

2008.

3

# EKONOMSKE TEME

Niš, 2008.



godina XLVI

YU ISSN 0353-8648

## **EKONOMSKE TEME**

**Izdaje:** Ekonomski fakultet u Nišu

**Za izdavača:**

Prof. dr Borko Krstić, dekan

**Uredivački odbor:**

Dr Živorad Gligorijević, Ekonomski fakultet Niš  
Dr Nataša Golubović, Ekonomski fakultet Niš  
Dr Goran Milovanović, Ekonomski fakultet Niš  
Dr Blagoje Novičević, Ekonomski fakultet Niš  
Dr Ljiljana Maksimović, Ekonomski fakultet Kragujevac  
Dr Dragana Pokrajčić, Ekonomski fakultet Beograd  
Dr Robert Gora, University of Information Technology and Management, Rzeszow, Poland  
Dr Robert Vodopivec, University of Maribor, Slovenia  
Dr Angel Georgiev Angelov, Faculty of Management and Informatics, UNWE, Sofia, Bulgaria  
Dr Penka Goranova, Tsenov Academy of Economics - Svishtov, Bulgaria  
Dr Dino Martellato, Faculty of Economics, University "Ca' Foscari" Venezia, Italy  
Dr Ljubica Kostovska, Faculty of Economics Skopje, Macedonia  
Dr Tatiana Orekhova, Donetsk National University, Ukraine  
Dr Alexandru Trifu, University „Petre Andrei” of Iasi, Romania  
Dr Ümit Gökdeniz, Marmara University, Istanbul, Turkey

**Glavni i odgovorni urednik:**

Prof. dr Ljiljana Stanković

E-mail: ljiljana.stankovic@eknfak.ni.ac.yu

**U finansiranju ovog časopisa učestvuje**

**MINISTARSTVO ZA NAUKU I TEHNOLOŠKI RAZVOJ REPUBLIKE SRBIJE**

**Tehnička obrada:**

Ivana Randelović

**Adresa redakcije i administracije:**

Niš, Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja br. 11, tel. 528-606, 528-601

E-mail: institut@eknfak.ni.ac.yu

**Žiro račun Ekonomskog fakulteta u Nišu:**

840-1683666-17

**Štampa:** "Kominotrade" - Kraljevo

**Tiraž:** 300

ISSN 0353-8648

SD 1990; UDC 33; ID 1117795

**EKONOMSKI FAKULTET NIŠ**

**EKONOMSKE TEME  
GODINA XLVI  
BROJ 3**

**Niš, 2008.**

\*\*\*\*\*  
**FACULTY OF ECONOMICS NIŠ**

**ECONOMIC THEMES  
YEAR XLVI  
No. 3**

**Niš, 2008**

EKONOMSKÉ TEME 3/2008

## S A D R Ž A J

<b>Biljana Rakić</b> ENERGETSKA POLITIKA EU U USLOVIMA GLOBALIZACIJE .....	1
<b>Ljiljana Stanković, Danijela Stošić</b> UNAPREĐENJE KONKURENTSKE PREDNOSTI RAZVOJEM DRUŠTVENO ODGOVORNOG MARKETINGA .....	17
<b>Goran Milovanović, Nada Barac, Aleksandra Andelković</b> POSLOVNA RELEVANTNOST JEZIKA KAO ELEMENTA KULTURE ZA MEĐUNARODNI MARKETING .....	31
<b>Srdan Marinković, Žarko Popović</b> LIKVIDNOST <i>versus</i> SOLVENTNOST BANAKA: ANALIZA BILANSA STANJA BANKE .....	53
<b>Jadranka Đurović-Todorović</b> SPECIFIČNOSTI OPOREZIVANJA DOHOTKA FIZIČKIH LICA U AUSTRIJI .....	71
<b>Bojan Krstić, Dragana Vukadinović</b> UPRAVLJANJE ZNANJEM KAO IZVOR ODRŽIVE KONKURENTNOSTI PREDUZEĆA .....	85
<b>Simo Stevanović, Milutin T. Đorović, Milan R. Milanović</b> ANALIZA NEKIH REZULTATA DOSADAŠNJE TRANZICIJE U SRBIJI I ISTOČNOEVROPSKIM ZEMLJAMA .....	99
<b>Ermina Grozdanić</b> POSLOVNI INKUBATORI U BOSNI I HERCEGOVINI - DA LI SMO SPREMNI NA SLJEDEĆI KORAK .....	111
<b>Marija Džunić</b> SOCIJALNI KAPITAL I KVALITET INSTITUCIJA .....	137
<b>Predrag Mimović</b> USKLAĐIVANJE PREDVIĐANJA – AHP PRISTUP .....	151

<b>Slđana Savović</b>	
KONCENTRACIJA VLASNIŠTVA KAO	
INTERNI MEHANIZAM KORPORATIVNE KONTROLE .....	165
<b>Boško Vojnović</b>	
UPRAVLJANJE KVALitetom USLUGA .....	181
<b>Miro Sokić</b>	
EVROPSKA UNIJA I ŠANSE SRBIJE ZA INTEGRACIJOM .....	195
<b>Slavica Pejić</b>	
KULTURNa DIMENZIJA U NASTAVI	
FRANCUSKOG POSLOVNOG JEZIKA .....	213



UNIVERZITET U NIŠU  
EKONOMSKI FAKULTET  
Časopis "EKONOMSKE TEME"  
Godina izlaženja XLVI, br. 3, 2008., str. 1-16  
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš  
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 523 268

## ENERGETSKA POLITIKA EU U USLOVIMA GLOBALIZACIJE

Prof. dr Biljana Rakić\*

**Rezime:** Dvadeset prvi vek je vek održivog razvoja, a uslov za njegovu realizaciju je usklajivanje društvenih procesa sa prirodom. Ovo usklajivanje je neophodno prvenstveno pri razmatranju i donošenju odluka u vezi sa razvojem energetskih kapaciteta i energetike kao dela privrednog sistema u celini. Planiranje razvoja energetike polazi, pre svega, od složenih ekonomskih, socijalnih i ekoloških veza i odnosa između različitih sistema u privrednoj i društvenoj strukturi. Kod planiranja i upravljanja razvojem energetike, težište je pomereno sa merenja uspeha ekonomskog rasta ka merenju ekoloških i društvenih troškova i koristi. Pored napora koji se preduzimaju na ostvarenju punе zaposlenosti i poboljšanju ekonomskih pokazatelja, preduzimaju se mere i na unapredjenju razvoja energetike, kroz povećanje korišćenja obnovljivih izvora energije. Planirano smanjenje emisije gasova za 5,2% u odnosu na njihov nivo iz 1990. godine, u poređenju sa projektovanim emisijama za 2010. godinu, na globalnom nivou predstavlja smanjenje za čak 29%. U tu svrhu je neophodno povećati ulaganja u istraživanje i razvoj novih tehnologija, kao i zamene postojećih energenata čistijom alternativom. Evropska Unija je globalni lider u oblasti borbe za očuvanje životne sredine. Da bi Srbija uskladila svoju energetsku regulativu i politku sa medjunarodnom, neophodno je izvršiti integraciju planiranja razvoja energetike i planiranja životne sredine.

### 1. Energetska politika i regulativa EU

Održivi razvoj je fundamentalni princip EU od 1997. godine i uključen je i u član 2. Ugovora o EU, kao zajednički princip svih politika i aktivnosti. Evropska komisija je definisala prioritete oblasti održivog

---

\* Ekonomski fakultet Niš  
UDK 536.7:339.9; Originalni naučni rad  
Primljeno: 24.09.2008.

## **Biljana Rakić**

---

razvoja na koje će se fokusirati u narednom periodu – klimatske promene, zdravlje gradjana, održivi transport, prirodni izvori i globalno siromaštvo.

EU je globalni lider u ovoj oblasti. Od 1. januara 2005. godine na snazi je Sistem trgovine emisijama (ETS), prema kome oko 12.000 velikih industrijskih postrojenja mogu da kupuju i prodaju dozvole za ispuštanje u atmosferu, tj. omogućuje kompanijama koje prelaze individualno odredjene kvote da kupuju dozvole za emitovanje od „zelenijih“ kompanija. Uspostavljanjem ovog sistema, EU je zauzela lidersku poziciju u svetu u borbi protiv klimatskih promena, iako je ovaj sistem kritikovan od strane nekih poslovnih krugova zbog toga što povećava troškove i umanjuje konkurentnost privrede.

Prema brojnim istraživanjima moguće je uštedeti minimalno 20% energije, što je ekvivalentno iznosu od 60 milijardi evra godišnje, iako je potrebno uložiti znatna sredstva u novu, energetski efikasnu opremu i energetske usluge kako bi se ostvarile ove potencijalne uštede. To bi istovremeno značilo otvaranje velikog broja novih visokokvalitetnih radnih mesta. Na osnovu nekih studija<sup>1</sup> moguće je proceniti da bi jedna takva inicijativa mogla, direktno ili indirektno da otvorи čak milion novih radnih mesta u Evropi. Delotovorna politika energetske efikasnosti mogla bi dati značajan doprinos konkurentnosti i zapošljavanju u EU, koji predstavljaju glavne ciljeve Lisabonske agende.

Na globalnom nivou su u ovoj oblasti poslednjih decenija inicirane i sprovedene brojne akcije, direktive, zakoni i strategije koje su imale za cilj da u raznim sektorima podstaknu učešće i saradanju zemalja članica EU i Ujedinjenih nacija u rešavanju problema energije, kao preduslova za održivi razvoj. Od brojnih dokumenata koje je donela EU i UN pomenućemo samo one koji direktno ili indirektno imaju uticaj na energetsku efikasnost i mogućnost investiranja u obnovljive izvore energije.

Inicijativa *Kjoto Protokola* već je snažno pokrenula razvoj obnovljivih izvora energije, raznih vrsta sertifikata i vrednosnih papira. Nakon recesije 2003. godine na tržište se vraćaju tzv. "green" fondovi koji podstiču „zelenu ekonomiju“ i direktno „zelenu energiju“ koja je njen glavni resurs. Posle decenija istraživanja i razvoja danas je pristupačan širok izbor tehnologija usmerenih ka tržištu, ulaganja u razvoj tehnologija za proizvodnju obnovljive energije sve su veća, a taj proces permanentno prati zakonska regulativa koja pomaže da se usvoje ove tehnologije kao i da se stvara funkcionalno tržište za obnovljive tehnologije.

---

<sup>1</sup> <http://www.nachhaltgkeistrat.de/service/download/publikationen/broschuren.pdf>.Ecofys  
2

## **Energetska politika EU u uslovima globalizacije**

---

Portfolio standard za obnovljive izvore širom sveta traži od proizvodjača koji dobijaju energiju iz fosilnih goriva da deo energije dobijaju iz obnovljivih izvora ili da finansiranjem ili putem kupovine kredita pomognu razvoj tehnologija za proizvodnju ove vrste energije. Kako se povećavaju zahtevi na sve sofisticirajem i razvijenijem tržištu, cena proizvodnje će padati, a korišćenje obnovljivih izvora eksponencijalno rasti. Portfolio standardi o obnovljivim izvorima rešavaju izvestan broj pravnih akata, koji traže da se proizvodnja i korišćenje energije koja je zasnovana na obnovljivim izvorima ispuni u određenom procentu. Neki od njih uključuju programe za trgovinu sertifikatima za obnovljivu energiju, koji dozvoljavaju trgovinu ovim sertifikatima između izvora koji prevazilaze Portfolio standarde i drugih izvora koji nisu u stanju da ispune te standarde.

Akcioni plan za obnovljive izvore energije, tzv. "Kampanja za uzlet",<sup>2</sup> je usvojen od strane komisije i predložen Savetu i Parlamentu Evrope. Akcioni plan ima za cilj da obezbedi povoljne uslove tržišta za ove izvore, bez prevelikog finansijskog opterećenja i da na taj način doprinese diverzifikaciji snabdevanja, u prilog zagadjujuće energije. "Kampanja za uzlet" se usredsredjuje na neke ključne sektore visokog profila i preuzima stvaranje okvira za akciju koja će postići investiranja i privlačiti privatne investicione fondove. U okviru ove kampanje ističu se ciljevi, koje lako mogu da razumeju svi akcionari.

Mehanizam „čistog razvoja“ u pregovorima koji su doveli do usvajanja Kjoto protokola 1997. godine je posledica snažnog insistiranja na inkorporaciji fleksibilnih tržišnih mehanizama, uključujući i trgovinu emisijama. Zajednička implementacija je obezbeđenje mehanizma kao sredstva da se obezbede i ispune ciljevi redukcije emisija gasova staklene baštice. Ovaj mehanizam dozvoljava zemljama da investiraju u projekte u drugim zemljama (kako razvijenim, tako i u zemljama u razvoju) koji povoljno utiču na klimu. U okviru trgovanja emisijama, razvijene zemlje mogu da kupuju i prodaju kredite za redukciju emisija gasova staklene baštice. Zemlje koje su visoko efikasne u ostvarivanju svojih ciljeva i sposobne da ostvare još veće redukcije od neophodnih, mogu da ih prodaju zemljama koje nisu uspele da ostvare svoje obaveze. Mehanizam čistog razvoja je najrazvijeniji mehanizam, implementiran na brojnim projektima koji su na taj način dobili povoljne kredite.

---

<sup>2</sup> Campaign for Take-Off: Kampanja za uzlet predviđa da će zahtevi za investiranjem biti oko 30 miliona evra sa oko 75-80% učešća privatnog kapitala

### **Biljana Rakić**

---

Bonski sporazum iz 2001. godine traži od većine zemalja (razvijenih) da smanje i isključe tržišne greške u sektoru emisije gasova staklene bašte, uključujući i reforme cena. Uz to postoji saglasnost da se prestane sa davanjem podrške ekološki nezdravim tehnologijama i da se zemljama u razvoju pomogne da razviju tehnologije koje emituju minimalno ili uopšte ne emituju gasove koji izazivaju efekat staklene bašte. Kao rezultat toga podstiče se razvoj i snabdevanje obnovljivom energijom, što se može grupisati u pet opštih kategorija (komercijalizacija i usmeravanje tehnologija obnovljive energije, projekti smanjenja gasova staklene bašte, portfolio standardi i sertifikati za programe trgovanja sa obnovljivim izvorima, povećano finansiranje razvoja odgovarajućih proizvoda i tehnologija, trgovina emisijama).

Evropska komisija je usvojila (1996. godine) *Zelenu knjigu o energetskoj efikasnosti* koja je identifikovala potrebu za usvajanjem specifičnih mera za poboljšanje energetske efikasnosti na svim nivoima - nacionalnim, regionalnim i lokalnim. Iz ovog dokumenta su se kasnije razvijale specifične direktive. U zemljama EU utrošak energije raste iz godine u godinu, čime se povećava i potrošnja fosilnih goriva. Prema uputstvima Kjoto protokola, radi smanjenja emisije gasova staklene bašte neophodno je smanjenje upotrebe neobnovljivih energenata za 8%. Programi i akcioni planovi kojima se obezbedjuje povećanje energetske efikasnosti postali su važan deo mnogobrojnih dokumenata, politika, strategija i mera za usaglašivanje sa Kjoto protokolom i pojavljuju se u svim relevantnim dokumentima kao deo budućih obaveza.

Početak bavljenja ovim problemom na način i u obimu koje on zaslužuje, označava potpisivanje Montrealskog protokola (16. septembra 1987.) o supstancama koje oštećuju ozonski omotač. Međutim, tek potpisivanjem Kjoto protokola, medjunarodnog ugovora sa obavezujućom regulativom za države potpisnice (11. decembra 1997. godine), ovaj rastući problem dolazi u centar pažnje svetske javnosti. U protokolu, koji ima pravnu snagu medjunarodnog ugovora, zemlje potpisnice su se složile da će povećati energetsku efikasnost u relevantnim sektorima nacionalne privrede i smanjiti kumulativne antropogene emisije gasova koji proizvode efekat staklene bašte za 5,2% u odnosu na njihov nivo iz 1990. godine u obavezujućem periodu od 2008. do 2012. godine. U aneksu protokola su i navedeni gasovi koji izazivaju efekat staklene bašte, a to su: ugljen-dioksid ( $\text{CO}_2$ ), metan ( $\text{CH}_4$ ), azot-dioksid ( $\text{N}_2\text{O}$ ), halogeni ugljovodonici (HFCs), perfluor ugljovodonici (PFCs) i sumporheksafluorid ( $\text{SF}_6$ ).

## **Energetska politika EU u uslovima globalizacije**

---

Protokol<sup>3</sup> stupa na snagu „19 dana od potpisivanja ne manje od 55 zemalja, ili obuhvatanja 55% globalne emisije gasova“. Od ova dva uslova, ispunjen je onaj o broju zemalja potpisnica 23. maja 2002. godine, kada je Island ratifikovao sporazum. Ratifikacijom sporazuma od strane Rusije 18. novembra 2004. godine obuhvaćen je uslov o obuhvatanju 55% globalne emisije gasova. Kjoto protokol danas obuhvata 166 zemalja, ne uključujući SAD i Australiju, koje su potpisale ali ne i ratifikovale sporazum. Takodje, Kjoto protokol ne obuhvata ni Srbiju jer je u periodu potpisivanja bila pod medjunarodnim sankcijama.

Po Kjoto protokolu, zemlje potpisnice su podeljene u dve kategorije: razvijene zemlje (u daljem tekstu i samom protokolu „zemlje iz Aneksa 1“) koje su pristale na obavezu da smanje emisije gasova i zemlje u razvoju (u daljem tekstu i samom protokolu „zemlje van Aneksa 1“) koje se nisu obavezale na smanjenje emisije gasova. Bilo koja zemlja potpisnica iz Aneksa 1 koja ne ispuni cilj protokola, biće kažnjena podizanjem nivoa smanjenja emisije za 30% u sledećem periodu. Zanimljiva je, i ne mnogo poznata u javnosti, odredba Kjoto protokola, mogućnost da zemlje iz Aneksa 1 ispunjavaju svoje obaveze kupovinom tzv. „Carbon Credits“ poena umesto smanjenja emisije gasova u samoj zemlji, što je sa druge strane ohrabrenje i motiv zemaljama van Aneksa 1 da smanjuju emisije gasova što je i ekonomski isplativo prodajom „Carbon Credits“ poena. To je moguće uraditi preko finansijskih berzi (kao što je novoosnovana „EU Emissions Trading Scheme“) ili preko projekata za smanjenje emisije gasova u zemljama van Aneksa 1.

U praksi, države potpisnice iz EU žele da obaveze o smanjenju emisije prebace na individualne industrijske entitete, tj. glavne zagadjivače kao što su npr. elektrane i fabrike papira. To znači da su kupci „Carbon Credits“ poena individualne kompanije koje očekuju da njihova emisija predje zadatu kvotu. Kjoto protokol omogućuje da nekoliko zemalja iz Aneksa 1 formira skup zemalja tzv. „bubble“ („balon“) koji predstavlja jedan entitet sa jedinstvenim gornjim nivoom emisije gasova. EU predstavlja jednu takvu grupu i stvorila je „EU Emissions Trading Scheme EU ETS“ za trgovinu „Carbon Credits“ poenima kao tržište unutar tržišta. Pored EU ETS, glavni izvor poena su Clean Development Mechanism (CDM) koji dozvoljava stvaranje poena razvojem projekata za smanjenje emisije u zemljama van Aneksa 1 i Joint Implementation (JI) mehanizam koji

---

<sup>3</sup> O protokolu se pregovaralo u Kjotu u decembru 1997. godine, otvoren je za potpisivanje 16. marta 1998. godine, a zatvoren 17. marta 1999. godine.

## **Biljana Rakić**

---

omogućuje stvaranje poena od već postojećih projekata u samim zamljama iz Aneksa 1. Kako je stvaranje ovih mehanizama podvrgnuto dugom procesu registracije i ratifikacije od strane UN, ovo je tržište u potpunosti okrenuto budućnosti, jer se sadašnje transakcije odvijaju po mnogo nižim cenama od realnih, dok se rast cene po individualnom poenu očekuje sa približavanjem 2013. godine, kao godine kada će se sagledati učinci zemalja potpisnica.

Treba istaći da smanjenje emisije gasova za 5,2% u odnosu na njihov nivo iz 1990. godine, uporedjeno sa projektovanim emisijama za 2010. godinu, u stvari, predstavlja smanjenje za čak 29% na globalnom nivou. Toliko smanjenje emisije nije moguće bez ozbiljnih promena tehnoloških postupaka i značajnih ulaganja u istraživanje i razvoj novih tehnologija, kao i zamene postojećih energetskih resursa čistijom alternativom. International Energy Agency (IEA) je početkom godine publikovala izveštaj koji analizira sredstva uložena u istraživanje i razvoj novih tehnologija, koji ukazuje da je najveći napredak ostvaren u upotrebi biomase, fotovoltažnoj solarnoj i energiji veta, dok se manje ulaže u geotermalne vode, koncentrisanu solarnu i energiju okeana. U decembru 2005. godine EU je izdala Biomass Action Plan koji predviđa da se trenutni (oko 4%) udio biomase u ukupnoj potrošnji energije u EU udvostruči do 2010. godine. Tim planom se predviđa smanjenje uvoza sirove nafte za 8%, sprečavanje emisije gasova u ekvivalentu od 209 miliona tona ugljen-dioksida i kreiranje 300.000 novih radnih mesta u poljoprivredi i šumarstvu. Plan podrazumeva i promociju biomase kao energenta u grejanju i hladjenju, kao i proizvodnji i transportu električne energije, jer je glavni nedostatak biomase (promenljiva toplotna moć goriva) otklonjen razvojem specijalnih kotlova koji zadržavaju nominalnu produkciju i pri promenljivim parametrima goriva. Procenjuje se da će troškovi akcionog plana iznositi oko 9 milijardi evra godišnje, što odgovara porastu cene sirove nafte od 1,5 evrocenta po litru ili 0,1 evrocent po kWh električne energije.

"Zelena knjiga" Evropske komisije o energetskoj efikasnosti nastoji da identificuje prepreke koje stoje na putu primene energetske efikasnosti (na primer, nedostatak odgovarajućih inicijativa, informacija, raspoloživih mehanizama finansiranja itd.). Ona nastoji da identificuje mogućnost prevaziđanja ovih prepreka predlažući neke osnovne akcije u koje spadaju:

- donošenje godišnjih akcionih planova za energetsku efikasnost na nacionalnom nivou;
- bolje informisanje građana;
- bolje usmeravanje državne pomoći;

## **Energetska politika EU u uslovima globalizacije**

---

- korišćenje javnih nabavki;
- upotreba novih ili poboljšanih finansijskih instrumenata;
- unapredjivanje zgrada, itd.

“Zelena knjiga” ima ulogu katalizatora koji će dovesti do obnavljanja inicijative za energetsku efikasnost na svim nivoima evropskog društva (nacionalnom, regionalnom i lokalnom). Imajući u vidu brz porast tražnje za energijom, naročito u Kini i Indiji, energetska efikasnost mora biti jedna od glavnih politika koja će pokušati da usklade povećane potrebe za energijom zemalja u razvoju, kako bi podstakle razvoj i poboljšale životne uslove svojih građana, sa jedne strane i borbu protiv globalnog otopljavanja, sa druge. “Zelena knjiga” treba da stavi EU na čelo nastojanja da se energetska efikasnost učini globalnim prioritetom. Konačno, visoke cene nafte najteže pogadjaju najsročnije te se u sledećoj fazi prilikom dopunjavanja “Zelene knjige” predviđa usmeravanje pažnje ka pitanjima razvoja i unapredjenja tehnologija u Evropi i njihove upotrebe u nerazvijenim zemljama.

Najveća prepreka povećanju energetske efikasnosti jeste nedostatak informacija o cenama i dostupnosti nove tehnologije, kao i tehničke prepreke kao što su nepostojanje standardizacije opreme i komponenti. Poboljšanje regulatornog režima u EU i utvrđivanje transparentnijih tržišnih kretanja zahvaljujući liberalizaciji bi trebalo da reše ove probleme.

Delotovorna akcija u oblasti energetske efikasnosti zahteva opšti strukturni okvir. Nacionalne, regionalne i lokalne vlasti, kao i institucije, biće zadužene za implementaciju ovog okvira. Jedino kombinovanje mera na različitim nivoima (EU, države članice, regije, lokalni nivo, industrija) može omogućiti da se iskoristi sav potencijal. Mnoge mere mogu se sprovoditi na regionalnim i lokalnim nivoima, bliže građanima. Sve potencijalne koristi i akcije za energetsku efikasnost, koje su integrisane u operativne programe za razvoj kohezione politike EU (posebno u regijama koje zaostaju u razvoju), pružaju regijama snažne instrumene koji se mogu upotrebiti za veliki broj različitih projekata. Podrška povećanju energetske efikasnosti javnih zgrada, ulaganja u ekološki neškodljiv gradski transport, podrška malim i srednjim preduzećima u povećanju energetske efikasnosti kao i povezana istraživanja i razvoj - neke su od opcija koje treba pomenuti. Prilikom mobilisanja ovog potencijala za energetsku efikasnost, treba poštovati i specifične odredbe programa, partnerstva i upravljanja kohezione politike.

## **Biljana Rakić**

---

*Direktiva 2001/77/EC za promociju električne energije proizvedene iz obnovljivih izvora*, predstavljena je Savetu i Parlamentu EU u proleće 2000. godine. Cilj Dugoročne strategije iz ovog predloga je bio da se stvori okvir za značajan srednjoročni rast električne energije, zasnovan na obnovljivim izvorima, da se olakša pristup internom tržištu električne energije i doprinese zaštiti klime. Predlog je nudio pravnu sigurnost, istovremeno poštujući princip samostalnosti, tako da dozvoljava svakoj zemlji članici da razmatra svoje specifične nacionalne okolnosti. Indikativni ciljevi su uspostavljeni i zemljama članica je predloženo da se udvostruči učešće "zelene energije" u primarnoj energiji sa 6% na 12%. Predlog je predstavljao prvu konkretnu akciju EU u njenoj strategiji da prihvati obaveze o redukciji emisije ugljen-dioksida prema Kjoto protokolu. Donošenjem ove direktive trebalo je da se zaustavi negativan trend čiji je primarni cilj bio da nametne princip ekonomске efikasnosti i konkurentnosti na tržištu obnovljivih izvora energije kroz eliminisanje postojećih sistema podrške. To je bilo u očiglednom sukobu sa evropskim opredeljivanjem da se podrži razvoj obnovljivih izvora, kako je bilo deklarisano u "Beloj knjizi" o obnovljivim izvorima iz 1997. godine.

Nacrtom direktive se zahtevalo od zemalja članica da se ciljevi za potrošnju obnovljive električne energije postave tako da se udeo od 2010. godine udvostruči, da se prema Kjoto protokolu smanji emisija gasova staklene bašte i da se to poštuje. U jednom od aneksa su sadržani indikativni ciljevi prema kojima je predviđeno da se u Velikoj Britaniji i Belgiji udeo električne energije zasnovane na obnovljivim izvorima poveća za 5 puta, u Holandiji i Irskoj za 3 puta, a u Nemačkoj i Grčkoj više nego dvostruko. Direktiva takodje definiše obnovljive izvore kao energetske izvore koji nemaju fosilno poreklo i tu svrstava: energiju veta, sunca, geotermalnu energiju, energiju talasa, plime, hidroenergiju, energiju biomase, energiju dobijenu od gasova sa deponije i gasova iz postrojenja za preradu otpadnih voda i biogasova. Osnovni ciljevi ove direktive su:

- ustanovljavanje okvira za povećanje upotrebe "zelene energije" za dobijanje električne energije sa 14 na 22% od ukupno iskorišćene električne energije do 2010. godine;
- povećanje korišćenja obnovljivih izvora, odnosno supstitucija tradicionalnih energetskih izvora obnovljivim sa 6 na 12% u odnosu na ukupnu potrošnju u EU;
- postizanje daljih saglasnosti država na principima datim Kjoto protokolom koji je u većini zemalja ratifikovan još 1997. godine, a koje se tiču smanjenja emitovanja gasova staklene bašte.

## **Energetska politika EU u uslovima globalizacije**

---

Direktiva, takodje, navodi da se, zahvaljujući tehnološkom progresu i legislativnim merama, korišćenje vetra povećalo za oko 2000% od 1998. godine. Međutim, u istom periodu obnovljivi izvori su se koristili samo oko 32% u proizvodnji primarne i oko 29% u proizvodnji električne energije. Ključni principi na kojima se ova direktiva zasniva su: utvrđivanje procenta supstitucije tradicionalnih energetskih izvora obnovljivim za potrebe proizvodnje električne energije; sistemi podrške odlučivanju na nacionalnom nivou (i ukoliko je potrebno harmonizacija legislative); garantovani pristup distribuciji i isporučivanju električne energije dobijene iz obnovljivih izvora.

*Ugovor o Energetskoj zajednici jugoistočne Evrope* stupio je na snagu 1. jula 2006. godine. Evropska komisija je podnela predlog strategije kojim su definisani principi i institucionalni okviri za stvaranje regionalnog tržišta električne energije u jugoistočnoj Evropi. Potpisivanjem Memoranduma o razumevanju o regionalnom tržištu električne energije u jugoistočnoj Evropi, države jugoistočne Evrope su usvojile zakone EU iz ove oblasti i uspostavile strukturu za praćenje funkcionisanja tržišta.

Donošenje energetske politike predstavlja složen zadatak za EU. S jedne strane, do stupanja na snagu ugovora kojim se ustanovljava evropski Ustav odgovornost EU u ovoj oblasti nije jasno defisana, zbog čega su energetske mere u okviru politike EU usvojene korišćenjem druge zakonske osnove u postojećim ugovorima. S druge strane, u oblasti energije prisutan je veliki broj aktera: vlade, nacionalni regulatori, velike kompanije, lokalne vlasti itd. Prema tome, radi mobilisanja svih učesnika i transformacije politike za energetsku efikasnost u dugoročnom periodu, neophodna je jaka politička podrška.

## **2. Pouke za Srbiju**

Zajedničko tržište električne energije na prostoru jugoistočne Evrope, olakšalo bi energetske probleme kroz sporazumne razmene energije i istovremeno ulaganje u nove kapacitete i završetak početih objekata. Po studijama Svetske banke, regionu Balkana će do 2020. godine nedostajati 15.500 megavata, a ako se zajednički pristupi rešavanju ovog problema biće dovoljno i 11.000 megavata, čime bi se uštedela znatna finansijska sredstva. Jedan od prioritetnih objekata u ovom regionu sigurno će biti i pogon „Kolubara B“. Iako se ulaganja u ovaj objekat najavljuju već godinama i iako je EPS raspisao tender za izbor strateškog partnera za završetak radova, ne nazire se kraj ovom projektu. Jasno je da je gradnja novih kapaciteta neophodna i da nije moguća bez učešća inostranih partnera. Ostaje da se

### **Biljana Rakić**

---

odredi oblik i obim te saradnje, ali će do tada razliku u ceni domaće i skuplje energije iz uvoza nadoknadjuvati gradjani.

Razvoj Balkanske mreže je od ogromnog značaja kako bi buduće regionalno tržište električne energije imalo što manje "uskih grla". "Uska grla", tj. nedostatak prenosnih kapaciteta između proizvodjača i potrošača, su najveći problem po otvaranju tržišta električne energije. Najbolji primeri nerešavanja ovog problema su nestanci električne energije u Italiji i Njujorku, što je pokazalo da je deregulacija kompleksan proces i da je ovo njen značajan deo. Mi moramo pripremiti prenosne sisteme za nove zahteve koji se pred njih postavljuju, pošto su oni pravljeni i optimizirani za uslove regulisanog tržišta gde se tokovi snaga relativno malo menjaju tokom godine. Čim minimiziramo broj "uskih grla" ekonomski razlozi će prevagnuti na stranu deregulacije. Buduće tržište električne energije će biti sposobljeno da bez tehničkih teškoća ispuni ekonomске zahteve sa najmanjim mogućim troškovima. Tek tada možemo očekivati obećane prednosti i koristi od slobodnog tržišta.

Regionalna integracija na Balkanu je možda još značajnija nego u drugim delovima sveta zahvaljujući činjenici da sa jedne strane, imamo veći broj malih sistema relativno slabo povezanih medjusobno. Sa druge strane ti sistemi su, naročito u zemljama bivše Jugoslavije, razvijani kao deo većeg sistema. Pored toga, proizvodnja električne energije pokazuje deficit u nekim zemljama, a deficit u drugim, pa bi balkanski sistem kao celina imao blagi deficit. Iako je većina balkanskih zemalja sada integrisana u UCTE 2 zonu, to nije dovoljno. Jače medjusobne veze bi dale još bolje efekte. Ovo znači da bi, čak i sa sadašnjim prenosnim sistemom, veći sistem bio stabilniji nego izolovani sistemi balkanskih zemalja. Zajedno sa regionalnom integracijom treba insistirati i na integraciji na višem nivou sa ostalim evropskim zemljama, a posebno sa zemljama EU.

U regionu Balkana postoje značajne mogućnosti za razvoj obnovljivih izvora. Pod pojmom obnovljivi izvori energije (po Zakonu o energetici) se podrazumevaju izvori energije koji se nalaze u prirodi i obnavljaju se u celosti ili delimično, posebno energija vodotokova, vatra, neakumulirana sunčeva energija, biomasa, geotermalna energija i dr. Energija biomase se posebno može iskoristiti u zimskim mesecima za kombinovanu proizvodnju toplotne i električne energije, gde može poslužiti kao alternativa fosilnim gorivima jer je cena upotrebe niska, a potencijalne koristi velike. Najveći deo cene energije iz biomase predstavlja cena transporta, jer biomasa ima veliku zapreminu. Ako je elektrana blizu, cena energije je relativno niska i korišćenje biomase postaje i ekonomski

## **Energetska politika EU u uslovima globalizacije**

---

opravdano. Vetrogeneratori su napravili verovatno najveći napredak u poslednjih nekoliko godina, tako da je tehnologija koja se ovde koristi postala skoro konvencionalna. Brojni vetrogeneratori su izgradjeni u svetu i dokazali su svoju upotrebljivost, dok istovremeno na Balkanu postoje samo pilot-projekti. Pošto je energija sunca najobilniji izvor, mogućnosti njenog korišćenja su velike. Današnja tehnologija ima veoma mali koeficijent iskorišćenja i još uvek je jako skupa, ali postoji nada da ćemo u skoroj budućnosti imati velike površine zemlje ili zgrade pokrivene solarnim panelima. Termo-električna konverzija energije do sada pokazuje veći potencijal, sa većim koeficijentom iskorišćenja energije, ali još uvek nije u široj upotrebi. Korišćenje solarnih panela je zasad limitirano na proizvodnju toplove za grejanje vode i u nekim slučajevima i za grejanje kuća. Izvora geotermalne energije ima dosta na našem području, ali to su uglavnom niskotemperaturni izvori koji se u nekim slučajevima mogu koristiti za grejanje, ali ne i za proizvodnju električne energije.

Tehnički iskoristiv energetski potencijal pomenutih obnovljivih izvora u Srbiji je veoma značajan i procenjen je na preko 3,83 miliona toe godišnje, pri čemu učešće pojedinih izvora u tom potencijalu iznosi:

- oko 2,4 miliona toe godišnje (tj. oko 62,7% ukupnog potencijala) nalazi se u iskorišćenju biomase, od čega oko 1 milion toe čini potencijal drvne biomase (seča drveta i otpacidrvne mase pri njenoj primarnoj i/ili industrijskoj preradi), a više od 1,4 miliona toe čini poljoprivredna biomasa;
- oko 0,4 miliona toe godišnje (tj. oko 10,4% ukupnog potencijala) nalazi se u malim vodotokovima na kojima se mogu graditi male hidroelektrane. Procenjuje se da postoji 856 lokacija za izgradnju mini hidroelektrana, snage od 90 kW do 8,5 MW (ukupne snage 449 MW i 1 590 GWh) pri čemu oko 90% lokacija poseduje tehnički potencijal snage ispod 1 MW;
- oko 0,2 miliona toe godišnje (tj. oko 5,2% ukupnog potencijala) nalazi se u postojećim geotermalnim izvorima u Republici Srbiji, koji su locirani na teritoriji Vojvodine, Posavine, Mačve, Podunavlja i šireg područja centralne Srbije, kao i u postojećim banjama. Nesistematičnost u istražnim i pripremnim radovima za korišćenje geotermalnih izvora i odsustvo podsticaja za organizovano korišćenje ovog izvora energije su osnovni razlog simboličnog iskorišćenja energije tople vode iz stotinak postojećih bušotina, relativno niske temperature (retko preko 60°C), iako dosadašnja istraživanja ukazuju da je stvarni potencijal geotermalnih izvora bar pet puta veći od ostvarenog;

## Biljana Rakić

---

- oko 0,19 miliona toe godišnje (tj. oko 5% ukupnog potencijala) nalazi se u energiji vetra. Procena potencijala vetra bazirana je na dugogodišnjim podacima postojećih hidrometeoroloških stanica koje vrše merenja na visini od 10 m, dok je za uvid u pravo stanje potrebno da se vrše jednogodišnja merenja na visinama od 30 i 50 metara;
- oko 0,64 miliona toe godišnje (tj. oko 16,7% ukupnog potencijala) nalazi se u iskorišćenju energije Sunca, uz plansku prepostavku koja podrazumeva da svaka stambena jedinica ugradi prosečno  $4 \text{ m}^2$ , što predstavlja prosek potreba individualnog stambenog objekta, odnosno ugradnju oko 10,6 miliona  $\text{m}^2$ . Iako je na većini teritorije Srbije broj sunčanih dana znatno veći nego u mnogim evropskim zemljama (preko 2000 časova), zbog visokih troškova prijemnika sunčevog zračenja toplove i prateće opreme, intenzivnije korišćenje ovog i drugih obnovljivih izvora energije zavisiće prevashodno od društvenog podsticaja za zasnivanje i sprovodjenje nacionalnog programa obnovljivih izvora energije.

Kao posledica prisustva brojnih prepreka<sup>4</sup> domaće tržište usluga i roba u domenu energetske efikasnosti i obnovljivih izvora energije je nerazvijeno. Intervencija je neophodna na strani:

- *Tražnje*: Informisati i motivisati korisnike za primenu ekonomski opravdanih mera energetske efikasnosti i tehnologija obnovljivih izvora energije.
- *Ponude*: Obezbediti proizvodne i servisne kapacitete.

Dinamički i ciklični pristup razvoja tržišta u oblasti energetske efikasnosti i obnovljivih izvora energije prikazan je na slici broj 1. Očigledno je da je energetska politika Srbije ključni pokretač razvoja te ju je neophodno, pre svega, formalno usvojiti, a zatim razviti neophodne instrumente za njenu primenu.

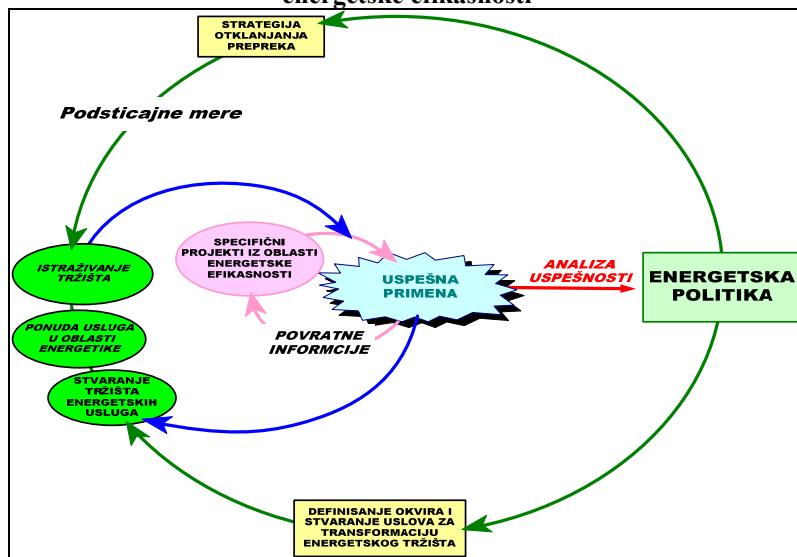
---

<sup>4</sup> Npr.: nedostatak informacija o raspoloživim tehnologijama i mogućim finansijskim dobitima; slab institucionalni okvir pomoći projektima obnovljive energije, energetske efikasnosti i zaštitu životne sredine; visoki direktni troškovi za investicije i ograničene finansijske mogućnosti krajnjih korisnika za investiranje; nedostatak iskustva lokalnih korisnika da razviju isplative projekte; nedostatak informacija i iskustava o funkcionisanju novih finansijskih mehanizama; nedovoljno razvijeno ili nepostojeće tržište usluga i proizvoda energetske opreme; nedostatak iskustva i institucija koje finasiraju ovakve projekte; nepostojanje sistematskog stimulansa države itd.

## Energetska politika EU u uslovima globalizacije

---

**Slika 1. Transformacija tržišta u oblasti obnovljivih izvora energije i energetske efikasnosti**



Imajući u vidu da je Srbija siromašna u energetskim izvorima, kao i svetske trendove u razvoju energetike i očuvanja okoline, smatramo da su sledeći pravci razvoja energetike u Srbiji optimalni:

1. Povećanje energetske efikasnosti;
2. Povećanje udela obnovljivih izvora energije;
3. Korišćenje otpada za proizvodnju energije i smanjenje zagadjenja okoline i obezbeđenje sirovina;
4. Pooštravanje zahteva za smanjenje zagadjenja okoline i posebno za smanjenje emisije ugljen-dioksida, kao i pooštravanje graničnih vrednosti emisija;
5. Deregulacija tržišta energetika i naglasak na distribuiranu proizvodnju energije;
6. Razvijanje stimulativnih mehanizama podsticaja investiranja u energetski sektor.

U Srbiji se očekuje tendencija izgradnje visoko efikasnih »malih« decentralizovanih energetskih postrojenja, sa kratkim vremenskim periodom amortizacije uz poštovanje strogih propisa o zaštiti čovekove okoline. U EU sistematska gradnja ovih postrojenja ima podršku političkih i zakonodavnih

### **Biljana Rakić**

---

struktura, što se može primetiti kroz stimulisanje tarifnim odnosima energetskih modelima finansiranja.

Imajući u vidu proklamovani princip razvoja privrede Srbije, kao privrede zasnovane na znanju, neohodna je i istovremena transformacija naučnih i stručnih ustanova u pravcu:

- Jačanja i reforme ovih institucija u svrhu ostvarivanja viših nivoa primenjenih istraživanja i povećanja njihove samostalnosti, uz istovremeno očuvanje njihove naučne prepoznatljivosti;
- Povećanja sposobnosti korisnika usluga da razvijaju, upotrebljavaju, prilagodjavaju i komercijalizuju tehnologije.

Srbija je upravo primer zemlje koja radi dostizanja višeg nivoa razvijenosti društva treba da u kratkoročnom periodu uskladi ne samo razvoj energetike sa privrednim razvojem, već i razvoj energetskih proizvodnih sektora sa sektorima potrošnje energije. Energetska politika Srbije je prepoznała specifična ograničenja sa stanovišta potreba za usklajivanjem razvoja celine energetskog sistema sa dugoročnim privrednim razvojem Srbije.

Energetska politika Srbije je usmerena pre svega ka: povećanju sigurnog, kvalitetnog i pouzdanog snabdevanja energijom i energentima; obezbeđivanju razvoja energetske infrastrukture i uvodenja savremenih tehnologija; obezbeđivanju uslova za unapredjenje energetske efikasnosti; stvaranju uslova za stimulisanje korišćenja obnovljivih izvora energije i unapredjenja zaštite životne sredine.

Realizacijom Strategije razvoja energetike Srbija će i praktično osnažiti poziciju regionalnog energetskog lidera ali se i približiti medjunarodnim standardima u oblasti energetike. Ovo potvrđuje činjenica da se ubrzano radi na usklajivanju energetskog sektora Srbije sa regulativom i praksom Evropske Unije.

### **Literatura**

1. Djurić, S. (2008) "Ekonomski odgovor prostornog razvoja Srbije", u Zborniku "Održivi prostorni razvoj gradova", Beograd
2. Djurić, S. (2007) "Strateški aspekti ekonomskog, ekološkog i prostornog razvoja i investiranja u obnovljivu energiju", u Zborniku "Energetska efikasnost", Vrnjačka Banja
3. Rakić, B. (2007) "Restrukturiranje javnih preduzeća u vlasništvu Republike Srbije", monografija, Ekonomski fakultet, Niš

## **Energetska politika EU u uslovima globalizacije**

---

4. Rakić, B. (2007) „*Mogućnosti privatnog investiranja u energetski sektor Srbije*”, Ekonomika preduzeća 3-4, Beograd
5. Rakić, B. (2007) „*Ključni problemi u postupku privatizacije Naftne industrije Srbije*”, Tematski zbornik radova sa Savetovanja ekonomista, Beograd
6. Rakić, B. (2006) “*Electricity Sector as the Way of Inclusion into the European Market*”, Economic Themes 6, English edition, Nis
7. Rakić, B. (2006) “*Povećanje efikasnosti EPS-a u funkciji poboljšanja konkurentnosti privrede Srbije*”, Ekonomika preduzeća 3-4, Beograd
8. Rakić, B. (2006) “*Regionalno tržište električne energije Balkana*”, Zbornik sa medjunarodne konferencije "Regionalni razvoj i demografski tokovi balkanskih zemalja", Niš
9. Rakić, B. (2006) “*Economic Aspects of Globalization*”, Facta Universitatis, Vol. 3, No 1
10. Rakić, B. (2003) “*Comparative Analysis Privatization of Electricity Supply Industries in Countries in Transition*”, International Conference "Problems and Prospects of Cooperation Between the Countries of Southeast Europe Within the Black Sea Economic Cooperation and GUUAM", Albena
11. Rakić, B. (2002) “*Restructuring of Power Industry in the Process of Transition - With a Special Review of Serbia*”, International Conference "Transition in Central and Eastern Europe - Challenges of 21st Century", Sarajevo
12. Rakić, B. (2002) “*The Electricity Market as a Factor of Integration in the Balkans*”, International Conference "Regional Economic Cooperation in the Eurointegration Process Perspective", Svishtov
13. “*Security of Supply in Electricity Markets: Evidence and Policy Issues*”, IEA, Paris, 2002
14. Stoft S.: “*Power System Economics*”, Wiley-Interscience, New York, 2002
15. Stošić Mihajlović, Lj. (2008.) “*Strategije i instrumenti ekomenedžmenta kao važan faktor u planiranju održivog razvoja*”, u Zborniku “Kako do strategije prostornog i urbanog razvoja na nacionalnom i lokalnom nivou”, Kragujevac
16. „*Strategija razvoja energetike Republike Srbije do 2015. godine*”, Službeni glasnik RS broj 35, Beograd, 2005.
17. “*Transport and Energy Infrastructure in South East Europe*”, European Commission, Brussels, 2001
18. Coopers & Lybrand Deloite: “*Comparison of Electricity Structures in Member States – Final Report*”, London, 1990
19. Šagovnović D., Todorović M.: “*Elektroprivreda: korporativacija i/ili privatizacija*”, u “Srbija 2006-2012: razvoj, finansijski sistem i konkurentnost”, Savez ekonomista Srbije, Kopaonik, 2006.
20. „*Zakon o energetici*“, Službeni glasnik RS, br. 84, 2004.
21. <http://ec.europa.eu/energy>
22. <http://www.ieee.org/power>

**Biljana Rakić**

---

## **THE EU ENERGY POLICY IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION**

**Abstract:** Energy policy has a new responsibility to manage the environmental impact of its activities and in the way to support national and international environmental policy. Energy policy is needed in order to change way of getting and distribution of energy. According to the Kyoto protocol, increase of global temperature will be above 2° C until 2050, so the key aim is to reduce emission of CO<sub>2</sub> in the world. Control of climate changes and their unwanted consequences is imperative in the future of global energy police. Environmental acceptability is one of the most important criteria in evaluation of applicability for new technologies and investments. Current regulations for emission limits in European countries are very rigorous, with trends to become more rigorous. Those regulations Serbia must apply in the near future.

**Key words:** sustainable development, energy policy, renewable energy sources



UNIVERZITET U NIŠU  
EKONOMSKI FAKULTET  
Časopis "EKONOMSKE TEME"  
Godina izlaženja XLVI, br. 3, 2008., str. 17-29  
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš  
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 523 268

## UNAPREĐENJE KONKURENTSKE PREDNOSTI RAZVOJEM DRUŠTVENO ODGOVORNOG MARKETINGA

Prof. dr Ljiljana Stanković\*  
Danijela Stošić\*

**Rezime:** U obavljanju svojih poslovnih aktivnosti sve organizacije i institucije izložene su uticajima brojnih faktora iz okruženja. Položaj na tržištu i poslovna konkurenčnost uslovljeni su njihovom spremnošću da odgovore na izazove i trendove iz okruženja. Jedan od ključnih trendova je zahtev za odgovornijim ponašanjem preduzeća na tržištu i prihvatanje etičkih, moralnih i ekoloških principa što se postiže, pored ostalog, razvojem društveno odgovornog marketinga. Društveno odgovorna preduzeća nastoje da stalno unapređuju odnose sa potrošačima i ostalim stejkholderima stvarajući osnove za sticanje održive konkurenčne prednosti. Interaktivnim komuniciranjem povećava se nivo informisanosti svih učesnika u lancu vrednosti. Autori u radu razmatraju potrebu jačanja društveno odgovornog marketinga. Analizom teorije i prakse zaključuju da su brojne kritike na račun ove funkcije opravdane, ali da se razvojem društveno odgovornog marketinga može značajno unaprediti konkurenčna pozicija preduzeća, da se ostvare ciljevi ostalih ključnih stejkholdera, a samim tim i društva kao celine.

**Ključne reči:** Etika, Društveno odgovorni marketing, Konkurenčna prednost, Poslovne performanse

Interesovanje teoretičara i praktičara za koncept društveno odgovornog poslovanja, a samim tim i marketinga, raste. Vreme je da marketing preuzme svoj deo odgovornosti u procesu realizacije ključnih

---

\* Ekonomski fakultet Niš

• Student doktorskih studija, stipendista Ministarstva za nauku i tehnološki razvoj Rad je realizovan u okviru projekta 149052, koji finansira Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije.

UDK 339.137.2:658.8; Originalni naučni rad

Primljeno: 12.12.2008.

poslovnih i marketing ciljeva. Jedino društveno odgovorni marketing može da ostvari svoju misiju: ostvarivanje satisfakcije potrošača, preduzeća i ostalih ključnih stejkholdera.

## **1. Kritike marketinga**

Marketing je funkcija koja je jedina u direktnom kontaktu sa potrošačima. Marketing aktivnosti su najvidljivije, što ih svakako čini i najizloženijim kritikama. Gotovo da i nema aktivnosti marketinga koja na neki način nije bila predmet kritika potrošača i šire javnosti. I dok za neke od ovih kritika marketing ne može biti jedini odgovoran (npr. proizvodi koji nisu bezbedni), postoje oblasti koje su u potpunosti (ili u najvećoj meri) u domenu odgovornosti marketinga.

Promocija, odnosno propaganda pre svega, i marketing istraživanja su aktivnosti koje su najčešće na udaru. Vrlo često, to je sasvim opravdano. Obmanjujuća propaganda, poruke usmerene ka "osetljivim" ili "ranjivim" potrošačima<sup>1</sup>, subliminalne tj. poruke ispod nivoa percepcije, manipulisanje podacima dobijenim marketnig istraživanjima, neetično ponašanje na terenu, ugrožavanje privatnosti, su samo neke od kritika koje opterećuju marketing.

Kako potrošači postaju otporniji na tradicionalnu propagandu, marketing praksa pronalazi načina da ipak dopre do njih razvijajući nove oblike komunikacije, koje na žalost samo još više štete imidžu marketinga. Prema Yankelovich studiji iz 2004. godine 79% gledalaca promeni kanal tokom emitovanja propagandnih poruka što je značajno povećanje u odnosu na 51% u 1986. godini [24, str. 156, 157]. Odgovor kompanija na sve veću buku i zaglušenost u komuniciranju sa cilnjim tržištima je tzv. stelt marketing. Stelt marketing je, naime, proces komunikacije sa cilnjom publikom pri čemu se ne otkriva prava veza između komunikatora (koji je naizgled obična osoba, prim. aut.) i kompanije koja kreira ili sponzoriše poruku [8, str. 45]. Najpoznatiji primeri stelt marketinga su, svakako, SonyEricsson turista, putnici Wal – Mart-a i osporavani projekti "Tremor" i "Vocalpoint" kompanije P&G. I dok u konvencionalnoj marketing komunikaciji potrošač poseduje tri vrste znanja – o proizvodu, znanje da ga kompanija ubeduje, i znanje o prodavcu (sponzoru poruke) – stelt marketing ostavlja potrošača bez poslednje dve vrste znanja i tako ga razoružava odbrambenih

---

<sup>1</sup> To su potrošači koji su osetljiviji na ekonomsku i psihološku štetnost ekonomске transakcije i to zbog toga što iz nekog razloga (limitirajuće karakteristike relevantne za konkretnu situaciju – uzrast, pol, socijalni status, primanja, obrazovanost,...) ne mogu da donose odluke kojima maksimiziraju svoju korist [15, str. 4].

### **Unapređenje konkurentske prednosti razvojem društveno odgovornog marketinga**

mehanizama [8, str. 51]. Upravo zbog ovoga WOMMA (Word of Mouth Marketing Association) ne odobrava stelt marketing. WOMMA definiše ROI (Relationship, Opinion, Identity) na sledeći način: Poštenje odnosa – Reci u ime koga govorиш; Poštenje mišljenja – Govori ono u šta veruješ; Poštenje identiteta – Nikada ne sakrivaj svoj identitet [26]

Razvojem Interneta razvijene su i nove tehnike prikupljanja podataka koje produbljuju pitanje privatnosti potrošača tj. korisnika Interneta. I ne samo to. Potrošači često nisu ni svesni da se podaci prikupljaju i da se kasnije koriste kao osnova za targetiranu komunikaciju sa njima. Radi se, naime, o upotrebi tekstualnih fajlova koji kreiraju linkove do Web stranica koje potrošač posećuje. Pored toga, specijalisti za marketing danas koriste i specijalne softvere – data mining – da nadgledaju online komunikaciju potrošača [11, str. 58].

Nepošten i nekorektni odnos preduzeća prema poslovnim partnerima je izuzetno prisutan u savremenim uslovima. Ovo je posebno izraženo prema konkurentima u cilju eliminisanja ili smanjenja konkurenta i učvršćivanja konkurentske pozicije na tržištu. Bespoštredna konkurentska borba na tržištu vodi se, pored ostalog, i stvaranjem visokih izlaznih barijera, eksluzivnih poslovnih aranžmana, akvizicije i spajanja sa konkurentima.

Ovim se ne iscrpljuje lista kritika upućenih marketingu. Tu je i pitanje opravdanosti čestih inovacija, pitanje fer cena, aktivnosti lične prodaje [17, str. 111], manipulisanje rezultatima dobijenim istraživanjem ponašanja potrošača [12, str. 10].

Uporedno sa globalizacijom i širenjem poslovanja van nacionalnih granica proširila se i kritika marketinga. U okviru dileme kako se uopšte ponašati na stranim tržištima (u smislu da li treba prenosi svoje vrednosti i shvatnje etike; da li je etički opravdano poslovati na tržištima na kojima su ugrožena osnovna ljudska prava; da li je opravdano reći: ako se Vlade ovih zemalja ne brinu o tome, nije na nama da o tome vodimo računa; da li sa aspekta etike mogu biti opravdane male plate radnika u fabrikama koje multinacionalne kompanije sele u zemlje u razvoju itd.) značajno mesto zauzimaju i pitanja koja se tiču marketinga u uslovima globalizacije. Interesantno je da se najveći broj kritika koje su iznete tokom poznatog bojkota kompanije Nestlé odnosi upravo na marketing aktivnosti. Globalizacija, pored potencijalnih koristi, za preduzeća znači i veći rizik ugrožavanja imidža. Reputacija i kredibilitet, a samim tim i goodwil, stečeni etičkim ponašanjem na nacionalnom tržištu vrlo lako može biti ugrožen neetičkim ponašanjem na međunarodnom [9, str. 52], naročito na tržištima nerazvijenih zemalja. Bojkot kompanije Nestlé je započeo u SAD zbog

### **Ljiljana Stanković, Danijela Stošić**

---

prakse ove kompanije u afričkim i azijskim zemljama. Sličan je i sledeći primer: bojkot banke Barclaus iz VB sproveden u Velikoj Britaniji zbog njenog poslovanja u Južnoafričkoj Republici u vreme aparthejda. Zato treba biti veoma obazriv u ovom, ni malo jednostavnom pitanju, treba prilaziti planski i sistematski.

Marketing je postao jedna od omiljenih tema antiglobalista koji ga vide kao "slugu kapitalizma, prvu liniju napada kada ranije zatvorena tržišta počinju da se otvaraju"[25, str. 11]. Naročito kritiku marketing praksu kompanija iz razvijenih zemalja u zemljama u razvoju. Istiće se da marketing podriva lokalne kulture, da prava industrijske svojine stavlja iznad ljudskih prava, da doprinosi nezdravoj ishrani i da promoviše neodrživu potrošnju. Kada se razmotre sve ove kritike uopšte ne iznenađuju rezultati Yankelovich studije iz 2004. godine koji pokazuju da su potrošači od ignorisanja marketinga sve više koriste aktivni otpor, a u nekim slučajevima ulaze i u otvorenu borbu sa njim [15, str. 160].

Organizacija svojim poslovanjem mora da odgovara zahtevima društva, odnosno odgovarajućim subjektima i grupama, da sasluša njihove primedbe i da reaguje na odgovarajući način. Potreba za dijalogom izmedju organizacija (profitnih i neprofitnih) i njihove ciljne javnosti je sve izraženija. Jedan od primera kako organizacije nastoje da se diferenciraju u odnosu na konkurenčiju, i što bolje pozicioniraju na tržištu su brojne poruke kojima objašnjavaju šta čine da bi zaštitile ljude i životnu sredinu od zagadjenja, održale ekolosku ravnotežu, sačuvale resurse, eleminisale socijalne i druge probleme.

Iako nastao kako bi zastupao interes potrošača (uz ostvarivanje profita, jer se ipak mora priznati da "marketing koncept nije nastao iz altruizma"[4, str. 202]), čini se da marketing danas ne "ratuje" samo sa konkurenčijom već vrlo često i sa svojim potrošačima [14, str. 161]. Ovo se nikako ne sme shvatiti kao suština marketinga već samo i jedino kao zloupotreba marketinga. Jedino kada su i interesi kompanije i interesi potrošača zadovoljeni, ostvarena je suština marketinga. Ovo je lakše reći nego uraditi, ali upravo je u tome izazov teoriji i praksi marketinga danas u nastojanju da popravi svoj imidž.

U zavisnosti od odnosa u nivoima koristi za potrošače i kompaniju mogu se razlikovati četiri tipa marketinga (Slika 1).

### **Unapređenje konkurentske prednosti razvojem društveno odgovornog marketinga**



Slika 1: Tipovi marketinga [15, str. 142]

Kao što se na slici može videti, svaka korist – bilo kompanije bilo potrošača – ostvarena na štetu druge strane je u najboljem slučaju kratkotična i obično vodi gubicima koji prevazilaze ranije ostvarene koristi [15, str. 141].

Ipak, neke od ovih kritika se čine preteranim. Poznato je da je pravo potrošača da bira, njegov suverenitet je u osnovi marketing koncepta, pa se potrošačima mora omogućiti izbor; da se zaštitom prava industrijske svojine stimulišu inovacije; da je na marketingu da informiše potrošača ali da nije odgovoran za njihovo ponašanje. [25, str.11-17].

I pored toga, nameće se pitanje kako je i zašto marketing od funkcije sa potencijalom da unese značajne promene u logiku poslovanja, da ga na neki način humanizuje, postao oblast koja se najviše preispituje i kritikuje. Postoje shvatanja da je ovo posledica kompromisa marketinga sa uglavnom kratkoročnim ciljevima menadžera – u mnogim preduzećima marketing funkcija je uglavnom spremna da se u ime kratkoročnih rezultata koje zahteva menadžment, odrekne svojih fundamentalnih postavki, da je marketing praksa vodena pritiscima konkurencije dok je marketing koncept vođen potrebama potrošača [15, str. 141], da je položaj marketinga u samom preduzeću takav da se njime ne upravlja strategijski. To ugrožava njegovo mesto u strategijskom miksu poslovnih funkcija. Postoje preduzeća u kojima marketing nije shvaćen i prihvaćen na odgovarajući način kao i potrošači koji ne veruju uvek porukama marketinga.

Ukoliko se pođe od osnovnog cilja marketinga, najčešće definisanog kao zadovoljenje potreba i zahteva potrošača uz ostvarivanje profita, čini se

da u marketing etici dominira utilitaristički pristup [25, str. 12]. Tako se može doći do, potencijalno opasnog, zaključka da je marketing po svojoj definiciji etički. To, svakako, nije slučaj. I uz najbolje namere da se zadovolje zahtevi potrošača, bilo gde u toku tog procesa može doći do ugrožavanja marketing etike. Ovo iz jednostavnog razloga: postoji više mogućih načina da se potrebe potrošača zadovolje, a kada se ovome doda i zahtev za ostvarivanjem profita onda se polje za neetično ponašanje širi. Zato je potrebno da se etičnost marketinga ocenjuje i prema načinu ostvarivanja cilja. Da se od razmišljanja: cilj opravdava sredstva pređe na razmišljanje: sredstva opravdavaju cilj. Ovo u najkraćem znači da se moraju uzimati u obzir i interesi ostalih stejkholdera, a ne samo potrošača i akcionara. Marketing ima snagu da direktno poveže interes preduzeća i potrošača ali i šireg društva [13, str. 160]. Upravo se ovakav raison d'être marketinga može videti i u najnovijoj AMA definiciji marketinga<sup>2</sup>.

Pristup po kome su akcionari ključni stejkholderi i da je kompanija odgovorna samo njima ne samo da može ugroziti interes ostalih stejkholdera, već su i interesi samih akcionara ugroženi. Primer za to je mogući uticaj propagandne poruke koja nerealno povećava očekivanja potrošača u vezi sa proizvodom. I dok se kratkoročno ovim može realizovati jedna prodaja, dugoročno se ugrožava lojalnost što dovodi do gubitka potrošača [24, str.157]. Ukoliko se prihvati prepostavka da između sadašnjosti i uspeha u budućnosti postoji međufaza – satisfakcija potrošača [14, str. 161], čini se da ovako do satisfakcije ipak neće doći, ako ni zbog čega drugog onda zbog toga što će iskustvo potrošača u vezi sa proizvodom biti ispod očekivanja. Ovakva miopija pristupa da se društvena odgovornost kompanija svodi na odgovornost za ostvarivanje profita za vlasnike, može biti korigovana širenjem poznatog Fridmanovog stava: Jedini pravi cilj menadžera je da maksimiziraju interes vlasnika, ponašajući se pri tome u skladu sa zakonom i etikom. [10, str. 413]

## **2. Razvoj društveno odgovornog marketinga**

Izazov marketinga u savremenim uslovima poslovanja je da pronađe načine da se osnovni marketing cilj ostvari neugrožavanjem ili nepovređivanjem interesa bilo kog stejkholdera. Ključni stejkholderi današnjice su ljudi [9, str. 49]. Tako marketing dobija još jednu šansu da

---

<sup>2</sup> Marketing je poslovna funkcija i set procesa za kreiranje, komuniciranje i isporučivanje vrednosti potrošačima i upravljanje odnosima sa potrošačima na načine koji su korisni za organizaciju i njene stejkholdere” [1].

### **Unapređenje konkurentske prednosti razvojem društveno odgovornog marketinga**

postane osnov konkurentske prednosti time što će svoja 4p usmeriti ka 3p (people, planet, profit). Da bi ovo postigao mora zaslužiti poverenje, poverenje potrošača u prvom redu. Postojeća praksa, ocenjena kao nepovoljna, može na kraju dovesti do pozitivnih promena: marketing može zaslužiti poverenje potrošača jedino ukoliko se zalaže za njihove interese. Ovo nije u suprotnosti sa interesima kompanije (bar ne dugoročno) jer: "Zalažite se za svoje potrošače (i širu zajednicu u kojoj poslujete, prim. aut.) i onda će se i oni zalagati za vas" [23, str. 155]. Nesporno je jedna od ključnih uloga marketinga danas: istinito potpuno informisanje potrošača. Informisani potrošač nije neprijatelj, upravo obrnuto – on je partner preduzeća. Dobro informisani potrošač je zaštićeni potrošač, ali i izvor za sticanje konkurentske prednosti [17, str. 123]. Naime, u svetu globalne i stalne komunikacije ne može se očekivati da potrošači neće saznati istinu. Za razvijanje dugoročnih odnosa sa potrošačima svakako je bolje da je saznaju od preduzeća. Čini se da marketing menadžeri ovo ne shvataju u potpunosti.

Kao i pre 50 godina i danas je cilj marketinga da na profitabilan način zadovolji potrebe i zahteve potrošača. Ono što je bitno shvatiti je da su zahtevi potrošača danas širi u odnosu na pre 50 godina. Zahtevi se danas ne odnose samo na četiri instrumenta marketing miksa, već na: četiri instrumenta marketing miksa kreirana i isporučena na način koji ne ugrožava interes lokalne i šire društvene zajednice. I preko toga, potrošači danas ne samo da očekuju da se poslovanjem ne ugrožava životna sredina i društvo u celini, već i da se deo rezultata poslovanja vrati zajednici u kojoj su ostvareni. Tako Cone istraživanja<sup>3</sup> pokazuju da 52% potrošača danas očekuje od kompanija da podržavaju neki društveni cilj, da bi se njih 79% verovatno preorijentisalo na marku koja se povezuje sa nekim društvenim ciljem, pod pretpostavkom da nema razlike u ceni i kvalitetu (1993. godine je ovaj podatak bio 66%), da je 38% u poslednjih 12 meseci kupilo neki proizvod koji je u vezi sa nekim društvenim ciljem [2]. Očigledno je da je osnov sticanja konkurentske prednosti danas: identifikovanje potreba i zahteva potrošača, ali ne samo za proizvodima i uslugama, već i za odgovarajućim društveno odgovornim ponašanjem, i zadovoljenje tako identifikovanih zahteva efikasnije i efektivnije od konkurenčije [9, str. 48]. Uloga društveno odgovornog marketinga je da pomogne potrošačima, pre svega informisanjem i obrazovanjem, da se usmeravaju na izbor tzv. poželjnih proizvoda koji im pružaju ne samo trenutno zadovoljstvo već su i dugoročno korisni i sa stanovišta potrošača i društva kao celine. Poznati su

---

<sup>3</sup> Podaci se odnose na SAD.

primeri kompanija koje nastaju da utiču na svest potrošača da koriste proizvode i da istovremeno doprinose ostvarivanju sopstvenih, ali i interesa društva. Primer kompanije Philips i ponuda kompaktne fluorescentne sijalice koja daje dobro ostvetljenje a istovremeno duže traje i štedi energiju slede i mnogi drugi proizvodjači različitih proizvoda i usluga [7, str. 194].

Iako društveno odgovorno ponašanje u uslovima sve ”moćnijih” potrošača, veće zainteresovanosti država da regulišu prava i obaveze poslovnih subjekata i većeg angažovanja civilnog društva, zvuči kao conditio sine qua non, ono iako potreban nije i dovoljan uslov uspešnog poslovanja. Nisu retke situacije da kompanije jednostavno ne ostvare korist ponašajući se društveno odgovorno. Zašto? Prema Porteru i Krameru [13, str. 78] dva su ključna razloga. Prvo, kompanije i društvo se posmatraju kao subjekti koji imaju suprostavljene interese, kao učesnici igre sa nultim ishodom. Drugo, o društveno odgovornom ponašanju razmišlja se uopšteno i generički, bez dovođenja u vezu sa korporativnom strategijom. Ali, ”ako se pode od pretpostavke da su kompanije i društvo međuzavisni, onda se na društveno odgovorno ponašanje može gledati kao na mogućnost a ne kao na obavezu, ... , tako je moguće društveno odgovorno ponašanje pomeriti sa periferije odnosa sa javnošću u centar strategijskog menadžmenta” [23, str. 14].

Da li marketing može imati značajniju ulogu u društveno odgovornom ponašanju kompanija? Naše je mišljenje da može i mora. Ovde bi sada, kao i pre 40 godina Kotleru, mogla da se uputi kritika Luck-a: ”Ako je marketing mnogo šta, onda je on ništa”[5, str. 114]. Ali, ako se prihvati da se društveno odgovorno ponašanje danas može posmatrati kao ”deo ukupne ponude preduzeća”[9, str. 48], postaje više nego jasno šta to marketing može pružiti društveno odgovornim ponašanjem potrošačima, zajednicima i kompaniji. Kakva je, ili kakva može biti, uloga marketinga u ovome?

Preko potreban strategijski pristup društveno odgovornom ponašanju kompanija zahteva planski i dugoročni pristup pitanjima izbora društvenog problema u čijem će se rešavanju učestvovati, izbora društvene inicijative koja će podržati društveni cilj, razvoja programa društvenih inicijativa i ocenjivanja aktivnosti [6]. Put društveno odgovornog ponašanja od finansiranja pojedinih aktivnosti do strategije podrazumeva:

- utvrđivanje karaktera društveno odgovornog ponašanja koji potrošači očekuju od preduzeća tj. cilja koji je njima bitan;
- analizu internih mogućnosti;
- izbor cilja koji je potrošačima bitan a pri tome je povezan sa vizijom, misijom i strategijom preduzeća;

### **Unapređenje konkurentske prednosti razvojem društveno odgovornog marketinga**

- ostvarivanje tog cilja na način koji najbolje odgovara poslovnim ciljevima preduzeća a da pri tome predstavlja način za adekvatno rešavanje problema;
- prenošenje poruke o poslovnim aktivnostima na način koji neće izazvati sumnju i nepoverenje potrošača;
- ocenu kako potrošači percipiraju društveno odgovorno ponašanje preduzeća.

Navedeni ciljevi i zadaci su u fokusu društveno odgovornog marketinga. Iako se sve odluke o aktivnostima koje će biti sprovedene u okviru društveno odgovornog ponašanja ne moraju donositi u okviru marketinga, njegov doprinos je evidentan.

Suština društveno odgovornog ponašanja najbolje se ogleda u samim marketing strategijama. To je još jedan način da marketing doprinese dobrobiti društva ali da istovremeno znači i odredene koristi za kompaniju. Pored unapređenja imidža (koji je na određeni način predmet interesovanja svih marketing strategija) značajan je i direktni uticaj društvenog marketinga korporacije na poslovne performanse. Raširena su shvatanja da se pod društvenim marketingom korporacije (CSM) podrazumevaju se "marketing inicijative koje imaju bar jedan neekonomski cilj, cilj koji se odnosi na ostvarivanje društvene dobrobiti korišćenjem resursa kompanije i/ili njenih partnera". Mišljenja smo da, iako su široko prihvaćena, takva shvatanja umanjuju zančaj društveno odgovornog marketinga jer je nesporno da on doprinosi i realizaciju finansijskih ciljeva. U teoriji i praksi marketinga je već dokazano da društveni marketing korporacije utiče na vrednost ukupne imovine, posebno jačanjem imovine marke i vrednosti odnosa sa potrošačima i drugim partnerima na više načina [3, str.78; 21, str.125-133]:

1. *Kreiranjem svesti o marki* - Dva su najbitnija merila svesnosti: prepoznavanje i prisećanje. Čini se da društveno odgovorni marketing utiče na prepoznavanje a ne nužno i na prisećanje;
2. *Unapređenjem imidža marke* - i to onog dela imidža koji je u vezi sa apstraktnijim asocijacijama na marku (profil korisnika marke, ličnost i vrednosti marke);
3. *Utemeljenjem kredibiliteta marke* - Pod kredibilitetom marke se podrazumeva stepen do koga se ocenjuje ekspertiza marke (konkurentnost, inovativnost, liderstvo), njeni iskrenost i dopadljivost (marka je zabavna, interesantna i sl.);
4. *Buđenjem osećanja koja izaziva korišćenje marke* - a) društveno odobravanje; b) samopoštovanje;

---

### **Ljiljana Stanković, Danijela Stošić**

---

5. *Stvaranjem osećaja zajedništva* - sa drugim korisnicim, stvaranjem zajednica potrošača, sa zaposlenima;
6. *Izazivanjem angažovanja potrošača u vezi sa markom* - njegove volje da ulaze vreme, energiju, novac ili druge resurse iznad onoga što je potrebno za kupovinu i korišćenje proizvoda (učlanjivanje u klub, primanje obaveštenja o proizvodu, komunikacija sa drugim korisnicima,...)

Navedene koristi su samo potencijalni doprinosi društveno odgovornog marketinga kreiranju vredne imovine kompanije, kao i jake marke. U kojoj meri će oni biti ostvareni tj. u kojoj meri će se osećanja, znanje i značenje koje se pripisuje cilju koji se podržava transferisati sa tog cilja na marku, koja je sa njim povezana, zavisi od toga da li se društveno odgovornom marketingu pristupa strategijski.

### **Zaključak**

Izazovi sa kojima se suočava marketing su brojni. Pred teorijom i praksom marketinga je trežak zadatak, da odgovore na pitanje da li je u uslovima poljuljanog imidža marketingu potreban marketing? Može li marketing unaprediti svoj imidž i ostati faktor konkurentske prednosti tako što će nastale probleme i kritike rešavati na način da ne ugrozi konkurenentsku poziciju preduzeća i svoje mesto u strategijskom miksu poslovnih funkcija. To se može ostvaristru ukoliko se na pravi način identifikuju ključni stejkholderi i njihovi zahtevi usmereni prema marketingu, kao i strategije da se ciljevi ostvare po ceni koju su stejkholderi spremni da plate.

Zahtevi stejkholdera (potrošača, zajednice, partnera, internih stejkholdera) prema marketingu su različiti: potrošači traže raspoloživost ispravnih i bezbednih proizvoda, fer cene i istinitu promociju; društvo zahteva da se ostvarivanjem ciljeva marketinga ne ugrožavaju ciljevi samog društva – poštovanje ljudskih prava, zaštita životne sredine, solidarnost; vlasnici kapitala od marketinga zahtevaju kreiranje marketing miksa koji donosi profit. Zahtevi ovih stejkholdera, iako kratkoročno možda izgledaju međusobno konfliktni, dugoročno ipak nisu (koliko uspešna može biti i koliko dugo može opstati kompanija u nerazvijenoj, siromašnoj, neobazovanoj zajednici koja je pri tome i puna nepoverenja). Od svih poslovnih funkcija u kompaniji marketing, kao integrativna poslovna funkcija, je najpozvaniji da na to ukaže ali i najodgovorniji kada propušta da to uradi.

## **Unapređenje konkurentske prednosti razvojem društveno odgovornog marketinga**

### **Implikacije za marketing menadžere**

Osnovni zadatak marketing menadžera danas je da razumeju ne samo značaj već i neminovnost tzv. "održivog marketinga", marketinga koji slično održivom razvoju vodi računa i o sadašnjosti i o budućnosti a podrazumeva: "proces planiranja, implementacije i kontrole razvoja, promocije, distribucije i definisanja cene proizvoda na način koji zadovoljava sledeća tri kriterijuma: 1. Potrebe potrošača su zadovoljene; 2. Ostvareni su ciljevi kompanije i 3. Proces je u skladu sa ekosistemom" [25, str. 17].

Ovo važi i za menadžere u manje razvijenim zemljama, kakva je Srbija, koje se ne mogu pohvaliti visokim stepenom svesti potrošača o njihovim pravima i izraženom spremnošću da se ta prava zaštite. I, dok se za ovakvu situaciju ne može kriviti marketing (ili ne samo marketing), ne može se očekivati da ona traje zauvek. Niti nam je to u interesu, jer svi smo mi (pa i menadžeri) potrošači. Zato je bolje biti proaktivniji jer istraživanja pokazuju da proaktivne društvene inicijative potrošači mnogo više vrednuju i pozitivno odgovaraju na njih od reaktivnog reagovanja preduzeća na određene negativne događaje [19, str. 35-48; 20, str. 233-245].

### **Preporuke za istraživanja**

Istraživanja stepena razvijenosti marketinga u preduzećima u Srbiji uopšte, i društveno odgovornog marketinga posebno, su veoma skromna. Jedan deo odgovornosti za takvo stanje je nedovoljno angažovanje teoretičara marketinga da teoriju provere u praksi. Menadžeri od njih očekuju da istraživanjem marketing prakse ukazuju na najbolja rešenja. U postojećoj literaturi dominiraju podaci koji predstavljaju rezultate istraživanja prakse razvijenih tržišnih privreda (SAD, EU i dr.) Stoga se opravdano postavlja pitanje da li je stanje u tim zemljama identično onom koje karakteriše nedovoljno razvijene tržišne privrede, kakva je i privreda Srbije..

Kako potrošači ocenjuju značaj društveno odgovornog ponašanja, pa i društveno odgovornog marketinga, koje ih teme najviše interesuju, koliko je etično/neetično ponašanje kompanije bitno pri donošenju odluka o kupovini, koliko se veruje marketingu, šta im najviše u vezi sa marketingom smeta, kako potrošači ocenjuju poslovanje sa aspekta etičnosti, koji oblik saopštavanja društveno odgovornog ponašanja potrošači preferiraju, da li veruju kada kompanija sama o tome priča, kakva je praksa društveno odgovorno ponašanja, da li se i kako mere rezultati, su samo neka od pitanja

---

### **Ljiljana Stanković, Danijela Stošić**

---

koja mogu biti predmet marketing istraživanja. Rezultati takvih istraživanja doprineli bi da se stekne potpuniji uvid u postojeću situaciju i probleme, a to je i prvi korak u njihovom rešavanju.

### **Literatura**

1. American Marketing Association,  
<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>, veb sajt posećen 30.10.2008. godine
2. Cone Inc., *Past. Present. Future. The 25th Anniversary of Cause Marketing.*,  
<http://www.coneinc.com/stuff/contentmgr/files/0/8ac1ce2f758c08eb226580a3b67d5617/files/cone25thcause.pdf>, veb sajt posećen: 1.11.2008. godine
3. Hoeffler, S., Keller, L. K., *Building Brand Equity Through Corporate Societal Marketing*, Journal of Public Policy & Marketing, Vol. 21 Issue 1, Spring, 2002, pp. 78-89.
4. Jocz, E. K., Quelch, A. J., *An Exploration of Marketing's Impacts on Society: A Perspective Linked to Democracy*, Journal of Public Policy & Marketing, Vol. 27 Issue 2, Fall, 2008, pp. 202–206.
5. Kotler, P., *The Role Played by the Broadening of Marketing Movement in the History of Marketing Thought*, Journal of Public Policy & Marketing, Vol. 24 Issue 1, Spring, 2005, pp. 114–116.
6. Kotler, P., Lee, N., Prevod: *Korporativna društvena odgovornost*, Ekonomski fakultet Beograd, 2007.
7. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G., *Osnove marketinga*, četvrto europsko izdanje, Mate Zagreb, 2006.
8. Martin, D. K., Smith, N. C., *Commercializing Social Interaction: The Ethics of Stealth Marketing*, Journal of Public Policy & Marketing, Vol. 27 Issue 1, Spring, 2008, pp. 45–56.
9. Marylyn, C., *Global Corporate Philanthropy – Marketing Beyond the Call of Duty?* European Journal of Marketing, Vol. 27 Issue 2, 1993, pp. 46-58.
10. Miles, P. M., White, B. J., *Setting Socially Irresponsible Marketing Objectives: A Comment on A "Quality of Life Approach"*, European Journal of Marketing, Vol. 32 No. 5/6, 1997, pp. 413-418.
11. Milne, R. G., Bahl, S., Rohm, A., *Toward a Framework for Assessing Covert Marketing Practices*, Journal of Public Policy & Marketing, Vol. 27 Issue 1, Spring, 2008, pp. 57–62.
12. Nantel, J., Weeks, A. W., *Marketing ethics: is there more to it than the utilitarian approach?* European Journal of Marketing, Vol. 30 No. 5, 1996, pp. 9-19.
13. Porter, M., Kramer, M., *Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review, Vol 84 Issue 12, December, 2006, pp. 78-92.
14. Sheth, N. J., Sisodia, S. R., *A Dangerous Divergence: Marketing and Society*, Journal of Public Policy & Marketing, Vol. 24 Issue 1, Spring 2005., pp. 160–162.
15. Sheth, N. J., Sisodia, S. R., *Raising Marketing's Aspirations*, Journal of Public Policy & Marketing, Vol. 26 Issue 1, Spring 2007, pp. 141–143.

### **Unapređenje konkurentske prednosti razvojem društveno odgovornog marketinga**

16. Smith, N. C., Cooper-Martin, E., *Ethics and Target Marketing: The Role of Product Harm and Consumer Vulnerability*, Journal of Marketing, Vol. 61 Issue 3, July 1997. pp. 1-20.
17. Stanković, Lj., Radenković-Jocić, D., Đukić, S., *Unapređenje poslovne konkurentnosti*, Ekonomski fakultet Niš, 2007.
18. Stanković, Lj., Đukić, S., *Unapređenje konkurentske prednosti jačanjem društvene odgovornosti preduzeća*, Ekonomski teme, br. 1-2, 2006, str. 401-409.
19. Stanković, Lj., *Istraživanje konkurentske prednosti u funkciji efikasnijeg pozicioniranja preduzeća*, Ekonomski teme, broj 5, 2004. str. 35-48.
20. Stanković, Lj., Djukić, S., *Informisanje i obrazovanje potrošača u funkciji povećanja konkurentnosti*, Ekonomski teme, brj 1, 2007, str. 233-245.
21. Stanković, Lj., Djukić, S., *Strategic Brand Management in Global Environment*, Facta Universitatis, series Economics and Organization, Vol. 3, No. 2, 2006., pp. 125-133.
22. Stanković, Lj., Đukić, S., Problemi vrednovanja marke, Ekonomika preduzeća, novembar-decembar, 2004. Str. 273-280.
23. Stewart A. T., Corporate Social Responsibility: Getting the Logic Right, Harvard Business Review, Vol. 84 Issue 12, December 2006, p. 14.
24. Urban, L. G., *Customer Advocacy: A New Era in Marketing?*, Journal of Public Policy & Marketing, Vol. 24 Issue 1, Spring, 2005, pp. 155–159.
25. Witkowski, H. T., *Antiglobal Challenges to Marketing in Developing Countries: Exploring the Ideological Divide*, Journal of Public Policy & Marketing, Vol. 24 Issue 1, Spring, 2005, pp. 7–23.
26. *Word of Mouth Marketing Association*, <http://www.womma.org/ethics/code>, veb sajt posećen: 10. 11. 2008. Godine

## **COMPETITIVE ADVANTAGE ADVANCEMENT THROUGH DEVELOPMENT OF SOCIALLY RESPONSIBLE MARKETING**

**Abstract:** While performing business activities all organizations and institutions are open to the impact of numerous factors in the surroundings. Market position and business competitiveness are conditioned by their readiness to respond to challenges and trends in the surroundings. One of the key trends is the request for more responsible behavior of enterprises in the market and acceptance of ethical, moral and ecological principles, which is achieved, among other, through development of socially responsible marketing. Socially responsible enterprises strive to continually advance the relations with consumers and other stakeholders making the basis for sustainable competitive advantage. Interactive communication raises the level of the informing of all participants in the value chain. The authors explore the need for the enhancement of socially responsible marketing. Using theory and practice analysis, the authors conclude that the numerous critiques at the expense of this function are valid, but that the development of socially responsible marketing can significantly advance competitive position of enterprises, in order that the objectives of other stakeholders could be achieved and that of society as well.

**Key words:** Ethics, Socially responsible marketing, Competitive advantage, Business performance

---

**Ljiljana Stanković, Danijela Stošić**

---



UNIVERZITET U NIŠU  
EKONOMSKI FAKULTET  
Časopis "EKONOMSKE TEME"  
Godina izlaženja XLVI, br. 3, 2008., str. 31-51  
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš  
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 523 268

## POSLOVNA RELEVANTNOST JEZIKA KAO ELEMENTA KULTURE ZA MEĐUNARODNI MARKETING

Prof. dr Goran Milovanović\*

Prof. dr Nada Barac\*

Aleksandra Andelković \*

**Rezime:** Kulturološke karakteristike inostranih ciljnih tržišta utiču na stepen prihvatanja marketing programa. Zbog toga globalno orijentisane kompanije moraju stalno istraživati i respektovati različite elemente kulture u domaćem, a posebno u inostranim okruženjima. Jezik, kao komponenta kulture, bitno utiče na kreiranje imena marke proizvoda i na efekte komuniciranja kompanije sa potrošačima iz različitih zemalja. Menadžeri globalno orijentisanih kompanija moraju računati na ograničenja u prevodenju termina sa jednog jezika na druge jezike, kao i na rizik transfera neverbalnih elemenata domaće kulture na inostrana ciljna tržišta.

**Ključne reči:** kultura, globalno komuniciranje, verbalni jezik, transjezički homonimi, neverbalni jezik.

### 1. Uvod

Kultura može determinisati granice između ljudi. Ona utiče na: 1) stavove ljudi prema proizvodima, 2) kreiranje, transfer i prihvatanje propagandnih slogana i 3) prirodu pregovora. S obzirom da kulturološke karakteristike inostranih ciljnih tržišta bitno utiču na stepen prihvatanja marketing programa, globalno orijentisane kompanije ih moraju stalno

---

\* Ekonomski fakultet Niš

UDK 008:658.8; Originalni naučni rad

Primljeno: 16.11.2008.

Rad je realizovan u okviru projekta 149052, koji finansira Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije.

istraživati i respektovati. Takve kompanije moraju da utvrđuju marketing ciljeve ne samo iz perspektive eksterne, već i iz perspektive lokalnih kultura.

Jezik je jedna od najvažnijih komponenti kulture. On bitno utiče na kreiranje imena marki proizvoda, na kreiranje i transfer propagandnih slogana između različitih tržišta, na kreiranje tehničkih uputstava i na komuniciranje tipa „licem u lice“. Menadžeri međunarodnog marketinga moraju računati na to da se za termine iz jednog jezika ne mogu uvek u drugom jeziku naći termini identičnog značenja. Pored toga, određeni termini iz jednog jezika se mogu prevesti na drugi jezik jedino uz njihovu ekstenzivnu deskripciju. Na kraju, neophodno je relativizirati nivo primenljivosti pojedinih neverbalnih elemenata domaće kulture na inostranim tržištima, pre svega, zbog različitog stepena njihovog poklapanja sa kulturološkim obrascima tih tržišta.

## **2. Pojam i elementi kulture**

Menadžeri preduzeća koja su orijentisana na globalno tržište i antropolozi, su generalno konstatovali da je kultura način “na koji ljudi obavljaju određeni posao” i da je zasnovana na vrednostima, stavovima i sl. elementima koji se prenose sa generacije na generaciju. Hofstede [1, str. 21], holandski antropolog, vidi kulturu kao “kolektivno programiranje uma“, što razlikuje članove jedne grupe ljudi od članova drugih grupa ljudi. Kultura je multiaspektna kategorija i naučeni odgovor na rekurentne situacije.

Menadžeri međunarodno orijentisanih firmi moraju posedovati dve vrste znanja o kulturama: 1) *faktičko* i 2) *interpretativno*. *Faktičko* znanje menadžera se bazira na anticipiranju, studiranju i usvajanju činjenica o određenoj kulturi, kao što su različita značenja boja, različiti ukusi i dr. osobine domorodačke kulture. *Interpretativno* znanje se manifestuje u sposobnosti menadžera da potpuno shvate i procene nijanse različitih karakteristika kulture. Na primer, shvatanje stavova prema strancima, određenim objektima, uloge pojedinaca u društvu kao i shvatanja života mogu se znatno razlikovati od jedne do druge kulture. Da bi potpuno anticipirali poslovnu relevantnost takvih shvatanja, menadžeri bi trebalo da poseduju ne samo faktičko, već i interpretativno znanje.

Stavovi pojedinaca prema proizvodima se mogu razlikovati u zavisnosti od kulture. Status automobila marke Mercedes Benz može se razlikovati u različitim kulturama. U mnogim delovima Afrike to je simbol statusa i moći, ali na Kipru ili u Španiji vozila ove marke se koriste za pružanje taksi usluga. Globalno prihvatanje mnogih proizvoda svakodnevne

### **Poslovna relevantnost jezika kao elementa kulture za međunarodni marketing**

potrošnje i bezalkoholnih pića (kao što je npr. Coca-Cola) sugerije da globalni potrošači ispoljavaju slične vrednosti pri kupovini tih proizvoda. Mada kultura može definisati granice između ljudi, ona ne ograničava globalnog operatora.

Istraživanje svetskih kulturnih događaja je značajna aktivnost globalnih marketara. Sport, umetnost, edukacija i muzika su globalni kulturni događaji koji su npr. doprineli uspehu Beatles-a, Rolling Stones-a, Levi Strauss-a i IBM-a. Pored toga, marketari moraju kulturu da posmatraju i sa lokalnog stanovišta. Kada neko vidi Amerikance kao "ekstremno zaneštene i posvećene" ("gung ho" – izraz koji je ušao u engleski jezik 1942. godine a potiče od kineskog izraza *gōnghé* koji znači *raditi zajedno i koji su koristili* SAD pohlepni marinci tj. pripadnici specijalne spasilačke jedinice "Carlson's Raiders") i "fanatične, netolerantne i grube" ("narrow minded"), a Britance kao "konzervativne", onda to može biti zbog toga što ih on posmatra sa stanovišta "spoljašnje" (npr. sopstvene) kulture, a ne iz perspektive lokalne kulture. Stoga, globalni marketari bi trebalo da nauče da postavljaju ciljeve iz perspektive lokalne kulture [2, str. 66].

Kultura može da utiče na komuniciranje i pregovore. Na primer, ljudi sa podkontinenta Indije okreću glavu sa jedne na drugu stranu kada žele reći "da", dok u mnogim drugim kulturama to ima suprotno značenje. Primena znanja o verbalnim i neverbalnim komunikacijama posebno utiče na vođenje i uspeh poslovnih pregovora. Prevod sa jednog jezika na drugi može izazvati velike probleme kod pakovanja proizvoda i kreiranja i realizovanja aktivnosti ekonomske propagande. Mada natpisi na pakovanjima (etiketama) na više jezika mogu izgledati dosadni, oni su često vrlo korisni. Na primer, u Japanu oznake na pakovanjima na engleskom jeziku simbolizuju moderan stil i zapadni imidž proizvoda. Pored toga, višejezičke natpise na pakovanjima nameću zakonski propisi. Nužno je respektovati i psihološku dimenziju oznaka na pakovanjima. U Zimbabveu je oznaka na proizvodima "export quality" bila važna sa psihološkog aspekta - do 1990.-ih, tj. do otvaranja ove ekonomije za uvozne proizvode, stanovnici su koristili obično domaće proizvode lošeg kvaliteta.

Socijalno ponašanje je važan deo uspešnih poslovnih odnosa. Pokazivanje dona za vreme pregovora na Tajlandu je anatema. Isto tako rukovanje nije uvek poželjno. U Japanu je rukovanje, uz klanjanje, socijalno prihvatljivo ponašanje. Poznavanje i respektovanje razlika pri komuniciranju sa pripadnicima različitih kultura donosi koristi. Bez obzira što je Evropska unija "zajedničko" tržište, u okviru nje postoji mnogobrojne kulturne razlike - što nije toliko uočljivo između Francuza i Britanaca koji su međusobno udaljeni svega 40 kilometara. Generalno, francusko društvo je hijerahijsko i

bazirano je na svesti o statusu, dok je to kod Britanaca manje izraženo, što se odražava na način na koji se Francuzi i Britanci odevaju, kao i na načine na koje se pozdravljaju i posluju. Ambler i Styles [3] su istakli potrebu za "biološkim" prilagođavanjem kulturi i dokazali da je uspeh kompanije Procter&Gamble u Vijetnamu rezultat detaljnog upoznavanja njenih viših rukovodilaca sa kulturom ove zemlje, i to znatno pre nego što je odlučila da uđe na pomenuto tržište. Etnocentričnost i kulturna miopija su slični termini i ukazuju na nesposobnost pojedinca da deluje drugačije u drugim kulturama, osim na bazi iskustava koja potiču iz njegove vlastite (domaće) kulture. Zato je vrlo značajno da se menadžeri međunarodno orijentisanih kompanija osposebe za prevazilaženje takvog problema. Partnerstva između obrazovnih institucija iz različitih delova sveta to i potvrđuju. Na primer, pri povezivanju sa obrazovnim ustanovama iz drugih zemalja, britanski univerziteti se moraju pridržavati "pravila" koja im nameće Agencija za osiguranje kvaliteta (*QAA - Quality Assurance Agency*). To znači da kod potpisivanja sporazuma, institucije Velike Britanije slede etnocentrični pristup, jer nameću inostranim obrazovnim institucijama interpretaciju kvaliteta iz perspektive sopstvene kulture. Dobar primer je tretiranje problema plagiranja. U nekim kulturama, kopiranje dokumenata sa interneta i/ili priloga iz časopisa bez određenih odobrenja može biti potpuno prihvatljivo, ali ne i u Velikoj Britaniji, gde obrazovne institucije imaju ozbiljan stav prema takvoj praksi. U nekim kulturama, ovakvi problemi mogu biti vrlo ozbiljni, i stoga, štetni za poslovanje. Zato za rešavanje takvih problema realističniji i upotrebljiviji može biti duh zakona nego njegovo bukvalno značenje.

Respektujući prethodne opservacije, kulturu možemo definisati kao "*Ustaljene načine razmišljanja, razumevanja i reagovanja, stečene i prenete uglavnom putem simbola koji su tekovina različitih grupa ljudi, uključujući njihova umetnička i zanatska dela (artefacts). Bitna komponenta kulture su tradicionalne ideje, a posebno njihove ustaljene vrednosti*" [2, str. 67].

Tek poslednjih nekoliko godina rezultati određenih istraživanja su pokazali da su socio-kulturni uticaji kritične determinante marketinga ponašanja. Uočeno je da je kultura toliko prožimajuća i kompleksna da se teško može definisati jednostavnim rečima. Često se predpostavljalo da ako su nacije slične, kao npr. Velika Britanija i SAD, da su i njihove kulture iste. Međutim, kako su mnogobrojna istraživanja pokazala, ta prepostavka nije tačna. Na primer, SAD su u pogledu kulture znatno raznovrsnije od Velike Britanije.

Proučavanje kulture omogućava da se identifikuju generalne karakteristike (elementi) različitih kultura koje su u referentnoj literaturi

### **Poslovna relevantnost jezika kao elementa kulture za međunarodni marketing**

poznate kao *kulturalne univerzalije*. Takve karakteristike kultura su manifestacije ukupnog načina života bilo koje grupe ljudi, a važnije su: ukrašavanje tela, udvaranje, poštovanje etičkih načela, formiranje i očuvanje porodice, gestovi, šale, način pripremanja i vreme konzumiranja hrane, muzika, davanje ličnih imena, diferencijacija statusa i izbor zanimanja. Ove karakteristike se ispoljavaju u različitim kulturama, ali njihova manifestacija može biti jedinstvena u određenom društvu i prouzrokovati raznovrsnost kulture. Dakle, zajedničke karakteristike (imenioce) kultura moguće je pronaći, ali način na koji se one stvarno ispoljavaju može u velikoj meri varirati [4, str. 201]. Prilagodavanje međunarodno orijentisane firme ovim elementima kulture zavisi od nivoa njenog međunarodnog angažovanja - na primer da li ona implementira strategiju licencnih aranžmana ili strategiju direktnih investicija, od tipa proizvoda/usluga koje prodaje i od strategije upravljanja. Prirodno, neki proizvodi/usluge ili postupci upravljanja zahtevaju vrlo malo prilagodavanje određenim elementima kulture, dok ostali moraju biti u velikoj meri prilagođeni.

**Tabela br. 1. Elementi kulture [5, str. 67]**

<i>Jezik</i>
- Verbalni
- Neverbalni
<i>Religija</i>
<i>Vrednosti i stavovi</i>
<i>Maniri i običaji</i>
<i>Materijalni elementi</i>
<i>Estetika</i>
<i>Edukacija</i>
<i>Društvene institucije</i>

Važniji elementi kulture u globalnom marketing okruženju su navedeni u tabeli br. 1. Zbog prirode i obima ovog rada, analiziraćemo samo karakteristike jezika, kao elementa kulture, koje su relevantne za uspešnije uklapanje output-a preduzeća u međunarodno poslovno okruženje.

## **2. Jezik kao element kulture**

Pored ostalog, inostrana tržišta se mogu razlikovati od domaćeg u pogledu jezika. Na nekim tržištima, sličnim kanadskom tržištu, postoji više jezika koji se mogu značajno razlikovati. Zemlje sa više oficijelnih jezika se lako mogu prepoznati (npr. Malezija ima tri oficijelna jezika), za razliku od zemalja sa velikim brojem dijalekata (npr. stanovnici Zimbabwea govore

engleski i veliki broj lokalnih dijalekata). Vlasti Malezije su do pre nekoliko godina zahtevale da se nastava u osnovnim školama izvodi isključivo na nacionalnom jeziku (*Bahasa Malay*). Međutim, kada su vlasti zaključile da nacionalni jezik ima ograničenu primenu izvan nacionalnih granica, ponovo su uvele u osnovnim školama nastavu na engleskom jeziku [2, str. 68].

Jezik se često smatra ogledalom kulture i po prirodi je multidimenzionalan. To važi kako za *verbalni (govorni)* jezik tako i za *neverbalni* jezik međunarodnog poslovanja. Poruke se prenose rečima, načinom na koji se reči izgоварaju (npr. tonom glasa) i neverbalnim sredstvima kao što su npr. gestovi, položaji tela i pokreti očiju.

### **2.1. Verbalni jezik**

Osoba koja se bavi međunarodnim marketingom trebalo bi da detaljno upozna jezik određene kulture pre nego što se toj kulturi prilagodi (akulturacija). Detaljno upoznavanje jezika ne zahteva samo prevazilaženje tehničke kompetencije, jer svaki jezik ima reči i fraze koje se potpuno mogu razumeti samo u datom kontekstu. Takve reči i fraze su transmiteri kulture. One ukazuju na načine razvoja kultura i omogućavaju sagledavanje različitih aspekata egzistencije ljudi.

Jezičke kompetencije su od četvorostrukog značaja za međunarodni marketing [6, str. 4]. Prvo, jezik je važan u prikupljanju informacija i proceni napora. Umesto da se potpuno oslanja na mišljenja drugih, menadžer može lično videti i čuti ono što se dešava. Ljudi se ugodnije osećaju kada govore maternjim jezikom, i to bi trebalo tretirati kao prednost. Bolje je postati deo određenog tržišta pa onda neposredno skupiti informacije o njemu, nego skupljati informacije o tom tržištu na osnovu njegovog eksternog istraživanja. Na primer, lokalni menadžeri multinacionalne kompanije bi trebalo da budu njen primarni izvor informacija koje su od značaja za procenu lokalnog političkog rizika. Drugo, jezik omogućava pristup lokalnom društvu. Bez obzira što se engleski jezik široko koristi, i što čak može biti službeni jezik kompanije, upotreba (govor) lokalnog jezika može kompaniji pružiti znatno veće koristi. Na primer, kompanije koje prevedu promotivne materijale i informacije na lokalni jezik smatraju se kompanijama koje ozbiljno tretiraju poslovanje u određenoj zemlji. Treće, jezička kompetencija je sve značajnija za komuniciranje kompanije sa svojim filijalama ili sa članovima svog kanala. Nije teško zamisliti teškoće sa kojima bi se susreo menadžer određene zemlje kada bi morao komunicirati sa zaposlenim podsredstvom tumača. Četvrto, jezik pruža više

### **Poslovna relevantnost jezika kao elementa kulture za međunarodni marketing**

od mogućnosti da se komunicira. On se širi od jednostavnog mehaničkog procesa do interpretiranja (tumačenja) samog konteksta.

Menadžer mora vladati nacionalnim jezikom (jezicima) na određenom tržištu a ne samo prepoznavati određene reči. Razmotrimo, na primer, u kojoj meri se mogu razlikovati engleski termini kada se koriste u Australiji, Velikoj Britaniji ili SAD. U pregovorima, za menadžere iz SAD izraz "staviti predlog na sto" ("*tabling a proposal*") znači da oni žele da odlože odluku, dok je za njihove britanske partnerne to znak da bi trebalo odmah da preduzmu akciju. Ako Britanac obeća da će nešto završiti "do kraja dana" ("*by the end of the day*"), to ne znači da će on to završiti za 24 časa, već kada završi određeni posao. Uz to, Britanac može reći za pregovore da su "*bombed*" a to znači da su bili vrlo uspešni, dok za Amerikanca taj izraz može imati suprotno značenje. Slični izazovi postoje i u drugim jezicima i na drugim tržištima. Švedski jezik, kao maternji, govori 8% populacije u Finskoj, gde on ima idiome koje Švedani ne mogu dobro razumeti.

#### **2.1.1. Teškoće u vezi sa transferom imena marki i upotrebom određenih simbola**

Globalni marketari se suočavaju sa velikim brojem lingvističkih nijansi i zato lako mogu napraviti greške u kreiranju imena marki, što može otežati ili čak onemogućiti njihovo prihvatanje na inostranim tržištima. Na primer, menadžeri kompanije *Rolls Royce* su otkrili da je ime jednog modela (*Silver Cloud*) loše prevedeno na nemački jezik, jer je na tom tržištu imalo pogrdno značenje.

Uloga jezika je šira od one koja ga svodi na komunikacioni medij. Raznovrsnost jezika često je indikator drugih vrsta različitosti. U Quebec-u, francuski jezik uvek je bio glavna briga većine frankofonih vlada, jer on je jedna od jasnih manifestacija identiteta ove provincije nasuprot provincijama u kojima se govori engleski jezik. Povelja o francuskom jeziku navodi da su prava frankofone zajednice, između ostalih, pravo potrošača da budu informisani i usluženi na francuskom jeziku. The Bay, glavni trgovac na malo u Quebec-u, potroši 8 miliona godišnje na različite prevode. Ova kompanija čak menja svoje ime u La Baie (skraćenica od "*Compagnie de la Baie d'Hudson*") [7] u odgovarajućim područjima Kanade (slika br. 1).

## Goran Milovanović, Nada Barac, Aleksandra Andelković

The screenshot shows the homepage of the La Baie website. At the top, there's a navigation bar with links for 'LA BAIE', 'VOIR LES CAHIERS', 'REGISTRE DES CADEAUX', 'PRIMES HBC', 'MON SAC D'EMPLETTES', and a shopping cart icon. Below the navigation, there are categories: FEMMES, BEAUTÉ, BÉBÉ, MAISON, CHAMBRE ET SALLE DE BAIN, CUISINE ET SALLE À MANGER, ÉLECTROMÉNAGERS, ÉLECTRONIQUE, HOMMES, and TOUT VOIR. A search bar with placeholder text 'Inscrire les mots-clés' and a 'RECHERCHER' button is also present. A breadcrumb trail at the top left shows '1 2 3 ▶'. The main content area features a banner for a contest: 'MERCI D'AVOIR PARTICIPÉ AU CONCOURS' and 'Partagez ET GAGNEZ!'. It states that the voting period has ended and winners will be announced on July 14th. Below this, there's a section for 'Livraison sans frais dans un magasin du groupe Hbc.' On the right side, there's a sidebar with a 'BELLE' section featuring a woman's face and text about staying up-to-date with trends, and a 'LE SAVIEZ-VOUS!' section with information about Primes HBC points and email subscriptions. At the bottom, there's a 'MAGASINER' sidebar with links for various product categories like Par marque, Nouveautés, and Plus populaires, along with images of a slow cooker, cutlery, and luggage.

Slika br. 1. Web stranica kompanije The Bay tj. La Baie [8]

Kada je Coca-Cola prvi put ušla na tržište Kine - 1927. godine, nije imala oficijelu prezentaciju svog imena na mandarinskom jeziku. Ime Coca-Cola kineski trgovci su, a ne kompanija Coca-Cola, prvobitno preveli kao "Ke-kou-ke-la". Bio je to pogrešan prevod jer je označavao "Griznite voštanog punoglavca" ("Bite the wax tadpole") ili "Kobila ispunjena voskom" ("Female horse stuffed with wax"), zavisno od dijalekta. Da bi rešila problem u vezi sa kineskim nazivom svog pića, kompanija Coca Cola je istražila 40.000 karaktera i tako došla do približnog fonetskog ekvivalenta na mandarinskom jeziku - "K'o K'ou K'o Lē", što je prevedeno kao "Sreća u ustima" ("Happiness in the mouth"). Zatim je kompanija Coca Cola, uz asistenciju određenih kineskih trgovaca, identifikovala i poseban kineski karakter za svaki od 4 navedena sloga tj. adekvatnu kombinaciju karaktera koji reprezentuju ime njenog glavnog pića (slika br. 2).

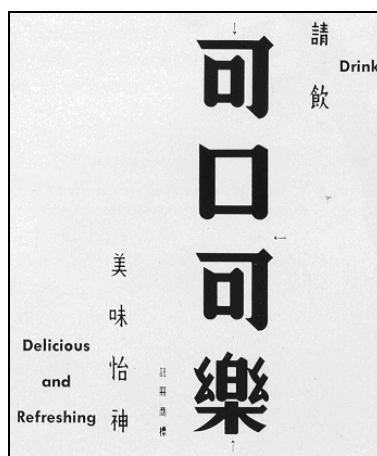
## Poslovna relevantnost jezika kao elementa kulture za međunarodni marketing

<b>司</b>	= K'o = To permit, be able, may, can
<b>口</b>	= K'ou = Mouth, hole, pass, harbor
<b>司</b>	= K'o = (as above)
<b>樂</b>	= Lè = Joy, to rejoice, to laugh, to be happy

Slika br. 2 Kineski karakteri za označavanje marke CocaCola i njihovo značenje na engleskom jeziku

Kineski trgovci su smatrali da “K'o K'ou K'o Lè” je pogodan fonetski ekvivalent na mandarinskom jeziku za termin CocaCola zato što većina Kineza govori taj dijalekt. Suglasnici (označeni sa ‘) bili su neophodni zbog približavanja engleskom izgovoru. U kineskom jeziku nije postojao odgovarajući karakter za izgovaranje sloga “La”, tako da je napravljen izvestan kompromis, jer je korišćen slog Lè (radost), koji se približno izgovara kao “ler”.

Svi kineski karakteri su imali više značenja, ali karakteri “K'o K'ou K'o Lè” (zavisno od konteksta) uglavnom su označavali ono što je prikazano na narednoj slici.



Slika br. 3 CocaCola - registrovana trgovačka oznaka u Kini

Ova trgovačka oznaka je registrovana u Kini 1928. godine. Tada je većina Kineza pisala vertikalno, čitala odozgo na dole, s desna na levo. Dva karaktera na desnoj strani značila su piće, sledili su karakteri koji su

označavali *zaštićeni žig*, a zatim karakteri za *ukusno* i *osvežavajuće* piće (slika br. 3). Prodaja pića CocaCola u Kini je prekinuta 1949. godine a nastavljena januara 1979. godine.

Prisutna je opasnost od *imitacija nečega, zbog različitog shvatanja određenih simbola*. Na primer, parfem *Chanel No.5* bi loše prošao u Japanu da je nazvan *Chanel No.4*, jer u japanskom jeziku broj 4 (*shih*) simboliše smrt. Tetrafobija je razlog što je seriju kompjutera "44" kompanija IBM za japsansko tržište klasifikovala pod drugim brojem nego za ostala tržišta. Broj 4 smatra se nesrećnim brojem i u kineskoj, korejskoj i vijetnamskoj kulturi. Zbog toga mnogobrojne kompanije nemaju serije proizvoda koje pročinju brojem 4. Na primer, kompanija Nokia nema seriju mobilnih telefona čija serija počinje brojem 4. Takođe, takvu logiku sledi kompanija *Palm* u proizvodnji *PDA* i kompanija *Canon* za seriju *PowerShot G* - posle G3 ide na G5. U Istočnoj Aziji u nekim zgradama nije obeležen 4. sprat ili je broj (sprat) 4 zamjenjen slovom "F". Zbog sličnog razloga neke zgrade u Americi nemaju 13. sprat. U Hongkongu neki soliteri nemaju obeležene sve one spratove koji sadrže cifru 4 (tj. 4, 14, 24, 34 i od 40 do 49). Zato je npr. na zgradama od 50 spratova obeleženo samo 36 spratova. I u hrištanstvu broj 4 ima negativne konotacije. Na primer, u Otkrovenju Jovanovom postoje 4 sile destrukcije čoveka tj. 4 jahača Apokalipse: prvi jaše belog konja, nosi luk i krunu na glavi i on je osvajač i pobednik; drugi jaše crvenog konja, nosi mač i oduzima mir ljudima na zemlji; treći jaše crnog konja, nosi vagu i simboliše glad a četvrti jaše bledunjavog konja i jedini ima ime – smrt [9]. Ironično zvuči to što je u specifikaciji RTF-a (*Rich Text Format*), broj 4 izabran kao kod za kineski jezik [10]. Konačno, broj 14 se smatra jednim od najnesrećnijih brojeva u kineskoj kulturi. On se izgovara kao "*yao si*" što bukvalno znači "*one four*" ali isto tako znači "*want to die*" (*pinyin yào sǐ*) pa čak i "*certainly die*".

Za razliku od broja 4, koji Kinezi maksimalno izbegavaju, broj 8 smatraju simbolom prosperitetata, bogatstva i dugog života. Zato kompanije koje grade stanove naplaćuju više cene za one na 8. spratu. Broj 88 simbolizuje u Kini sreću, uživanje i radost. Koliki je značaj broja osam u kineskoj kulturi potvrđuje i činjenica da je ceremonija otvaranja Letnjih olimpijskih igara u Pekingu počela 8.8.2008. u 8 sati po podne, 8 min. i 8 sek. po lokalnom vremenu [11]. A telefonski broj 8888-8888 prodat je u Chengdu-u čak za 270.723\$. Isto tako, jedan čovek iz Hangzhou-a je ponudio na prodaju registrske tablice od svog automobila A88888 za 1,12 miliona RMB.

U međunarodnom marketingu postoji opasnost i od *upotrebe transjezičkih homonima*. To se na primer može desiti kada kompanija

### **Poslovna relevantnost jezika kao elementa kulture za međunarodni marketing**

naivno koristi jednu englesku reč iz matične zemlje u drugu zemlju, gde ona može zvučati dosta slično nekoj reči čija upotreba u toj zemlji nije učtiva. Na primer, američka kompanija *Pet Milk*, koja je prva proizvela konzervirano mleko (slika br. 4), u oblastima francuskog govornog područja prodavala je ovaj proizvod upravo pod ovim imenom, neznaajući da na francuskom jeziku izraz „*Pet*“ ima i ružno značenje. Kompanija Pet Milk je svoj naziv dobila 1923. godine a potiče od američke kompanije Helvetia (lat. naziv za Švajcarsku) Milk Condensing koja je osnovana 1885. godine. Ime svog proizvoda “*Our Pet*” kompanija Helvetia je zaštitila još 1895. godine. Tokom Prvog svetskog rata američke trupe su nazivale konzervu mleka kompanije Helvetia “*Limena krava*” (“*Tin Cow*”). Kompanija Pet je od 1995. godine bila u sastavu kompanije Pillsbury. Godine 2000. kompanija General Mills je preuzeila kompaniju Pillsbury, a time i kompaniju Pet. Isto tako, kompanija Colgate je uvela na francuskom tržištu pastu za zube pod nazivom „*Cue*“ izgubivši iz vida da je “*Cue*” u Francuskoj čuveni porno magazin [12]. Pre prodaje u Indiji jedna kompanija je morala da promeni ime svoje kreme “*Joni*” kada je saznala da na hindu jeziku ono označava “ženske genitalije”.



**Slika br. 4 Prepoznatljivo pakovanje mleka kompanije Pet Milk [13]**

I neke domaće kompanije su pravile ozbiljne jezičke greške. Na primer, u nekim liftovima u Madridu, Beogradu i Libanu je pisalo: “*To move the cabin, push the button for wishing floor. If the cabin should enter more persons, each one should press a number of wishing floor. Driving is then going alphabetically by national order*”. Sasvim je jasan bio cilj kreatora ovih poruka - da sugeriše upotrebu lifta. Međutim, ukupno uzevši, pravo značenje ove poruke u engleskom jeziku nije bilo korektno. Na to posebno ukazuje poslednja rečenica - “*Vožnja se onda odvija azbučnim redom prema nacionalnom poretku*”. Isto tako, u jednom našem hotelu je pisalo “*The flattening of underwear with pleasure is the job of the chambermaid*”[15]. Sa sigurnošću se može konstatovati da prevodilac nije htio time reći da “*Ravnjanje donjeg rublja sa zadovoljstvom je posao sobarice*”.



Slika br. 5 Tartex - nemačka marka mesnih prerađevina [14]

Jedna francuska firma, pri pokušaju da proda paštetu nemačke marke "Tartex" (slika br. 5) uvozniku za Baltimor, naišla je na problem jer je reč "Tartex" zvučala kao sjaj za cipele. Kompanija Kellogg je promenila ime marke svojih proizvoda od žitarica *Bran Buds* u Švedskoj, gde je to ime marke proizvoda prevedeno grubo kao "*pečeni farmer*".

Često se ozbiljne jezičke greske mogu naći na pakovanjima proizvoda ili na samim proizvodima. Na primer, na pakovanju pegle Rowenta je pisalo: "Ne peglaj odeću na sebi" ("Do not iron clothes on body") a na pakovanju kikirikija kompanije Sainsbury "Warning-contains nuts". Na fenu za kosu kompanije Sears bilo je vidno upozorenje – "Ne koristite dok spavate" ("Do not use while sleeping"), dok je na pakovanjima smrznute hrane kompanije Swann stajala oznaka - "Predlog za serviranje: odlediti" ("Serving suggestion: Defrost").

### 2.2.2. Katastrofalni prevodi propagandnih slogana

U međunarodnom marketingu mnogo je primera vrlo loših prevoda propagandnih slogana. Zbog obima i karaktera rada prezentiraćemo samo one koji se najčešće spominju u literaturi iz ove oblasti.

Generalno se može reći da neadekvatno prevođenje propagandne poruke može "ubiti" samu poruku. Primera za to je mnogo. Recimo, slogan kompanije General Motors "Body by Fisher" ("Karoserija koju je proizvela kompanija Fišer"), je posle prevođenja na flamanski jezik dobio sasvim drugo značenje - "Corpse by Fisher" ("Leš kompanije Fišer"). Slogan se pojavio na slikama poznatog američkog umetnika McClelland Barclay-a. On je, slikama elegantnih žena promovisao imidž komfora i stila i zbog toga je brzo došao u središte pažnje američke javnosti. Štampani oglasi sa ovim sloganom su se pojavili 1928. i 1929. godine (slika br. 6), a mogu se sada kupiti preko elektronske aukcije eBay [16].

## **Poslovna relevantnost jezika kao elementa kulture za međunarodni marketing**



**Slika br. 6. Štampani oglasi kompanije Fisher iz 1928. (a) i iz 1929. godine (b)**

Fisher Body je kompanija za proizvodnju karoserija za automobile koju je osnovalo sedam sinova, od ukupno jedanasetoro dece, bračnog para Lawrence i Margaret Fisher 1908. godine u Detroitu (Mičigen). Preteču kompanije Fisher Body predstavlja radionica za izradu konjskih kočija u Norwalk-u (Ohaio) koja je osnovana krajem 19. veka. Godine 1919. General Motors je kupio 60% kapitala kompanije Fisher Body a 1926. godine se ova kompanija potpuno integrisala u okviru General Motors-a. Kompanija Fisher je prestala da postoji 1984. godine posle merdžovanja sa drugim proizvodnim filijalama kompanije General Motors.

Propagandni slogan skandinavske kompanije Electrolux u vezi sa prodajom usisivača - "Nothing sucks like an Electrolux" ("Ništa ne usisava tako kao usisivač kompanije Elektrolux") - slika br. 7, je kreirala propagandna agencija Cogent Elliot iz Londona. Taj slogan je bio postavljen na posteru i u Velikoj Britaniji je interpretiran bukvalno i korektno. Međutim, žargonske (sleng) implikacije ovog slogana u SAD deformisale su njegovu suštinu. Kao rezultat toga, početkom 1970.-ih čitav koncept je doživeo neuspeh u SAD [17]. Jednostavno, u SAD termin "sucks" ima negativno značenje, jer označava nepouzdan ili loš posao, nešto što nije dobro, nešto uvredljivo, pa čak i oralni seks (*fellatio*). Da bi rešila ovaj

problem kompanija Electrolux je morala da angažuje specijalnu PR firmu za propagandne kampanje u SAD.

Što se tiče značenja termina "sucks", često se može susresti konstatacija da je pogrešno staviti znak jednakosti između termina "sucks" i termina *fellatio*, jer bi se prema toj analogiji moglo zaključiti da slogan kompanije Kentucky Fried Chicken "*Finger Licking Good*" takođe ima seksualno značenje. Reč "sucks" je američki idiom koji se nije koristio u drugim zemljama engleskog govornog područja (ili ne bar do početka emitovanja američkih TV komedija). Bilo je komentara da plakat pokazuje kako se zbog usisivača Electrolux-a krivi toranj u Pizi [18].



**Slika br. 7. Slogan kompanije Electrolux sa početka 1970-ih [19]**

U oglasu južnokorejskog konglomerata (*chaebol*), Lucky GoldStar, prilagođavanje na arapskom jeziku je bilo izvršeno bez uvažavanja činjenice da Arapi čitaju s desna na levo. Zbog toga je taj koncept doživeo neuspeh. Kompanija je nastala merdžovanjem južnokorejske kompanije za proizvodnju kućnih aparata GoldStar, osnovane 1947. godine, i hemijske kompanije Lucky. Neke električne proizvode je prodavala izvan tržišta Južne Koreje pod imenom GoldStar, dok je druge proizvode za domaćinstvo, koji nisu bili na raspolaganju izvan Južne Koreje, prodavala pod markom "Lucky". Ime marke "Lucky" je koristila na proizvodima kao što su: sapuni, Hi-Ti deterdženti za pranje rublja i paste za zube "Lucky" i "Perioe". Godine 1995. kompanija Lucky GoldStar je promenila svoj naziv u "LG", što je skraćenica od "Lucky GoldStar" a 1999. godine je preuzeila američku kompaniju Zenith - proizvođača TV aparata. Poslednjih godina LG kompanija je postala poznata po svom sloganu "Life's Good". U toku 2007. godine imala je oko 160.000 zaposlenih i ostvarila je prihode od 94,8 mld. \$.

Na Tajvanu je kompanija Pepsi lansirala slogan "*Come alive with the Pepsi Generation*" koji je preveden na lokalni jezik kao "*Pepsi vraća*"

### **Poslovna relevantnost jezika kao elementa kulture za međunarodni marketing**

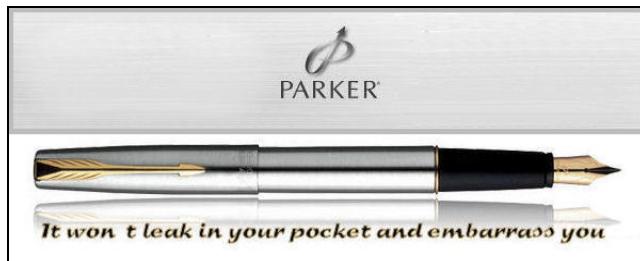
*vaše pretke iz groba*" ("Pepsi will bring your ancestors back from the grave").

U Italiji, je u jednoj kampanji slogan "Schweppes Tonic Water" preveden kao "Schweppes Toilet Water" [20].

General Motors je svoj model nazvao *Chevy Nova* i lansirao ga u oblasti Kariba, zaboravivši na činjenicu da termin "*no va*" na španskom znači "*ne ide*".

Kada je kompanija Gerber iz Fremonta (Mičigen) počela da prodaje hranu za bebe u Africi, na pakovanjima je lepila etikete sa slikama lepih (belih) beba. Tek kasnije je shvatila da je u Africi običaj da se na etiketi prikaže ono što je u tegli, jer je tamo veliki broj nepismenih.

Kompanija Parker Pen je počela marketing kampanju u Meksiku sa sloganom "*Neće procuriti u vašem džepu i obrukati vas*" ("It won't leak in your pocket and embarrass you") - videti sliku br. 8. Međutim, prevodilac ovog slogana je pogrešio kada je zaključio da engleskom terminu *embarrass* (obrukati se) u španskom jeziku odgovara termin *embarazar* (zatrudneti). Tako je konačno na engleskom početni slogan u Meksiku imao sledeće značenje: "*Neće procuriti u vašem džepu pa da od toga zatrudnite*" ("It won't leak in your pocket and make you pregnant") [21].



Slika br. 8. Propagandni materijal kompanije Parker Pen

Da bi na kineskom tržištu potencirala izvrsnost svojih proizvoda i njihovu pogodnost za konzumiranje bez upotrebe kašike i viljuške [22] kompanija Kentucky Fried Chicken je lansirala propagandni slogan "*Toliko je ukusno da polžeš prste*" ("Finger-lickin' good"). Međutim, ovaj slogan je posle prevodenja dobio sasvim drugo značenje - "*Pojedite vaše prste*" ("Eat your fingers off").

Američki slogan za marku cigareta Salem, "*Salem-Feeling Free*", nakon prevoda na japanskom tržištu je glasio: "*Kada pušite Salem vi ćete se osećati toliko svežim da će vaš um biti slobodan i prazan*" ("When smoking

*Salem, you will feel so refreshed that your mind seems to be free and empty").*

Jedan američki proizvođač majica iz Majamija je na svojim majicama namenjenim španskom tržištu, a povodom posete Pape Jovana Pavla II, stampao slogan "Video sam Papu" - "I saw the Pope" (el Papa). Taj slogan je na španskom tržištu shvaćen kao "Video sam krompir" - "I saw the potato" (la papa).

Coors, američki proizvođač piva, lansirao je slogan "Turn It Loose" na tržištu Španije, gde je on shvaćen kao "Patiti od dijareje" - "Suffer from diarrhea".

Poznata kompanija za proizvodnju proizvoda za negu kose iz Stanforda- Clairol (koja je juna 2007. promenila naziv u P&G Beauty), je uvela papilotnu - "Mist Stick" na tržište Nemačke. Kasnije je otkrila da nemački izraz "mist" označava đubre [23].

Frank Perdue, dugogodišnji predsednik i CEO Perdue farmi pilića iz SAD (slika br. 9), poznat je i po propagandnom sloganu "Potreban je čvrst čovek da bi se uzgajilo nežno pile" - "It takes a tough man to make a tender chicken" [24]. Međutim, kada je ovaj slogan preveden na španski jezik, glasio je: "Potreban je seksualno uzbudjen čovek da bi se pile učinilo punim ljubavi" ("It takes an aroused man to make a chicken affectionate"). Osnivač kompanije Perdue Farms je Arthur W. Perdue. On je definisao principe poslovanja Kompanije - kvalitet, integritet, poverenje i timski rad, koji se i danas raspektuju.



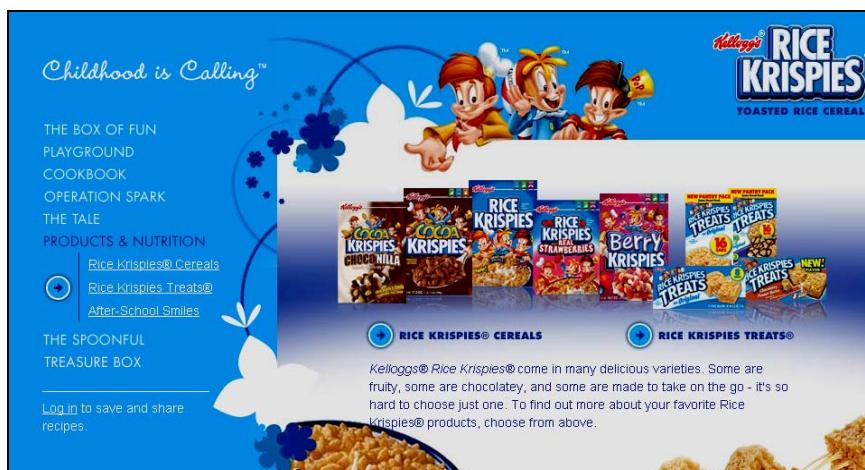
**Slika br. 9 Franklin P. Perdue – ključna ličnost u propagiranju marke „Perdue“**

Kompanija IKEA je jednom dečjem radnom stolu dala naziv "FartFull". Ovo nije bio najmudriji marketing potez, jer ovaj izraz ima ružno značenje u engleskom jeziku. Sigurno je se nije radilo o šali, pošto se ovaj proizvod pod tim imenom našao i na web stranici kompanije IKEA [25].

## **Poslovna relevantnost jezika kao elementa kulture za međunarodni marketing**

Menadžeri međunarodnog marketinga često se suočavaju sa nemogućnošću prevodenja neke reči na druge jezike, zbog nedostatka reči sa istim značenjem u tim jezicima, kao i sa upotrebom velikog broja inostranih reči za prevodenje odabrane reči. Na primer, reč koja je ekvivalent reči "ostatak ukusa" ("aftertaste") ne postoji u mnogim jezicima. Pored toga, u nekim jezicima ona čak nema smisla. Da bi se prenelo u potpunosti značenje ove reči, često se mora ići na njen veoma dug prevod - "*Ukus koji ostaje u ustima po završetku jela ili pića*".

Ako ime marke proizvoda ili propagande teme treba da se lansira na tržišta više zemalja, onda se pažnja mora usmeriti na njihovo adekvatno prilagodavanje zbog jednostavnijeg izgovaranja. Na primer, za *Rice Krispies*, marku proizvoda od pirinča koje kompanija Kellogg proizvodi od 1928. godine, u reklamnim spotovima na većini tržišta se koriste imena tri magična patuljka - Snap! Crackle! & Pop!™ (slika br.10). Međutim, Japanci imaju problema sa izgovaranjem ovih reči i u reklamama, umesto njih koriste reči "Patchy, Pitchy, Putchy". Na slične probleme nailaze i: Švedani, koji koriste "Piff! Paff! Puff!", Nemci, koji koriste "Knisper! Knasper! Knusper!", Meksikanci, koji koriste "Pim! Pum! Pam!", Finci, koji koriste "Poks! Riks! Raks!", Francuski kanadani, koji koriste "Cric! Crac! Croc!", Holandani, koji koriste "Pif! Paf! Pof!" i Južnoafrikanci koji koriste "Knap! Knaetter! Knak!" [26].



Slika br. 10 Rice Krispies – ime marke proizvoda kompanije Kellog [27]

*Tri magična patuljka – Snap! Crackle! & Pop!®.* Snap!™ je najstariji član i voda grupe. On rešava probleme koje naprave njegova dva brata i nosi pekarsku kapu. Crackle!™ je dobrodošno, veselo srednje dete. Ono često ima

problema sa izvršavanjem zapovesti njegove braće i nosi crveno-belu kapu. Pop!™ je nestašno, nespretno mlađe dete. Ono voli šale, ne shvata stvari ozbiljno i nosi šešir vode grupe. Gde je sve počelo? Reči Snap! Crackle! Pop!® prvi put su se pojavile u radio džinglovima i na pakovanjima poznate marke proizvoda kompanije Kellogg -Rice Krispies® 1932. Godine. Gde je sve počelo? Ilustrator Vernon Grant je nacrtao ova tri čarobna patuljka i predstavio ih kompaniji Kellogg. Kompanija Kellogg ih je otkupila istog dana, tako da su oni postali prvi likovi koji su predstavljeni na proizvodima ove kompanije. Snap! Crackle! Pop!® su obeležja kompanije Kellogg sa najdužom istorijom. Godine 1933. pojavio se patuljak sa pekarskim šeširom na kutijama Rice Krispies®-a (kasnije je nazvan Snap). Ostala dva patuljka (kasnije nazvana Crackle i Pop) počela su da se pojavljuju sa patuljkom Snap u štampanim oglasima a na pakovanjima kompanije Kellogg nekoliko godine kasnije. Godine 1940. Snap, Crackle i Pop su prikazivani na poleđini pakovanja kao komični strip heroji. Krajem 1940-ih likovima su zamenjene uske, velike uši i nosevi i preveliki šeširi za crte sličnije ljudskim. Dakle, iako su se likovi vremenom menjali, njihove lične osobenosti, šeširi i čarobna veza sa detinjstvom nikada se nisu promenili.

Dobra lokalna reklamna agencija i dobra lokalna firma za istraživanje tržišta mogu sprečiti nastanak mnogih problema jezičke prirode. Kada je neophodan prevod i komuniciranje s dobavljačima ili potrošačima, pažnju bi trebalo usmeriti na izbor prevodioca. Jedna od najjednostavnijih metoda kontrole je **povratno prevodenje** - kada poruku prevodi neko lice prvo na određeni strani jezik a zatim kada tako prevedenu poruku drugo lice prevodi na izvorni jezik. Međutim, ovaj pristup može pomoći da se otkriju jedino propusti i grube greške. Da bi se ocenio kvalitet prevoda, neophodno je kompletno testirati delovanje određene poruke [28, str. 5-9].

## **2.2. Neverbalni jezik**

Menadžeri moraju upoznati i analizirati elemente skrivenog tj. neverbalnog jezika inostranih kultura u cilju uspešnijeg međunarodnog poslovanja. Značajniji elementi neverbalnog jezika su: 1) *tretman vremena*, 2) *obrasci uspostavljanja i razvijanja personalnih odnosa*, 3) *načini obezbeđenja poslovnih sporazuma* 4) *distanca kod interpersonalnog komuniciranja* i 5) *komuniciranje gestikuliranjem*.

U mnogim delovima sveta, *vreme se tretira dosta fleksibilno*. Ljudi kasne na sastanke ili na njih i ne dolaze. U Hongkongu, na primer, uzaludno je precizno utvrditi vreme sastanka, jer putovanje od jednog mesta do drugog može trajati nekoliko minuta ili sati, zavisno od saobraćaja. Pokazivanje

### **Poslovna relevantnost jezika kao elementa kulture za međunarodni marketing**

ogorčenja ili nestrpljenja prema takvom ponašanju bi začudilo Arape, Latinoamerikance ili Azijce.

U nekim državama, *upoznavanje određenih osoba i razvijanje korektnih odnosa na osnovu ličnog poznanstva* sa njima su od suštinskog značaja za buduće poslovanje. Prvo bi trebalo lično upoznati svog poslovnog partnera, a zatim obaviti određenu poslovnu transakciju sa njim. Stoga, jurišanje pravo prema poslu neće biti nagrađeno, jer se zaključenje poslova ne bazira uvek na najboljem proizvodu ili na najpovoljnijoj ceni, već i na uspostavljanju kontakta sa osobom u koju se ima najviše poverenja.

U nekim zemljama Azije *garanciju za određene sporazume predstavlja rukovanje partnera*, a ne potpisivanje dugih i komplikovanih ugovora. Često ova činjenica zabrinjava poslovne ljude iz SAD i iz zemalja Zapadne Evrope.

Pojedinci se razlikuju s obzirom na *rastojanje sa kojeg žele komunicirati sa drugim osobama*. Na primer, Arapi i Latinoamerikanci žele da budu blizu svojih sagovornika. Suprotno tome, Amerikancima ne odgovara tolika bliskost. U slučaju komuniciranja Amerikanca i Arapina, udaljavanje Amerikanca od Arapina je prema normama arapske kulture nekorektno i Arapin to može protumačiti kao negativnu reakciju. Takođe, poslovne ljude iz SAD i Zapadne Evrope često iznenađuje izrazita fizička intimizacija između Slovena, gde se npr. poslovni partneri ljube, bez obzira na pol.

*Gestakuliranje*, kao neverbalni jezik, takođe se mora uključiti u međunarodno poslovanje. Na primer, američki menadžer može, nakon uspešnog završetka pregovora, impulsivno kažiprstom i palcem pokazati OK. Gestovi rukama i izrazi lica su vrlo važni elementi komuniciranja u kulturi Indije. U južnoj Francuskoj menadžer može izrazom lica pokazati da je nezadovoljan obimom prodaje. Gestakuliranje je vrlo uvredljivo za Brazilce. Neophodno je upoređivati i suprotstavljati stilove razgovora ljudi iz različitih zemalja. Stanovnici severne Evrope su dosta rezervisani u pogledu rukovanja i drže značajano odstojanje od sagovornika, dok stanovnici južne Evrope koriste svoja tela znatno više pri komuniciranju.

### **Zaključak**

Kompanija ne može ostvariti uspeh na globalnim tržištima bez upoznavanja i uvažavanja njihovih kulturoloških specifičnosti. Jezik je jedna od najbitnijih komponenti kulture. S obzirom da omogućava transfer različitih nijansi određenih termina, jezik može biti ograničavajući faktor kod komuniciranja kompanije sa ciljnim inostranim tržištima.

Različiti jezici nameću ozbiljne probleme globalno orijentisanim kompanijama, koje one često rešavaju angažovanjem lokalnih pojedinaca i/ili specijalizovanih firmi i agencija. Uprkos tome, mnogobrojni jezički problemi, kao npr. nedostatak istoznačnih reči u različitim jezicima i površno znanje prevodioca, ostaju. Ozbiljne probleme međunarodno orijentisane kompanije mogu imati i zbog nepoznavanja ili neuvažavanja elemenata neverbalnog jezika na cilnjim tržištima. Uspeh kompanije u rešavanju svih tih problema vrlo je važan pokazatelj njenog udovoljavanja kulturološkim zahtevima pojedinih tržišta, kao i njene međunarodne konkurentnosti.

### **Literatura**

1. Hofstede G., *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*, McGraw-Hill, 1997.
2. Kiefer Lee, and Steve Carter, *Global Marketing Management*, Oxford University Press, New York, 2005.
3. Ambler T., and Styles C., *The SILK Road to International Marketing: Profit and PASSION in Global Business*, Financial Times/Prentice-Hall, London, 2000.
4. Philip R. Harris and Robert T. Moran, *Managing Cultural Differences*, Houston, TX: Gulf, 1987.
5. Michael R. Czinkota and Ilkka A. Ronkainen, *International Marketing*, Fifth edition, The Dryden Press, San Diego, 1998.
6. David A. Ricks, *Big Business Blunders*, Homewood, IL: Irwin, 1983.
7. [http://en.wikipedia.org/wiki/The\\_Bay](http://en.wikipedia.org/wiki/The_Bay)
8. [www.thebay.com/stores/shop/home/fr/bay](http://www.thebay.com/stores/shop/home/fr/bay)
9. [www.answers.com/topic/four-horsemen-of-the-apocalypse-1](http://www.answers.com/topic/four-horsemen-of-the-apocalypse-1)
10. [http://en.wikipedia.org/wiki/Numbers\\_in\\_Chinese\\_culture](http://en.wikipedia.org/wiki/Numbers_in_Chinese_culture)
11. [www.guardian.co.uk/sport/2008/aug/09/olympics2008.openingceremony](http://www.guardian.co.uk/sport/2008/aug/09/olympics2008.openingceremony)
12. <http://moronland.net/moronia/moron/1064/>
13. [www.petmilk.com/history/Default.htm](http://www.petmilk.com/history/Default.htm)
14. [www.kwintessential.co.uk/translation/articles/using-translation-service.html](http://www.kwintessential.co.uk/translation/articles/using-translation-service.html)
15. [www.tartex.de/uploads/pics/7021\\_Aufschmitt-Pastete\\_mit\\_Gemu\\_  se.gif](http://www.tartex.de/uploads/pics/7021_Aufschmitt-Pastete_mit_Gemu_  se.gif)
16. [http://cgi.ebay.ca/1929-McClelland-Barclay-Body-By-Fisher-print-Art-Ad\\_W0QQitemZ380057612159QQcmdZViewItemQQimsxZ20080823?IMSp=TL080823131r34810](http://cgi.ebay.ca/1929-McClelland-Barclay-Body-By-Fisher-print-Art-Ad_W0QQitemZ380057612159QQcmdZViewItemQQimsxZ20080823?IMSp=TL080823131r34810)
17. [www.snarkhunting.com/2005/02/corporate-names-taglines-slogans](http://www.snarkhunting.com/2005/02/corporate-names-taglines-slogans)
18. <http://commercial-archive.com/node/112410>
19. [www.uselog.com/2005\\_10\\_01\\_archive.html](http://www.uselog.com/2005_10_01_archive.html)
20. <http://faculty.css.edu/dswenson/web/335ARTIC/CULTCOMM.HTM>
21. [www.chewednews.com/wbu-archive-2008.html](http://www.chewednews.com/wbu-archive-2008.html)
22. [www.phrases.org.uk/meanings/137325.html](http://www.phrases.org.uk/meanings/137325.html)
23. <http://sneakybusiness.typepad.com/sneaky/2007/09/8-disastrous-ad.html>

### **Poslovna relevantnost jezika kao elementa kulture za medunarodni marketing**

24. [http://en.wikipedia.org/wiki/Frank\\_Perdue](http://en.wikipedia.org/wiki/Frank_Perdue)
25. [www.museumofhoaxes.com/hoax/weblog/comments/2211](http://www.museumofhoaxes.com/hoax/weblog/comments/2211)
26. [www.ricekrispies.com/The\\_Tale.aspx](http://www.ricekrispies.com/The_Tale.aspx)
27. [www.ricekrispies.com/Cupboard.aspx](http://www.ricekrispies.com/Cupboard.aspx)
28. Margareta Bowen, *Business Translation*, Jerome Quarterly 8, August-September 1993.

## **BUSINESS RELEVANCE OF THE LANGUAGE AS AN ELEMENT OF CULTURE FOR INTERNATIONAL MARKETING**

**Abstract:** Cultural characteristics of the targeted foreign markets are having an affect on the degree of marketing program acceptance. That's why globally oriented companies need to continuously explore and respect different elements of culture in domestic and especially in international environment. Language is an element of culture, and has an important influence on creating brand name and on nature of company's communication with customers from different countries. Managers of the internationally oriented companies need to have in mind the limitations that exist when translating terms from one language to another, as well as the risks of transfer of non-verbal elements of domestic culture to foreign targeted markets.

**Key words:** global communications, verbal language, trans-language homonyms, non-verbal language.

**Goran Milovanović, Nada Barac, Aleksandra Andelković**

---



UNIVERZITET U NIŠU  
EKONOMSKI FAKULTET  
Časopis "EKONOMSKE TEME"  
Godina izlaženja XLVI, br. 3, 2008., str. 53-69  
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš  
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 523 268

## LIKVIDNOST *versus* SOLVENTNOST BANAKA: ANALIZA BILANSA STANJA BANKE

**Prof. dr Srđan Marinković\***  
**Prof. dr Žarko Popović\***

**Rezime:** Likvidnost i solventnost finansijskih institucija su dva koncepta sa dosta zajedničkih odlika. Međutim, postoje i značajne razlike čijim se ignorisanjem ponekad čitavo društvo može izložiti velikim troškovima. U ovom radu primenjujemo nešto formalniji okvir analize nego što je to uobičajeno u ovakvim raspravama. Uprkos tome što u ovoj analizi nismo došli do konačnog modela, pristup ipak može biti koristan u analizi razlika. Naš pristup se zasniva na analizi bilansa stanja. Ročnu strukturu aktive i obaveza stavljamo u primarni focus naše analize i smatramo je dovoljno indikativnom da ukaže na ključne razlike između ova dva koncepta.

**Ključne reči:** banka, solventnost, likvidnost, ročna struktura bilansa stanja

### Uvod

Ovaj rad je koncipiran sa namjerom da na jedan novi način uspostavi vezu između dva gotovo jednako važna principa poslovanja banaka: principa likvidnosti i principa solventnosti. Princip likvidnosti i princip solventnosti su dva principa koja zajedno sa principom profitabilnosti čine trougao u kome se prelамaju sve važnije poslovne odluke banke. Kako je princip profitabilnosti u osnovi prihvaćen kao funkcija cilja banke, kao privrednog subjekta, ostala dva principa postavljaju ograničenja u ostvarenju ovako definisanog cilja

---

\* Ekonomski fakultet Niš

UDK 657.372.1

347.734; Originalni naučni rad

Primljeno: 12.11.2008.

Rad je realizovan u okviru projekta 149052, koji finansira Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije.

banke. Jezikom modela optimizacije princip profitabilnosti definiše funkciju cilja, čijoj maksimizaciji teži menadžment banke (po pretpostavci delujući u izvornom interesu akcionara) ali uz funkcije ograničenja koje definišu ostala dva principa, za koje su primarno zainteresovani ostale interesne grupe, npr. poverioci i regulatorna tela. Na ovaj način funkcija profitabilnosti postaje cilj čijoj se *optimalnoj* vrednosti teži.

Vezu između likvidnosti i solventnosti, koja podrazumeva teorijsko-metodološke sličnosti i razlike, analiziraćemo preko koncepta *vremenskog horizonta*. Analitički okvir koji ovde uvodimo nije u stanju da obuhvati sve pojedinačno važne odlike ova dva principa. Ipak svojom metodološkom elegancijom na rafiniran način omogućuje da se uspostavi veza između ova dva principa i otkloni bar deo konfuzije koja uprkos dugoj istoriji u istraživanju ove problematike i dalje opterećuje analize.

### **1. Distinkcija u poslovnim i akademskim krugovima**

U poslovnim krugovima, a ponekad i u ekonomskoj teoriji<sup>1</sup>, ne nailazimo uvek na jasnu distinkciju između koncepcata solventnosti i likvidnosti. Navećemo najpre nekoliko izjava i tvrdnji koje ukazuju da konfuzija postoji u poslovnim krugovima:

„Solventnost je osobina lica, firme ili države i u svojoj savršenoj formi označava sposobnost da se ispune sve obaveze na dan njihovog dospeća. To znači da dužnik ima dovoljno imovine u gotovini ili takvim oblicima koji se gotovo izvesno mogu konvertovati u gotovinu na dan dospeća. Kada ima dovoljno aktive, ali u takvim oblicima da konverzija u gotovinu po prihvatljivim uslovima zahteva nešto više vremena nego što imamo na raspolaganju, možemo govoriti o nesavršenoj ili privremenoj nesolventnosti. ... U svakom slučaju, ovakvo stanje se razlikuje od apsolutne nesolventnosti, kada dužnik jednostavno nema dovoljno aktive u bilo kom obliku, ili kada ne možemo biti sigurni da se ona može konvertovati u gotovinu ili se na tu konverziju mora dugo čekati. Likvidnost je osobina aktive (mada se može reći da je firma likvidna ako je veći deo njene aktive u gotovini ili kvazi gotovini). Ona označava da aktiva ima tržište sa nekoliko aktivnih ili potencijalnih učesnika i

---

<sup>1</sup> Ekstenzivna analiza različitih definicija ova dva koncepta i njihove ekonomske suštine može se naći u Krstić [1, str. 267-272].

### **Likvidnost versus solventnost banaka: analiza bilansa stanja banke**

---

može se momentalno konvertovati u gotovinu po tržišnoj ceni ili jedva nešto iznad ili ispod tržišne cene<sup>2</sup>.“

Prethodna izjava pati od terminološke neodređenosti, ali još uvek omogućuje korektnu interpretaciju. Međutim, na finansijskim tržištima ima dosta i pravih zabluda, koje mogu biti jako opasne kada na njima temeljimo način regovanja u različitim okolnostima, na primer, kada krizu solventnosti pokušavamo zaustaviti merama efikasnim samo u odbrani likvidnosti. Na primer, intervencija američkog Sistema Federalnih Rezervi (FRS) u slučaju uzdrmanih Carlyle Group i Bern Stearns<sup>3</sup>, aranžanima dugoročnih kredita, smatra se podrškom likvidnosti koja je u potpunoj suprotnosti sa problemom čija je priroda bila nesolventnost. Citiramo jednu interesantnu opservaciju na ovaj slučaj<sup>4</sup>:

„Investitori trebaju u potpunosti shvatiti da [ovakva reakcija – dodaо autor] jedino rešava kratkročne probleme sa likvidnošću, ali ne i probleme solventnosti, ... jer se na ovaj način ne može učiniti manje izvesnim stvaranje daljih gubitaka. Kriza likvidnosti je kada ček izdate na iznos koji prevazilazi pokriće. Iznenada uočite da morate prodati krupnu poziciju u hartijama od vrednosti, ali je to moguće učiniti ovog momenta samo uz značajne gubitke. U tom slučaju treba vam pozajmica na nekoliko nedelja koja će vam omogućiti predah do povoljnije prodaje pozicije u hartijama. Suprotno od toga, kriza solventnosti je kada jedinu aktivu koju imate za pokriće čeka predstavlja potraživanje od rođaka, koji stalno obećava da će vratiti i poslednji cent čim novac povrati na kocki. O ovoj razlici između likvidnosti i solventnosti se pogrešno izveštava i predmet je čestih nerazumevanja“.

Na konfuziju nailazimo i u čisto akademskim raspravama. Na primer, analiza na koju ćemo se osvrnuti, inače vrlo bogata vrednim opservacijama, ne pomaže utvrđivanju jasne razlike između koncepta likvidnosti i solventnosti. Ćirović [2, str. 195] navodi „[s]olventnost poslovne banke jeste njena sposobnost da izvršava finansijske obaveze *o rokovima* [italik dodat]“. Ova definicija može se prihvati kao dobar opis principa likvidnosti, ali ne i principa solventnosti.

---

<sup>2</sup> Jasay de Anthony (2008) Solvency and liquidity: Some financial “crises” are more critical than others, The Library of Economics and Liberty, January 7. <http://www.econlib.org/library/columns/y2008/Jasaysolvency.html>

<sup>3</sup> Prva kompanija je jedna od najvećih svetskih privatnih investicionih kompanija, a druga investiciona banka sa najdužom tradicijom u svetu.

<sup>4</sup> Hussman P. John, The Fed can provide liquidity, but not solvency, Hussman Funds, March 17, 2008. <http://hussmanfunds.com/wmc/wmc080317.htm>

Autor dalje navodi „[d]a bi se obezbedila od rizika nesolventnosti poslovna banka vodi aktivnu politiku likvidnosti, tj. formira određena likvidna sredstva koja može upotrebiti ukoliko bi u nekom momentu ili superkratkom periodu bilans novčanih transakcija bio deficitan za tu poslovnu banku. Naime ako bismo teorijski pretpostavili da banka uvek ima uravnotežen bilans priliva i odliva novčanih sredstava, onda ona nikad ne bi mogla da bude *nesolventna* [italik dodat]“. U nastavku ćemo videti da za ovu konstataciju naš analitički okvir pruža nedvosmislen dokaz ispravnosti.

Ovo nije jedini slučaj koji doprinosi nejasnoj distinkciji između koncepta likvidnosti i solventnosti. Maisel [3, p. 21] navodi „banku možemo smatrati *nesolventnom* u slučaju kada je njena likvidnost tako niska da ne može isplatiti svoje dugove (tj. ne može pokriti negativni novčani tok), ili kada je tržišna vrednost njene aktive, umanjena za troškove bankrotstva manja od iznosa njenih obaveza prema klijentima, računato pod pretpostavkom da će sve njene obaveze u potpunosti biti izmirene.“ Kao što vidimo, autor navodi dva stanja za koja ocenjuje da ih alternativno možemo smatrati stanjima nesolventnosti banke. Prvo stanje očigledno predstavlja stanje nelikvidnosti, dok jedino drugo stanje možemo korektno okarakterisati kao stanje prave nesolventnosti.

## **2. Analiza četiri scenarija**

U poslovnim krugovima postoji jasna svest da kompanija može biti a) likvidna i solventna, b) likvidna ali istovremeno nesolventna, c) solventna ali trenutno nelikvidna i konačno, d) nesolventna i nelikvidna. U matrici koja sledi (tabela 1) prikazane su ove četiri kombinacije, sa efektima za koje se može očekivati da će se izraziti na poziciju poverilaca.

**Tabela 1: Matrica povezanosti solventnosti i likvidnosti**

	<b>solventna</b>	<b>nesolventna</b>
<b>Likvidna</b>	sigurna naplata potraživanja	Stepen naplativosti potraživanja zavisi od njegovih ročnih karakteristika
<b>nelikvidna</b>	Stepen naplativosti potraživanja zavisi od njegovih ročnih karakteristika	Naplata ugrožena bez obzira na ročne karakteristike potraživanja

Kao što vidimo, pozicija koja povezuje potrebnu likvidnost i solventnost poveriocima garantuje sigurnu naplativost potraživanja. U suprotnom uglu nalazi se pozicija u kojoj ugroženu likvidnost prati i ugrožena solventnost. Ovakva pozicija redovno podrazumeva visok stepen ugroženosti naplativosti potraživanja. U ovom slučaju integritet obaveza dužnika je na najnižem stepenu. Ostale dve pozicije po stepenu naplativosti

### **Likvidnost versus solventnost banaka: analiza bilansa stanja banke**

---

potraživanja se nalaze između prethodne dve. U kojoj će meri stepen naplativosti konkretnog potraživanja biti ugrožen zavisi od samih ročnih (ali i ostalih ugovornih elemenata) obeležja posmatranog potraživanja.

Sličnost koncepta likvidnosti i solventnosti iscrpljuje se zajedničkim fokusom na sposobnost banke da izmiruje svoje obaveze prema poveriocima. Zbog toga su oba koncepta od izuzetnog interesa za njene poverioce. Vremenski aspekt potraživanja, tj. njegove ročne karakteristike, ključne su za dominantni fokus svakog poverioca pojedinačno. Poverioci čija potraživanja dospevaju u relativno kratkim rokovima mogu pokazivati priličnu indolentnost prema solventnosti svojih dužnika.

Međutim, ključna razlika počiva na činjenici da se u analizi ova dva koncepta uzima različit vremenski okvir. Na primer, solventnom kompanijom smatramo onu kompaniju koja je u nekom hipotetičkom trenutku sposobna da u konačnom izmiri sve svoje obaveze. Kompanija će dakle biti solventna ukoliko se njena imovina (aktiva) u tom trenutku može realizovati po cenama koje su dovoljne da vrednost ukupne imovine zadrže iznad vrednosti ukupnih obaveza. Ukoliko to nije slučaj, kompanija neće biti u stanju da u potpunosti izmiri svoje obaveze prema poveriocima. Najčešće hipotetički trenutak predstavlja momenat statusne promene, npr. stečaja, likvidacije, spajanja, pripajanja i dr. O stepenu svoje solventnosti stejkholderi kompanije (banke) se informiše i u redovnim intervalima, u kojima je organizacija obavezna da priprema finansijske izveštaje. Ovakav pristup vezi između koncepta likvidnosti i solventnosti srećemo kod nekih autora. Jović [4, str. 245] navodi da „[n]esolventnost banke postoji u slučaju kada je formirana vrednost obaveza iznad nivoa aktive“, i dalje „[n]esolventna banka ima obaveze iznad nivoa plasmana ili aktive<sup>5</sup>, usled čega je vrednost [sopstvenog - dodato] kapitala negativna“. Nešto dalje autor dodaje „[l]ikvidnost je kratkoročni fenomen i odnosi se na sposobnost banke da pokriva tekuće obaveze ...“. Potpuno identično podvlači razliku i Bjelica [5, str. 261]. Autor navodi „[p]rincip likvidnosti se odnosi na kratkoročnu vremensku usklađenost, tj. sposobnost banke da odgovori svojim dospelim obavezama u određenom roku, dok princip solventnosti daje primat dugoročnoj vremenskoj usklađenosti strukture aktive i pasive, tj. njenoj stalnoj sposobnosti da sve svoje obaveze isplati u celini u jednom određenom trenutku, i to bez gubitaka po deponente i ostale poverioce. Likvidnost predstavlja mogućnost da se plate dugovi u određenom roku, dok je solventnost mogućnost da se dugovi plate konačno“.

---

<sup>5</sup> Autor ovde neprecizno navodi dva termina (plasmani ili aktiva) u alternaciji, mada bi zbog svog šireg značenja, termin *aktiva*, bolje izrazio suštinu ideje bez navođenja drugog termina.

### 3. Ročna struktura bilansa stanja, likvidnost i solventnost

Za razliku od koncepta solventnosti koji se može primenjivati i na organizacije koje posluju izvan sektora finansijskog posredovanja, u sektoru finansijskih posrednika, posebno u bankarskom sektoru, koncept solventnosti pokazuje mnogo neposredniju vezu sa konceptom likvidnosti. U primeru koji sledi pokazaćemo kako se solventnost hipotetičke banke može računski izvesti iz podataka koje sadrže finansijski izveštaji originalno namenjeni analizi likvidnosti organizacije.

**Tabela 2: Ročna uskladenost aktive i obaveza hipotetičke banke**

	1-7	8-15	16-30	31-90	91-180	181-365	366 <
Aktiva	200	300	1.000	2.000	1.500	500	500
Obaveze	1.000	200	800	1.500	1.500	200	200
Razlika	(800)	100	200	500	-	300	300
<b>Kumulativ</b>	<b>(800)</b>	<b>(700)</b>	<b>(500)</b>	-	-	<b>300</b>	<b>600</b>

Napomena: negativne vrednosti date su u zagradama

Iz pregleda (tabela 2) se može uočiti da je izvršeno ročno presecanje bilansa stanja banke i to na arbitrarno utvrđene ročne sekvence. Prikazan izveštaj podseća na šemu po kojoj kontrolisani entiteti (banke) izveštavaju kontrolno telo (Narodnu banku Srbije). Ove ročne sekvence, tj. segmenti, odabrani su u skladu sa konvencijama na kreditnom i depozitnom tržištu. Naime, najveći broj depozitnih i kreditnih potraživanja ugovara se sa ustaljenim rokovima dospeća<sup>6</sup>.

Svoj bilans stanja banke sastavljuju bez informacija o ročnoj strukturi aktive i obaveza. Ove informacije kontrolno telo (Narodna banka Srbije) dobija iz posebnog izveštaja koji joj banke redovno dostavljaju. Ovaj izveštaj naziva se Pregled ročne strukture aktive i pasive banke i daje se kao prilog uz Bilans stanja banke [6].

Kao što vidimo iz izveštaja (tabela 2), zbog veće vrednosti obaveza u odnosu na vrednost aktive u prvom segmentu, hipotetička banka će u ovom segmentu biti izložena riziku nelikvidnosti. Veličina ove neto pasivne pozicije (razlika između vrednosti aktive i obaveza) je toliko velika da se u kumulativu neto pasivna pozicija produžuje i na naredna dva segmenta i tek

<sup>6</sup> Na domaćem depozitnom tržištu uobičajena su sledeća dospeća: *a vista*, mesec dana, tri meseca, šest meseci, godinu dana, dve godine, tri godine i više. U repo operacijama ili operacijama trajne prodaje sopstvenih blagajničkih zapisa Narodna banka Srbije takođe koristi zaokružena dospeća, npr. dve nedelje, mesec dana, tri meseca, šest meseci i dr. Slična praksa karakteriše i kreditno tržište.

### **Likvidnost versus solventnost banaka: analiza bilansa stanja banke**

---

se kod četvrtog segmenta dovodi u ravnotežu. U poslednjem segmentu (366 i više) zbog prirodnog obeležja da su svi prethodni segmenti uključeni u kumulativ narednih segmenata, banka završava sa neto aktivnom pozicijom, što ukazuje da je ukupna aktiva viša od ukupnih obaveza, odnosno banka ima pozitivan osnovni kapital. Dakle, ako na momenat zaboravimo da regulativa adekvatnosti kapitala (solventnosti) kod banaka zahteva izvesnu, regulisanu pozitivnu marginu, tj. minimalni osnovni kapital, ovu banku možemo oceniti solventnom. Uprkos tome, samo na bazi podataka o ročnoj strukturi aktive i obaveza, ova banka može imati ugroženu likvidnost u prva tri ročna segmenta.

Lako je konstruisati i drugačiji hipotetički bilans u kome će banka u izvesnim ročnim segmentima imati neto aktivnu poziciju, dakle sigurnu likvidnost, a ipak u totalu, tj. kumulativu poslednjeg ročnog segmenta imati neto pasivnu poziciju, tj. ugroženu solventnost.

S obzirom da je likvidnost definisana kao mogućnost izmirenja obaveza u momentu njihovog dospeća, iako se u nekom ročnom segmentu pojavljuje neto aktivna pozicija i dalje ima prostora da dođe do pojave nelikvidnosti. Ovo bi se dogodilo uvek kada obaveze dospevaju na početku, a aktiva na kraju ročnog segmenta. Zbog toga precizan uvid u likvidnost zahteva što kraće ročne segmente, tj. što više ročnih segmenata. Na taj način bi se otklonio negativan efekat agregiranja pozicija sa različitim rokom dospeća, ma kako mala ta razlika bila. S obzirom na prirodu kliringa u platnom prometu, minimalna dužina intervala, odnosno trajanje segmenta ne bi trebalo biti kraće od trajanja jednog ciklusa kliringa. Naravno, u sistemu bruto prenosa bez odlaganja (RTGS sistem) bilo bi metodološki ispravno zameniti koncept diskretnih intervala sa kontinuiranim prikazom vremena, odnosno trajanje intervala bi težilo nuli.

Na kraju, potrebno je objasniti i empirijsku pravilnost da nelikvidnost i nesolventnost često koïncidiraju. Očigledno je da ukoliko banka ima više obaveza od aktive verovatnoća da će se u većem broju intervala (diskretni prikaz vremena) odnosno u dužem vremenskom periodu obaveze prevazilaziti vrednost aktive biti uvećana, pa će i nelikvidnost biti verovatnija. Konkretno, u zavisnosti od raspodele obaveza i aktive po kriterijumu dospeća nelikvidnost će se izražavati kroz duže periode nelikvidnosti ili izrazitije deficite likvidnosti u kraćim periodima. Dakle, nesolventna banka će često biti i nelikvidna. S druge strane i nelikvidnost može uzrokovati nesolventost i to ukoliko odbrana nelikvidnosti zahteva takva rebalansiranja portfolija kojima se stvaraju gubici, na primer, visoki kapitalni gubici, troškovi transakcija, ili previsoki troškovi kreditne podrške likvidnosti.

Na taj način, uz odgovarajuća pojednostavljenja, veza između solventnosti i likvidnosti banke se može uspostaviti na bazi sledećih pravila:

- Podatak o odnosu između vrednosti *ukupne* imovine i *ukupnih* obaveza ukazuje na *solventnost* banke.
- Ročnim presecanjem bilansa, kojim prikazujemo odnos između vrednosti imovine i obaveza koje dospevaju *unutar* odgovarajućih intervala ukazuje na *likvidnost* banke.
- Ročnim presecanjem bilansa u manji broj intervala informativnost izveštaja kada je u pitanju uvid u stepen likvidnosti je umanjena.
- Maksimalno uvećanje informativnosti ovakvog izveštaja postiže se maksimalnim skraćenjem intervala.
- Skraćenje vremenskog intervala na period kraći od jednog ciklusa obračuna u platnom prometu nije metodološki racionalno.
- Izveštaj o ročnoj usklađenosti aktive i obaveza, kao izveštaj o likvidnosti, transformišemo u izveštaj o solventnosti ukoliko koristimo samo jedan interval, tj.  $i = n = 1$ .

#### **4. Ka formalnom zapisu**

Uz konvencionalno označavanje aktive banke sa  $A$ , a obaveza sa  $L$ , pri čemu je  $A_i$ , i  $L_i$ , vrednost aktive i obaveza sa dospećem u intervalu  $i$ , a ukupan broj vremenskih intervala konačan broj  $n$ , dobijamo:

$$A_i - L_i = \text{neto novcani tok u intervalu } i \quad (1)$$

Vrednost  $i$  predstavlja interval, odnosno vremenski horizont u kome se procenjuje uravnoteženost novčanih tokova. Uravnoteženost novčanih tokova uzima se kao indikator likvidnosti banke. Za različite svrhe u analizi likvidnosti uzimaju se intervali različite dužine. U analizama likvidnosti nefinansijskih firmi ovo je obično jedna godina. U analizama likvidnosti banaka, zbog specifičnih ročnih karakteristika obaveza i posebnog značaja likvidnosti trajanje intervala je znatno kraće. Banke u Republici Srbiji, kao što ćemo videti, u izradi svojih izveštaja koriste interval dužine mesec dana. Ako sa  $i$  obeležimo interval jednak dužine u trajanju od jednog radnog dana, onda se izveštaj o likvidnosti dobija sumiranjem (integracijom) stanja aktive i obaveza sa dospećim u narednih 30 dana, ( $n = 30$ ) odnosno:

$$\sum_{i=1}^{30} A_i - \sum_{i=1}^{30} L_i = \sum_{i=1}^{30} (A - L)_i = \text{novcani tok za naredni mesec} \quad (2)$$

### **Likvidnost versus solventnost banaka: analiza bilansa stanja banke**

---

Daljim sumiranjem uz uslov da je  $n = \infty$ , pri čemu  $i$  i dalje označava trajanje vremenskog intervala jednako jedan dan, dobijamo izveštaj o solventnosti:

$$\sum_{i=1}^n A_i - \sum_{i=1}^n L_i = \sum_{i=1}^n (A - L)_i = \text{osnovni kapital} \quad (3)$$

Ova jednačina koja odgovara diskretnom metodu zapisivanja vremena, odnosno važi za slučaj diskretnih vremenskih perioda, može se transformisati u svoj ekvivalent za slučaj kada je vreme predstavljeno kao neprekidna statistička promenljiva ukoliko se prepostavi da ukupan broj ( $n$ ) vremenskih intervala ( $i$ ) teži beskonačnosti,  $n \rightarrow \infty$ , odnosno da trajanje vremenskog intervala teži nuli ( $i \rightarrow 0$ ).

Neka je  $[0, \tau]$ ,  $0 \leq \tau < +\infty$ , vremenski interval na kome posmatramo ročna obeležja, tj. dospeće obaveza i aktive banke. Neka su  $a(t)$  i  $l(t)$  funkcije kojima je izražena veličina aktive i veličina obaveza hipotetičke banke u trenutku  $t$ . Funkcije  $a(t)$  i  $l(t)$  su neprekidne na intervalu  $[0, \tau]$  i pri tome je jednačina za kontinuirani slučaj vremenskih perioda sledećeg oblika:

$$\int_0^\tau a(t)dt - \int_0^\tau l(t)dt = \int_0^\tau [a(t) - l(t)]dt = \text{osnovni kapital} \quad (4)$$

Ovaj jednostavni model (3) i njegov ekvivalent za slučaj kontinuiranog prikaza vremena (4) pokazuju kako se informacije o ročnoj strukturi bilansa stanja banke mogu tumačiti u cilju uvida u očekivanu likvidnost banke, ali i izvesti informacija o visini osnovnog (sopstvenog) kapitala. Informacija o visini osnovnog kapitala samo je jedan od dva potrebna elementa za procenu stepena solventnosti banke. Ovu sumu (ili integral u drugom slučaju) treba staviti u odnos sa odgovarajućim agregatom kako bi se stekao uvid u *relativnu* visinu sopstvenog kapitala banke. Tradicionalno za ovu svrhu se koristio ukupan iznos bilanske aktive banke, mada savremeni regulatorni standardi [7] preporučuju da se solventnost procenjuje na osnovu agregata složenije konstrukcije, koji uvažava čitav set rizika kojima je izložena banka u svom poslovanju u čije se uticaj odražava na vrednost pozicija aktive, međusobni odnos odabranih pozicija aktive i pasive, kao i vanbilansne pozicije [8]. Na taj način kriterijum solventnosti postaje indikator „globalne sposobnosti banke da podnese rizike poslovanja“. Solventnost „meri sposobnost da se na duži rok osigura vraćanje pozajmljenih sredstava, odnosno predstavlja mogućnost da banka u momentu likvidacije osigura isplatu svojih poverilaca“ [9, str. 19].

Algebarski zapisi (1 – 4) ne uvažavaju činjenicu da na likvidnost banke uticaj može imati i različit stepen unovčivosti njene aktive, već likvidnost izvodi isključivo na bazi ročnih karakteristika aktive ( $A$ ,  $a$ ) i obaveza ( $L$ ,  $l$ ), odnosno dospeća kao jednog od ugovornih elemenata potraživanja i obaveza. Obeležje neke aktive da se uz prihvatljive troškove može konvertovati u gotovinu omogućuje da se po potrebi takva aktiva, po kriterijumu dospeća svrstana u udaljene vremenske intervale, prebacuje u prvi vremenski interval. Na taj način kumulativ razlike u periodu analize (po definiciji početnih period) dobio bi povoljnije vrednosti. Ukoliko bi troškovi iznudene prodaje dela aktive bili preveliki kumulativ zadnjeg perioda, tj. solvenost bi bila umanjena.

Naredni izveštaj (tabela 3) pokazuje stepen usklađenosti aktive i pasive (obaveza ali i sopstvenog kapitala) u različitim vremenskim intervalima.

<b>Tabela 3: Ročna usklađenost aktive i pasive (u mln. dinara; VI – 2006)</b>						
<b>1-7</b>	<b>8-15</b>	<b>16-30</b>	<b>31-90</b>	<b>91-180</b>	<b>181-365</b>	<b>366 &lt;</b>
-10.845	35.375	12.907	3.931	8.887	38.441	-88.696

Izvor: Narodna banka Srbije [10, str. 10].

Podaci u ovom izveštaju dobijeni su integriranjem podataka koje dostavlja svaka banka pojedinačno, i predstavljaju informaciju o stanju u bankarskom sistemu Srbije. Ovakvi izveštaji koriste se za sagledavanje stepena ročne transformacije, pa samim tim i efikasnosti bankarskog sistema u obavljaju njegove osnovne funkcije, tj. kreiranju likvidnosti za korisnike usluga bankarskog sistema. Istovremeno, ovakav izveštaj ukazuje i na stepen u kome je sam bankarski sektor izložen riziku likvidnosti, a indirektno i kamatnom riziku. Naravno, ročna transformacija, mada pojedinačno najvažniji, ipak predstavlja samo jedan od faktora koji utiču na stepen izloženosti banaka riziku likvidnosti.

## **5. Faktori koji remete direktnu vezu ročne strukture bilansa i likvidnosti**

Pregled ročne strukture aktive i obaveza, ma kako bio detaljno presecan, neće dati potpun uvid u očekivanu likvidnost banke (ili bankarskog sektora) zbog dejstva izvesnih faktora koji novčani tok (prilive i odlive) mogu izmešati iz intervala određenog po ročnim karakteristikama, tj. ugovorenom momentu dospeća. Postojanje kreditnog rizika predstavlja

### **Likvidnost versus solventnost banaka: analiza bilansa stanja banke**

---

implicitnu mogućnost odlaganja naplate potraživanja, a ponekad i smanjenje nominalne vrednosti novčanog priliva<sup>7</sup>.

Razne ugovorne klauzule takođe mogu remetiti planirani bilans novčanih tokova banke. Različite opcije koje se ponekad ugrađuju u kreditne i depozitne aranžmane omogućuju jednoj od ugovornih strana u ovim bilateralnim ugovorima da izmene ročne karakteristike aranžmana. Na primer, opcija prevremene otplate (engl. prepaid option) može se garantovati dužniku u slučaju stambenih, ali i investicionih kredita. Da bi se dužnik destimulisao da koristi ovakvu opciju obično se primenjuju visoke jednokratne naknade sa prevremenom otplatu duga.

Opcija opoziva zajma (engl. adverse material change clause) ponekad se ugrađuje u kreditne aranžmane. Njome kreditor prisvaja pravo da opozove svoje potraživanje i pre ugovorenog roka dospeća. Aktiviranjem ove opcije kreditor se štiti od realizacije kreditnih gubitaka, ali i remeti planiranu strukturu novčanih tokova.

Takođe nije retko da se u depozitnim ugovorima deponentu garantuje pravo raskida oričenja sredstava i pre ugovorenog (krajnjeg) roka oričenja. Ekonomski vrednost ove opcije se obično umanjuje ugovorenim gubitkom dela kamatnih prinosa za protekli period oričenja, ili se čak dodaju i eksplizitni penali.

### **6. Osvrt na aktuelni okvir kontrole likvidnosti**

Izveštaj o likvidnosti koji se koristi u cilju procene i kontrole rizika likvidnosti banke sačinjavaju i dostavljaju Narodnoj banci Srbije svakodnevno i jednom mesečno. Ovaj izveštaj sadrži određene elemente iz bilansa stanja banke klasifikovane tako da se njihovim sučeljavanjem dobija odgovarajući pokazatelj (koeficijent likvidnosti). Vrednost ovog koeficijenta banka mora održavati u dozvoljenim granicama. Najjednostavnije rečeno koeficijent likvidnosti se dobija kao odnos zbiru likvidnih potraživanja prvog i drugog reda i zbiru obaveza banke po viđenju, tj. bez ugovorenog roka dospeća i obaveza banke sa ugovorenim rokom dospeća u narednih mesec dana od dana u kome se obavlja obračun koeficijenta [11, str. 3]. Kritično niskim nivoom likvidnosti smatraju se vrednosti koeficijenta niže od utvrđenih granica, a to su:

---

<sup>7</sup> Odlaganje naplate samo po sebi dovodi do smanjenja ekonomski vrednosti novčanog toka, pored toga što nominalna vrednost priliva nije umanjena.

- a) vrednost niža od 0,8 za bilo koji radni dan pojedinačno,
- b) vrednost niža od 0,9 u periodu dužem od tri uzastopna radna dana, ili
- c) vrednost niža od 1,0 na mesečnom nivou, kada se mesečni indikator dobija kao aritmetička sredina koeficijenata dnevne likvidnosti u izveštajnom mesecu.

Likvidnim sredstvima smatraju se sva ona potraživanja banke koja dospevaju u periodu kraćem od mesec dana. Pri tome se likvidna aktiva izdvaja u dve kategorije kvaliteta, prvi i drugi red. Likvidnom aktivom prvog reda smatraju se sledeće pozicije: gotovina u blagajni, sredstva na žiro-računu, zlato i drugi plemeniti metali, sredstva na računima kod banaka koje su po priznatim međunarodnim ocenama boniteta kategorisane u „investicioni stepen“ rizika, zatim depoziti kod Narodne banke Srbije, novčana potraživanja u procesu naplate, akcije i obveznice kotirane na berzi, ali i izvesni oblici pasive, kao što su neopozitive kreditne linije odobrene banci. Sva ostala potraživanja koja zadovoljavaju kriterijum dospeća (manje od mesec dana) kategorisu se u likvidnost drugog reda.

Zbir ovih pozicija upoređuje se sa zbirom likvidnih obaveza. Ovaj agregat dobija se zbrajanjem obaveza sa ugovorenim rokom dospeća kraćim od mesec dana od dana sačinjavanja izveštaja i one obaveze kod kojih nije utvrđen period dospeća (dakle po viđenju ili sa avizom). Ove obaveze se smatraju obavezama sa dnevnim dospećem, ali se ne uključuju ukupnim iznosom. Naime, uvažena je činjenica da veliki deo obaveza sa ovako regulisanim dospećem ostaje trajno raspoloživ banci. Pri tome uvaženo je i da od prirode poverioca zavisi i u kom stepenu će se ovakve obaveze nalaziti raspoložive banci. Na primer, ukoliko se radi o međubankarskom potraživanju obaveze će se uključiti sa 40 % ukupnog iznosa. Ukoliko se kao poverioci pojavljuju ostali deponenti procenat će biti umanjen (20%). U iznos se uključuju i štedni ulozi sa 10 %, i garancije i druge vrste jemstava sa 5 %, kao i 20 % neiskorišćenih odobrenih i neopozivih kreditnih linija. Pri tome, uvek kada je to moguće vrednost pozicija se dobija korišćenjem aktuelnih tržišnih cena. Kriterijum kreditnog rizika uključen je i preko još jednog elementa. Naime, ukoliko potraživanja banke ne ispunjavaju uslov da se klasifikuju u prve tri kategorije, već su klasifikovane u poslednje dve, najrizičnije kategorije [12], ne mogu se uključiti u proračun likvidne aktive, bez obzira na rok dospelosti.

Dakle, u izveštajima o likvidnosti banke koriste vremenski okvir od mesec dana, ali uz uvažavanje činjenice da se potraživanje može smatrati likvidnim samo ukoliko a) je dužnik nesporognog boniteta, i b) obeležja tržišta na kojima se obavlja trgovanje garantuju visoku likvidnost.

### **Likvidnost versus solventnost banaka: analiza bilansa stanja banke**

Na osnovu onoga što smo do sada istakli probaćemo da sumiramo osnovna obeležja ovih koncepata (tabela 4).

**Tabela 4: Likvidnost i solventnost – osnovna obeležja**

Kriterijum	Likvidnost	Solventnost
<i>Sličnosti</i>		
Uzrok gubitka dozvole	Da	
Profitabilnost	Pozitivno	
Dejstvo kreditnog i tržišnih rizika	Negativno	
Tržišna vrednost pozicija	Popravlja informativnost	
<i>Razlike</i>		
Izvor podataka za analizu	Bilans novčanih tokova/ročna struktura bilansa stanja	Bilans stanja
Dospeće pozicija	Ključno obeležje	Irelevantno
Uticaj novog zaduženja	Popravlja bez obzira na uslove zaduženja	Uticaj zavisi od uslova zaduženja
Uticaj uznudene prodaje aktive	Popravlja bez obzira na uslove prodaje	Uticaj zavisi od uslova prodaje

Ovu uporednu analizu izvodimo radi rekapitulacije osnovnih argumenata koje smo izneli u radu, ali ne i sa pretenzijom da damo konačan i sveobuhvatan pregled kriterijuma po kojima ova dva koncepta pokazuju suštinske sličnosti i razlike.

#### *Zajednička obeležja*

Najvažnije zajedničko obeležje likvidnosti i solventnosti proizilazi iz zakonske obaveze banke da održava likvidnost i solventnost na propisanom nivou. Narodna banka Srbije može oduzeti dozvolu za rad banchi ukoliko je „kritično potkapitalizovana“, ali i ukoliko banka „ima kritično nizak nivo likvidnosti“ [13, Član 130]. Oduzimanjem dozvole za rad stvara se prvi uslov za pokretanje postupka stečaja ili prinudne likvidacije [14, Članovi 2 i 3].

Profitabilnost banke svakako ima povoljan efekat kako na likvidnost tako i na solventnost banke. Bilans stanja ignoriše efekat profitabilnosti poslovanja u tekućoj izveštajnoj godini sve do momenta utvrđivanja rezultata poslovanja, kada se ostvareni profit ili zabeleženi gubitak iz bilansa uspeha, iskazuju i u bilansu stanja, na strani izvora (profit) ili upotrebe sredstava (gubitak). Prirodno da ročnim presecanjem istog bilansa stanja efekat profitabilnosti ostaje neuključen, pa i izveštaji o likvidnosti pate od istog nedostatka.

## **Srđan Marinković, Žarko Popović**

---

Prisustvo kreditnog ili tržišnih rizika kao verovatnoće nastanka gubitaka na raznim pozicijama predstavlja *ex ante* kalkulaciju očekivanih gubitaka. Ove kalkulacije se moraju uzeti kao korektiv u proračunu očekivanog profita. Potpuno suprotno ukalkulisanom profitu, stepen u kome je banka izložena kreditnim, tržišnim i bilo kojim drugim oblicima rizika deluje nepovoljno na likvidnost i solventnost banke.

Izveštaj o ročnoj strukturi bilansa stanja zbog pretežno bilateralne prirode bankarskih finansijskih obaveza i potraživanja često ne uvažava promene ekonomске vrednosti ovih pozicija, pa se one evidentiraju po istorijskim, tj. nominalnim vrednostima. Nekim od pozicija moguće je utvrditi tržišnu vrednost pa se, kao što smo videli, u izradi izveštaja o likvidnosti sugeriše upravo na ovakvom načinu evidentiranja. Na istom principu insistira se i u proračunima solventnosti banke.

Kod bilateralnih ugovora upotreba računovodstva po tržišnim cenama (engl. market-value accounting) nije raspoloživa alternativa, pa se u tim slučajevima, radi povećanja objektivnosti, i samim tim informativnosti izveštaja, koriste razni metodi simulacije promene vrednosti. Jedan od jednostavnijih metoda je kategorizacija aktive po stepenu naplativnosti. Kao što smo videli, u aktuelnoj domaćoj praksi izveštavanja o likvidnosti bankama nije dopušteno da potraživanja smanjenog stepena naplativosti (kategorije G i D) uključuju u likvidnu aktivu, bez obzira na rok dospelosti. Istovremeno, banke su dužne da utvrđen deo iznosa svojih potraživanja u zavisnosti od kategorije izdvajaju u obliku posebnih rezervi, što predstavlja direktni uticaj na solventnost banke. Dakle, ovo je zajednička odlika likvidnosti i solventnosti. Međutim, treba istaći da evidentiranje pozicija po njihovoј tržišnoј vrednosti predstavlja pristup metodološki kompletnej od bilo kog poznatog metoda simulacije. Najčešći nedostatak metoda simulacije je to što su usmereni na identifikaciju jednog ili uže grupe rizika, za razliku od tržišne evaluacije, koja po definiciji uključuje tržišni koncenzus o uticaju svih faktora relevantnih za evaluaciju.

### *Razlike*

Videli smo da je bilans stanja izvor podataka, kako za sagledavanje stepena solventnosti, tako i za sagledavanje stepena likvidnosti banke. Međutim, dok za uvid u solventnost banke ovaj izveštaj nije neophodno dalje prilagođavati, dobar uvid u stepen likvidnosti nije moguć bez daljeg analitičkog razvijanja izveštaja, tj. ročnog presecanja bilansa stanja. Na ovaj način može se steći i prihvatljiv konačan uvid u očekivanu likvidnost banke, ali je metodološki korektnije poći od ovog izveštaja kao polazišta i dalje ga usavršavati uključenjem svih onih efekata čije dejstvo smanjuje

### **Likvidnost versus solventnost banaka: analiza bilansa stanja banke**

---

informativnost ročne strukture aktive i obaveza kao indikatora likvidnosti (vidi peti odeljak ovog rada).

Analiza ročne strukture bilansa stanja bila je korisna za sagledavanje likvidnosti banke. Iz samog modela proizilazi da je dospeće pozicija aktive i obaveza ključno obeležje za ocenu likvidnosti banke. Kako je solventnost stanje koje postaje interesantno u momentu raznih statusnih promena, dospeće potraživanja i obaveza postaje irelevantno jer se u tim situacijama često insistira na prinudnoj naplati potraživanja i promptnom izmirenju obaveza.

Uobičajeni metodi za odbranu likvidnosti, kao što su aranžiranje novog duga (npr. krediti za likvidnost) ili prinudna prodaja dela aktive (npr. sekundarne rezerve) mogu imati različit efekat na solventnost banke. U situacijama kada su troškovi odbrane likvidnosti previsoki, to može ugroziti solventnost banke. Veza o kojoj smo govorili kao o nepovoljnem efektu transformacije nelikvidnosti u nesolventnost, nastaje upravo zbog ekstremno nepovoljnih uslova pod kojima se organizuje odbrana likvidnosti. Dakle, jedna od značajnih razlika između koncepta likvidnosti i solventnosti je u raspoloživim metodima odbrane. Metodi raspoloživi za odbranu likvidnosti banke prilično su nedelotvorni u odbrani solventnosti banke. Navodimo izjavu koja se vezuje za Pola Krugmana: „poslednji planovi američke centralne banke usmereni na oporavak finansijskog sistema verovatno neće delovati. FED može obezbediti likvidnost, ali likvidnost nije problem. Problem prodstavljuju nenaplativi zajmovi. Ono što se trenutno dešava na tržištu nije iracionalna panika. To je potpuno racionalna panika, jer su akumulirana ogromna nenaplativa potraživanja, a ne znamo koliko se tih potraživanja nalazi kod lica koje želi da novac pozajmi od nas<sup>8</sup>.“ Da li će se odbranom likvidnosti povoljno uticati na solventnost ili upravo suprotno zavisi od konkretnih ekonomskih uslova pod kojima je ta odbrana aranžirana.

### **Zaključak**

Cilj ovog rada je da doprinese boljem metodološkom obuhvatanju dva osnovna kriterijuma poslovanja banaka: principa likvidnosti i principa solventnosti. Mada se ova dva koncepta ponekad poistovećuju, jer se često javljaju kao zajednički pratioci poremećaja u poslovanju banke, potpuno je pogrešno ignorisati elemente po kojima se razlikuju.

---

<sup>8</sup> Drum Kevin, Solvency vs. Liquidity, Mother Jones, December 14, 2007. [/http://www.motherjones.com/kevin-drum/2008/09/solvency-vs-liquidity.html/](http://www.motherjones.com/kevin-drum/2008/09/solvency-vs-liquidity.html/)

---

### **Srđan Marinković, Žarko Popović**

---

Razlika u vremenskom okviru analize likvidnosti i solventnosti poznata je u ekonomskoj nauci. Međutim, koliko je nama poznato, ova razlika do sada nije ovako eksplicitno definisana, niti korišćena za objašnjenje različitih fenomena, npr. česte empirijske uzajamne povezanosti (ne)likvidnosti i (ne)solventnosti, ali i radi objašnjenja situacija nelikvidnosti uz istovremenu solventnosti i nesolventnosti uz istovremenu neugroženu likvidnost.

U radu smo upotrebili praksu ročnog presecanja bilansa stanja banke, kako bi dokazali vezu između koncepta likvidnosti i solventnosti banke. Takođe, diskutujemo o ograničenjima ovog pristupa koji, mada ukazuje na najbitniju razliku ova dva koncepta, ipak nije dovoljno prostran da uključi sve elemente po kojima se ova dva koncepta razlikuju ili pokazuju sličnost.

### **Literatura**

1. Krstić Borko (1999) *Bankarstvo*, Ekonomski fakultet, Niš
2. Ćirović Milutin (1982) *Monetarno-kreditni sistem*, Savremena administracija, peto izdanje, Beograd.
3. Maisel J. Sherman (1981) *Risk and capital adequacy in commercial banks*, A National Bureau of Economic Research Monograph, The University of Chicago Press, Chicago (II).
4. Jović Srboljub (1990) *Bankarstvo*, Naučna knjiga, Beograd.
5. Đukić Đorđe, Vojin Bjelica i Života Ristić (2006) *Bankarstvo*, treće izdanje, Ekonomski fakultet, Beograd.
6. Narodna banka Srbije, Uputstvo o izveštajima banaka, Službeni glasnik RS, br. 57/2006, 116/2006, 56/2007 i 86/2007.
7. Basel Committee on Banking Supervision (2004) International Convergence on Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework, Basel, June.
8. Đukić Đorđe, (2007) *Upravljanje rizicima i kapitalom u bankama*, Beogradska berza, Beograd.
9. Vasiljević Branko (1989) Novi međunarodni standard solventnosti, *Jugoslovensko bankarstvo* 2: 19-21.
10. Narodna banka Srbije (2006) Bankarski sektor u Srbiji – Izveštaj za drugi kvartal 2006. godine
11. Narodna banka Srbije, Odluka o upravljanju rizikom likvidnosti banke, Službeni glasnik RS, br. 129/2007.
12. Narodna banka Srbije, Odluka o klasifikaciji bilansne aktive i vanbilansnih stavki banke, Službeni glasnik RS, br. 129/2007.
13. Zakon o bankama, *Službeni glasnik RS*, 107/2005.
14. Zakon o stečaju i likvidaciji banaka i društava za osiguranje, *Službeni glasnik RS*, br. 61/2005.

**BANK LIQUIDITY versus SOLVENCY:  
A BANK BALANCE SHEET ANALYSIS**

**Abstract:** Liquidity and solvency of financial institutions are two concepts that share a big part of common features. But the difference between could be sometimes so important that ignoring it produces huge social costs. This paper is aimed to present a slightly more formal framework than usual in such discussions. Despite not being a complete model it is still useful in analyzing the distinction. Our approach is based on analysis of balance sheet. We take maturity compositions of assets and liabilities as primary focus of analysis able to indicate some crucial differences between the concepts.

**Key words:** bank, liquidity, solvency, balance sheet maturity composition

**Srđan Marinković, Žarko Popović**

---



UNIVERZITET U NIŠU  
EKONOMSKI FAKULTET  
Časopis "EKONOMSKE TEME"  
Godina izlaženja XLVI, br. 3, 2008., str. 71-83  
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš  
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 523 268

## SPECIFIČNOSTI OPOREZIVANJA DOHOTKA FIZIČKIH LICA U AUSTRIJI

**Prof. dr Jadranka Đurović-Todorović\***

**Rezime:** Porez na dohodak fizičkih lica (građana) je jedan od najznačajnijih poreskih oblika svake savremene države. Veoma je izdašan, elastičan i pogodan za realizaciju kako fiskalnih, tako i brojnih vanfiskalnih ciljeva. Kod ovog poreza dolazi do punog izražaja primena principa oporezivanja prema ekonomskoj snazi poreskog obveznika, a pri tome se vodi računa o ličnim okolnostima u kojima živi i radi poreski obveznik. Cilj rada je da ukaže na rešenja vezana za sistem poreza na dohodak fizičkih lica u Austriji, na definisanje poreskog obveznika, način utvrđivanja poreske osnovice i na vrstu poreske stope. S druge strane, cilj je da se vidi da li ovaj poreski oblik odgovara fiskalnim, ekonomskim i socijalnim ciljevima i kakvi su rezultati primene ovog poreza, posmatrano kroz njegovu izdašnost i bilansni značaj.

**Ključne reči:** porez na dohodak fizičkih lica, poreski sistem Austrije, poreski obveznik, poreska osnovica, poreska stopa.

### Uvod

Teorija i praksa javnih finansija poznaju tri sistema oporezivanja dohotka fizičkih lica: 1) analitički ili parcijalni, 2) sintetički ili globalni i 3) mešoviti sistem<sup>1</sup>.

Prvi sistem polazi od stava da svaki prihod fizičkog lica, bez obzira po kom osnovu je ostvaren, treba oporezivati odvojeno, uz primenu različitih

---

\* Ekonomski fakultet Niš  
UDK 336.221.4(436); Originalni naučni rad  
Primljeno: 17.09.2008.

<sup>1</sup> Djurović-Todorović Jadranka, Jovanović Miodrag, Krstić Borko, Monetarni i fiskalni menadžment, Ekonomski fakultet Niš, 2006., str.422

## Jadranka Đurović-Todorović

---

proporcionalnih poreskih stopa. Ovaj porez je poznat i pod imenom cedularni porez.

Drugi sistem pretpostavlja da sve prihode koje ostvari poreski obveznik treba oporezivati jednim sveobuhvatnim porezom čija stopa po pravilu treba da bude progresivna. U pitanju je sintetički, odnosno globalni sistem poreza na dohodak fizičkih lica, koji oporezuje ukupnu masu obveznikovih primanja, bez obzira na prirodu primanja i izvore iz kojih potiču, pri čemu se vodi računa o okolnostima, takođe i porodičnim, koje su vezane za ličnost obveznika. Sintetički porez na dohodak je zastavljen u većini savremenih poreskih sistema.

Treći sistem je mešoviti sistem oporezivanja dohotka, gde je u osnovi cedularno oporezivanje na koje se nadovezuje komplementarni porez na ukupnan prihod koji se plaća na kraju godine, ako se ostvare ukupni prihodi preko nekog zakonom određenog iznosa. Cedularno oporezivanje se vrši primenom proporcionalnih stopa, dok se na iznos preko zakonskih granica, po pravilu, primenjuju progresivne poreske stope.<sup>2</sup>

U ranijoj i sadašnjoj praksi dominantna su prva dva sistema. Treći sistem je bio, ili je u primeni u malom broju zemalja, na primer u ranijoj Jugoslaviji, odnosno sve doskora u Portugalu. U primeni je i u Srbiji ponovo, počev od 2001. godine. U većini razvijenih zemalja sveta, u zemljama članicama OECD-a posebno, u primeni je sistem globalnog poreza na dohodak, budući da je pogodniji za ostvarivanje, pored fiskalnih i brojnih vanfiskalnih ciljeva oporezivanja. Prema tome, sintetičko oporezivanje dohotka primenjuje se i u Austriji.

### Elementi poreza na dohodak fizičkih lica

**Poreski obveznik.** U teoriji javnih finansija dugo traje spor da li za obveznika ovog poreza uzeti pojedinca ili porodicu.<sup>3</sup> U slučaju kada se kao obveznik uzima pojedinac relevantan je ukupan dohodak koji on ostvari po svim osnovama, a ne kako i na koji način on njime raspolaže. Drugim rečima, nije važno da li je obveznik-pojedinac stvorio porodicu i ima obavezu da izdržava maloletne članove, kao i druge članove porodice ako ne ostvaruju prihode, a živi u domaćinstvu s njima.

U slučaju kada se za poreskog obveznika izabere porodica moguće je opredeliti se za jednu od sledeće tri metode zajedničkog oporezivanja:

---

<sup>2</sup> Raičević Božidar, Javne finansije, Ekonomski fakultet Beograd, 2003., str.164

<sup>3</sup> Raičević, B., Gagić, B., Pantić, D., Sistem i politika javnih prihoda u funkciji demografske politike, Ekonomski institut, Beograd, 1995., str. 32-45

### **Specifičnosti oporezivanja dohotka fizičkih lica u Austriji**

---

- *Metoda deobe dohotka (income splitting)* - kod ove metode sabiraju se dohodci supružnika, a zatim se zbir podeli sa dva. Onda se odbija neoporezivi minimum i dobija se poreska osnovica koja se množi sa propisanom stopom. Dobijeni iznos se množi sa dva, što predstavlja poresku obavezu supružnika. Ova metoda je dominantna pri oporezivanju dohotka porodice.
- *Metoda porodičnih kvota* - prihodi svih članova porodice se sabiraju, pa se onda dele brojem tzv. porodičnih kvota. Broj porodičnih kvota zavisi od porodičnih prilika obveznika i od broja izdržavanih lica u okviru porodice. Tako dobijeni iznos se umanjuje za eventualno postojeći egzistencijalni minimum. Na dobijene iznose primenjuju se poreske stope da bi se dobio iznos poreza. Konačno, dobijeni iznos se množi s brojem kvota da bi se dobio iznos poreske obaveze porodice. Ovaj sistem primenjuju Francuska i Luksemburg.
- *Metoda dvostrukе poreske lestvice* - podrazumeva primenu dve različite poreske progresije. Jedna poreska progresija (oštira) se odnosi na samce, a druga poreska progresija (blaža) se primenjuje pri oporezivanju zajedničkog dohotka bračnih drugova. Ovaj metod primenjuju Norveška i SAD.

Druga bitna dimenzija definicije obveznika poreza na dohodak fizičkih lica, pored dileme da li za obveznika uzeti pojedinca ili porodicu, jeste utvrđivanje rasprostiranja poreske obaveze. S tog aspekta razlikujemo tri principa, i to<sup>4</sup>:

- *Princip neograničene poreske obaveze* - ovaj princip znači da se porezom na dohodak oporezuju svi prihodi jednog lica koje ima prebivalište u zemlji, nezavisno od toga da li su prihodi ostvareni u zemlji ili inostranstvu i nezavisno od državljanstva poreskog obveznika.
- *Teritorijalni princip* - znači da poreska obaveza tereti samo prihode ostvarene u zemlji. U najvećem broju zemalja na plaćanje poreza obavezna su i lica koja nemaju prebivalište u zemlji.
- *Princip državljanstva* - državljeni jedne zemlje koji imaju prebivalište u drugoj zemlji plaćaju na pojedine prihode ostvarene u inostranstvu porez zemalja čiji su državljeni. Prilikom utvrđivanja njihove poreske obaveze odbija se eventualno plaćeni porez u zemlji u kojoj je ostvaren prihod koji podleže oporezivanju.

---

<sup>4</sup> Jovanović Miodrag, Đurović-Todorović Jadranka, Finansijska teorija i politika, Niš, 2003., str. 70

## Jadranka Đurović-Todorović

---

**Poreska osnovica.** Poresku osnovicu poreza na dohodak fizičkih lica čini zbir neto prihoda konkretnog fizičkog lica iz svih izvora. U zakonodavstvima pojedinih zemalja određuju se izuzimanja iz dohotka, odnosno određuju se vrste prihoda koje se neće oporezivati. Reč je o primanjima socijalnog karaktera. Prihodi koji podležu ovom porezu mogu biti ostvareni u novcu (najčešće), naturi, činjenjem ili na neki drugi način. Prihodi mogu da budu iz radnog odnosa, od samostalne delatnosti, od poljoprivrede i šumarstva, od autorskih prava, patenata i tehničkih unapređenja, od nepokretnosti, kapitalnih dobitaka i sl.

Među prihodima koji ulaze u poresku osnovicu, pored navedenih, dve vrste zaslužuju da budu posebno apostrofirane kao vrlo suptilne.<sup>5</sup> Reč je o dodatnim primanjima i o imputiranom dohotku. Bez njihovog obuhvata poreska osnovica ne bi realno iskazala ekonomsku snagu obveznika.

Dodatna primanja mogu znatno da utiču na povećanje ekonomске snage obveznika. Tipični primeri dodatnih primanja su topli obrok, korišćenje službenog automobila i telefona u privatne svrhe, ustupanje sopstvenih proizvoda i usluga zaposlenima besplatno, ili po sniženoj ceni (prevoz železnicom, avionom ili autobusom za zaposlene u tim kompanijama, letovanje-zimovanje u sopstvenim odmaralištima i slično) i drugo.

Imputirani dohodak predstavlja prihod fizičkog lica ostvaren sopstvenim radom u sopstvenu korist, odnosno pružanjem usluga samome sebi (moler sebi izvodi radove na uređenju stana i slično, rad nezaposlenog člana domaćinstva u kući), korišćenje sopstvene imovine (imputirana zakupnina) i slično. Vrlo je teško odrediti veličinu imputiranog dohotka, ali je činjenica da je bez njega ekonomski snaga obveznika, pa prema tome i njegova poreska osnovica, nerealno (potcenjeno) iskazana.<sup>6</sup>

**Poreska stopa.** U najvećem broju savremenih poreskih sistema stope poreza na dohodak su progresivne, čija primena treba da omogući ravnomernije i pravičnije zahvatljivanje ekonomski snage poreskih obveznika.

U svim državama članicama EU primenjuje se sintetički porez na dohodak građana, koji se uvodi od strane centralnog nivoa vlasti, s tim što su stope među državama članicama prilično različite, mada je fundamentalna struktura ovog poreza slična. Oporeziv dohodak je podeljen prema visini u rasponima u grupe koje podležu progresivnom oporezivanju, osim u Nemačkoj gde se umesto grupa primenjuje nekoliko poreskih formula.

---

<sup>5</sup> Raičević Božidar, Javne finansije, Beograd, 2003., str. 169

<sup>6</sup> Isto str. 170

### **Specifičnosti oporezivanja dohotka fizičkih lica u Austriji**

**Tabela 1: Stope poreza na dohodak gradjana u zemljama EU i izabranim zemljama u 2006. godini**

<b>Država</b>	<b>Poreska stopa</b>	<b>Država</b>	<b>Poreska stopa</b>
Austrija	21-50	Kipar	20-30
Belgija	25-50	Republika Češka	12-32
Danska	38-59	Estonija	23
Finska	9-32,5	Madarska	18-36
Francuska	10-48,09	Letonija	25
Nemačka	15-42	Litvanija	10-35
Grčka	0-40	Malta	15-35
Irska	20-42	Norveška	28-51,3
Italija	23-43	Poljska	19-40
Luksemburg	6-38,95	Slovačka	19
Holandija	0-52	Slovenija	16-50
Portugalija	10,5-40	Bugarska	10-24
Španija	15-45	Rumunija	16
Švedska	0-25	Rusija	13
V.Britanija	0-40	SAD	10-30

Izvor: [www.worldwide-tax.com](http://www.worldwide-tax.com)

### **Porez na dohodak fizičkih lica u Austriji**

Porez na dohodak fizičkih lica je najvažniji direktni porez u Austriji. Do 1974.godine obveznik ovog poreza bila je porodica. Medutim, od ove godine za obveznika se utvrđuje pojedinac koji ostvaruje odredjene vrste prihoda. Do kraja 80-ih godina progresivnost je bila značajna i kretala se do 62%<sup>7</sup>. Poreskom reformom iz 1989. godine poreske stope su redukovane i uvedena su pet razreda u skali ostvarenog dohotka, sa maksimalnom stopom od 50%.

#### **Poreski obveznik**

Neograničenoj poreskoj obavezi podležu sva lica sa prebivalištem ili uobičajenim boravištem u Austriji. U svakom slučaju nakon šest meseci stalnog boravka u Austriji nastaje neograničena poreska obaveza. Državljanstvo pri tome nije odlučujuće.

Neograničena poreska obaveza znači da u načelu svi prihodi ostvareni u zemlji i u inostranstvu podležu poreskoj obavezi u Austriji. Ograničenoj poreskoj obavezi podležu lica koja ostvaruju prihode u Austriji

<sup>7</sup> [www.eurofound.europa.eu/emire/austria](http://www.eurofound.europa.eu/emire/austria)

## **Jadranka Đurović-Todorović**

---

(npr. kao upošljenici) ili pak ostvaruju prihode iz Austrije (npr. penzije od socijalnog osiguranja), a nemaju ni prebivalište niti uobičajeno boravište u Austriji.

Sporazum o dvostrukom oporezivanju sprečava da lice koje ima svoje prebivalište ili ostvaruje prihode u više država, za iste prihode više puta plati porez.

Radnici iz pograničnih područja, dakle, lica sa prebivalištem u Austriji, koja tokom dana rade u inostranstvu, uglavnom se oporezuju u zemlji u kojoj žive. Upošljenik koji npr. živi u Gornjoj Austriji, a radi u Bavarskoj, za prihode ostvarene u Bavarskoj plaća porez u Austriji.

Radnici na privremenom radu u Austriji, od prvog dana boravka u Austriji se tretiraju kao upošljenici sa neograničenom poreskom obavezom, pod uslovom da imaju radnu dozvolu najmanje šest meseci ili radni ugovor na najmanje šest meseci.

Kod sezonskih radnika neograničena poreska obaveza nastaje po pravilu u trenutku kada boravak u Austriji traje duže od šest meseci. Neograničena poreska obaveza u tom slučaju postoji od prvog dana.

### ***Predmet oporezivanja***

Predmet oporezivanja čine svi prihodi koje pojedinac ostvari u toku godine. U Zakonu o porezu na prihod su navedene sve one vrste primanja koja podležu porezu na prihod. Zakon o porezu na prihod poznaće sedam vrste prihoda: 1) prihodi od poljoprivrede i šumarstva, 2) prihodi od samostalne delatnosti, 3) prihodi od preduzetništva, 4) prihodi iz radnog odnosa, 5) prihodi od kapitala, 6) prihodi od zakupnina i 7) ostali prihodi<sup>8</sup>.

Kada od se ukupnog iznosa prihoda oduzmu vanredni izdaci i vanredna opterećenja dobija se osnovica za obračun poreza.<sup>9</sup>

*Prihode od poljoprivrede i šumarstva* ostvaruju na primer zemljoradnici ili baštovani. Sa novim izmenama ako pojedinci investiraju svoj profit u iznosu većem od 100.000 € u ove delatnosti oporezuju se sa polovinom prosečne poreske stope.

*Prihode od samostalnog rada* ostvaruju npr. lekari, advokati, poreski savetnici, arhitekte i akcionari, koji učestvuju u društima kapitala (npr. društva sa ograničenom odgovornošću) sa više od 25%.

---

<sup>8</sup> [www.helplinelaw.com/law/austria/taxation.php](http://www.helplinelaw.com/law/austria/taxation.php)

<sup>9</sup> Austrijsko Savezno ministarstvo za finansije, Vodič kroz poresko pravo, Beč 2004.g.

### **Specifičnosti oporezivanja dohotka fizičkih lica u Austriji**

---

*Prihodi od preduzetništva* su dobici ostvareni iz poslovanja određenih vrsta preduzeća (npr. trgovačka preduzeća, stolarske radnje, frizerske radnje i neke vrste industrijskih preduzeća).

*Pod prihodima iz radnog odnosa* spadaju sledeća primanja:

- Primanja i beneficije iz već postojećeg ili bivšeg radnog odnosa. Pod ovim podrazumevamo plate radnika i službenika kao i penzije, te primanja poslodavaca u naturi.
- Penzije od zakonom propisanog socijalnog osiguranja. U to spadaju između ostalog penzije od Zavoda za penzijsko osiguranje zaposlenih, poljoprivrednika ili preduzetnika. Povišeni iznosi na osnovu dobrovoljnog povišenog osiguranja se poreski obuhvataju samo do jedne četvrtine.
- Naknade za bolovanje.
- Primanja iz penzijskih fondova.
- Primanja članova pokrajinske vlade, pokrajinske skupštine, gradonačelnika, gradskih savetnika ili opštinskih savetnika, kao i primanja u naturi.

Primanja u naturi koja podležu poreskoj obavezi su: 1) upotreba službenog vozila za privatne svrhe. Privatnom upotrebom smatra se i vožnja od stana do radnog mesta. Ako se može dokazati da je službeno vozilo u godišnjem proseku korišćeno za privatne svrhe ne više od 500 km mesečno, polovina vrednosti se računa kao primanje u naturi; 2) privatno korišćenje parkirališta ili garaže za motorno vozilo za vreme radnog vremena; 3) zajmovi od poslodavca i akontacije plate. Pod akontacijama plate i beskamatnim zajmovima ili zajmovima sa niskim kamatama od poslodavca do 7.300 € ne smatra se primanjem u naturi; 4) službeni stan (ukoliko se zaposlenom licu na raspolaganje stavi besplatan službeni stan ili stan po ceni povoljnijoj od uobičajene), i u tom slučaju je reč o primanju u naturi koje podleže poreskoj obavezi; 5) nagradno putovanje (putovanja koja se odobravaju u svrhu motivacije saradnika predstavljaju primanje u naturi koje podleže oporezivanju).

Primanja u naturi, koja ne podležu poreskoj obavezi su: laptop, PC-standardni uređaj ukoliko se redovno koristi u poslovne svrhe, a koji se može i privatno upotrebiti i (mobilni) telefon.

*Prihodi od kapitala* su prihodi od kamata po snovu štednih depozita ili dužničkih hartija od vrednosti, kao i dividende od akcija i udela u društvima sa ograničenom odgovornošću.

### **Jadranka Đurović-Todorović**

---

*Prihodi od zakupnina* se ostvaruju izdavanjem stana ili kuće u zakup.

*Ostali prihodi su:* 1) povratna primanja (npr. određene doživotne rente), 2) višak iz poslova prodaje privatne imovine unutar određenih rokova, uključujući supstancijske dobitke iz investicionih fondova, 3) višak iz prodaje privatnih udela kapitala počevši od 1% udela (npr. prodaja udela u društvima sa ograničenom odgovornošću), 4) primanja iz uslužnih delatnosti (npr. provizije za povremene posredničke poslove i primanja iz povremenog izdavanja privatnih predmeta), 5) naknade funkcionera (naknade za funkcionere javno-pravnih korporacija ).

### ***Poreska tarifa***

Porez na dohodak fizičkih lica se obračunava prema poreskoj tarifi utvrđenoj za ovaj poreski oblik. Tarifa se sastoji, s jedne strane od pojedinačnih procentnih stopa koje se primenjuju na odgovarajuće tarifne razrede, a s druge strane od poreskog kredita kojim se umanjuje utvrđena poreska obaveza. Na ovaj način utvrđuje se poreski dug.

**Tabela 2: Poreske stope poreza na dohodak fizičkih lica u Austriji**

Iznos dohotka u €	Poreska stopa u %
Do 3.640	0
3.641 – 7.270	21
7.271 – 21.800	31
21.801 – 50.870	41
Preko 50.870	50

Izvor: [www.helplinelaw.com/law/austria/taxation.php](http://www.helplinelaw.com/law/austria/taxation.php)

**Tabela 3: Šema obračuna poreza na dohodak fizičkih lica sa uračunatim odbicima u Austriji**

Prihod (€)	Porez na dohodak (€)	Prosečna poreska stopa	Granična poreska stopa
Do 10000	0	0%	
10000 do 25000	$(prihod - 10000) * 5750$		38,333%
	15000		
25000	5750	23%	
25000 do 51000	$5750 + (prihod - 25000) * 11335$		43,596%
	26000		
51000	17085	33,5%	
Preko 51000	$17085 + (prihod - 51000) * 0,5$		50%

Izvor: <http://english.bmf.gv.at/tax.htm>

## **Specifičnosti oporezivanja dohotka fizičkih lica u Austriji**

---

Prema tome, ako neko lice ostvari u toku godine oporezivi prihod od 32.000 €, onda će ono po tom osnovu platiti porez na dohodak fizičkih lica u iznosu od 8.802 €  $[5.750 + [(32.000 - 25.000) \times 11.335]]$ . Ili ako lice ostvari oporezivi prihod od 75.000 €, platiće porez na dohodak fizičkih lica u iznosu od 29.085 €  $[[17.085 + (75.000 - 51.000) \times 0.5]]$ .

### ***Poreske olakšice i oslobođenja***

Za porez na dohodak građana, s obzorom da pripada neposrednim porezima, imanentno je prisustvo velikog broja poreskih olakšica i oslobođenja. Neka od njih su sledeća:

***Opšti iznos umanjenja poreza*** integriran je u poreskoj tarifi.

***Iznos umanjenja poreza za zaposlene*** iznosi 54 € godišnje. Ovo pravo imaju upošljenici koji podležu plaćanju poreza na platu. Iznos umanjenja poreza za upošljenike automatski obračunava poslodavac. Ukoliko postoji pravo na iznos umanjenja poreza za upošljenike, može kod niskog prihoda doći do isplate negativnog poreza do 110 €. Radnici iz pograničnih područja umesto iznosa umanjenja poreza za upošljenike imaju pravo na iznos umanjenja poreza za radnike iz pograničnih područja u istoj visini.

***Iznosi umanjenja poreza pri niskim primanjima (negativni porez)*** - ako lice nema primanja, ili ako su ista niska, može u sledećim slučajevima doći do poreskog bonusa (negativni porez): Ukoliko lice ima pravo na iznos umanjenja poreza za upošljenike, dolazi do poreskog bonusa od 10% uplaćenih doprinosa upošljenika za zakonsko socijalno osiguranje, najviše do 110 €. To važi i za radnike iz pograničnih područja. Iznos umanjenja poreza za samohrane roditelje ili jedine hraniocce porodice (poslednji samo u slučaju da ima najmanje jedno dete, znači ukoliko ima pravo na dodatak na decu) se isplaćuje u onim slučajevima u kojima zbog niskih primanja poreski odbitak ne dolazi uopšte do izražaja ili do punog izražaja, i to od strane poreske uprave. Prema tome, kod jednog deteta negativni porez se kreće do 494 €.

***Iznos umanjenja poreza za prevoz*** iznosi 291 € godišnje. Ovo pravo imaju upošljenici. Ovaj iznos važi paušalno za troškove putovanja od stana do radnog mesta i natrag. Upošljenici koji stanuju na većoj udaljenosti od radnog mesta ili kojima korišćenje nekog masovnog sredstva transporta nije moguće ili prihvatljivo, mogu pod određenim uslovima dodatno ostvariti pravo na odbitke u zavisnosti od udaljenosti od kuće do posla.

## Jadranka Đurović-Todorović

---

**Tabela 4: Odbici za prevoz ako se koristi javni prevoz**

Udaljenost (km)	Godišnji iznos (€)	Mesečni iznos (€)
20 - 40	450	37,50
40 - 60	891	74,25
Više od 60	1.332	111,00

Izvor: <http://english.bmf.gv.at/tax.htm>

**Tabela 5: Odbici za prevoz ako ne može da se koristi javni prevoz**

Udaljenost (km)	Godišnji iznos (€)	Mesečni iznos (€)
Do 2 km	243	20,25
20 - 40	972	81,00
40 - 60	1.692	141,00
Više od 60	2.421	207,75

Izvor: <http://english.bmf.gv.at/tax.htm>

**Poreski kredit za penzionere** iznosi 400 € godišnje. Ovo pravo imaju primaoci penzija. Iznos umanjenja poreza za penzionere automatski obračunava zavod koji isplaćuje penzije.

**Iznos umanjenja poreza za jedine hranioce porodice i samohrane roditelje** iznosi 364 € godišnje. Ovo pravo imaju jedini hranioci porodice i samohrani roditelji. Pravo na iznos umanjenja poreza za jedine hranioce porodice ima uvek samo jedan partner. Ukoliko oba partnera (npr.studentski par sa jednim detetom) ispunе uslove, onda partner s većim primanjem ima pravo na isti. Ukoliko oba partnera nemaju nikakva ili jednako visoka primanja, onda ima žena pravo na iznos umanjenja poreza, izuzev ako muž pretežno vodi domaćinstvo. Samohrani roditelj je lice koje u kalendarskoj godini više od šest meseci ne živi u bračnoj ili sličnoj zajednici i prima iznos umanjenja poreza za najmanje jedno dete.

**Iznos poreskog kredita za nosioce izdržavanja** iznosi mesečno 25,50 € za prvo dete; 38,20 € za drugo dete i 50,90 € za treće i svako naredno dete. Ovo pravo imaju i lica koja plaćaju alimentaciju. To je ono lice koje može da dokaže da plaća zakonom određeno izdržavanje (alimentaciju) za dete koje ne pripada domaćinstvu i za koje niti on niti (supružnik) partner koji živi u istom domaćinstvu s tim licem ne prima dečji dodatak.

Na pun iznos umanjenja poreza za lica koja plaćaju alimentaciju lice ima pravo ako se zakonska alimentacija plaća u punom iznosu. U slučaju samo delimičnog plaćanja alimentacije, iznos poreskog kredita se srazmerno smanjuje.

## **Specifičnosti oporezivanja dohotka fizičkih lica u Austriji**

---

Za punoletnu decu čiji roditelj koji odvojeno živi, ne prima dečji dodatak, nema pravo na iznos umanjenja poreza. Za decu koja žive u inostranstvu i za koju se plaća izdržavanje postoji pravo na iznos umanjenja poreza.

**Iznos poreskog kredita za lica s decom** iznosi 50,90 € mesečno po detetu. Ovo pravo imaju primaoci dečjeg dodatka. Pravo na dečji dodatak postoji ukoliko primanja porodice nisu prešla iznos od 41.400 €.<sup>10</sup>

Što se tiče **poreskog tretmana kapitalnog dobitka** nastalog po raznim osnovama (prodaja nepokretnе imovine, koja se nalazila u vlasništvu najmanje 10 godina, dok kod prodaje hartija od vrednosti i finansijskih derivata zahtevani period iznosi jedna godina), 50% njegovog iznosa ulazi u poresku osnovicu, dok se druga polovina osobadja plaćanja poreza.

**Dividende** se oporezuju po stopi od 25% i plaćaju se po odbitku, tj. u momentu isplate istih. Međutim, dozvoljeno je da poreski obveznik može da se izuzme od ovakvog oporezivanja dividendi, već da im se polovina ovih prihoda uključi u poresku osnovicu za plaćanje poreza na dohodak građana.

Po poreskoj stopi od 25% plaća se porez i na **prihode od kamata** ostvarenih po sledećim osnovama:

- kamata ostvarena po osnovu držanja depozita ili drugih kreditnih instrumenata pouzdanih banaka,
- prihodi ostvareni po osnovu učešće u investicionim fonodivima,
- kamata ostvarena iz određenih hartija od vrednosti, uključujući konvertibilne obveznice i obveznice sa pravom učešća u dobiti i
- kamate ostvarene od hartija od vrednosti čiji su emitenti medjunarodne institucije, i to posle 30.09.1992. godine.

U Austriji se, takodje, poreska godina poklapa sa kalendarskom godinom. Jedini izuzeci od ovog pravila su obveznici koji ostvaruju prihod obavljanjem preduzetničke aktivnosti, kao i ako se bave poljoprivredom i šumarstvom.

Porez na dohodak fizičkih lica u Austriji plaća se akontaciono i to 15. februara, 15. maja, 15. avgusta i 15. novembra na osnovu poreza plaćenog u prethodnoj godini. Konačno plaćanje poreza vrši najkasnije 30 dana od dana prijema poreskog rešenja od nadležnog poreskog organa. Ako je obveznik uplatio putem akontacije više na ime poreza na dohodak, povraćaj poreza vrši se do 30. aprila naredne godine.

---

<sup>10</sup> Austrijsko Savezno ministarstvo za finansije, Vodič kroz poresko pravo, Beč 2004. g.

### **Zaključak**

Jedna od prednosti sistema cedularnog oporezivanja ogleda se u mogućnosti primene različitih poreskih stopa na prihode koji potiču iz različitih izvora. Praktično, neki se prihodi mogu oporezivati nižim, a neki višim poreskim stopama, te se na taj način mogu ostvarivati i fiskalni i vanfiskalni ciljevi. Međutim, nedostaci cedularnog sistema oporezivanja ogledaju se u činjenici da ono ne omogućava ostvarivanje principa pravičnosti, budući da ne uzima u obzir porodične i lične prilike obveznika i ne zahvata na pravi način njegovu ukupnu poresku sposobnost.

Globalni porez na dohodak je u većem skladu sa socijalno-političkim principima oporezivanja, što po prirodi nije slučaj s cedularnim sistemom. Ovim sistemom se oporezuje ukupna masa prihoda poreskog obveznika bez obzira na prirodu primanja i izvore iz kojih potiču, pri čemu se obavezno vodi računa o okolnostima, pa i porodičnim, koje su vezane za ličnost obveznika. Iz ovih razloga sintetički porez na dohodak građana danas čini okosnicu svih modernih poreskih sistema.

Prema tome, Austrija koristi sintetičko oporezivanje dohotka, koje se uvodi sa najvišeg nivoa vlasti, kao i kod svih zemalja OECD-a. Međutim, struktura poreskih stopa jako varira od zemlje do zemlje. Poreski obveznik je fizičko lice koje ostvaruje odredjene vrste prihoda, a ne porodica, kako je to u nekim zemljama. Tom prilikom se primenjuje princip neograničene poreske obaveze, tako da se poreska obaveza rasprostire i na rezidenta za ostvarene prihode u zemlji i inostranstvu ali i na nerezidenta za prihod ostvaren na teritoriji Austrije.

Što se tiče egzistencijalnog minimuma, takva kategorija ne postoji, jer se u Austriji oporezuju svi prihodi poreskog obveznika, a nakon utvrđivanja poreske obaveze kao odbitna stavka javlja se osnovni poreski kredit, za čiji iznos se smanjuje poreski teret. U 2005. godini u Austriji je bilo nešto manje od 800.000 poreskih obveznika, kada je u pitanju porez na dohodak fizičkih lica, s tim što je 540.860 obveznika i platilo porez, dok preostalih 258.073 obveznika nije ispunilo uslove da plaća ovu vrstu poreza zbog postojanja značajnih poreskih olakšica i oslobođenja. Prosečan iznos oporezivog dohotka bio je 39.900 €, tako da je prosečno svaki obveznik platio na ime poreza na dohodak fizičkih lica 12.700 €. Dostignuti nivo poreskog opterećenja u 2005. godini dostigao je 31.9%

Poreska stopa je progresivna i kreće se u intervalu od 0 – 50%. Stepen progresivnosti je umeren, kada se uporedi sa drugim zemljama.

## **Specifičnosti oporezivanja dohotka fizičkih lica u Austriji**

---

Prema tome, generalno možemo zaključiti da Austria primjenjuje moderan i efikasan koncept oporezivanja dohotka fizičkih lica, koji je prilično izdašan, jer se putem ovog poreza prikupi oko 25% svih poreskih prihoda u ovoj zemlji. Zahvaljujući progresivnoj stopi i značajnim poreskim olakšicama i oslobođenjima, uz prisustvo poreskog kredita, pored fiskalnih ciljeva putem ovog poreza ostvaju se i drugi, prevashodno socijalni ciljevi. Naime, putem ovog poreza oštريje se oporezuju oni koji ostvaruju visoke prihode, dok oni koji to ne mogu, čak i ne plaćaju porez, već dobijaju razne pomoći u vidu socijalnih transfera.

### **Literatura**

1. Austrijsko Savezno ministarstvo za finansije, Vodič kroz poresko pravo, Beč, 2004.,
2. Djurović-Todorović Jadranka, Jovanović Miodrag, Krstić Borko, Monetarni I fiskalni menadžment, Ekonomski fakultet Niš, 2006.,
3. Jovanović Miodrag, Đurović-Todorović Jadranka, Finansijska teorija i politika, ekonomski fakultet Niš, 2003.,
4. Lovčević Jovan, Institucije javnih finansija, Beograd, 1975.,
5. Raičević Božidar, Javne finansije, Ekonomski fakultet Beograd, 2003.,
6. Raičević Božidar, Gagić Brankica, Pantić Danijel, Sistem i politika javnih prihoda u funkciji demografske politike, Ekonomski institut, Beograd, 1995.,
7. Todorović Milan, Nauka o finansijama, Nauka o porezima, Beograd, 1930.,
8. [www.worldwide-tax.com](http://www.worldwide-tax.com)
9. [www.eurofound.europa.eu/emire/austria](http://www.eurofound.europa.eu/emire/austria)
10. [www.helplinelaw.com/law/austria/taxation.php](http://www.helplinelaw.com/law/austria/taxation.php)
11. <http://english.bmf.gv.at/tax.htm>

## **SPECIFICITY OF PERSONAL INCOME TAX IN AUSTRIA**

**Abstract:** Personal income tax is one of the most important type of taxes all around the world. It is very fertile, elastic and appropriate for realization of fiscal and huge number of others aims. By using this tax, tax authorities take in care whole tax capability and personal circumstances of tax payers. The aim of this paper is to point out of solutions in implementation of personal income tax in Austria. Especially we analyse tax payers, taxable income and type of tax rates. On the other side, the aim is to find out is there harmonization between nature of this tax and fiscal, economic and social goals. Certainly, it is very important to look at results of achieving this tax, especially their capability and fertility.

**Key words:** Personal income tax, Tax system of Austria, Tax payer, Tax base, Tax rates.

**Jadranka Đurović-Todorović**

---



UNIVERZITET U NIŠU  
EKONOMSKI FAKULTET  
Časopis "EKONOMSKE TEME"  
Godina izlaženja XLVI, br. 3, 2008., str. 85-98  
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš  
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 523 268

## UPRAVLJANJE ZNANJEM KAO IZVOR ODRŽIVE KONKURENTNOSTI PREDUZEĆA

**Doc. dr Bojan Krstić\***  
**Mr Dragana Vukadinović**

**Rezime:** *Održiva komparativna prednost preduzeća u 21. veku može da bude postignuta kroz upravljanje znanjem. Znanje kao resurs je osnova kreativnosti tj. sposobnosti da se kreira novo, tržišno korisno znanje. Pritisak globalne konkurenčije usmerava organizacione aktivnosti na kontinuirano unapređenje konkurentskih prednosti. Stvorene konkurentске prednosti na osnovu resursa znanja, preduzeću daju mogućnost da održava tržišnu poziciju ili da prevaziđe konkurente. Stoga je potrebno postići efikasnu upotrebu znanja, koja se ogleda u inovacijama proizvoda i procesa. Efikasna upotreba znanja postiže se efektivnim procesom upravljanja znanjem. Ono je faktor inovativnosti preduzeća i meta-resurs koji utiče na efikasnu upotrebu ostalih resursa preduzeća.*

**Ključne reči:** znanje, upravljanje znanjem, inovativnost, konkurentска prednost.

### Uvod

Znanje preduzeća određuje njegovu ekonomsku snagu i mogućnost da razvija ostale resurse i povećava efikasnost njihove upotrebe. Savremeni uslovi poslovanja odvijaju se u *društvu koje se zasniva na znanju*, a ono se tretira poslednjom, najvišom fazom u njegovom razvoju. Prolazak ekonomski naprednih zemalja kroz fazu ekonomije bazirane na znanju,

---

\* Ekonomski fakultet Niš

UDK 001.101; Pregledni članak

Primljeno: 16.11.2008.

Rad je realizovan u okviru projekta 149052, koji finansira Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije.

donelo je velike promene za savremeni svet. U takvim okolnostima govori se o tzv. *menadžerskoj revoluciji i velikom uticaju intelektualnog kapitala u stvaranju vrednosti*. *Znanje se tretira strateškim resursom preduzeća, izvorom komparativnih prednosti i poslovne uspešnosti*. Zbog toga menadžment bi trebalo da ostvaruje efikasan proces upravljanja znanjem, jer se i on u „novoj ekonomiji“ smatra determinantom održive konkurentnosti poslovnih sistema.

### **1. Društvo zasnovano na znanju i menadžerska revolucija - okvir za konkurentno poslovanje savremenih preduzeća**

Postoji nekoliko specifičnih karakteristika *društva zasnovanog na znanju* koje ga jasno razlikuju od prethodnih modela društva, a koje su uz to veliki izazov za menadžment preduzeća [1, str. 15]:

- Iz perspektive razvoja društva i privrede, visoko obrazovani zaposleni zauzimaju centralno mesto u poslovnim sistemima i sve više se uvećavaju zahtevi u pogledu nivoa potrebnog stručnog znanja, veština, ekspertiza za obavljanje posla.
- Prisutna je pojava velikog broja naučnih publikacija i eksponencijalno multiplikovanje izvora širenja informacija, koji sadrže ogroman broj raznovrsnih korisnih podataka za upravljanje.
- Evidentan je, gotovo, neograničen pristup informacijama iz celog sveta preko mas medija koji su posebno značajni za transfer različitih upravljačkih informacija.
- Sve više se povećava broj firmi koje profesionalno nude intelektualne usluge. Znanje postaje proizvod i osnov stvaranja novih poslovnih mogućnosti.

Prevođenjem izraza - *društvo zasnovano na znanju* - na jezik menadžmenta, došlo se do termina menadžerska revolucija. Kao što je tehnološka revolucija donela primenu znanja kao instrumenta (alata, procesa i proizvoda), proizvodna revolucija, za vreme *Tejlora*, dovela je do primene znanja zaposlenih u preduzeću. Menadžerska revolucija predstavlja, kako naglašava *Drucker*, treću promenu u dinamici primene znanja, kada je nauka primenjena direktno na nauku - “znanje je primenjeno na samo znanje”.

Pod tim okolnostima, menadžerska revolucija se pojavljuje kao rezultat činjenice da postoji znatan uticaj intelektualnog kapitala na uspešnost procesa upravljanja. Zbog toga se potencira da: (a) znanje predstavlja osnovu za poslovanje savremenog preduzeća i *postaje efikasno i efektivno kroz menadžment*, te da je (b) *ljudski faktor* svojim dvostrukim

### **Upravljanje znanjem kao faktor održive konkurentnosti preduzeća**

---

učešćem u menadžment procesu (i to kao determinanta upravljanja i kao resurs) *jedino sposoban da generiše, koristi i valorizuje znanje* [2]. Znanje kao resurs je osnova inovativnosti preduzeća – sposobnosti da se kreira novo, primenljivo i tržišno korisno znanje. Uz to, relevantno je postići efikasnu upotrebu znanja, koja se ogleda u ostvarivanju inovacija (proizvoda, procesa i dr.). Upravo ovi momenti govore o potrebi promene strategija, politika, poslovnih filozofija savremenih preduzeća, te stavova njihovih vlasnika i menadžera u smislu dostizanja i održanja konkurentnosti u globalnoj ekonomiji.

*Ekonomija zasnovana na znanju* donosi posebne uslove i faktore poslovanja, koji mogu da predstavljaju šanse i/ili pretnje za preduzeća, a i za njihov menadžment. Oni se uglavnom ogledaju u sledećem:

- Vrednost preduzeća je u znatnoj meri uslovljena vrednošću njegovih “neopipljivih” resursa, a ona je najčešće predstavljena kroz kvalifikovanost zaposlenih, ideje, kulturu, koncepte, znanje koje oni poseduju i sl.
- Značajno smanjenje značaja i uticaja geografske udaljenosti na lociranje kapaciteta i obavljanje poslovne aktivnosti. Izuvez nekoliko sektora koji su zavisni od svoje lokacije (rudnici, nafta), značaj geografskog faktora u ekonomskim aktivnostima je relativiziran i prisutna je tendencija daljeg smanjivanja.
- Znatno smanjenje potrebnog vremena za inovacije i njihovu primenu, odnosno brzina inoviranja znanja, proizvoda, procesa i tehnologija je povećana.
- Tzv. „radnici znanja“ postaju najznačajniji resurs za preduzeće i državu, jer su vredne ideje i znanje suštinski za proces razvoja.
- Stvaranjem poslovnih mreža koje integrišu različite tipove kompanija kombinuju se znanja i ubrzava ekonomski rast. Motiv za udruživanje je pristup komplementarnom znanju.
- Uvećanje obima i kompleksnosti informacija i znanja uslovjava rapidan rast info-posrednika, kao i njihovog značaja za funkcionisanje i performanse privrede.
- Kupci u mnogim segmentima imaju veliku snagu, jer imaju mogućnost da dobiju kvalitetnu informaciju gotovo jednim „klikom“.
- Transakcije robe i usluga su sve više personalizovane, dok se nagli i jeftin pristup informacijama o specifičnostima tražnje reflektuje na proizvođače i prodavce da poboljšaju kvalitet, smanjuju zalihe i vreme čekanja proizvoda.

- Izuzetno brza dostupnost proizvoda obezbeđena je primenom e-trgovine i on-line nabavkom.

Sve ovo su krupne promene za društvo, odnosno njegovu socio-ekonomsku strukturu. Te promene utiču i na dinamiku poslovanja preduzeća, što potvrđuje i njihov menadžment kroz usvojeni novi pristup poslu i način njegovog obavljanja primenom savremenih menadžment tehnika. Poslovanje u novim uslovima je definisano koordinatama koje određuje ekonomija zasnovana na znanju i menadžerska revolucija.

Pošto je konkurenčija u 21. veku, u globalnoj ekonomiji, izazovna i puna različitih mogućnosti i pretnji, menadžment preduzeća mora da ostvaruje veći uticaj na različite faktore koji utiču na njegovu konkurentnost. To pretpostavlja kontrolisanje konkurentnosti kao ključne varijable za dugoročni rast preduzeća. U tom smislu, posao menadžera treba da bude permanentno i globalno istraživanje konkurenčije. Generalno gledano, društvo zasnovano na znanju postaje novi imperativ - izazov za firme, jer novo i komercijalno primenljivo znanje može uz pomoć globalnog uticaja informacione tehnologije, dovesti do porasta konkurentnosti firme od 70-80% u uslovima karakterističnim za transformisanje ekonomije u novu ekonomiju [3]. Društvo zasnovano na znanju utiče na poslovno okruženje, čineći ga kompleksnijim, dinamičnijim i konkurentnijim. Osim toga, ta kompleksnost i dinamika će povećati i stopu rasta. Pod tim uslovima, poslovna uspešnost zavisi od pravilnog tumačenja pretnji i mogućnosti u okruženju, od efektivnosti donošenja odluka, sticanja i upravljanja znanjem i inovacijama. Sve veći su zahtevi za podizanjem nivoa radne efikasnosti, fleksibilnosti, posvećenosti i angažmana zaposlenih [4, str. 5].

Visoka konkurentnost je u otvorenom i integriranom svetu ekonomije postala centralna tema i cilj. No, smatra se da je ovaj koncept obično pogrešno shvaćen, što uostalom ističe i *M. Porter* [5, str. 34]. Naime, većina diskusija o konkurentnosti, po njemu, još uvek je usredsređena na makroekonomskе, političke, pravne i društvene determinante koje podupiru uspešnu ekonomiju. Fiskalna i monetarna politika, efikasan pravni sistem, stabilan set demokratskih institucija i poboljšanje socijalnih uslova, u velikoj su meri od uticaja na ‘zdravlje’ jedne ekonomije. Ti uslovi su neophodni, ali ne i dovoljni. Oni obezbeđuju mogućnost za kreiranje vrednosti, ali oni ne stvaraju vrednost. Vrednost se, ustvari, kreira na mikroekonomskom nivou. Ukoliko se sposobnost stvaranja i kontinuiranog uvećavanja vrednosti u samim preduzećima ne izgrađuju i poboljšavaju, onda makroekonomskе, političke, pravne i socijalne reforme neće dati željene rezultate.

## **Upravljanje znanjem kao faktor održive konkurentnosti preduzeća**

---

Pritisak konkurenčije tera menadžere da usmere organizacione napore za kontinuirano unapređenje konkurentskih prednosti. Stvorene komparativne prednosti preduzeću daju mogućnost da održava tržišnu poziciju, ili da prevaziđe konkurente i ostvari još superionije performanse na osnovu stalnog diferenciranja u pogledu proizvoda, usluga, procesa, tehnologija i akcija konkurentskih firmi. Drugi način za prevazilaženje konkurenata je usvajanje resursnog pristupa, odnosno obezbeđivanjem i razvojem vrednih i retkih resursa i sposobnosti. Komparativne prednosti će u konačnom rezultirati izuzetnim finansijskim rezultatima i profitabilnošću preduzeća.

Produktivnost zemlje je uslovljena efikasnošću privrednih subjekata. Privreda jedne zemlje ne može biti konkurentna ukoliko kompanije koje posluju na njenoj teritoriji nisu konkurentne, bez obzira da li su domaće ili su predstavnštva stranih kompanija. Ipak, efikasnost preduzeća je i direktno uslovljena kvalitetom tzv. nacionalnog poslovnog ambijenta. Rast efikasnosti preduzeća pretpostavlja kvalifikovanje i veštije zaposlene, kvalitetnije upravljačke informacije, efektivniji proces odlučivanja, bolju organizacionu infrastrukturu, efikasne dobavljače, produktivne istraživačke organizacije, ali i intenzivniji pritisak konkurenčije koja podstiče kreativnost i inovativnost.

### **2. Upravljanje znanjem i ostvarivanje konkurentnosti preduzeća**

Preduzeća se određuju kao svojevrsne kombinacije ‘opipljivih i neopipljivih’ resursa, koja se osnivaju radi ostvarivanja privredne aktivnosti kako bi pokrila realnu ili potencijalnu tražnju za proizvodima na tržištu i ostvarila neto dobit. Razvoj “društva znanja” govori o velikom pomaku kad je u pitanju rast i doprinos stvaranju vrednosti preduzeća. Studija realizovana u SAD, 2001. godine, istakla je da je knjigovodstvena vrednost preduzeća 1978. godine predstavljala 95% tržišne vrednosti, a da je 2005. godine ona činila svega 25% tržišne vrednosti [6, str. 5]. Ova činjenica, do koje se došlo spomenutim istraživanjima, nikako ne znači da ‘opipljni’ (materijalni) resursi sada nemaju značaj, jer nema ekonomije niti firme koja može da funkcioniše bez njih. To, ustvari, pokazuje da je promenjen hijerarhijski odnos između resursa, odnosno njihov relativni značaj za konkurentnost u savremenim preduzećima [7, str. 13]. Konstatuje se da je u novim uslovima povećana međuzavisnost ekonomskih aktera, dinamizirana konkurenčija na lokalnom i međunarodnom tržištu, kao i da postoji znatan uticaj novih informaciono-komunikacionih tehnologija na proces poslovanja. Shodno tome, menadžment preduzeća se radi dostizanja tržišnih ciljeva u smislu

rasta prodaje, tržišnog učešća, strateškog razvoja i društveno odgovornog organizacionog ponašanja, nužno, sve više oslanja na intelektualni kapital kao faktor konkurentnosti [8, str. 53-66]. Ovde se, pre svega, imaju na umu prednosti kompanije stečene pravovremenum pristupom informacijama, efikasnom upotrebotom ljudskih i ostalih intelektualnih resursa, dobrom reputacijom i imidžom u kontaktu sa klijentima, ponuđačima, kao i etičnim ponašanjem, transparentnim poslovanjem (dobrovoljnim obelodanjivanjem informacija eksternim stejkholderima), poštovanjem prava zaposlenih, korišćenjem procesa koje štite životnu sredinu i podržavaju ekološku odgovornost.

Preduzeća treba da shvate koliko je za njih značajno ‘znati šta znaju’ i da onda učine maksimalne napore u produktivnoj upotrebi organizacionog znanja. To znanje je sadržano u bazama podataka, istraživačko-razvojnoj aktivnosti, kompetentnim zaposlenima i kvalitetnim proizvodima koji se isporučuju tržištu [9]. Upravljanje znanjem se ne vezuje samo za upravljanjem znanjem kao resursom, već i za upravljanje poslovnim procesima koji se odvijaju pomoću tog resursa. Upravljanje znanjem podrazumeva: *a) analize postojećeg znanja kao resursa u preduzeću; b) definisanje ciljeva u vezi generisanja, zaštite i primene novog znanja; c) prenos, razmenu i širenje znanja; d) efikasno korišćenje znanja, merenje performansi i vrednosti znanja kao resursa.*

Generisanje znanja obuhvata proces obezbeđivanja znanja iz eksternog okruženja i stvaranje novih znanja u okviru preduzeća. Znanje se obezbeđuje iz spoljnih izvora - kupovinom tehnologije, kupovinom softvera, zapošljavanjem eksperata, korišćenjem konsultanata, strategijskim partnerstvima i sl. Interno stvaranje znanja vezuje se za proces individualnog učenja pojedinaca u kolektivu ili procesa tzv. “organizacionog učenja”. U oba slučaja, ključnu ulogu u tome imaju organizacione jedinice istraživanja i razvoja u preduzeću, kao i jedinice zadužene za edukaciju i obuku zaposlenih.

Ne retko se dešava da jedan deo preduzeća ponovi aktivnosti koje je drugi deo firme već radio zbog toga što u organizaciji nema razmene znanja između članova organizacije ili organizacionih (poslovnih) jedinica. Razmena znanja je proces koji omogućava da se znanje širi kroz organizaciju. Glavna prepreka razmeni znanja je što je znanje izvor moći, koji se ljubomorno čuva. Da bi se znanje koristilo u svrhe razvoja preduzeća, nužno treba da važi da je, naime, moći u razmeni znanja. Glavni podsticajni faktor razmene znanja je podsticanje inovativnosti, kreativnosti i poverenja, a može se ostvariti neformalnim i formalnim procesima (sastanci, seminari, kreativne radionice, formiranje baze podataka i interne dokumentacije).

### **Upravljanje znanjem kao faktor održive konkurentnosti preduzeća**

Menadžment znanjem podrazumeva determinisanje strategije, metoda, tehnologija za „leveridž“ intelektualnog kapitala i know-how-a sa ciljem ostvarivanja konkurentnosti. Menadžment znanjem je aktivnost koja podrazumeva i jedan integrisani pristup identifikovanju, upravljanju i deljenju svih informacionih resursa preduzeća. Stvaranje i korišćenje znanja zahteva transfer individualnog znanja zaposlenih u korporativno znanje, koje će biti komunicirano kroz organizaciju i adekvatno korišćeno.

Upravljanje znanjem, tačnije tokovima znanja, može da doprinese uvećanju vrednosti i konkurentnosti, unapređivanjem njegove *efikasnosti, povezanosti i inovativnosti* [10, str. 47]. *Efikasnost* (u upotrebi) znanja se ogleda u brižljivom kodifikovanju i skladištenju postojećeg znanja u elektronskim bazama podataka, kako bi se ponovo koristilo i na taj način smanjili troškovi poslovanja. Ovde se, naime, misli na tzv. “znanje koje je dostupno na klik”. *Povezivanje znanja* o najboljim praksama i načinima rada se ogleda u upravljanju znanjem koje cirkuliše, odnosno treba da se razmenjuje između poslovnih jedinica, radi postizanja sinergijskih efekata na nivou preduzeća, kao i koristi za svaku jedinicu u pogledu njihovih operativnih performansi i ukupne poslovne uspešnosti. Na taj način se stvara i koristi “znanje kroz saradnju”. *Inoviranje znanja* (pojedinca, tima ili organizacije) prepostavlja kao nužne kompetencije improvizaciju, eksperimentisanje i kreativnost za realizovanje novih i vrednih ideja, rešavanje problema i razvoj proizvoda/usluga. Dakle, novim kombinacijama već postojećeg znanja i/ili razvojem novog znanja moguće je inovirati procese, proizvode i usluge i uticati na jačanje konkurentske prednosti. Zbog toga se ovde ističe treći relevantan tip znanja - “znanje koje se može kombinovati”.

Znanje, dakle, u poslovnom svetu nije samo znati nešto o poslu ili posedovati vrednu informaciju, već i znati kako iskoristiti set informacija u specifičnom poslovnom kontekstu i tržišnoj situaciji u kojoj se preduzeće nalazi. Organizaciono znanje može da bude identifikованo i valorizovano kroz korišćenje ili transfer, samo ako je uključeno ili uklopljeno u koherentan sistem, proces, proizvod, organizacionu kulturu. Ono je tada obrađena informacija manifestovana u poslovnim rutinama i procesima koji omogućavaju akciju preduzeća.

Komparativna prednost se može ostvariti na osnovu onoga šta preduzeće zna, kako može da koristi to što zna i kako brzo može da nauči nešto novo iz okruženja. Zbog toga se danas posebno ističe da su, između ostalog, poslovne performanse *uglavnom uslovljene sposobnostima da firma pribavi (kupi), kodifikuje i transferiše znanje brže i efektivnije u odnosu na konkurente* [11, str. 56]. Polazeći od ovoga, postoji generalno prihvatanje da

je održiva komparativna prednost 21. veka postignuta kroz upravljanje znanjem [6, str. 7]. Velika, globalna preduzeća postaju vrlo osetljiva kada je u pitanju značaj znanja za efikasnost i konkurentnost. Glavni razlog za efektivno upravljanje znanjem je u stavu da su znanje i njegova primena sredstva putem kojih kreativnost može biti predstavljena, a inovativnost ostvarena. Inovacije su postale glavni faktor organizacionih performansi i konkurentnosti, bez obzira da li se radi o komercijalnom (profitnom) ili neprofitnom sektoru.

### **3. Uticaj upravljanja znanjem na inovativnost i održivu konkurentnost preduzeća**

Uspešnost preduzeća prepostavlja formulisanje i implementaciju tzv. „*pametnih strategija*“ [10, str. 113, 128]. One se baziraju na jedinstvenom znanju preduzeća, bez obzira da li je u pitanju postojeće ili novo znanje. U ekonomiji znanja, preduzeće koje poseduje i koristi vredno - svrshishodno znanje, koje nije vođeno samo činjenicama već intuicijom, a takođe i ono koje nije samo racionalno, nego i emocionalno, koje se ne bavi samo evolutivnom (progresivnom) promenom, već paradoksalnom promenom – može da stekne privremenu prednost nad konkurencijom. Ako konkurenti pokušaju da ga kopiraju suočiće se sa visokim troškovima. Efektivna strategija upravljanja znanjem dovešće do stvaranja znanja koje će moći da se pretvoriti u tržišnu vrednost inoviranih proizvoda/usluga i poslovnih procesa. Jedini način da se ostvari konkurentska prednost je kontinuitet stvaranja novih ideja i primene inovacija [12, str. 24].

Uprkos različitim definicijama upravljanja znanjem u referentnoj literaturi, gotovo većina njih potencira njegovu svrhu da se unaprede inovativne performanse preduzeća, i u konačnom da ono ostvari uticaj na povećanje tržišne konkurentnosti. Inovacije, uostalom, nastaju kao rezultat aktivnosti deljenja/razmene kolektivnog znanja, naročito tzv. implicitnog znanja. Dijalog i stalna interakcija između različitih individua i grupa zaposlenih formira bazu za razmenu znanja i kreiranje inovacija. Usled te interakcije stavova i ideja, stvara se atmosfera saradnje koja je korisna za transfer znanja. U tom smislu, upravljanje znanjem ima veliki značaj kao menadžerski alat, koji promoviše kreiranje novog znanja i proces njegovog deljenja. Ti procesi su primarni za inovacije, a inovacije stvaraju vrednost i povećavaju konkurentnost.

Sve više se, stoga, govori o upravljanju znanjem koje se zasniva na vrednosti. Ono je potrebno da bi se preduzeća pripremila za *društvo znanja*, odnosno *novu ekonomiju* koja se zasniva na znanju. Primena koncepta

### **Upravljanje znanjem kao faktor održive konkurentnosti preduzeća**

*upravljanja znanjem koje bazira na vrednosti omogućava stvaranje sposobnosti da se kontroliše i razvija četvrti, sada dominantni faktor proizvodnje – znanje. Poenta u tome je postići da svi zaposleni u organizaciji budu usredsređeni na važnost znanja kao faktora za poboljšanje poslovnih performansi, vrednosti i konkurentnosti.*

Upravljanje znanjem podrazumeva više različitih sposobnosti. Najvažnije su sledeće: *sposobnosti pribavljanja znanja, sposobnosti asimilacije znanja, sposobnosti transformacije znanja i sposobnosti korišćenja (ekspoloatacije) znanja.*

*Stvaranje, odnosno pribavljanje tržišnog i tehnološkog znanja* procesom učenja prepostavlja upoznavanje tržišnih mogućnosti (primenom metoda za prikupljanje informacija o određenom tržištu) i pribavljanje tehnološkog znanja (istraživanjem i razvojem, inženjeringom, strategijskim partnerstvima, praćenjem trendova i sl.), što uvećava inovativnu sposobnost preduzeća.

Pored sposobnosti stvaranja znanja ključna je *sposobnost asimilacije znanja*, odnosno razumevanja znanja kao ekonomskog resursa za svaranje vrednosti i njegovog značaja za realizovanje poslovne strategije konkretnog preduzeća. Asimilacija znanja je proces u kome se informaciji (znanju) daje određeno značenje. Ukoliko preduzeće ne može da asimilira znanje znači da nije u stanju da pribavljeno znanje iskoristi na pravi način. Asimilacija znanja se ostvaruje analizom, procesiranjem i interpretacijom znanja. Ona je važna za smanjivanje jaza između znanja koje je potrebno i znanja kojim se trenutno raspolaže. Artikulisanjem znanja se razvijaju nova, kreativna rešenja poslovnih problema. Sposobnost asimilacije znanja o tržištu podrazumeva da zaposleni mogu da shvate glavne elemente konkurentske borbe na određenom tržištu, da razumeju šta pribavljeno znanje znači za njih i da ga procesiraju u još formalnije, konkretnije oblike. Asimilacija tehnološkog znanja obezbeđuje preduzeću sposobnost da shvati tehnološke promene, mogućnosti i rešenja zahteva potrošača. Sposobnosti stvaranja i asimilacije znanja u preduzeću predstavljaju samo jedan aspekt apsorpcionog kapaciteta prema shvatanju Zahre i Georga [13]. Drugi važni aspekti su sposobnosti transformacije i upotrebe znanja.

*Transformacija znanja* podrazumeva sposobnost da se zaokruži set znanja koje je prethodno bilo segmentirano i nepovezano ili, da se kombinuju elementi znanja na nov način. Ukrštanje novih područja znanja, uključujući akumirano i pribavljeno znanje, može pokrenuti stvaranje potpuno novog znanja, obezbediti sveže ideje za dalju aplikaciju znanja i nova rešenja za zadovoljenje potreba tržišta. Naime, puno je koristi od

sposobnosti transformacije znanja. Veza između asimilacije i transformacije znanja je posebno važna. Što je veća asimilacija znanja, transformacija znanja se može obaviti efektivnije.

Implementacija strategije transformacije i korišćenja znanja koncentrišu se na ishode koji se odnose na primenu informacione tehnologije i informacionih sistema [14]. Ipak, deljenje/razmena znanja ne može da bude svojstvena samo informacionim tehnologijama i sistemima u preduzeću. Upravljanje znanjem je, pre svega, organizaciona aktivnost i sredstvo za rešavanje problemskih situacija. Ono povećava širenje (akumuliranje) znanja i njegovo korišćenje u cilju rasta poslovne uspešnosti.

*Sposobnost korišćenja znanja* podrazumeva sposobnost preduzeća da svoje znanje inkorporira u svoje operacije i procese. Korišćenje naglašava određenu aplikaciju kreativnog, odnosno implementaciju uvećanog znanja u preduzeću. Rezultat procesa transformacije znanja jeste integrisano znanje - integrisana respektivna područja znanja - koja bi se mogla iskoristiti u komercijalne svrhe (lansiranje prototipova proizvoda, ideja proizvoda ili primena patenata). Sposobnost korišćenja znanja je sposobnost za razvijanje ideja kako, gde i kada znanje može da se iskoristi radi zadovoljenja tržišnih potreba. Viši nivoi sposobnosti u korišćenju znanja i primena u poslovnim procesima dovode do odgovarajućeg inovativnog autputa. Inovativni autput je nova kombinacija resursa, novi proizvod, ulazak na nova tržišta, novi metodi proizvodnje i distribucije i sl.

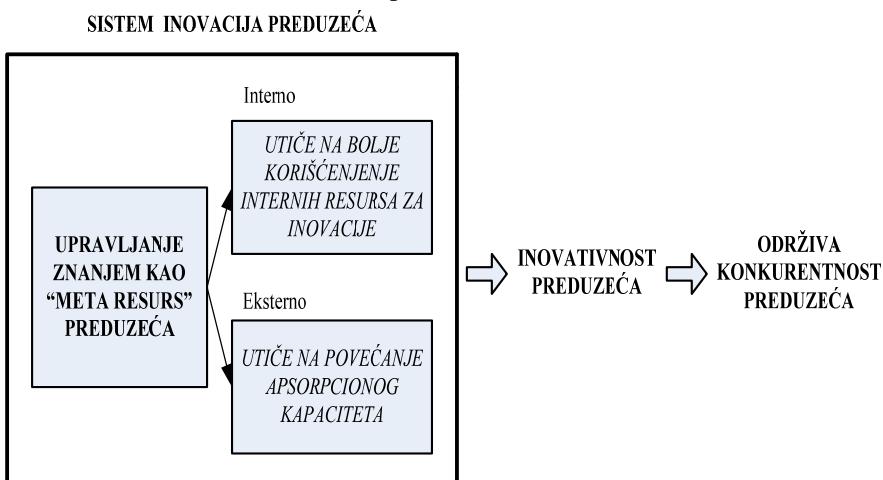
Upravljanje znanjem povećava performanse korišćenja znanja, a time, povećava i inovativni uspeh firme. Resursno bazirana teorija firme tretira resurse glavnim izvorom komparativnih prednosti. U svojoj definiciji, *Barney* [15] naglašava poslovni proces kao poseban "resurs" i naročito ističe sisteme za procesiranje informacija, kao značajan faktor stvaranja komparativnih prednosti u savremenim uslovima. Polazeći od toga, upravljanje znanjem se može tretirati resursom koji direktno povećava uspešnost inovativnih aktivnosti preduzeća. Upravljanje znanjem je osnova za diferenciranje ponude preduzeća. Zbog toga se smatra da je inovativni uspeh preduzeća funkcija inovativnih potencijala (resursa) preduzeća, saradnje u procesu inoviranja i, u konačnom, efektivnosti procesa upravljanja znanjem.

Novija empirijska istraživanja tretiraju upravljanje znanjem specifičnim resursom. U kontekstu stavova resursno bazirane teorije firme, ističe se direktni uticaj upravljanja znanjem na inovativni uspeh firme. Taj pozitivan uticaj je posebno istakao *Liao sa saradnicima* [16]. Oni tvrde da sistem za upravljanje znanjem jedno preduzeće čini spremnjim za razvijanje

### **Upravljanje znanjem kao faktor održive konkurentnosti preduzeća**

inovativnih sposobnosti, kreiranje i primenu inovacija. Pored toga, i *Huergo* [17] korišćenjem modela proizvodne funkcije, pokazuje pozitivan uticaj upravljanja tehnologijom (kao znanjem) u generisanju inovacija proizvoda i procesa u proizvodnim preduzećima. Takođe, u studiji *Gold-a i njegovih saradnika* [18] istaknut je značaj različitih alata menadžmenta znanjem za organizacionu efektivnost. Na osnovu ovoga se može konstatovati da *upravljanje znanjem utiče na povećanje uspeha u ostvarivanju inovativnosti i konkurentnosti preduzeća (slika 1)*.

**Slika 1. Upravljanje znanjem kao faktor inovativnosti i konkurentnosti preduzeća**



Ukoliko se želi saznati koliki je uticaj upravljanja znanjem na firmu, odnosno kako ono utiče na povećanje broja inovacija, potrebno je bliže sagledati instrumente firme za ostvarivanje procesa tzv. *preoblikovanja i kombinovanja znanja*. Očigledno je da postoji uticaj upravljanja znanjem na uspešno iskorišćavanje inovativnih resursa preduzeća. Upravljanje znanjem se stoga s pravom tretira svojevrsnim "meta-resursom" firme. Meta-resurs je resurs preduzeća koji omogućava stvaranje potencijala za povećanje efektivnosti korišćenja njegovih postojećih materijalnih i nematerijalnih resursa. Napred istaknuti stav izведен je na bazi koncepta dinamičkih sposobnosti koji je definisao *Teece sa saradnicima* [19], kao mogućnost firme da integriše, gradi i rekonfiguriše interne i eksterne kompetencije usmerene na znatno izmenjeno okruženje u savremenim uslovima poslovanja. Oni naglašavaju važnost iskorišćavanja mogućnosti razvoja

kompetencija sa ciljem prilagođavanja promenama okruženja. U tome, ključnu ulogu ima strateški menadžment.

Samo akumuliranje različitih resursa ne doprinosi tržišnom uspehu, već njihova efektivna i efikasna upotreba. *Ray i saradnici* [20] smatraju da resursi sami po sebi mogu da budu izvor komparativne prednosti, ali još više upotreboom kroz poslovne procese. Stoga se *upravljanje znanjem može tretirati i procesom za poboljšanje mogućnosti i sposobnosti firme ili meta-resursom*. Drugim rečima, upravljanje znanjem doprinosi *poboljšanju korišćenja postojećih internih resursa*. Prema *Cohen-u i saradnicima* [21] kapacitet firme da vrednuje eksterne inovacije, da ih prihvata i komercijalizuje, determiniše njegov *apsorpcioni kapacitet*. Upravljanje znanjem kao meta-resurs utiče na poboljšanje apsorpcionog kapaciteta firme vodeći ka povećanom inovativnom uspehu. Upravljanje znanjem je u funkciji stvaranja novih inovativnih resursa i kooperacije pojedinica i poslovnih jedinica za realizovanje inovacija, a sadržano je u internom sistemu inovacija konkrentnog preduzeća.

### **Zaključak**

Društvo zasnovano na znanju postaje izazov za firme, jer novo i komercijalno primenljivo znanje može uz pomoć globalnog uticaja informacione tehnologije dovesti do porasta konkurentnosti. Društvo zasnovano na znanju utiče na poslovno okruženje, čineći ga kompleksnijim i konkurentnijim. Poslovanje u savremenim uslovima definisano je koordinatama koje određuje ekonomija zasnovana na znanju i menadžerska revolucija. Oštra konkurenca stvara pritisak na menadžere da usmere organizacione aktivnosti i napore ka kontinuiranom unapređenju konkurentskih prednosti. Menadžeri se u novim uslovima poslovanja nužno sve više oslanjaju na intelektualni kapital kao faktor konkurentnosti. Preduzeća treba da shvate koliko je za njih značajno ‘znati šta znaju’ i da onda učine maksimalne napore u produktivnoj upotrebi organizacionog znanja. Do uticaja na povećanje vrednosti i konkurentnosti dolazi unapređivanjem efikasnosti, povezanosti i inovativnosti znanja. Komparativna prednost se može ostvariti na osnovu onoga šta preduzeće zna, kako može da koristi to što zna i kako brzo može da nauči nešto novo iz okruženja. Poslovne performanse uglavnom su uslovljene sposobnostima da se pribavi, kodifikuje i transferiše znanje brže i efektivnije u odnosu na konkurente. Upravljanje znanjem podrazumeva sposobnosti pribavljanja, asimilacije transformacije i korišćenja znanja. Efektivno upravljanje znanjem povećava performanse upotrebe znanja, a time povećava i

## **Upravljanje znanjem kao faktor održive konkurentnosti preduzeća**

inovativni uspeh firme. Navedena razmatranja podržavaju stav o pozitivnom uticaju upravljanja znanjem na mogućnost preduzeća da kreira i komercijalizuje nove ideje. Upravljanje znanjem doprinosi inovativnosti preduzeća kroz povećanje mogućnosti firme da koristi efikasnije svoje materijalne resurse, pa se stoga tretira meta-resursom preduzeća.

## **Literatura**

1. Drucker P., "Managing in the Next Society", Butterworth Heinemann, 2003.
2. Krstić B., "Upravljanje performansama ljudskih resursa kao determinanta kreiranja vrednosti i konkurenčne prednosti preduzeća", *Teme*, br. 2/2007, str. 315-328.
3. "Building the Knowledge Society", Report to Government, Information Society Commission, 2005.
4. Huber, G.P., "The Necessary Nature of Future Firms: Attributes of Survivors in a Changing World", Sage Publications, 2003.
5. Porter M., „Building the Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index“, Harvard University Press, 2004.
6. Ogreen, C., Lucian, B., "Knowledge Management – a source of sustainable competitiveness in the knowledge based economy", MPRA Paper No. 1688, August 2006.
7. Krstić B., "Merenje performansi upotrebe resursa u funkciji upravljanja preduzećem", Ekonomski fakultet, Niš, 2005.
8. Krstić B., "Intelektualni kapital kao determinanta kreiranja vrednosti i konkurenčne prednosti preduzeća", *Ekonomiske teme*, br. 3, 2007, str. 53-66.
9. Krstić B., "Objectives, Types and Efficiency Factors of Knowledge Management Projects", zbornik radova: V Internacionalni simpozijum iz Project management-a "Upravljanje projektima - nove tendencije", Zlatibor, 28-30.05.2001, str. 324-328.
10. Tisen R., Andriesen D., Lekan Depre F., „Dividenda znanja - stvaranje kompanija sa visokim učinkom kroz upravljanje znanjem kao vrednošću“, 2006.
11. Myers, P.S., "Knowledge Management and Organizational Design", Butterworth-Heinemann Publishing, 1996.
12. Krstić B., Sekulić V., „Upravljanje performansama preduzeća“, Ekonomski fakultet, Niš, 2007.
13. Zahra S.A., George G., "Absorptive capacity: A review reconceptualization, and extension", *Academy of Management Review*, 27(2), pp. 185-203.
14. Swan J., Newell S., Scarborough H., Hislop D., "Knowledge Management and innovations: networks and networking", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3, No. 4, 1999, pp. 262 – 275.
15. Barney J.B., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 1991, pp. 99-120.

16. Liao C., Chuang S. H., "Exploring the Role of Knowledge Management for Enhancing Firm's Innovation and Performance", Proceedings of the 39<sup>th</sup> Annual Hawaii International Conference, Track 7, 2006.
17. Huergo E., "The role of technological management as a source of innovation: Evidence from Spanish manufacturing firms", *Research Policy*, Vol. 35, 2006, pp. 1377-1388.
18. Gold A.H., Malhorta A., Segars, A.H., "Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18, No. 1, 2001, pp. 185-214.
19. Teece D.J., Pisano G., Shuen A., "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, 1997, pp. 509-533.
20. Ray G., Barney J.B., Muhanna W., "Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, Vol. 25, 2004, pp. 23-37.
21. Cohen W., Levinthal D., "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, 1990, pp. 128-152.

## **KNOWLEDGE MANAGEMENT AS FACTOR OF SUSTAINABLE ENTERPRISE' COMPETITIVENESS**

**Abstract:** Sustainable competitive advantage of the 21<sup>st</sup> century enterprises will be attained by knowledge management. Knowledge as a resource is a base for creativeness and capability for create new, market useful knowledge. Pressures of global competitors direct organizational activities and efforts to permanent improvement of competitive advantages. Achieved competitive advantages based on knowledge resources, give an enterprise a possibility to sustain market position or exceed competitors. Therefore, it is needed to attain efficient usage knowledge, which is reflected in product and process innovation. Efficient use of knowledge is realized through effective process of knowledge management. It is a factor of enterprise's innovativeness and meta-resource, which influence efficient usage of other enterprise's resources.

**Key words:** knowledge, knowledge management, innovativeness, competitive advantage.



UNIVERZITET U NIŠU  
EKONOMSKI FAKULTET  
Časopis "EKONOMSKE TEME"  
Godina izlaženja XLVI, br. 3, 2008., str. 99-110  
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš  
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 523 268

## ANALIZA NEKIH REZULTATA DOSADAŠNJE TRANZICIJE U SRBIJI I ISTOČNOEVROPSKIM ZEMLJAMA

Doc. dr Simo Stevanović\*  
Prof. dr Milutin T. Đorović\*  
Prof. dr Milan R. Milanović\*

**Rezime:** U radu je izvršena analiza rezultata dosadašnjeg procesa tranzicije u Srbiji i zemljama Istočne i Centralne Evrope. Rezultati tranzicije su praćeni kod dve grupe zemalja koje su postale punopravne članice, i treće, onih koje to još nisu, ali su izrazile spremnost za članstvo u EU. Prema izabranim indikatorima, zemlje prve i druge grupe su do 2003. godine prestigle ili dostigle predtranzicijski nivo razvoja, dok iz treće grupe zemalja, Hrvatska ima najbolje vrednosti kod većine pokazatelja i na nivou je od oko 49% vrednosti GDP EU-25 mereno paritetom kupovne moći po stanovniku. Navedeni indikatori kod Srbije su znatno niži. Vrednost GDP je svega 29,0% u odnosu na EU-25. SDI po stanovniku od 1.119 evra, posebno tzv. „green field“ investicije su na nivou od 24,4% hrvatskih. Ostale zemlje iz ove grupe su znatno ispod tog nivoa. Potpisivanjem i primenom Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju, Srbija može očekivati veći priliv SDI i značajnije korišćenje pristupnih fondova EU.

**Ključne reči:** tranzicija, rezultati tranzicije, Srbija, CIE.

### Uvod

Opšti je stav da je SFRJ, od svih istočnoevropskih zemalja, bila najbolje pripremljena za predstojeću tranziciju tokom devedesetih godina. Ova ocena je potvrđena 1991. godine na naučnom skupu o tranziciji, koga je

---

\* Poljoprivredni fakultet Beograd-Zemun

• Megatrend Univerzitet, Beograd

UDK 330.342(497.11+4-11); Pregledni članak

Primljeno: 17.07.2008.

organizovao The Hoover Institution, Stanford University California<sup>1</sup>. Cilj skupa je bio da ukaže na moguće greške u procesu pluralizma i demokratizacije, posebno u procesu privatizacije. [11., str. 901]

Od bivših republika, do sada je jedino Slovenija postala punopravni član EU, sa velikim izgledom da se to ubrzo desi i sa Hrvatskom. Vlada Slovenije je prihvatile preporuke domaćih ekonomista i rezultati su poznati. U Srbiji su takve preporuke marginalizovane, a rezultati su takođe poznati: našli smo se u neugodnom položaju, jer su čak Bugarska i Rumunija, za koje su naši ekonomski uspesi dugo godina bili nedostizni, postale članice EU. To se donekle može objasniti razbijanjem zemlje i građanskim ratom tokom devedesetih godina na prostorima bivše SFRJ. Tako je Srbija ostala usamljena balkanska država koja je tek ove godine potpisala Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju sa EU.

U radu je učinjen pokušaj da se, ne ulazeći u političke i neekonomске razloge, sagledaju ekonomski tokovi tranzicije, performanse i stanje najvažnijih ekonomskih pokazatelja razvoja na putu Srbije i preostalih istočnoevropskih („zapadnobalkanskih“) zemalja ka EU.

U radu su korišćeni domaći i inostrani izvori podataka, posebno studija koja je u julu 2007. godine publikovana pod naslovom „WIIW Research Reports/341, Special issue on economic prospects for Central, East and South east Europe“.

### **1. Ekonomска политика у сени догађаја у дебедесетим годинама 20. века**

Prvu ozbiljniju dilemu na početku procesa tranzicije početkom devedesetih godina, predstavljao je izbor puta i modela privatizacije. Umesto sveobuhvatne privatizacije, podržavljeno je društveno vlasništvo. Dogodilo se nešto, što je kasnije dalo negativno obeležje tranziciji i što je predstavljalo perfektnu osnovu za tajkunsку privatizaciju. „Prodaja“ nacionalnog bogatstva stvorila je uslove za vladavinu uz pomoć različitih monopola ili oligopola.

---

<sup>1</sup> Na kraju konferencije profesor George Shultz, naučni savetnik The Hoover Institution, je izrekao ocene o rezultatima i dostignućima reforme na prostorima bivše Jugoslavije sledećim rečima: „Nikada vas nismo ni svrstavali u realsocijalističke zemlje. Vi ste sasvim nešto drugo, razvili ste kapitalizam bez kapitalista, Vaši radnici su u isto vreme proizvođači, upravljači, menadžeri i vlasnici. Ako na miran način prevaziđete unutrašnje probleme, bićete na čelu zemalja u tranziciji, kao što ste i ranije bili na čelu reformskih zemalja“.

### **Analiza nekih rezultata dosadašnje tranzicije u Srbiji i istočnoevropskim zemljama**

Pravno gledano, podržavljenje društvenog vlasništva, predstavljalo je oduzimanje zaposlenima prava upravljanja društvenim (njihovim) sredstvima. Iz prethodnog se može zaključiti da je proces privatizacije sproveden stihijski, od slučaja do slučaja, bez ozbiljno osmišljene koncepcije i buduće strategije razvoja.

Na drugoj strani, neke zemlje su prodaju/privatizaciju uslovljavale dobijanjem različitih pogodnosti, posebno „green field“ investicijama u atraktivne domaće sektore industrije<sup>1</sup>. U Srbiji se dogodilo suprotno, samo se mali deo prispelih SDI odnosi na povećanje proizvodnje na osnovu novih kapaciteta, tehnologija i proizvoda. Na drugoj strani medalje, kao posledicu prodaje preduzeća, imali smo nagli porast nezaposlenosti, praćen velikim padom nivoa proizvodnje. Uvoz je bio veći od izvoza (pokrivenost ispod 50%) praćen povećanjem deficit-a u spoljnotrgovinskom bilansu.

Glavna karakteristika privrednih kretanja devedesetih godina bila je opšta deindustrializacija, rast nezaposlenosti i pad izvoza. Kao posledica toga dolazi do sve veće disproporcije u razvijenosti područja. Prema istraživanjima Svetske banke<sup>2</sup> socijalne razlike su postajale sve veće, a stope rasta proizvodnje i GDP imale su nizak nivo ili negativan trend.

Dok su zemlje CIE ulagale velike napore za što brže priključenje EU, Srbija je sve do 2000. godine prolazila kroz fazu međunarodne izolacije praćene sankcijama SBUN. Sa druge strane, EU je izražavala spremnost da se Srbija, kao i druge zemlje u tranziciji, uključi u evropske integracione procese. Međutim, političke mere EU ili pojedinih njениh članica sve više se ispoljavaju kao značajne prepreke za ulazak Srbije u ovu asocijaciju (puna saradnja sa Međunarodnim sudom u Hagu i priznavanje jednostrano proglašene nezavisnosti Kosova i Metohije).

Posle 2000. godine, nastupio je period relativno visokih prosečnih stopa rasta GDP od preko 5% (izuzetak su 2002 sa 4,5% i 2003. godina sa 2,4%). Zahvaljujući takvom rastu GDP je u 2007. godini dostigao tek 65% nivoa GDP iz 1990. godine. Sa pozitivnim rastom GDP, prisutan je i trend stalnog povećavanja inostranog duga. Međutim, on je još uvek daleko ispod granice koja se smatra gornjom za nivo zaduženosti zemalja kojima pripada i Srbija (od 80% GDP).

Ako rezultate procesa tranzicije ocenjujemo prema kriterijumu da je svaki pluralizam bolji od monizma, onda je napravljen značajan napredak.

<sup>1</sup> Na tom principu je u nekim zemljama dobre rezultate dala automobilska industrija (Češka, Rumunija ...).

<sup>2</sup> Document of the World Bank, Economic Vulnerability and Welfare Study, June, 2000.

Ali, ako uzmemo u obzir socijalnu komponentu i načelo socijalne pravde, onda je reč o slabom ili negativnom rezultatu. Međutim, ako posmatramo rezultate tranzicijskih procesa prema dostizanju predtranzicijskog nivoa razvijenosti, onda su rezultati po pojedinim zemljama veoma različiti. Najbolje rezultate po tom kriterijumu su ostvarile zemlje Centralne Evrope. I kod ovih zemalja sa stanovišta razvoja društva blagostanja nisu postignuti očekivani rezultati. Pojavile su se drastične socijalne razlike i visoka stopa nezaposlenosti. Došlo je do velikih socijalnih diferencijacija koje se ogledaju u osiromašenju većine i bogaćenju manjine.

## **2. Rezultati tranzicije posle 2000. godine**

U nastavku ćemo prikazati rezultate tranzicije u nekim zemljama CIE. Na prvi pogled, u tabeli 1., mogu se uočiti dve grupe tranzicijskih zemalja koje su postale punopravne članice EU, kao i treća, onih koje to još nisu. U prvu grupu zemalja spadaju one koje su već 2003. godine premašile nivo GDP iz 1990. godine (Češka, Mađarska, Poljska, Slovačka i Slovenija).

GDP u ovim zemljama 2003. iznosio je 132,6% nivoa iz 1990. godine. Drugoj grupi pripadaju zemlje koje su bile 2003. na nivou GDP iz 1990. (Estonija 103,6%) ili daleko ispod tog nivoa, kao što je slučaj sa Latvijom od svega 78,6%. Trećoj grupi zemalja pripadaju zemlje koje su potencijalni članovi EU, kao i Rusija i Ukrajina. Iz ove grupe, jedino je Hrvatska već 2003. godine ostvarila približan nivo GDP iz 1990. godine, dok su ostale zemlje, uključujući i Srbiju (53,4%) još uvek daleko od tog nivoa. Ovde se nameće pitanje koliko će još vremena trebati da većina zemalja iz treće grupe ostvari predtranzicijski nivo GDP.

**Analiza nekih rezultata dosadašnje tranzicije u Srbiji i istočnoevropskim zemljama**

---

Tabela 1. Bruto domaći proizvod, promene u % prema prethodnoj godini

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007*	2008*	Index 1990=100	Index 2003	Index 1995=100
Češka Republika	3,3	3,1	2,0	2,9	3,3	6,5	6,4	5,0	5,2	109,5	115,0	
Madarska	5,2	3,8	3,5	2,9	3,3	4,1	3,9	2,7	3,1	119,3	134,6	
Pojska	4,0	1,0	1,4	3,7	4,0	3,6	6,1	6,0	5,5	152,0	136,4	
Slovačka Republika	2,0	3,8	4,4	4,0	4,5	6,0	8,3	8,5	8,0	116,6	134,9	
Slovenija	4,6	2,9	2,9	2,2	3,4	4,0	5,2	5,0	5,0	129,9	133,8	
<b>CEE-C-5(2)</b>	<b>3,9</b>	<b>2,2</b>	<b>2,2</b>	<b>3,4</b>	<b>3,8</b>	<b>4,5</b>	<b>5,9</b>	<b>5,4</b>	<b>5,2</b>	<b>132,6</b>	<b>131,4</b>	
Estonija	7,3	6,5	6,0	4,4	5,6	10,5	11,4	9,5	8,6	103,6	149,9	
Latvija	6,8	7,9	6,1	7,0	5,2	10,6	11,9	8,9	8,0	78,6	158,4	
Litva	4,0	6,5	6,8	7,5	5,7	7,6	7,6	7,0	6,5	87,0	150,1	
Bugarska	5,4	4,1	4,8	4,5	4,5	6,2	6,1	6,0	6,0	92,4	109,4	
Rumunija	2,1	5,7	4,9	4,7	4,5	4,1	7,7	6,0	5,5	97,7	108,8	
<b>CEE-C-10(2)</b>	<b>3,8</b>	<b>3,1</b>	<b>3,0</b>	<b>3,8</b>	<b>4,0</b>	<b>4,8</b>	<b>6,5</b>	<b>5,7</b>	<b>5,5</b>	<b>122,4</b>	<b>128,3</b>	
Hrvatska	2,9	4,4	5,2	4,3	3,2	4,3	4,8	5,0	5,0	98,1	135,4	
Makedonija	4,5	-4,5	0,3	2,8	4,0	3,8	3,1	4,0	4,0	89,7	113,9	
Srbija	5,2	5,5	4,5	2,4	8,6	6,2	5,7	5,0	5,0	53,4	111,2	
Crna Gora	-	-0,2	1,7	2,5	3,0	4,0	6,5	5,0	5,0	-	119,9	
Rusija	10,0	5,1	4,7	6,8	4,5	6,4	6,7	6,9	5,2	79,0	127,3	
Ukrajina	5,9	9,2	5,2	8,5	6	2,6	7,1	6,5	6,0	53,8	112,7	
<b>CRS 2)</b>	<b>8,3</b>	<b>6,0</b>	<b>4,8</b>	<b>7,0</b>	-	-	-	-	-	<b>75,4</b>	<b>126,9</b>	

Izvor: WIIW baze podataka uključujući nacionalne statistike.

Leon Podkaminer, Gábor Hunya et al.: "Back from the Peak, Growth in Transition Countries Returns to Standard Rate of Catching-up", Research Report, No. 320, 2005., str. 2-44., podaci iz ostalih tabela koje su navedene u Izveštaju WIIW instituta. [11, str. 920.]

\* Procena;

\*\* WIIW (The Vienna Institute for International Economic Studies) procena.

**Tabela 2. Kretanje stopa cena na malo i nezaposlenosti u zemljama u tranziciji**

	Cene na malo				Nezaposlenost, bazirana na LFS			
	2005	2006	2007*	2008*	2005	2006	2007*	2008*
Češka Republika	1,9	2,5	3,0	2,8	7,9	7,1	6,3	6,0
Mađarska	3,6	3,9	7,0	3,5	7,2	7,5	7,7	7,7
Poljska	2,1	1,0	2,3	2,5	17,8	13,9	11,0	10,0
Slovačka Republika	2,7	4,5	3,0	2,0	16,2	13,3	11,0	10,0
Slovenija	2,5	2,5	2,6	2,3	6,6	6,0	5,8	-
<b>CEEC-5 2)</b>	<b>2,4</b>	<b>2,1</b>	<b>3,3</b>	<b>2,7</b>	<b>14,1</b>	<b>11,5</b>	<b>9,7</b>	<b>9,0</b>
Estonija	4,1	4,4	5,5	5,0	7,9	5,9	5,0	4,5
Latvija	6,7	6,8	7,5	7,0	8,7	6,8	6,0	5,5
Litva	2,7	3,8	5,0	5,0	8,3	5,6	4,5	4,7
Bugarska	5,0	7,3	5,0	5,0	10,1	9,0	7,5	7,0
Rumunija	9,0	6,6	4,0	4,0	7,1	7,2	7,0	7,0
<b>CEEC-10 2)</b>	<b>3,6</b>	<b>3,2</b>	<b>3,7</b>	<b>3,3</b>	<b>9,7</b>	<b>10,0</b>	<b>8,7</b>	<b>8,1</b>
Hrvatska	3,3	3,2	2,8	2,3	12,7	11,1	10,8	10,3
Makedonija	0,5	3,2	3,0	3,0	37,3	36,0	35,0	35,0
Srbija	16,2	11,6	8,0	6,0	20,8	20,9	22,0	23,0
Crna Gora	2,3	3,0	3,0	3,0	30,8	30,0	30,0	30,0
Rusija	12,5	9,8	8,0	7,0	7,2	7,2	7,0	6,5
Ukrajina	13,5	9,1	10,0	9,0	7,2	6,8	6,5	6,4
<b>EU-15</b>	<b>2,1</b>	<b>2,2</b>	-	-	<b>7,9</b>	<b>7,4</b>	<b>6,9</b>	<b>6,5</b>
<b>EU-25</b>	<b>3,1</b>	<b>3,3</b>	<b>3,0</b>	<b>1,9</b>	<b>8,8</b>	<b>8,0</b>	-	-
<b>EU-27</b>	<b>2,3</b>	<b>2,3</b>	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>	<b>8,7</b>	<b>7,9</b>	<b>7,2</b>	<b>6,7</b>
Kina	1,8	1,5	2,8	2,0	-	-	-	-

Izvor: kao u tabeli 1. [11, str. 923.]

\* procena.

NMS-10: Bugarska, Češka Republika, Estonija, Mađarska, Latvija, Litva, Poljska, Rumunija, Slovačka Republika, Slovenija.

Pri tome se ne sme zaboraviti da su ove zemlje imale nisku ili negativnu stopu rasta GDP i tokom osamdesetih godina prošlog stoljeća. Dakle, ova grupa zemalja ima stagnaciju privrede više od četvrtine stoljeća. U narednom periodu ovim zemljama je više nego potrebna visoka stopa rasta GDP. Da bi se to i ostvarilo, neophodno je preusmeravanje investicija u infrastrukturu, nove tehnologije i opremu, a na toj osnovi i povećanja konkurentnosti i rasta izvoza. U predstojećem periodu Srbija se može nadati i punopravnom članstvu u EU koje će podstići dalji privredni rast.

### **Analiza nekih rezultata dosadašnje tranzicije u Srbiji i istočnoevropskim zemljama**

Visok rast GDP posle 2000. godine, u Srbiji je ostvaren zahvaljujući konstantnom rastu sektora usluga (prosečna godišnja stopa rasta 7%) i to rastu trgovine (15%), saobraćaja i veza (13,2%) i finansijskom posredovanju (7,7%). U privrednoj strukturi zemalja EU dominira sektor usluga, a pre svega finansijskih i poslovnih usluga, koji je u Srbiji još uvek nedovoljno razvijen. [lit. 8.]

Poslednjih godina u EU se posebna pažnja poklanja naučnim istraživanjima, pa se može očekivati značajnije tehnološko napredovanje, što je osnovna pretpostavka za prevazilaženje trenutno niske stope privrednog rasta i postizanja pune zaposlenosti. Viša stopa rasta BDP u EU neophodna je zbog konkurenčije iz mnogoljudnih zemalja Azije (Kina, Indija i Koreja) i SAD. Da bi EU postala najsnažnija privreda do 2010. godine, neophodna je stopa rasta od približno 3,5% godišnje. Ako EU u periodu 2000-2010. godine, ostvari prosečnu stopu rasta od 3,0% to će predstavljati velike rezultate. U ovom periodu, naravno, veći prostor za rast imaju slabije razvijenije članice EU, posebno novoprimaljene, koje su i manje razvijene od starih članica.

Na osnovu podataka u tabeli 2. može se uočiti da nema značajnijih razlika između zemalja članica EU i onih koje to još nisu sa stanovišta visine rasta cena na malo. Sa pojedinačnim odstupanjima po godinama i analiziranim zemljama, to je znatno ispod 10%. Takođe, povoljne su procene i predviđanja rasta cena na malo za 2007. i 2008. godinu.

Ako se posmatra stopa nezaposlenosti, razlike su veće po zemljama i posmatranim godinama. I pored relativno visoke stope rasta GDP i niske inflacije u Poljskoj je još uvek visoka stopa nezaposlenosti (iznad 10%). Na drugoj strani, Litva koja ima najniži nivo GDP od zemalja članica EU, ima nisku stopu nezaposlenosti (5%). Srbija je loše pozicionirana i on nivou rasta cena na malo i po stopi nezaposlenosti. Po visini stope nezaposlenosti, lošije rezultate od Srbije ima samo Makedonija. Ključni problemi koje Srbija u narednom periodu mora da reši su zadržavanje i stabilizovanje stope inflacije na nivou od oko 5% i stope nezaposlenosti ispod 10%.

Uporedni prikaz izabranih ekonomskih indikatora zemalja bivše SFRJ (osim Slovenije) koje se još nisu priključile EU, zatim Turske i Albanije, dat je u tabeli 3. Od ukupno 13 izabranih indikatora, Hrvatska ima najbolje vrednosti kod 6, a najlošije kod 1 pokazatelja. Istovremeno, ona je na nivou od 49,0% vrednosti GDP EU-25 meren paritetom kupovne moći po stanovniku.

**Tabela 3. Vazniji ekonomski indikatori zemalja Jugoistočne Evrope 2006. godine**

	Srbija	Hrvatska	Makedonija	Turska	Albanija	BiH	Crna Gora	CEEС- 10	EU-15	EU-27
BDP u EUR paritet kupovne moći po stanovniku	7210	12180	6510	6910	4570	6330	6180	13059	27021	24117
BDP u EUR paritet kupovne moći, po stanovniku, EU-25=100	29,0	49,0	26,0	28,0	19,0	25,0	25,0	52,0	108,0	96,0
BDP u konstantnim cenama, 2000=100	136,4	113,4	110,3	131,0	139,0	134,9	119,9	130,9	111,3	113,2
Stvarna industrijska proizvodnja, 2000=100	111,7	132,5	103,3	133,2	152,4	161,4	115,4	143,7	-	109,5
Stopa nezaposlenosti po LFS metodologiji, u %	20,9	11,1	36,0	9,9	13,9	31,5	30,0	10,0	7,9	8,7
Javni rashodi, u % BDP	42,6*	49,0	34,9	26,7	28,3	41,5	27,6	41,8	47,4	47,2
Prosečne mesečne bruto plate, EUR po kursu razmene	378	906	376	651	227	444	377	751	3211	2755
Prosečne mesečne bruto plate, EUR po kursu kupovne moći	796	1458	1009	1030	456	1011	754	27,38	116,6	100
Izvoz roba u % BDP	20,3	24,6	38,5	22,7	8,6	29,3	26,6	46,9	29,6	30,6
Izvoz usluga u % BDP	6,6	24,9	9,7	6,0	16,3	9,7	22,4	8,7	8,9	8,9
Uvoz roba u % BDP	39,7	49,1	59,2	32,9	31,7	66,4	73,5	51,3	29,9	31,3
Uvoz usluga u % BDP	6,8	8,2	9,3	2,8	17,2	4,4	11,2	7,5	8,0	8,0
Kumulativno SDI po stanovniku u EUR.	1119	4577	1028	822	575	676	1943	3019	-	-

Izvor: kao u tabeli 1. [11, str. 924-925.]

\* za Srbiju 2004. godina

**Analiza nekih rezultata dosadašnje tranzicije u Srbiji i istočnoevropskim zemljama**

**Tabela 4. Bruto industrijska proizvodnja i produktivnost rada,  
promene prema prethodnoj godini, u %**

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Index 1990=100 2006	Index 1995=100 2006
Industrijska proizvodnja								
Hrvatska*	5.4	4.1	3.7	5.1	6.4	6	85.0	132.5
Makedonija**	-4.8	4.1	-2,2	7.1	0.5	5	54.6	103.3
Turska	9.5	8.7	9.8	5.5	2.8	6	204.2	133.2
Albanija***	-5.1	29	14,1	1.3	-	2	54.5	152.4
BiH	5.7	5.1	12,1	10,8	9.8	11	-	161.4
Crna Gora	0.6	2.4	13,8	-1.9	4.4	3	-	115.4
Srbija	1.8	-3	7.1	0.8	5.7	5	-	111.7
Produktivnost rada u industriji								
Hrvatska*	9.6	7.7	5.7	3.6	7.0	7.8	210.8	149.9
Makedonija**	1,9	10,1	4,6	11,9	-	-	165,5	139,8
Turska	10,2							142
Albanija***	-	-	-	-	-	-	-	-
BiH	4,2	17,3	14,4	-	-	-	-	-
Crna Gora	5,3	6	-	-	-	-	-	-
Srbija	12,7	10,9	12,5	9	13,5	-	-	181,1

Izvor: isto kao u tabeli 1.

[11, str. 927., 929.]

\* sa više od 20 zaposlenih

\*\* sa više od 10 zaposlenih

\*\*\* VIIW procena

Srbija se, nažalost, ne može pohvaliti rezultatima posmatranih ekonomskih indikatora. Ovde bismo istakli izuzetno nisku vrednost GDP meren paritetom kupovne moći po stanovniku, od svega 29,0% u odnosu na EU-25. U Srbiji su niske i SDI po stanovniku od svega 1.119 evra, posebno „green field“ investicije, i na nivou su od 24,4% Hrvatskih (4.577 evra). Dosadašnje SDI uglavnom potiču od kupovine dela domaćih državnih i društvenih preduzeća i banaka u procesu tenderske i aukcijske privatizacije. Očekuje se povećan obim SDI potpisivanjem Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju sa EU (što se upravo desilo tokom pisanja ovog rada).

Posebno su zanimljivi uporedni indikatori o dinamici rasta (bazni indeksi) proizvodnje i produktivnosti u industriji, koji su dati u tabeli 4. Zbog nedostatka podataka, nije bilo moguće izračunati ove pokazatelje za neke zemlje. Zanimljivo je da je Srbija po obimu industrijske proizvodnje na poslednjem, a po produktivnosti industrijske proizvodnje na prvom mestu.

Posle 2000. godine, Srbija beleži pozitivnu i visoku stopu rasta produktivnosti rada i velike oscilacije obima industrijske proizvodnje. Zbog dužeg odsustva investicija u sektor industrijske proizvodnje, pretpostavlja se da je visoka produktivnost rada u ovom sektoru proizvodnje u Srbiji nastala kao posledica manjeg broja zaposlenih (otpuštanjem tzv. viškova) posle sprovedene privatizacije industrijskih preduzeća. Malim delom ona je rezultat kvalitativnog rasta produktivnosti na osnovu novih tehnologija i znanja. Dakle, podaci ukazuju na pozitivna globalna kretanja na području ukupne industrijske proizvodnje, ali takvu ocenu znatno umanjuju osnovna ishodišta na kojima počivaju navedene stope rasta GDP i industrijske proizvodnje.

**Tabela 5. Deficit spoljnotrgovinskog bilans Balkanskih zemalja**  
(miliona evra)

		2002.	2003.	2004.	2005.	2006.	2007.*
Srbija	izvoz/uvoz (%)	37,1	37,0	32,9	42,7	48,6	47,9
	bilans	-3726	-4162	-5826	-4853	-5356	-1509
Hrvatska	izvoz/uvoz (%)	45,8	43,6	48,4	47,3	48,3	47,1
	bilans	-6137	-7079	-6890	-7870	-8841	-2254
Makedonija	izvoz/uvoz (%)	55,9	59,3	57,2	63,2	63,8	67,6
	bilans	-931	-831	-1010	-954	-1085	-256
Albanija	izvoz/uvoz (%)	22,6	24,1	26,3	25,1	26,0	27,6
	bilans	-1231	-1247	-1363	-1581	-1800	-478
Bosna i Hercegovina	izvoz/uvoz (%)	26,0	27,9	30,3	33,8	45,4	47,3
	bilans	-3046	-3066	-3317	-3781	-3178	-776
Crna Gora **	izvoz/uvoz (%)	35,4	43,0	52,0	46,2	42,4	-
	bilans	-383	-359	-416	-506	-680	-

Izvor: kao u tabeli 1. i obračun autora.

[11, str. 930.]

\* Prvi kvartal.

\*\* od 2004. godine uključen i promet sa Srbijom i Kosovom i Metohijom.

Stopa rasta industrijske proizvodnje u Srbiji ostvarena je i pored visokog učešća javne potrošnje u strukturi GDP. Međutim, mnogo bolje bi bilo da je rast obima industrijske proizvodnje zasnovan na povećanju proizvodnje i izvoza. To je problem modela razvijatka koji počiva na razvoju trgovine, na rastu potrošnje i uvoza, a ne na razvijanju proizvodnje i ekspanziji izvoza. Ovakav model razvijatka nije na dugi rok održiv, jer dovodi do povećanog zaduživanja zemlje.

### **Analiza nekih rezultata dosadašnje tranzicije u Srbiji i istočnoevropskim zemljama**

Prethodnu konstataciju najbolje potvrđuju podaci u tabeli 5. U dužem vremenskom periodu Srbija beleži visok spoljnotrgovinski deficit od oko 5,5 milijardi evra, sa daljom tendencijom njegovog rasta. Deficit u spoljnotrgovinskom bilansu, bez izuzetka, beleže i ostale balkanske zemlje. Najveći deficit je kod Hrvatske od preko 8,5 milijardi evra. Pozitivno je što se u posmatranom periodu kod Srbije značajno povećala pokrivenost uvoza izvozom, sa 32,9% na preko 45%.

### **3. Zaključak**

Uporednom analizom važnijih ekonomskih pokazatelja, uočava se da se Srbija nalazi ispred nekih zemalja jugoistočne Evrope i „Zapadnog Balkana“, kao i nekih zemalja koje su punopravni članovi EU. To može biti ohrabrujući podatak, ali se ozbiljno nameće pitanje zašto Srbija već nije u grupi zemalja članica EU. Pri tome ne treba zaboraviti neekonomске kriterijume, koji su ostali velika prepreka za približavanje i punopravno članstvo Srbije u EU.

Dosadašnje tranzicijsko iskustvo ukazuje da je, samo u kombinaciji većeg broja mera ekonomске politike, moguć stabilan i dinamičan privredni razvoj. S obzirom na već relativno veoma dug period (dvadesetak godina) stagnacije društveno-ekonomskog razvoja, Srbiji su, uz prilagođavanje i pronalaženje modela efikasnijeg okončanja procesa tranzicije, preko potrebne promene kako u modelu ekonomskog i socijalnog razvoja tako i ekonomskoj i razvojnoj politici.

Nastavljanje privrednog rasta u Srbiji ostvarenog u poslednjih nekoliko godina, uz povećanje zaposlenosti radne snage (a ne samo nominalno smanjivanje broja nezaposlenih), uspostavljanja i održavanja makroekonomskе i tržišne stabilnosti, bez daljeg povećavanja spoljnog duga i negativnog spoljnotrgovinskog bilansa, osnovni su zadaci ekonomske i razvojne politike u narednom periodu.

### **Literatura**

1. Document of the World Bank, Economic Vulnerability and Welfare Study, June, 2000.
2. Gligorov, V. «Transition, Integration and Development in Southeast Europe», Ekonomski pregled, 58, br. 5-6: str. 259-304., Zagreb, 2007.
3. Gligorov, Vladimir, Sándor Richter et al. «High Growth Continues, with Risks of Overheating on the Horizon», WIW Research Reports, 341 (Special Issue on Economic Prospects for Central, East and Southeast Europe), 2007.

4. Podkaminer, L, Hunya G., et al.: "Back from the Peak, Growth in Transition Countries Returns to Standard Rate of Catching-up", Research Report, No. 320, 2005., p. 2-44.
5. Post-Socialist Countries in the Globalizing World, Moscow: Russian Academy of Sciences, 2001.
6. Stevanović, S., Neka pitanja tranzicije privrede Srbije i Crne Gore u procesu pridruživanja EU, Zbornik radova sa simpozijuma »Poljoprivreda i ruralni razvoj u evropskim integracijama«, Institut za agroekonomiju poljoprivrednog fakulteta, Beograd, str. 148-154., 2003.
7. Stevanović, S., Đorović, M., Zemlje u tranziciji na putu integracije u EU, Monografija „Međunarodna iskustva u tranziciji agrarnog sektora i ruralnih područja“, Poljoprivredni fakultet, i Društvo agrarnih ekonomista Srbije, Beograd, str. 9-16., 2007.
8. Stevanović, S., Đorović, M., Milanović, M., Controversies of the Transition in Serbia and the Countries of East Europe, Thematic Proceedings „Development of Agriculture and Rural Areas, in Central and Eastern Europe“, Novi Sad, EAAE, Serbian Association of Agricultural Economists, Belgrade, pp. 169-176., 2007.
9. Teodorović, I., ed. et al., Hrvatska na putu u Europsku Uniju. Zagreb: Ekonomski institut, Zagreb, 2004.
10. Veselica, V., Globalizacija i nova ekonomija. Zagreb: Ekonomski fakultet, Inženjerski biro, HDE i Zavod za poslovna istraživanja. Samobor: A.G.Matoš., 2007.
11. Veselica, V., Vojnić, D., Quo vadis Croatia? Politika, ekonomska politika i ekonomska znanost, Ekonomski pregled, god. 58 br. 12., str. 899-940., 2007.

## **ANALYSIS SOME OF RESULTS OF SO FAR TRANSITION IN SERBIA AND EASTERN EUROPEAN COUNTRIES**

**Abstract:** In paper is presented analysis of results of so far transition in Serbia and Eastern and Central European countries. Results of transition are pursued for two groups of countries that are EU members and for third group, counties that are not members of EU but have declared their readiness to gain membership in EU. According to selected markers, countries from first and second group have either achieved or overrun pre-transition level of development, while regarding third group of counties Croatia has best values of most parameters including about 49% of GDP in EU-25 measured by purchasing power parity per capita. Given indicators are significantly lower in Serbia. GDP value is only 29,0% of EU-25, SDI per capita is 1,119 Euros, „green field“ investments are only 24,4% of Croatian investments. Other countries from this group are on much lower level. Signing and putting in practice Stabilization and Association Agreement, Serbia can expect higher influx of SDI and more significant use of EU accessory funds.

**Key words:** transition, results of transition, Serbia, CIE.



UNIVERZITET U NIŠU  
EKONOMSKI FAKULTET  
Časopis "EKONOMSKE TEME"  
Godina izlaženja XLVI, br. 3, 2008., str. 111-135  
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš  
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 523 268

## POSLOVNI INKUBATORI U BOSNI I HERCEGOVINI - DA LI SMO SPREMNI NA SLJEDEĆI KORAK

Mr. sc. Ermina Grozdanić\*

**Rezime:** Poslovni inkubatori su nastali 1950.-ih godina u SAD. Na prostoru BiH se prvi put javljaju 1998. godine. Mogu se smatrati utjecajnim instrumentom u procesu kreiranja povoljnog poslovnog okruženja. Međutim, mogu da budu i vrlo skup instrument, posebno u situacijama kada nisu postavljeni adekvatni temelji za primjenu istih. Glavni preduslovi za primjenu predmetnog instrumenta su: a) "pravilna" identifikacija uloge lokalnih vlasti, b) kreiranje, rad unutar, i jačanje partnerstva, i c) razvijeni ljudski resursi. Iako su godine primjene modela poslovnog inkubatora, koji se primjenjuje u zemljama jugoistočne Evrope približno iste, efekti koji se proizvode poslovnim inkubatorima u BiH nisu ni blizu onima, koji se proizvode u drugim zemljama regije. Razlog za ovo je u različitom internom i eksternom okruženju u kojem se primjenjuje model poslovnog inkubatora. BiH inkubatori primjenjuju koncept zamjene tržišta, te BiH poslovni inkubatori su jako zavisni od sponzorstva, što ne donosi dugoročno rješenje, te evidentan je nedostatak temelja za sljedeće korake u poslovnoj inkubaciji.

**Ključne riječi:** poslovni inkubator, ekonomski razvoj, povoljno poslovno okruženje, BiH

### Uvod

Poslovni inkubatori mogu biti dobar alat u kreiranju povoljnog poslovnog okruženja u određenom području. Većina postojećih nivoa vlasti u BiH su prepoznali iste kao moćna sredstva u pomenutom procesu. Ovo se dokazuje identifikacijom projekata uspostave ili podrške razvoju postojećih

---

\* Centar za promociju lokalnog razvoja PLOD Centar Bihać, BIH  
UDC 330.34(497.6); Pregledni članak  
Primljen: 08.09.2008.

## **Ermina Grozdanić**

---

poslovnih inkubatora, u većini postojećih strategija razvoja u Bosni i Hercegovini<sup>12</sup>.

Važnost primjene ovog instrumenta nije upitna, ali pitanja koja sebi trebamo postaviti jesu ona u vezi sa uzrocima uspjeha/neuspjeha kreiranih/unaprijedenih poslovnih inkubatora. Koji su to temelji koji će obezbijediti "garanciju" za uspješnu primjenu ovog alata u procesu kreiranja povoljnog poslovnog okruženja?

Postoje tri osnovna preduslova koja bi trebalo da budu ispoštovana prilikom uspostave PI (poslovnih inkubatora):

1. *identifikacija "adekvatne" uloge lokalnih vlasti*
2. *rad u partnerstvima*
3. *razvijeni ljudski resursi*

Prisustvom negativne uzročno-posljedične veze između pomenuta tri preduslova utječe se na glavne operativne elemente poslovnih inkubatora.

Ne postoji jedinstvena formula po kojoj bi poslovni inkubatori bili uspješni, ali slijedeći ovu logiku, prepustili bi smo sve slučaju. Naravno, ovo nije racionalno razmišljanje, i upravo zbog toga moraju se identificirati osnovni elementi koji kreiraju bazu za uspješnu primjenu ovog instrumenta. Ova tri preduslova su međusobno isprepletena i ovise jedan o drugom.

Samo izlistavanjem ovih preduslova u procesu razumijevanja fenomena poslovnih inkubatora, pozicionirali bi smo se previsoko. Treba da se počne sa adekvatnom analizom sa pozicije za identifikaciju postojanja ili nepostojanja preduslova, te analizom njihovih utjecaja na glavne elemente, koji su kritični za strukturiranje organizacije poslovnih inkubatora, kao i za njihovo funkcioniranje.

Na temelju gore navedenog pitanja, CILJ ovog rada je:

- da obezbijedi pregled postojeće situacije poslovnih inkubatora u Bosni i Hercegovini

---

<sup>1</sup> Na primjer, regionalna razvojna strategija ekonomске regije SZ BiH, projekt Uspostava inkubatora za razvoj i primjenu ICT, (ARDA, 2004, str. 155) ili razvojna strategije Unsko-sanskog kantona, projekt Uspostave poslovnog inkubatora za SME sektor, (Institut Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Bihaću, 2004, str. 154)

<sup>2</sup> Međutim, PI identificirani kao prioritet projekti su uglavnom rezultat "copy" metode, tj. kopiranja primjera najbolje prakse; ne postoje prethodne studije, koje bi dokazale da su poslovni inkubatori najadekvatnije rješenje.

## **Poslovni inkubatori u Bosni i Hercegovini - da li smo spremni na sljedeći korak**

- da analizira glavne razloge za uspješnu /neuspješnu primjenu poslovnih inkubatora kao dobrih alata u kreiranju povoljnog poslovnog okruženja
- da identificira zamke koje mogu da odvedu do neadekvatne primjene modela poslovnog inkubiranja.

Ovaj rad je podijeljen u tri dijela.

Prvi dio daje osnovne informacije o poslovnim inkubatorima uopće, nastojeći čitateljima približiti ovaj instrument lokalnog ekonomskog razvoja. Počinje sa istorijskom pozadinom naglašavajući prirodu okruženja u kojem se pojavljuju poslovni inkubatori. Nadalje, ovo poglavlje daje različite definicije poslovnih inkubatora, izolirajući tri glavne karakteristike relevantne za razumijevanje fenomena poslovnog inkubiranja.

Drugo poglavlje daje pregled glavnih elemenata kritičnih za strukturiranje organizacije poslovnih inkubatora kao i za njihovo funkcioniranje u Bosni i Hercegovini. Daje analizu utjecaja glavnih preduslova uspjeha/neuspjeha na operativne elemente poslovnih inkubatora dajući primjer Bosne i Hercegovine uz komparaciju sa drugim zemljama jugoistočne Evrope.

Zaključak naglašava da se BiH suočava sa mnogim ekonomskim i političkim problemima; postoji ogromna glad za razvojnim inicijativama. BiH će nestrljivo primijeniti koncepte najboljih praksi zaboravljajući "predkorake". Neke inicijative mogu da naprave više štete na način da se prime odredene inicijative, a da za to nismo spremni. Kada kažem "nismo spremni", mislim na nedostatak adekvatnog znanja o predmetnom instrumentu glavnih inkorporatora, što vodi do pogrešno postavljenih temelja i pogrešnog dalnjeg razvoja koncepta, što će spriječiti BiH da krene u naredne korake. Ovo obično napravi više štete i ugrozi mogućnosti da kasnije otvorimo vrata kada imamo teren spreman, jer pogrešan način i forsiranje da se inkorporira nešto na nepripremljen teren će rezultirati sa negativnim predznakom podrške glavnih pružalaca podrške<sup>3</sup>.

## **Metodologija**

Prikupljene relevantne informacije za ovaj rad su uglavnom rezultat terenskog istraživanja za vrijeme stažiranja u CARE International-u, a u okviru Master CoDe Zajedničkog evropskog magistarskog studija iz komparativnog lokalnog razvoja. Uzimajući u obzir dostupno vrijeme za

---

<sup>3</sup> Ovdje naglašavam da pod pružaocima podrške ne podrazumjevam sponzorstvo

### **Ermina Grozdanić**

---

ovaj zadatak, odabранo je šest inkubatora<sup>4</sup> koji će se posjetiti, što predstavlja većinu od ukupnog broja postojećih poslovnih inkubatora u Bosni i Hercegovini.

CARE je prihvatio ovaj zadatak da bi analizirao i usporedio stvarni progres projekta sa post-implementacijskim planovima, koji su u CARE dostavljeni kao integralni dio projektne dokumentacije.

Provedeno istraživanje je kvalitativne prirode, iako sadrži neke elemente kvantitativnog istraživanja. Istraživanje je započelo i završilo sa primjenom metode indirektne opservacije. Nastavljeno je sa primjenom deskriptivnog metoda. Informacije su prikupljene koristeći standardizirani metod intervjuja. Pripremljen je upitnik za intervju. Svaka terenska posjeta je uključila analizu dostupne dokumentacije odnosnog inkubatora, Internet istraživanje, identifikaciju ključnih tačaka na koje se treba obratiti pažnja za vrijeme posjete, te pripremu detaljnog izvještaja sa terena. Primijenjena je studija presjeka, i to u vrijeme godine 2007. Tema je tretirana dijalektičkim analitičko-sintetičkim pristupom.

Relevantni raščlanjeni elementi koji su bili predmet analize su:

1. Historijske informacije, tj. detalji o procesu uspostave poslovnog inkubatora, snage i slabosti projekata poslovnih inkubatora, problemi i izazovi koji se pojavljuju za vrijeme procesa uspostave poslovnih inkubatora
2. Trenutna situacija:
  - Pravna pozadina (registracija, trenutni pravni status poslovnog inkubatora, vlasništvo prostora)
  - Odnosi sa eksternim okruženjem (partnerstva)
  - Interna organizacija i politike (Upravni odbor, zaposlenici, usluge koje se nude stanarima, kriterij za selekciju stanara, period inkubacije, financije...)
  - Trenutno poslovanje (prostor na raspolaganu, broj stanara, izvori finansiranja poslovnih inkubatora ...)
  - Ocjena poslovnih inkubatora (evaluacija)

Istraživanje je rađeno prema uzorku od šest inkubatora, koji su posjećeni za vrijeme ovog istraživanja, što predstavlja većinu od ukupnog broja inkubatora<sup>5</sup> koji trenutno postoje u Bosni i Hercegovini. Formiranje uzorka je napravljeno bez raščlanjivanja roditeljske grupe.

---

<sup>4</sup> Projekti podržani od strane CARE International-a

<sup>5</sup> Postoje još tri poslovna inkubatora u Bosni i Hercegovini i jedan centar poslovne informacione tehnologije, koji nisu posjećeni za vrijeme ovog istraživanja; ovo istraživanje je 114

## **Poslovni inkubatori u Bosni i Hercegovini - da li smo spremni na sljedeći korak**

**Tabela 1: Pregled tehničkih/vidljivih karakteristika posjećenih inkubatora**

Inkubator	Lokacija		Specijalizirani		Veličina <sup>6</sup>	
	U okviru poslovne zone	Nije u okviru poslovne zone	Ne	Da	<1.393.545m <sup>2</sup>	>1.393.545 m <sup>2</sup>
Inkubator A		X	X			X
Inkubator B		X		X		X
Inkubator C		X	X		X	
Inkubator D	X		X		X	
Inkubator E	X		X			X
Inkubator F		X	X		X	

Izvor: Istraživanje

Da bi se argumentacija ovog rada više podržala, primijenjen je metod komparacije. Ovaj metod se odnosi na međusobnu komparaciju, kao i komparaciju sa nekim zemljama jugoistočne Europe, sa naglaskom na Hrvatsku. Naglasak na Hrvatskoj je zbog postojanja sličnog socio-ekonomsko-pravnog okruženja za nastanak poslovnih inkubatora, tj. zemlja u tranziciji, bivša jugoslavenska republika, prolazi kroz proces pridruživanja EU<sup>7</sup>, preživjela rat, postoje slični društveni faktori, sličan nivo poduzetničkog duha itd. Primjenjeni koncept poslovnih inkubatora u spomenutim zemljama je više manje sličan, s tim da proizvodi različite efekte, što svakako predstavlja zanimljivo područje istraživanja.

### **1. Šta je poslovni inkubator?**

U lepezi instrumenata lokalnog ekonomskog razvoja, poslovni inkubatori zauzimaju sve značajnije mjesto. Ovim instrumentom se nastoji pružiti podrška privredi, odnosno razvoju malih i srednjih poduzeća. Uloga poslovnog inkubatora je u osiguranju adekvatnog poslovnog prostora, prateće infrastrukture, pružanja savjetodavnih poslovnih i tehničkih usluga, relevantnih kako za početak, tako i za krucijalni period inkubacije poslova.

Možemo identificirati direktnu vezu između ekonomskih kriza, propasti tradicionalnih ekonomija i nastanka poslovnih inkubatora. Poslovni inkubatori se javljaju kao *post tretman bolesti ekonomije*.

urađeno na uzorku od šest inkubatora što predstavlja većinu od ukupnog broja postojećih poslovnih inkubatora u BiH, ali NE uključuje sve postojeće poslovne inkubatore

<sup>6</sup> Proektivnost poslovnih inkubatora postaje upitna ukoliko isti radi na prostoru koji je manji od 15.000 kvadratnih stopa ( $15000 \text{ ft}^2 = 1393.545 \text{ m}^2$ ), za vise detalja vidi: Greenwood Consulting Group, Inc. 2005, str. 7

<sup>7</sup> Iako puno brže nego BiH. Ovo je razlog zbog kojeg naglasak u ovoj rečenici treba da se stavi na riječ "slično" umjesto "isto".

### **Ermina Grozdanić**

---

Slijedeći ovu logiku, ali uzimajući u obzir "savremenost" kao karakteristiku poslovnih inkubatora, možemo identificirati prve poslovne inkubatore u SAD-u, i to u vrijeme 1950.-tih, a zatim i u Evropi za vrijeme kasnih 1970.-tih i 1980.-tih.<sup>8</sup>.

"1956. ...uspostavljen je prvi poslovni inkubator od strane Joseph-a Mancuso u Batavia-i, a do danas postoji preko 1000 inkubatora u SAD-u" (Llerena, 2007, str. 1)

Evropa, zajedno sa UK kao glavnim liderom u ovom procesu, je preuzeala ulogu dalnjeg razvoja koncepta poslovnog inkubiranja "otkrivajući" različite forme instrumenata ekonomskog razvoja uključujući, kao što su tehnološki i inovativni centri, poslovni parkovi itd. Danas postoji približno 900 inkubatora u EU. (Izvor: Costa D. J. suradnici 2002, str. 1)

"Novi biznisi preuzimaju ključnu ulogu u uspješnoj tranziciji ekonomije prema tržišno orijentiranom sistemu" (USOM Mostar, 2005, str. 32). Ovi "novi" biznisi su prepoznati kao glavna pokretačka snaga koja uzrokuje lančanu reakciju u okviru procesa lokalnog ekonomskog razvoja. Upravo zbog toga ove ekonomije "koje se mijenjaju" prirodno počinju kreirati okruženje za bolje "gostoprivrstvo" za ovu pokretačku snagu. Poslovni inkubatori se razvijaju slijedeći logiku zadovoljenja potreba svojih stanovnika.

Prvobitno, inkubatori su bili fokusirani na "obezbjedenje 'hardware' adekvatnih uslova za MSP u koje se ubrajaju:

- obezbjedenje kvalitetnog poslovnog prostora
- obezbjedenje kvalitetne poslovne infrastrukture" (USOM Mostar, 2005, str. 32)

Ubrzo nakon kreiranja "hardware-a", poslovni inkubatori prepoznaju potrebu za instalaciju "software-a"<sup>9</sup>. Instalacija "software-a" stvara jedinicu koja obezbjeđuje potrebne usluge za razvoj MSP-a u toku njihove faze inkubiranja.

"Ovo nas je odvelo do 'druge generacije' inkubatora, iako su mnogi od njih još uvijek zaglavljeni u originalnom obliku i to u zemljama u razvoju". (Lalka, 2001, str.str. 5-6).

---

<sup>8</sup> Za više detalja o ekonomskoj krizi u Evropi i SAD-u u toku proteklog stoljeća, vidi: Formaini R. L., 2004. i Freman A. 2001

<sup>9</sup> Termin software za usluge koje se nude od strane poslovnih inkubatora je uveden od strane USOM Mostar, 2005, str. 32

### **Poslovni inkubatori u Bosni i Hercegovini - da li smo spremni na sljedeći korak**

U poređenju sa SAD i zemljama zapadne Evrope, nerazvijene i zaostale zemlje ne mogu se pohvaliti sa uspješnom primjenom modela.

Na radionici u Helsinkiju 1998. godine, poslovni inkubatori su definirani kao: "Mjesto gdje se koncentriraju novo kreirana preduzeća u limitiranom prostoru. Njihov cilj jeste da poboljšaju šansu rasta i stopu preživljavanja ovih firmi na način da im se obezbijedi modularni objekt sa nekim zajedničkim materijalno-tehničkim sredstvima i prostorijama (telefon, faks, kompjuterska oprema itd..), kao i menadžerska podrška i druge usluge podrške. Glavni naglasak je na lokalnom razvoju i kreiranju radnih mjesta." (citirano u European Commission Enterprise Directorate-General, 2002, str. 4-5)

Nadalje, UKBI i njemački ADT definiraju poslovno inkubiranje kao "dinamički proces razvoja preduzeća. Inkubatori odgajaju mlade firme, pomažu im da prežive i rastu za vrijeme početnog perioda u kojem su ove firme najviše ranjive. Inkubatori osiguravaju praktičnu menadžment podršku, pristup financijama te izloženost ključnim biznisima ili uslugama tehničke podrške. Također obezbijeduju poduzetničkim firmama zajedničke prostorije, pristup opremi, fleksibilan najam prostorija i prostor koji se može širiti— sve pod jednim krovom." (citirano u European Commission Enterprise Directorate-General, 2002, str. 5)

Nadalje, "poslovni inkubator je poslovna jedinica koja se specijalizira u obezbijeđenju prostora, usluga, savjeta i podrške da bi se assistiralo novim i rastućim biznisima da postanu čvrsto uspostavljeni i profitabilni. Za privatnu firmu, poslovna jedinica općenito je jednaka uspostavljanju. Za velike organizacije kao što su univerziteti, koledži ili vladini odjeli, poslovna jedinica može biti bilo koja jedinica, tj. odvojiva kancelarija ili program". (SIEID, 2005, str. 1)

Čitajući gore navedene definicije, kao i većinu definicija moramo izolirati tri elementa koji se moraju uvijek imati na umu ukoliko želimo razumjeti koncept poslovnog inkubatora.

Oni su:

1. poslovni prostor, poslovna infrastruktura, tj. "hardware"
2. usluge koje se nude, tj. "software"
3. postavljeni cilj da se podrže nova preduzeća, njihovo preživljavanje i zapošljavanje.

## **2. Kako do uspjeha?**

### **2.1. Identifikacija “adekvatne” uloge lokalnih vlasti**

Mnogi autori su prepoznali važnost lokalnih vlasti u procesu lokalnog ekonomskog razvoja. Neadekvatni kapaciteti, znanje, nedostatak iskustva i volje će omesti ovaj proces ili ga čak spriječiti. Zbog toga, Čapkova S. tvrdi da “lokalne vlasti u zemljama centralne i istočne Evrope imaju važnu ulogu u ekonomskom razvoju zbog sljedećih razloga:

- Za vrijeme tranzicije, centralizirane vlasti su prenijele značajnu imovinu i druga sredstva lokalnim vlastima. Kao rezultat restitucije imovine, mnoge lokalne vlasti su postale vlasnici značajnog dijela imovine, gdje su općine dobile značajne dijelove urbane zemlje<sup>[10]</sup>, (Čapková S., 2005, str. 9)

Lokalne vlasti treba da imaju ključnu ulogu u razumijevanju potreba poduzetnika i drugih ključnih aktera, što bi rezultiralo sa kreiranjem najboljeg okruženja za rast i razvoj preduzeća.

Dok se vrši identifikacija “adekvatne” uloge lokalnih vlasti moramo imati na umu sljedeće: postoje dvije vrste usluga koje će facilitirati razvoj MSP-a:

1. one koje obezbijeđuju vlasti
2. privatne usluge.

“Uloga države [bi bila]:

- uspostavljanje privlačnog ekonomskog okruženja
- korekcija tržišnih neuspjeha
- pružanje javnih usluga

Ono što nije uloga države su:

- pružanje privatnih usluga ”(Szirmai P, 2006, slide br. 13)

Ovo nas vodi do objašnjenja dva glavna koncepta koja se primjenjuju a u vezi sa poslovnom inkubacijom:

1. zamjena tržišta
2. razvoj tržišta

---

<sup>10</sup> Ovo je jako bitno za uspostavu poslovnih inkubatora ili poslovnih zona; međutim dok pominjemo ovo moramo imati na umu Federaciju BiH gdje većina zemlje pripada kantonalnim vlastima, a ne općinama; međutim, još uvjek postoji ogroman dio pitanja koja nisu riješena u BiH a u vezi s ovim pitanjem, kao što su bivši vojni objekti, zemljište državnih firmi itd.

### **Poslovni inkubatori u Bosni i Hercegovini - da li smo spremni na sljedeći korak**

Pristup PI koji se bazira na zamjeni tržišta uključuje visoku zavisnost o donatorskim sredstvima. "Ovaj pristup omogućuje apsorpciju određenog dijela transakcijskih troškova, međutim oni ipak ostaju značajno visoki" (Bajmoc Z., str. 8).

Pristup razvoja tržišta "se fokusira na razvoj i održivost tržišta usluga u smislu tržišnih neuspjeha, tako da dugoročno mogu da se stvarno smanje troškovi transakcije." (Bajmoc Z., str.8).

Druga opcija uključuje privatni kapital u poslovne inkubatore.

Vlada bi trebalo da kreira okruženje koje bi omogućilo formiranje ovakve vrste inkubatora, koji bi postali samoodrživi i neovisni o donatorima. Ovo bi bilo urađeno putem kreiranja uslova kao što su usvajanje pravnih okvira za projekte javno-privatnog partnerstva, stavljanje na raspolaganje prostorija, iniciranje proces inkubiranja.

Logično razmišljanje bi bilo da u BiH jedini primjenjiv model bi bio prvi, zbog nerazvijenog tržišta usluga, visokih transakcijskih troškova druge opcije, koje sebi ne možemo priuštiti. Ali, "mnoge zemlje u razvoju sa čak i gorim osnovnim uslovima uspješno rade .... programe inkubiranja koji se uspješno nose sa tržišnim neuspjesima" (Bajmoc Z., str. 9).

Čim se okrenemo prema drugoj opciji, pomjerićemo se korak više prema korekciji tržišnih neuspjeha, što će nas dovesti do dugoročnog rješenja.

Uloga lokalnih vlasti nije u sponzoriranju zamjene tržišta, već u kreiranju uslova za facilitiranje tržišta.

Jako često poslovni inkubatori se smatraju skupim instrumentima ekonomskog razvoja. Međutim, ova izjava se može uzeti obzir samo ukoliko se primjenjuje koncept zamjene tržišta.

Odgovor na pitanje kako će lokalna vlast dobiti adekvatne karakteristike koje će joj pomoći da postane jedan od glavnih partnera u spomenutom procesu, je u transformaciji birokracije u moderan model organizacije strukture lokalne vlasti koja će biti u mogućnosti prepoznati "adekvatnu" podršku.

Sve više, moderne lokalne vlasti preuzimaju ulogu facilitatora i stvarnog partnera poslovnog sektora, i pri tome, primjenjujući različite mjere, lokalne vlasti treba da omoguće lakši razvoj i poslovanje, s ciljem pružanja podrške investicijama od kojih će imati koristi cijela zajednica.

## **2.2. Rad u partnerstvima**

Uzimajući u obzir gore objašnjenu ulogu lokalne Vlasti u procesu ekonomskog razvoja, sve aktivnosti, uključujući i one na uspostavi poslovnih inkubatora, bi trebalo da budu rađene u partnerstvima<sup>11</sup> sa svim drugim ključnim akterima koji rade na kreiranju boljeg poslovnog okruženja, ekonomskog rasta i zapošljavanja.

Ova nužnost je naglašena, jer “lokalne vlasti sve više spoznaju da nemaju dovoljnih resursa, vještina ili organizacijskih temelja da bi zadovoljili potrebe ekonomskog razvoja u njihovim područjima” (Capkova S., 2005., str. 201).

Međutim, partnerstva će biti kreirana samo ukoliko relevantne strane prepoznaju svoje interes u učešću u takvoj inicijativi, odnosno da “osnivač” poslovnog inkubatora prepozna svoj interes. Ovaj interes “osnivač” je u doprinosu približavanja prepoznatoj misiji i viziji. Ovo znači da “osnivač” poslovnog inkubatora može biti jedino organizacija<sup>12</sup> koja ima dugoročnu strategiju za dostizanje samoodrživosti i tržišne orijentacije u pružanju poslovnih usluga, i da “partner”, tj. lokalne vlasti svoj interes prepozna u kreiranju povoljnog poslovnog okruženja.

Zajednički interesi su identificirani. Lokalne vlasti ne mogu same da zadovolje potrebe lokalnog razvoja, oni trebaju agenciju za implementaciju, dok “osnivači” trebaju facilitaciju od strane lokalnih vlasti. Samo radeći u partnerstvima ovi interesi mogu da budu zadovoljeni.

“Osnivač” neće biti u mogućnosti provoditi svoje aktivnosti nakon uspostave, bez da radi u partnerstvu sa drugim stakeholder-ima. Ovdje mislim na univerzitete, profesionalne ponuđače poslovnih usluga, kreiranje ekspertnog pool-a itd.. Samo na ovaj način svi neophodni preduslovi sa uspješan rad će biti stvoreni, i poslovni inkubator će biti sloboden od donatorske/sponsorske ovisnosti.

---

<sup>11</sup> Ovdje ne mislim isključivo na projekte javno-privatnog partnerstva, iako primjena ovog koncepta u kreiranju poslovnih inkubatora može biti uspješna, ali ne može biti tretirana isključivo kao preduslov za uspješnu uspostavu poslovnih inkubatora. Za detalje o Javno-privatnom partnerstvu vidi Abadie R at all, 2004; Nikolic I at all, 2006; Fernholz F at all, 2006; Renda A at all, 2006.

<sup>12</sup> Koristeći termin organizacija, mislim na sve tipove organizacije tj. privatne firme, NVO-e, razvojne agencije itd.

## **Poslovni inkubatori u Bosni i Hercegovini - da li smo spremni na sljedeći korak**

### **2.3. Ljudski kapaciteti**

Da bi nahraniili glad za razvojnim inicijativama, zemlje u tranziciji, posebno Bosna i Hercegovina, zbog političkih pitanja će nestrpljivo primiti zdravo za gotovo sve primjere dobre prakse i pokušati da iste inkorporira u svojoj zemlji. Neke inicijative mogu da naprave više štete ukoliko im se poželi dobrodošlica, a da za iste nismo spremni. Kada kažem da nismo spremni, primarno mislim na nedostatak razumijevanja od strane glavnih aktera, što vodi do pogrešno dizajniranih temelja i pogrešnog dalnjeg razvoja koncepta. Ovo će obično napraviti više štete i ugroziti mogućnosti da otvorimo vrata kasnije kada za to teren bude spremjan, jer pokušaj da se nešto uradi, a da se nije prethodno adekvatno razumio cijeli koncept će rezultirati negativnom dalnjom podrškom ključnih izvora podrške.

Da bi smo bili "opremljeni" sa potrebnim hardware-om i software-om poslovni inkubator treba da osigura ljudske kapacitete koji će instalirati spomenuti hardware i software, te kasnije instaliranu "opremu" (hardware i software) nuditi na tržištu.

Ukoliko nedostaje razumijevanja koncepta poslovnog inkubatora, onda nedostaje jedan od glavnih preduslova, i daljnja implementacija koncepta će najvjerojatnije voditi do neuspjeha.

### **2.4. Interni i eksterni elementi**

Ključni elementi procesa uspostave i rada poslovnih inkubatora, koji direktno iz internog i eksternog okruženja utječu na uspjeh istih su:

#### **a) Pravna pitanja**

Kao i većina instrumenata lokalnog razvoja koji se koriste u Bosni i Hercegovini, forma registracije poslovnih inkubatora je prilagođena trenutnoj situaciji. Ovo se treba smatrati pozitivnim rješenjem, uzimajući u obzir fleksibilnost prema situaciji.

Međutim, u Bosni i Hercegovini, radi se dosta kompromisa da bi se zadovoljili zahtjevi potencijalnih donatora, zahtjevi lokalnih vlasti i da bi bili u mogućnosti koristiti dostupne prostorije. Uzimajući u obzir da, "[n]isu sve regije adekvatne lokacije za razvoj određenog tipa poslovnog inkubatora". (Lazarowich and Wojciechowski M. J, 2002, str. 12), i da u većini slučajeva proizvedena forma poslovnog inkubatora je rezultat nastojanja da se zadovolje različiti kriterij donatora, vrlo često pomenuta forma se ne uklapa

## **Ermina Grozdanić**

---

u zahtjeve stvarne situacije i definitivno ne podržava koncept razvoja tržišta usluga, već koncept zamjene tržišta.

Prije uspostave, poslovni inkubatori treba da imaju "dobro opisanu svrhu, ciljeve i misiju" (Sipos Z., 2006, str. 3). Pomenuti elementi će biti identificirani za vrijeme adekvatnog procesa pripreme poslovnih planova. Ovi poslovni planovi ne mogu biti promijenjeni/prilagođeni samo da bi zadovoljili zahtjeve donatora (kriteriji iz objavljenog poziva). Svaka promjena unutar ovog analitičnog dokumenta mora biti opravdana i mora biti rezultat kvalitetnog istraživanja.

Glavna klasifikacija poslovnih inkubatora, a u vezi sa formalnom registracijom je na:

1. neprofitni poslovni inkubatori
2. profitni poslovni inkubatori.

"Većina najuspješnijih inkubiranih preduzeća potječu iz [profitnog] tipa poslovnog inkubatora". (Lazarowich nd Wojciechowski M. J, 2002, str. 9). Razlog za to je u tome da ovi tipovi inkubatora se ponašaju kao ponuđači usluga i imaju razvijene kapacitete, što su postigli takmičeći se na tržištu, te na taj način razvijajući tržište umjesto stvarajući zamjenu za tržište sa pružanjem jeftinih usluga koje su sponzorirane od strane donatora. Zbog činjenice da su ovi inkubatori uglavnom skupljii, u BiH danas bi se takvi inkubatori sreli sa problemima neiskorištenih kapaciteta zbog manjka potražnje za poslovnim uslugama, što predstavlja glavne razloge zbog čega su BiH inkubatori uspostavljeni kao neprofitna tijela.

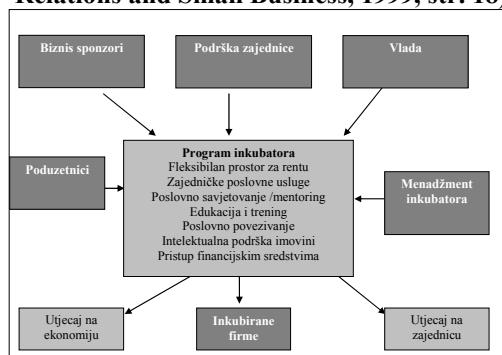
S druge strane, neprofitni inkubatori su uglavnom sponzorirani od strane vlada ili drugih izvora nepovratnih sredstava. Ova takozvana "financijska sigurnost" ne tjera poslovne inkubatore da konstantno unaprjeđuju svoje usluge. Ovo stvara dostupnost usluga, što je više odgovarajuće za Bosnu i Hercegovinu, ali također stvara i „nekvalitet“ usluga što sve zajedno pretvara ideju poslovnih inkubatora u čisti prostor za rentanje. "Biti neprofitna organizacija stvara malu šansu za dobivanja izvora koji su dostupni putem natjecanja profitnih organizacija" (Entranse, str. 24), što je jako vrijedno u poređenju sa konceptom zamjene tržišta.

### **b) Interesne grupe**

Poslovni inkubator ne može biti operativan bez da ima jasno identificirane interesne grupe i svoje odnose sa istim. Sljedeća slika sumira odnose poslovnih inkubatora sa okolinom u okviru jednostavnog koncepta poslovnog inkubatora:

## **Poslovni inkubatori u Bosni i Hercegovini - da li smo spremni na sljedeći korak**

**Slika 1: Pregled procesa inkubacije (Department of Employment, Workplace Relations and Small Business, 1999, str. 18)**



Izvor: Department of Employment, Workplace Relations and Small Business, 1999, str. 18)

Prezentirana shema, daje optimalnu sliku procesa inkubacije u svom okruženju. Međutim praksa pokazuje da posebnom u prvim godinama postojanja poslovnog inkubatora, podrška vladinih institucija je od vitalne važnosti, jer proces prepoznavanja interesa u pružanju podrške poslovnim inkubatorima od strane biznis sponzora obično traje nekoliko godina.

Institucije koje su također važna interesna grupa, a izostavljene su u prezentiranoj shemi, te treba da direktno utječu na rad poslovnog inkubatora, su univerziteti, te institucije specijalizirane za istraživanje i razvoj.

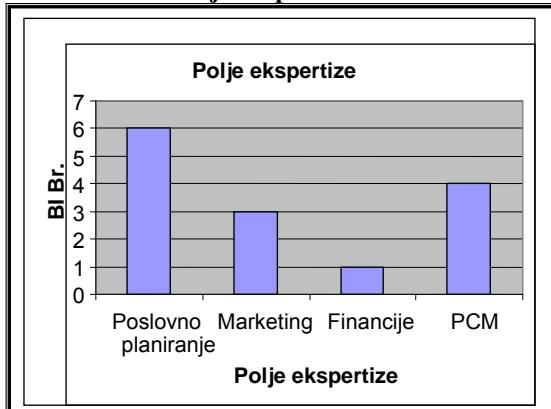
Nadalje, gore prezentirana shema diferencira direktnе i indirektne interesne grupe. Indirektne interesne grupe su u shemi „sakriveni“ pod utjecajem na ekonomiju, te utjecajem na zajednicu. U Indirektne interesne grupe spadaju ključni akteri u lancu nabavke, odnosno dobavljači roba i usluga za firme stanare poslovnog inkubatora. Ukoliko se u rad inkubiranih firmi, te rad poslovnog inkubatora uopšte, medijski prati, naglašavajući uspješne priče nastale unutar povoljnog poslovnog okruženja, na taj način se utječe na podizanje poduzetničkog duha unutar zajednice, te motivaciju za početak implementacije poslovnih ideja.

### **c) Zaposlenici poslovnih inkubatora**

Poslovnim inkubatorima u BiH uglavnom upravlja jedna osoba. Pet od šest intervjuiranih menadžera su diplomirani ekonomisti. Prosječni broj zaposlenih radnika u PI-ima u BiH su dva (jedan menadžer i jedan administrativni radnik). Proporcija muškarac-žena menadžeri je 60%-40%. Slična situacija je u Hrvatskoj, gdje je prosječni broj zaposlenika 3; 12 od 16 menadžera imaju univerzitetsku diplomu, uglavnom iz polja ekonomije. Postoji jednak broj muških i ženskih menadžera (Medic I, 2006).

Najvažnija polja ekspertize menadžera PI-a u BiH je kako slijedi:

**Graf 1: Polje ekspertize PI-a u BiH**



Izvor: istraživanje

Zbog činjenice da prosječni broj zaposlenika u BiH PI-ima je 2, logičko razmišljanje ja da taj broj nije dovoljan da osigura različite usluge koje treba da se ponude. Od 6 inkubatora, samo dva imaju ekspert pool, tj. nude usluge unajmljujući spoljne saradnike. Uzimajući u obzir polje ekspertize, menadžment osoblje i broj zaposlenika, možemo prepoznati slabost u kapacitetima za pružanje poslovno-savjetodavnih usluga, odnosno slab kapacitet PI uopće. Doprinos ovom argumentu je da su prosječni sati korištenja poslovnih usluga inkubatora 100 sati na godinu.

Ukoliko prostorije, odnosno tzv. „hardware“ smatramo najvažnijim aspektom poslovnog inkubatora, možemo onda ovaj instrument poslovnog inkubiranja nazvati „jeftinim prostorom za rentu“. Adekvatne poslovno-savjetodavne usluge su ključne u formiranju poslovnog inkubatora. Možemo sigurno reći da u BiH pomenute usluge se smatraju sekundarnim. Doprinos ovoj situaciji je primjena koncepta zamjene tržišta umjesto razvoja tržišta. PI-i nisu prinuđeni da se natječu na tržištu i nisu prinuđeni da razvijaju i unaprjeđuju svoje poslovne usluge.

#### d) Politika rente

**Tabela 2: Pregled politika rente**

Ime inkubatora	Fiksna	Opada	Raste
Poslovni Inkubator A	-	-	X
Poslovni Inkubator B	N/A	N/A	N/A
Poslovni Inkubator C	-	-	X
Poslovni Inkubator D	-	-	X
Poslovni Inkubator E	X	-	-
Poslovni Inkubator F	X	-	-

Izvor: istraživanje

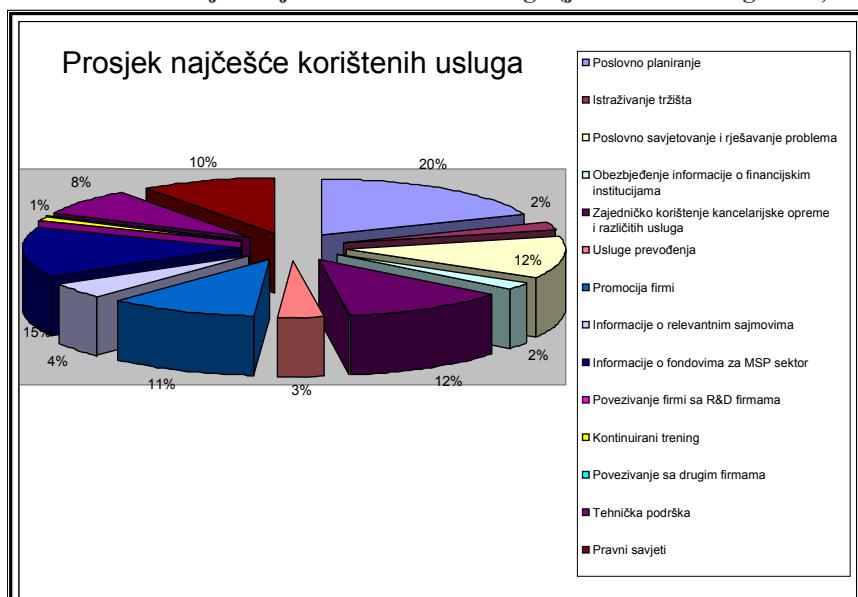
## **Poslovni inkubatori u Bosni i Hercegovini - da li smo spremni na sljedeći korak**

50 % od ukupnog broja intervjuiranih inkubatora je uvelo politike povećanja rente. Ovo je u potpunosti opravdano zbog očekivanog rasta firmi i njihove mogućnosti da se nose sa povećanom rentom. Preostalih 50% inkubatora se vodi još uvijek humanitarnim aspektom zbog raspoloživih donatorskih sredstava, što u kontekstu razvoja i podrške biznisima da se nose sa tržištem, treba da se ostavi po strani.

Dobra motivaciona politika je primijenjena od strane tri poslovna inkubatora (poslovni inkubator A, B i C), a to je smanjenje rente ukoliko se ostvare ekstra rezultati, kao što su ekstra broj novih radnih mjesta, povećan eksport itd.<sup>13</sup>. Poslovni inkubatori treba da budu fleksibilni u vezi rente, zbog svoje klasifikacije u multifunkcionalne poslovne inkubatore. "Važan faktor za uspjeh inkubatora je fleksibilnost –fleksibilan prostor, fleksibilni dogовори oko rente" (Markley M.D. i McNamara K.T., 1994, str. 3).

### e) Usluge

Graf. 2: Prosjek najčešće korištenih usluga (jedan ili više odgovora)



Izvor: Istraživanje

Rang usluga koje su prezentirane u grafu 2 predstavljaju logičan zahtjev, logičnu potražnju na razvijenom tržištu usluga. Međutim, treba naglasiti da je evidentna vrlo niska iskorištenost ovih usluga (prosjek:

<sup>13</sup> Informacije su uspoređene sa onim iz poslovnih planova koji su dostavljeni za vrijeme aplikacije za ulazak u poslovni inkubator

## **Ermina Grozdanic**

---

približno 100 sati na godinu). Većina usluga se koristi samo nekad ili vrlo rijetko, te upravo zbog ove činjenice većinu PI-a u BiH možemo nazvati pogrdnim imenom “jeftinih prostora za rentu”.

Rang najčešće korištenih usluga u BiH i Hrvatskoj je prilično sličan. Međutim, glavna razlika je stopa iskorištenosti usluga. U Hrvatskoj, stopa samofinanciranja PI-a je 43 %, što dokazuje veći broj sati korištenja usluga (Pfeifer S i suradnici 2006, slide br. 16).

Kod pružanja poslovnih usluga, suočavamo se sa dva glavna problema:

- 1. Nedostatak svijesti o važnosti korištenja dostupnih poslovnih usluga**

Zbog ekonomije u tranziciji i “starog” načina vođenja biznisa, većina firmi iz BiH još uvijek nisu svjesne važnosti poslovnih usluga, posebno u periodu inkubacije. Kada imamo na raspolaganju različite usluge, korištenje istih je jako rijetko, te ponuđači usluga trebaju da “forsiraju” firme da iskoriste dostupno, posebno zbog visokih transakcijskih troškova u pristupu razvoja tržišta. Ukoliko pogledamo informacije prezentirane u dijagramu gore, slijedeći “moderne” trendove, neki biznisi bi “uživali” usluge istraživanja tržišta, ali ne razumijevajući pravu vrijednost istih. Zbog ove činjenice, tj. nedostatka svijesti o važnosti poslovnih usluga, postojeći inkubatori nisu u poziciji da naplaćuju usluge koje se nude. Ovo ne daje priliku poslovnim inkubatorima da se okrenu tržišno orientiranim samoodrživim poslovnim inkubatorima.

Međutim, zadržavajući ovo mišljenje, samo se odgada pravo rješenje. Prije ili kasnije “stari” način vođenja biznisa će nestati; to će doći kao prirodni odgovor tržišnim pravilima. Firme će shvatiti da neće biti konkurentne ukoliko ne budu koristile isto “oružje” u konkurenckoj borbi.

Poslovne usluge treba da se naplaćuju u skladu sa tržišnim pravilima, i pravi razvoj usluga tada će uslijediti.

- 2. Nedostatak kvalitetnih usluga.**

Kao što je gore opisano, postojeći poslovni inkubatori u BiH nemaju adekvatno razvijen set usluga. Ovo je zbog dva glavna razloga: primjena koncepta zamjene tržišta i dostupnosti donatorskih sredstava<sup>14</sup>. “Poslovni inkubatori ubrzavaju uspješan razvoj preduzetničkih firmi putem resursa poslovne podrške i usluga, koje su razvijeni i vođeni od strane menadžmenta

---

<sup>14</sup> Postoje projekti koji obezbijeduju besplatne poslovne usluge, podržani od donatora, I na taj način doprinose zamjeni tržišta; primjer je EU TAC projekt, za više detalja vidi:

<http://www.eutac.eu/>

### **Poslovni inkubatori u Bosni i Hercegovini - da li smo spremni na sljedeći korak**

inkubatora, te ponuđeni unutar inkubatora i putem mreže kontakata” (Adkins D. i suradnici, 2002, str. 3). Zbog činjenice da menadžment inkubatora u BiH generalno ima slabe kapacitete, fokus ovih inkubatora treba da bude na povezivanju i kreiranju partnerstva, te promociji ovih usluga. Ovo se treba raditi u partnerstvu sa LESP-ovima, Univerzitetima i drugim odgovarajućim institucijama koje mogu da pomognu u pokrivanju neophodnih usluga. Orijentacija prema razvoju tržišta bi prisilila poslovne inkubatore da razviju i konstantno rade na unaprijeđenu uslugu koje se nude.

#### **f) Pitanje efikasnosti**

**Tabela 3: Pregled inkubiranih firmi**

Ime inkubatora	Ukupan broj firmi	Broj inkubiranih firmi	%
Poslovni inkubator A	29	5	17,24
Poslovni inkubator B <sup>15</sup>	8	-	0
Poslovni inkubator C	35	5	14,28
Poslovni inkubator D	22	-	0
Poslovni inkubator E	7	-	0
Poslovni inkubator F	23	-	0
Ukupno	124	10	8%

Izvor: istraživanje

Većina inkubatora koji su bili predmet ovog istraživanja su uspostavljeni u približno istom vremenskom periodu, kroz podršku CARE QIF projekta. Samo dva inkubatora su uspjela da inkubiraju firme, koje su uspješno izašle iz inkubatora. Drugi poslovni inkubatori nemaju ovaj broj ne zato što inkubirane firme nisu preživjele van inkubatora, već zato što ove firme nikad nisu napustile inkubator. Većina objašnjena za ovo su u vezi sa humanitarnim pristupom prema firmama. Većina menadžera poslovnih inkubatora misli da je bolje produžiti period inkubacije nego forsirati firme da izadu iz inkubatora kada je evidentno da neće preživjeti. Ali ukoliko su periodi inkubacije adekvatno postavljeni, poslovni inkubatori, kao instrumenti lokalnog ekonomskog razvoja, ne treba da se ponašaju kao humanitarni instrumenti već kao razvojni instrumenti. Ukoliko firme nisu sposobne da se inkubiraju u adekvatno postavljenim periodima inkubacije, šansa se treba dati drugim firmama koje pokazuju potencijale.

Kao i kada se radi o bilom kojem drugom razvojnog instrumentu, postoji pitanje efikasnosti. Koliko je predmetni poslovni inkubator efikasan? Ovo pitanje je u direktnoj vezi sa brojem inkubiranih firmi. “Efikasnost poslovnih inkubatora treba da se ocjeni na osnovu broja uspješnih firmi koje dosegnu zrelost i nastavljaju da posluju izvan odgojnih prostorija”.

<sup>15</sup> Mrežni tip inkubatora, nema dostupnih prostorija za rentu

### **Ermina Grozdanić**

(Ekonomска komisija za Evropu, 2001, str. 17). Zbog niskog broja firmi koje su inkubirane, i zbog mlađih godina PI-a<sup>16</sup>, ne možemo govoriti o “pravom” mjerenuju efikasnosti PI u BiH.

Idući dalje, i u skladu sa European Commission Enterprise Directorate-General, Centre for Strategy and Evaluation Service, glavni indikatori najboljih praksi efikasnosti PI su “Stvaranje bogatstva – prosječni promet firmi stanara i prosječna stopa rasta, dodana vrijednost poslovnih aktivnosti i zapošljavanje – broj [i tip] radnih mjesta po firmi stanaru i godišnje stope rasta, proporcija zaposlenih ljudi iz lokalnih područja, kvaliteta poslova ” (2002, str. 28). Prvi indikator je više važan u zemljama koje se ne suočavaju sa velikom stopom nezaposlenosti, a u zemljama kao što je BiH, zapošljavanje bi bilo glavno polje interesovanja, iako druge indikatore svakako ne smijemo zaboraviti za vrijeme ocjene efikasnosti.

Međutim, u skladu sa rezultatima istraživanja prezentiranim u gore pomenutom izvještaju koji se fokusirao na istraživanje PI-a u zemljama članicama EU<sup>17</sup>, “projek od 41 firme je uspješno izašao iz svakog inkubatora” (European Commission Enterprise Directorate-General, Centre for Strategy and Evaluation Service, 2002 str. 83). Ovo predstavlja važan indikator efikasnosti EU poslovnih inkubatora, koji se mogu klasificirati kao oni na jako visokom nivou.

Ukoliko pogledamo naše susjede u Hrvatskoj, možemo primjetiti da je stopa inkubacije, 77 %<sup>18</sup>, što je za 69 % više nego u BiH. Ovo dokazuje da su PI-i efikasni na dobro pripremljenom terenu, koji se pripremao primjenjujući princip interdisciplinarnosti.

#### **g) Dostupni prostor i lokacija**

**Tabela 4: Pregled dostupnog prostora za poslovno inkubiranje**

<b>Ime inkubatora</b>	<b>Prostor na raspolaganju</b>
Poslovni inkubator A	704m2, 28 kancelarija
Poslovni inkubator B <sup>19</sup>	Nema dostupnih prostorija, radi na principu umrežavanja
Poslovni inkubator C	1550 m2, prostorije se rentaju
Poslovni inkubator D	2750 m2 za proizvodne firme, 100 m2 kancelarije
Poslovni inkubator E	930 m2 za proizvodne firme i zajedničke kancelarije
Poslovni inkubator F	8250 m2 kancelarije i proizvodne prostorije

Izvor: Istraživanje

<sup>16</sup> “Pet do deset godina je neophodno da se dostigne stvarni lokalni ili regionalni utjecaj” (Sipos i suradnici, 2006, str. 28)

<sup>17</sup> 77 poslovnih inkubatora iz zemalja članica EU su uključene u ovo istraživanje

<sup>18</sup> Izvor informacija: Medic, 2006, slide br. 14

<sup>19</sup> Mrežni tip inkubatora, nema dostupnih prostorija niti rente

## **Poslovni inkubatori u Bosni i Hercegovini - da li smo spremni na sljedeći korak**

Veličina poslovnih inkubatora je različita i u većini slučajeva ne odgovara stvarnim potrebama, već predstavlja kompromis sa institucijama koje obezbijeđuju prostorije.

Na osnovu finansijskih indikatora i provedenog istraživanja od strane Greenwood Consulting Group, Inc "inkubatori [koji] imaju 4572 m<sup>2</sup><sup>20</sup> prostora ili manje ... mogu rijetko biti finansijski samodovoljni i malo vjerojatno samoodrživi ". (Greenwood Consulting Group, Inc. 2005, str. 7). U primjeru Hrvatske, prosječna veličina poslovnih inkubatora je 1445 m<sup>2</sup> (Pfeifer S, 2006, slide br. 14), što pokazuje da primjenjeni koncept u ovoj zemlji poštuje pravilo produktivnosti/učinkovitosti.

U poređenju sa zapadnoevropskim zemljama gdje se diskusija vodi oko pitanja prednosti i nedostataka ukoliko su PI veliki, srednji ili mali<sup>21</sup>, u Bosni i Hercegovini se mučimo sa nastojanjima da se uklopimo u kriterij produktivnosti.

Prosječna stopa okupiranosti PI u proteklih 5 godina u BiH 84, 75%. Slična situacija je u Hrvatskoj gdje pomenuta stopa je 88% (Medic I, 2006, slide br. 7). Rekli bi smo da je ovo pozitivan indikator, ali dok se bavimo ovim pokazateljem, ne smijemo ignorirati gore prezentiranu informaciju u vezi sa veličinom inkubatora, gdje većina BiH PI-a nisu produktivni, zbog nepoštivanja pravila o veličini PI-a. Kao dodatak ovome, ne smijemo ignorirati činjenicu da stopa inkubacije je jako niska u BiH. Ovo definitivno doprinosi visokoj stopi okupacije, ali daje pogrešnu sliku.

### **h) Ocjena poslovnih inkubatora**

Sistem ocjene poslovnih inkubatora treba da bude uspostavljen u okviru poslovnih inkubatora, i treba da se primjenjuje da bi dobili informacije na lokalnom i regionalnom nivou. Kao što je pomenuo Sipos i suradnici, poslovni inkubatori imaju tri glavna utjecaja:

1. "Ekonomski: inkubatori obezbijeđuju zaštićeno okruženje u toku ranjive faze razvoja firme ...."
2. Društveni: inkubatori razvijaju zajednice na bazi povjerenja, saradnje, i promocije poduzetničkih društvenih i kulturnih normi i okruženja za učenje, stvarajući jake norme, očekivanja i odgovornosti unutar lokalne zajednice.
3. Politički: inkubatori su obično dio političke sheme, ciljajući nerazvijene regije zemlje, socijalno isključene osobe (omladina,

---

<sup>20</sup> 15000 ft<sup>2</sup> = 4572 m<sup>2</sup>

<sup>21</sup> Za više detalja na ovu diskusiju vidi: Aerts K. i suradnici, 2003

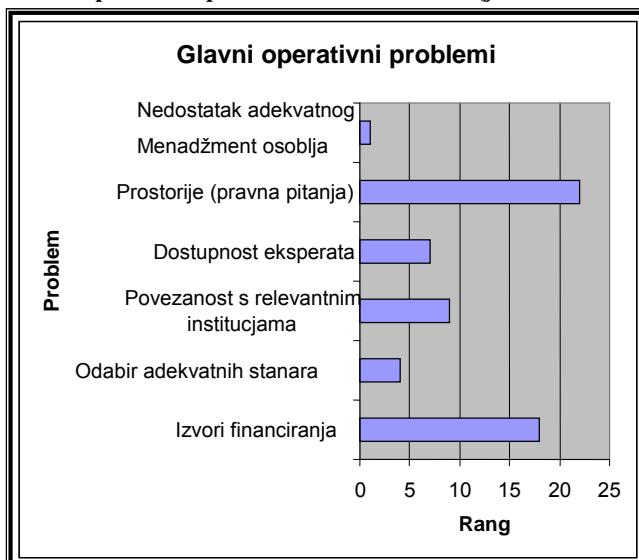
žene, manjine). Ekonomski i društveni utjecaji stvaraju određene političke koristi i nekad se koriste za promociju određenih političkih opcija ” (Sipos i suradnici, 2006, str. 28).

Da bi smo identificirali nivoje utjecaja, potrebno je da se obavlja kontinuirana ocjena u okviru poslovnog inkubatora. Glavni fokus treba da bude na efikasnosti, tj. broju inkubiranih firmi, i njihovom preživljavanju i razvoju na tržištu. Ovaj jako važan aspekt aktivnosti poslovnih inkubatora nije zauzeo prioritetno mjesto, posebno zbog činjenice da postoji jako mali broj inkubiranih firmi. Međutim, ukoliko ignoriramo ovu činjenicu, svaki poslovni inkubator treba da razvije sistem ocjene da bi bio u mogućnosti ocijeniti firme koje bi trebale biti inkubirane u budućnosti, što nije slučaj u BiH.

### i) Operativni problemi

U skladu sa rezultatima istraživanja, u BiH poslovnim inkubatorima glavne operativne probleme predstavljaju nedostatak prostorija za smještaj poslovnih inkubatora, što se direktno može staviti u vezu sa drugim po redu operativnim problemom, tj. nedostatkom finansijskih sredstava, gdje prvi uzrokuje drugi i obrnuto.

**Graf 3: Glavni operativni problemi u BiH PI-ima (jedan ili više odgovora)**



Izvor: Istraživanje

## **Poslovni inkubatori u Bosni i Hercegovini - da li smo spremni na sljedeći korak**

### **Preporuke i zaključak**

Ne postoji jedinstvena formula po kojoj bi poslovni inkubatori bili uspješni, ali slijedeći ovu logiku, prepustili bi smo sve slučaju. Naravno ovo nije racionalno razmišljanje, i upravo zbog toga moraju se identificirati osnovni koraci koji kreiraju bazu za uspješnu primjenu ovog instrumenta:

- Pažljivo razmotriti pravnu pozadinu.

Treba nastojati da se izbjegne stvaranje tzv. *nedefiniranog* pravnog okruženja, te prvi korak koji se treba riješiti je problem vlasništva. Sve prilike koje uključuju privlačenje privatnog kapitala u koncept poslovnog inkubatora kao što su JPP (javno-privatna partnerstva), koncesije, itd., bi se trebale istražiti i primijeniti.

Registracija poslovnih inkubatora u BiH bi se trebala prebaciti iz neprofitnog u profitni model, i tako težiti primjeni koncepta razvoja tržista usluga. U protivnom, poslovni inkubatori će biti veoma skupi instrumenti ekonomskog razvoja, jer će se samoodrživost teže ostvariti.

- Identificirati lokaciju poslovnih inkubatora poštujući pravilo o veličini.

Prateći istraživanja raznih autora vezano za produktivnost poslovnih inkubatora, trebala bi postojati mjerena granica za minimalnu veličinu, tj. ne stvarati poslovne inkubatore na prostorima koji se ne uklapaju u kriterije veličine postavljene benchmarking principima (istraživanja rađena u SAD, od strane Greenwood Consulting Group su pokazala da minimum veličina poslovnog inkubatora mora da bude 13.935 m<sup>2</sup>).

- Ukoliko je moguće, smjestiti poslovni inkubator unutar ili u blizini poslovne zone, kako bi se otvorile mogućnosti povezivanja/umrežavanja.

Prateći razvojnu logiku, dodana vrijednost poslovnog inkubatora bi trebala biti smještaj istog unutar poslovne zone. Ovo bi otvorilo mogućnosti za razvoj firmi koje su uključene u inkubator, kao i za sam poslovni inkubator.

- Stvoriti jak menadžment poslovnog inkubatora.

Trebao bi da postoji jak upravni kapacitet poslovnog inkubatora koji će isti voditi prema adekvatnom tržišnom pozicioniraju, odnosno primjeni koncepta razvoja tržista, te prepoznati razvojne prilike za predmetni inkubator. Poslovni inkubator je ozbiljan instrument i ne može se tretirati kao sekundarni zadatak unutar nečijih dužnosti i odgovornosti, što je često slučaj u BiH poslovnim inkubatorima.

### **Ermina Grozdanić**

---

- Usvojiti unutrašnja pravila poslovnog inkubatora vezano za politiku rentanja i odabira stanara.

Zaobilazeći humanitarni aspekt trebaju se usvojiti adekvatna pravila vezano za politiku rentanja. Ovdje mislim na vremensko povećavanje cijene rente. Različita politika rente se treba primijeniti za različite sektore i bazirati na intenzivnom istraživanju trenutne situacije na tržištu.

Kriterij odabira, pored poslovnih plana, izvoza i broja otvorenih novih pozicija, itd., bi trebalo da uključi identificirane sektore strateškog razvoja.

- Specijalizirati se.

Pružati usluge dobre kvalitete, te obezbjedenje adekvatnog *hardware-a*, je moguće ako je inkubator specijaliziran i fokusiran na jedan ili više sektora. U protivnom, različitost i broj usluga koje bi trebalo obezbjediti su preveliki. U toku specijaliziranja trebalo bi uzimati u obzir strateške ciljeve i prioritete određenog područja.

- Razviti izlaznu strategiju iz sponzoriranog u samoodrživi poslovni inkubator.

Samoodrživost poslovnog inkubatora bi trebao biti cilj svakog inkubatora. Ovo znači da poslovni inkubator ne bi trebao biti cijelokupno financiran, nego podržavan od strane vlade.

### **Literatura**

1. Abadie R. I Howcroft A., (2004), *Developing Public Private Partnerships in New Europe*, PricewaterhouseCoopers
2. Adkins D, Sherman H. and Tornatzky L., (2002), *A National Benchmarking Analysis of Technology Business Incubator Performance and Practices*, The National Business Incubation Association (15. novembar 2007) na:  
<http://www.technology.gov/reports/TechPolicy/NBIA/2003Report.pdf>
3. Aerts K., MatthysSENS P i Vandenbempt, *Critical role and screening practices of European business incubators*, Katholieke Universiteit Leuven, (15. novembar 2007) na:  
[http://www.econ.kuleuven.be/fetew/pdf\\_publicaties/0560.pdf](http://www.econ.kuleuven.be/fetew/pdf_publicaties/0560.pdf)
4. Allen, D. N. (1985), *Small Business Incubators and Enterprise Development*, US Department of Commerce study
5. ARDA i EU RED, (2004), *Regional Economic Development Strategy for Northwest BiH Economic Region*, Banja Luka, EU RED publikacija
6. Association Alumni of the Centre for Interdisciplinary Postgraduate Studies ACIPS, (2005), *Optimalna Politika Inkubiranja Preduzeća u Sarajevskom Makro Regionu*, Sarajevo, ACIPS
7. Bajmocić Zoltán, *University Business Incubation in Less Favoured Regions: The Case of Szeged*, 2<sup>nd</sup> Budapest Summer School, Budapest, Prime, Innovation Research Centre
8. Basic M, (2005), *Ekonomija BiH*, Sarajevo, Ekonomski Fakultet u Sarajevu

### **Poslovni inkubatori u Bosni i Hercegovini - da li smo spremni na sljedeći korak**

9. Bøllingtoft A., Ulhøi J. P. (2005), "The networked business incubator—leveraging entrepreneurial agency?" u *Journal of Business Venturing* 20 (2005), Elsevier Inc. Str.str. 265–290 na str.265
10. Centre for Strategy i Evaluation Service, (2002), *Benchmarking of Business incubators*, Final Report, European Commission Enterprise Directorate-General
11. Commonwealth Department of Employment Workplace Relations i Small Business' (DEWRSB), (1999), *National Review of Small Business Incubators, Final Report*, PriceWaterHouseCoopers
12. Costa D.J., Malan J. i Lalka R. (2002), *Improving Business Incubator Performance through Benchmarking and Evaluation: Lessons Learned from Europe*, 16<sup>th</sup> International Conference on Business Incubation, National Business Incubation Association, April 28 – May 1, 2002, Toronto, Canada
13. Čapková S. (ed.), (2005), *Local Government and Economic Development*, Budapest, OSI/LGI
14. Dowling M. i Husing S., (2007), *Technology Strategy*, Lecture delivered within CoDe-Joint European Master in Comparative Local Development , 25<sup>th</sup> September 2007, Regensburg, University of Regensburg
15. Dublin Business Innovation Centre i Guinness Enterprise Centre, (2002), *Benchmarking of Business Incubators- Ireland*, Dublin. (15. novembar 2007) na: [http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/incubators/ireland\\_case\\_study\\_2002.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/incubators/ireland_case_study_2002.pdf)
16. Entrance, *Overview of National and Regional Business Incubator Associations*, Serbia, SINTEF, (12. novembar 2007) na: <http://www.entrance.org/Administration/Download/en-US/Programme%20-%20Overview%20Associations.pdf>
17. EPPU - Ured za monitoring i implementaciju Srednjoročne razvojne strategije BiH (2006), *Poverty Reduction Strategy Paper (BiH Medium Term Development Strategy) 2004-2007*-revised document, Sarajevo, EPPU
18. ECONOMIC COMMISSION FOR EUROPE, 2001, *Best Practice in Business Incubation*, ECE/TRADE/265, New York i Geneva, United Nations
19. Entrepreneurship and SME development, (2002), *Best Practice in Business Incubation in Countries in Transition*, Prepared for the European Forum on Business Incubation: ACCELERATING, CONNECTING, ENABLING Paris, Cité des Sciences et de l'Industrie 21-22 March 2002, Paris, UNECE
20. Fernholz F. and Fernholz M. R., (2006), *Public Private Partnerships for Municipal Governments*, 3040 Cornwallis Road Research Triangle Park, NC 27709-2194, RTI International
21. Freeman A., (2001), *Europe, the US and the world economy: Alan Greenspan's search for a fifth Kondratieff*, MPRA Paper No. 2591, posted 07. November 2007 / 02:35, (10. novembar 2007) na: [http://mpra.ub.uni-muenchen.de/2591/1/MPRA\\_paper\\_2591.pdf](http://mpra.ub.uni-muenchen.de/2591/1/MPRA_paper_2591.pdf)
22. Formaini R. L. (2004), *The Fed and the Great Depression*, Dallas Federal Reserve Bank of Dallas,. (11. novembar) na: <http://www.dallasfed.org/news/educate/2004/04ecsummit-formaini.pdf>
23. Greenwood Consulting Group, Inc. (2005), *A Survey of Business Incubators in Appalachia*, Sanibel, Appalachian Regional Commission
24. Hadzic F, Domazet A, Alic E, Spahic E, Softic S and Vejo S, (2006), *Industrijske Zone Sarajevske Markroregije*, Sarajevo, SERDA and Economic Institute Sarajevo
25. Institute of Economic Faculty at University of Bihac, (2004), *The Strategy of the Socio-Economic Development of the Una-Sana Canton*, Bihać, Una Sana Canton Government

## Ermina Grozdanić

---

28. Kállay László, Kissné-Kovács Eszter i Köhegyi Kálmán, (2003), *Market Environment, Regulation and Support for Small Enterprises*, Working paper No. 1, Budapest, Ministry of Finances
29. Ketels H. M. C. (2003), *The Development of the cluster concept – present experiences and further developments*, Prepared for NRW conference on clusters 5 Dec 2003, Duisburg, Germany, (12. novembar 2007) na: [http://www.isc.hbs.edu/pdf/Frontiers\\_of\\_Cluster\\_Research\\_2003.11.23.pdf](http://www.isc.hbs.edu/pdf/Frontiers_of_Cluster_Research_2003.11.23.pdf)
30. Lalkaka R. (2001), *Best Practices in Business Incubation: Lessons (yet to be) Learnt*, Paper presented to Belgian Presidency's international conference in November 2001 on business centres, Brussels, (12. novembar 2007) at: [http://www.bii.ge/eng/studies\\_&\\_Papers/LALKAKA\\_UK.pdf](http://www.bii.ge/eng/studies_&_Papers/LALKAKA_UK.pdf)
31. Latona, J. C. (1988), *A Longitudinal Analysis of a Successful Industrial Incubator*, University of Akron, Paper at Conference of Small Business Institute of Directors Association (SIBDA)
32. Lazarowich M. i Wojciechowski M. J., (2002), *Russian Business Incubator Program, Phase One, Prospect Development and Strategic Plan*, Waterloo, Ontario Canada, School of Planning University of Waterloo
33. Llerena P. i Tang M., (2007), *Who runs better, a business incubator located in a university science park or in a science & technology industrial park?*, School of Finance and Economics, Chongqing Jiaotong University 400074, China, Bureau d'Economie Théorique et Appliquée, Louis Pasteur University, Strasbourg 67085, France, (12. novembar 2007) na: <http://www2.druid.dk/conferences/viewpaper.php?id=975&cf=10>
34. Markley D.M. i McNamara K.T. (1994), *A Business Incubator: Operating Environment and Measurement of Economic and Fiscal Impacts*, Working paper, Purdue University, Centre for Rural Development publication, NUMBER 0594
35. Medic Igor, 2006, *Business incubators in Croatia*, Presentation delivered on 10-11. November 2006, Varazdin, TehnolCon
36. Ministry of Municipal Affairs British Columbia, (1999), *Public Private Partnership A Guide for Local Government*, BC, (15. novembar) na: [http://www.cserv.gov.bc.ca/lgd/policy\\_research/library/public\\_private\\_partnerships.pdf](http://www.cserv.gov.bc.ca/lgd/policy_research/library/public_private_partnerships.pdf)
37. NBR Independent Office for Development, (2007), *Strategy of Development of Business incubators in BiH, in the areas of common interests*, Modrica, NBR
38. Nikolic A. I. i Maikisch H., (2006), *Public-Private Partnerships and Collaboration in the Health Sector An Overview with Case Studies from Recent European Experience*, Washington, The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank
39. ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, AND EUROPEAN BANK FOR RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT (2003), *Bosnia and Herzegovina, Enterprise Policy performance Assessment*, OECD
40. Osmic Nisveta, (2007), *Instutucionalna Infrastruktura za razvoj malih i srednjih preduzeća u BiH*, (9. decembar) na: [http://www.soros.org.ba/images\\_vijesti/stipendisti\\_2007/studija\\_bh\\_06/nisveta\\_osmic\\_final\\_policy\\_study\\_bh.doc](http://www.soros.org.ba/images_vijesti/stipendisti_2007/studija_bh_06/nisveta_osmic_final_policy_study_bh.doc)
41. Pfeifer S, Medic I. i Mandic A, (2006), *Business incubators in Croatia*, Prezentacija za vrijeme WORKSHOP-a na temu "Business Incubators in Selected Central-Eastern European and Commonwealth of Independent States Countries" 23. juni 2006, Budimpešta, Erenet, (5. decembar 2007) na: <http://www.erenet.org/minutes.htm>
42. Philippe A. i Gaynor L. (2001), *Incubators – Growing up, Moving out, a Review of the Literature*, Nice, Chair of High Tech Entrepreneurship, CERAM Sophia Antipolis

### **Poslovni inkubatori u Bosni i Hercegovini - da li smo spremni na sljedeći korak**

43. Renda A. i Schlefler L., (2006), *Public - Private Partnerships Models and Trends in the European Union (IP/A/IMCO/SC/2005-161)*, Brussels, European Parliament
44. Rugman A. M. i Verbeke A. (1993), "Foreign Subsidiaries and Multinational Strategic Management: An Extension and Correction of Porter's single Diamond Framework", in *Management International Review, Second Quarter*, ABI/INFORM Global, pp 71-84, at pg. 71
45. Science, Innovation and Electronic Information Division (SIEID), (2005), *Survey of Business Incubators 2005*, questionnaire, Ottawa, (SIEID)
46. Sipos Z. i Szabo A. (2006), *Benchmarking of business incubators in SEE and CIS Transition Economies*, Budapest, Erenet, Sintef,
47. Szabó A, (2006), *Business Incubation as an Element of Business Service Institution and SME Development Infrastructure for Creation of New Enterprises in CIT*, Budapest, Erenet, Sintef
48. Szirmai P, (2006), *The Hungarian Case*, Prezentacija za vrijeme WORKSHOP-A NA TEMU "Business Incubators in Selected Central-Eastern European and Commonwealth of Independent States Countries" 23. juli 2006, Budimpešta, Erenet, (5. decembar 2007) na: <http://www.erenet.org/minutes.htm>
49. USOM-MOSTAR, (2005), *Possibility for Business Incubation in Herzegovina-Institutional Support to Entrepreneurship Development*, Mostar, EU RED program
50. QIF a, (2002), *Business Incubators*, Sarajevo, QIF publication financed through EU project
51. QIF b, (2002), *Creating Jobs for Target Group*, Sarajevo, QIF publikacija financirana kroz EU projekt
52. Woelk J., November 2005 "Transformation bottom-up? Local Government Reforms in the Western Balkans compared", u: *Centre for the Analysis of Systems in Transition - CAST Working Papers*, br. 4 na str. 26, (1. oktobar 2006) na: <http://www.cast.unittn.it/WP/wp.htm>

## **BUSINESS INCUBATORS IN BOSNIA AND HERZEGOVINA -ARE WE READY TO TAKE THE NEXT STEP**

**Abstract:** Business incubators first time appeared in 1950s in USA. Within the area of Bosnia and Herzegovina, they appeared for the first time on 1998. Business incubators can be considered very powerful instruments in the process of creation business friendly environment. However, they can be considered as a very expensive instrument as well, especially if there are no adequate foundations for their appliance created. Main preconditions for the appliance of the mentioned instrument are: a) „adequate” identification of the role of local government, b) creation, working in, and strengthening of partnerships, and c) developed human resources. Although the ages and Business incubation model applied in the South-East European countries are similar, the effects produced by BIs in BiH are not even close to the ones produced in other countries from the region. This is due to the different existing BI model application environment, i.e. having/not having the necessary pre-conditions. BiH applied market replacement model and BiH business incubators are very much sponsor dependent, which did not create a long term solution. BiH Business incubators did not create the grounds to take the next step in business incubation.

---

**Ermina Grozdanić**

---



UNIVERZITET U NIŠU  
EKONOMSKI FAKULTET  
Časopis "EKONOMSKE TEME"  
Godina izlaženja XLVI, br. 3, 2008., str. 137-150  
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš  
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 523 268

## SOCIJALNI KAPITAL I KVALITET INSTITUCIJA

Mr Marija Džunić\*

**Rezime:** Za razliku od teorija koje socijalni kapital poistovećuju sa ostalim formama kapitala, veliki broj autora ukazuje na njegovu funkciju socijalne infrastrukture, tj. okruženja u kome se odvijaju ekonomske transakcije. Odnos između socijalnog kapitala i institucija je višedimenzionalan: prvo, socijalni kapital može uticati na unapređenje institucionalnih performansi; drugo, on sam može biti poistovećen sa formalnim institucijama koje pospešuju kooperaciju između ekonomskih subjekata; treće, po nekim shvatanjima, može postojati crowding-out između socijalnog kapitala u vidu neformalnih normi i formalne institucionalne infrastrukture; konačno, pokušaj integrisanja i pomirenja ovih različitih stanovišta ponuđen je u teoriji o sinergetskom odnosu države i civilnog društva..

**Key words:** socijalni kapital, formalne institucije, socijalna infrastruktura, neformalne norme, odnos država-društvo.

### Uvod

Činjenica da društvene interakcije i norme imaju važnu ulogu u odvijanju ekonomske aktivnosti bila je poznata mnogo pre nego što su ekonomisti otkrili koncept socijalnog kapitala i počeli da ga koriste kao „nedostajuću kariku“ kojom bi se moglo objasniti razlike u ekonomskim performansama, dotada neobjašnjive na osnovu klasičnih inputa proizvodnje. Postoje brojni pokušaji i načini da se socijalni kapital uključi u mainstream ekonomske modele, poput humanog kapitala koji su neoklasičari 1960-tih prepoznali kao faktor koji determiniše produktivnost ortodoksnih proizvodnih inputa. „Najsavremenija oprema i najinovativnije ideje u umovima najpametnijih pojedinaca vredeće malo ako taj pojedinac nema

---

\* Ekonomski fakultet Niš  
UDK 316.334.2; Pregledni članak  
Primljeno: 07.11.2008.

### **Marija Džunić**

---

mogućnosti da informiše druge, koriguje ih, pomogne im i razmenjuje svoje znanje“ [Woolcock, 1998]. Socijalni kapital se shvata kao preferencija u individualnim funkcijama korisnosti [Becker, 1996; Gleaser et al., 2000], kao individualni resurs pojedinaca ili preduzeća [Paldam, Svendsen, 2004] ili kao instrument za redukciju rizika [Dasgupta, 1999; Paldam, Svendsen, 2004], koji vodi snižavanju transakcionih troškova. Međutim, ovakvi pokušaji trpe jake kritike koje se tiču tretmana socijalnog kapitala kao faktora koji generiše isključivo pozitivne efekte, instrumentalnog shvatanja socijalnih relacija i empirijskih poteškoća, a pre svega cirkularnog rezonovanja, neuzimanja u obzir različitih tipova, namena i struktura društvenih grupa, kao i odnosa snaga između njih. Zato se često i čuju pritužbe da ovakvi načini absorbovanja socijalnog kapitala u neoklasičnu paradigmu ne prepoznaju ono društveno u ekonomiji [Fine, 1999], tj. „pakovanje u metodološki individualizam zanemaruje pitanja moći, konflikta i klasa“. U tom smislu razvijaju se pravci poput nove ekonomiske sociologije koja pokušava da otkrije kako relevantne kombinacije društvenih veza i resursa mogu da budu upotrebljene u savladavanju ekonomskih izazova [Richard Swedberg] i socijalne ekonomije, koja je usmerena na bolje razumevanje željenih i neželjenih efekata socijalnog kapitala na ekonomске ishode, uključujući i potencijalno negativne efekte asimetrije društvene moći [van Staveren, Knorringa, 2006]. Sa ovim shvatanjima prepliću se i drugi mogući načini inkorporiranja socijalnog kapitala u modele ekonomskog rasta – kao fundamentalnog faktora, koji ostvaruje značajan uticaj na sposobnost i kapacitet jedne ekonomije da akumulira faktore proizvodnje i investira u proizvodnju znanja [Hjerpp, 2003], s obzirom da je kao „širi“ uticaj na rast prepoznato političko i društveno okruženje [Džunić, 2007a]. Blisko ovom je i shvatanje socijalnog kapitala kao institucionalne infrastrukture, gde institucije igraju ulogu socijalnih tehnologija, kreirajući okruženje za odvijanje ekonomskih aktivnosti.

Odnos između socijalnog kapitala i institucija, kao i implikacije tog odnosa na ekonomski performanse, mogu se analizirati sa nekoliko različitih aspekata. Prvi od njih je da socijalni kapital, u vidu generalizovanog poverenja i normi kooperativnog ponašanja može da utiče na unapređenje institucionalnih performansi i kvaliteta ekonomskih politika, što je i potvrđeno empirijskim analizama [Putnam, 1993; Knack, Keefer, 1997]. Drugi mogući aspekt posmatranja odnosa između socijalnog kapitala i formalnih institucija, istaknut od strane nekih autora [Collier, 1998] je da se socijalni kapital izjednačava sa određenim formalnim institucijama koje utiču na sposobnost ekonomskih agenata da međusobno saraduju zarad uzajamne koristi, poput obezbeđenja poštovanja ugovora, vladavine prava, stepena civilnih sloboda. Treći aspekt ukazuje da postoji određeni *crowding-*

## **Socijalni kapital i kvalitet institucija**

---

*out* efekat između neformalnih normi i poverenja koje povezuju ekonomski agente i formalne institucionalne strukture, koja u većini slučajeva predstavlja first-best rešenje [Dasgupta, 2003; Durlauf, Fafchamps, 2004]. Razrešenje i objedinjavanje ovih različitih shvatanja ponuđeno je u teoriji o sinergetskom odnosu civilnog društva i državnih institucija, kada su u pitanju razvojni ciljevi društva [Woolcock, Narayan, 2000; Evans, 1996].

### **Socijalni kapital kao infrastruktura za odvijanje ekonomске aktivnosti**

Teoretičari koji se ne slažu sa konstatacijom da socijalni kapital predstavlja samo posebnu varijantu kapitala i ima sva obeležja na osnovu kojih se može svrstati u proizvodni faktor, najčešće inkliniraju ka shvatanju socijalnog kapitala kao socijalne infrastrukture koja ostvaruje određene efekte na produktivnost faktora proizvodnje. Ove ideje u tesnoj su vezi sa teorijama o uticaju institucionalnih varijabli na akumulaciju kapitala i produktivnost rada, a samim tim i na ekonomski performanse. Naime, u otkrivanju uzroka različitih ekonomskih performansi, značajno je istraživanje razlika koje se odnose na svaki element agregatne proizvodne funkcije, mada je to samo prvi korak u razumevanju ovih razlika. Rezultati do kojih se došlo u okvirima ovakvih istraživanja postavljaju dalja pitanja, pre svega šta je to što determiniše sposobnosti različitih privreda da akumuliraju kapital i investiraju u razvoj. Jedan od pravaca kojim je ekonomski analiza krenula u traganju za odgovorima jeste istraživanje razlika u socijalnoj infrastrukturi različitih zemalja, koja podrazumeva institucije i državne politike koje determinišu ekonomsko okruženje u kome pojedinci akumuliraju veštine (humani kapital), a preduzeća akumuliraju kapital. Socijalna infrastruktura koja podržava proizvodne aktivnosti i ohrabruje akumulaciju kapitala, usavršavanje pojedinaca, inovacije i transfer tehnologija, predstavlja pozitivno okruženje za ostvarivanje dobrih ekonomskih rezultata [Džunić, M., 2008a]. Na taj način, institucije predstavljaju neku vrstu socijalnih tehnologija, koje kreiraju institucionalno i socijalno okruženje za ekonomski aktivnosti.

Međutim, uloga socijalne infrastrukture i ekonomski organizacije u ostvarivanju ekonomskog rasta bila je zanemarena u tradicionalnim analizama, pa za većinu ekonomskih modela način na koji se ekonomski aktivnosti zaista sprovode unutar jedne privrede nije bio od značaja. Zbog toga uključivanje socijalne infrastrukture kao faktora rasta otvara mogućnosti za otkrivanje načina na koji se pojedinačni ekonomski agenti povezuju i kako se kreiraju podsticaji koji utiču na ekonomsko ponašanje. Naravno, sa logičke i formalne tačke gledišta, nije jednostavno u analitičke

### **Marija Džunić**

---

modele uključiti institucionalne varijable koje je moguće empirijski testirati, u strogom smislu reči, mada su takvi pokušaju sve češći [Hall, Jones, 1998; Routledge, Amsberg, 1996]. Rastuća preokupacija ovom temom verovatno je izazvana neuspesima reformske politike tranzisionih zemalja u poslednjoj deceniji prošlog veka [Džunić, M. 2007b]. Institucionalna stabilnost, poštovanje ugovora, funkcionisanje poslovnih institucija, itd. postaju sve relevantniji faktori u istraživanju ekonomskog rasta, što otvara prostor za istraživanje mehanizama kooperacije i socijalnog kapitala [Džunić, M. 2008b].

Naime, istraživanja socijalne infrastrukture i njenih uticaja na ekonomski rast i razvoj mogu se dovesti u vezu sa institucionalnom perspektivom izučavanja socijalnog kapitala [Woolcock, Narayan, 2000], gde se tvrdi da kvalitet društvenih mreža i kapacitet društvenih grupa da sarađuju zavisi od kvaliteta formalnih institucija kojima je to društvo regulisano, tj. od političkog, pravnog i institucionalnog okruženja. Ovakav način posmatranja socijalnog kapitala bio je osnova za izvođenje značajnih kvantitativnih studija koje su se bavile istraživanjem odnosa između kvaliteta institucija, socijalnih podela i ekonomskih performansi. Ovde se socijalni kapital izjednačava sa političkim, pravnim i ekonomskim institucijama jednog društva [Knack, Keefer, 1997], a na osnovu raznih indeksa institucionalnog kvaliteta dokazuje se da „generalizovano poverenje“, „vladavina prava“, „civilne slobode“ i „kvalitet birokratije“ jesu faktori koji ostvaruju pozitivne efekte na ekonomski rast. Uzroke sporog ekonomskog rasta, po nekim, treba tražiti u visokom nivou društvene fragmentacije i slabih političkih prava [Collier, 1998; Temple, 1999], ili u slabosti institucija za upravljanje konfliktima [Rodrik, 1999]. Iako ni ove studije nisu imune na određene empirijske i metodološke probleme, njihova poruka je jasna – u okruženju koje karakteriše slaba zaštita svojinskih prava, korupcija, potisnute građanske slobode, nejednakost i etničke tenzije, ekonomsko napredovanje suočeno je sa brojnim preprekama.

Prema manje analitičkoj, a više istorijskoj i retoričkoj tradiciji, saradnja između pojedinaca, a samim tim i institucije koje je podstiču, praćena minimumom moralne odgovornosti, može da bude od ključnog značaja kada su u pitanju ekonomski performanse. Na primer, takva institucionalna infrastruktura koja ohrabruje kooperaciju, može da u Pareto-smislu poboljša ekonomski performanse i stvori uslove za efikasniji ekonomski razvoj, poput situacije lokalne kooperativne proizvodnje javnih dobara koja može biti efikasnija od državne intervencije.

Istraživanje uticaja socijalne infrastrukture na ekonomski performanse može da ide u dva pravca. Jedan je onaj kojim su krenuli 140

### **Socijalni kapital i kvalitet institucija**

---

neoinstancialisti, teoritičari javnog izbora i konstitucionalne ekonomije, a koji stavlja naglasak na pravila, koja regulišu kako privredna, tako i politička tržišta. Druga grupa istraživanja vezana je za tradiciju, koja posmatra ekonomsko ponašanje kao aktivnost *utkanu* u niti društvene zajednice, kompleksa međuljudskih odnosa i društvenih mreža. Institucije su povezane sa ekonomskim rastom i efikasnošću na dva načina. Prvo, one generišu manje ili veće transakcione troškove, koji se mogu smatrati gubitkom ionako oskudnih resursa, koji bi se inače investirali u fizički ili humani kapital. U tom smislu, socijalni kapital kao infrastruktura, tj. u vidu zakona, pravila i institucija kao alata za redukciju transakcionih troškova i neizvesnosti u privredi, može da utiče na produktivnost privrede, i kao takav bude uključen u formalni model rasta na isti način kao i tehnološki progres. Naime, manji ili veći iznos transakcionih troškova određuje efikasnost investicija. Drugo, institucije utiču na kreiranje proizvodnih ili neproizvodnih podsticaja, što određuje alokaciju ekonomskih resursa na proizvodne i neproizvodne upotrebe (najčešće rent-seeking). Ove aktivnosti u skladu su sa osnovnom motivacijom ekonomskih agenata da maksimiziraju svoje ekonomsko blagostanje u okviru postojećih ekonomskih i društvenih ograničenja. Težnja za ostvarivanjem maksimalnog dohotka može da izazove određene transfere u društvenoj zajednici, uz pomoć monopolia ili različitih oblika privilegija. Često se smatra da u uslovima monopolia u proizvodnji određenih proizvoda, monopolisti prisvajaju svoj (proizvođačev) višak na štetu potrošača, a da je neto efekat na društvo neutralan. Međutim, time se gubi iz vida da monopol utiče na alokaciju proizvodnih resursa u aktivnosti usmerene na sticanje i očuvanje monopolskih renti. To uključuje lobiranje, propagandu, investiranje talenta u aktivnosti vezane za političke pritiske i kreiranje imidža kompanije, usmereno isključivo na očuvanje monopolске pozicije. Pored oportunitetnih troškova, ovakve neefikasne alokacije resursa proizvode i dugoročne negativne efekte [Džunić, M. 2006.].

### **Uloga socijalnog kapitala u unapređenju institucionalnih performansi**

Prema prvom shvatanju odnosa između socijalnog kapitala i institucija, pravac uzročnosti ide od socijalnog kapitala, iskazanog kroz stepen socijalne kohezije i civilnog angažovanja, ka institucionalnim performansama: jačanju demokratske vladavine, unapređenju efikasnosti i odgovornosti javne administracije, ili boljem kvalitetu javnih politika. Ovo bi se moglo nazvati makro-političkim kanalom uticaja socijalnog kapitala na ekonomske performanse, pored mikroekonomskog koji se odnosi na ulogu poverenja u reduciraju transakcionih troškova i osiguranja ugovora.

### **Marija Džunić**

---

Istraživanja o makropolitičkim uticajima socijalnog kapitala svoju empirijsku potvrdu dobila su u Putnamovim istraživanjima, koji je u tu svrhu kreirao različite indikatore institucionalnih performansi na regionalnom nivou. Između ostalih, tu su zadovoljstvo građana aktivnostima regionalnih vlasti, subjektivne i objektivne mere njihovih performansi i indeks civilnog društva, sastavljen od pokazatelja broja sportskih i kulturnih organizacija, procenta izlaska birača na izbore, frekvencije preferencijalnog glasanja i procenta građana koji čitaju dnevnu štampu, kao pokazatelja socijalnog kapitala. U empirijskoj analizi, on je ukazao da je indeks civilnog društva značajna determinanta institucionalnih performansi, koja vodi višem stepenu zadovoljstva građana regionalnom vladom. Na regionalnom nivou, jaka je povezanost između civilnog društva i institucionalnih performansi, kao i između civilnog društva i zadovoljstva građana tim performansama. Postoje i sveobuhvatnija istraživanja [La Porta et al., 1997; Knack, Keefer, 1997], zasnovana na ispitivanju preko 1000 ispitanika u nekoliko desetina zemalja u okviru Svetske studije vrednosti, koja su potvrdila da je generalizovano poverenje povezano sa boljim subjektivnim ocenama državne efikasnosti, korupcije i kvaliteta infrastrukture. Za mere državnih performansi uzeti su podaci kompanija koje se bave evaluacijom rizika za inostrane investitore, o kvalitetu birokratije i korupciji u državnim strukturama, kao i subjektivne mere ispitanika o sigurnosti prava svojine. Ova istraživanja sugerisu da socijalni kapital unapređuje državnu efikasnost i jača poverenje investitora u poštovanje ugovora. Takođe, rezultati pokazuju da je generalizovano poverenje značajna determinantna poverenja u državne institucije, što je u skladu sa Putnamovim rezultatima, po kojima italijanski regioni sa visokim pokazateljima socijalnog kapitala imaju i superiorne institucionalne performanse. Postoje i indicije da je u društвima sa visokim nivoom polarizacije (etničke tenzije, heterogenost, nejednakost), dakle u odsustvu socijalnog kapitala, sigurnost svojinskih prava neizvesna. Polarizacija društva preko makro-političkih kanala umanjuje ekonomsku efikasnost, s obzirom da su njeni pokazatelji u tesnoj vezi sa indikatorima neefikasnih politika (visoke premije na crnom deviznom tržištu, visoki nivoi korupcije, niske stope obrazovanja, siromašna infrastruktura).

### **Državni socijalni kapital u ulozi formalnih institucija**

Drugi aspekt posmatranja odnosa između socijalnog kapitala i institucija nadovezuje se na uslovnu podelu socijalnog kapitala na državni i civilni [Collier, 1998]. Dok se pod civilnim podrazumevaju zajedničke vrednosti, norme, neformalne mreže i asocijativna aktivnost, državni socijalni kapital poistovećen je sa formalnim, državnim institucijama, koje

### **Socijalni kapital i kvalitet institucija**

---

determinišu strukturu podsticaja pojedinačnih ekonomskih agenata, u smislu njihovog opredeljivanja za proizvodnju ili predatorstvo. U okruženju u kome nedostaju legalni mehanizmi za efikasno razrešenje Zatvorenikove dileme i principal-agent problema, rastu individualni prinosi na oportunističko ponašanje. Ovakvo shvatanje socijalnog kapitala spada u ranije pomenutu institucionalnu perspektivu koja naglašava značaj političkog, pravnog i institucionalnog okruženja, koje određuje kapacitet društvenih grupa da deluju u kolektivnom interesu. U tom smislu, moguće je istraživati uticaje različitih dimenzija državnog socijalnog kapitala direktno na ekonomске performanse. Tako postoje istraživanja koja analiziraju uticaje civilnih, političkih i ekonomskih sloboda (prava svojine, nezavisnost sudstva, zaštita od državne korupcije), kao i kvaliteta vladavine na ekonomске performanse, pokazujući statistički značajne veze između ovih varijabli. I pored prisutnog problema endogenosti u odnosu između posmatranih pojava, pojedina istraživanja ukazuju na značajne negativne uticaje političke nestabilnosti, najčešće izražene kroz prosečan broj revolucija, državnih udara ili političkih ubistava, na sigurnost svojinskih prava, a samim tim i na stope rasta kao i ideo privatnih investicija u društvenom proizvodu. Pored civilnih sloboda i političke nestabilnosti, kao još direktnija mera kvaliteta institucija javljaju se subjektivne rejting liste koje inostranim investitorima pripremaju i dostavljaju agencije specijalizovane za procenu političkih rizika [Business International, International Country Risk Guide, Business Environmental Risk Intelligence]. Na osnovu njihovih rejtinga koji se tiču korupcije, zakona, rizika eksproprijacije, nepriznavanja ugovora od strane države ili kvaliteta birokratije, moguće je kreirati različite indeksе institucionalnog okruženja i istraživati njihov uticaj na ekonomске performanse [Knack, Keefer, 1997]. Ove analize ukazuju na prisustvo uticaja kvaliteta institucija na performanse rasta i investicija.

### **Poverenje i neformalne norme kao alternativa formalnim pravilima**

Treća perspektiva iz koje se može analizirati odnos socijalnog kapitala i kvaliteta institucija podrazumeva prisustvo određenog crowding-out efekta između njih. Naime, najveći deo interesovanja za socijalni kapital potiče od shvatanja da njegovo odsustvo predstavlja jednu od najznačajnijih prepreka razvoju. Tako Putnam sugerira da su se severnoitalijanski regioni razvijali brže od južnih jer zahvaljujući većoj raspoloživosti socijalnog kapitala, izraženih kroz članstvo u grupama i klubovima. S druge strane, u razvijenijim društвima, efekti socijalnog kapitala na ekonomске performanse nisu tako očigledni – isti autor ukazuje da socijalni kapital u Americi, definisan kao članstvo u formalnim i neformalnim grupama monotono opada

### **Marija Džunić**

---

od 1950. godine, što izgleda da nema efekte na ekonomske performanse, jer su 90-te bile period rapidnog ekonomskog rasta. Ove razlike između slučajeva italijanskih regiona i Sjedinjenih Država mogu se interpretirati na sledeći način – u Americi se tokom posmatranog perioda uvećao nivo generalizovanog poverenja, pa je članstvo u društvenim grupama postalo manje neophodno. Nasuprot tome, italijansko iskustvo vezano je za raniji period u kome je generalizovano poverenje bilo nedovoljno ili nepotpuno, pa je članstvo u manjim grupama pomoglo ustanovljavanju personalizovanog poverenja. Na taj način otkriva se mogućnost da su društvene mreže neophodne na određenom intermedijarnom stepenu razvoja, gde je njihov zadatak da ubrzaju društvenu razmenu i prošire njene domete van granica interpersonalnog poverenja. Međutim, onog trenutka kada se postigne dovoljno visok nivo generalizovanog poverenja, grupe i mreže više nisu neophodne i gase se. To se može ilustrovati primerom javnih dobara: u nerazvijenim zemljama, država je slaba i nedostaju joj sredstva da bi mogla da organizuje isporuku svih neophodnih javnih dobara, a naročito onih lokalnih ili dobara koja zahtevaju neki oblik dobrovoljnog angažovanja kako bi se limitirao free-riding. Socijalni kapital ovde predstavlja alternativu – grupe kreirane u neekonomske svrhe mogu biti mobilisane radi proizvodnje javnih dobara (istorija je bogata primerima izgradnje škola, bolnica ili pružanja javnih usluga na ovakav način). Pripadnost određenoj grupi, bilo to religiozno udruženje, politička partija ili nevladina organizacija, predstavlja osnov poverenja i obezbeđuje neophodno liderstvo.

Prema tome, činjenica je da first-best rešenje može biti ostvareno i bez društvenih mreža i socijalnog kapitala. Generalizovano poverenje u komercijalnim ugovorima može biti izgrađeno kroz zakone i sudove. Zbog mogućnosti da se javni prihodi ubiru kroz proces oporezivanja, pružanje javnih dobara može biti organizovano putem državne akcije, uz niže troškove. Klubovi, mreže i društveno-zasnovane dobrovoljne organizacije mogu da unaprede efikasnost ekonomske razmene i proizvodnju javnih dobara, ali samo kao second-best rešenja. Najbolji pristup je razvijanje legalnih institucija i državnih organizacija koje će biti funkcionalne [Durlauf, Fafchamps, 2004]. Prema tome, da li socijalni kapital doprinosi efikasnosti, pitanje je nivoa institucionalnog razvoja. Ukoliko su zakoni i sudstvo nedovoljni za osiguranje poštovanja ugovora, što je najozbiljniji problem u siromašnim zemljama, gde se najčešće realizuju male transakcije a privredni subjekti su isuviše siromašni da bi zaštitu tražili od suda, tržišna razmena zasniva se na kombinaciji personalizovanog poverenja, legalnih institucija (koje treba da osiguraju poštovanje krupnih ugovora i kažnjavaju lopove) i neformalnih institucija (reputacija u okviru poslovne mreže i društvene zajednice). Mera u kojoj socijalni kapital unapređuje razmenu

## **Socijalni kapital i kvalitet institucija**

---

predstavlja svojevrsni test snage i dometa formalnih institucija. Slično važi i u slučaju javnih dobara – njihova proizvodnja se najbolje realizuje kada se državna moć ubiranja poreza i mobilisanja resursa kombinuje sa poverenjem i društvenim angažovanjem. Naime, bez dobrovoljnog prihvatanja discipline, državna akcija je neefikasna – porezi se plaćaju, pravila ne poštuju, javlja se korupcija i free-riding. Nivo discipline, pak, zavisi od nivoa percepisane legitimnosti državne akcije i stepena angažovanja u procesu odlučivanja, kao i od identifikacije sa političkim elitama, smislom za nacionalni interes i mnogih drugih faktora. Ipak, suština je da bez nekog oblika dobrovoljnog prihvatanja od strane javnosti, državni napor da se pruže javna dobra će verovatno propasti, što socijalni kapital čini neophodnim u ovom slučaju, iako njegove pojedine forme mogu biti različite, u zavisnosti od lokalnih uslova – od generalizovanog poverenja u državu i formalnih institucija do interpersonalnog poverenja mobilisanog putem grupa i mreža.

Postoje i mišljenja da ako privreda teži da ostvari visoke stope održivog rasta, neophodno je da se neformalne mreže i poverenje zamene efikasnijim, formalno definisanim tržišnim institucijama [Bezemer et al., 2004]. U odsustvu razvijenih tržišnih institucija, socijalni kapital u vidu neformalnih mreža može da umanji troškove pretraživanja i monitoringa, ali bez „fundamentalne transformacije“ neformalnih u formalne institucije nema preduslova za rast. Ovo shvatanje zasniva se na prepostavci da su formalne tržišne institucije i neformalne mreže makar delimično supstitutabilne, kao i da je ta supsticija neophodna za razvoj tržišne privrede. Postoje brojni primeri kako prisustvo socijalnog kapitala može da predstavlja supstitut za definisana zakonska prava svojine kako nad privatnim, tako i društvenim resursima. Najčešće su u pitanju riskantna okruženja, gde agenti pokušavaju da rizik smanje izgradnjom različitih odnosa sa partnerima, predstavnicima zakona i potrošačima. Usled odsustva ili neadekvatnosti regulacije formalnim institucijama, neformalna regulacija putem socijalnog kapitala postaje značajna. Na primer, u odsustvu formalnih informacija o kreditnoj sposobnosti aplikantata za kredite, finansijski savetnici pribegavaju kreiranju alternativnih kanala za monitoring i prikupljanje informacija, tako što uspostavljaju intenzivnije društvene veze sa njima. Ovim se sugeriše da se neformalni mehanizmi obuhvaćeni nazivom socijalni kapital – mreže, veze, odnosi, koriste u iste svrhe kao i formalne tržišne institucije – definisana prava svojine, institucionalna regulacija, formalne pravne institucije, monitoring i prikupljanje informacija. Agenti ih medusobno supstituišu onako kako im konkretna situacija nalaže – koriste tržišne mehanizme gde je to moguće i neformalne institucije onda kada to moraju. Međutim, između ova dva alternativna mehanizma postoje značajne razlike – formalne institucije su univerzalnog tipa, pokrivaju celokupno tržište, odlikuju se

### **Marija Džunić**

---

visokim stepenom specijalizacije i ekonomijom obima, što u velikoj meri povećava poslovne mogućnosti. Na primer, posrednik koji se oslanja na neformalne mehanizme prikupljanja informacija o zajmotražiocima, može da preko svojih kontakata dođe do podataka o par desetina zajmotražilaca i da ih poveže sa otprilike istim brojem zajmodavaca. Nasuprot tome, komercijalne banke imaju portfolije od nekoliko miliona klijenata, te može da proizvede mnogo veći broj poslovnih kontakata. Ekonomija obima uz veću efikasnost objašnjava zašto tokom vremena i na višim nivoima razvoja, tržišne institucije istiskuju neformalne mreže i preuzimaju njihovu ekonomsku ulogu. Neformalne mreže su ograničene i lokalnog karaktera i ne pružaju mogućnost ekonomije obima, ali su s druge strane multifunkcionalne, za razliku od specijalizovanih formalnih institucija, koje po pravilu prenose samo određenu vrstu informacija.

Do izgradnje tržišnih institucija dolazi ukoliko za njima postoji tražnja. One isporučuju brze i efikasne rezultate, ali ako u privredi postoji dovoljan broj neformalnih kanala, tražnje za formalnim mehanizmima neće biti. Na taj način, prema ovom shvatanju, neformalni socijalni kapital može se tumačiti kao preteča formalnim institucijama, koji „gura“ predkapitalističku privredu do tačke gde postaje isplativo uvođenje tržišnih institucija, tj. gde je dovoljnom broju agenata neophodan novi skup poslovnih veza.

### **Zaključak – implikacije teorije o sinergetskom odnosu civilnog društva i države**

Teorija o sinergetskom odnosu države i civilnog društva nastaje kao pokušaj integrisanja različitih shvatanja odnosa između društvenih mreža i formalnih institucija. Naime, istraživanjem uslova koji pospešuju ekonomski rast i razvoj, a pre svega dinamičnih profesionalnih alijansi i odnosa između državne birokratije i različitih aktera civilnog društva, u okviru ove teorije došlo se do nekoliko zaključaka u vezi sa njihovim uticajem na razvojne sposobnosti jedne zemlje. Pre svega, ni država ni društvo sami po sebi nisu inherentno dobri ili loši, već država, korporacije i civilne grupe ostvaruju različite uticaje na proces ostvarivanja kolektivnih ciljeva. Nijedan od ovih entiteta samostalno ne poseduje dovoljno resursa za obezbeđenje održivog rasta, što zahteva uspostavljanje odnosa komplementarnosti i partnerstva između njih. Svakako da je uloga države u podsticanju pozitivnih razvojnih ishoda najznačajnija ali i vrlo problematična, s obzirom da se ona javlja ne samo kao osnovni nosilac procesa obezbeđenja javnih dobara (stabilne valute, zdravstvene zaštite, univerzalnog obrazovanja) i konačni arbitar i

### **Socijalni kapital i kvalitet institucija**

---

sprovodilac vladavine prava (prava svojine, sloboda govora, sloboda udruživanja), već i akter koji je najviše u stanju da podstiče kreiranje trajnih savezništava izvan granica klasa, etničkih razlika, rasa, polova, politike i religije. S druge strane, društvo i privreda imaju zadatku kreiranja povoljnijih uslova za prepoznavanje i nagradivanje kvalitetne vladavine, igrajući tako ulogu agenata generalnih reformi. Najveći doprinos ovakvim shvatanjima dao je Evans [Evans, 1996], koji ističe da se sinergija između države i građanske akcije zasniva na komplementarnosti i utkanosti. Komplementarnost se odnosi na odnose uzajamne podrške između javnih i privatnih aktera i ostvaruje se kroz legalne okvire koji štite prava udruživanja kao i kroz aktivnosti privrednih komora koje podstiču razmenu između društvenih asocijacija i poslovnih grupa. Utkanost se odnosi na prirodu i stepen povezanosti građana i javnih službenika, što naročito važi za aktere lokalnih projekata koji su zbog socijalnih veza sa lokalnom zajednicom pod stalnim pritiskom da ostvaruju pozitivne performanse. Slabe državne institucije i duboki jaz između moćnih autoriteta i običnih građana može voditi do političke nestabilnosti, korupcije, rastuće nejednakosti i odliva kapitala, što se pokazalo na slučaju Rusije [Rose, 1998].

Integrisanjem ideja o premošćujućem socijalnom kapitalu i odnosu država-društvo, sugeriše se da su za različite kombinacije kvaliteta vladavine i premošćujućeg socijalnog kapitala u društvu, neophodne različite intervencije. U društвima sa kvalitetnim formalnim institucijama i visokim nivoom premošćujućeg socijalnog kapitala, prisutna je komplementarnost između države i društva, što dovodi do ekonomskog prosperiteta i socijalnog reda. Međutim, kada socijalni kapital obitava uglavnom u okviru primarnih socijalnih grupa koje su međusobno nepovezane, onda najmoćnije grupe gospodare državom, isključujući sve ostale, pa se takva društva odlikuju konstantnim latentnim konfliktima. Treći mogući ishod jeste da odnosi država-društvo dožive degeneraciju u konflikt, nasilje, rat ili anarhiju – haos u kome ratni profiteri, lokalni kriminalci i gerilski pokreti preuzimaju moć i autoritet države. Konačno, u četvrtom slučaju, ako su građani uskraćeni za pripadajuće koristi i usluge usled difunkcionalnosti države, neformalne mreže se kreiraju kako bi predstavljalje substitut za formalne institucije i predstavljalje osnovu strategija za „sastavljanje kraja s krajem“.

Prema tome, u situacijama u kojima se država, korporativni sektor i civilno društvo povezuju radi postizanja zajedničkih ciljeva, socijalni kapital igra ulogu posrednika, koji se oblikuje pod uticajem javnih i privatnih institucija. „Top-down napor su obično neophodni kako bi se inicirao i održao bottom-up razvoj. Predrasuda je o ovim pravcima razmišljati kao „ili-ili“ alternativama, jer su oba neophodna radi postizanja ciljeva“ [Uphoff,

### **Marija Džunić**

---

1992]. Teorija sinergije zato ukazuje na sledeća tri zadatka: identifikovanje prirode i stepena društvene povezanosti u zajednici kao i stanja formalnih institucija; razvoj institucionalnih strategija zasnovanih na postojećem stanju socijalnog kapitala; determinisanje kako pozitivne manifestacije socijalnog kapitala (kooperacija, poverenje, institucionalna efikasnost) mogu da prevagnu nad slabim, neprijateljskim ili ravnodušnim formalnim institucijama.

### **Literatura**

1. Becker, G. (1996), *Accounting for Tastes*, Cambridge, Ma, Harvard University Press.
2. Bezemier, D., Dulleck, U., Frijters, P. (2005), *Social Capital, Creative Destruction and Economic Development*, Research Report 05C09, University of Groningen, Research Institute SOM.
3. Collier, P. (1998), *Social Capital and Poverty*, Washington, DC: The World Bank. Social Capital Initiative, Working Paper No. 4
4. Dasgupta, P. (1999), *Economic Progress and the Idea of Social Capital*, in Partha Dasgupta and Ismail Serageldin (eds.) *Social Capital: a Multifaceted Perspective*. Washington, DC: World Bank, pp. 325-424.
5. Dasgupta, P. (2003), *Social Capital and Economic Performance: Analytics*, in E. Ostrom and T.K. Ahn, eds., *Critical Studies in Economic Institutions: Foundations of Social Capital* (Cheltenham: Edward Elgar), pp.309-339.
6. Duraluf, S. N., Fafchamps, M. (2004), *Social Capital*, University of Wisconsin, The Centre for the Study of African Economies, Working Paper No. 214.
7. Džunić, M. (2006), *The Role of Interest Groups in the Realisation of Market Reforms*, Economic Themes, Faculty of Economics in Niš, 2006.
8. Džunić, M. (2007a), *Interdependence of Political Stability and Economic Growth as a Determinant of Successful Market Reforms*, Međunarodna konferencija „Global Challenges for Competitiveness: Business and Government Perspective, septembar 2007., Pula, Hrvatska.
9. Džunić, M. (2007b), *Social Capital and Democracy in Transforming Societies*, Economic Themes, no 4/2007, Faculty of Economics, Niš.
10. Džunić, M. (2008a), *Mogućnosti inkorporiranja socijalnog kapitala u ekonomiske modele*, Ekonomski teme, vol. 46, br.1, str. 77-94.
11. Džunić, M. (2008b), *Poverenje kao element institucionalne infrastrukture privrede u transformaciji*, Naučni skup sa inostranim učešćem: Inostrani kapital kao faktor razvoja zemalja u tranziciji, Ekonomski fakultet u Kragujevcu.
12. Evans, P. (1996), *Government Action, Social Capital and Development: Reviewing the Evidence on Synergy*, World Development, vol. 24(6): 1119-32.
13. Fine, B. (1999), *The Developmental State Is Dead – Long Live Social Capital?*, Development and Change 30, pp. 1-19.

### **Socijalni kapital i kvalitet institucija**

---

14. Glaeser, E.L., Laibson, D., Sacerdote,B. (2002), *An Economic Approach to Social Capital*, The Economic Journal, 112: 437-458.
15. Hall, R. E., Jones, C.I. (1999), *Why Do Some Countries Produce So Much More Output Per Worker Than Others?*, The Quarterly Journal of Economics, vo. 114 (1): 83-116.
16. Hjerppe, R. (2003), *Social Capital and Economic Growth Revisited*, Helsinki, Vatt, Government Institute for Economic Research.
17. Knack, S., Keefer, P. (1997), *Does Social Capital Have an Economic Payoff? A Cross-Country Investigation*, Quarterly Journal of Economics, 112 (4): 1251-1288.
18. LaPorta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., Vishny, R. W. (1997), *Trust in Large Organizations*, American Economic Review Papers and Proceedings, 87(2), 333-8.
19. Paldam, M., Svendsen, G. T. (2004), *Social Capital and Economics*, in Henk Flap and Beate Völker (eds.) *Creation and Returns of Social Capital, A New Research Program*, London: Routledge, pp. 231-253.
20. Rodrik, D. (1999), *Where Did All the Growth Go? External Shocks, Social Conflict, and Growth Collapses*, Journal of Economic Growth, 4: 385-412.
21. Rose, R. (1998), *Getting Things Done in an Anti-Modern Society: Social Capital Networks in Russia*, Social Capital Initiative Working Paper 8. World Bank, Social Development Department, Washington, D.C. Processed.
22. Routledge, B., Amsberg, J. (2003), *Social capital and growth*, Journal of Monetary Economics, vol. 50: 167-193.
23. Putnam, R.D. (1993), *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, with Robert Leonardi and Raffaella Y. Nanetti, Princeton University Press, Princeton, NJ.
24. Temple, J. (1999), *The New Growth Evidence*, Journal of Economic Literature, vol. 37 (1): 112-156.
25. Uphoff, N. (1992), *Learning from Gal Oya: Possibilities for Participatory Development and Post-Newtonian Social Science*, Ithaca, N.Y.: Cornell University Press.
26. Van Staveren, I., Knorringa, P. (2007), *Unpacking Social Capital in Economic Development: How Social Relations Matter?*, Review of Social Economy, vol. 65 (1): 107-135.
27. Woolcock, M. (1998), *Social Capital and Economic Development: toward a theoretical synthesis and policy framework*, Theory and Society, 27, p:151-208.
28. Woolcock, M., Narayan, D. (2000), *Social Capital: Implications for Development Theory, Research and Policy*, The World Bank Research Observer, vol. 15 (2):225-49.

**Marija Džunić**

---

## **SOCIAL CAPITAL AND INSTITUTIONAL QUALITY**

**Abstract:** Unlike theories that identify social capital with other forms of capital, a number of authors point out its function of a social infrastructure, an environment for economic transacting. The relation between social capital and institutions is multidimensional: first, social capital may affect the enhancement of institutional performance; second, it itself can be identified with formal institutions that encourage cooperation between economic agents; third, there may be a crowding-out effect between informal norms and formal institutional structure; finally, an attempt of integration and reconciliation of contrasting views is offered in the synergy view of state-society relations.

**Key words:** social capital, formal institutions, social infrastructure, informal norms, state-society relations.



UNIVERZITET U NIŠU  
EKONOMSKI FAKULTET  
Časopis "EKONOMSKE TEME"  
Godina izlaženja XLVI, br. 3, 2008., str. 151-164  
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš  
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 523 268

## USKLAĐIVANJE PREDVIĐANJA – AHP PRISTUP

Dod. dr Predrag Mimović\*

**Rezime:** Mada svi metodi predviđanja uključuju procenu, razlikujemo statističke i procenjivačke. Značajan segment istraživačkog predviđanja fokusiran je na razvoj i testiranje statističkih tehniki. Međutim, u praksi ljudsko prosuđivanje i rezonovanje igraju primarnu ulogu. Čak i kada se koriste statistički metodi, rezultati se često prilagođavaju prema proceni eksperta. Kombinacija procene i kvantitativnih tehniki, često je obeležje procesa predviđanja kada se tzv. objektivna predviđanja revidiraju procenom analitičara ili donosioca odluka. U ovom radu analizira se sposobnost Analitičkog hijerarhijskog procesa da pomoći procesa procenjivačkog usklađivanja, poboljša statistička predviđanja.

**Ključne reči:** predviđanje, procena, usklađivanje, analitički hijerarhijski proces.

### Uvod

Upotreba dobre procene je esencijalna tehnika svih dobrih tehnika predviđanja. Dobra procena je potrebna da bi se utvrdilo koji su podaci relevantni za problem, kao i u interpretiranju rezultata procesa analize podataka, a ponekad čini i glavni deo same analize. Mnoga predviđanja, međutim, za generisanje konačnog predviđanja koriste samo analizu istorijskih podataka, dok procene ili mišljenje analitičara nisu uključeni u proces. Najčešće je to slučaj sa kratkoročnim i srednjoročnim predviđanjima, koja su esencijalna briga gotovo svih nivoa menadžmenta u organizaciji i povezana su sa većinom ključnih odluka koje se moraju doneti. Takva predviđanja se uglavnom oslanjaju na manipulaciju istorijskim podacima i

---

\* Ekonomski fakultet Kragujevac  
UDK 331.21; Pregledni članak  
Primljeno: 26.09.2008.

## **Predrag Mimović**

---

apriornu prepostavku da se prošlost i budućnost neće razlikovati, osim za specifične varijable koje mogu da utiču na verovatnoću budućih ishoda. Vrlo često, analitičar upotpunjuje proces analize podataka informacijama do kojih je došao nakon razmatranja neuobičajenih ili tzv. kontekstualnih okolnosti koje su iznenada nastale, ili nakon spoznaje da prošlost ne projektuje nužno identičnu budućnost. Obim procena uključenih u proces predviđanja stoji u obrnutoj proporciji sa obimom istorijskih podataka i njihovim značajem: kada su istorijski podaci malobrojni ili procenjeni kao irelevantni, obim procena je veći i obrnuto. U ekstremnom slučaju, analitičar može konstatovati da nema dovoljno istorijskih podataka relevantnih za predviđanje, te su predviđanja bazirana samo na ekspertskom mišljenju i najčešće se koriste za formulisanje različitih scenarija budućnosti. Istraživanja su pokazala da kada su istorijski podaci dostupni i relevantni, procenjivačka modifikacija predviđanja nastalih putem analitičkih metoda teži da smanji tačnost predviđanja. Moguće je da razloge treba tražiti u izvesnoj pristrasnosti analitičara-predviđača, prvenstveno usled prevelikog optimizma i uverenja da budućnost i nije toliko neizvesna. I inače rukovodioци preferiraju procenjivačke metode predviđanja uvereni da njihovo poznavanje tržišta, proizvoda i klijenata kao i uvid u interne informacije daju jedinstvenu sposobnost procenjivačkog predviđanja. Uopšte, kada je dostupno malo ili nema raspoloživih istorijskih podataka, jedini način da se predvidi budućnost je procena. Top menadžment je često suočen sa ovim problemom, što je nužno dovelo do razvoja tehnika za poboljšanje predviđanja uz pomoć procene.

### **1. Uloga i validnost procene u predviđanju**

Subjektivne verovatnoće se koriste kao glavni input u mnogim menadžment tehnologijama, kao što su analiza odlučivanja, analiza unakrsnog uticaja, ekspertske sistemi itd. Veliki deo psihološkog istraživanja procene verovatnoće je pokazao da ljudsko mišljenje o subjektivnoj verovatnoći često ne prati zakone verovatnoće, već heurističke principe koji mogu dovesti do pristrasnosti u procenama. Sintagma *normativna adekvatnost*, koristi se da odrazi stepen saglasnosti procena sa aksiomima teorije verovatnoće. U tom smislu, termin *kalibriranje*,<sup>1</sup> opisuje adekvatnost onog koji procenjuje verovatnoću. Procenjivač verovatnoće je dobro kalibriran, ako je tokom dužeg perioda, za sve propozicije kojima je

---

<sup>1</sup> McClelland, A. and Bolger, F., The Calibration of Subjective Probabilities: Theories and Models 1980-1994, in: Wright, G. and Ayton, P., eds., Subjective Probability, Wiley, Chichester, 1994.

### **Usklađivanje predviđanja – AHP pristup**

---

dodeljena ista verovatnoća, deo koji je tačan jednak dodeljenoj verovatnoći.<sup>2</sup> Odnosno, procenjivač je dobro kalibriran kada dobija dobru povratnu informaciju o tačnosti svojih predviđanja. O ovoj temi naročito diskutuje Pious, koji poredi odlično kalibriranje prognozera vremenskih prilika, koji imaju dobro sumirane povratne informacije, sa lošim kalibriranjem lekara, koji dobijaju povremene i loše sumirane povratne informacije.<sup>3</sup> Veliki deo studija kalibriranja obično je koristio almanah pitanja, kao što su: šta je duže a) Suecki kanal i b) Panamski kanal. Od ispitanika se tražilo da indicira koji od dva odgovora je tačan i da onda sa verovatnoćom od 0,5 do 1, kaže koliko je siguran u to, pri cemu 0,5 znači nisam sasvim siguran, 1, apsolutno sam siguran. Pitanja ove vrste široko su primenjivana zato što su odgovori poznati onome ko vrši eksperiment, pa tako kalibriranost subjekta može lako da se izračuna. Istraživači su ekstenzivno koristili pitanja vezana za opšte znanje, jer odgovori na njih mogu biti brzi i adekvatno evaluirani. Tek sredinom 80-tih godina dvadesetog veka, fokus studija kalibriranja se pomerio sa verifikacije opštег znanja na procenjivačko predviđanje verovatnoće.

Često se, međutim, procene verovatnoće mogu ispitati sa stanovišta njihove tačnosti u pogledu budućih događaja. Wright i Aiton,<sup>4</sup> su pokazali da veće lično učešće u budućim događajima izaziva i veći osećaj sigurnosti da će se ili neće događaj desiti. Kod ličnih događaja, koji bi se mogli desiti u u vremenskom horizontu od četiri nedelje, rastuća subjektivna preferencija događaja je bila povezana sa naglašenim poverenjem u u verovatnoću njegovog ostvarenja. Tako se utvrdilo da ukoliko osoba koja predviđa, smatra da je događaj pod njenom kontrolom, uočena mogućnost kontrolisanja implicira znatno veće poverenje. Faktori, za koje bi se moglo reći da imaju značajan uticaj na procenjivačko predviđanje verovatnoće su dužina vremenskog perioda i njegova bliskost. Milburn,<sup>5</sup> je istraživao efekat bliskosti i otkrio da preferirani (ne-□lični) događaji postaju verovatniji za dešavanje u svakoj od četiri sukcesivne dekade u budućnosti, za razliku od nepreferiranih događaja, koji postaju sve manje verovatni. Milburn zato tvrdi da preferirani događaji povećavaju svoju verovatnoću tokom vremena, što su

---

<sup>2</sup> Yates, J.F., External corespondence:Decompositionsof the mean probability score, Organisational Behavior and Human Decision Process, 1982, 57, 1□25.

<sup>3</sup> Pious, S.J., The Psychology of Judgment and Decision Making, 1993, New York, McGraw Hill, part 19.

<sup>4</sup> Wright, G., and Aiton, P., Judgmental probability forecasting in the immediate and medium term, Organisational Behavior and Human Decision Process, 1992, 51, 344□-363.

<sup>5</sup> Milburn, M.A., Sources of bias in the prediction of future events, Organisational Behavior and Human Performance, 1978, 21, 17□26.

### **Predrag Mimović**

---

istraživanja koja su vršili Wright i Aiton<sup>6</sup> na neki način opovrgla, pokazujući da efekat povećanja vremenskog trajanja perioda predviđanja sa 1 na 2 meseca nije imao uticaja na performansu i rezultat predviđanja. Predviđanja kraćeg trajanja nisu sklonija nestabilnim efemernim uticajima bar kada se radi o predviđanju za 1 ili 2 meseca. U stvari, pokazalo se da subjektivna preferentnost ne-ličnih događaja nije imala efekta na uočenu verovatnoću njihove pojave.

Do potpuno suprotnih zaključaka se došlo kada je reč o ličnim događajima, gde je otkriven jak efekat preferencije. Takođe je otkriveno da će u srednjoročnom predviđanju, preferentnost ostvarenja nekog događaja smanjiti njihovu procjenjenu verovatnoću što će rezultirati u smanjenom kalibriranju i povećanom poverenju. Ovaj rezultat je naročito zabrinjavajući za analizu odlučivanja, gde procenu subjektivne verovatnoće za niz preferiranih događaja rutinski vrši analitičar odlučivanja u interakciji sa donosiocima odluka, jer je uočeno da u srednjoročnom predviđanju nedostatak informacija vodi ka jačoj međuzavisnosti između korisnosti i procenjene verovatnoće ishoda. Isti autori su utvrdili da ljudi čije su procene verovatnoće koherentnije, tj. više se povinuju zakonima verovatnoće, pokazuju bolju performansu predviđanja od onih čije su procene verovatnoće manje koherentne. Prognozatori koji su izražavali veću ekspertizu u vezi svojih predviđanja bili su i bolje kalibrirani. U prilog ovih zaključaka idu i rezultati drugih istraživanja. Tako su analize predviđanja kretanja cena akcija tokom jedne nedelje pokazala da su ekspertske portfolio menadžeri imali znatno bolju performansu u poređenju sa ostalim poluespertskim i početničkim grupama, posebno kada je vršena procena predviđanja korišćenjem preciznih multiintervalnih skala a ne odgovor tipa povećanje ili isto/smanjenje. Dakle, eksperti su imali bolji učinak za kraći horizont predviđanja ali se situacija menjala u korist polueksperata kako se vremenski horizont produžavao.

Interesantno je međutim, kako reaguju korisnici predviđanja tj. donosioci odluka na rezultate procenjivačkog predviđanja. Korisnici predviđanja preferiraju predviđanja koja su 1) ekstremna, jer se kroz njih mogu izvesti zaključci o kompetentnosti analitičara predviđanja i 2) koja potvrđuju neki dokumentovan proces, pomoću koga su izvršene procene verovatnoće. Predviđanja tipa interesantno, ne znam ili 50%, odbacivana su gotovo sa indignacijom, pošto se očigledno prepostavlja neznanje predviđača. Konačno, sve do današnjih dana fokus istraživanja procenjivačkog predviđanja verovatnoće, bio je na poređenju kvaliteta

---

<sup>6</sup> Wright, G., and Aiton, P., Tasks influences on judgmental forecasting, Scandinavian Journal of Psychology, 1987, 28, 115–127.

## **Usklađivanje predviđanja – AHP pristup**

---

numeričkih procena verovatnoće događaja koji se predviđa, sa ishodima koji su se zapravo desili. Glavno otkriće je bio fenomen preteranog poverenja, gde je verovatnoća dodeljena skupu događaja, više nego značajna. Manje poznat je uticaj procesa rezonovanja koji se nalazi u osnovi numerički procenjenog odgovora. Benson,<sup>7</sup> tvrdi da je rezonovanje retko proučavano u kontekstu procene verovatnoće, ali se procena verovatnoće može poboljšati fokusom na poboljšanje rezonovanja a ne na automatsko prilagođavanje verovatnoće ostvarenja nekog događaja proceni predviđača.

### **2. Prednosti i ograničenja klasičnih modela predviđanja**

Analiza prakse predviđanja u Australiji, SAD i Britaniji, ukazuje na kontinuirano veliku upotrebu metoda koji se baziraju na procenama i mišljenjima, znatno veću nego što je to slučaj sa kvantitativnim metodama. Studije poslovnog predviđanja (uglavnom prodaje), otkrivaju da samo 10% proučavanih firmi koristi kvantitativne tehnike predviđanja, i da je broj firmi koje su pokušavale i zatim napuštale ove tehnike, oko dva puta veći od broja firmi koje ih trenutno koriste. Ranija istraživanja<sup>8</sup> su dovela do zaključka da je tačnost procenjivačke ekstrapolacije inferiorna u odnosu na kvantitativnu ekstrapolaciju. Međutim, radovi Lawrence,<sup>9</sup> i Lawrence i dr.<sup>10</sup>, koji su koristili bazu podataka 111 vremenskih serija i njihovih kvantitativnih predviđanja, su pokazali da je procenjivačka ekstrapolacija skoro isto toliko precizna kao i najbolja kvantitativna ekstrapolacija. S druge strane, Asher<sup>11</sup> je u ispitivanju 10□-ogodišnjih predviđanja potrošnje struje, zaključio da su ekstrapolacija i ekonometrijski modeli tačniji od predviđanja zasnovanog na proceni.

Studije tačnosti predviđanja generalno se mogu klasifikovati prema tome da li koriste podatke iz realnog života ili ne, kao i prema tome da li su prisutni kontekstualni podaci. Većina studija ne uključuje kontekstualne podatke, naglašavajući laboratorijsku prirodu većeg dela rada. Kada nisu prisutni kontekstualni podaci, poželjna je ekstrapolacija, jer su i

---

<sup>7</sup> Benson, P.G., Curley, S.P., and Smith, G.F., Belief assessment:An underdeveloped phase of probability elicitation, Management Science, 1996.

<sup>8</sup> Hogarth, R.M., and Makridakis, S., Forecasting and Planning: An Evaluation, Management Science, 1981, 27, 115-□137.

<sup>9</sup> Lawrence, M., An Exploration of some practical issues in the use of quantitative forecasting models, Journal of Forecasting, 1983, 1, 169-□179.

<sup>10</sup> Lawrence, M., Edmundson, R.H. and Connor, M.J., An examination of the accuracy of judgmental extrapolation of time series, International Journal of Forecasting, 1985, 1, 25-35.

<sup>11</sup> Ascher, W., An Appraisal for Policy Makers and Planners, 1978, Baltimore: Johns University Press, p.119.

## **Predrag Mimović**

---

kvantitativno i procenjivačko predviđanje ograničeni na skup podataka istih vremenskih serija. Moglo bi se zaključiti, da kada se koriste veštački podaci, tačnost favorizuje kvantitativno predviđanje.<sup>12</sup>

S druge strane, kada se koriste podaci iz realnog života, rezultati su skoro isti, naročito za podatke o prodaji.<sup>13</sup> Očigledno je da nestabilnost i nestacionarnost podataka iz realnog života, favorizuju subjektivne metode naspram kvantitativnih, koji počivaju na pretpostavkama stacionarnosti i konstantnosti. Relativno mali broj studija je sproveden kako bi se napravilo poređenje predviđanja izvršenih u realnim uslovima kada su korišćeni realni podaci, od strane procenjivačkog predviđača. U ovakvim uslovima, kvantitativna predviđanja se samo informišu pomoću vremenskih serija. Ove studije mere ljudsku sposobnost korišćenja kontekstualnih podataka. Edmundson i dr.<sup>14</sup> i Fildes,<sup>15</sup> su pokazali da su procenjivačka predviđanja, koja koriste kontekstualne podatke, bila znatno tačnija od kvantitativnih predviđanja. Tako je u predviđanju dobiti kompanija, procenjivačko predviđanje bilo tačnije od ekstrapolacije.<sup>16</sup>

Važan element u upotrebi procenjivačkog predviđanja u odlučivanju predstavljaju intervali predviđanja. Kada se predviđanje vrši procenjivački, interval predviđanja će se takođe proceniti. Tu međutim, rezultati nisu ohrabrujući: na tačnost intervala predviđanja u značajnoj meri utiču sezonalnost, trend i slučajnost. Interval predviđanja predstavlja delove vremena potrebne da se stvarna predviđanja pozicioniraju u određeni opseg. Tako se za intervale predviđanja od 95% očekuje da sadrže 95% stvarnih vrednosti. Procene intervala predviđanja se mogu dobiti poređenjem predviđanja iz više različitih metoda. Iako podudarnost rezultata implicira više poverenja, i obrnuto, prevođenje potencijalnih razlika u intervale predviđanja je subjektivan čin. Neka poboljšanja se mogu postići ukoliko se intervali predviđanja procene nezavisno pomoću određenog broja pristupa, a procene se zatim, kombinuju mehanički. Verovatno je najbolje rešenje simuliranje situacije sa kojom se suočava predviđač, a zatim, *ex ante*

---

<sup>12</sup> Lawrence, M., and Connor, M.J., Exploring Judgmental Forecasting, International Journal of Forecasting, 1992, 8, 15-26.

<sup>13</sup> Makridakis, S., Anderson, A., Carbone, R., Fildes, R., Hibon, M., The accuracy of extrapolation(time series) methods:results of a forecasting competition, 1982, Journal of forecasting 1, 111-153.

<sup>14</sup> Edmundson, R.H., Lawrence, M.J. and Connor, M.J., The use of non-time series data in sales forecasting:a case study, 1988, International Journal of Forecasting 7, 201-212.

<sup>15</sup> Fildes, R., Efficient use of information in the formation of subjective industry forecasts, 1991, Journal of Forecasting 10, 597-617.

<sup>16</sup> Goodwin, P., and Wright, G., Improving judgmental time series forecasting: a review of the guidance provided by research, 1993, International Journal of Forecasting 9, 147-161.

### **Usklađivanje predviđanja – AHP pristup**

---

kalkulacija grešaka predviđanja, što se može upotrebiti za konstrukciju intervala predviđanja za svaki horizont predviđanja. Rezultirajući limiti se mogu uskladiti tokom horizonta predviđanja. Brojni pokušaji poboljšanja procenjivačkog predviđanja korišćenjem kompjuterske podrške, bili su fokusirani na strukturiranje procesa kako bi se otklonila pristrasnost u predviđanju, do koje dolazi usled podcenjivanja uticaja trenda. Dekompozicija zadatka predviđanja na klasične komponente trenda, sezonalnosti i slučajnosti, omogućila je direktni uticaj kontekstualnih podataka na desezonizaciju predviđanja što je dovelo do poboljšanja tačnosti predviđanja u odnosu na običnu procenu ili klasično desezonalizovano eksponencijalno usklađivanje.<sup>17</sup> U poslednje vreme učestali su pokušaji poboljšanja procenjivačkog predviđanja kombinovanjem sa statističkim modelima, sa intencijom da se kontekstualno znanje inkorporira u predviđanje. Pokazalo se da firme koje koriste kvantitativne tehnike predviđanja obično pribegavaju usklađivanju statističke ekstrapolacije, ako se smatra da kontekstualni podaci negiraju pretpostavku o konstantnosti, čime se smanjuju greške u odnosu na bazična kvantitativna predviđanja. Pojavio se, međutim, problem kako strukturirati kombinaciju procenjivačkog znanja i kvantitativnih predviđanja, odnosno kako korišćenjem procena usklađiti predviđanja iz statističkih modela.<sup>18</sup> Značajan iskorak u tom smislu, bio je pokušaj korišćenja Analitičkog hijerarhijskog procesa (AHP) za vršenje procenjivačkih usklađenja.

### **3. Usklađivanje predviđanja metodom AHP**

Predviđanje zasnovano na proceni često implicira pristup širokom spektru informacija, koje je neophodno integrisati (koordinirati), kako bi se izvršilo predviđanje. Ove informacije mogu uključivati podatke o prošlom ponašanju varijable koja se predviđa (informacije vremenskih serija) i kontekstualne informacije, kao što je informacija da neki rival preduzima reklamnu kampanju. Povremeno, dostupne informacije mogu uključiti i predviđanja statističkog modela, na koji predviđač može primeniti procenjivačko predviđanje. Predviđači problemu integracije informacija mogu pristupati holistički, tj. svoja predviđanja mogu vršiti neformalno, bez korišćenja bilo kakvog strukturiranog analitičkog metoda. Međutim, kako je kapacitet obrade informacija ljudskog umu limitiran, analitičar predviđanja

---

<sup>17</sup> Edmundson, R., Decomposition: a strategy for judgmental forecasting , 1990, Journal of Forecasting 4, 305–314.

<sup>18</sup> Bunn, D. and Wright, G., Interaction of judgmental and statistical forecasting methods: issues and analysis, 1991, Management Science 37, 501–518.

## **Predrag Mimović**

---

se često opredeljuje za simplifikovane mentalne strategije ili heuristiku, kako bi smanjio zahteve i kompleksnost problema predviđanja<sup>19</sup>. Uprkos tome, i ovakva heuristika često dovodi do sistematski pristrasnih procena<sup>20</sup>.

Drugi način za redukovanje kompleksnosti problema predviđanja je korišćenje formalnog metoda dekompozicije zadatka na određeni broj lakših zadataka, čiji se ishodi zatim mogu rekombinovati kako bi se dobila zahtevana procena<sup>21</sup>. Na ovoj ideji razvijen je veliki broj tehnika koje treba da pomognu pri odlučivanju, kao što su stabla odlučivanja<sup>22</sup>, tehnika jednostavnog multiatributivnog rangiranja<sup>23</sup> ili AHP<sup>24</sup>. Efektivnost dekompozicije u procenjivačkom predviđanju nije dovoljno poznata<sup>25</sup>. Ali, ako se zna da postoji blizak odnos između odlučivanja i procenjivačkog predviđanja, nije iznenadujuće da jedna oblast istraživanja uključuje aplikaciju na procenjivačko predviđanje, tehnika koje su originalno razvijene da bi pomogle pri odlučivanju. Naročito su AHP, kao tehniku procenjivačkog predviđanja predlagali Wolfe & Flores,<sup>26</sup> i Saaty & Vargas,<sup>27</sup> te Ulengin & Ulengin<sup>28</sup>. U prilog primeni AHP u procenjivačkom predviđanju, isticane su prednosti AHP koje su se ogledale u lakoći korišćenja i velikoj mogućnosti specifikacije procena, čime se vrši provera konzistentnosti. Saaty i Vargas, analiziraju primenu AHP u predviđanju cena nafte i predviđanju deviznih kurseva. Ulengin i Ulengin su takođe primenili ovu tehniku na predviđanje deviznih kurseva, dok su Wolfe & Flores<sup>29</sup>,

---

<sup>19</sup> Tversky, A., and Kahneman, D., Judgment under uncertainty:heuristic and biases, 1974, Science, 185, 1124-1131.

<sup>20</sup> Hogarth, R.M., and Makridakis, S., Forecasting and planning:an evaluation, 1981, Management Science, 27, 115-138.

<sup>21</sup> Armstrong, J.S., Denniston, W.B. and Gordon, M.M., The use of the decomposition principle in making judgments, 1975, Organizational Behavior and Human Performance, 14, 257-263.

<sup>22</sup> Goodwin, P., and Wright, G., Decision Analysis for Management Judgment, 1991, Wiley, Chichester.

<sup>23</sup> Von Winterfeldt, D., and Edwards, W., Decision Analysis and Behavioral Research, 1986, Cambridge University Press, Cambridge.

<sup>24</sup> Saaty, T., The Analytic Hierarchy Process, 1990, RWS Publications, Pittsburgh.

<sup>25</sup> Goodwin, P., and Wright, P., Heuristics, biases and improvement strategies in judgmental time series forecasting, 1994, Omega, 22, 553-568.

<sup>26</sup> Wolfe, C. and Flores, B., Judgmental adjustment of earning forecasts, 1990, Journal of Forecasting, 9, 389-405.

<sup>27</sup> Saaty, T. and Vargas, L.G., Prediction, Projection and Forecasting, 1991, Kluwer Academic Publishers, Norwell.

<sup>28</sup> Ulengin, F., and Ulengin, B., Forecasting foreign exchange rates:a comparative evaluation of AHP, 1994, Omega, 22, 505-519.

<sup>29</sup> Wolfe, C., and Flores, B., Judgmental adjustment of earning forecasts, 1990, Journal of Forecasting, 9, 389-405.

### **Usklađivanje predviđanja – AHP pristup**

---

predlagali korišćenje AHP u usklađivanju statističkih predviđanja dobiti kompanija.

Pojam usklađivanje, u predviđanju je najuže povezan sa vremenskim serijama. Statističko ocenjivanje slučajnih, neregularnih efekata podrazumeva njihovu eliminaciju kako bi se uočio osnovni tendencijski tok. Rezultat usklađivanja je konstrukcija nove vremenske serije, zasnovane na supstituciji empirijskih podataka usklađenim vrednostima koje ne sadrže neregularne efekte.

Postoje mnoge situacije kada je potrebno izvršiti usklađivanja, posebno usled grešaka u tekućem statusu, tj. usklađivanje početne vrednosti. Kada se pripremi, na primer, ekonometrijsko predviđanje, generalno govoreći, ne bi trebalo usklađivati ga procenjivački<sup>30</sup>. Međutim, ako se nedavno desio neki bitan događaj, koji još uvek nije reflektovan u podacima, uputno je upotrebiti strukturirane procenjivačke procedure usklađivanja. Generalan problem kod usklađivanja predviđanja je što ga najčešće vrše pristrasni eksperti. Tako je članovima Međunarodnog Instituta Predviđača data na procenu sledeća tvrdnja: previše često predviđanja kompanija se modifikuju zbog političkih razloga. Na skali od 1 – jako neslaganje, do 7 – jako slaganje, prosečan odgovor je bio 5,37.<sup>31</sup> Odgovori na ovo pitanje su analizirani u zavisnosti da li su ispitanici sebe identifikovali kao donosioce odluka, praktičare, edukatore ili istraživače. Dok su praktičari izrazili najjače slaganje, između ostalih grupa nije bilo statistički značajnih razlika. Takođe su Fildes i Hastings, u svojoj studiji o predviđanju otkrili da se 64% ispitanika slaže da se predviđanja često modifikuju iz političkih razloga.<sup>32</sup>

Statističko predviđanje formira osnovu za proceduru usklađivanja, međutim, proces usklađivanja predviđanja (AHP) ne zavisi od određenog tipa statističkog modela. Za razliku od poznatih metoda usklađivanja vremenskih serija (pokretne sredine, eksponencijalno usklađivanje), kod AHP usklađivanja se originalni podatak vremenske serije zamjenjuje njegovom novom vrednošću dobijenom procentualnom korekcijom stare vrednosti uz pomoć AHP. Usklađivanjem svakog člana vremenske serije dobija se linija kretanja koja otkriva trend razvoja pojave. Upotrebljeni pristup uključuje određeni broj koraka i razvili su ga Wolfe & Flores.

---

<sup>30</sup> Armstrong, J.S., and Collopy, F., Integration of statistical methods and judgment for time series forecasting: Principles from empirical research, 1998, in: Wright, G. and Goodwin, P., (eds), Forecasting with Judgment, Chichester, England:Wiley&Sons, pp.269-293

<sup>31</sup> Yokum, J.T. and Armstrong, J.S., Beyond accuracy: Comparison of criteria used to select forecasting methods, 1995, International Journal of forecasting 11, pp.591-597.

<sup>32</sup> Fildes, R. and Hastings, R., The organization and improvement of market forecasting, 1994, Journal of the Operational Research Society 45, pp.1-16.

## **Predrag Mimović**

---

Ključno pitanje koje se postavlja u procesu AHP usklađivanja predviđanja je da li faktor procene razvijen AHP-om, može da poboljša tačnost statističkih predviđanja. (u svom originalnom istraživanju, Wolfe i Flores<sup>33</sup> su pronašli dokaze da se AHP može upotrebiti za reviziju objektivnih predviđanja i za povećanje njihove tačnosti). Glavna hipoteza od koje se pri tome polazi je da su uskladena predviđanja tačnija od neusklađenih predviđanja. Pored opšte tačnosti, postoje i pitanja zašto i kada procedura procenjivačkog usklađivanja, poboljšava kvantitativna predviđanja.

Prvo pitanje se tiče informacionog okruženja u kome se vrši to usklađivanje predviđanja. Ako usklađivač posede znanje koje nije implicitno u predviđanju, procenjivačko usklađivanje će rezultirati u poboljšanom predviđanju (Armstrong,<sup>34</sup> Brown<sup>35</sup>).

Drugo pitanje se tiče kvaliteta predviđanja koje se usklađuje. Lorek i dr.<sup>36</sup> je otkrio da se procenjivačka predviđanja razlikuju od kvantitativnih predviđanja, u periodima gde su predviđanja relativno netačna.

Ako analitičari mogu da ekstrapoliraju informacije iz potencijalnih budućih događaja, koji uzrokuju netačna kvantitativna predviđanja<sup>37</sup>, onda ova netačna kvantitativna predviđanja, mogu da ponude veću verovatnoću za poboljšanje, iz procesa procenjivačkog usklađivanja. Kada se izvrše kvantitativne ekstrapolacije, procenjivačko usklađivanje predviđanja nosi odredene rizike. Ipak, ako su oni koji vrše usklađivanja nepristrasni i dobro poznaju problem, i ako usklađivanje vrše ekspert ili grupa eksperata prateći strukturirane vrednosti, za očekivati je da će ta usklađenja poboljšati tačnost predviđanja. Još je i bolje koristiti procenjivačke informacije kao inpute za kvantitativni model<sup>38</sup>.

---

<sup>33</sup> Wolfe, C., and Flores, B., Judgmental adjustment of earning forecasts, 1990, Journal of Forecasting, 9, 389-405.

<sup>34</sup> Armstrong, J., The Ombudsman: research of forecasting:a quarter century review, 1960-1984, 1986, Interfaces 16, 89-109.

<sup>35</sup> Brown, L.D., Comparing judgmental to extrapolative forecasts:its time to ask why and when, 1988, 4(2), 171-173.

<sup>36</sup> Lorek, K.S., McDonald, C.L., and Patz, D.H., A comparative examination of management forecasts and Box-Jenkins forecasts of earnings, 1976, Accounting Review, 51, 321-330.

<sup>37</sup> Collins, W., and Hopwood, W., A Multivariate Analysis of Annual Earnings Forecasts generated from Quarterly Forecasts of Financial Analysts and Univariate Time Series Models, 1980, Journal of Accounting Research, v18, 390-406.

<sup>38</sup> Armstrong, J.S., and Collopy, F., Integration of statistical methods and judgment for time series forecasting; Principles from empirical research, 1998, in: Wright, G. and Goodwin, P., (eds), Forecasting with Judgment, Chichester, England:Wiley&Sons, pp.269-293.

## **Usklađivanje predviđanja – AHP pristup**

---

Druga hipoteza u analizi AHP usklađivanja predviđanja je da se netačna neusklađena predviđanja češće poboljšavaju procesom usklađivanja, nego tačna neusklađena predviđanja.

Brown<sup>39</sup> navodi da je potrebno da istraživači determinišu gde leže predviđači duž spektra tačnosti. On sugeriše da je tačnost procenjivačkog predviđanja na najvišoj tački, tamo gde predviđač (1) može da utiče na predviđani događaj, (2) poseduje unutrašnje informacije o događaju koji se predviđa, i (3) može da odabere događaj za predviđanje. Pošto su poznati ovi faktori, Brown<sup>40</sup> identificuje menadžere kao optimalne predviđače dobiti. Međutim, on ističe da postoji spektar tačnosti, i da su određeni predviđači bolji od drugih, zbog znanja i motivisanosti.

Faktor usklađivanja predviđanja pomoću AHP-a se dobija iz rangiranih poređenja na tri nivoa hijerarhije.<sup>41</sup>

## **Zaključak**

Primena AHP na procenjivačko predviđanje pokreće dva pitanja. Prvo, da li su ponderi važnosti koji se pridodaju faktorima, uopšte potreban deo kalulacije predviđanja. Drugo, kada se ovi ponderi koriste za izračunavanje ponderisanog prosečnog usklađenja, u kojoj meri sprečavaju modeliranje situacije gde faktori deluju simultano u svom punom obimu.

Prvi značajan aspekt posmatranja se fokusira na obim u kom su pitanja koja se koriste za prikaz pondera važnosti faktora, značajna. Glavna primedba se ovde odnosi na nemogućnost da se sagleda na koja pitanja su predviđači pokušali da daju odgovor. Da bi pristup AHP bio koristan, predviđač mora biti svestan pravog značenja svakog pitanja koje se koristi u otkrivanju pondera, u protivnom će diskrepance između prosečnih usklađenja i pondera faktora samo naglašavati dvosmislenost postavljenih pitanja.

U kontekstu odlučivanja, ponder važnosti, koji se dodeljuje nekom kriterijumu, treba da odražava vrednost jedinice skale, na kojoj se taj kriterijum meri, pri čemu tu skalu determiniše opcija najviše rangirana na njoj. Takođe, pitanja koja se donosiocu odluka nameću, treba da budu dovoljno specifična, da bi odražavala ovu definiciju.

---

<sup>39</sup> Brown, L.D., Comparing judgmental to extrapolative forecasts:its time to ask why and when, 1988, 4□2, 171□-173.

<sup>40</sup> Ibid

<sup>41</sup> Videti: Wolfe, C., and Flores, B., Judgmental adjustment of earning forecasts, 1990, Journal of Forecasting, 9, 389□-405.

### **Predrag Mimović**

---

U kontekstu predviđanja zasnovanog na proceni, izgleda da se važnost faktora definiše veličinom usklađenja prema statističkom predviđanju, koje je kako se smatra, neophodno u svetu tog faktora (ili veličinom promene tekuće vrednosti varijable predviđanja za koju se smatra da će rezultirati iz tog faktora). Ovakav zaključak nameće dalja razmatranja. Relativna važnost se meri veličinama prosečnog usklađenja. Pošto se ponderi važnosti determinišu nezavisno od veličine usklađenja, nejasno je kakvu ulogu ovi ponderi treba da igraju u dekompoziciji. U stvari, ponderi impliciraju da postoji izvestan odnos između ovih faktora. Zato se ponderi normalizuju na sumu 1, tako da što je viši ponder koji se pridodaje usklađenju jednog faktora, to će biti niži ponder koji se pridodaje efektu usklađenja drugog faktora. Ovo sugerire da korisni efekti jednog faktora na predviđajuću veličinu, mogu da se jave samo na račun manje povoljnih efekata drugog faktora, ali i da oba faktora ne mogu da funkcionišu u svom punom obimu u isto vreme. Smatra se da je inherentan problem primene AHP u ovom kontekstu, vezan za činjenicu da je ovaj metod originalno dizajniran za procenu relativne važnosti opcija. Znači, jedna opcija treba da bude tačka reference, a sve ostale opcije se porede sa njim, ali se atraktivnost originalne opcije ne meri na apsolutnoj skali. Međutim, u poznatim aplikacijama AHP u procenjivačkom predviđanju, AHP se koristi za determinisanje apsolutnih usklađenja i ne uključuje prilagođavanja iz statističkih predviđanja. U ovim slučajevima čitav proces predviđanja se bazirao na AHP, dok su moguće promene vrednosti varijable predviđanja zauzimale najniži nivo hijerarhije, tako da navedene primedbe ovde ne stoje.

S druge strane, prednost modela AHP usklađivanja predviđanja, je njegova sposobnost da obuhvati osnovne pretpostavke onoga ko usklađuje predviđanje i to u visoko strukturiranoj formi. Iako AHP pomaže i dokumentuje proces usklađivanja predviđanja, on postavlja zahteve pred onog ko vrši usklađivanje predviđanja, jer zahteva brojne procene na svakom nivou hijerarhije usklađenja predviđanja.

### **Literatura**

1. Armstrong, J.S., and Collopy, F., Integration of statistical methods and judgment for time series forecasting; Principles from empirical research, 1998, in: Wright, G. and Goodwin, P., (eds), Forecasting with Judgment, Chichester, England:Wiley&Sons, pp.269-293.
2. Armstrong, J., The Ombudsman: research of forecasting:a quarter century review, 1960-1984, 1986, Interfaces 16, 89-109.
3. Anderson, D.R., Sweeney, D.J. and Williams, T.A., Quantitative Approaches to Decision Making, 10th ed., Thomson South Western, 2003.

### **Uskladivanje predviđanja – AHP pristup**

---

4. Ascher, W., An Appraisal for Policy Makers and Planners, 1978, Baltimore: Johns University Press, p.119.
5. Benson, P.G., Curley, S.P., and Smith, G.F., Belief assessment:An underdeveloped phase of probability elicitation, Management Science, 1996.
6. Brown, L.D., Comparing judgmental to extrapolative forecasts:its time to ask why and when, 1988, 4□2, 171-□173.
7. Bunn, D. and Wright, G.,Interaction of judgmental and statistical forecasting methods:issues and analysis, 1991, Management Science 37, 501□-518.
8. Collins, W., and Hopwood, W., A Multivariate Analysis of Annual Earnings Forecasts generated from Quarterly Forecasts of Financial Analysts and Univariate Time Series Models, 1980, Journal of Accounting Research, v18, 390-□406.
9. Edmundson, R.H., Lawrence, M.J. and Connor, M.J., The use of non□time series data in sales forecasting:a case study, 1988, International Journal of Forecasting 7, 201-□212.
10. Edmundson, R., Decomposition: a strategy for judgmental forecasting , 1990, Journal of Forecasting 4, 305□-314.
11. Fildes, R. and Hastings, R., The organization and improvement of market forecasting, 1994, Journal of the Operational Research Society 45, pp.1-□16.
12. Fildes, R., Efficient use of information in the formation of subjective industry forecasts, 1991, Journal of Forecasting 10, 597-□617.
13. Flores, B. and Olson, D., Judgmental adjustment of forecasts: A comparison of methods, 2005, Elsevier Science Publishers, pp. 421-433.
14. Goodvin, P., and Wright, G., Improving judgmental time series forecasting: a review of the guidance provided by research, 1993, International Journal of Forecasting 9, 147□-161.
15. Goodvin, P., and Wright, G., Decision Analysis for Management Judgment, 1991, Wiley, Chichester.
16. Goodwin, P., and Wright, P., Heuristics, biases and improvement strategies in judgmental time series forecasting, 1994, Omega, 22, 553-□568.
17. Hogarth, R.M., and Makridakis, S., Forecasting and Planning: An Evaluation, Management Science, 1981, 27, 115-□137.
18. Lawrence, M., An Exploration of some practical issues in the use of quantitative forecasting models, Journal of Forecasting, 1983, 1, 169-□179.
19. Lawrence, M., Edmundson, R.H. and Connor, M.J., An examination of the accuracy of judgmental extrapolation of time series, International Journal of Forecasting, 1985, 1, 25-□35.
20. Lawrence, M., and Connor, M.J., Exploring Judgmental Forecasting, International Journal of Forecasting, 1992, 8, 15□-26.
21. Lorek, K.S., McDonald, C.L., and Patz, D.H., A comparative examination of management forecasts and Box□Jenkins forecasts of earnings, 1976, Accounting Review, 51, 321-□330.
22. Makridakis, S., Anderson, A., Carbone, R., Fildes, R., Hibon, M., The accuracy of extrapolation(time series) methods:results of a forecasting competition, 1982, Journal of forecasting 1, 111-□153.

### **Predrag Mimović**

---

23. McClelland, A. and Bolger, F., The Calibration of Subjective Probabilities: Theories and Models 1980-1994, in: Wright, G. and Ayton, P., eds., Subjective Probability, Wiley, Chichester, 1994.
24. Pious, S.J., The Psychology of Judgment and Decision Making, 1993, New York, McGraw Hill, part 19.
25. Saaty, T., Fundamentals of Decision Making and Priority Theory, 2006, vol. VI of the AHP Series, RWS Publications, Pittsburgh.
26. Saaty, T. and Vargas, L.G., Prediction, Projection and Forecasting, 1991, Kluwer Academic Publishers, Norwell.
27. Tversky, A., and Kahneman, D., Judgment under uncertainty:heuristic and biases, 1974, Science, 185, 1124-1131.
28. Ulengin, F., and Ulengin, B., Forecasting foreign exchange rates:a comparative evaluation of AHP, 1994, Omega, 22, 505-519.
29. Von Winterfeldt, D., and Edwards, W., Decision Analysis and Behavioral Research, 1986, Cambridge University Press, Cambridge.
30. Wolfe, C. and Flores, B., Judgmental adjustment of earning forecasts, 1990, Journal of Forecasting, 9, 389-405.
31. Wright, G., and Aiton, P., Judgmental probability forecasting in the immediate and medium term, Organisational Behavior and Human Decision Process, 1992, 51, 344-363.
32. Wright, G., and Aiton, P., Tasks influences on judgmental forecasting, Scandinavian Journal of Psychology, 1987, 28, 115-127.
33. Yokum, J.T. and Armstrong, J.S., Beyond accuracy: Comparison of criteria used to select forecasting methods, 1995, International Journal of forecasting 11, pp. 591-597.

## **ADJUSTING OF FORECASTS WITH THE ANALYTIC HIERARCHY PROCESS**

**Abstract:** Although all forecasting methods inherently include estimation they are commonly divided into two classes - class of statistical methods and class of estimating methods. An important part of forecasting relies on developing statistical techniques. However, in practice common sense and good judgement play dominant role. Moreover, the results obtained by using statistical techniques are often adjusted to conform with the opinion of an expert. A combination of estimation and quantitative techniques is often featuring estimating process where forecasting is revised by decision makers. In this paper we analyse the ability of AHP to improve forecasting potential relying on the process of estimation compatibility.

**Key words:** forecasting, judgment, adjusting, ahp.



UNIVERZITET U NIŠU  
EKONOMSKI FAKULTET  
Časopis "EKONOMSKE TEME"  
Godina izlaženja XLVI, br. 3, 2008., str. 165-179  
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš  
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 523 268

## KONCENTRACIJA VLASNIŠTVA KAO INTERNI MEHANIZAM KORPORATIVNE KONTROLE

Slađana Savović\*

**Rezime:** U radu je analiziran jedan od internih mehanizama korporativne kontrole – koncentracija vlasništva. U okviru prvog dela rada istaknut je značaj korporativnog upravljanja, koji se ogleda u obezbeđenju efektivnog donošenja odluka, poboljšanju performansi kompanija i zaštiti interesa akcionara. Drugi deo rada sadrži objašnjenje dva dominantna modela korporativnog upravljanja, od kojih je jedan karakterističan za anglosaksonske zemlje, a drugi za zemlje kontinentalne Evrope i Japan. Sistem korporativnog upravljanja koji važi u određenoj zemlji opredeljuje upotrebu internih ili eksternih mehanizama korporativne kontrole čija je svrha da se reduciraju troškovi nastali usled razdvajanja vlasništva i kontrole i usklade interesi vlasnika i menadžera. Treći deo rada se bavi analizom koncentracije vlasništva kao jednog od internog mehanizma korporativne kontrole, koji se najčešće koristi u modelu kontinentalne Evrope.

**Ključne reči:** korporativno upravljanje, mehanizmi korporativne kontrole, koncentracija vlasništva.

### Uvod

Korporativno upravljanje pripada širem institucionalnom okviru koji reguliše kompleksne relacije između menadžmenta kompanije, njenog upravnog odbora, akcionara i drugih stejkholdera. Pitanja korporativnog upravljanja postaju aktuelna u uslovima razdvojenosti vlasništva i kontrole kada postoji opasnost ispoljavanja oportunističkog ponašanja menadžera. Dva dominantna modela korporativnog upravljanja koji na različite načine determinišu odnos akcionara, menadžera i ostalih stejkholdera su

---

\* Ekonomski fakultet Kragujevac  
UDK 005.21:334.72.021; Pregledni članak  
Primljeno: 29.09.2008.

autsajderski, tržišni model korporativnog upravljanja, karakterističan za anglosaksonske zemlje i insajderski model, koji se primenjuje u zemljama kontinentalne Evrope i Japanu. Insajderski model karakteriše postojanje veće koncentracije vlasništva u rukama malog broja velikih akcionara koji imaju veću moć i mogućnost da utiču na donošenje odluka usmerenih na uvećanje vrednosti preduzeća. Jedan od internih mehanizama korporativne kontrole je koncentracija vlasništva u rukama malog broja velikih akcionara koji imaju interes da nadgledaju rad menadžera i moć da implementiraju željene promene.

### **1. Značaj korporativnog upravljanja**

Postojanje velikog broja korporacija u kojima su vlasništvo i kontrola razdvojeni, intenziviranje integracionih procesa, kao i brojne finansijske krize i bankrotstva aktuelizuju potrebu za korporativnim upravljanjem. Još su Berle i Means (1932) prepoznali da u kompanijama sa široko disperziranim vlasništvom može doći do divergentnih interesa između menadžera i akcionara, tako da su u svojim radovima govorili o strahu od "korporativnog pljačkanja" usled razdvajanja vlasništva i kontrole [8, str. 20]. Još ranije, davne 1776. godine takav ekonomski osećaj imao je Adam Smith kada je pisao: "Od menadžera koji upravljanju tudim novcem ne može se očekivati ista opreznost kao od partnera u privatnim preduzećima koji upravljaju sopstvenim novcem...nemarnost i rasipničko ponašanje, stoga mogu često postojati, u većoj ili manjoj meri, u poslovanju menadžera." [8, str. 20]

Kada akcionari sa široko disperziranim vlasništvom nisu u poziciji da utiču na menadžment u smislu korigovanja njegovog ponašanja, pitanja korporativnog upravljanja dobijaju na značaju u cilju obezbeđivanja efektivnog donošenja odluka. Dobar okvir korporativnog upravljanja postaje sve značajniji i za obezbeđivanje ekonomskog rasta, tehnološkog progresa, privlačenja stranog kapitala i kreiranja zaposlenosti. Korporativno upravljanje uključuje privatne i javne institucije jedne zemlje, kako formalne, tako i neformalne, koji zajedno regulišu odnos između ljudi koji upravljaju korporacijom i svih ostalih koji investiraju resurse u korporacije date zemlje.

Jedna od osnovnih definicija korporativnog upravljanja je data od strane Organizacije za ekonomsku kooperaciju i razvoj (OECD) koja korporativno upravljanje posmatra kao sistem putem koga se usmeravaju i kontrolišu kompanije. Korporativno upravljanje uključuje skup odnosa između menadžmenta kompanije, njenog upravnog odbora, akcionara i

### **Koncentracija vlasništva kao interni mehanizam korporativne kontrole**

---

drugih stejkholdera. Korporativno upravljanje, takođe pruža strukturu putem koje se postavljaju ciljevi kompanije, određuju načini ostvarivanja ciljeva i praćenja performansi. Dobro korporativno upravljanje treba da pruži odgovarajuće podsticaje za postizanje ciljeva koji su od interesa za kompaniju i njene akcionare i treba da obezbedi efektivno praćenje, tako da ohrabruje kompanije da efikasno koriste resurse [10, str. 9]. Sličnu definiciju korporativnog upravljanja nalazimo kod Monks i Minow-a (2002). Ovi autori ističu da je korporativno upravljanje odnos između različitih učesnika u determinisanju ciljeva i performansi korporacije [9, str. 1]. Hitt et. al. naglašavaju da se korporativno upravljanje bavi identifikovanjem načina obezbeđenja efektivnog donošenja strategijskih odluka [6, str. 402].

Korporativno upravljanje uključuje praćenje oblasti u kojima vlasnici, menadžeri i članovi upravnog odbora mogu da imaju konfliktne interese. To se, pre svega, odnosi na izbor direktora, praćenje plaćanja glavnog izvršnog i drugih direktora, kao i procese strategijskog odlučivanja i formiranja organizacionih struktura. Problem korporativnog upravljanja se javlja kad god spoljni investitor želi da kontrolu sproveđe drugačije od menadžera koji zauzimaju viši položaj u kompaniji.

Značaj korporativnog upravljanja ogleda se u sledećim aktivnostima:

- Stimulisanje ostvarivanja boljih *performansi* korporacija putem kreiranja i očuvanja podstrekova koji motivišu unutrašnje članove - insajdere (inside directors) da maksimiraju operativnu efikasnost, prinose i dugoročni rast produktivnosti;
- Ograničavanje *zloupotrebe moći* nad resursima korporacije od strane unutrašnjih članova, u vidu loše upotrebe resursa ili njihovog korišćenja za ostvarivanje sopstvenih interesa (tzv. "agencijski problem");
- Obezbeđenje sredstava za *monitoring* ponašanja menadžera kako bi se osigurala korporativna odgovornost i obezbedila efikasna zaštita investitorovih i društvenih interesa [11, str. 1-50].

Korporativno upravljanje je bitno kako za pojedinačna preduzeća, tako i za države. Svaka država želi da preduzeća koja posluju u okviru njenih granica rastu i razvijaju se, obezbeđujući veću zaposlenost, bogatstvo i satisfakciju. Osim poboljšanja životnog standarda cilj je i da se ostvari i šira društvena kohezija. Dobro funkcionisanje korporativnog upravljanja i sistema kontrole može da rezultira u ostvarivanju konkurentske prednosti kompanije. Postoji sve više empirijskih dokaza koji pokazuju da neki od fundamentalnih aspekata dobrog korporativnog upravljanja igraju ključnu ulogu u popravljanju performansi, obezbeđujući korporativni pristup

tržištima kapitala, povećavajući sigurnost investitora i podstičući korporativnu konkurentnost.

Posebno je važno izgraditi dobar sistem korporativnog upravljanja u zemljama tranzicije, jer se njime obezbeđuje izgradnja institucija tržišne ekonomije, efikasna alokacija kapitala, razvoj finansijskog tržišta i privlačenje stranog kapitala. Izazovi koji u Srbiji stoje pred korporativnim upravljanjem naročito su ozbiljni. Srbija zaostaje u kvalitetu korporativnog upravljanja za drugim, naročito za razvijenim zemljama. Razlog ovog zaostajanja jeste slaba zakonodavna regulativa, kao i istorijsko nasleđe koje je ostavilo posledice u shvatanjima i navikama ljudi koji su radili u društvenom ili državnom sektoru.

## **2. Modeli korporativnog upravljanja**

Korporativno upravljanje kao sistem putem koga se usmeravaju i kontrolišu kompanije može se posmatrati kako iz perspektive akcionara, tako i iz perspektive stejkholdera. Iz perspektive akcionara korporativno upravljanje se posmatra kao sistem ujednačavanja interesa menadžmenta i akcionara. Autori koji posmatraju korporativno upravljanje iz ove perspektive polaze od pretpostavke da su korporacije privatna svojina i da su izvršni i neizvršni direktori usmereni ka ostvarivanju interesa akcionara. Iz perspektive stejkholdera, korporacije se posmatraju kao nadređeni entiteti u kojima postoje različite interesne grupe, čije različite interese treba izbalansirati i obezbediti njihovu zaštitu.

Polazeći od različitih perspektiva korporativnog upravljanja iskristalisala su se dva dominantna modela: tržišni model korporativnog upravljanja, karakterističan za anglosaksonske zemlje, poznat kao *akcionarski model*, koji daje prioritet interesima akcionara; i koordinacioni model zemalja kontinentalne Evrope i Japana, poznat kao *model stejkholdera*, koji prepoznaje i nastoji da izbalansira interes različitih grupa: zaposlenih, menadžera, dobavljača, kupaca i države. Prvi model podrazumeva uspostavljanje kontinuirane kontrole menadžera putem pretnje preuzimanjem. Ovaj način obezbeđivanja korporativnog upravljanja podrazumeva tržišnu likvidnost i razvijene finansijske institucije kao što je slučaj u SAD i Velikoj Britaniji. Drugi model podrazumeva direktno nadgledanje i kontrolu od strane jednog ili nekoliko velikih akcionara, pri čemu korist indirektno izvlače i ostali akcionari.

Proučavajući modele korporativnog upravljanja brojni autori su ukazivali na razlike koje postoje između njih (Massen (2000); Cuervo

### **Koncentracija vlasništva kao interni mehanizam korporativne kontrole**

(2002); Ooghe i Vuyst (2001)). Ooghe i Vuyst upoređivanjem dva modela korporativnog upravljanja pronašli su razlike koje su prikazane u tabeli 1.

**Tabela 1. Razlike između dva modela korporativnog upravljanja prema Ooghe i Vuyst-u.**

ANGLOSAKSONSKI MODEL	MODEL KONTINENTALNE EVROPE
Veća menadžerska moć	Veća moć akcionara
Free-riding problem	Konflikt interesa
Preterano investiranje	Ograničenost finansijskih resursa
Problem kontrole	Dinamika tokova gotovine

Izvor: Ooghe, H., Vuyst, V., (2001) The Anglo-saxon versus The Continental European Corporate Governance Model: Empirical Evidence of Board Composition in Belgium, Vlerick Leuven Gent Management School , p 6

Massen (2000) koristi termine *autsajderski i insajderski model* u cilju isticanja razlika između dva tipa vlasničke i kontrolne strukture [7, str. 34]. U autsajderskom modelu vlasništvo nad kapitalom kompanija je diverzifikovano na veliki broj investitora autsajdera (SAD i V. Britanija). Nasuprot tome, u insajderskom modelu, koji je karakterističan za zemlje kontinentalne Evrope, vlasništvo je koncentrisanije. Za anglosaksonski model karakteristično je diverzifikovano vlasništvo investitora, kao što su penzijski fondovi, zajednički fondovi, bogati pojedinci i dr., a menadžeri treba da budu agenti, odnosno predstavnici akcionara čija je glavna težnja maksimiranje vrednosti za akcionare. S druge strane, kod najvećeg broja evropskih zemalja i u Japanu vlasnička struktura se značajno razlikuje u poređenju sa anglosaksonskim zemljama, odnosno vlasništvo je koncentrisanije. Ovde važi pravilo maksimiranja bogatstva korporacije i akcionari su samo jedna grupa stejkholdera. Zadatak menadžera je da balansira interes različitih grupa stejkholdera. Opstanak kompanije postaje glavni cilj. Dakle, suštinska razlika između ova dva modela ogleda se u postojanju niske koncentracije vlasništva u anglosaksonskim zemljama, dok u zemljama kontinentalne Evrope grupe akcionara drže veliki procenat ukupnog broja akcija kojima se javno trguje.

Značajna razlika između dva modela korporativnog upravljanja ogleda se i u identitetu akcionara. U SAD i V. Britaniji veći broj akcija je u rukama predstavnika finansijskih institucija (više od 50%) a ne u rukama privatnih lica (20-30%). S druge strane, u Nemačkoj, Francuskoj i Italiji najveći procenat akcija drže privatne kompanije 20-40% akcija, finansijske institucije 10-30% i privatna lica (15-35%) [12, str. 5]. U anglosaksonskim zemljama mnogim finansijskim institucijama nije dozvoljeno da drže akcije

kompanija u kojima imaju lični interes, tako da one uglavnom deluju preko posrednika. U zemljama kontinentalne Evrope, s druge strane, privatna lica i kompanije deluju direktno i ne koriste posrednike.

Dok u anglosakonskim zemljama postoje mali podsticaj za investitore da učestvuju u korporativnoj kontroli, istorijski posmatrano banke su u centru strukture korporativnog upravljanja Nemačke, kao što je bio slučaj i u velikom broju drugih evropskih zemalja. Banke igraju centralnu ulogu u eksternom upravljanju putem povezanog finansiranja, kombinacije vlasničkog kapitala i duga, pružanja finansijskih usluga i monitoringa u periodima finansijskih kriza. Putem akcija u sopstvenom vlasništvu sa pravom glasa tri banke Deutsche, Dresdner i Commerzbank imaju veliku moć u praćenju strateških odluka mnogih nemačkih kompanija. Ove banke, zajedno sa ostalima, vrše monitoring i kontrolu menadžera. Kao i u Nemačkoj i u Japanu banke imaju veliku ulogu u finansiranju i praćenju kompanija. Glavna banka pruža finansijske savete i pažljivo prati rad menadžera. Većina japanskih kompanija su organizovane u poslovne grupacije, tzv. *keiretsu*, kao što su Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo i Dai-ichi Kangyo [6, str. 429]. Neke od ovih grupa potiču od moćnih *zaibatsu* (porodično kontrolisanih kompanija) koje su ukinute posle drugog svetskog rata, ali još postoje na restrukturiranoj osnovi. Ostale keiretsu grupe osnovane su 50-tih godina od strane velikih banaka [8, str. 17-34]. Članovi grupe su firme različite veličine, a njihovo stvaranje je motivisano nastojanjem da se unutar grupacije formira interno tržište kapitala (koje će finansirati pojedine članice u uslovima krize) ili pak interno tržište radne snage (koje bi omogućilo izbor kadrova u skladu sa ostvarenim rezultatima i pokazanim talentom) i sl.

Značajna razlika između anglosaksonskih i zemalja kontinentalne Evrope ogleda se i u broju kompanija čijim se akcijama javno trguje u odnosu na ukupan broj kompanija u zemlji. U SAD i V. Britaniji, veliki je broj kompanija čijim se akcijama javno trguje, što znači da veliki broj kompanija ima malo ličnih kontakta sa svojim akcionarima. Penzioni sistem u anglosakonskim zemljama obezbeđuje velike sume finansijskih sredstava, koji preko institucionalnih investitora odlaze na berzu. S druge strane, u zemljama kontinentalne Evrope mali je broj kompanija čijim se akcijama javno trguje. U ovim zemljama, pojedinci teže da investiraju svoju uštedevinu na individualnoj osnovi. Zato što je veliki broj kompanija u privatnom vlasništvu, postoji čvrst lični odnos između menadžmenta kompanija i njihovih akcionara, a u mnogim slučajevima, ove dve funkcije nisu razdvojene [12, str. 5].

### **Koncentracija vlasništva kao interni mehanizam korporativne kontrole**

---

Usled niske koncentracije vlasništva u anglosaksonskim zemljama, najveći broj akcionara nema značajniju moć, tako da menadžeri dobijaju moć da odlučuju o različitim problemima vezanim za poslovanje preduzeća. Odluke koje menadžeri donose često mogu biti usmerene na ostvarivanje njihovih ličnih interesa, čime se stiče mogućnost da dođe do preteranog investiranja. Naime, menadžment u nastojanju da uveća svoju moć može težiti rastu preduzeća i preteranom investiranju, čak i ukoliko je profitabilnost niska ili negativna. Na taj način, preterano investiranje daje veću moć menadžerima, ali akcionarima pruža nisku profitabilnost. S druge strane, u modelu kontinentalne Evrope, nekoliko akcionara drže veliki procenat akcija u preduzećima i na taj način imaju mogućnost da kontrolišu rad tih preduzeća i donose odluke. Zato što u modelu kontinentalne Evrope, manji broj akcionara ima veću moć, oni će zadržati kontrolu nad preduzećem i donositi odluke koje povećavaju profitabilnost preduzeća, a ne da povećavaju veličinu preduzeća putem preteranih investicija. Investicije će biti usmerene na duži vremenski period, otuda će menadžeri imati dugoročnu orientaciju, za razliku od menadžera u anglosaksonском modelu. U modelu kontinentalne Evrope, koga karakteriše koncentracija vlasništva, vlasničku strukturu velikog broja preduzeća karakteriše participacija kontrole i holding strukture. Putem ovih mehanizama, akcionari zadržavaju moć nad svojim investicijama, ali kompleksni model kontrole ne dopušta otvorenost strukture preduzeća.

Ukoliko je glasačka moć disperzirana, kao što je slučaj u anglosaksonskim zemljama, doći će do free-riding problema (problema slepog putnika). Jedan vlasnik sitnog udela u svojini nad korporacijom nema interesa da nadzire menadžment zato što bi troškovi ove aktivnosti bili za njega previšoki, a nema ni mogućnosti uticaja na ponašanje menadžera zato što je njegov udio u vlasništvu zanemarljiv. Otuda sitni vlasnik očekuje od drugih vlasnika odgovarajući, pozitivan uticaj na menadžment u pravcu efikasnosti, od koga bi i on sam profitirao bez truda i troška. A pošto je vlasništvo disperzirano, to se svi vlasnici ponašaju na isti način – pasivno iščekujući da posao obavi neko drugi [4, str. 15]. Posledično, menadžment će imati dominantu moć u preduzeću. Ova karakteristika sistema korporativnog upravljanja u anglosaksonskim zemljama, delegiranje veće moći menadžmentu, teži da proizvede kratkoročnu orientaciju menadžmenta. Jednom godišnje menadžment podnosi izveštaj akcionarima, što ga stimuliše da donosi odluke koje su veoma profitabilne u kratkom roku [13, str.10].

Nedostatak modela kontinentalne Evrope jeste ograničenost finansijskih resursa koji su na raspolaganju kompanijama. Budući da je vlasništvo koncentrisano, samo nekoliko vlasnika obezbeđuje kapital

preuzeću. Transfer tokova gotovine od jedne kompanije ka drugoj je zajednička karakteristika u zemljama kontinentalne Evrope. Usled nedostataka otvorenosti, kompanije mogu da transferišu gotovinu od kompanija koje imaju dobre performanse, ka onim čije su performanse loše.

Budući da i jedan i drugi model imaju prednosti i nedostatke, nije moguće izdvojiti isključivo jedan model kao validan, jer u zavisnosti od specifičnosti date situacije, modeli korporativnog upravljanja pokazivali su svoje dobre strane u određenim vremenskim periodima. Tako je u 80-tim godinama model kontinentalne Evrope i Japana bio uspešniji od angloameričkog modela, dok je u 90-tim bila suprotna situacija, jer je angloamerički model bio superiorniji [2, str. 1-168]. Usled čvrste povezanosti sa bankarskim sistemom kompanije su u Nemačkoj mogle da plaćaju niske kamate na kredite, dok je Japan imao nisku cenu sopstvenog kapitala, tako da su imali povoljnije uslove poslovanja od kompanija u SAD I UK, što je rezultiralo u visokom nivou investicija. Pored toga, za japanske kompanije je karakteristično uspostavljanje dugoročnih odnosa između konstituenata, baziranih na poverenju, što je između ostalog, dovelo do uvođenja metoda *just in time*, omogućivši ostvarivanje brojnih prednosti, dok je na drugoj strani u SAD dolazilo do "narušavanja poverenja" i velikog broja neprijateljskih preuzimanja. Međutim, krajem 90-tih dolazi do ekonomске recesije u Japanu, Nemačka se suočava sa problemima ekonomskih prilagođavanja nakon ujedinjenja, a u SAD dolazi do ogromnog ekonomskog rasta, tako da se uloge menjaju i američki model korporativnog upravljanja postaje superiorniji. Neprijateljska preuzimanja nisu više podložna kritici već se posmatraju kao efikasan mehanizam disciplinovanja menadžera. Nezadovoljstvo angloameričkim modelom korporativnog upravljanja postaje ponovo aktuelno nakon kraha energetske kompanije Enron 2001. god, najvećeg bankrotstva u američkoj istoriji. Budući da oba modela korporativnog upravljanja imaju nedostatke, u cilju njihovog poboljšanja i smanjivanja nedostataka, primenjuju se dve vrste mehanizama. Interni mehanizmi korporativnog upravljanja često se koriste u modelu kontinentalne Evrope, dok se eksterni mehanizmi češće primenjuju u anglosaksonskim zemljama.

### **3. Korporativno upravljanje u uslovima koncentracije vlasništva**

Razdvajanje vlasništva i kontrole kreira potrebu za korporativnim upravljanjem, koje uključuje mehanizme za obezbeđenje donošenja efektivnih odluka i maksimiranje vrednosti preduzeća. Sa ekspanzijom tržišta kapitala u 90-tim godinama, povećanjem broja kompanija na listingu

### **Koncentracija vlasništva kao interni mehanizam korporativne kontrole**

---

berze i globalizacijom investitora, povećava se potreba za dobim mehanizmima korporativne kontrole. U literaturi postoji relativna saglasnost da se mehanizmi korporativne kontrole mogu podeliti u dve grupe: interne i eksterne mehanizme.

Korišćenje ovih mehanizama zavisi od sistema korporativnog upravljanja koji važi za datu zemlju, da li je tržišno orijentisan ili je orijentisan na velike akcionare. Tržišno orijentisani sistemi prilikom rešavanja problema korporativnog upravljanja teže tržištu korporativne kontrole, dok sistemi orijentisani na velike akcionare teže korišćenju kontrole putem institucionalnih investitora. Pravni i regulatorni sistem, odnosno institucionalni okvir korporativnog upravljanja značajan je u oba slučaja. Ipak, oba sistema pokazuju izvesna ograničenja u rešavanju nedostataka korporativnog upravljanja.

Struktura vlasništva je potencijalno važan element korporativnog upravljanja. Oni koji imaju kontrolu nad preduzećem mogu imati udela u vlasništvu nad kapitalom, dok neki vlasnici na osnovu svoje vlasničke pozicije imaju određeni nivo kontrole nad preduzećem. Treba očekivati da veće preklapanje vlasništva i kontrole vodi smanjenju konflikta interesa i otuda većoj vrednosti preduzeća. Međutim, odnosi između vlasništva, kontrole i vrednosti su kompleksniji. Učešće menadžmenta u vlasništvu može uticati na usklađivanje njihovih i interesa akcionara. Međutim, ukoliko interesi nisu u potpunosti izjednačeni, veće učešće u vlasništvu može pružiti menadžerima veću slobodu da teže svojim ličnim ciljevima bez straha od kažnjavanja.

Tipičan problem koji se javlja u preduzećima sa široko disperziranim vlasništvom je da pojedinačni akcionari imaju jako mali udio u vlasništvu preduzeća i stoga imaju malo podstrek da troše značajne resurse na monitoring menadžera ili na težnju da utiču na donošenje odluka unutar preduzeća. Osim toga, *free-rider* problem reducira podstrek ovih akcionara da koordiniraju svoje aktivnosti. Međutim, pojedinačni akcionari koji imaju značajnu vlasničku poziciju imaju veći interes da učestvuju u monitoringu menadžera.

Jedan od pristupa za rešavanje problema, koji nastaje usled razdvojenosti vlasništva i kontrole, je koncentrisanje vlasništva u rukama malog broja akcionara, koji imaju interes u monitoringu menadžmenta i moć da implementiraju menadžment promene. Koncentracija vlasništva definiše se kako brojem velikih blokova akcionara tako i ukupnim procentom akcija u njihovom vlasništvu. **Veliki blokholderi** su investitori koji poseduju najmanje pet procenata akcija u preduzeću. Interes za koncentraciju

### **Slđana Savović**

---

vlasništva kao jednog od mehanizama korporativnog upravljanja nastao je usled pojačane aktivnosti blokholdera vezane za kontrolu procesa odlučivanja u korporacijama [1, str. 12].

Jedna perspektiva posmatranja blokholdera je da veliki investitori mogu nastojati da ograniče svoje učešće kako bi obezbedili minimalnu likvidnost na sekundarnom tržištu. Ovu perspektivnu zastupaju Holmstrom i Tirole (1993). Cene akcija na sekundarnom tržištu pružaju važne informacije o performansama firme. Međutim, precizna procena vrednosti, zahteva visoku likvidnost na sekundarnom tržištu kako bi informacije o cenama akcija bile što tačnije. Prema ovoj perspektivi, tržište je to koje vrši monitornig i veliki akcionari mogu biti jedino neophodni u obezbeđenju informisanosti koje pruža tržište [3, str. 1-128].

Prema drugom modelu, postoji prirodna komplementarnost između špekulacija na sekundarnim tržištima i monitoringa od strane velikih akcionara. Model koji su razvili Aghion, Bolton i Tirole (2000) pokazuje kako veliki troškovi monitoringa akcionara mogu biti reducirani kroz bolje formiranje cena na sekundarnom tržištu. Bazična ideja je da će veće prilagođavanje cena obezbediti ne samo veću likvidnost za velike akcionare, već ih takođe podstaknuti na monitoring, putem reflektovanja dodatne vrednost njihovih monitoring aktivnosti u vidu cene akcija. Određuje se optimalni stepen likvidnosti za blokholdere kojim se utiče na maksimiziranje njihove zainteresovanosti za monitoring [3, str. 1-128].

Postoje očigledne prednosti koje monitoring od strane blokholdera donosi, ali postoje i očigledni nedostaci. *Nedostaci* se ogledaju u mogućnosti da veliki akcionari koriste svoju moć za sputavanje zaposlenih i menadžera, što se može odraziti na sprečavanje menadžera da vrše specifična skupa investiranja. Drugi nedostatak ogleda se u postojanju opasnosti od preteranog monitoringa koji ima za posledicu gušenje inicijative, kreativnosti i inovativnosti [1, str. 14]. *Potencijalne koristi* od blokholder strukture je postojanje kontinuiranog monitoringa, za razliku od sistema sa disperziranim vlasništvom koji može obezbediti monitoring i intervencije jedino u kriznim situacijama, kroz neprijateljsko preuzimanje. Koristi disperziranog vlasništva, na drugoj strani je povećanje likvidnosti na sekundarnom tržištu. Komparacija dva sistema očigledno zavisi od regulatorne strukture. Ukoliko pravna regulativa značajno povećava troškove držanja velikih blokova akcija (kao što je slučaj u SAD i UK) tada sistem sa disperziranim vlasništvom koji se bazira na neprijateljskim preuzimanja može biti bolji. S druge strane, ukoliko pravna regulativa značajno povećava troškove neprijateljskih preuzimanja, ali ne ograničava značajno prava blokholdera (kao što je u kontinentalnoj Evropi) onda sistem baziran na

### **Koncentracija vlasništva kao interni mehanizam korporativne kontrole**

---

koncentraciji vlasništva ima prednost [3, str. 1-128]. Drugu komparativnu analizu sistema predložili su John i Kedia (2000) koji naglašavaju značaj dva parametra: troškove monitoringa od strane banke i efikasnost neprijateljskih preuzimanja. U zavisnosti od vrednosti ovih parametara optimalni mehanizmi korporativnog upravljanja su: koncentracija vlasništva (kada je monitoring od strane banaka skuplji i ne postoji pretnja od preuzimanja); monitoring od strane banka ( kada su niski troškovi monitoringa i kada su preuzimanja neefikasna) ili disperzirano vlasništvo i neprijateljska preuzimanja (kada su slabe odbrane od preuzimanja i kada su troškovi monitoringa visoki).

Blokholderi mogu koristiti svoj uticaj na menadžere, obezbeđujući donošenje odluka usmerenih na povećanje ukupne vrednosti preduzeća, odnosno vrednosti za akcionare. U ovom slučaju reč je ***zajedničkim koristima od kontrole*** koje ostvaruju i blokholderi, ali i svi ostali akcionari. Vlasništvo nad kapitalom obezbeđuje blokholderima da prisvoje cash flow preduzeća. U meri u kojoj veliki akcionari imaju i podstrek da učestvuju u monitoringu i da imaju dovoljno kontrole da utiču na menadžment tako da se cash flow poveća, svi akcionari ostvaruju koristi. Međutim, kada korist od kontrole ostvaruju samo blokholderi reč je o ***privatnim koristima kontrole***. Ove privatne koristi mogu biti bezopasne sa gledišta ostalih akcionara, tj. blokholderi mogu da imaju mogućnost jednostavnijeg pristupa moćnim ljudima. Međutim, ukoliko blokholderi koriste kontrolu za izvlačenje resursa preduzeća i ostvarivanje privatnih koristi doći će do smanjenja vrednosti preduzeća. Otuda, krajnji efekat blokholdera na vrednost preduzeća zavisi od odnosa između ostvarivanja zajedničkih koristi svih akcionara i izvlačenja privatnih koristi [5, str. 1-162].

Ranija istraživanja korporativnog upravljanja u SAD polazila su od ideje da je u korporacijama vlasništvo široko disperzirano i da je učešće menadžmenta u vlasništvu zanemarljivo ili ne postoji. Međutim, krajem 80-tih godina, istraživači dolaze do saznanja da u velikom broju američkih kompanija, značajan procenat vlasništva nad kapitalom imaju insajderi i/ili akcionari koji poseduju značajne blokove akcija. Holderness (2002) je istraživao efekte blokholdera na donošenje odluka i na vrednost preduzeća. Postoje suprotstavljene hipoteze o ovim efektima. Neki podaci ukazuju na čvrstu povezanost performansi preduzeća sa vlasništvom različitih tipova blokholdera, uključujući pojedince, institucije i korporacije. Postoje, međutim, neki podaci koji ukazuju da formiranje novih uloga ili trgovina postojećim dovodi do abnormalnog rasta cena akcija. Holderness zaključuje da postojeća evidencija o odnosu blokholdera i vrednosti preduzeća u SAD

### **Slđana Savović**

---

indicira da je taj odnos nekad negativan, nekada pozitivan, ali nikada potpuno jasan.

Brojne neameričke studije usmerene su na odnos između vlasničke strukture i performansi preduzeća. Kang i Shivedasani (1995) su pronašli da japanska preduzeća koja imaju blokholdere kao vlasnike brže sprovode restrukturiranja u poređenju sa onim bez blokholdera. Gorton i Schmid (2000) ukazuju da performanse preduzeća u Nemačkoj su u pozitivnoj korelaciji sa vlasništvom nad kapitalom.

Važno pitanje povezano sa koncentracijom vlasništva odnosi se institucionalizovani vlasnički aktivizam putem penzionih fondova i ostalih finansijskih posrednika. **Institucionalni investitori** obuhvataju penzionate fondove, otvorene investicione fondove, osiguravajuće kompanije i banke, čije je učešće u vlasništvu kompanija često veliko i mogu preuzeti aktivnu ulogu u monitoringu menadžmenta [1, str. 16]. Rec' je o finansijskim institucijama koje investiraju štednju pojedinaca i nefinansijskih kompanija na finansijskim tržištima, pri čemu im je osobenost da se sredstvima upravlja profesionalno ili institucionalno. Institucije ovog tipa trenutno u vlasništvu imaju preko 50% akcija velikih američkih korporacija. Od 1000 najvećih korporacija oni u proseku imaju vlasništvo nad 59% akcija. Institucionalni investitori imaju kako veličinu tako i snagu da discipliniju neefektivne top menadžere i u stanju su da značajno utiču na strategijsko odlučivanje firme. U početku su se fokusirali na neefikasne izvršne direktore, a sada kontrolišu kako njihov rad tako i rad upravnih odbora [6, str. 410]. Sa razvojem ovih institucija povećan je broj alternativa za mobilizaciju finansijskih sredstava i profitabilan plasman slobodnih novčanih sredstava, unapređen je razvoj tržišta hartija od vrednosti i konkurenca među finansijskim institucijama.

*Investiciona kompanija* koja može obuhvatati i više investicionih fondova je finansijska institucija koja, emitovanjem svojih akcija, od sitnih investitora sakuplja sredstva, a kupovinom tudihih hartija od vrednosti formira diversifikovani portfolio sa srazmernim učešćem svakog akcionara u njemu. Postoje dva tipa investicionih fondova: zatvoreni investicioni fondovi (closed-end funds or investment trust) i otvoreni investicioni fondovi (mutual funds or open-end funds). Zatvoreni investicioni fondovi funkcionišu kao i svako drugo akcionarsko preduzeće: emituju određeni broj akcija, kotiraju se na berzi i ulaganjem u njih investitori stiču izvesna prava. S druge strane, otvoreni investicioni fondovi imaju najmanje sličnosti sa ostalim institucionalnim investitorima budući da su dizajnirani za obezbeđenje totalne likvidnosti. Investicioni menadžer daje obećanje akcionarima da se njihove akcije mogu isplatiti u bilo koje vreme. Naime, ovi fondovi neprestano otkupljuju i prodaju akcije na zahtev investitora po

### **Koncentracija vlasništva kao interni mehanizam korporativne kontrole**

---

ceni koja se objavljuje na kraju svakog radnog dana. Ovi fondovi su dominanti kako po broju, tako i po veličini aktive kojom raspolažu.

*Penzioni fondovi*, kao vrsta finansijskih posrednika beleže najveći rast među institucionalnim investitorima. Penzionim planovima predviđa se isplata planiranog dohotka korisnicima penzijskog osiguranja. Razlikuju se tri vrste penzionih planova: planovi definisani kroz doprinose (defined contributions plans), planovi definisani kroz koristi (defined benefit plans) i hibridni planovi (hybrid pension plans). Planovi definisani kroz doprinose ne specificiraju unapred iznos penzije, već samo određuju iznosi doprinosa koji se uplaćuju. U zavisnosti od toga koliko će efikasno penzioni fond upotrebiti ta sredstva na finansijskom tržištu zavisiće visina budžetskih prihoda penzionera. Planovi definisani kroz koristi unapred određuju visinu budžetskih prihoda penzionera, koja će zavisiti od visine plate, radnog staža i sl. Kod hibridnih planova višina penzije zavisi od efikasne upotrebe sredstava na finansijskom tržištu, ali postoji određeni garantovani minimalni iznos penzije. S obzirom da penzioni fondovi u velikoj meri investiraju u tržište akcija, to im daje veliku snagu da utiču na korporativno upravljanje mnogih preduzeća. Štaviše, državna regulativa podstiče penzione fondove da kontrolišu i utiču na korporativno upravljanje kako menadžerske aktivnosti ne bi bile usmerene na štetu akcionara. Oni koji ističu važnost penzionih fondova u korporativnom upravljanju naglašavaju da se zbog njihove veličine i ekspertize minimizira free-rider problem koji nastaje kada manjinski akcionari očekuju da će neko drugi umesto njih vršiti monitoring menadžera. Pojava penzionih fondova otklanja ovaj problem, budući da se oni kao značajni investitori uključuju u monitoring. Pored toga, kod penzionih planova je manja mogućnost pojave komercijalnih konfliktova interesa u poređenju sa ostalim institucionalnim investitorima, poput banaka, osiguravajućih kompanija, otvorenih investicionih fondova i sl. [1, str.19].

Institucionalni investitori mogu doprineti unapređenju korporativnog upravljanja onih preduzeća u koja investiraju kapital. Ovo je naročito važno u ekonomijama u tranziciji, u kojima, kao posledica vaučerske privatizacije, postoji veliki broj akcionara čije je učešće u vlasništvu suviše malo da bi mogli da aktivno učestvuju u monitoringu. Većina zemalja u tranziciji ima neke institucionalne investitore, uključujući privatizacione fondove, penzione fondove, privatno pokrenute investicione fondove. Međutim, institucionalni investitori još uvek imaju malu ulogu u sveukupnom tržištu akcija.

### Zaključak

Korporativno upravljanje, kao deo institucionalnog okvira kojim se usmeravaju i kontrolisu kompanije, pruža podsticaje za ostvarivanje ciljeva koji su u interesu kompanije i njenih vlasnika. Značaj korporativnog upravljanja ogleda se u jačanju korporativne odgovornosti, ograničavanju zloupotrebe moći nad resursima kompanije i zaštiti interesa akcionara. Modeli korporativnog upravljanja imaju i prednosti i nedostatke. Dok je ključna prednost modela koji važi u anglosaksonskim zemljama mogućnost prikupljanja velikih suma finansijskih sredstava, budući da veliki broj vlasnika obezbeđuje kapital preduzeću, nedostatak se ogleda u mogućnosti da menadžeri, usled pasivnosti malih akcionara, ostvare značajniju moć i donešu odluke usmerene ka preteranom investiranju. Nedostatak drugog modela ogleda se u postojanju ograničenih finansijskih sredstava koji kompaniji stoje na raspolaganju. Veća koncentracija vlasništva znači da je kontrola u rukama velikih akcionara koji imaju veću moć da utiču na donošenje odluka koje povećavaju profitabilnost, što je očigledna prednost drugog modela. Koncentracija vlasništva može biti efektivan mehanizam korporativne kontrole budući da veliki akcionari imaju interes da nadgledaju i disciplinuju rad menadžera i u stanju su da utiču na donošenje strategijskih odluka.

### Literatura

1. Babić, V., Korporativno upravljanje u uslovima koncentracije i disperzije vlasništva, u monografiji (red. Babić, V.) Korporativno upravljanje u tranziciji – vlasništvo, kontrola, menadžerske kompetencije, Ekonomski fakultet u Kragujevcu, 2006
2. Becht, M., P. Bolton and A. Röell, "Corporate Governance and Control", *Finance Working Paper*, [www.ecgi.org/wp](http://www.ecgi.org/wp), No. 02/2002
3. Becht, M., Bolton, P. & Röell, A., Corporate Governance and Control, ECGI *Working Paper Series in Finance*, Working Paper N°. 02/2002 Updated August 2005
4. Begović, B., Mijatović, B., Unapređenje korporativnog upravljanja, Centar za liberalno demokratske studije, 2003
5. Denis, D. K., McConnell, J.J., International Corporate Governance, ECGI, Finance Forking Paper No 05/2003, pp.1-62
6. Hitt, M.A., Ireland, D.R. & Hoskisson, R.E., *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, South-Western College Publishing, 2001
7. Maassen, F.G., An International Comparison of Corporate Governance Models, Spencer Stuart, Elts, 2000
8. Moerland, P.W., Alternative disciplinary mechanisms in different corporate systems, *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 26, 1995

### **Koncentracija vlasništva kao interni mehanizam korporativne kontrole**

---

9. Monks R., Minow, N., *Corporate Governance*, Blackwell Publishing, Oxford, 2002
10. OECD Principles of Corporate Governance, 2004
11. Oman, C., Fries, S. & Buiter, W., Corporate Governance in Developing, Transition and Emerging-Market Economies, *OECD Development Centre Policy Brief*, No. 23, 2003
12. Ooghe, H., Vuyst, V., The Anglo-saxon versus The Continental European Corporate Governance Model: Empirical Evidence of Board Composition in Belgium, Vlerick Leuven Gent Management School, 2001
13. Renneboog, L., Ownership, managerial control and the governance of companies listed on the Brussels Stock Exchange, Research Paper No. 9635, 1996

## **CONCENTRATION OF OWNERSHIP AS INTERNAL MECHANISM OF CORPORATE CONTROL**

**Abstract:** This study analyzes one of internal mechanisms of corporate control – concentration of ownership. The first part of the study emphasizes importance of corporate governance for effective decision-making, company performance improvement and protection of shareholder interests. The second part of the study contains explanation of two dominant models of corporate governance, one of which is characteristic for Anglo-Saxon countries while the other is characteristic for continental Europe and Japan. The system of corporate governance implemented in a certain country determines the use of internal or external mechanisms of corporate control whose purpose is to reduce the costs emerging due to separation of ownership and control and to adjust the interests of owners and managers. The third part analyses concentration of ownership as one of the internal mechanisms of corporate control, which is most often used in the model implemented in continental Europe.

**Keywords:** corporate governance, mechanisms of corporate control, concentration ownership.

**Sladana Savović**

---



UNIVERZITET U NIŠU  
EKONOMSKI FAKULTET  
Časopis "EKONOMSKE TEME"  
Godina izlaženja XLVI, br. 3, 2008., str. 181-194  
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš  
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 523 268

## UPRAVLJANJE KVALITETOM USLUGA

**Dr Boško Vojnović\***

**Rezime:** *Uspešnost i odvijanje poslovnih procesa u uslužnim sistemima je uslovljeno kvalitetnim uslugama, pravilnim upravljanjem i usmerenošću na tržište. Dostizanje kvaliteta postiže se promotivnim akcijama namenjenim potrošačima i definisanjem merila koja su usmerena na zaposlene. Pri tome kvalitetna usluga treba da zadovolji marketinški aspekt (biti bolji od konkurenциje, zadovoljiti korisnika), društveni aspekt (zaštita životne sredine, zdravlja ljudi i potrošača) i ekonomski aspekt (efikasnost sistema, veći profit i dugoročan rast i razvoj poslovnog sistema).*

**Ključne reči:** kvalitet usluge, elementi kvaliteta, obuka, poslovni proces, alati kvaliteta

### Uvod

Obimnost i kompleksnost usluge, odnosno njena zastupljenost u ukupnom privređivanju u svetu sa 55%, u odnosu na industriju i poljoprivrednu koje participiraju sa 45%, daje ovoj kategoriji strateški značaj. Prepostavke su da će usluge za oko 30 godina biti zastupljene u globalnoj privredi sa 85%.

---

\* Visoka poljoprivredna škola, Šabac  
UDK 330.12; Pregledni članak  
Primljeno: 13.10.2008.

**Tabela 1. Prijodi deset najvećih američkih uslužnih kompanija**

R. b.	Naziv Kompanije	Delatnost	(Mlrd.\$)
1	American Tel. & Telegraf	Telekomunikacije	65
2	Enron	Prirodni gas	14
3	Time Warner	Zabava	13
4	Fleming	Trgovina na veliko	12.9
5	Superval	Trgovina na veliko	10.6
6	MCI Communications	Telekomunikacije	10.5
7	McKesson	Trgovina na veliko	10.3
8	Sprint	Telekomunikacije	9.2
9	Sysco	Trgovina na veliko	8.9
10	Marriot	Hotelijerstvo	8.9

U prilog ovoj tvrdnji može se uzeti primer britanskog aerodroma Hitrou, koji je u prethodnoj godini ostvario veći finansijski prihod od usluga nego čitava poljoprivredna proizvodnja ove zemlje.

Samim tim, kvalitet usluge biće prikazan u nekoliko poglavljja:

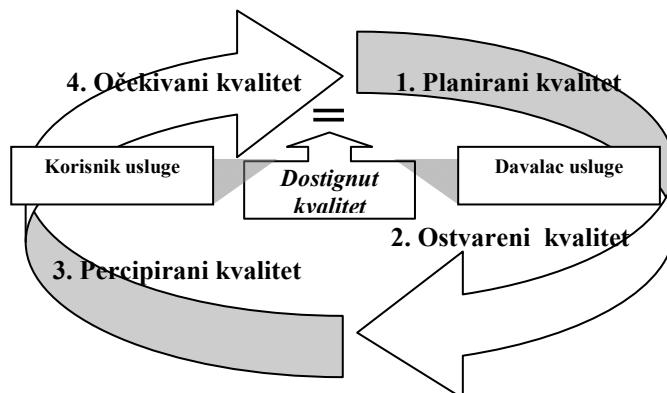
- definisanje, elementi kvaliteta i njegove karakteristika,
- informatički podržan marketing usluga,
- obuka zaposlenih,
- vodenje poslovnog procesa i
- alati i tehnike kvaliteta.

### 1. Pojam kvaliteta usluge

Kvalitet usluga definiše se različito, u zavisnosti sa kog aspekta se sagledava. Za davaoca usluga pojam kvaliteta može imati zaokruženu definiciju, koja ne mora, i vrlo često se ne podudara sa viđenjem korisnika. Pre svega, potrebno je znati da ne postoji samo jedan tip korisnika usluga, već da je taj broj daleko veći, pri čemu svaki od njih ima različite zahteve i očekivanja od pružene usluge. Drugi važan element pri definisanju pojma kvaliteta usluge je u stalnim spoznajama, iskustvima i upoznavanjem novih usluga, što dovodi i do novih očekivanja od strane korisnika.

Logično pitanje koje sledi je kako definisati uslugu koja je prihvatljiva za sve? Odgovor se može naći u tome da je kvalitet dosegnut samo ako je zadovoljio očekivanja korisnika, a ocena kvaliteta se prenosi velikim delom sa onoga koji obezbeđuje kvalitet na primaoca usluge.

## Upravljanje kvalitetom usluga



Slika 1. Kvalitet usluge sa aspekta kompanije i korisnika  
prema zahtevima ISO 9000:2000

U kontekstu toga, a u pravcu dostizanja dobrog kvaliteta, pre svega, trebalo bi zadovoljiti očekivanja korisnika, što je jedino moguće upoznavanjem njihovih potreba, navika, socijalnih sredina iz kojih dolaze, stila života, životnog standarda i tako dalje.

Prema tome, obezbeđenje i kontrola kvaliteta usluge je jedan od ključnih zadataka. Iz tog razloga, pored pravilnog upravljanja i usmerenosti na tržište, kvalitet usluge je svrstan u jedno od ključnih područja, koje čini oslonac kompletnom uspehu poslovanja.

Radi razumevanja i shvatanja važnosti kvalitetne usluge potrebno je:

- razumeti pojam kvaliteta,
- prepoznati elemente kvaliteta,
- slediti uputstva i dati sopstveni interes u svim fazama oblikovanja kvalitetnih usluga, jer je to osnova sveukupnim upravljanjem kvalitetom.

Tržište usluga je veoma konkurentno područje na kome je važno ostvariti dohodak od potrošača. To je dovelo do stvaranja konkurenčnosti po osnovu kvalitetne usluge, pri čemu je ona postala strateški važan element sveukupnog razvoja.

Usluga je vrlo često kombinacija materijalnih, nematerijalnih elemenata i međuljudskih odnosa. Kod oblikovanja kvaliteta usluge, po pravilu, uvek se naglašava fizički aspekt, dok se ovaj drugi, ne manje važan, nalazi u drugom planu. Primera radi, u svakoj turističkoj ponudi primarno se naglašava veličina hotela, sobe, recepcije i slično, a u manjem obimu atmosfera, udobnost, osvetljenost, toplina, uslužnost i slično. (Slika 2.)



Slika 2. Elementi modela kvaliteta usluge

Pitanje kvaliteta usluge je veoma složeno i zahtevno, na šta upućuju njegove specifičnosti.

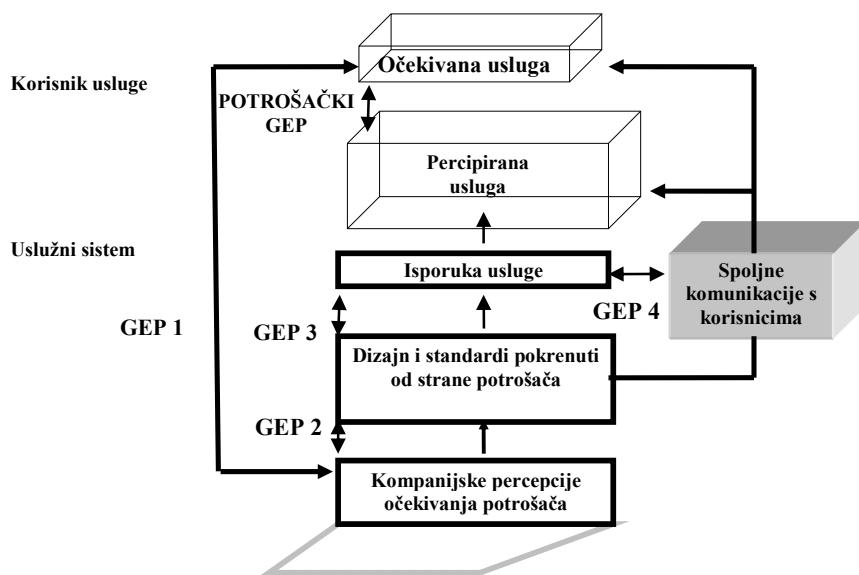
Kao važnije mogu se izdvojiti:

- *Neopipljivost usluge.* Ona predstavlja, pre svega, doživljaj i određena iskustva. Takođe, ne mogu se probati pre kupovine, tako da je ocenjivanje njihovog kvaliteta moguće tokom ili nakon procesa pružanja usluge. Kvalitet im se može poboljšati samo u slučaju ako se ona ponavlja, odnosno u narednom ciklusu.
- *Heterogenost usluge.* Turističke usluge je teško standardizovati i obezbediti njihovu jednobraznost. Usluga se vrši u različitim vremenskim i prostornim uslovima, pa se mogu smatrati gotovo neponovljivim poduhvatom. Kvalitet zavisi od mnogo nekontrolisanih faktora, jer ne postoji pouzdano znanje da isporučena usluga odgovara onoj koja je planirana i promovisana a isporuka i motivacija potrošača zavisi u velikoj meri od angažovanja zaposlenih.
- *Istovremenost pružanja i korišćenja usluge.* Usluga se istovremeno pruža i ocenjuje. Usluge nije moguće skladištiti i isporučivati u kasnjem periodu. Glavne implikacije simultanosti proizvodnje i potrošnje su da potrošači participiraju i utiču na transakciju na druge potrošače, dok zaposleni utiču na uslužni rezultat. [4]

Prema Parasuraman-u postoji pet geova nepovoljnih po kvalitet usluge, vidljivih u razlici između:

## Upravljanje kvalitetom usluga

- predviđanja davaoca usluga i želja korisnika,
- očekivanja potrošača i opažanja menadžera u vezi sa očekivanjima porošača,
- isporučnog i obećanog,
- specifikacije kvaliteta i isporučene usluge,
- očekivanja potrošača i percepcije kvaliteta isporučene usluge.



Slika 3. Gepovi u kvalitetu usluge [6]

### 2. Dimenzije kvaliteta usluge

Za postizanje kvaliteta usluge najvažniju ulogu ima menadžment. U stvaranju abmijenta za kvalitet, on treba da poseduje znanja, veštine i sposobnosti. Najčešći problem sa kojim se menadžment sreće je dizajniranje prvih koraka u unapređenju kvaliteta.

Aktivnosti usmerene na unapređenje kvaliteta svrstavaju se u dve grupe:

- **Tvrde mere**, odnosno grupa koja je usmerena na definisanje kvaliteta i njegovo dokumentovanje. Definisanje i dokumentovanje se javlja u vidu procedura, specifikacija, uputstava i slično. Ukoliko se pravila ne poštuju primenjuju se sankcije.
- **Soft ili meke mere** koje su usmerene na motivacione faktore, organizaciju i obrazovanje zaposlenih. Cilj ovih mera je shvatanje

## Boško Vojnović

značaja promena i njihovo prihvatanje kao neminovnost, jer je prilagođavanja promenama uslov uspešnosti i opstanka u savremenim poslovnim tokovima.

Koncept kvalitetne usluge, uslovljen je velikom merom od veštine i znanja menadžera zaduženih za sprovođenje i unapređenja kvaliteta. U ovom postupku pojavljuju se tri osnovne dimenzije: humana dimenzija, odnos sa korisnicima usluge i tehnološka dimenzija.

- *Humana dimenzija kvaliteta* je najmanje istražena dimenzija. Ona zahteva uključivanje svih zaposlenih u koncept kvaliteta. Osnovne akcije usmerene su na: motivaciju menadžera, obrazovanje zaposlenih, obuku za kvalitet, promenu organizacione kulture i slično.
- *Dimenzija odnosa sa korisnicima usluga* daje veliku ulogu marketing procesu. Integracija kvaliteta u odnose sa korisnicima ima zadatak da: stvori imidž baziran na potpunom zadovoljenju kupaca, proveri sistem kvaliteta sa aspekta kupaca, izgradi partnerski odnos i sporazum o obezbeđenju kvaliteta.
- *Tehnološka dimenzija* kvaliteta usmerena je prema: kvalitetu usluge, procesu i sistemu kvaliteti isporučioca.



Slika 4. Dimenzije kvaliteta usluge

## **Upravljanje kvalitetom usluga**

---

### **3. Kompjuterski podržan marketing u kreiranju kvalitetnih usluga**

Marketinške aktivnosti uglavnom su usmerene na planiranje, promociju i prodaju usluga, sa namerom da se potrebe korisnika zadovolje na najkvalitetniji mogući način, pri čemu se ostvaruju i definisani ciljevi preduzeća. Poseban značaj je informacionih tehnologija koje su našle primenu u marketing aktivnostima, pružajući im značajnu podršku u stvaranju kvalitetnih usluga.

Osnovne aktivnosti podrške informacionih sistema se odnose na to:

- koje usluge ponuditi,
- koju cenu tražiti za ponuđene usluge,
- gde plasirati usluge,
- kojim kanalima i kako reklamirati uslugu.

Marketinški IS za podršku uslugama koriste tri osnovna podsistema:

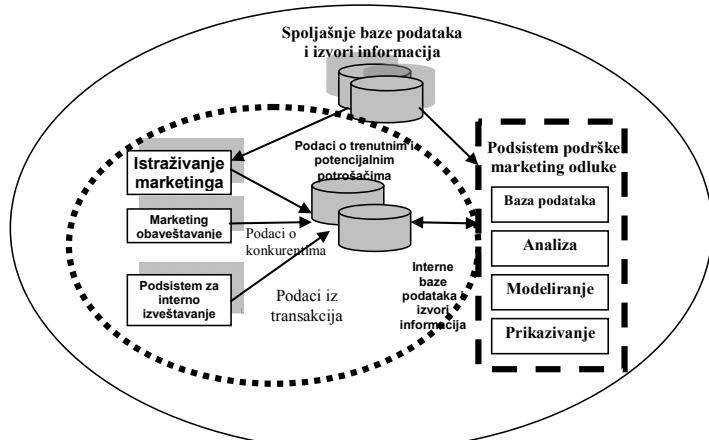
- marketinški podsistem za okruženje,
- marketinški podsistem internih podataka,
- marketinški podsistem sa komponentama za usluge, distribuciju, promociju, cene i predviđanje. [2, str. 150-151]

*Marketinški podsistem za okruženje* istražuje ponašanje potencijalnih kupaca usluga. Putem podsistema za okruženje dobijaju se značajna obaveštenja o konkurentima, do kojih se dolazi iz godišnjih izveštaja o poslovanju pojedinih kompanija. Internet je u ovom slučaju izvor dobrih informacija.

*Marketinški podsistem koji koristi interne podatke* uglavnom koristi podatke preduzeća koji su u neposrednoj vezi sa računovodstvenim informacionim sistemima. Podaci koji se koriste odnose se na informacije o: tekućoj prodaji, troškovima, tražnji, sezonskoj i vansezonskoj prodaji i slično.

*Marketinški podsistem sa komponentama za usluge, distribuciju, promociju, cene i predviđanje* utvrđuje aktivnosti koje se odnose na: planiranje prodaje usluga po vrstama i uvođenje novih, planiranje distribucije u pogledu načina, vremena i mesta distribucije, promociju pri planiranju prodaje i reklamiranju usluge, cenu usluge i njeno pravilno utvrđivanje usled promena na tržištu, predviđanje prodaje na osnovu predhodno utvrđenih elemenata.

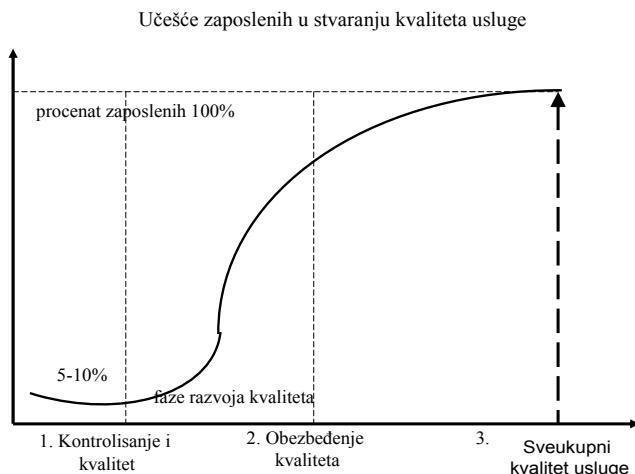
Najsloženija, najzanimljivija, kao i najzahtevnija je komponenta za promociju. Koristi se kod reklamiranja i prodaje svih vrsta usluga.



Slika 5. Marketing informacioni sistemi

#### 4. Obuka zaposlenih i oblikovanje kvalitetnih usluga

Obuka zaposlenih u oblikovanju kvaliteta usluga, je zadatak rukovodstva i podrazumeva odgovornost za vođenje pojedinačnih procesa, kao i kompletног poslovnog sistema. U rešavanju problema, motivisanju zaposlenih, povećanju stepena uslužnosti, poboljšanju radnih procesa i pojedinačnih postupaka, prisutan je stalni proces osposobljavanja i obuka zaposlenih u uslužnim organizacijama.



Slika 6. Učešće strukture zaposlenih u obezbeđenju kvaliteta usluge  
[8, str. 135]

## **Upravljanje kvalitetom usluga**

---

Namena osposobljavanja i obuke zaposlenih u uslužnim organizacijama je usmerena na:

- sticanje samopouzdanja u vršenju procesa usluge,
- bolje obavljanje poverenih poslova,
- viša saznanja o usluzi i njenom značaju,
- kvalitetnije rešavanje svakodnevnih problema, koji se pojavljuju u procesu pružanja usluge,
- povećanje dobiti preduzeća, sopstvenih zarada i slično. [1, str. 131]

Rukovođenje i oblikovanje kvaliteta usluga je kontinuirani proces, tako da bi i osposobljavanje trebalo da bude aktivno i da se stiče kroz rad i učenje. Stečene veštine je potrebno dopunjavati i nadograđivati.

### **5. Upravljanje poslovним procesom u stvaranju kvalitetnih usluga**

Za upravljanje poslovnim procesom u uslužnim sektorima aktivnosti se svrstavaju u nekoliko bitnih:

- potrebno je, pre svega, definisati kvalitet sa opisom njegovih karakteristika,
- definisati i objasniti koje su koristi od aktivnosti kojima se obezbeđuje kvalitetna usluga svim korisnicima,
- u osiguranje kvaliteta usluge uključiti sve zaposlene, uz posebno angažovanje rukovodioca uslužne celine.

Prema tome, model uslužnog poslovnog sistema se sastoji iz dva dela:

- **Skriveni deo**, koji se odnosi na organizaciju uslužnog sistema za pružanje upravljačke podrške uslužnom osoblju, u neposrednoj realizaciji usluge.
- **Vidljivi deo**, koji se odnosi na okruženje u kojem se kupuje, prodaje i egzistira usluga, gde su glavni akteri: *fizičko okruženje, osoblje i potrošač*.

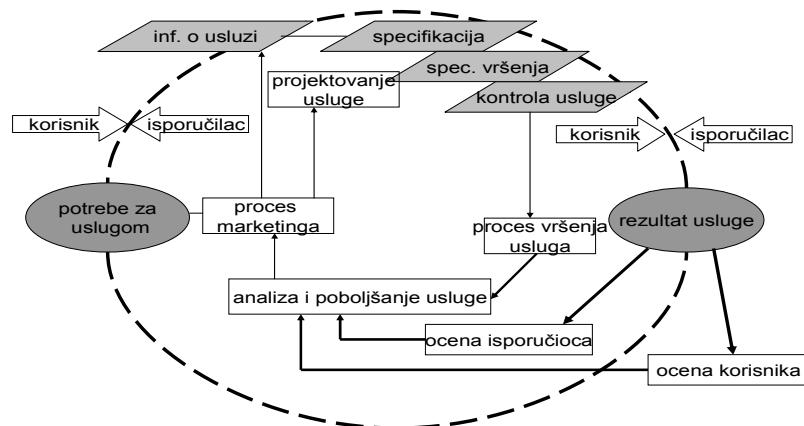
Vođenje poslovnog procesa u stvaranju kvalitetnih usluga obuhvata upravljanje, usmeravanje i nadzor.

U postupku vođenja uslužnog procesa rukovodilac obavlja sledeće aktivnosti:

- Usmerava i brine se o sprovođenju utvrđenih postupaka i programa.
- Usmerava zadatke i vodi brigu o dostizanju postavljenih ciljeva.

- Vrši nadzor nad osobljem u skladu sa zahtevima, postupcima i normama u celini.
- Daje sopstveni doprinos u ospozobljavanju novozaposlenih izvršilaca. Za nove radnike rukovodilac je glavna spona i veza sa poslovnim sistemom. On je ta osoba koja im daje samopouzdanje i olakšava početak u vršenju odgovornih poslova u kreiranju i realizovanju kvalitetnih usluga. Efekti pravilnog nastupa i uvođenja u posao su u povratnoj sprezi od strane izvršioca, koji želi da ispunji očekivanja od njega. Ujedno, to je najbolji način da izvršioci postanu dobri članovi kolektiva i budu uspešni u stvaranju kvalitetnih usluga.

U skladu sa ovim, potrebno je ospozobiti lica koja će voditi poslovni proces i stvarati kvalitetnu uslugu.



**Slika 7. Petlja kvaliteta usluge**

Ospozobljavanje je usmereno na:

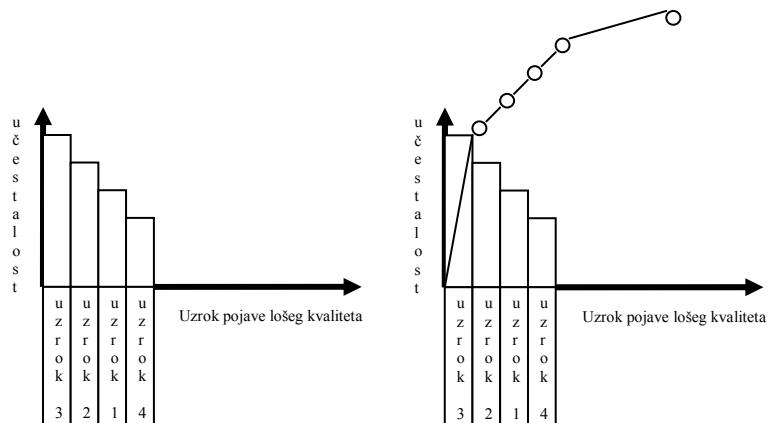
- razumevanje važnosti i odgovornosti vođenja uslužnih poslova,
- upoznavanje načina rukovođenja i njihovo korišćenje,
- saradnju sa nadređenim i podređenim.

## **6. Mogućnost primene alata i tehnika kvaliteta na uslugu**

Upravljanje kvalitetom usluga se oslanja na iste mehanizme kao i upravljanje kvalitetom proizvoda. Među tehnikama i metodama za stvaranje i poboljšavanje kvaliteta usluga su i grafičke metode: pareto, dijagram, išikava dijagram, histogrami i slične metode.

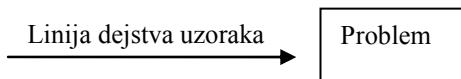
## Upravljanje kvalitetom usluga

**Pareto ili ABC dijagram** bazira se na veoma jednostavnim pravilima, gde se od velikog broja grešaka izdvaja mali broj uzroka sa najvećim uticajem, dok se ostali zanemaruju. U analizi, po ovoj metodi, uticajni faktori se organizuju po veličini.



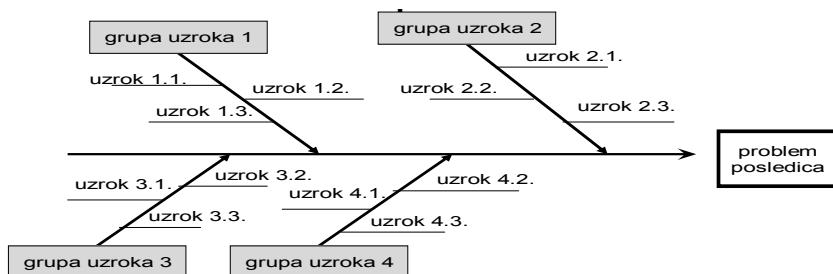
Slika 8. Pareto ili ABC dijagram - prilagođeno prema [8, str. 234]

**Išikava dijagram** (dijagram riblje kosti) je rezultat opšte analize uzroka koji uslovjavaju određeni ishod posmatrane pojave.



Slika 9. Osnovni Išikava dijagram

Dalje se ovaj dijagram nadograđuje sa grupama uzoraka.



Slika 10. Delimično razrađen Išikava dijagram

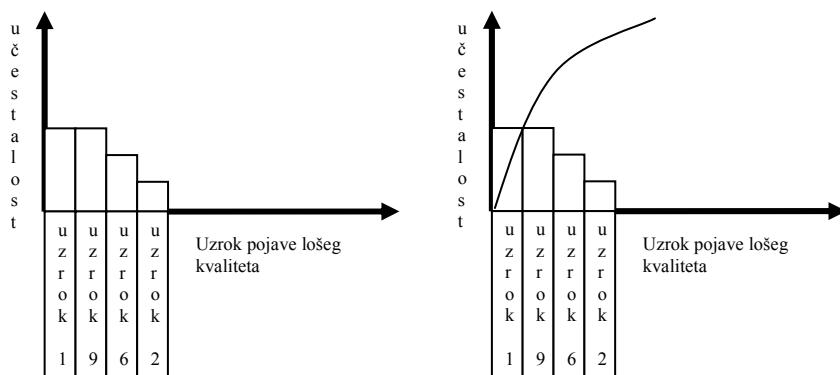
**Primer:**

Potrebno je utvrditi dejstvo uzroka na kvalitet usluga u hotelijerskom proizvodu.

**Tabela 2. Identifikacija kritičnih hotelijerskih usluga**

Vrsta usluge	
1. Cena smeštaja, ishrane i drugih usluga	13. Nadzor dece i prostor za igranje
2. Brza i kvalitetna usluga	14. Kozmetičke usluge
3. Obezbedena parkirna mesta	15. Mogućnost rekreacije
4. Povoljni uslovi plaćanja	16. Posluga u sobi
5. Uslužno i ljubazno osoblje	17. Društvena zabava
6. Primerena higijena	18. Animacija gostiju
7. Prikladna lokacija smeštajnog objekta	19. Dobra označenost objekta
8. Profesionalnost rukovodećeg osoblja	20. Raznovrsnost usluga
9. Opseg usluga	21. Mirno okruženje
10. Kvalitet usluga	22. Profesionalnost hotelskog osoblja
11. Prikladno radno vreme kod prihvatanja gosta	23. Prikladno radno vreme ugostiteljskog objekta
12. Prikladno radno vreme ugostiteljskog objekta	

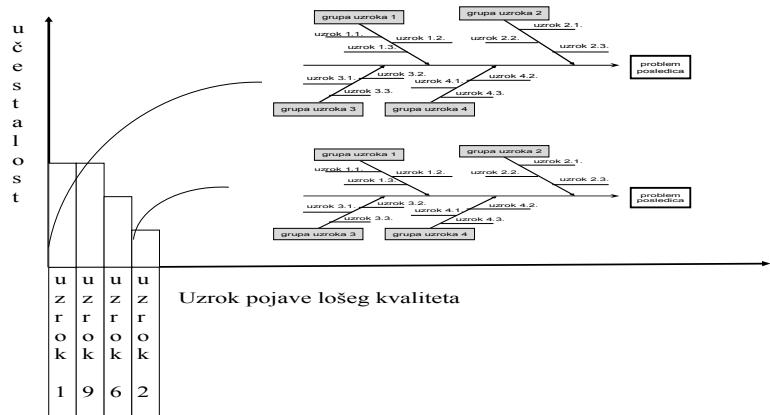
Iz navedenog obrasca izdvojeni su po redu veličina uzroci 1, 9, 6, 2.



**Slika 11. Izdvojeni najuticajniji uzroci**

Za osnovne grupe problema prikazane Pareto dijagramom moguće je oblikovanje Išikavinog dijagrama, kao što je prikazano na narednoj slici.

## Upravljanje kvalitetom usluga



Slika 12. Pareto i Išikava dijagram u jednom kontekstu

Iz navedenog primera se vidi da je moguće u utvrđivanju uzroka lošeg kvaliteta usluge kombinovati više tehnika i alata.

### 7. Zaključak

Upravljanje kvalitetom je uz velike napore dospelo do nivoa da ga tek mali broj univerziteta tretira kao posebnu nauku. Nastao je u SAD-u, razvijao se u Japanu i Evropi. Danas se može reći da je upravljanje kvalitetom postalo neminovnost i da je osvojilo svet. Ipak, brojne su poteškoće, naročito u implementaciji kvaliteta usluge.

Kao osnovni i najvažniji mogu se izdvojiti:

- koncept kvaliteta uglavnom je usmeren na proizvodnju, dok u uslugama još nije na potrebnom nivou,
- ne postoji dovoljno razvijen timski rad, koji je neophodan za stvaranje kvalitetnih usluga,
- nedostatak stručnih kadrova, kompetentnih rukovodilaca i izvršilaca,
- nesposobnost mnogih kompanija da se uključe u proces prilagođavanja, koji je diktiran promenama u turbulentnom poslovnom okruženju, informatičkom erom razvoja i slično.

Sa aspekta uslužnih preduzeća koristi koje bi trebalo da uslede od primene koncepta kvalitetnih usluga su u povećanoj konkurentskoj sposobnosti i ekonomiji obima, odnosno motivaciji potrošača da ponove uslugu, kao i pridobijanje novih kupaca. Ovakav pristup kvalitetu proizvodi velike profitne efekte, čime se nedvosmisleno unapređuju poslovne performanse uslužnih preduzeća i direktno utiče na sveukupni razvoj privrede.

### **Literatura**

1. Bizjak S., *Gradivo za program Preduzetničkog osposobljavanja za promotere, učitelje i savetnike preduzetništva*, Republika Slovenija, Ministarstvo za gospodarstvo, PCMG, pospeševalni center za malo gospodarstvo, Stability Pact for south eastern Europe, Slovenija, 2002.
2. Jokanović D., *Poslovni informacioni sistemi*, Megatrend, 2001.
3. Krippendorf J., *Reconciling tourist activites with nature conservition, coouncil of Europe*, Strasbourg, 1992.
4. Laws E., *Tourist destination management*, Routledge, London, 1995.
5. Norman R., *Service Management, Strategy and Leadership in Service Businesses*, John Wiley, Chichester, 1991.
6. Parasuraman A., *A conceptual model of service quality and its implications for future research*, Journal of Marketing, No. 45, 1989.
7. Vojnović B., Kutin M., *Kvalitet i pouzdanost u uslužnim sistemima*, 10<sup>th</sup> INTERNATIONAL CONFERENCE "DEPENDABILITY AND QUALITY MANAGEMENT", Građevinski fakultet 13-14. jun 2007. Beograd.
8. Živković Ž., Gligorić M., *Upravljanje kvalitetom*, Tehnološki fakultet, Zvornik, 2002.

## **MANAGEMENT OF THE SERVICES QUALITY**

**Abstract:** Effectiveness and the course of business processes in service systems is conditioned by high-quality service, proper management and being oriented to market. Reaching good quality is gained by promotive actions designed for customers and by defining the criteria referring to those employed. In addition, a high-quality service should satisfy marketing aspect (to be better than competitors, to make users satisfied), social aspect (protection of environment, people's and customers' health) and economic aspect (efficiency of the system, larger profit and long-term increase and development of the business system).

**Key words:** quality of the service, elements of the quality, training, business process



UNIVERZITET U NIŠU  
EKONOMSKI FAKULTET  
Časopis "EKONOMSKE TEME"  
Godina izlaženja XLVI, br. 3, 2008., str. 195-211  
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš  
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 523 268

## EVROPSKA UNIJA I ŠANSE SRBIJE ZA INTEGRACIJOM

**Mr Miro Sokić\***

**Rezime:** U ovom radu su prikazane osnovne karakteristike i perspektive razvoja Evropske unije, kao i ekonomske posledice najnovijih proširenja. Data je i kvalitativna analiza problema participiranja u zajedničkom budžetu EU, koji je oduvek bio predmet spora između zemalja članica. Akcenat je stavljen na strukturu prihoda i rashoda zajedničke kase u Briselu, kao i činjenicu da su upravo najbogatije zemlje, pre svih Holandija i Francuska, nezadovoljne visinom svojih uplata, referendumom odbacile novi Ustav Unije. Nastala institucionalna kriza pokušava da se reši novim, reformskim, Lisabonskim ugovorom. Takođe se ukazuje i na šanse Srbije za jačanjem evropske perspektive, u svetlu jednostranog proglašenja kosovske nezavisnosti, potpisivanja, ali ne i tehničke primene sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju sa Evropskom unijom kao i stalnim previranjima vezanim za srpsku političku scenu.

**Ključne reči:** Evropska unija, zajednički budžet, Lisabonski ugovor, perspektive razvoja, Srbija.

### 1. Uvod

U tekstu koji sledi pokušaćemo da prikažemo osnovne karakteristike Evropske unije kao i ekonomske efekte najnovijih proširenja na stare i novoprdošle članice. Analiziraće se struktura formiranja zajedničkog budžeta Unije i način raspodele sredstava u kome dominiraju investicije u razvoj poljoprivrede i regionalnu pomoć. Ukazaće se na probleme koji su doveli do odbacivanja Ustava Unije od 2005. godine i potrebu za usaglašavanjem i potpisivanjem novog, reformskog, Lisabonskog ugovora, koji tek treba da pomiri različitosti, institucionalno ojača zajednicu i otvori perspektivu za dalja proširenja. Pokušaćemo da anticipiramo i dalji proces

---

\* Dunav osiguranje a.d.o. Beograd  
UDK 339.922(4-672EU:497.11); Stručni rad  
Primljeno: 11.09.2008.

razvoja Unije, sa posebnim osvrtom na mesto, ulogu i šanse Srbije za integracijom. Naravno da je evropska ideja u Srbiji doživila ozbiljan udarac jednostranim proglašenjem nezavisnosti Kosova i da u vremenu koje dolazi tek treba da afirmišemo politiku »evrorealizma« kao najracionalnije i najcelishodnije rešenje.

## **2. Pola veka zajedništva**

Evropska Unija (EU) je rezultat procesa saradnje i integracije koja je počela 1957. godine između šest država (Belgija, Nemačka, Francuska, Italija, Luksemburg i Holandija). Posle punih pedeset godina, sa šest talasa pripajanja (1973. Danska, Irska i Velika Britanija, 1981. Grčka, 1986. Španija i Portugalija, 1995. Austrija, Finska i Švedska, 2004. Litvanija, Letonija, Estonija, Poljska, Slovačka, Češka, Mađarska, Slovenija, Malta i Kipar, 2007. Rumunija i Bugarska), EU danas ima 27 zemalja članica nakon svog petog i šestog proširenja, ovog puta prema Centralnoj i Istočnoj Evropi.

Ulaskom Rumunije i Bugarske broj stanovnika u EU je povećan za 30 miliona i sada iznosi skoro pola milijarde ljudi (493 miliona), ali je prosečan evropski BDP porastao za svega jedan odsto. Ovaj podatak govori pre svega u prilog tezi, da je proces integracije naših istočnih suseda posledica političkih odluka i želje Brisela da se kroz paralelno širenje Unije i Nato pakta prema istoku, maksimalno ograniči ponovni povratak Rusije na svetsku scenu, bar kada je ovaj deo Evrope u pitanju.

Unija se danas rasprostire na čitavih 4,4 miliona kvadratnih kilometara i sa bruto društvenim proizvodom od 11 biliona evra (22000 evra po stanovniku) čini trećinu svetskog BDP i zasigurno respektabilan ekonomski i politički činilac u svetu.<sup>1</sup>

Najnovijim proširenjem obogaćen je i jezički fond Unije, tako da je sada u institucijama u Briselu u zvaničnoj upotrebi 23 jezika i tri pisma (latinica, cirilica i grčki alfabet).

Unatoč tvrdnjama evroskeptika da će tzv. "veliki prasak" usporiti i smanjiti entuzijazam članica za daljim razvojem, na osnovu nove studije Evropske komisije u kojoj su analizirane ekonomske posledice prethodnjeg proširenja i prijema 10 novih zemalja, možemo izvući zaključak da isto predstavlja uspeh kako u ekonomskom, tako i u političkom i bezbednosnom pogledu.

---

<sup>1</sup> Beogradski centar za evropske integracije (BeCEI), (2008), s.16  
196

## **Evropska unija i šanse Srbije za integracijom**

---

Naime, ekonomski rast je u proseku bio brži u novim državama članicama (3,75 odsto godišnje) nego u starim (2,5 odsto). Dok je prihod u novim članicama 1997. godine bio na nivou od 40 odsto proseka Evropske unije, 2006. godine je porastao za 60 odsto.

Tržište rada je kod novih članica takođe pokazalo znake stabilizacije, a integracija u sistem koordinacije ekonomske politike i budžetske kontrole u Evropskoj uniji osnažila je disciplinu u ekonomskim politikama novih članica, što je smanjilo inflaciju, kamatne stope, budžetski deficit i rezultiralo makroekonomskom stabilnošću.

Trgovina između "starih – EU-15" i "novih članica - EU-12" se takođe znatno intezivirala, od 56 odsto od ukupne trgovine u 1993 godini, do 65 odsto krajem 2007. godine. Trgovinski deficit EU-15 je i dalje izražen, a ove zemlje su i najveći investitori u novoprdošle članice.

Nemačka je na čelu i naročito je prisutna u Češkoj, Mađarskoj, Poljskoj i Slovačkoj, dok su nordijske zemlje glavni investitori u baltičkim zemljama.

Austrija je, na primer, sada drugi po veličini strani investitor u Sloveniji, Rumuniji i Bugarskoj, i treći u Mađarskoj, Slovačkoj i Češkoj. Podaci Eurostata (statistička agencija EU) pokazuju da su kompanije iz EU u 2006. godini uložile 16,8 milijardi evra u deset novih članica, što je značajan porast u odnosu na sedam milijardi koliko je uloženo u 2003. godini. Sa druge strane, prihod EU-15 od EU-10 (u što uglavnom spada neto prihod od investicija ili povraćaj od investicija) u 2006. godini porastao je na 8,5 milijardi evra, u odnosu na 5,3 milijardi evra u 2003. i 2,5 milijarde evra u 2002. godini.

Kumulativno, procenjuje se da će proširenje EU povećati bruto društveni proizvod EU-15 za 0,7 odsto u toku sledeće decenije. Većina stranih investicija (oko 55 odsto) ide u sektor usluga, dok se 37 odsto ulaže u proizvodnju.

Ipak, možda i najveći uspeh proširenja EU jeste činjenica da se nisu ostvarila strahovanja da će primanje dvanaest novih zemalja u EU, kao i sloboda data njihovim građanima da dodu i rade u EU dovesti do "velikog egzodus" sa istoka. Ovo važi i za zemlje kao što su Britanija, Švedska i Irska, koje su svoja tržišta rada potpuno otvorile od 1. maja 2004. godine, ali i za one države članice koje su odabrale da koriste "tranzicione periode", pri čemu će tržište rada biti otvoreno i dostupno za istočnoevropljane uz posebne radne dozvole kroz period od najviše sedam godina od dana proširenja, u zavisnosti od izbora države članice.

## **Miro Sokić**

---

Takođe, nije se obistinio ni scenario jeftinog uvoza sa istoka bez presedana, ni onaj o masovnim migracijama, niti onaj o zdravstvenim strahovima od hrane sa kvalitetom ispod standarda.

Nijedna od tri zaštitne klauzule - za ekonomске poremećaje, unutrašnje tržište i unutrašnje poslove nije upotrebljena. Time se ponavlja model iz prethodnih proširenja, naročito u vreme pristupanja Španije i Portugala 1986. godine, kada su zaštitne klauzule o velikim ekonomskim uvozima i imigraciji ugrađene u ugovore, kao odgovor na zabrinutost javnosti, ali nikada nisu upotrebljene.

### **3. Učešće u budžetu Unije**

Problem participiranja (uplate u budžet i dobijanje pomoći od istog) u zajedničkom budžetu EU je oduvek bio predmet spora između zemalja članica, a od 01.05.2004. –te godine je još više potenciran. Naime, svaka država tvrdi da daje previše, a prima premalo. Ovakve tvrdnje su bile i najvažniji razlog zbog kojeg se većina Holanđana u junu 2005. godine suprostavilo usvajanju zajedničkog Ustava EU. Hollandija je jedna od najvećih davalaca neto sredstava u budžet od svih članica.<sup>2</sup>

Manje razvijeni se žale da im se daje nedovoljno para kojima bi smanjili jaz u odnosu na ekonomski uspešnije, ili bar – kao Španija – žele da zadrže dosadašnje visoke iznose, odnosno privilegije iz budžeta.

Drugima smeta što se ogroman deo budžeta troši na subvencionisanje poljoprivredne proizvodnje od čega najviše koristi ima Francuska, a ova država opet predvodi rat većine članica protiv tzv. rabata od nekoliko milijardi evra koje Velika Britanija povlači svake godine iz budžeta, na osnovu povlastica odobrenih još pre dvadesetšest godina na insistiranje tadašnjeg premijera Margaret Tačer.

Budžet EU za 2006.-tu godinu je iznosio 119,3 milijarde evra, a formiran je iz četiri izvora. Skoro tri četvrtine sredstava dolazi direktno iz zemalja članica koje su u obavezi da izdvajaju 1% bruto nacionalnog prihoda za potrebe Unije. Jedan deo poreza na dodatu vrednost, stečenog u zemljama EU koristi se takođe kao izvor budžeta i čini 14,1% ukupnih budžetskih prihoda. Dva ostala izvora su porezi na uvoz poljoprivrednih proizvoda (1,3% ukupnih prihoda) i carine na uvoz ostalih vrsta proizvoda (10,4%).

---

<sup>2</sup> Evropski forum, 2006., s.18  
198

## **Evropska unija i šanse Srbije za integracijom**

---

Da bi se obezbedilo više novca i odgovorilo velikim potrebama siromašnih pridošlica sa istoka, Evropska komisija je predlagala da se procenat do kraja narednog budžetskog perioda (tj. do 2013.) poveća u proseku na 1,14%, tako da u 2013. godini dostigne iznos od 143,1 milijarde evra.

Najveći davaoci (Nemačka, Britanija, Holandija, Francuska, Švedska i Austrija) koji pune preko 75% Briselske kase, snažno se protive ovoj inicijativi što je i potpuno razumljivo. Gro budžeta EU skoro 80%, se troši poslednjih godina na dve stavke: poljoprivrednu i razvoj sela (46%) i nerazvijene regije (30%).

*Poljoprivredni budžet* je u 2006. godini iznosio čitavih 57 milijardi evra iako poljoprivreda upošljava samo 4% radne snage i učestvuje u ukupnom društvenom proizvodu sa skromnih 2%.

Nove članice nisu uspele da se izbore za jednakost u pomoći, a njihovi poljoprivrednici su u 2006. godini imali pravo na samo četvrtinu pomoći koju primaju seljaci iz starih članica. Opravdanje zbog ove diskriminacije nove članice vide pre svega u zaostaloj tehnologiji, mnogo manjoj produktivnosti i efikasnosti, prezaposlenosti tako da bi svako subvencionisanje generisalo još veće gubitke. U perspektivi pomoći će se povećavati, a potpuna jednakost sa stariim članicama biće dostignuta najranije 2013. godine.

*Regionalna pomoć* je druga po redu stavka budžeta EU (30%, odnosno 35 milijardi evra) i namenjena je siromašnim, udaljenim i nedovoljno naseljenim regionima država članica.

Broj takvih se sa poslednjim proširenjima naglo povećao, mada su prisutne i stalne težnje za participiranjem starih članica, pre svega Španije koja je po ovom osnovu u 2006. godini primila čak 32 milijarde evra.

*Na stranu pomoći i zajedničku spoljnu i bezbednosnu politiku* EU je u 2006. godini potrošila 10 milijardi evra, od čega je veći deo otiašao najnovijim članicama: Bugarskoj i Rumuniji ukupno 3,3 milijarde, Turskoj 323 miliona, Hrvatskoj 105 miliona evra, a znatno manji deo je odvojen za potencijalne kandidate gde spada i naša zemlja. Unija je i najveći davalac razvojne i humanitarne pomoći na svetu za šta je izdvojeno 1,5 milijarda evra. Veliki deo sredstava odlazi i kroz Evropski fond za razvoj, koji nije deo budžeta, ali u 2006. godini investirano je u razvoj afričkih, karipskih i pacifičkih država dodatnih četiri milijarde evra.

## Miro Sokić

---

*Na istraživanje i razvoj* je potrošena takođe suma od šest milijardi evra, sa ciljem ostvarenja Lisabonskog programa da EU do kraja ove decenije postane najkonkurentnija ekonomska oblast u svetu.

*Obrazovanje i kultura* učestvuju sa oko 900 miliona evra.<sup>3</sup>

*Administracija Unije* koja je zapošljavala 33000 ljudi, od kojih je 22000 radilo za Evropsku komisiju, povećala se prijemom novih članica za 1450 i učestvuje u budžetu sa osam milijardi evra koje se troše na plate, penzije, osiguranje zaposlenih, zgrade i opremu. Kada su u pitanju godišnje kvote koje zemlje uplaćuju i sa druge strane primanja iz budžeta najveći neto davaoc je Nemačka sa minusom od 8,6 milijarde evra, dok je Španija u plusu 8,5 milijardi evra, što se i vidi iz tabele:

**Tabela br. 1. Budžet EU za 2006. u milijardama evra**

<i>Neto davaoci</i>	<i>Neto primaoci</i>
<b>1. Nemačka ----- 8,6</b>	---- 0,7 Belgija
2. V.Britanija ----- 3,8	---- 0,9 Luksem.
3. Holandija ----- 2,9	----- 1,6 Irska
4. Francuska ----- 1,7	----- 3,3 Grčka
5. Italija ----- 1,1	----- 3,5 Portugal
6. Švedska --- 1,0	<b>----- 8,5 Španija</b>
7. Austrija -- 0,4	
8. Danska - 0,3	

Izvor: Evropski forum, jul 2007., str. 11

Računica novih članica je takođe u plusu od nekih 3,5 milijarde evra, ali primer Španije je gotovo nemoguće dostići.

## 4. Lisabonski ugovor

Nepostojanje opštег konsenzusa za prihvatanjem Ustava EU iz 2005. godine je nametnuo potrebu novog institucionalnog rešenja unutar Unije, koje će pomiriti sukobljene interese i napraviti kvalitativan iskorak ka zajedničkom imenitelju svih zemalja zajednice evropskih naroda-tržišno integrisana, ekonomski jaka i politički ujedinjena Unija. Nakon opsežnih priprema i ispitivanja javnog mnjenja, pre svega u stariim članicama, 19. oktobra 2007. godine na samitu u glavnom gradu Portugalije potpisani je Lisabonski ugovor.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> BeCEI, (2007.), s. 15

<sup>4</sup> [www.consilium.europe.eu/cms3\\_fo/showPage](http://www.consilium.europe.eu/cms3_fo/showPage).  
200

## **Evropska unija i šanse Srbije za integracijom**

---

Isti u najvećoj meri predstavlja pročišćenu “verziju” odbačenog Ustava EU, uz bitne korekcije. Novi dokument će ove godine ići na ratifikaciju u svih 27 država članica, bez sazivanja referendumu, sa ciljem da njegova primena i praktično započne uoči junskih izbora za Evropski parlament 2009. godine.

Postavlja se naravno i pitanje šta suštinski donosi novi reformski ili popularno nazvan Lisabonski ugovor i kakve su šanse za daljim proširenjima?

- 1) Unija dobija svog predsednika koga će birati premijeri i predsednici država članica na period od 30 meseci.
- 2) Unija takođe dobija i svog “ministra spoljnjih poslova” koji će biti zadužen i za poslove bezbednosti tj. visokog predstavnika za spoljnu i bezbednosnu politiku.
- 3) Smanjuje se broj evropskih komesara sa 27 na 15, tako da od 2014. godine više neće svaka država članica imati svog predstavnika u Evropskoj komisiji – jedna trećina će uvek morati da čeka svoj red, a ostale će ga imati na po pet godina.
- 4) Smanjuje se i broj poslanika u Evropskom parlamentu na ukupno 751.
- 5) Među najvažnijim izmenama su i veće nadležnosti za nacionalne parlamente (koji stišu pravo da zaustave nacrt nekog zakona, ulazeći takozvani “narandžasti karton” kao prigovor), za Evropsku komisiju, Evropski parlament i Evropski sud pravde.
- 6) Evropska unija dobija status pravnog lica.
- 7) Uvodi se i pravilo dvostrukе većine za glasanje u Savetu ministara: odluka se može doneti samo ukoliko se za nju izjasni 55 odsto predstavnika zemalja članica, koji istovremeno predstavljaju 66 odsto ukupnog stanovništva EU. Na intervenciju Poljske, novi sistem glasanja će se primenjivati tek od 2014. godine, sa prelaznim periodom do 2017. godine, a u dokument je uvršten i takozvani kompromis iz Janjine, koji zemljama EU omogućava da, pod određenim uslovima i na određeno vreme zamrznu odluke EU.
- 8) Uvodi se “izlazna klauzula” koja omogućava članicama EU da istupe iz ove organizacije.

Opšti zaključak koji se nameće nakon sagledavanja najvažnijih prerogativa novog reformskog ugovora afirmaše spremnost Brisela da odustane od zajedničkih simbola u vidu zastave i himne, zajedničkih zakona, ali i da se sačuva “kritična masa” koja će Uniju definisati kao pravno lice i dati joj veća ovlaštenja u budućim pregovorima.

## **Miro Sokić**

---

Takođe veoma značajna odrednica novog ugovora je i fokusiranje u narednom periodu na borbu protiv klimatskih promena i puna energetska solidarnost među zemljama članicama.<sup>5</sup>

Kada su u pitanju potencijalni kandidati za članstvo u Uniji, novim dokumentom prevaziđena je institucionalna kriza koja traje od proleća 2005. godine, kao posledica francuskog i holandskog odbijanja ustava na referendumu. Dalja otvorenost Unije za proširenjem unatoč brojnim problemima sa kojima se susreće pre svega u regionu zapadnog Balkana nakon proglašenja nezavisnosti Kosova, ipak je valorizovana kroz dobijanje statusa kandidata za članstvo BiH, Jugoslovenske Republike Makedonije, ali i potpisivanjem sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju sa Crnom Gorom.

### **5. Mogući scenariji razvoja EU**

Uprkos pozitivnim efektima najnovijih proširenja Evropske Unije, postavlja se pitanje da li je "evropska ideja" nadrasla samu sebe u novom svetskom okruženju i u izmenjenim unutrašnjim odnosima velike, raznolike zajednice od 27 zemalja članica. Francuzi su krajem maja, a Holanđani početkom juna 2005. godine, na referendumima na koje je izašao neočekivano velik broj građana, jasno stavili do znanja sopstvenim političarima, Briselu, ali i kandidatima, odnosno pretendentima na članstvo u EU, da su nezadovoljni ovakvom Unijom i obećanjem da će najavljeni ustavna reorganizacija osigurati bolji život.

Upravo nakon poslednjeg i preposlednjeg proširenja i uključivanja deset bivših komunističkih država Centralne i Istočne Evrope, žitelji stare "petnaestorke" počeli su njih da krive za sve ekonomske i socijalne probleme koji su se u međuvremenu pojavili, i istovremeno da pokazuju sve veći otpor prema daljem širenju Unije, naročito planiranom prijemu Turske koje se očekuje 2015. godine. Za rezultate primene novog Lisabonskog ugovora još uvek je rano, a centralno pitanje jeste naravno da li Unija ima kapaciteta za novim proširenjima i kakvi su izgledi da se ona i realizuju.

U sledećoj tabeli dat je prikaz i raspoloženje građana starih i novih članica za daljim proširenjem.

---

<sup>5</sup> [www.cer.org.uk](http://www.cer.org.uk).

### **Evropska unija i šanse Srbije za integracijom**

**Tabela br. 2. Raspoloženje EU za prijem novih članica (istraživanje iz 2006. godine)**

	Zemlje koje nisu u EU	EU-15 (stare članice) ZA %	EU-10 (nove članice) ZA %	EU-25 (prosek)
1.	Švajcarska	76	87	78
2.	Norveška	77	85	78
3.	Island	69	76	70
4.	Hrvatska	48	72	52
5.	Rumunija (prijem jan. 2007)	46	70	45
6.	Bugarska (prijem jan. 2007)	43	58	50
7.	Ukrajina	41	66	45
8.	Makedonija	40	57	43
9.	BIH	39	56	42
10.	Srbija i Crna Gora	38	54	40
11.	Albanija	33	47	36
12.	Turska	32	48	35

Izvor: Evrobarometar, str. 4

Svesni opasnosti da proces proširenja u perspektivi može da bude zaustavljen, petnaestak strateških naučno-istraživačkih instituta i nevladinih organizacija iz Beograda, Sarajeva, Tirane, Zagreba, Skopja i Istanbula uputili su liderima EU zajednički apel balkanskih državnika da sudbina Ustava EU, ne bi smela da utiče na nastavak procesa proširenja. Usporavanje i zaustavljanje ovog procesa, ne samo da bi afirmisao nemoć Brisela da ispunи obećanje širenja mira i demokratije i izgradnje socijalno tržišne privrede, već bi na drugoj strani doveo u pitanje uspešan završetak procesa tranzicije i opredeljenost ka ubrzanim privrednom razvoju i sustizanju razvijenih zemalja.

Analizirajući sve prethodno, istraživačka jedinica londonskog "Ekonomista" je nakon odbijanja ugovora o Ustavu EU (kako se, u stvari, zvanično naziva dokument koji su šefovi 25 država članica Unije potpisali u Rimu oktobra 2004. godine) i potpisivanja Lisabonskog ugovora u oktobru 2007. godine, definisala pet mogućih scenarija<sup>6</sup> daljeg razvoja, odnosno puteva kojim bi EU mogla da krene sa ove velike raskrsnice na kojoj se sada nalazi:

1) Prvi (koji je i najrealniji, sa mogućnošću ostvarenja od 40%) jeste "status kvo". Nastavlja se bitka između "federalista" i "antifederalista" unutar Unije, ali ni jedni ni drugi ne odnose prevagu. Nisu prihvaćene nove inicijative za promenu institucija, ali se postojeći evropski ugovori poštuju. Najveći deo ekonomске i socijalne politike se vodi na nivou država članica,

<sup>6</sup> Economist, London, 2007, s.27

## **Miro Sokić**

---

a proces proširenja se nastavlja praćen povremenim krizama, pogotovo kada se ima u vidu prijem Turske koji se očekuje ne pre 2020. godine.

2) Po drugom, manje verovatnom scenariju (20%) dolazi do rastakanja jedinstvenih evropskih institucija: većina nadležnosti se vraća nacionalnim državama, osim onih kojim se reguliše zajedničko tržište. Zajednička poljoprivredna politika više ne postoji, a zajednički troškovi ograničeni su na skromnih 0,5% proseka BDP-a Unije. Opstala je labava koordinacija u spoljnoj politici i zaštiti životne sredine i saradnja država članica koje se zalažu u Svetskoj trgovinskoj organizaciji za dalju liberalizaciju tržišta. Širenje EU je relativno glatko nastavljeno; Turska, Zapadni Balkan i Ukrajina postaju članice do 2020. godine, a u toku su pregovori sa Moldavijom i Belorusijom.

3) "Raspad Evrope" (15% verovatnoće) jeste scenario po kojem se u Uniji napušta načelo spremnosti na kompromis između članica zarad širih interesa. Agresivna odbrana uskih nacionalnih interesa potkopava svaku nadu u obnavljanje delova Evropskog ustava, dogovor o budžetu, kao i dalju tržišnu liberalizaciju. Institucije jedinstvenog tržišta ne funkcionišu, ekonomski slika postaje sve gora što još više podstiče dezintegrativni proces. Prijem Hrvatske i Makedonije je do daljnog odložen, a dalje proširenje zaustavljeno. Zemlje koje su najviše doprinosile budžetu zadržavaju uplate, što destimuliše regionalnu politiku razvoja. U evrozoni opada fiskalna disciplina i raste pritisak pojedinih članica za napuštanje ovog dogovora. Potpuni kolaps ili raspad Unije nije verovatan, ali ni nemoguć.

4) Povratak okosnici EU (15% verovatnoće) rezultat je želje grupe država da očuvaju "socijalnu Evropu", tako što će iskoristiti postojeće ugovore da ojačaju jezgro Unije, primene protekcionističku politiku koja kažnjava korporativni protekcionizam i uspostavlja nove minimalne nadnike. Pritisak na fiskalnu harmonizaciju vodi regulaciji poreskih stopa. Prelazni periodi do uspostavljanja slobodnog kretanja radne snage (za nove članice) produženi su, a uslovi pooštreni. U ovoj varijanti, za 15 godina od sada sve zapadnobalkanske zemlje, Turska pa i Ukrajina naći će se pod okriljem EU.

5) Najmanje verovatan scenario (10%) jeste onaj po kojem oživljava "evropska ideja". Posle razdoblja neizvesnosti, ubedivanja i neodlučnosti, EU nalazi novi put da nastavi i produbi proces integracije, zasnovan manje na institucionalnim promenama, a više na efikasnijim politikama. To uključuje minimalne standarde socijalne zaštite, veću saradnju protiv izbegavanja oporezivanja, kao i sporazum o najnižim poreskim stopama. Kroz zajedničku poljoprivrednu politiku nastavlja se podrška farmerima, koja postaje sve skromnija, zarad većeg investiranja u istraživanje i razvoj.

## **Evropska unija i šanse Srbije za integracijom**

---

Unija dobija i zajedničku diplomatsku službu, a zaključno sa 2020 godinom sve zemlje Zapadnog Balkana postaju punopravne članice, dok pregovori sa Turskom i Ukrajinom intezivno napreduju.

Ovakav razvoj situacije teško je ostvarljiv, jer se od sadašnjih članica zahtevaju velike žrtve radi zajedničke dobrobiti, na šta one, imajući u vidu sudbinu evropskog ustava, nisu spremne.

Odgovor na pitanje koji je od navedenih scenarija najrealniji i kakva je zapravo budućnost evropske zajednice naroda, možda najbolje oslikava sudbina zajedničkog budžeta EU. Naime, lideri dvadesetpetorice su posle višemesečnog natezanja i odlaganja, te maratonskih iscrpnih pregovora konačno 17.12.2005. godine usvojili zajednički budžet, uprkos brojnim negodovanjima pojedinih članica.

Poljski premijer Kažimir Marčinkievič euforično je potvrdio da će njegova zemlja dobiti značajna sredstva u periodu između 2007. i 2013. godine, kako bi se po ekonomskoj snazi što pre približila razvijenijim članicama Unije.

Ključni ustupak je napravio tadašnji britanski premijer Toni Bla odričući se povraćaja dela novca koji Britanija uplaćuje u zajedničku kasu, a u korist pomoći najnerazvijenijim. Sa druge strane, Francuska je pristala da se udovolji višegodišnjim zahtevima Britanske administracije i da se počev od ove godine krene sa reformom režima poljoprivrednih subvencija, koje gutaju najveći deo budžeta Unije, a od kojih su do sada najviše koristi imali upravo Francuzi. Sve ovo ukazuje na staru praksu vodećih zemalja Unije da pre svega žele maksimalnu zaštitu vlastitih interesa, ali da su isto tako spremne na nužne kompromise, u cilju formiranja ekonomski snažne, politički ujedinjene i tržišno integrisane Evropske unije.

Samo takva Unija, moći će ravnopravno da pregovara sa vodećom zemljom sveta SAD, ali i da bude brana sve većoj dominaciji kineskog džina u svetu i ponovnoj želji Rusije (koja se polako, ali sigurno velikim koracima vraća na svetsku scenu pre svega kao nezaobilazni energetski faktor) za uspostavljanjem interesnih sfera u istočnoj Evropi i regionu Zapadnog Balkana.

Pojava globalnog terorizma, kao najveće pretnje miru 21 veka, takođe nameće potrebu formiranja kolektivnog sistema bezbednosti, čiji institucionalni okvir predstavlja EU, a sve novoprdošle članice uglavnom postaju i članice NATO pakta.

## **Miro Sokić**

---

Ova činjenica u najvećoj meri i opravdava prijem ekonomski i privredno nedovoljno razvijene Bugarske i Rumunije u januaru 2007. godine.

Na kraju, možemo da zaključimo da unatoč brojnim poteškoćama i problemima sa kojima se Unija suočava i kojih će u budućnosti sa daljim proširenjima biti još više, ideja zajedničkog evropskog projekta promovisana kroz reformski Lisabonski ugovor opstaje, ima perspektivu i u godinama i decenijama koje dolaze, tek treba da u potpunosti afirmiše vrednosti za koje se Unija zalaže od svog osnivanja; mir, sloboda, jednakost, razvoj demokratije, vladavina prava i bolji život svih njenih građana.

### **6. Šanse Srbije za integracijom**

Proglašenjem nezavisnošću Kosova od 17. februara ove godine, ideja evropske Srbije doživela je ozbiljan udarac.

Nekad najveći problem u vidu pune saradnje sa Haškim tribunalom, kao preduslov jačanja evropske perspektive Srbije kroz potpisivanje sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju i dobijanja statusa kandidata za članstvo u EU, sada se čini tako minoran i savladiv. Priznanjem tzv. Kosovske države pogaženi su osnovni postulati na kojima počiva međunarodno pravo, a pre svega povelja Ujedinjenih nacija, rezolucija 1244 Saveta bezbednosti UN, ugovori EU, sporazum o stabilizaciji i pridruživanju, helsinski završni akt i naravno Ustav Srbije.

Ukoliko su zemље koje su dale zeleno svetlo Prištini za samoproglašenje državnosti hteli da izazovu pravu agoniju i u potpunosti zakompliciraju stvari kako u ekonomskom, političkom tako i bezbednosnom pogledu u ovom delu Zapadnog Balkana, mora se priznati da su u potpunosti uspele.

Bez obzira što je ovaj čin najvećim delom instruiran od strane SAD, EU je pokazala nemoć i nespremnost da rešenje Kosovskog problema traži demokratskim sredstvima u interesu obe strane, uz poštovanje srpske državnosti i albanske etničke dominacije. Naravno da je kompromisno rešenje bilo moguće, ali u ovom trenutku čini se da povratak na staro više nema.

Voleo bih da me događaji u budućnosti demantuju, ali plašim se da ni zvaničnici u Briselu nisu svesni da su upravo dozvolili otvaranje balkanske "Pandorne kutije" i u narednom periodu imajući u vidu "efekat ugledanja" tek će biti aktivirani mnogi separatistički pokreti kako u Evropi, tako i u svetu. (Najnovija kriza u Gruziji i Rusko priznanje nezavisnosti Južne Osetije i Abhazije najbolje govori u prilog navedenoj tezi.)

## **Evropska unija i šanse Srbije za integracijom**

---

Očigledno je da većinska Srbija nikad neće priznati nezavisnost Kosova, a to ujedno znači i stalne sukobe i tenzije sa zemljama unutar Unije koje su Kosovo priznale.

Upravo sa ovim najuticajnjim članicama Srbija treba da pregovara o početku tehničke primene potписанog sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju sa EU.

Ukoliko navedenom dodamo da je za dobijanje statusa kandidata za članstvo neophodna saglasnost svih zemalja članica i da tu saglasnost Kosovo neće dobiti pre svega od Španije, Kipra, Grčke..., kao i činjenica da će Srbija prešutno biti uslovljena dobijanjem kandidature članstva u EU priznanjem Kosova kao države, na što ni zvanični Beograd sigurno neće pristati, ideja Srbija u EU postaje prava utopija.

Znajući i za najveću NATO bazu u Evropi na Kosovu i njen značaj za SAD i širenje uticaja alijanse ka istoku, kao i sve intezivniju saradnju Srbije sa Rusijom, danas političku i energetsku, a sutra možda i vojnu, dolazimo do zaključka da se dve najveće svetske vojne i političke sile, jedna na Kosovu, a druga u Srbiji sudaraju na Ibru, daleko od svojih vlastitih teritorija. Njihovo suštinsko povlačenja sa Balkana teško je predvideti ili bolje reći ono u budućnosti nije ni realno.

Otvara se i pitanje novog "njemačkog sindroma"<sup>7</sup> na Balkanu, naime jedna nacija je podeljena u dve susedne države i sigurno je da će u narednom periodu od 5-10 godina sjedinjenje ova dva etnička prostora biti primarni cilj albanske političke elite, kako u Prištini, tako i u Tirani.

Naravno da imune na prekravanje granica najverovatnije neće ostati ni bivše jugoslovenske republike, pre svega zapadna Makedonija sa izrazitim albanskim etničkim sastavom, kao i pojas oko Skadarskog jezera u Crnoj Gori.

Vidimo da je broj problema kao posledica Kosovske nezavisnosti multipliciran, a sve do nedavno evropska budućnost Srbije je bila dosta izvesnija.

Naime, od 2000. do 2006. godine, preko Evropske agencije za rekonstrukciju Srbija je dobila pomoć od 1,27 milijardi dolara za demokratizaciju, pomoć državnoj upravi i izgradnju institucija, kao i za ekonomski i socijalni razvoj.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Dr Dejan Jović, 2008., s. 4

<sup>8</sup> Evropski forum, 2008., s. 2

### Miro Sokić

**Tabela br. 3. Pomoć regionu zapadnog Balkana (2000-2006.), u milionima evra**

1.	Albanija	315,5
2.	Bosna i Hercegovina	502,8
3.	Hrvatska	278,8
4.	Makedonija	298,2
5.	Srbija i Crna Gora	2559,8
6.	Privremena civilna uprava	205,5
7.	Regionalni projekti	229,6
8.	Ostalo	345,8
9.	Makrofinansijska pomoć	404,0
10.	Ukupno	5130,2
11.	Hrvatska, prepristupna pomoć 2005-06	245
12.	UKUPNO	5385

Izvor: BeCEi, 2008., s. 2

Takođe su i značajna sredstva od strane EU shodno usvojenom budžetu za obračunski period 2007-2013. namenjena prepristupnim fondovima i zemljama zapadnog Balkana, gde opet prednjači Srbija.

**Tabela br. 4. Prepristupna (IPA) pomoć državama zapadnog Balkana, (2007-2011.) u mil. evra**

1	Država	2007	2008	2009	2010	2011
2	Albanija	61,0	70,7	81,2	93,2	95
3	BIH	62,1	74,8	89,1	106	108,1
4	Hrvatska	141,2	146	151,2	154,2	157,2
5	Srbija	189,7	190,9	194,8	198,7	202,7
6	Kosovo	68,3	124,7	66,1	67,3	68,7
7	Crna Gora	31,4	32,6	33,3	34	34,7
8	Makedonija	58,5	70,2	81,8	92,3	98,7
9	UKUPNO	612,2	709,9	697,5	745,7	765,1

Izvor: BeCEi, 2008., s. 2

Koliko je značajno i formalno članstvo u Uniji možda najbolje oslikava podatak da je za Bugarsku našeg istočnog suseda sa približno istim brojem stanovnika, planirano da do 2011. godine primi ukupno iz fondova Unije oko 9,362 milijardi evra što je čitavih sedam puta više od sredstava planiranih za Srbiju.

Sa koliko ozbiljnosti je zvanični Beograd bio pristupio ubrzanju procesa evropskih integracija govori i činjenica da je u decembru 2007. godine Vlada Srbije donela odluku o izradi Nacionalnog programa za

## **Evropska unija i šanse Srbije za integracijom**

---

integraciju Srbije u EU (NPI).<sup>9</sup> NPI treba da bude izrađen po ugledu na Nacionalne programe za usvajanje komunitarnog prava, koje su države kandidati za članstvo u EU u obavezi da pripreme.

Naime, sa jedne strane se htelo videti da li je Srbija spremna da prihvati dvadeset dve hiljade evropskih propisa raspodeljenih u trideset pet poglavlja (ne zato jer nas EU na to tera, već zato što smatramo da tako možemo unaprediti sve oblasti društva- ekonomiju, nauku, obrazovanje, ekologiju...), a sa druge strane da se pokaže istinska volja Srbije za objedinjavanjem svih strateških dokumenata i akcionalih planova u vezi evropskih integracija. Predviđeno je da ovaj program bude spreman za usvajanje od strane Vlade Srbije do kraja 2008. godine.

Današnja politička, ekomska i bezbednosna pozicija Srbije je i više nego kompleksna. U mesecima koji dolaze nova politička elita, formirana nakon parlamentarnih izbora je na jednom od najvećih iskušenja novije srpske istorije. Dva su glavna zadatka nove Vlade, borba za očuvanje celovitosti Srbije i jačanje evropske budućnosti. Koliko god ova dva cilja bila u koliziji, oni ipak uživaju većinsku podršku birača u Srbiji.

Ono što je prema mišljenju autora u ovom trenutku najracionalnije i što treba da bude smernica budućih političkih odluka u Srbiji koje će naravno implicirati i ekonomski boljatik jeste politika »evrorealizma«.<sup>10</sup>

Neophodno je očuvanje pristojnih odnosa sa EU, maksimalna eksploatacija potpisanih trgovinskih ugovora, pokušati da se još više privuku strane investicije iz SAD i članica EU, razdvojiti koliko je moguće politiku od ekonomije i isto dat primat.<sup>11</sup>

Paralelno, treba intezivirati slobodnu trgovinu sa Rusijom, afirmisati status vojne neutralnosti koja se u istoriji na ovim prostorima pokazala kao dobra formula i težiti ka ispunjenju tehničkih uslova dobijanja statusa kandidata za članstvo u EU.

Ono samo po sebi ne treba da bude vrhovni cilj razvojne strategije, već snažan instrument da se kroz dinamičan i održiv razvoj promoviše efikasna tržišna privreda koja će privući investicije, smanjiti nezaposlenost, povećati proizvodnju i izvoz, a samim tim i blagostanje svih naših građana.

---

<sup>9</sup> www.seio.sr.gov.yu

<sup>10</sup> Teokarević dr Jovan, 2008., s. 3

<sup>11</sup> Gligorov, dr Vladimir. (2008.) , s. 4

## **Miro Sokić**

---

Onog časa kada nacionalni dohodak po glavi stanovnika sa sadašnjih 3000 \$ bude udvostručen ili utrostručen i pitanje članstva u Uniji neće biti toliko aktuelno. Do tog trenutka nam predстоji velika borba.

### **7. Zaključak**

Evropska unija kao najuspešnija ekonomska regionalna integracija u svetu je u poslednje četiri godine gotovo udvostručila broj članica. Iako je proces poslednjeg i pretposlednjeg proširenja uglavnom bio usmeren ka Centralnoj i Istočnoj Evropi, odnosno bivšim socijalističkim zemljama, sa nasleđenim problemima ekonomske nerazvijenosti, najnovija istraživanja Evropske komisije su pokazala pozitivne ekonomske performanse integracije na sve članice Unije.

I novim budžetom Unije za obračunski period od 2007–2013. godine gro sredstava će se investirati u razvoj poljoprivredne proizvodnje, regionalnu pomoć, kao i smanjivanju jaza između razvijenih i novoprdošlih članica. Privremena institucionalna kriza Unije, izazvana »francuskim« i »holandskim« odbacivanjem Ustava od 2005. godine, prevaziđena je potpisivanjem novog, reformskog, Lisabonskog ugovora koji tek treba da obezbedi nastavak procesa proširenja iste i stvaranja jedinstvenog prostora zajednice evropskih naroda.

Unatoč brojnim poteškoćama i problemima sa kojima se Unija suočava i kojih će u budućnosti sa daljim proširenjima biti još više, ideja zajedničkog evropskog projekta promovisana, i kroz reformski, Lisabonski ugovor opstaje, ima perspektivu u godinama i decenijama koje dolaze, i tek treba da u potpunosti afirmiše vrednosti za koje se Unija zalaže od svog osnivanja; mir, sloboda, jednakost, razvoj demokratije, vladavina prava i bolji život svih njenih građana.

Kada je u pitanju integracija naše zemlje u EU, mora se priznati da su brojni napor u vidu izrade Nacionalnog programa za integraciju, usaglašavanja zakona sa komunitarnim pravom, privođenja kraju saradnje sa Haškim tribunalom, ozbiljno dovedeni u pitanje nakon proglašenja Kosovske nezavisnosti.

Izlaz iz sadašnje pat pozicije nova srpska vlada moraće da traži kroz paralelno inteziviranje ekonomske i trgovinske saradnje, kako sa članicama Unije i SAD s jedne strane, tako i sa unapređenjem političke i ekonomske povezanosti sa Rusijom, ne odričući se Kosovske realnosti, ali i mobilizacijom svih raspoloživih kapaciteta za dobijanje statusa kandidata za pristupanje u EU.

## **Evropska unija i šanse Srbije za integracijom**

---

Status kandidata sam po sebi ne treba da bude vrhovni cilj razvojne strategije, već snažan instrument i katalizator procesa, da se kroz dinamičan i održiv razvoj promoviše efikasna tržišna privreda koja će privući investicije, smanjiti nezaposlenost, povećati proizvodnju i izvoz, a samim tim i blagostanje svih naših građana.

### **Literatura**

1. Jović, dr Dejan (2008), Nezavisnost Kosova i Balkan, Evropski forum, br. 01-02, s. 4, Beograd
2. Gligorov, dr Vladimir (2008), Stabilno tržište, efikasna privreda, više investicija, Vreme, br. 3, s. 4, Beograd
3. Teokarević, dr Jovan (2008), Nezavisnost Kosova i evropska opcija u Srbiji, Evropski forum, br. 01-02, s. 3, Beograd
4. [www.becei.org](http://www.becei.org)
5. [www.openeurope.org.uk](http://www.openeurope.org.uk)
6. [www.europa.org.yu](http://www.europa.org.yu)
7. [www.cer.org.uk](http://www.cer.org.uk).

## **EUROPEAN UNION AND SERBIAN CHANCES FOR INTEGRATION**

**Abstract:** This paper presents main characteristics and perspectives of European Union development, as well as economic consequences of the most recent enlargements. Qualitative analysis of the issue of participation in the joint EU budget is also contained herein, which has always been the subject of a dispute among its member states. The emphasis is placed on the structure of income and expenditure of the joint fund in Brussels, as well as the fact that the richest countries, first of all the Netherlands and France, dissatisfied with the amount of their incoming payments, have rejected the new EU constitution in a referendum. The resulting institutional crisis is being solved by new, reforming Treaty of Lisbon. The chances of Serbia to strengthen its European perspective are also pointed out, in the light of declaration of Kosovo's independence, stabilization and association agreement which still waits to be signed and very unforeseeable political orientation of new Serbian political elite after the parliamentary elections in May.

**Key words:** European Union, joint budget, Treaty of Lisbon, perspectives of development, Serbia.

**Miro Sokić**

---



UNIVERZITET U NIŠU  
EKONOMSKI FAKULTET  
Časopis "EKONOMSKE TEME"  
Godina izlaženja XLVI, br. 3, 2008., str. 213-222  
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš  
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 523 268

## KULTURNA DIMENZIJA U NASTAVI FRANCUSKOG POSLOVNOG JEZIKA

Slavica Pejić\*

**Rezime:** Onako kako poslovni ljudi otkrivaju zamke koje ih čekaju na putu poslovnog uspeha u nekoj zemlji, tako i studenti koji uče francuski poslovni jezik treba da usvoje određeni broj kulturnih obeležja i pravila koja važe u međuljudskim odnosima u francuskoj kulturi. Bez poznавања ovih karakteristika francuske kulture, bez poznавања mentaliteta francuskih partnera, čak i odlično znanje francuskog jezika ostaje nepotpuno i neefikasno. Štaviše, nepoznavanje svega toga dovodi do nerazumevanja i nesporazuma i može da nanese veliku štetu dobrom trgovinskim odnosima.

**Ključne reči:** francuski poslovni jezik, francuska kultura, kulturne specifičnosti u nastavi jezika.

### Uvod

Francuska je velika zemlja na zapadu Evrope sa dugom i slavnom istorijom. Ona je bila, a i danas je, jedna od vodećih političkih i ekonomskih sila u Evropi i svetu. Ona je, takođe, jedna od zemalja osnivača Evropske Unije i jedna je od pet stalnih članica Saveta bezbednosti OUN. Pripada uskoj grupi demokratskih, razvijenih zemalja sa visokim životnim standardom. Po svom bruto nacionalnom proizvodu, četvrta je ekonomska svetska sila, iza SAD, Japana i Nemačke, i ima jedan od najvećih nivoa ekonomskog rasta u Evropi. Veliki je svetski izvoznik kada je reč o poljoprivrednim i industrijskim proizvodima. Ogromne površine obradive zemlje (preko 50% ukupne teritorije), primena najnovije tehnologije i subvencije učinile su Francusku vodećom poljoprivrednom silom Zapadne

---

\* Ekonomski fakultet Niš  
UDK 811.133.1:658; Pregledni članak  
Primljeno: 12.12.2008.

## **Slavica Pejić**

---

Evrope. Ima razvijenu proizvodnju automobila, aviona, tekstila i farmaceutskih proizvoda, ali ne treba zaboraviti ni telekomunikacije, bankarski sektor, osiguranje, industriju mode i luksuznih proizvoda kao što su parfemi, nakit, kozmetički proizvodi. Raznolikost reljefa i klime pogoduju razvoju različitih vidova turizma: sa 71 milionom inostranih turista godišnje, Francuska je najposećenija zemlja na svetu. Ona ostvaruje 63% svoje trgovinske razmene sa zemljama Evropske Unije. Zvanična valuta je evro kojim je početkom 2002. godine u potpunosti zamenjen francuski franak.

Francuska danas ima oko 62 miliona stanovnika, prevashodno katoličke vere, dok je muslimanske vere blizu 10% stanovništva. Dominantan jezik je francuski, a u upotrebi su i mnogi dijalekti (provansalski, bretonski, korzikanski, katalonski, baskijski...). Usled globalizacije ekonomске i kulturne razmene i razvoja novih tehnologija, pre svega u oblasti komunikacija, promenila se i politika koju francuska država vodi u cilju promovisanja francuskog jezika, budući da se i sam međunarodni status ovog jezika promenio. Danas je francuski jezik suočen s dominacijom engleskog kao jezika globalne komunikacije, a istovremeno je u stalnoj interakciji sa ostalim svetskim jezicima. Međutim, ne sme se zaboraviti činjenica da francuski jezik kao maternji govori više od 115 miliona ljudi u svetu. Više od 60 miliona ljudi u različitim zemljama služi se njime, a skoro 90 miliona dece i odraslih širom sveta uči ovaj svetski jezik. Francuski je zvanični i radni jezik u Ujedinjenim nacijama, u institucijama Evropske Unije i u Međunarodnom olimpijskom komitetu. Jedini je univerzalni jezik u Međunarodnoj poštanskoj uniji i glavni jezik u Afričkoj uniji. Francuski jezik povezuje 63 zemlje okupljene u okviru Međunarodne organizacije Frankofonije koja ima za cilj stvaranje političkog prostora za saradnju i solidarnost među narodima, uz poštovanje kulturnih različitosti. Dakle, francuski jezik prisutan je na svim kontinentima, a ova privilegija, koju ima još samo engleski jezik, posledica je ekonomске, kulturne i geografske ekspanzije koju je Francuska doživela u prethodnim stoljećima.

### **Znanje francuskog jezika može biti prednost**

Svi jezici osim engleskog, pa i oni koje nazivamo svetskim jezicima, susreću se sa određenim problemima vezanim za ekonomsku terminologiju, a koji su rezultat, pre svega, ekonomске dominacije Sjedinjenih Američkih Država. Engleski jezik postaje jezik globalne komunikacije, jezik na kome se vode pregovori i ugovara poslovna saradnja u međunarodnim okvirima. Uprkos tome, nipošto se ne sme zanemariti značaj ostalih svetskih jezika, imajući u vidu ogroman broj ljudi koji se tim jezicima služe i značajnu

### **Kulturna dimenzija u nastavi francuskog poslovnog jezika**

---

ekonomsku moć zemalja u kojima se oni govore. Znanje stranih jezika uvek je prednost, bilo da ste turista na letovanju u nekoj stranoj zemlji ili poslovni čovek koji želi da posluje sa inostranim firmama.

Kada govorimo o Francuskoj, prvo na šta pomislimo jesu proizvodi po kojima je ova zemlja poznata : vina, parfemi, visoka moda, kozmetički proizvodi, poznate marke automobila. Međutim, jezik kojim se govori u ovoj velikoj zemlji na zapadu Evrope retko doživljavamo kao jezik na kome se vode pregovori i ugоварaju veliki poslovi. Francuski jezik smatramo, uglavnom, jezikom kulture i umetnosti, a ovaj stav se favorizuje i u samom obrazovnom sistemu zbog načina na koji se francuski jezik uči u školama. Kultura je, neosporno, jedan od glavnih francuskih izvoznih artikala, ali nikako ne treba zaboraviti da je Francuska jedna od najrazvijenih zemalja sveta koja ostvaruje 6% ukupne svetske ekonomске razmene.

Treba istaći činjenicu da je Francuska jedan od značajnih privrednih partnera Srbije: ona je jedna od 10 zemalja sa kojima Srbija ostvaruje najveće vrednosti robne razmene. Francuska zauzima 10. mesto na listi zemalja u koje je Srbija najviše izvozila svoje proizvode u 2007. godini, a među zemljama iz kojih je naša zemlja najviše uvozila Francuska se nalazi na 8. mestu. Na francusko tržište se izvoze: gvožđe i čelik (čije je učešće u ukupnom izvozu Srbije u Francusku u 2007. godini iznosilo 28,47%), proizvodi od kaučuka (vodeći izvoznik ovih proizvoda je preduzeće Tigar iz Pirotu, čiji je glavni akcionar svetski lider u proizvodnji guma, francuska kompanija *Michelin*), povrće i voće, proizvodi od metala i obojeni metali. Najveće učešće u uvozu Srbije iz Francuske u 2007. godini imala su drumska vozila (35,55%), a pored ovih proizvoda iz Francuske se uvoze u značajnom iznosu i industrijske mašine za opštu upotrebu, medicinski i farmaceutski proizvodi, hemijske materije i proizvodi, kao i električne mašine, aparati i uređaji.<sup>1</sup>

U poslovnom svetu, situacija u kojoj se partneri mogu sporazumeti na jednom, zajedničkom jeziku stvara povoljnu atmosferu za sklapanje poslova. Prilikom dogovaranja poslova s francuskim preduzećima ili firmama iz drugih frankofonih zemalja, znanje francuskog jezika ostavlja veoma značajan utisak na frankofonog partnera i može biti izuzetno povoljna okolnost za sklapanje posla. Francuzi su veoma ponosni kako na svoju slavnu istoriju, tako i na svoj jezik koji je tokom više vekova bio univerzalni jezik kulture i civilizacije u čitavoj Evropi. S druge strane, znanje jezika čini

---

<sup>1</sup> Podaci o trgovinskoj razmeni Srbije i Francuske mogu se naći na sajtu Privredne komore Srbije <http://pks.komora.net>.

### **Slavica Pejić**

---

da se poslovni čovek oseća sigurnije i samouverenije za pregovaračkim stolom, budući da je u stanju da sam kontroliše razvoj situacije.

Jasno je da su poslovni ljudi veoma motivisani za učenje jezika svojih inostranih trgovinskih (potencijalnih) partnera, a francuski jezik ne omogućava pristup samo velikom francuskom tržištu (Francuska ima preko šezdeset miliona stanovnika), već i tržištima većeg broja zemalja u kojima se ovaj jezik govori : Belgija, Luksemburg, Švajcarska, Rumunija, Kanada, veliki broj afričkih zemalja u kojima je francuski jezik jedini ili jedan od oficijalnih jezika. Francuski može biti od velike koristi i u zemljama kao što su Španija, Portugal i Italija u kojima se govore jezici slični francuskom i koji pripadaju istoj jezičkoj grupi – romanskim jezicima.

### **Upoznati kulturne specifičnosti kroz učenje jezika**

Pregovaranje između trgovinskih partnera iz različitih zemalja uvek je i pre svega susret ljudi i kultura kojima pripadaju. Zbog toga se efikasnija nastava francuskog poslovnog jezika ne može ostvariti ukoliko u toj nastavi nije zastupljena i kulturna dimenzija. Kroz učenje jezika, student bi trebalo da shvati kakve ga zamke očekuju u multikulturalnoj komunikaciji, u cilju što boljeg i uspešnijeg prilagođavanja poslovnom okruženju. Stoga, nastavu francuskog poslovnog jezika ne treba shvatiti kao prosto učenje odgovarajućeg vokabulara, prilagođenog najčešćim situacijama na koje se nailazi u poslovnom svetu. Poznavanje odgovarajuće terminologije jeste *conditio sine qua non*, ali je isto tako važno da studenti steknu određenu interkulturnu kompetenciju, koja može biti verbalna i neverbalna. Budući da se jezici međusobno razlikuju, postoje razlike i u neverbalnoj komunikaciji u različitim kulturama. To znači da su držanje, način oblačenja, i gestikulacija u istoj meri sredstva komunikacije kao i sam jezik. Usvajanje određenih aspekata jedne drugačije kulture omogućava bolje razumevanje i samog jezika i ponašanja ljudi koji tim jezikom govore. Dakle, učenje jezika i usvajanje određenih elemenata kulture, kao što su sistem vrednosti ili verovanja, nerazdvojivi su procesi.

Dešava se da propadnu poslovi i prekinu se veze između poslovnih partnera zbog međusobnog nerazumevanja, pre svega nerazumevanja i nepoznavanja kulture onoga ko sedi s druge strane pregovaračkog stola. Pod kulturom ovde podrazumevamo usađene ideje o tome kako neko treba da se ponaša ili da deluje u određenoj situaciji, stavove koji su nam osobeni, a često ih sasvim pogrešno smatramo univerzalnim. I upravo iz tog razloga često pogrešno sudimo o ponašanju ljudi iz drugih kultura, s kojima kontaktiramo, smatrujući da nas oni ne uvažavaju. Radi se o različitim

### **Kulturna dimenzija u nastavi francuskog poslovnog jezika**

---

stilovima komunikacije zbog kojih možemo udaljiti poslovnog partnera ukoliko nismo dovoljno pripremljeni da razumemo način na koji on komunicira. Svaka zemlja ima svojih kulturnih specifičnosti, a učenje jezika treba da omogući sticanje određenih saznanja o tim specifičnostima.

### **Osnovne karakteristike komuniciranja na francuski način**

Francuzi su prilično formalni u komunikaciji, tako da je *persiranje* (obraćanje sa „*Vi*“, odnosno „*Vous*“) odgovarajuća i jedino poželjna forma u međusobnim kontaktima u kompanijama, trgovini, administraciji, hotelima, javnom prevozu. Učtiva forma podrazumeva upotrebu reči „*Monsieur*“ i „*Madame*“ uz prezime date osobe:

- ***Monsieur*** Petrović, ***vous*** avez bien voyagé ?  
(*Gospodine Petroviću, da li ste [Vi] dobro putovali?*)
- ***Madame*** Petrović, combien de temps restez-***vous*** en France?  
(*Gospođo Petrović, koliko dugo [Vi] ostajete u Francuskoj?*)

ili oslovljavanje po imenu uz neizbežno persiranje:

- ***Nicolas***, je voudrais ***vous*** montrer nos bureaux.  
(*Nikola, želeo bih da vam pokažem naše kancelarije.*)

Prelazak na „ti“ je obično formulisan rečenicom: „*On peut se tutoyer?*“ (Možemo li da pređemo na ti?). Uglavnom se prepusta osobi ženskog pola ili starijoj osobi da inicira ovu promenu u načinu obraćanja.

U francuskom jeziku intonacija ima izuzetno značajnu ulogu u komunikaciji. Jedna te ista rečenica ili izraz mogu imati više različitih značenja zavisno od toga s kakvom su intonacijom izgovorene.

Izraz „*Ah bon*“ moguće je izgovoriti različitim tonovima i na taj način iskazati:

- iznenađenje,
- radoznalost,
- sumnju,
- nezainteresovanost,
- mrzovolju i druga osećanja.

Isto tako, u zavisnosti od intonacije rečenica „*tu viens demain*“ (*ti dolaziš sutra*) može postati afirmativna (ti ćeš doći sutra, to je sigurno), naredbodavna (moraš doći sutra!) ili upitna (da li ćeš doći sutra?), a da se značenje bilo koje od upotrebljenih reči u njoj nimalo ne promeni.

## **Slavica Pejić**

---

U svakodnevnoj komunikaciji upotreba negativne forme veoma je česta, štaviše mogli bismo reći da su Francuzi prvaci u korišćenju odričnih rečenica. Oni će radije reći „*Ce n'est pas mal.*“ (To nije loše.) umesto „*C'est bien.*“ (To je dobro.), ili „*Ce n'est pas facile.*“ (To nije lako.) umesto „*C'est difficile.*“ (To je teško.). Upotreba negacije često nosi određeno kulturološko značenje. Evo jedne takve situacije :

- *Est-ce que vous pouvez finir ce travail ce soir?*

(Možete li završiti večeras ovaj posao?)

- *Ce n'est pas impossible.*

(To nije nemoguće.)

Odgovor na postavljeno pitanje u ovoj situaciji znači sledeće: *bilo bi mi draže da me to niste pitali, ali ako insistirate, daću sve od sebe.*

Francuzi, kao i ostali latinski narodi, mnogo gestikuliraju dok govore, osim u nekim posebnim situacijama kada to nije poželjno (prilikom zvaničnih razgovora ili konferencija za štampu, na primer). Neki gestovi su izraz učitivosti: prilikom dolaska na posao, recimo, zaposleni se međusobno rukuju. Ne treba se rukovati s malom decom, već ih treba poljubiti. U svakodnevnom životu, u porodici i među prijateljima, Francuzi lako izražavaju emocije i dovoljno je videti im izraz lica da bi saznali u kakvom su raspoloženju. U poslovnom okruženju, međutim, zahtevaju se odmerenost i samokontrola u ponašanju.

## **Osobenosti francuske poslovne kulture**

Prvi kontakti su, nesumnjivo, najdelikatniji i zahtevaju najviše opreza i odmerenosti. U kontaktu s Francuzima, na primer, treba izbegavati direktna pitanja tipa „*Vous êtes marié?*“ (Da li ste oženjeni?), jer privatni život nije poželjna tema za razgovor prilikom prvog susreta u profesionalnom okruženju. Osim pitanja o privatnom životu, i ona koja se tiču političkih stavova svakako treba izbegavati. Francuzi će radije, u takvim situacijama, govoriti o opštим temama. Uvek se može započeti razgovor o umetnosti, muzici, francuskoj kuhinji ili sportu.

Kada se radi o poslovnoj komunikaciji, tu se stvari često odvijaju veoma brzo i nema se dovoljno vremena za eventualne ispravke. Američki biznismen ceni brzinu, jer je brzina za njega isto što i efikasnost, pa će često zanemariti ili skratiti vreme koje bi trebalo posvetiti upoznavanju, kada partneri pokušavaju da se što bolje upoznaju razgovarajući neobavezno, o vremenu, sportu ili gastronomiji, na primer. Za razliku od njega, Francuski

### **Kulturna dimenzija u nastavi francuskog poslovnog jezika**

---

biznismen više voli da dobro upozna teren pre nego što uđe u posao, da stvori opušteniju atmosferu pre nego što na dnevni red dođe pregovaranje. Francuzi su hedonisti, vole ukusna i lepo servirana jela i uživaju u odličnim vinima, pa možemo reći da je gastronomija ubedljivo najčešća i najomiljenija tema njihovih razgovora. Tokom poslovnog ručka, na primer, govoriti se o jelima koja su poslužena, o specijalitima koje su prisutni već imali priliku da probaju ili onima koje bi voleli da probaju. „*C'est magnifique!*“ (Divno je!) reći će o načinu na koji je jelo servirano, „*C'est délicieux*“ (Izvrsno je!) najčešći je komentar kada je hrana jako ukusna. Francuzi ne vole da jedu sami. Zaposleni u preduzećima uglavnom ručavaju zajedno, u manjim grupama, jer pored uživanja u hrani, Francuzi obožavaju da razgovaraju. Poslovi se vrlo često zaključuju uz dobru trpezu, što se može reći i za naše poslovne ljude. U pogledu značaja dobre hrane i pića za uspešno sklapanje poslova, francuski i srpski biznismeni imaju dosta sličnosti.

U francuskim preduzećima, upotreba reči „*Monsieur*“ i „*Madame*“ u međusobnom obraćanju zaposlenih predstavlja znak poštovanja, ali isto tako ukazuje na razliku u hijerarhijskom statusu. Međutim, persiranje među zaposlenima ne znači obavezno da su oni međusobno distancirani. Na menadžerskim pozicijama vodi se računa da odnos bude strogo formalan, dok se kolege na nižim funkcijama obično oslovljavaju imenom ili, u zvaničnim situacijama, prilikom oslovljavanja koriste prezime osobe kojoj se obraćaju.

Društveni status i pozicija su izuzetno važni elementi u francuskoj poslovnoj kulturi, a učtivo ponašanje, uzajamno poverenje i razumevanje igraju veliku uogu u uspehu jedne poslovne organizacije. Francuzima je jako važan i spoljašnji izgled, pa će svoje poslovne partnere, njihov društveni i imovinski status procenjivati i na osnovu izgleda. U poslovnom svetu odeća je klasična i formalna, a od poslovnih žena u ovoj zemlji sa razvijenom modnom industrijom očekuje se da budu odevene elegantno, bez previše upadljivih detalja i napadne šminke. Veoma su važne i titule, pa ih obavezno treba istaći u razgovoru, ali i odštampati na vizitkartama.

Francuzi obožavaju da raspravljaju o svemu, energično brane svoje stavove i rado stupaju u konfliktne situacije, ali ih to često neće sprečiti da negativne reakcije druge strane jednostavno - ne čuju. Na osnovu načina na koji se neko uključuje u diskusiju i suprotstavlja tuđim stavovima i idejama, doneće sud o njegovoј inteligenciji.

U situaciji kada treba da odgovore na konkretan zahtev, Francuzi će često, bez mnogo razmišljanja, odgovoriti sa: „*Non, c'est impossible!*“ (Ne,

to je nije moguće!), ali ovakav odgovor ne mora biti i konačan. Važno je insistirati, naravno vrlo ljubazno i s merom, i početno „*non*“ vrlo često postaje „*oui*“ (da) ili „*oui, peut-être*“ (da, možda). Agresivne tehnike zaključivanja posla nisu dobrodošle u francuskom okruženju. Izražavanje druželjubivosti i velikodušnosti kakvo poznajemo, na primer, kod slovenskih naroda nije uobičajeno kod Francuza. Prema tome, ni davanje ni primanje poklona nije uobičajena praksa, pa ukoliko, ipak, želite nešto pokloniti poslovnom partneru, to treba učiniti na diskretan način.

### **O mentalitetu francuskih menadžera**

Francuska je zemљa sa dugom tradicijom i utvrđenim sistemom hijerarhije. Onaj ko želi da napreduje u profesionalnom okruženju mora poštovati određena pravila igre i napredovati postepeno, korak po korak, što se ne može učiniti preko noći. Prema tome, u Francuskoj su prava retkost direktori mlađi od trideset godina, što je u Srbiji, na primer, mnogo češći slučaj. Zaposleni su veoma odani kompaniji u kojoj rade i od nje očekuju dosta u smislu beneficija, pa je fluktuacija radne snage manja u odnosu na druge zemlje. Lojalnost prema kompaniji od strane zaposlenog smatra se vrlinom. Preduzeća u ovoj zemlji veoma su centralizovana, što znači da su direktori i visoki rukovodioci izuzetno uticajni i moćni. Proces donošenja odluka je strogo hijerarhijski postavljen: odluke donosi par menadžera na visokim pozicijama, a podređeni u velikoj meri zavise od njih i ne mogu učiniti ništa bez ovlašćenja. Takav način rada zahteva ponekad dosta vremena i usaglašavanja.

Francuski menadžeri često naglašavaju svoj status i položaj u poslovnim odnosima, a za njihov uspeh u poslovnom svetu nisu bez značaja ni lobiranje, poznanstva i podrška nadređenog. Na reputaciju francuskih poslovnih ljudi izuzetno utiče i to u kojoj su obrazovnoj instituciji završili školovanje, kao i nivo intelektualnih sposobnosti i veština govorništva. Visokoškolski sistem, kroz „*Grandes Ecoles*“ - elitne ustanove koje francuska država počinje da osniva sredinom XVIII veka i specifičnost su francuskog sistema visokog obrazovanja - kreira poslovnu elitu čije su odluke retko preispituju. Istovremeno, od te poslovne elite se očekuje da bude stabilna, autoritativna i da poseduje široko obrazovanje. Ukoliko javno, na sastanku, dovedete u pitanje predlog ili ideju poslovnog čoveka koji pripada ovoj elitnoj grupi, rizikujete da kompromitujete njegovu stručnost i kompetentnost.

Tokom prvih sastanaka, Francuzi pomno procenjuju situaciju. Budući da u poslovanju teže dugoročnoj saradnji, najpre će temeljno proučiti

### **Kulturna dimenzija u nastavi francuskog poslovnog jezika**

---

i proceniti sve raspoložive informacije, a potom doneti odluku o tome da li će prihvati poslovnu saradnju ili ne. Francuski menadžeri ne vole rizične poslove i izbegavaju nesigurnost u poslovanju. U tome ih „podržava“ veoma komplikovana francuska birokratija, kao i francusko socijalno zakonodavstvo kojim su zaštićena prava radnika. Francuzi teže stabilnim odnosima unutar poslovnih organizacija i dugoročnom zaposlenju. Najbolji opis ovog principa je da će francuski menadžer reći da je zaposlen u "određenoj kompaniji" u kojoj radi na "određenoj poziciji", dok će američki menadžer reći da je stručnjak na "određenoj poziciji" i da radi u "određenoj kompaniji". Međutim, nije uobičajeno druženje sa hijerarhijski potčinjenima niti na poslu, niti van njega. Prisutna je jasna podela na privatni i poslovni život.

Sastanci su veoma formalni i zahtevaju dobre i temeljne pripreme. Dolazak na poslovni sastanak uvek podrazumeva unapred pripremljen plan, koji poslovnom čoveku pomaže da što jasnije i logičnije prezentuju svoje ideje. Svaki sastanak prate i veoma pažljivo sastavljeni izveštaji koji treba da budu jasni, pregledni i sveobuhvatni. Zbog toga francuski menadžeri veoma cene kada i njihovi poslovni partneri pripremljeni dolaze na sastanke. Međutim, treba pažljivo analizirati ono šta se dešava, jer sami sastanci često ne podrazumevaju donošenje odluka i planova: moguće je da su odluke već donete na višim nivoima pre samog sastanka.

Negovanje poslovnih odnosa sa menadžerima iz Francuske je veoma važno, a poštovanje formalnosti u ophođenju i oblačenju očekivano, uz smiren govor i dostojanstveno ponašanje. Francuzi veoma cene privatnost, slobodno vreme uglavnom posvećuju porodici i starim prijateljima, pa se o privatnom životu ne govori na poslovnim sastancima. U poslovnim odnosima iznošenje bilo kakvih negativnih stavova o francuskim firmama ili francuskoj državi nije poželjno: za jednog Francuza to može biti veoma uvredljivo. **Poznavanje francuskog jezika je uvek prednost, svaki napor u ovom smislu Francuzi će izuzetno ceniti i više će uvažavati drugu stranu u pregovorima.** Tokom samih pregovora treba imati na umu moguću kontradiktornost stavova i ponašanja francuskog partnera, kao i činjenicu da moć odlučivanja imaju rukovodioci na najvišim pozicijama u preduzeću.

### **Zaključak**

Na početku XXI veka postavlja se pitanje kakva je budućnost francuskog jezika kao značajnog svetskog jezika. U globalizovanom svetu u kome dominira engleski jezik, sve je više onih koji uz studije ekonomije uče francuski jezik, ne zbog njegove lepote ili bogate francuske književnosti, već

### **Slavica Pejić**

---

iz vrlo praktičnog razloga: da bi što lakše i što uspešnije ušli na ogromno tržište Evropske unije. A kroz učenje poslovnog jezika neophodno je spoznati i ono što obeležava svaku međusobnu komunikaciju pripadnika dva naroda: njihovu kulturu.

Zbog toga je od izuzetne važnosti da studenti dobiju priliku da upoznaju i kontaktiraju sa ljudima, posebno poslovnim, iz frankofonih područja. To je odličan način da shvate da učenje stranog jezika predstavlja mnogo više od pukog memorisanja reči i izraza ili gramatičkih pravila. Naravno, nije jednostavno organizovati takve susrete, posebno sa poslovnim ljudima koji su često veoma zauzeti, ali vredi uložiti napor, jer će nakon takvih susreta studentima biti mnogo lakše da shvate značaj kulturne dimenzije i oslobođe se predrasuda koje imaju o pripadnicima francuskog naroda. Sasvim sigurno, novinski tekstovi, televizijske reklame, određeni filmovi mogu isto tako biti od velike koristi i omogućiti studentima da što bolje upoznaju svet poslovanja na francuski način.

### **Literatura**

1. Kawecki, R., Clerc-Renaud P., *Spécificités culturelles et français des affaires*, Le français dans le monde, Juillet-août 2003 - N°328.
2. Claes, M-T., *La dimension interculturelle dans l'enseignement du français langue de spécialité*, Dialogues & cultures n°47, 2003.
3. Délégation générale à la langue française et aux langues de France, *La langue française dans le monde*, Références 2006.
4. Renaud, T., *Français! Notre histoire, nos passions*, Larousse 2003.
5. Miquel, C., *Communication progressive du français*, CLE International, 2004.
6. [www.diploweb.com/france](http://www.diploweb.com/france)

## **LA DIMENSION CULTURELLE DANS L'ENSEIGNEMENT DU FRANÇAIS DES AFFAIRES**

**Résumé :** De la même façon que les hommes d'affaires découvrent les pièges qui les attendent sur leur chemin de réussite, les étudiants qui apprennent le français des affaires doivent adopter un certain nombre de spécificités culturelles et assimiler les règles interrelationnelles de la culture française. Sans connaître ces caractéristiques de la culture française et la mentalité des partenaires français, même un bon niveau de français reste incomplet et inefficace. De plus, l'ignorance de tout cela provoque l'incompréhension et les malentendus et peut nuire aux bonnes relations commerciales

**Mots clés:** français des affaires, culture française, dimension culturelle dans l'enseignement de langue

## **Uputstvo za pisanje radova za časopis EKONOMSKE TEME**

1. Obim referata: 12-15 strana; Margine: *File - Page Setup - Margins* - Top, Bottom: 5.5 cm, left, right - 4.5 cm, header, footer - 4.8 cm; *Paper size*: A4; Font: Times New Roman - 11 pt. Prored: *Format - Paragraph - Indents and spacing*: Indentation: Left, Right 0; Special: First line 1.27; Spacing: Before 6pt, After 0pt; Line spacing: Single. Tabele raditi u programu *Word for Windows*, slike u *Corel Draw*.
2. Forma rada: *Naslov rada na srpskom*: Bold, velika slova, 12pt, centrirano; *Naučno zvanje, ime i prezime*: Bold, mala slova, 12pt, centrirano; *Fusnota*: institucija (10pt); *Rezime i ključne reči na srpskom*: Italic, 10pt; *Podnaslovi*: Bold, mala slova, 11pt, centrirano; *Uvod, razrada i zaključak*: 11pt; *Tekst rada*: 11pt; *Literatura*: 10pt (npr. Rayport J. F., Jaworski B. J., Introduction to E-commerce, McGraw-Hill, International Edition, 2003.; u radu poziv na broj iz literature, uz korišćenje uglastih zagrada (npr. [1, str. x])); *Naslov rada, abstract i ključne reči na engleskom*: 10pt.
3. Za pisanje koristiti program Word for Windows.

***SVI RADOVI SE RECENZIRAJU. RADOVI ĆE BITI KATEGORIZOVANI PREMA PRAVILNIKU MINISTARSTVA ZA NAUKU I TEHNOLOŠKI RAZVOJ REPUBLIKE SRBIJE. SAMO RADOVI KOJI DOBIJU DVE POZITIVNE RECENZIJE BIĆE OBJAVLJENI.***

## **Guideline for writing papers for ECONOMIC THEMES:**

1. The paper should be introduced at minimum 12 and maximum 15 pages. **Page format:** *File - Page Setup - Margins* - Top, Bottom: 5.5 cm, left, right - 4.5 cm, header, footer - 4.8 cm; **Paper size:** A4; **Font:** Times New Roman - 11 pt. **Spacing:** *Format - Paragraph - Indents and spacing*: Indentation: Left, Right 0; Special: First line 1.27; Spacing: Before 6pt, After 0pt; Line spacing: Single; **Tables** and **formulas** write in program Word for Windows, and **pictures** in program Corel Draw.
2. Paper should have: Title in English (bold, all caps, 12pt, center); Scientific degree, author's name (bold, small caps, 12pt, center); Footnote: institution (10pt); Abstract and key words in English (italic, 10pt); Subtitles (bold, small caps, 11 pt, center); Introduction, elaboration and conclusion (11pt); Literature (10pt, example: Rayport J. F., Jaworski B. J., Introduction to E-commerce, McGraw-Hill, International Edition, 2003.; in paper use number from literature, example: [1, page x]); Title, abstract and key words in Serbian (10pt).
3. Use program **Word for Windows**.

***ALL PAPERS WILL BE REVIEWED. PAPERS WILL BE CATEGORIZED ACCORDING TO REGULATION OF MINISTRY OF SCIENCE AND TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT OF THE REPUBLIC OF SERBIA. ONLY PAPERS WHICH HAVE TWO POSITIVE REVIEWS WILL BE PUBLISHED.***