

Postgraduate studies “Entrepreneurial Economy”
Faculty of Economics
University of Montenegro

Entrepreneurial Economy

Volume V

Podgorica, December 2004

»Preduzetnicka ekonomija«
Volume V, 12/2004

Glavni i odgovorni urednik: Prof. dr Veselin Vukotic

Redakcioni odbor:

Prof. dr Mladen Šljivancanin, prof. dr Miroslav Prokopijevic, prof. dr Mojmir Mrak, prof. dr Vujica Lazovic, prof. dr Nevenka Gliševic, prof. dr Anelko Lojpur, prof. dr Boško Živkovic, prof. dr Boris Marovic, prof. dr Sonja Bjeletic, prof. dr Gordana Đurovic, dr Danilo Šukovic, dr Petar Ivanovic, dr Milorad Jovovic, dr Dragan Lajovic, mr Zoran Đikanovic, mr Igor Lukšic, mr Jadranka Kaluderovic, mr Dragana Radevic, mr Maja Bacovic

Izdavac: Postdiplomske studije »Preduzetnicka ekonomija«, Ekonomski fakultet, Univerzitet Crne Gore, Podgorica

Tehnicki urednik edicije: mr Maja Bacovic

Tehnicki urednici izdanja: Jadranka Glomazic i Ivana Steševic

Dizajn korica: Nebojša Klacar, studio »Arhangel«, Beograd

Predsjednik Savjeta Postdiplomskih studija: **prof. dr Steve Pejovich (Texas, USA)**

Podpredsjednici Savjeta Postdiplomskih studija:

1. **prof dr Mladen Šljivancanin (Podgorica)**
2. **prof. dr Mojmir Mrak (Ljubljana)**
3. **prof dr Miroslav Prokopijevic (Beograd)**

Rukovodilac Studija: **prof. dr Veselin Vukotic (Podgorica)**

Poslovni sekretar Studija: **mr Maja Bacovic (Podgorica)**

Adresa: Jovana Tomaševica 37, Podgorica, 81000, Crna Gora

Telefon/fax: +381 81 241 504, 243 554

e-mail: msee@cg.yu

web: www.psee.edu.cg.yu

ISSN 1451-6659

Tiraž: 700

Štampa: Montcarton, Podgorica

Predgovor

Radovi u Volume V su posveceni problemima biznisa, preduzetništva i izucavanja nekih konkretnih problema iz prakse Crne Gore.

Glavni i odgovorni urednik

Prof. dr Veselin Vukotic

Autori / Authors

1. *prof. dr Žarko Božovic*, Ekonomski fakultet, Podgorica
2. *Srdan Covic*, Radio Televizija Crne Gore; student IV generacije postdiplomskih studija "Preduzetnicka ekonomija"
3. *mr Milutin Đuranovic*, Ekonomski fakultet, Podgorica
4. *dr Petar Ivanovic*, Ekonomski fakultet, Podgorica; asistent na postdiplomskim studijama "Preduzetnicka ekonomija"
5. *dr Danijela Jacimovic*, Ekonomski fakultet, Podgorica
6. *Jelena Jaukovic*, Centar za preduzetništvo i ekonomski razvoj, Podgorica; student V generacije postdiplomskih studija "Preduzetnicka ekonomija"
7. *dr Radislav Jovovic*, Kombinat aluminijskog, Podgorica
8. *dr Ljiljana Kašćelan*, Ekonomski fakultet, Podgorica
9. *mr Ana Lalevic*, Ekonomski fakultet, Podgorica
10. *prof. dr Anđelko Lojpur*, Ekonomski fakultet, Podgorica; predavac na postdiplomskim studijama "Preduzetnicka ekonomija"
11. *mr Savo Mandic*, dipl.maš.ing
12. *Nemanja Nikolic*, Fond za razvoj Crne Gore; student VI generacije postdiplomskih studija "Preduzetnicka ekonomija"
13. *mr Rajko Novicevic*, major u vojsci SCG
14. *Nikola Perovic*, "Plantaže" AD, Podgorica; student V generacije postdiplomskih studija "Preduzetnicka ekonomija"
15. *Ivana Radulovic*, student VI generacije postdiplomskih studija "Preduzetnicka ekonomija"

16. *Sonja Ražnatovic*, student VI generacije postdiplomskih studija "Preduzetnicka ekonomija"

17. *mr Aleksandar Sekulic*, dipl.maš.ing.; student I generacije postdiplomskih studija "Preduzetnicka ekonomija"

18. *prof. dr Borislav Uskokovic*, Ekonomski fakultet, Podgorica

Sadržaj:

1. Petar Ivanovic: Kako osloboditi neslobodnu trgovinu?	7
2. Anđelko Lojpur: 'Corporate governance code' između teorije i prakse	21
3. Ljiljana Kaščelan: Sistemi za podršku odlučivanju - preduslov uspješnog preduzetništva	35
4. Žarko Božovic: Pribavljanje i razvoj kadrova u procesu menadžmenta ljudskih resursa	49
5. Rajko Novicevic: Utvrđivanje i mjerenje radne uspješnosti ljudskih resursa preduzeca	57
6. Borislav Uskokovic: Upravljanje instrumentima marketinga u turizmu	74
7. Danijela Jacimovic: Strane direktne investicije na Balkanu - analiza faktora privlacenja	84
8. Jelena Jaukovic: Faktori koji uticu na strane direktne investicije u zemljama u tranziciji	98
9. Sonja Ražnatovic: Investicioni potencijali u strateškim sektorima ekonomije Crne Gore	110
10. Radislav Jovovic: Strategijsko razmišljanje i interni razvoj u preduzetnickim organizacijama	123
11. Nemanja Nikolic: Preduzetništvo kroz prizmu porodičnog biznisa	137
12. Nikola Perovic: Kako država može stimulisati izvoz?	150
13. Milutin Đuranovic: Racunovodstvo Vlade i neformalnih institucija - okruženje i karakteristike	159
14. Ana Lalevic: Upravljacko racunovodstvo kao podrška savremenog menadžment sistema	173
15. Aleksandar Sekulic i Savo Mandic: Iskustva u izgradnji i primjeni biznis plana za AD KAP Podgorica	186
16. Ivana Radulovic: Karakteristike troškova električne energije i značaj tarifnog sistema	204
17. Srđan Covic: Istraživanje prodajnog tržišta RTV Crne Gore u funkciji marketing odlučivanja	214

Petar Ivanovic

Kako osloboditi neslobodnu trgovinu?

Abstract:

Transition processes, opening and integration lead to stronger ties with neighboring countries and higher level of free trade. Global competition initiates change of the role of individuals, firms, states and all civil groups. Trade and free exchange become main generators of change, and free trade become precondition for economic development. On the other hand, lack of understanding of the importance of free trade becomes one of the main barriers for economic growth.

Key words: Freedom, development, resources, knowledge, interdependence

Key question: Is it possible to have fast economic development without free trade?

1. Uvod

Iako je kapitalizam ekonomski sistem moderne civilizacije, koji je pokazao jasnu prednost nad ostalim sistemima, politikama mnogih zemalja dominiraju ideje koju su u svojoj suštini antikapitalističke. Priroda intervencionističkih mjera i politika koje sprovode vlade je takva da dovode u pitanje samu prirodu kapitalizma. A osnov kapitalizma je slobodna razmjena. *"Mi ne poznajemo društvo koje je ikad ostvarilo blagostanje i slobodu, a da dobrovoljna razmjena nije bila dominantno načelo njegove organizacije. Dobrovoljna razmjena je nužan uslov, kako za prosperitet, tako i za slobodu."*¹ (Fridman)

Danas se u Crnoj Gori, Zapadnom Balkanu i narocito EU, mnogi deklarativno zalažu za slobodnu trgovinu. Medjutim, kada se sa retorike predje na cinjenje, upada u oci da upravo najveći zagovornici slobodne trgovine istovremeno, kroz mjere ekonomske politike, predlažu razne vrste zaštita koje ne predstavljaju ništa drugo do prepreke slobodnoj trgovini. Ova saznanje svakako ne predstavlja važno otkrice, jer se na Zapadu i Istoku nije mnogo toga promijenilo gotovo tokom poslednjih stotinu godina. *"Danas mora biti državna inicijativa u privrednim pitanjima vrlo opsežna, jer ona u mnogome opredjeljuje privatni aktivitet i inicijativu. Da nije savremena država ispresijecala privredni život monopolističkim i intervenističkim institucijama*

¹ Milton Fridman, Sloboda izbora, Global book, Novi Sad

kao što su: monopoli, carine, takse, koncesije, privilegije, socijalno zakonodavstvo itd. ne bi u tolikoj mjeri ta inicijativa ni bila potrebna."² (Djonovic 1936.)

Slobodna trgovina podrazumijeva eliminisanje prepreka svih vrsta za nesmetanu razmjenu roba, uključujući prije svega niske carine (i njihovo potpuno eliminisanje), liberalizaciju uvoznog režima, pojednostavljenje procedura i pravnu zaštitu. Zato generalno posmatrano, sloboda nigdje nije važnija nego tamo gdje je naše neznanje najveće – na granicama znanja, drugim riječima, gdje niko ne može predvidjeti šta leži u sledecem koraku. Krajnji cilj slobode je uvećanje onih sposobnosti u kojima covjek nadmašuje svoje pretke, kojima svako pokoljenje mora nastojati da doda svoj udio u rastu znanja i postepenom napretku moralnih i estetskih vjerovanja, gdje, nikakvom nadredjenom ne smije da se dopusti da nametne jedan skup pogleda o tome šta je ispravno ili dobro i gdje jedino dalje iskustvo može odluciti šta treba da prevlada. *"Ključno gledište u Bogatstvu naroda Adama Smita je varljivo jednostavno: ako je razmjena između dvije strane doborovoljna, do nje neće doći ukoliko obje ne vjeruju da će od razmjene imati koristi."* (Fridman)

No, izgleda da jednostavnost zaista zna da zavara. *"Prošlost ovog kraja puna je eksperimenata. Mnoga su isprobana sredstva još u daljoj prošlosti postala neupotrebljiva. Ne treba ponavljati ono što se tako reci neposredno pred ocima pokazalo kao loše i rdjavo....Ovo narocito naglašavamo stoga što je ovladala nepomicnost i šablonstvo koja je prava napast i nazadak za svaki ljudski posao. Danas kada je potrebno više nego ikada svježeg duha, pronicljivosti, razumnog obuhvata sviju cinjenica i sviju stremljenja: ne smije se zadremati na stereotipnoj rutini sa dva –tri zastarela pojma o privredi i upravi."* (Djonovic)

Protivnici slobodne trgovine kao najveće argumente koriste subjektivnu konstataciju da privredu ili neki njen dio koji je nerazvijen treba zaštititi. To se uglavnom ostvaruje povećanjem carina. Ako politicarima u Crnoj Gori postavite pitanje: da li je dobro povećati carine i time zaštititi domacu proizvodnju, odgovor bi bio: DA! Politicari u Crnoj Gori ne razlikuju se mnogo od politicara drugdje u svijetu. Medjutim, namecu se najmanje tri pitanja:

1. da li veće carine na uvoz roba cuvaju domacu zaposlenost (zaštita radnika u nerazvijenim granama privrede)?
2. da li veće carine štite domacu proizvodnju i njen doprinos BDP?
3. da li veće carine štite od kompetitivne prednosti onih zemalja iz kojih prijete uvoz istih, ali jefinijih proizvoda (niže plate radnika, bolji resursi,...)?

² Nikola Djonovic, Zahtjevi Crne Gore – privredni, politicki, Beograd 1936.

Mi smatramo da je odgovor na sva tri pitanja: NE! Pa, šta onda, nazovimo to tako, političari ne shvataju? Ne shvataju tri osnovna principa na kojima počiva slobodna trgovina:

1. kada povećamo carine (porez na uvoz) povećali smo istovremeno porez na izvoz;
2. potrošači nisu samo domaćinstva, već i privatni sektor (biznisi);
3. svaka neravnoteža u trgovini (izvoz/uvoz) stvara neravnotežu u kapitalnim tokovima

Medjutim, prije no što analiziramo navedena tri principa, postavlja se pitanje: zbog čega se uopšte koriste carine?

2. Zbog čega se koriste mjere zaštite u trgovini ili kako trgovina postaje neslobodna?

*"Nijedan ekonomista se nikad nije usudio da prizna da intervencionizam može završiti u bilo čem drugom sem u propasti i haosu. Zastupnici intervencionizma nisu bili ekonomisti, naprotiv, oni se, prije svega, mogu naći u Pruskoj historijskoj školi i među američkim intervencionistima... Po njihovom mišljenju države su slobodne da ostvaruju sve svoje ciljeve i to bez ograničenja od strane neumitne pravilnosti u nekoj sekvenci ekonomske pojave."*³ (Mises)

Nivo carinskih zaštita danas u svijetu je gori nego u XVII i XVIII vijeku. Pravi razlozi njihovog uvodjenja i održavanja ostali su isti. Navodni razlozi, također. Osim što su u praksi doveli do porasta intervencionizma, ovi "razlozi" su uticali na kreiranje zabluda. Osnovna zabluda svodi se na razmatranje trenutnih efekata zaštitnih mjera na posebne grupe, uz zanemarivanje njihovih krajnjih efekata na cijelu zajednicu.

Na primjer: vlasnik mlina odlazi u ministarstvo Vlade Crne Gore i saopštava da bi bila nacionalna katastrofa ako se ne uvedu carine na uvoz brašna. On sada prodaje svoje brašno za 0,50 eura, ali proizvođači iz susjednih zemalja prodaju brašno istog kvaliteta za 0,40 eura. On smatra da to nije fer i pošteno, i da bi opstao u poslu potrebna mu je zaštita od 0,10 eura. Naravno, pri tome on ne misli na sebe i svoj profit, već na radnike koji za njega rade, a koje ne želi da ostavi bez posla. Zbog njih i naravno njihovih porodica, i svog čvrstog uvjerenja da treba pomoći mladoj i nejakoj industriji prerade žita u Crnoj Gori, on poput Robina Huda ide u

³ Ludvig von Mises, *Od plana do haosa*, Global book, 1999.

Ministarstvo i traži *neznatno* korigovanje cijena. Drugim rijecima traži zaštitu, protekcionizam, intervencionizam ...

Kako nastaje zabluda? Zabluda nastaje na nacin što se uocavaju samo vidljivi efekti, a pri tom se zanemaruju efekti koji se ne vide, jednostavno zato što im nije dozvoljeno da se pojave. Zamislimo da svi kupci u Crnoj Gori mogu da kupe brašno po nižoj cijeni (bez carina). Ako za brašno sada izdvajaju 0,40 eura po kilogramu, ostaje im 0,10 eura za kupovinu neceg drugog. I upravo tih 0,10 eura bice utrošeno za kupovinu nekog drugog proizvoda, nekog drugog vlasnika koji takodje zapošljava radnike, a koji nece ostati bez posla. Ko ce da lobira za njih u Vladi? Moguce je da ce crnogorski vlasnik mlina propasti u svom poslu, a njegovi radnici ostati bez posla. Ali ciji radnici su važniji: njegovi ili radnici u nekoj drugoj industriji? I naravno, ciji je profit važniji: njegov ili profit vlasnika nekog drugog biznisa?

Tu se naravno efekti ne završavaju. Ono što je ipak veoma vidljivo i jasno jeste da je pozitivni efekat za vlasnika mlina, nastao na nacin što je istovremeno ostvaren negativan efekat za sve kupce brašna u Crnoj Gori. *"Podizanje zidova carinskih tarifa u osnovi ima isti efekat kao i podizanje pravih zidova. Vrlo je indikativan ratni jezik koji protekcionisti po navici koriste. Oni govore o odbijanju invazije inostranih proizvoda, a sredstva koja predlažu na fiskalnom polju slicna su onima na bojnopolju."*⁴ (Hazlit).

No, ostaje pitanje kako je sa podignutim zidovima moguće ici u integracije?!

Dakle, postoji više "razloga" zbog cega se uvode carine. U suštini svode se na sledeca tri:

1. *Zaštita mlade industrije ili pojedinih sektora privrede* – zasniva se na shvatanju da industriju ili sektor koji na duži rok može imati komparativnu prednost treba posebno zaštititi, tako da koristi od smanjenja troškova i stvaranja pozitivnih eksternih efekata u buducnosti nadmaše troškove zaštite iz sadašnjosti.
2. *Problem dualne ekonomije* – znaci da postoje razlike izmedju pojedinih sektora privrede. To za posledicu ima vecu proizvodnju po radniku u modernim sektorima, vece plate, narušeni paritet cijena i pojavu urbane nezaposlenosti. Carine se uvode sa namjerom da se izjednaci vrijednost marginalnog proizvoda i plata radnika u pojedinim sektorima privrede. Usled toga rastu cijene industrijskih proizvoda, što ulaganje u taj sektor cini atraktivnijim, a samim tim uvecava i zaposlenost u njemu.

⁴ Henry Hazlit, *Ekonomija u jednoj lekciji*, Global book, 1998

3. *Imperfektnost tržišta* - podrazumijeva stavljanje pojedinih industrija u privilegovan položaj, i stvaranje monopola, što proizvođačima u favorizovanim sektorima omogućava da posluju u režimu sub-optimalne efikasnosti i da podižu cijene.

3. Instrumenti i vrste zaštite

Instrumenti intervencionizma su brojni. No, najveći problem koji stvaraju čak se i ne odnosi na sticanje individualne koristi na uštrb ukupnog gubitka, već na izmjenu strukture ekonomije. Upravo ta činjenica da zaštitne mjere doprinose mijenjanju strukture na gore, a ne na bolje, ukazuje na njihovu štetnost.

Postoji citav niz instrumenata koji se koriste u svrhu zaštite, ali se najčešće koriste:

- Carine;
- Kvote;
- Netarifna ograničenja - tehničke barijere, uvozne dozvole, carinsko vrednovanje robe, zaštita od povećanog uvoza, pravila o porijeklu robe;
- Subvencije i kompenzatorne mjere;
- Antidampinške mjere.

Carine predstavljaju najčešće korišćen instrument zaštite domaćeg tržišta. Posledica uvođenja carina je rast cijena. Veće cijene uvoznih proizvoda postaju manje konkurentne od cijena sada zaštićenih domaćih proizvođača. Potrošač trpi uz činjenicu da postoje određeni fiskalni efekti za državu. Problem je u tome što su državni prihodi manji od gubitaka koje trpe potrošači (ne samo kada je u pitanju gubitak proistekao iz rasta cijena, već i zbog odnosa kvalitet-cijena).

Kvota imaju gotovo isti efekat kao i carine. Međutim, kvote imaju i dodatni naglašen distributivni efekat. Nusproizvod svake distribucije je renta. Rentijerski odnos države prema kvotama, znači pravo na sticanje prihoda po osnovu izdavanja prava da se tržištu ponudi određena roba (izveze ili uveze). Kvote predstavljaju jednu od najvećih prepreka ekonomskim slobodama. Sličan efekat ima i *dobrovoljno ograničenje izvoza* koje uglavnom koriste razvijene zemlje u svojoj spoljno-trgovinskoj politici u cilju poštovanja odredbi Svjetske trgovinske organizacije.

Netarifna ograničenja predstavljaju izraz namjere da se spriječi uvoz ili izvoz, ali da se pri tome samo sprecavanje nazove drugim imenima. Na primjer: *tehničke barijere* u spoljno-trgovinskoj razmjeni posledica su propisanih tehničkih specifikacija ili karakteristika robe koje ograničavaju slobodan protok roba; ili *izdavanje uvoznih*

dozvola kao preduslov za uvoz predstavljaju komplikovanje administrativne procedure i prije no što dodje do uvoza/izvoza; ili *carinsko vrednovanje robe* koje predstavlja carinski postupak koji se primjenjuje radi utvrđivanja carinske vrijednosti uvezene robe bez obzira kolika je cijena po kojoj je uvoznik platio robu; ili *zaštita od povecanog uvoza* - instrument koji se koristi u situacijama kada povecani uvoz odredjenog proizvoda iz neke zemlje izaziva ili prijete da izazove ozbiljnu štetu industriji zemlje uvoznice; ili *pravila o porijeklu robe* predstavljaju kriterijume koji se koriste da bi se utvrdila zemlja porijekla robe:

Subvencije i kompenzacije predstavljaju zaštitne mjera koje se koriste u cilju podsticanja izvoza. Predstavljaju finansijsku pomoc od strane vlade ili nekog javnog tijela. Medjim, ovakav nacin podsticanja izvoza vodi vecim troškovima od koristi.

Antidampinske mjere predstavljaju vrstu zaštite koju koristi zemlja uvoznica. Mada su mjere motivisane zaštitom domace industrije, veoma cesto (zbog dužine svog trajanja i oblika u koje evoluiraju) dovode do zaostajanja u njenoj konkurentskoj sposobnosti.

Mjerenje inteziteta zaštite može se vršiti na više nacina.⁵ No, vratimo se sada osnovnim principima slobodne trgovine.

⁵ Jedna od tih mjera je nominalna stopa zaštite i izracunava se na sledeci nacin: $NRP = (Dp - Wp)/Wp$ gdje je *NRP-nominalna stopa zaštite*; *Dp*-cijena na domacem tržištu opterecena carinom; *Wp*-svjetska cijena.

Kvalitetniji indikator stepena zaštite je *stopa efektivne zaštite*. Ona polazi od toga da se u prizvodnji finalnih proizvoda pored primarnih faktora proizvodnje koriste i medjufazni proizvodi i racuna na sledeci nacin: $ERP = (VAd - VAw)/VAw$ gdje je *ERP-efektivna stopa zaštite*; *VAd-domaca dodata vrijednost*; *VAw-svjetska dodata vrijednost*. Svjetska dodata vrijednost (*VAw*) je pri tome definisana kao: $VAw = Pwi (1 - \Sigma ai_j)$; *Pwi- svjetska cijena i-tog proizvoda*; Σai_j - suma *i*-tih faktora proizvodnje. Domaca dodata vrijednost (*VAd*) je izracunata na sledeci nacin: $VAd = Pwi ((1 + ti - \Sigma ai_j(1 + t l))$; *Pwi- svjetska cijena i-tog proizvoda*; *ti* i *tl* –carinske stope na uvoz finalnih proizvoda i inputa.

Treci indikator mjerenja inteziteta zaštite je *utvrdjivanje troškova domacih resursa*. Ovi troškovi su definisani na sledeci nacin: $DRC = \Sigma SIVli/VAw$; *VAw – svjetska dodata vrijednost*; *Sl- cijene u sjenci, odnosno oportunitetni troškovi l-tih domacih faktora proizvodnje*; *Sli-kolicine upotrebljenih l-tih faktora proizvodnje za dobijanje i-tog proizvoda*.

4. Osnovni principi slobodne trgovine

Za potrebe ovog rada fokusiracemo se na tri osnovna principa.

4.1 Porez na uvoz je istovremeno porez na izvoz

U politickim raspravama o medjunarodnoj trgovini postoji tendencija da se uvoz i izvoz posmatraju kao dva potpuno nezavisna fenomena. Po ovom gledištu, državne politike mogu da smanje nivo uvoza bez uticaja na izvoz, i obrnuto. Medjutim, da li je zaista tako?

Smatramo da nije! Uvoz i izvoz su medjuzavisni i svaka politika koja ima za cilj da smanji jedno smanjice i drugo. Zašto svako ogranicenje na uvoz ima efekat kao da je ogranicenje na izvoz? Zašto kada Vlada preuzme inicijative za povecavanje izvoza, istovremeno dolazi i do povecanje uvoza? Osnovni razlog je da su uvoz i izvoz dvije strane istog novcica. Izvoz je znacajan za generisanje novca neophodnog za placanje uvoza, ali izvoz znaci da se dobra moraju proizvesti i prodati da bi se moglo uvoziti.

Kakva je intelektualna osnova ovakvog shvatanja? Simetrija izmedju uvoza i izvoza prepoznata je još u XVII vijeku kod merkantilista. Popularno shvatanje merkantilisticke doktrine je da su trgovinske barijere predlagane radi ostvarivanja trgovinske ravnoteže. Mada su merkantilisti željeli da postignu pozitivan saldo u spoljno trgovinskom bilansu, uopšte nisu bili sigurni u efikasnost uvođenja carina na uvoz kao rješenja za ovaj problem. Vecina je prepoznala cinjenicu da su izvoz i uvoz medjusobno zavisni – "najveci dio roba donesenih iz Engleske dobijen barterom za naše".

U *House of Commons* ranih 40-tih godina XIX vijeka, kada je Parlament razmatrao da li da ukine Zakon o žitaricama koji je ogranicavao Britanski uvoz žita, clanovi koji su bili za ukidanje iznijeli su argument da carine na uvoz ogranicavaju izvoz proizvodjaca, i da bi dozvoljavanje veceg uvoza pšenice, direktno dovelo do veceg izvoza tekstila. Pojedini clanovi Parlamenta istakli su nisu ocekivali da ce cuti odbijanje cinjenice da se uvoz placa izvozom. Ako ne bi bilo tako onda bi poslije svakog uvoza žitarica, jedan dio proizvodjaca morao raditi samo da bi platili taj uvoz. Vilijam Peti je 1860 zakljucio da se "vrijednost izvoza Engleske mora slagati sa vrijednošcu uvezenih dobara".

Polovinom 30-tih godina prošlog vijeka Abba Lerner napisao je kratak rad na ovu temu. Lerner je, zapravo, uspostavio formalnu istinu koja se krije u medjusobnom odnosu izvoza i uvoza. Vecina pobornika državne intervencije smatra da je korisno uvesti carine na uvoz tekstila, na primjer, da bi se zaštitila domaca industrija i sacuvala radna mjesta. Ako bismo postavili pitanje istima da li bi podržali uvedjenje

poreza na izvozne proizvode, odgovor bi bio negativan. Objašnjenje bi vjerovatno bilo da porezi na izvoz dovode do smanjenja obima posla domace tekstilne industrije i smanjuju broj radnih mjesta.

Medjutim, Lernerova teorija simetrije govori da postoje ekvivalentni efekti na izvoz i uvoz. Kako? Jednostavno dolazi do realokacije resursa. Uvozne carine podižu cijenu tekstila i privlace ulagnja iz drugih sektora. Odnosno, dolazi do pomjeranja ekonomije od proizvodnje dobara koja se izvoze ka vecoj proizvodnji onih koja imaju konkurenciju u uvoznim dobrima. Drugo,

Da li postoje podaci koji potvrđuju teoriju? Iskustva XIX i XX vijeka trebala bi biti dovoljna. Ipak, veci broj dokaza dolazi iz skorašnjih iskustava zemalja u razvoju. Uzmimo cetiri zemlje u razvoju: Indiju, Brazil, Koreju i Cile - zemlje koje su imale prilicno razlicitu trgovinsku politiku. Indija i Brazil su uvele klasicnu politiku *zamjene uvoza* koja je imala za cilj promociju industrijalizacije kroz restrikciju uvoza (tarife, kvote, uvozne dozvole, pa i restrikcija razmjene sa inostranstvom). Godine 1965, izvoz i uvoz iznosili su manje od 10% GDP u obje zemlje. Njihove trgovinske politike nisu se bitno promijenile tokom 25 intervenistickih godina, iako njihov izvoz i uvoz i dalje stoji na 10% GDP u 1990. I pored želje da Indija i Brazil povecaju izvoz, to se nije dogodilo. Porezi na uvoz djelovali su kao porez na izvoz.

Južna Koreja i Cile imali su drugaciju politiku. Godine 1965. izvoz iz Koreje iznosio je 10% GDP (baš kao u Indiji i u Brazilu). Do 1990. izvoz je premašio 30% GDP. Istovremeno Koreja nije bila poznata po tome da je liberalizovala domace tržište za uvoz. Cak i danas mnogi smatraju da je to tržište na koje nije moguće lako ući. Ipak, podaci su neumoljivi i govore da je uvoz porastao na 30% GDP. Šta se dogodilo? Rast izvoza doveo je do rasta uvoza.

Cile je sproveo snažnu deregulaciju i liberalizaciju trgovine 1970-te godine. Tarife su smanjenje, a vecina kvote i restrikcije na uvoz eliminisana. Rezultat: uvoz u Cile porastao je sa 15% GDP 1965. godine na 35% u 1990. Istovremeno došlo je bujanja izvoza, pa je izvos dostigao isti procenat u odnosu na GDP.

4.2 Biznisi su potrošaci takodje

Adam Smit je u svojim radovima kritikovao vladine politike koje zanemaruju znacaj veze izmedju izvoza i uvoza, isticuci da potrošaci treba da traže najnižu cijenu na tržištu kroz slobodnu trgovinu. U svom cuvenom napadu na merkantiliste, Adam Smit isticice da se u merkantilistickom sistemu interes potrošaca stalno žrtvuje zarad interesa proizvodjaca cime se stice utisak da se "na prvo mjesto stavlja proizvodnja, a ne potrošnja, kao poslednji i jedini cilj industrijske proizvodnje i trgovine".

Ali, ko je potrošač? Ako posmatramo pravolinijski potrošač je domaćinstvo. Pišuci protiv Zakona o žitaricama (1825) Džon Stjuart Mil kaže da protekcija potkrada potrošača i što je još gore, da dovodi do gubitka resursa jer su potrošači morali da plate više što je rezultiralo gubitkom za citavo društvo (taj gubitak predstavlja "dobitak za rentijere"). Primjera, samo iz skorije istorije, ima više. Ogranicenje uvoz tekstila u SAD rezultiralo je ne samo rastom cijena⁶, već je doveo do toga da domaćinstva sa nižim prihodima daju veći dio za odijevanje nego domaćinstva sa većim prihodima. Ili, *dobrovoljno ogranicenje izvoza* koje je usvojio Japan kako bi smanjili izvoz automobila u SAD doveo je do toga da je prosječan trošak automobila porastao za više 1.000 USD.

Medjutim, sve što pogadja domaćinstva pogadja i biznise kao potrošače. Razlike jednostavne nema. Biznis su, u mnogim zemljama, u stvari veći potrošači nego domaćinstva. Koji dio uvoza otpada na međuproizvode, sirovine ili različite inpute za proizvodnju? Ukoliko na uvoz gledamo ne kao potrošačko dobro, nego kao input za dalju proizvodnju, kreatori politike mogu jasnije da prepoznaju da je u pitanju klasičan *trade off* radnih mjesta između pojedinih sektora privrede. A upravo to saznanje vraća nas na prvu, i možda najvažiju, lekciju u ekonomiji - a to je da nema besplatnog rucka. Visoke cijene u jednom sektoru povećace broj zaposlenih u tom sektoru, ali će smanjiti broj zaposlenih u drugom. "Alternativa nije između zapošljavanja domaćeg radnika i stranca, nego između zapošljavanja radnika jedne ili druge klase naših zemljaka" (Džon Stjuart Mil).

4.3 Neravnoteža u sektoru trgovine utice na kapitalne tokove

Veoma često se ukupna trgovina sagledava kroz prizmu platnog bilansa. To nameće pitanje: da li se pitanje trgovinske neravnoteže sa inostranstvom i može posmatrati odvojeno od pitanja finansiranja razmjene sa inostranstvom?

Deficit u platnom bilansu neke zemlje često se tumači na način da je ta zemlja više otvorena od drugih, ili obratno, da ima suficit zato što je zatvorena za uvoz. Bilans placanja je jednostavno računovodstvo međunarodnih transakcija jedne zemlje. Prva lekcija iz računovodstva je da bilans placanja mora biti u ravnoteži. U bilans placanja ulaze dvije kategorije transakcija: tekuci bilans (koji bilježi transakcije proizvoda i usluga), i kapitalni račun (koji bilježi sve transakcije u dobrima). Kako bilans placanja mora uvijek da bude u ravnoteži, zemlja koja ima deficit na tekucem racunu, ima suficit na kapitalnom racunu. Drugim rijecima, ako zemlja kupuje više dobara i usluga od ostatka svijeta, onda zemlja mora da prodaje mnogo više kapitalnih dobara nego što kupuje.

⁶ Prema procjenama Hufbauer i Elliota potrošački trošak samo u 1990 godini ove protekcije iznosio je 24,4 milijarde USD ili 290 USD po domaćinstvu.

Fundamentalna jednačina međunarodnih finansija povezuje aktivnost neto pozajmljivanja i davanja na tekucem racunu i glasi:

$$\text{Izvoz} - \text{Uvoz} = \text{Štednja} - \text{Investicije}$$

Drugim riječima zemlje koje imaju viškove u trgovini imaju domacu štednju koja prevazilazi domace investicije. Ovaj višak štednje koji je investiran ili pozajmljen u inostranstvu, se manifestuje u deficitu kapitalnog racuna, ciji je ekvivalent suficit tekuceg racuna. Zemlje sa deficitom u trgovini mogu održati više domacih investicija nego domace štednje, jer porast strane štednje koja dolazi, se odražava u suficitu kapitalnog racuna, ili deficitu tekuceg racuna.

Jedna od posledica navedene jednačine je da ako zemlja želi da smanji trgovinski deficit, ralika (ili gep) između domacih investicija i domace štednje mora biti smanjena. Zato neke zemlje koje imaju otvoreno tržište imaju trgovinski suficit, dok druge imaju deficit. Neravnoteža ima veze sa međunarodnim pozajmicama i davanjima, i gotovo nikakve veze sa trgovinskom politikom. Može li, na primjer, jedna osoba da kupi više proizvoda i usluga, nego što ih prodaje? Naravno da može i to na dva nacina: pozajmljivanjem novca ili kroz prodaju kapitalnih dobara. Svaka od ove dvije pozicije smanjuje neto aktivu. Državne pozajmice (sa cilje da se pokrije fiskalni deficit na primjer) mogu biti jedan od najvećih uzročnika pada štednje u zemlji i mogu dovesti do deficita tekuceg racuna. Jedan od razloga velikog deficita tekuceg racuna SAD (u ranim 80-tim XX vijeka) bio je brzo povećanje Vladinog fiskalnog deficita. Medjutim, kada se godišnji fiskalni deficit SAD smanjio sa 4.7% na 2.4% GDP, (u periodu 1986-89), deficit u trgovini roba i usluga opao je sa 3.1% na 1.6% GDP.

Da li ce neka zemlja imati suficit ili deficit tekucih placanja zavisi od nivoa do kojeg dopuštaju da se kapital kreće tj. seli između zemalja. U nedostatku pozajmica iz inostranstva, kada želimo da uspostavimo ravnotežu između štednje i domacih investicija, onda je uslov da se osvtari ravnoteža između izvoza i uvoza.

Prema tome, trgovinski bilans jedne zemlje je povezan sa kapitalnim tokovima, a ne sa otvorenosću ili zatvorenosću tržišta, nefer praksama ili nacionalnom konkurentnosću. Ako zemlja želi da riješi problem trgovinskog deficita, onda mora da promijeni pravac međunarodnog kapitala, tako da se priliva u zemlju.

Navedena tri principa trgovinske politike, kao i ideje koje stoje iza njih izdržale su test vremena (mada su se o nekima vodile debate preko 400 godina).

5. Zašto je slobodna trgovina važna za Crnu Goru?

Analiza trgovinskog sektora u Crnoj Gori ukazuje da slobodna trgovina predstavlja jedan od osnovnih preduslova razvoja ekonomije. Sve protekcionističke mjere (carine, kontingnetni, zabrane uvoza,...) direktno uticu na ekonomski razvoj i to na način što ga usporavaju!

Istraživanja koja je sproveo Institut za strateške studije i prognoze pokazuju da je rast cijena u Crnoj Gori ostvaren upravo u sektorima u kojima je došlo do rasta carina (koja je uvedena radi zaštite domaće proizvodnje) i u kojima postoje različiti podsticaji ili zabrane za proizvođače (na primjer prelevmani ili kvote). Strani turisti koji dodju u Crnu Goru neće da plaćaju visoku cijenu zaštitite domaće poljoprivredne proizvodnje. Zato se neminovno postavlja isključivo ekonomsko, a ne političko pitanje: da li je za ekonomski razvoj Crne Gore važniji turista (odnosno izvoz) ili domaća poljoprivredna proizvodnja (odnosno redistribucija domaćeg dohotka)? Od prvog zavisi priliv eura u sistem. Od drugog ne.

Sve mjere koje su usmjerene na zaštitu domaće ekonomije od konkurentskih faktora iz okruženja predstavljaju samo generator za obnavljanje problema iz prošlosti i njihovo pojavljivanje u mnogo radikalnijem obliku u budućnosti. Donosioci odluka ne treba da usmjeravaju događaje u pravcu izbjegavanja konkurencije, već da stvaraju uslove za ravnopravno učešće u tržišnoj utakmici.

Zašto je onda slobodna trgovina važna za Crnu Goru? Postoji više razloga. Najvažniji su:

- (a) Crna Gora nije u mogućnosti da utiče na cijene uvoznih roba. Zato visoke carinske stope dovode do smanjenja obima trgovine i/ili do dodatnog opterećenja krajnjih potrošača. Na prvi pogled pozitivan efekat koji se ogleda u povećanju budžetskih prihoda kroz veće carine nalazi se pod velikim znakom pitanja. Zašto? Zato što visoke carine neko mora da plati. A ako su carine visoke trgovina se smanjuje, čime se smanjuje i carinska osnovica. Pored toga, ostvareni budžetski prihodi predstavljaju samo prelivevi potrošački dohodak (sredstva se usmjeravaju iz privatnih u državne džepove). Ovaj efekat na nivou ekonomije predstavlja rentijerstvo, ali ne i gubitak. Gubitak se javlja kada u analizu uključimo transakcione troškove.
- (b) U Crnoj Gori postoji jaka međuzavisnost između uvoza i izvoza. To znači da svako povećanje uvoznih dažbina direktno utiče na povećanje cijene izvoznih proizvoda. To dovodi do hronicne nekonkurentnosti crnogorske privrede. Preko 50% crnogorskog uvoza odnosi na repromaterijale i nedovršenu proizvodnju, a preko 16% na mašine i transportnu opremu.

- (c) Liberalizacija spoljno-trgovinskog poslovanja nalazi se u funkciji otklanjanja znacajnih imperfekcija i dispariteta cijena. Niska zaštita podstice konkurenciju na domacem tržištu i utice na smanjenje mogucnosti za *rent-seeking*.
- (d) Potrošna dobra ucestvuju sa oko 35% u ukupnom uvozu. Odliv sredstava po osnovu uvoza predstavlja osnov za ceste zahtjeve za povecanje carina. Medjutim, u situaciji kada Crna Gora nema svoju industriju koju bi trebalo zaštititi, efekat povecanja carina doveo bi do preusmjeravanja trgovine ka proizvodjacima iz Srbije. Na taj racin bi došlo do toga da osnovni korisnici carinskih ogranicenja u Crnoj Gori budu proizvodjaci iz Srbije, a potrošaci u Crnoj Gori budu primorani da koriste proizvode slabijeg kvaliteta po cijenama tipicnim za zatvoreno tržište, uz mali ili nikakav uticaj na smanjenje trgovinskog deficita. Pored toga, sledeci ocekivani efekat bio bi alokacija kapitala i njegovo usmjeravanje ka industrijama koje se nalaze pod visokim stepenom zaštite. U takvim uslovima, lako je zamisliti situaciju u kojoj se kapital seli iz turizma, kao izvozno i konkurentski orijentisane djelatnosti u kojoj Crna Gora ima izvjesne komparativne prednosti, ka industrijama koje se nalaze pod visokim stepenom zaštite.

Uklucivanje tranzicionih ekonomija u medjunarodnu razmjenu, na principima otvorenosti i niskog nivoa carinske zaštite dovodi do eskalacije problema trgovinskog deficita. Protekcionisticko nasljedje u takvim slucajevima poteže za vracanjem starog nivoa visokog stepena carinske zaštite, kao mjere za ocuvanje trgovinskog balansa. Ovakav pristup, pored svih negativnih efekata koji se odnose distributivnu logiku, narušavanje alokativne efikasnosti, podsticanje protekcionizma, monopolskog i rentijerskog ponašanja, ne proizvodi nikakav uticaj na otklanjanje osnovnog uzroka trgovinskog deficita, koji leži u strukturnoj neprilagodjenosti i konkurentskoj nesposobnosti domacih preduzeca. Naprotiv, visoke zaštitne carine ga dodatno produbljuju.

Da li je harmonizacija carina pod pritiskom EU donijela Crnoj Gori brži ekonomski napredak tokom proteklih dvije godine? Nisu li se iznova javili stari, dobro poznati problemi u ekonomiji?

Rešenje za otklanjanje visokih trgovinskih deficita, nalazi se u drugom dijelu bilansa placanja koji se odnosi na kapitalne tokove. Uravnoteženje bilansa placanja i peglanje trgovinskog bilansa ostvaruje se pomocu bilansa kapitalnih tokova, kojima se finansira domaca potrošnja. U datom momentu efekat na platni bilans je isti, bilo da se radi o zaduživanju u inostranstvu, stranoj pomoci ili prodaji imovine. Medjutim, kvalitativna strana bilansa placanja proizvodi razlicite efekte u

buducnosti. Naime, danas pozajmljena sredstva u buducem periodu opterecuju platno-bilansne tokove i povecavaju odliv kapitala iz zemlje. Ovo je posebno problematino ako pozajmljena sredstva nisu upotrijebljena u razvojne svrhe. Drugacija je situacija ako u današnjem bilansu kapitalnih tokova dominiraju investicije (direktne ili portfolio). One direktno uticu na povecavanje konkurentske sposobnosti domace privrede, što svakako u buducnosti dovodi do uravnoteženja trgovinskog bilansa.

6. Zaljucak

Vecina manje razvijenih zemalja nastoji da trgovinskom politikom rješava niz razvojnih problema, kao što su:

- prestrukturiranje privrede;
- ekonomski dualizam koji namecu sektorske disproporcije;
- neefikasnost svojih spoljno-trgovinskih politika.

Regionalizam, trgovina i saradnja, imaju smisla jedino kada se stvore jedinstvena pravila poslovanja, kada se "proširi" domace tržište i omoguci privlacenje investicija.

Šta mi treba da uradimo u Crnoj Gori? Ne više od sledece tri stvari:

1. da pretvorimo cijelu Crnu Goru u zonu slobodne trgovine;
2. da povecamo ekonomske slobode – njihovim povecanjem ubrzava se ekonomski razvoj;
3. da smanjimo regulaciju i eliminišemo carine. Politicki monopoli stvaraju velike izdatke i ogranicavaju razvojnu moc, efikasnost i motivisanost preduzetnicke inicijative, što za posledicu ima tehnološko zaostajanje, rast nezaposlenosti i pad standarda;

*"Kako se znanje ponaša kao ekonomski resurs, mi to još ne razumemo u potpunosti; nismo još stekli dovoljno iskustva da formulišemo teoriju po tom pitanju i da je proverimo. Za sada možemo jedino da kažemo da nam je takva teorija potrebna. Treba nam ekonomska teorija koja postavlja znanje u središte procesa proizvodjenja bogatstva. Samo takva neka teorija može da objasni sadašnju ekonomiju. Samo ona može da objasni privredni rast. Samo ona može da objasni inovacije."*⁷ (Drucker)

⁷ Piter Drucker, Postkapitalisticko društvo

Dakle, jasno je da znanje ne boravi u knjizi, u banci podataka, nekom softverskom programu. Ne, oni sadrže samo informacije. Znanje je uvek utelovljeno u nekoj osobi koja ga koristi ili zloupotrebljava.

Literatura:

1. Deardorff Alan & Stern Robert, *Measurement of Nontariff Barriers*, The University of Michigan Press 1999.
2. Djonovic Nikola, *Zahtjevi Crne Gore – privredni, politicki*, Beograd 1936.
3. Drucker Piter, *Postkapitalisticko društvo*
4. Fridman Milton, *Sloboda izbora*, Global book, Novi Sad, 1998.
5. Hayek Friedrich & Mises Ludvig von, *O slobodnom tržištu – ključni eseji*, Mate, Zagreb, 1997.
6. Hazlit Henry, *Ekonomija u jednoj lekciji*, Global book, Novi Sad, 1998
7. Irwin Douglas, *Free Trade Under Fire*, Princeton University Press, 2002
8. Ivanovic Petar, *Why Free Trade is Important for Montenegro*, Conference: Viable Economic Policies for Micro State, Podgorica, 2003.
9. Mises Ludvig von, *Od plana do haosa*, Global book, Novi Sad, 1999.
10. Marcum Dave & Smithe Steve, *Think Business*, John Wiley & Sons, Inc. 2002
11. Sowell Thomas, *Basic Economics*, Basic Books, 2004
12. Vukotic Veselin, *Makroekonomski racuni i modeli*, CID, Podgorica, 2001.

Andelko Lojpur

”Corporate governance code” između teorije i prakse

Abstract

Corporate Governance is an area that has grown rapidly in the last few years fuelled by high profile corporate collapses such as Enron, Worldcom and others. There have been a number of high profile corporate collapses which have arisen despite the fact that the annual report and accounts seemed fine.

As in other countries across the globe, the interest in corporate governance in Continental European and Central and Eastern Europe countries has grown considerably in the last decade. Its importance for the development of capital markets and investor confidence has been widely appreciated. In essence corporate collapses affect us all. Why have such collapses occurred? What might be done to prevent collapses and how can investor confidence be restored?

Good corporate governance can help prevent such collapses and the answers to these questions are linked to corporate governance. Introduction of corporate governance codes has generally been motivated by a desire for more transparency and management accountability. In this paper, the author analyses some factors and experiences and discusses about «corporate governance codes».

Key words: *Corporate Governance Code, privatization, management, principles.*

1. Uvodne napomene

Vjera u privatizaciju kao politički, ekonomski, ideološki, pa svakako i kulturni projekat nametnula se kao globalni fenomen devedesetih godina. Naime, ne samo u zemljama Istočne i Centralne Evrope, već širom svijeta nacionalne vlade vraćaju u «privatne ruke» brojnu i raznoliku državnu imovinu, od električnih centrala do zatvora, od telekomunikacija do vrtica, od željeznice do obrazovnih institucija. Inače, politika privatizacije u svjetskim okvirima je kao koordinirana aktivnost neke zapadne vlade postala prepoznatljiva realizacijom ekonomske politike konzervativne vlade M. Thatcher u V. Britaniji krajem sedamdesetih godina. Spomenuti program bio je u osnovi usmjeren na likvidaciju državnih preduzeća ili na njihovu prodaju akcionarima.

Ostvareni nizak nivo konkurentnosti privreda u cjelini i nezadovoljavajući ukupni učinci bivših državnih preduzeca koja su privatizovana govore u prilog tezi da se radi o svojevrsnoj distorziji procesa korporacijskog upravljanja (*corporate governance*) u ekonomijama u tranziciji. Ujedno, stice se utisak da je, kao u teoriji tako i praksi, nedovoljno pažnje posveceno ovom problemu, te da cak još uvijek nije konstituisana definicija «dobrog korporacijskog upravljanja».

Treba istaci, da danas, unapredenje korporacijskog upravljanja nije problem samo u zemljama u tranziciji, nego se shvata kao prijevaka nužnost i u zemljama tržišne privrede. Posmatrano, bilo kao proces ili kao oblast, korporacijsko upravljanje uzeto kao kompleksan i globalni fenomen, ipak mora da uvažava odgovarajuće pravno okruženje, kulturni ambijent, tradiciju, vlasništvo i druge strukturne razlike. Bolje reci, neka iskustva i teorije mogu biti bliže i više od koristi jednim zemljama nego drugim, zavisno od toga o kojoj fazi razvoja njene ekonomije se radi, pravnoj i kulturnoj tradiciji i praksi i sl.

2. Zašto je korporacijskog upravljanje dobilo na znacaju u zemljama tržišne privrede

Korporacija je vrlo stara institucija čiji korijeni sežu sve do srednjeg vijeka, mada je tada imala nešto drukciju ulogu nego danas. U 18. vijeku je zbog špekulacija, nepoštenja i finansijskih obaveza bila toliko diskreditovana da je od 1720. godine bila zabranjena u zemljama engleskog govornog područja. Pocetkom 19. vijeka ponovo se pojavljuje u SAD i V. Britaniji uz znatna ograničenja, da bi polovinom istog stoljeca opet bila opšteprihvaceni oblik prikupljanja kapitala za poslovne poduhvate, a pocetkom 20. vijeka postala «komercijalni instrument» strahovite finansijske snage i efikasnosti. Pri tome je u korporaciji izvršeno razdvajanje kontrole od vlasništva; kontrolu vrše profesionalni menadžeri koji ne moraju da posjeduju ni jednu akciju, a vlasnici gube kontrolu nad preduzecem. Kako se od pojedinih autora danas može cuti da je vlasništvo u modernoj korporaciji potpuno išcezlo u smislu rimskog prava, to se stvari dodatno komplikuju kada je u pitanju funkcionisanje privatizovanih preduzeca u zemljama u tranziciji.

Ispravno shvatanje korporacijskog upravljanje u osnovi se svodi na kvalitet upravljanje akcionarskim društvom, a zahtjev se u najkracem svodi na unapredenje njegovog ukupnog kvaliteta ekonomije funkcionisanja. Slicno bilo kojoj drugoj vrsti organizacije problem bi se mogao svesti na sposobnost pojedinih njegovih članova i interesnih grupa, odnosno na njihovu efikasnost i uspješnost. Ali suština problema o kome je rijec, mada na prvi pogled dosta jednostavna, to svakako nije. Naime, brojni su primjeri kolapsa kompanija kojima se to desilo uprkos tome što su njihovi godišnji izvještaji (*annual report*) i revizorski izvještaji izgledali sasvim u redu.

U suštini, kolaps korporacije, od onih najmanjih pa do najvećih, utiče na sve nas. Investitori i akcionari su time prinudeni da povlače svoj kapital, zaposleni gube posao, penzione šeme se prekidaju, dobavljači se povlače i prekidaju veze s neuspješnim kompanijama, lokalna uprava je također oštećena i sl. Otuda se nameću brojna pitanja: Zašto uopšte i kako dolazi do kolapsa i propasti kompanija? Šta treba uraditi da se kolaps predunaprijedi i da do njega ne dođe? Kako i šta treba uraditi da se povрати povjerenje investitora i slično?

Odgovor na ova i brojna druga pitanja je direktno povezan sa kvalitetom korporacijskog upravljanja. Pretpostavka koja se već nameće kao pouka mogla bi da glasi: prvo, loše korporacijsko upravljanje znači da je kolaps kompanije moguć ili da je neizbježan, i drugo, dobro korporacijsko upravljanje je najbolja preventiva da se spriječi kolaps i iznova povрати povjerenje investitora u kompaniju.

U najširem smislu tog pojma, korporacijsko upravljanje možemo shvatiti kao sistem pomoci koga vlasnici preduzeća (akcionari ili imaoči udjela) kontrolišu menadžment kako bi time osigurali efikasno poslovanje toga preduzeća i osigurali maksimalizaciju bogatstva njegovih članova. U izvještajima novijeg datuma se može naći da je «dobro korporacijsko upravljanje ono koje uzima u obzir sve učesnike u korporacijama u punoj mjeri (*stakeholders*). U tom smislu korporacijsko upravljanje označava i rukovođenje, moc, dužnost i uticaj, odgovornost i nadzor.

U jednom poširem setu definicija korporacijskog upravljanja, Shleifer i Vishny ističu da se korporacijsko upravljanje usmjereno na iznalaženje načina na koji potencijalni investitori koji kompaniju «snabdijevaju» kapitalom žele da obezbijede povratak investicija». Dosta širi pristup navedenom pojmu ima OECD (Principi OECD-a), gdje se korporacijsko upravljanje objašnjava kao set odnosa međuzavisnosti između kompanijskog borda direktora, njenih akcionara i drugih stejkholdera. To dalje podrazumijeva jasan izbor seta kompanijskih ciljeva, sredstava za njihovo ostvarenje i monitoring performansi kompanije. Ujedno, ova definicija ilustruje da su predmet korporacijskog upravljanja, podjednako akcionari, tj. interni aspekt, kao i eksterni aspekt funkcionisanja, koji se tiče odnosa sa drugim interesnim grupama. U najkraćem, može se zaključiti da je korporacijsko upravljanje važan mehanizam koji pomaže u procesu dostizanja korporacijskih ciljeva, a monitoring performansi je ključni element koji ispunjenje tih ciljeva treba da omogućiti.

Iz prethodno kazanog bi se mogao izvuci zaključak da korporacijsko upravljanje predstavlja fundamentalnu osnovu dobro vodenih kompanija i da se jedino na toj osnovi može osigurati potreban nivo uspješnosti. U tom smislu se mogu izdvojiti neka od ključnih obilježja zbog kojih korporacijsko upravljanje smatramo važnim:

- omogućuje da se uspostavi adekvatan sistem kontrole performansi što znaci da ce u procesu funkcionisanja kompanije biti zašticena njena imovina;
- to je brana mocnim pojedincima i njihovim uticajima;
- skoncentrisano je na odnose izmedu borda direktora kompanije, menadžmenta kompanije, akcionara i drugih interesnih grupa;
- omogućuje vodenje kompanije u skladu sa najboljim interesima akcionara i drugih interesnih grupa;
- podstice transparentnost i odgovornost, što investitori traže bilo da je u pitanju menadžment kompanije ili performanse kompanije.

Logičnim se već ovdje čini postaviti sljedeće pitanje: da li akcionari upravljaju efikasno svojom imovinom, na koji način i da li uopšte kontrolišu upravu koja radi ili bi trebala da radi samo u interesu vlasnika kapitala?

Postavljeno pitanje posebno dobija na značaju pođe li se, po nama, od prihvatljive konstatacije da se uzroci nedovoljno brzog oporavka pojedinih preduzeca i privrede u cjelini u zemljama u tranziciji, dobrim dijelom vezuju upravo za činjenicu da nije uspostavljen sistem kvalitetnog korporacijskog upravljanja.

Za zemlje u tranziciji navedenom pitanju mogli bi dodati bar još jedno, podjednako važno pitanje: da li je novouspostavljena praksa korporacijskog upravljanja u tek privatizovanim preduzecima uporediva s nekim od poznatih, zapadnih modela korporacijskog upravljanja ili se radi o sasvim novom tipu, zatim, kojem od oblika korporacijskog upravljanja do sada poznatih u praksi je trebalo dati prednost u Crnoj Gori, njemackom ili anglo-americkom?

Davanje eksplicitnog odgovora na ovo pitanje bi bio «veliki zalogaj» za autora, ali citav ovaj tekst je posvecen tome, tako da se odgovor prepoznaje «sam po sebi».

3. Upravljanje akcionarskim društvima

Upravljanje akcionarskim društvom se može predstaviti kao složen mehanizam u kome više različitih i međusobno suprotstavljenih ucesnika (zaposleni, menadžment, uprava, sindikat, akcionari, vlada i dr.) ispoljavaju i predstavljaju svoje interese. U tom smislu mogu se izdvojiti dva bitna aspekta za posmatranje - eksterni i interni. Posmatrano sa internog aspekta, akcionarsko društvo «mora» da dizajnira kvalitetnu organizacionu strukturu sa uspostavljenom kontrolom funkcionisanja poslovnog sistema, što treba da omogući izvršenje posla (zaposleni), planiranje i upravljanje preduzecem u skladu sa zadatim ciljevima (menadžment) i nadzor menadžmenta (upravni odbor, bord direktora, nadzorni odbor). Eksterno posmatrano, akcionarsko

društvo u sudaru sa okruženjem i konkurencijom treba da postigne zavidan nivo konkurentnosti i time prodajom proizvoda i usluga obezbijedi osptanak i rast, da saraduje sa regulatornim tijelima, finansijskim institucijama i akcionarima. U tom smislu se tržište kapitala na bazi postignute cijene akcija akcionarskog društva javlja kao krajnji filter njegovog ukupnog ucinka i sposobnosti da obavlja svoju djelatnost u dužem vremenskom periodu, što se kao negativno ili pozitivno pripisuje menadžmentu i upravi društva. Ima li se u vidu formalno pravna transformacije bivših državnih i društvenih preduzeca u akcionarska društva, s jedne, i odsustvo valjane korporacijske prakse, u zemljama u tranziciji, s druge strane, upravljanje akcionarskim društvom je od esencijalnog znacaja.

Istorijski posmatrano, problem korporacijskog upravljanja tice se jedne vremenski duge potrage za primjernom praksom efikasnog spajanja disperziranog vlasništva nad korporacijama, s jedne i individualnog upravljanja i rukovodenja, s druge strane, istice D.Cengic. Nigdje to ne dolazi do izražaja kao kod americkih korporacija, a A.A.Berle razlikuje cetiri faze u procesu nestajanja klasicnog privatnog vlasništva i razdvajanja funkcija vlasništva i upravljanja (vid.šire, 4; 15-17):

1. Apsolutna kontrola; kao prva faza podrazumijeva vecinskog vlasnika koji ima kontrolni paket akcija, pa stoga i vecinu u skupštini akcionara, tako da on može smijeniti menadžment preduzeca.
2. Radna kontrola; ovo je faza u kojoj pojedinačni akcionari nemaju kontrolni paket, ali imaju znacajan paket akcija tako da mogu vršiti znacajan uticaj na upravni i nazorni odbor i uz pomoc manjih akcionara (*proxies*) mogu progurati svoje kandidate na skupštini. Ovo je cesto bio slucaj u SAD osamdesetih godina, kada se kroz brojne operacije preuzimanja preduzeca (*takeovers*) i LBO vodila bitka za kontrolu nad korporacijom između starih i novih vlasnika⁸.
3. Menadžerska kontrola; podrazumijeva veoma izraženu disperziju vlasništva nad korporacijom tako da uprava u toj situaciji uvijek ima podršku vecine akcionara što top menadžmentu omogućuje da bira clanove upravnog i nadzornog odbora, te izvršne direktore.
4. Kontrola institucionalnih investitora; institucionalni investitori kao što su osiguravajuca društva (u manjoj mjeri), penzioni fondovi, investicioni fondovi (znacajnije zastupljeni) su omogućili da privatno vlasništvo nad preduzecem potpuno nestane. Kapital kojim investicioni investitori kupuju akcije ne pripada njima vec korisnicima, a oni samo upravljaju tim kapitalom (upravitelji – *trust*).

⁸ Iskustva korporacijskog upravljanja pokazuju da se menadžeri uvijek pribijavaju tzv. “korporacijskog uljeza” (*corporate rider*) i pokušaja “preuzimanja korporacije” (*takeover bid*).

Prethodno navedene faze su stvar istorije, i novonastala akcionarska društva u zemaljama u tranziciji nemaju mnogo vremena za «ucenje», bolje reci, njihove uprave moraju biti spremne da prihvate izazove koje diktiraju globalni privredni tokovi i vodeće svjetske korporacije⁹.

Nadalje, kada je riječ o korporacijskom upravljanju u postosocijalističkim zemljama konacno je postalo jasno da smo suočeni sa globalnim problemom koji predstavlja sintezu svih ostalih problema ispoljenih u procesu tranzicije i uopšte upravljanja privredom na mikro nivou. Sa dešavanjem «Barings Bank»-a¹⁰, «Enron»-a¹¹, «Worldcom»-a¹², «Parmalata»¹³, «Skandia Liv»¹⁴-a, «Royal Ahold»-a¹⁵ i sl., vidjeli smo da to nije samo problem zemalja u tranziciji. Naime, hapšenje direktora zbog

⁹ Pregled najvećih bankrotstava u SAD u nekoliko posljednjih godina daje se u narednoj tabeli:

Kompanija	Datum bankrotstva	Vrijednost kompanije (mlrd dolara)
WorldCom Inc.	21.07.2002.	107,000.00
Enron Corp.	02.12.2001.	63,392.00
Texaco Int.	12.04.1987.	35,892.00
Financial Corp.	09.09.1988.	33,864.00
Global Crossing Ltd.	28.01.2002.	25,511.00
Adelphia Communications	25.06.2002.	24,409.66
Pacific Gas and Electric Co.	06.04.2001.	21,470.00
MCorp	31.03.1989.	20,228.00
Kmart Corp.	22.01.2002.	17,007.00
NTL Inc.	08.05.2002.	16,834.00
First Executive Corp.	13.05.1991.	15,193.00
Gibraltar Financial Corp.	08.02.1990.	15,011.00
FINOVA Group Inc.	07.03.2001.	14,050.00
HomeFed Corp.	22.10.1992.	13,885.00
Southeast Banking Corp.	20.09.1991.	13,390.00

¹⁰ Barings bank, jedna od najstarijih engleskih banaka propala je kao posljedica aktivnosti samo jednog čovjeka, Nicka Leeson. Trgujući neoprezno akcijama i uslijed potresa na tržištu akcija napravio je gubitak od oko 850 miliona funti.; banka je propala i kupljena za 1 funtu.

¹¹ Finansijski izvještaji Enrona su 31. decembra 2000. godine pokazali profit od 979 miliona dolara, ali sljedeće godine (decembra 2001.) bankrot je bio neminovan.

¹² «Worldcom», drugi po redu gigant u SAD (iza ITT), sa više od 60.000 zaposlenih, godišnjim obrtom od skoro 40 milijardi dolara, zatražio je sudsku zaštitu od povjerenaca zbog računovodstvenih malverzacija teških 3,8 milijardi dolara.

¹³ Ukupni dugovi propale italijanske kompanije procjenjuju se, prema dosadašnjim saznanjima istrage, na oko 14,3 milijardi eura, što je osam puta više nego što je ona prijavila u septembru prošle godine.

¹⁴ «Skandia» se našla u centru skandala krajem 2003. godine kada su objavljene informacije o zloupotrebama položaja u ovoj kompaniji koje su uključivale prevare, podešavanje poslovnih knjiga i isplacivanje eksternim visokih bonusa rukovodiocima.

¹⁵ Propast ove kompanije u 2003. godini, trećeg po veličini trgovca hranom u svijetu, označena je kao «evropski Enron» što najbolje svjedoci o značaju i «cijeni» njenog kolapsa.

njihove «komandne odgovornosti» nije danas u svijetu nikakva rijetkost¹⁶. Ovi i brojni drugi sudski procesi pokazuju da je globalni poredak koji pociva na svetom trojstvu – demokratija, ljudska prava, slobodno tržište, promovisao nadnacionalni sistem vlasti, u kojima su odnosi podvrgnuti objektivnim uzusima korporacijskog upravljanja.

Takode, za potpunije razumijevanje znacaja korporacijskog upravljanja potrebno je ukazati na još jedan aspekt tog procesa za koji možemo reci da je novina u zemljama u tranziciji, a tice se odnosa između dobrog upravljanja i njegove procjene od strane tržišta. Naime, biznis širom svijet opstaje zahvaljujuci investitorima i on mora biti dovoljno atraktivan da privuce nove investicije i po tom osnovu osigura rast i razvoj. Prije nego što odluče da investiraju u određeni biznis, investitori moraju da budu sigurni, prvo, u pogledu njegovog finansijskog «zdravlja», i drugo, da će taj trend biti nastavljen i u buducnosti. Ujedno, investitori žele da se uvjere da je kompanija dobro vodena i da će nastaviti da posluje s profitom. U tom pogledu, u zemljama s razvijenim tržištem kapitala investitori prije ulaganja polaze od dvije bitne pretpostavke: 1) da će se upravljacka struktura akcionarskog društva pridržavati zakonskih propisa i 2) da će uprava društva objelodaniti informacije koje se ticu poslovanja društva, njegove finansijske snage, strukture kapitala i sl.

U prilog rastuce spoznaje o važnosti korporacijskog upravljanja svjedoce napori, podjednako razvijenih zemalja tržišne privrede kao i onih u tranziciji, da formulišu i uvedu «*corporate governance code*» kojim bi primorale kompanije da ih slijede. Ti kodovi posebno isticu važnost transparentnosti, odgovornosti, interne kontrole, kompenzacionih šema za članove borda direktora, prisustva nezavisnih direktora i meduzavinsoti izvršenih naknada i ostvarenih performansi kompanije. Naglasak se, pri tome, posebno stavlja na prava akcionara i njihova ocekivanja, posebno u ulozi u kojoj se javljaju kao institucionalni investitori, a s ciljem da kao vlasnici zauzmu jednu proaktivnu ulogu za razliku od one koju najčešće «igraju», a koja se može ocijeniti kao dosta pasivna.

4. Odakle zemlje u tranziciji mogu crpiti valjana iskustva

Nakon uspjeha «tacerizma» postalo je jasno, podjednako, kako teorijskim analiticarima, tako i pragmaticarima, da je ekonomska politika zasnovana na Keynsovoj teoriji iscrpljena i da vlade razvijenih zemalja na državno vlasništvo više

¹⁶ Tako se ovih dana (ljetu 2004. godine) u Dizeldorfu ocekuje rasplet jednog dosta zamršenog sudskog procesa protiv nekadašnjeg izvršnog direktora Manesmana i direktora Bundes banke, koji su optuženi da su neovlašćeno prisvojili 56 miliona eura na ime nagrade za uspješnu prodaju njemacke telekom kompanije britanskom Vodafonu.

ne mogu gledati kao na “svetu kravu spasa”¹⁷. Usko povezano sa tim, treba napomenuti, da su istovremeno i modeli zapadnog korporacijskog upravljanja bili u tako velikim mjenama da se opravdano postavlja pitanje može li se uopšte govoriti o jasno izdiferenciranim modelima. Na kraju, ima mjesta zaključku da se privatizacija u zapadnim zemljama odvijala unutar izgrađenih institucija parlamentarne demokratije, institucija razvijenog tržišnog sistema i uz relativno brzu adaptaciju sistema na pojave kriza rasta.

Kada su u pitanju postprivatizacijska iskustva grupe zemalja u tranziciji, sa ove vremenske distance se nedvosmisleno nameće zaključak da privatizacija sama po sebi ne rješava problem korporacijskog upravljanja i menadžerske motivacije za veće učinke. Tako, npr. dosadašnja iskustva pokazuju da su posebno slabe performanse u pogledu stabilnosti i privrednog rasta imale zemlje koje je u prvim godinama tranzicije karakterisao pravi vakuum u institucionalnom pogledu. Radi se o periodu između socijalizma i građanskog društva, inace, od pojedinih autora označenom kao «sistemski» ili «privatizacioni vakuum». U tom smislu se brza privatizacija najčešće zagovarala kao nužnost da bi se eliminisalo ovo ograničenje.

Na temelju spoznaje o važnosti ovdje tretiranog pitanja u zemljama tržišne privrede nastali su brojni kodeksi (*kodovi, principi, pravila*) najbolje prakse korporacijskog upravljanja. Upravo zbog evidentnih problema vezano za učinak najvećih kompanija, zatim nemogućnost valjane kontrole članova uprave i ovih nad radom menadžera, kao i zbog pritiska koji su dolazili od strane institucionalnih investitora, sa izradom uputstava i kodeksa počelo se još ranih devedesetih godina u V.Britaniji, SAD, Kanadi i sl. Tako su u tom periodu nastali izvještaji primjećeni u međunarodnim razmjerama kao što su “Cadbury Report” u V.Britaniji, «The General Motors Board of Directors Guidelines” u SAD i “Day Report” u Kanadi. Ujedno, to znači da su se pojavila određena uputstva, pravila kodeksi i sl., u izdanju različitih institucija ko što su korporacije, berze, investitori, udruženja direktora, koja nemaju snagu zakona, ali neka od pravila u njima imaju karakter prisile¹⁸. Imajući u vidu doprinos i važnost teorije i prakse koja se u posljednjoj dekadi stekla u UK, u narednom dijelu dajemo kratak prikaz manjeg broja relevantnih dokumenata.

¹⁷ J.Moore, bivši ministar u vladi M.Tatcher i ujedno odgovorna osoba za prvu fazu privatizacije, podsjeća da je temeljno uvjerenje vlade bilo to da je glavni uzrok propadanja britanske privrede u sedamdesetim godinama bila upravo državna kontrola privrede. Ujedno, već primjetna propast “realsocijalizma” dodatno ih je uvjerila da će državne industrije u svakom slučaju imati slabu efikasnost.

¹⁸ Tako, npr. “The General Motors Guidelines” odraz su nastojanja jedne velike kompanije da poboljša vlastite upravljačke sposobnosti, i mada nisu obavezni za druge, i te kako imaju uticaj na okruženje.

1. Cadbury Report (1992). S obzirom na razne finansijske skandale i lomove i primjetan opšti nedostatak povjerenja u finansijsko izvještavanje mnogih kompanija UK, Savjet Finansijskog Izvjestavanja (*Financial Reporting Council*) i Londonske berza (*London Stock Exchange*), osnovali su u maju 1991. godine Komitet kojim je predsjedavao Adrian Cadbury. Stoga je, kada je Komitet izvještavao u decembru 1992. godine, izvještaj postao nadaleko poznat po nazivu "Izvjestaj Cadbury". Sugestije su pokrivala rad glavnog odbora, imenovanje, sastav, i nadležnosti glavnih članova odbora; važnost i doprinos koju mogu dati ne-izvršni direktori; kao i izvještavanje i mehanizme kontrole u poslovanju. Cadbury izvještajem predlaže se "kod najbolje prakse" sa kojim se odbori svih nabrojanih kompanija registrovanih u UK moraju usaglasiti, kao sa već korištenim mehanizmom «pristani ili objasni» (*comply or explain*). Ovaj mehanizam podrazumjeva da se kompanija povinuje kodu, ali ukoliko ista ne može da se prilagodi nekom od njegovih posebnih aspekata, dužna je da objasni zašto je u nemogućnosti to da uradi.

Cadbury Izvjestaj predložio je "kod najbolje prakse" sa kojim se bordovi svih nabrojanih kompanija u UK trebaju usaglasiti, i «prihvati ili objasni» mehanizme. Iako je ovaj kod posvećen direktorima kompanija registrovanim u UK, Komitet je podstakao i ostale kompanije da ispune njegove zahtjeve. Glavne preporuke ovog izvještaja date su kako slijedi (vid.šire, C.Mallin, 6;str.26):

1. Bord Direktora

- 1.1. Bord direktora treba redovno da se sastaje, vrši potpunu i efikasnu kontrolu nad kompanijom i nadzire izvršnu vlast.
- 1.2. Treba da postoji jasna podjela odgovornosti za cijelu kompaniju, kojom ce se omogućiti ravnoteža između moci i vlasti na način da nijedan pojedinac nema odriježene ruke u donošenju odluka.
- 1.3. Bord treba da ukljuci ne – izvršne direktore potrebnog "kalibra" kao i broj njihovih stavova koji ce imati značajan doprinos u donošenju odluka borda.
- 1.4. Bord treba da propisanim planom obuhvati pitanja koja se odnose samo na njega, kako bi se osiguralo da su vodenje i kontrola kompanije cvrsto u njegovim rukama.
- 1.5. Za direktore treba da postoji utvrđena procedura kojom se, u cilju unapredjivanja njihovog rada i izvršavanja zadataka, na račun kompanije koriste usluge nezavisnog profesionalnog konsaltinga.
- 1.6. Svi direktori treba da imaju pristup savjetima i uslugama sekretara kompanije, koji odgovara odboru da se slijede svi postupci borda kao i da se postupa po usaglašenim pravilima i odredbama. O eventualnom uklanjanju sekretara kompanije donosi odluku bord kao cjelina.

2. Ne – izvršni direktori

2.1. Ne izvršni direktori treba da donose nezavisne sudove o strategiji, radu, sredstvima, uključujući i glavna radna zadužanja i standarde poslovanja.

2.2. Vecina treba da bude nezavisna od menadžmenta i lišena bilo kakvih poslovnih ili drugih veza koje bi materijalno ugrozili njihov nezavisni sud, nezavisno od njihovih honorara i akcionarskog udjela. Njihovi honorari treba da budu odraz vremena kojeg posvećuju kompaniji.

2.3. Ne–izvršni direktori treba da budu izabrani na određeni period i njihovo ponovno angažovanje ne treba da bude ishitreno.

2.4. Ne – izvršni direktori treba da budu izabrani propisanom procedurom, koja, kao i njihovo angažovanje, treba da bude pitanje koje rješava bord kao cjelina.

3. Izvršni direktori

3.1. Ugovori o direktorskoj službi ne treba da prelaze tri godine ukoliko drugacije ne odluče akcionari.

3.2. Treba da postoji potpun i jasan uvid u ukupna primanja direktora, generalnog direktora, penzijske doprinose i akcije. Treba posebno objasniti cifre koje se odnose na honorare i one koji su rezultat posebnog ucinka, i jasno objasniti po kom osnovu se ove nakanade obračunavaju.

3.3 Plata izvršnih direktora podliježe predlozima i preporukama Komiteta koji cine u cjelini ili vecinom ne – izvršni direktori.

4. Izvještavanje i Kontrole

4.1. Obaveza Borda je da predstavi razumnu i razumljivu procjenu pozicije kompanije

4.2. Bord treba da održi objektivan i profesionalan odnos sa revizorima.

4.3. Bord treba da osnuje komitet za reviziju kojeg će ciniti najmanje 3 člana ne – izvršnih direktora sa jasno određenim pisanim uslovima koji jasno govore o njihovim ovlaštenjima i dužnostima.

4.5. Direktori treba da podnose izvještaj o djelotvornosti unutrašnjeg sistema kontrole kompanije.

4.6. Direktori treba da podnose izvještaje iz aktuelnog poslovanja kompanije, sa pratećim razmatranjima i pretpostavkama.

2. Greenbury Report (1995). Greenbury Komitet je osnovan kao odgovor na brigu nastalu kako zbog velicine honorara direktorskih paketa tako i nedosljednosti i nedovršenosti iskaza u godišnjim izvještajima kompanija. Izvještaj iz 1995. godine sadržavao je opsežne primjedbe koje se ticu objelodanjivanja paketa direktorskih honorara. Takodje, bilo je diskusije oko toga u kojoj mjeri treba imati uvid u informacije koje se ticu direktorskih honorara i koliko objavljivanje ovih informacija može biti od koristi. U fokusu predloga Greenbury Izvještaja bilo je

jacanje odgovornosti i unapredjivanje ucinka direktora. Ova dva cilja mogu se postici **(i)** postojanje nezavisnog kometeta za honorare koji ce ciniti nezavisni neizvršni direktori koji ce akcionare svake godine u potpunosti izvještavati o politici nadnica u kompaniji, ukljucujuci i potpuno objelodanjivanje elemenata koji se odnose na pojedinačne honorare direktora i **(ii)** usvajanje mjera djelovanja koje povezuju koristi poslovanja kako kompanije i direktora pojedinačno tako da interesi direktora i akcionara budu u istoj ravni. Od tog vremena (1995) objelodanjivanje direktorskih honorara se pokazalo prilično efikasnim u finansijskim obracunima kompanija UK.

3. Hampel Report (1998). Hampel Komitet osnovan je 1995. godine radi pregleda implementacije Cadbury i Greenbury preporuka komiteta. Hampel Komitet podnio je izvještaj 1998. godine kojim je receno: "Odobravamo poraznu vecinu zakljucaka dva ranija komiteta". Takodje, vodila se velika diskusija o mjeri u kojoj kompanija treba da razmotri interese raznih imaoca udjela, zaposlenih, klijenata, davaoca kredita, snabdjevacu, lokalne zajednice, itd. Hampel izvjestaj kaže da «direktori kao odbor odgovoraju za *odnose sa imaocima udjela*: ali odgovorni su *akcionarima*. Nadalje, Izvještajem se tvrdi da direktori mogu ispunjavati njihove zakonske obaveze akcionarima, i izdejsstvovati dugorocnu vrijednost akcija uspješno, održavanjem i ocuvavanjem upravo ovih odnosa sa imaocima udjela.

Hampel izvještaj , kao i njegovi prethodnici, je takodje istakao važnost uloge koju imaju institucionalni investitori po kompanije u koje ulažu. Izuzetno je poželjno da se kompanije i insticuionalni investitori zauzmu za dijalog i da institucionalni investitori promišljeno iskoriste svoje akcije – drugim rijecima, institucionalni investitori treba znacajno da razmotre odluke po kojima imaju pravo glasanja i donošenja promišljenih odluka, radije nego samo na osnovu glasacke kutije.

4. Kombinovani Kod (1998) (Combine Cod). Kombinovani Kod objedinio je preporuke Cadbury, Greenbury, i Hampel izvještaja. Sastoji se iz dvije sekcije, jedne posevecene kompanijama i druge posvecene institucionalnim investitorima. Kombinovani Kod operiše na osnovu ranije pomenutog metoda «prihvati ili objasni». U odnosu na unutrašnje kontrole posla, Kombinovani kod navodi: «odbor bi trebalo da ocuva zdrav sistem unutrašnje kontrole kojim ce se investicije akcionara i aktiva kompanije zaštititi kao i da direktori treba, barem na godišnjoj osnovi, da sprovode procjenu efikasnosti grupnog sistema unutrašnje kontrole i izvještavaju akcionare o onome što su uradili. Pregled bi trebalo da obuhvati sve kontrole, ukljucujuci finansijsku, operativnu, i kontrole pridržavanja kao i zaštitu od rizika. Turnbull izvjestaj koji je izašao 1999. godine je dao je direktorima smjernice o sprovođenju ovog pregleda.

5. OECD principi Korporacijskog Upravljanja (1999). Organizacija za Ekonomsku saradnju i razvoj (OECD) objavila je svoje principe korporacijskog upravljanja 1999. godine, kao odgovor na zahtjev OECD Vijeca za razvoj standarda i smjernica korporacijskog upravljanja. Prije utvrdivanja principa, OECD je obavio konsultacije sa nacionalnim vladama država članica, privatnim sektorom, kao i brojnim međunarodnim organizacijama uključujući i Svjetsku Banku. OECD smatra da "jedna velicina ne odgovara svima", tj, da ne postoji jedinstveni model korporacijske uprave koji se može na sve zemlje jednako primjeniti.

6. Svjetska Banka. Aktivnosti Korporacijskog Upravljanja Svjetske Banke fokusiraju se na prava akcionara; na pravilno postupanje sa akcionarima, ostalim imalcima udjela, transparentnosti; obavezama odbora direktora. Očigledno je da u ovom pravcu OECD Principi podržavaju ovaj pristup. Takođe, Svjetska Banka koristi OECD Principe za pripremu procjene korporacijskog upravljanja na nivou država, kada se u pojedinacnim zemljama vrši procjena institucionalnog okvira korporacijskog upravljanja, najčešće u podržavanju dijaloga, strateškog djelovanja i poslovanja, i pomoci u određivanju stepena tehnicke podrške neophodne za razvoj korporacijskog upravljanja u pojedinim zemljama.

5. Zaključak

Problem korporacijskog upravljanja se, u najkracem, svodi na problem uspostavljanja kvalitetnog odnosa između različitih interesnih grupa u korporaciji (akcionari, menadžment, zaposleni, sindikat i dr.) koji će rezultirati valjanim izborom pravaca poslovanja i njegovom implementacijom. Inace strukturu korporacijskog upravljanja (akcionarskim društvom) u jednoj zemlji određuje više faktora: pravni i regulativni okvir u kome su sadržana osnovna prava i dužnosti svih učesnika uključenih u proces korporativnog upravljanja, zatim «*de facto*» stvarnost korporativne klime u toj zemlji i osnivački akt svake korporacije posebno.

Iskustva pokazuju da korporativno upravljanje i kontrola za masu novopecenih akcionara, vlasnika privatnog biznisa, države i sl., u zemljama u tranziciji, predstavlja još uvijek apstraktan i nejasan koncept. Brine i saznanje da se, skoro podjednako i među pragmaticarima i ekspertima korporacijsko upravljanje veoma često mješa sa strateškim i operativnim menadžmentom. Za razliku od toga, možemo reci da se u literaturi ovaj koncept obično poima kao bavljenje problemima koji proizlaze iz «podvajanja» vlasništva i kontrole.

Ukoliko bi problem korporacijskog ucinka u navedenim zemljama htjeli sagledati kroz prizmu različite pravne tradicije, izgleda da su u pravu analitici koji iznose stav da raspoloživa empirijska iskustva upućuju na zaključak da za sada niti

angloamericki niti njemacki sistem korporacijskog upravljanja nije efikasan u praksi korporacijskog upravljanja u postsocijalistickim zemljama. Naime, za razliku od njemacke prakse država je još uvijek važan vlasnik i bitan akter korporacijske kontrole, i drugo, klasicne finansijske institucije, posebno banke, nisu posebno zainteresovane da preuzmu ulogu korporacijskog kontrolora. I što je još važnije, nove i najoriginalnije privatizacione institucionalne strukture u zemljama u tranziciji, kao što su privatizacioni fondovi, nisu uopšte doprinijele unapređivanju korporacijskog upravljanja.

Literatura:

1. Berg A., Berg E., *Methods of Privatization*, Journal of International Affairs, School of International and Public Affairs, Columbia University, vol 50/No.2., 1997.
2. Bohinc, R.: Korporacijsko upravljanje, ZDA, Evropa, Slovenija, Fakultet za društvene vede, Ljubljana, 2002.
3. Csaki, G., Macher, A.: *The Ten Years of Hungarian Privatization*, Budapest, June, 1998.
4. Cengic, D. i dr.: Korporacijsko upravljanje u Hrvatskoj, Vijeće za korporacijsko upravljanje, Zagreb, 2001.
5. Dubiel, S.: *Corporate Governance: Pushing Ahead without Best Practice*, CIPE.
6. Enthoven, A.: *The Enron Crisis: some Lessons for Transition Economies*, Transition, January-February, 2002.
7. Lavigne, M.: *The Economics of the transition: From Socialist Economy to Market Economy*, St. Martin's Press, New York, 1999.
8. Lawrence A.: *The Collapse of Enron*, Mc Graw-Hill/Irvin, 2003
9. Lojpur, A; Dragašević, M; Janković, D.: *Razumijevanje privatizacije*, Službeni list, Podgorica, 1999.
10. Mallin, A.C.: *Corporate Governance*, Oxford University press, 2004.
11. Micklethwait, J.: *The end of the beginning*, The Economist.
12. Peters, T.: *Tomorrow's companies, new products, new markets, new competition, new striking*, London, The Economist, 1989.
13. Triška, D.: *Privatizacija, prestrukturiranje vlasništva i konkurencija*, Slučaj Češke Republike, Poslovna politika, Beograd, novembar, 1977.
14. Turnbull, S.: *Corporate Governance: Its scope, concerns and theories*, An International Review, Blackwood, Oxford, vol.5. no.4. October, 1997.
15. Shleifer, A. and Vishny, R.: *A Survey of Corporate Governance*, Journal of Finance, Vol.LII, no.2. 1997.
16. Stiglitz J.: *Widre reform? Ten yersa of the Tranzition*, apper prepared for the Annual Conference on Development Economics, World bank, 1999.

17. Zakon o privrednim društvima, Službeni list RCG, Podgorica, 2002.
18. Enron's Lessons for managers, <http://hbswk.hbs>
19. What's the Future of Corporate Governance, <http://hbswk.hbs>

Ljiljana Kaščelan

Sistemi za podršku odlucivanju - preduslov uspješnog preduzetništva

Absract

For the few past decads , the prospect of decision support systems has created unrealistically high expecations, much speculation, and a great deal of frustration for managers. Although the computer industry has transformed how business transactions and data are processed, managers have often been disappointed by attempts to use computers and information technology to support decision making. Attitudes of managers are improving now with the positive technological developments that are occuring related to data warehousing, on-line analytical processing, intranets, and visual modeling and one hopes the attitudes of managers are now more realistic.

Key words: *Decision Support Systems (DSS), Management Information Systems (MIS), Transaction Processing Systems (TPS).*

1. Upravljacki informacioni sistemi i sistemi za podršku odlucivanju

Generalno govoreci informacioni sistem obezbjeđuje poslovne informacije i pomaže menadžmentu u razumijevanju poslovnih rezultata.

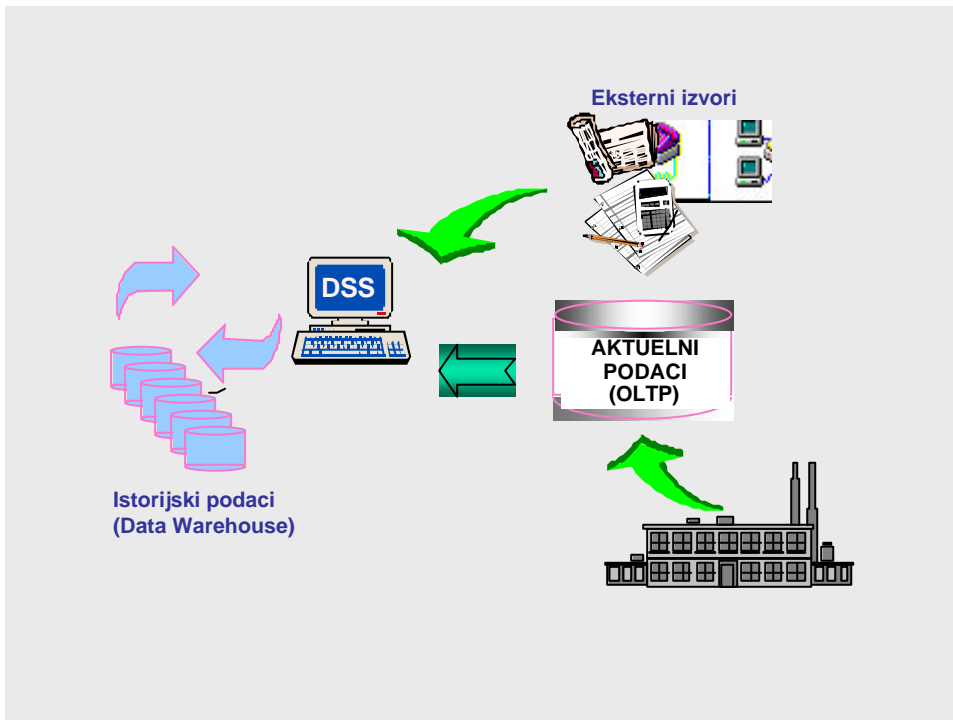
Razliciti profili menadžmenta zahtijevaju razlicite vrste informacija. Menadžment informacije mogu biti detaljne informacije o poslovnim transakcijama ili samo njihovi sumarijumi, grafikoni, tabele ili prosto brojevi. Poslovne informacije ili analize moraju posjedovati odredjene osobine. Najprije, one moraju biti vremenski zavisne i aktuelne. Ove osobine zapravo znace da su tacne i kompletne informacije uvijek dostupne u onom trenutku kada ih menadžer zahtijeva. Informacije moraju biti prezentovane u odgovarajucem formatu koji ce biti lako razumljiv za korisnika.

Sistemi za podršku odlucivanju (DSS) treba da menadžmentu obezbijede, po potrebi istorijske ili tekuće (aktuelne) informacije koje su tacne, relevantne i kompletne, u odgovarajucem formatu lakom za razumijevanje i manipulisanje. Ove informacije mogu biti rezultat analize transakcionih podataka ili pak rezultat nekog modela odlucivanja. Informacije takode mogu biti dobijene i iz nekog eksternog izvora. Dakle, DSS može prezentirati interne i eksterne cinjenice kao i zaključke i

predviđanja izvedena iz postojećih informacija. Na Slici 1 je dat pregled informacionih izvora za DSS.

Upravljački informacioni sistem (MIS) je termin kojeg mnogi autori koriste umjesto termina DSS. Cesto se međutim, ovaj termin poistovjećuje i sa kategorijom opštih informacionih sistema.

Prema Poweru [2], Gordon Davis je 1974 godine definisao MIS kao “ integrisani covjek/oprema sistem koji obezbjeđuje informacije za podršku operativnih aktivnosti, menadžmenta i donošenja poslovnih odluka u preduzeću. Taj sistem koristi kompjuterski hardver i softver, rucne procedure, upravljacke modele, modele odlucivanja i bazu podataka”. Ocigledno je da ova definicija ukljucuje DS sisteme kao kategoriju upravljackih informacionih sistema.



Slika 1: Izvori informacija DS sistema

Sedamdesetih godina MIS je generisao periodicne upravljacke izvještaje. Kada je ovaj termin definisan on se uglavnom odnosio na sistem upravljackog izvještavanja koji obezbjeđuje unaprijed definisane periodicne, strukturirane papirne izvještaje. Za razliku od ovog, DS sistemi su razvijani u pravcu aktivnih sistema koji su spremni da u svakom trenutku odgovore i na neplanirane informacione zahtjeve. Stoga su DS

sistemi često fokusirani na pojedinačne specifične odluke ili na grupu povezanih odluka.

Danas su DSS prepoznatljiva kategorija informacionih sistema koji obezbjeđuju menadžerima kontrolu njihovih podataka, pristup analitičkim alatima kao i konsultacije i komunikaciju sa distribuiranim grupama menadžment tima.

2. DSS – pojam i vrste

Prema Turbanu [3], ranih sedamdesetih Scott Morton je prvi aktualizovao osnovne koncepte DS sistema. On definiše DSS kao “ interaktivni kompjuterski baziran sistem, koji koristeći podatke i modele pomaže donosiocima odluka da riješe nestrukturirane probleme”.

Prema Turbanu [3], sledeća je klasična definicija koju su 1978 dali Keen i Morton: “ DSS spajaju intelektualne resurse pojedinaca sa kompjuterom obezbjeđujući na taj način kvalitet odluke. To je kompjuterski baziran sistem za podršku odlučivanju menadžmentu u vezi polustrukturiranih problema.”

Kako Power [2], navodi , mada termin DSS ima mnogo konotacija, po Steven Alter-u (1980), ti sistemi:

1. dizajnirani su specijalno da olakšaju proces odlučivanja
2. predstavljaju podršku odlučivanju a ne automatizaciju odlučivanja, i
3. moraju biti sposobni da brzo odgovore na promjenljive zahtjeve donosioca odluke

Power [2], dalje istice da Sprague i Carlson 1982. g. definišu DSS kao interaktivni kompjuterski orjentisani sistem koji pomaže donosiocima odluka da koriste podatke i modele za rješenje slabo strukturiranih, nestrukturiranih ili polu-strukturiranih problema.

Po Turbanu [3], Keen 1980. g. definiše termin DSS kao razvojni proces gdje finalni sistem može biti razvijen samo kroz adaptivni proces učenja i evolucije. U tom razvojnem procesu DSS korisnik, DSS builder i sam DSS učestvuju zajedno rezultujući evolucijom sistema.

Kao što se vidi sve ove ranije definicije ne obezbjeđuju konzistentan fokus jer zavise od autorskog subjektivnog poimanja DS sistema. Turban [3], 1998. g. daje sledeću radnu definiciju DS sistema, koja bi trebalo da obuhvati sve sisteme počev od osnovnih pa sve do idealnih DSS : “DSS je interaktivni, fleksibilni i adaptivni sistem

specijalno razvijen za podršku rješavanja nestrukturiranih menadžment problema u cilju poboljšanja procesa odlucivanja. Sistem koristi podatke, obezbjeđuje jednostavan korisnicki interfejs i omogućuje ukljucivanje korisnikove pronicljivosti u proces odlucivanja. Takode, DSS može koristiti modele koji se izgrađuju u interaktivnom procesu sa korisnikom, podržavajući sve faze procesa odlucivanja i može sadržati komponentu znanja.”

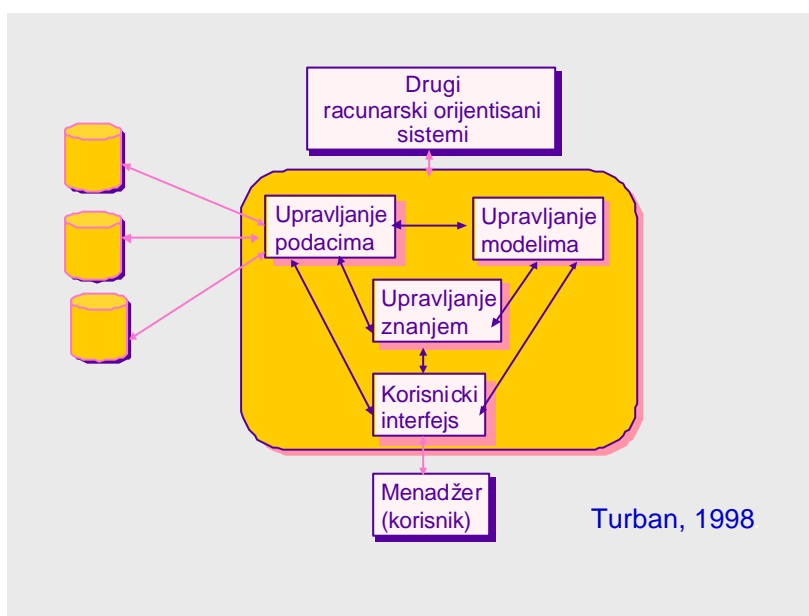
Ocigledno ne postoji autorski konsenzus oko toga šta je DSS, medutim u pogledu standardnih karakteristika i sposobnosti DSS sistema situacija je jasna i to su :

- DSS obezbjeđuje podršku odlucivanju uglavnom u polustrukturiranim ili nestrukturiranim problemima koristeći zajedno i ljudska znanja i kompjuterizovane informacije
- Obezbjeđuju podršku razlicitim nivoima upravljanja pocev od top menadžmenta pa sve do operativnih menadžera.
- Obezbjeđuju ravnopravno podršku kako pojedincima tako i grupama. Malo strukturirani problemi obicno zahtijevaju ukljucivanje više pojedinaca iz razlicitih organizacionih jedinica ili nivoa.
- DSS obezbjeđuju podršku za više medusobno zavisnih i/ili sekvencijalnih odluka
- DSS podržavaju sve faze procesa odlucivanja pocev od inteligentne faze, preko faze dizajna, izbora pa sve do implementacije.
- DSS podržava razlicite procese odlucivanja i stilove.
- DSS je vremenski prilagodljiv. Donosilac odluke je nepredvidljiv, brzo mijenja uslove a DSS mora biti sposoban da se adaptira na te promjene. DSS mora biti fleksibilan i omogućiti korisniku da jednostavno mijenja, kombinuje ili rearanžira osnovne elemente.
- Interfejs DS sistema mora biti korisnicki orjentisan sa jakim grafickim mogucnostima i potpuno interaktivan.
- DSS mora obezbijediti efektnost donošenja odluke tj. tacnost, pravovremenost, kvalitet a po potrebi zanemariti efektivnost tj. cijenu donošenja odluke.
- Donosilac odluke mora imati potpunu kontrolu svih koraka procesa odlucivanja. DSS treba da pomogne donosiocu odluke a ne da ga u potpunosti zamijeni u odlucivanju.
- Krajnji korisnik bi trebao biti u mogucnosti da sam konstruiše i modifikuje jednostavne sisteme, dok bi se komplikovaniji sistemi morali realizovati uz pomoc IS specijalista.
- DSS obicno koriste modele za analizu razlicitih situacija prilikom donošenja odluke.
- DSS mora posjedovati mogucnost pristupa razlicitim izvorima podataka, formatima i tipovima kao što su geografske mape, dokumenta, objektno orjentisani podaci i drugo.

Navedene karakteristike i sposobnosti DS sistema obezbjeđuju njegove komponente tj. podsistemi koji su šematski prikazani na Slici 2.

Podsistem za upravljanje podacima (DMS) uključuje bazu podataka koja sadrži relevantne podatke kao i softver za upravljanje podacima (DBMS).

Podsistem za upravljanje modelima (MMS) je softverski paket koji sadrži finansijske, statističke i druge kvantitativne modele preko kojih se obezbjeđuju visoke analitičke sposobnosti sistema. Uključuje u sebi i specijalne jezike za izgradnju korisnickih modela.



Slika 2: Komponente DS sistema

Podsistem za upravljanje znanjem (KMS) podržava sve ostale podsisteme ali funkcioniše i kao samostalna komponenta. Predstavlja inteligentnu komponentu koja proširuje znanja donosioca odluke.

Podsistem korisnickog interfejsa (UIS) preko koga korisnik komunicira i upravlja DS sistemom.

U okviru DS sistema u novije vrijeme razvijeni su različiti koncepti, kao što su *business intelligence*, *data mining*, *data warehousing*, *knowledge management* i *OLAP*. Kada se govori o vrstama DSS treba imati u vidu da je riječ o veoma velikom broju kompjuterskih proizvoda namijenjenih različitim vrstama problema, zatim o

razlicitim orijentacijama na kojima se sistemi zasnivaju kao i o širokom spektru korisnika. Vrlo je teško napraviti neku generalnu klasifikaciju, vec se sistemi moraju svrstati po osnovu više kriterijuma.

Neki DSS pomažu menadžerima u efikasnijem pristupu informacijama koje bi inace ostale nedostupne ili bi se vrlo teško do njih došlo; drugi sadrže eksplicitne modele koji obezbjeđuju strukturu za neku odredenu odluku. Neki sistemi su primarni alat za individualni rad u procesu odlucivanja pojedinca, dok su neki konstruisani da podrže komunikaciju između ljudi ciji rad mora biti koordiniran tj. grupno odlucivanje. Nadalje, DSS može biti namijenjen za podršku odlucivanju razlicitim nivoima menadžmenta operativnom, taktickom ili strateškom. DSS takode može biti dizajniran za specijalne vrste organizacija kao što su bolnice, banke ili osiguravajuće kompanije. DSS mogu podržavati malu grupu menadžera koristeći pojedinačne personalne kompjutere ili velike grupe menadžera u umreženoj server-klijent arhitekturi.

Iako postoji više mogućnosti klasifikacije DS sistema u radu ce biti usvojena okvirno univerzalna kategorizacija Powera [2], iz 2000. g. , prvenstveno iz razloga što proces dizajniranja DS sistema u većini slučajeva zavisi od kategorije kojoj sistem pripada.

Kategorija	Karakteristika	Primjer
Data-Driven	Koriste strukturirane podatke	Data Warehouse
Model-Driven	Koriste modele	Rasporedi
Suggestion	Koriste pravila i relacije	Konsultacije
Group Support	Pomažu komunikaciju i usaglašavanje	Vodjenje sastanaka
Document-Driven	Koriste nestrukturirane podatke	Web
Inter-Organizational	Podrška komitentima	Pristup kupaca podacima
Function-Specific	Podrška specifičnim sistemima	Vazduhoplovni, bankarski
Web-Based	Podrška svim DSS	Intranet

Tabela 1: Kategorije DS sistema

Powerova klasifikacija nije sveobuhvatna ali kategorizuje većinu poznatih DSS koji su u upotrebi. Napomenimo da definisane kategorije nisu uzajamno ekskluzivne. U Tabeli 1 dat je uporedni pregled DSS kategorija.

DSS bazirani na podacima (*Data-Driven* DSS) stavljaju akcenat na pristup i manipulisanje strukturiranim podacima u veoma velikim bazama (data warehouse), koje sadrže kako interne tako i eksterne podatke. Data warehouse sistem omogućava efikasan pristup ovim podacima pomocu kompjuterskih alata prilagođenih specifičnim zadacima kao i pomocu opštih alata koji obezbjeđuju dodatnu

funkcionalnost. Data -Driven DSS sa OLAP alatima posjeduju veoma visok stepen funkcionalnosti jer omogućavaju i efikasnu analizu velike kolekcije istorijskih podataka.

DSS bazirani na modelima (*Model-Driven DSS*) predstavljaju sisteme koji koriste finansijske, reprezentacione i optimizacione modele. Ovi sistemi akcenat stavljaju na izgradnju i proucavanje modela. OLAP sistemi, koji omogućavaju kompleksne analize bazirane na modelima, objedinjuju modeliranje, pretraživanje velike količine podataka i mogućnost sumiranja podataka. Ovakvi sistemi nazivaju se hibridnim DS sistemima. Čisto modelima orjentisani sistemi koriste podatke i parametre obezbijedene od strane donosioca odluke ali oni obično nisu intezivno orjentisani na podatke.

Sugestivni DSS (*Suggestion DSS*) sadrže data mining alate kao i menadžment ekspertne sisteme. Data mining alati pomažu analiticarima sugerišuci veze koje postoje među podacima. Data mining je, zapravo, proces pretraživanja velike količine podataka u cilju pronalaženja kontekstnih veza među tim podacima. Menadžment ekspertni sistem može sugerisati ali i pokrenuti izvršavanje neke akcije za menadžera. Sugestivni DSS se još nazivaju i DSS bazirani na znanju .

DSS bazirani na dokumentima (*Document-Driven DSS*) su usmjereni na pretraživanje i upravljanje nestrukturiranim podacima kao što su dokumenti i web strane. Ovi sistemi predstavljaju skup različitih tehnologija memorisanja i procesiranja nestrukturiranih podataka, radi obezbjeđenja što efikasnije pretrage i analize dokumenata. Na primjer Web omogućava pristup ogromnim bazama dokumenata uključujući i baze hipertekst dokumenata, slika, zvucnih i video animacija. Dokumenti koji se pretražuju mogu biti na primjer, katalogi proizvoda, korporacijski istorijski dokumenti uključujući vrijeme održavanja sastanaka, važne dijaloge i drugo. Efikasna pretraga je glavni zadatak ovih sistema.

Grupni DSS (*Group DSS, GDSS*) je tip DS sistema koji podrazumijevaju mogućnost komunikacije donosioca odluke tj. grupno odlučivanje po principu usaglašavanja. GDSS je potrebno kategorizovati kao specifični tip DS sistema jer podrazumijeva, upotrebu specijalnih informacionih tehnologija za kolaborativni rad, kao što su sobe odlučivanja, kompjuter sa displej projektorom, ali i mogućnost distribuiranog rada tj. dobar sistem komunikacija.

Inter-organizacioni DSS (*Inter- Organizational DSS*) predstavljaju relativno novu kategoriju DS sistema koja je omogućena rapidnim rastom popularnosti Interneta. Internet obezbjeđuje komunikacione linkove za različite tipove inter-organizacionih sistema uključujući i DS sisteme. Inter-organizacioni sistemi omogućavaju udaljenim korisnicima da pristupe kompanijskom intranetu i ukoliko imaju

autorizovanu privilegiju da koriste određene DSS servise. Tako na primjer, kompanija može učiniti dostupnim DSS zasnovan na podacima za svoje dobavljače ili DSS zasnovan na modelima za kupce, kako bi im se omogućilo da dizajniraju ili izaberu odgovarajući proizvod.

Funkcionalno specifični DSS (*Function-Specific DSS*) predstavljaju sisteme koji su specijalno dizajnirani da podrže određene poslovne funkcije ili tipove poslovanja. Na primjer to mogu biti sistemi za podršku neke funkcionalne oblasti u poslovnom sistemu kao što je marketing ili finansije. Ovi sistemi se obično dizajniraju za jedan specifični zadatak kao što je na primjer raspored letenja u avio kompaniji. S druge strane, oni se po svojoj prirodi mogu svrstati u neku od glavnih kategorija DS sistema, kao što su DSS zasnovani na podacima, modelima ili sugestivni DSS.

Web orijentisani DSS (*Web-Based DSS*) predstavljaju sisteme koji su implementirani upotrebom web tehnologija. Oni omogućavaju menadžerima i poslovnim analiticarima upotrebu DSS alata koristeći web browsere na tankom klijentu. Server koji opslužuje DSS je povezan sa korisničkim kompjuterima mrežnim TCP/IP protokolom. Ovakvi DS sistemi omogućavaju velikoj grupi menadžera da koristeći web browser-e u mrežnom klijent-server okruženju donose pojedinačne ili grupne odluke kao i da pristupaju data warehouse-u kao dijelu DSS arhitekture. Može se reći da web tehnologije predstavljaju primarne alate za razvoj Inter-organizacionih DSS.

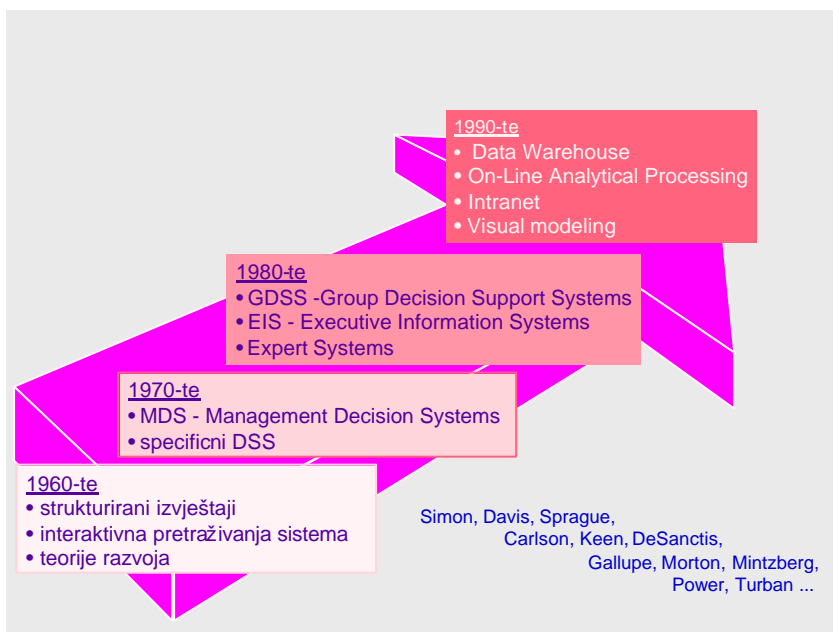
3. Evolucija koncepata DSS

Slika 3 prikazuje evoluciju DS sistema od ranih šesdesetih pa do današnjeg vremena kao i najpoznatija imena autora u ovoj oblasti.

Rani MIS, koji su razvijani šesdesetih, fokusirani su na strukturirane, periodične menadžerske izvještaje. Većinom se zasnivaju na finansijskim transakcionim sistemima. U ovom periodu pojavljuju se teorijski koncepti izvedeni iz studija o procesu odlučivanja kao i o interaktivnim kompjuterskim sistemima.

Sedamdesetih godina implementira se MDS (*Management Decision System*) kao podrška menadžmentu marketinga i proizvodnje za koordinaciju plana proizvodnje. Ova pionirska implementacija predstavlja jedan od prvih praktičnih testova teorijskih istraživanja u ovoj oblasti. Odmah zatim pojavljuje se i biva implementiran sistem za podršku upravljanja investicijama tj. portfolio menadžmenta. Prema Poweru [2], publikacija Gordon Davis-a koja se pojavila sredinom sedamdesetih pod nazivom “*Management Information Systems: Conceptual Foundations, Structure and Development*”, predstavljala je temelje budućim istraživanjima u teorijskom i

prakticnom smislu iz ove oblasti. Po navodima Powera [2], Little je 1975 g. proširio broj pristalica kompjuterski podržanog modeliranja, dizajniranjem i implementacijom proizvoda Brandaid. Ovaj DSS je dizajniran za podršku odlucivanju u domenu proizvoda, promocije, cijena i propagande. Kroz implementaciju ovog proizvoda po prvi put se identifikuju kriterijumi za dizajniranje modela za podršku procesu odlucivanja.



Slika 3: Evolucija koncepata DSS

Ovi kriterijumi podrazumijevaju robusnost, lakocu kontrole, jednostavnost i kompletnost u smislu relevantnih detalja.

Po Poweru [2], knjiga “*Decision Support Systems: An Organizational Perspective*” Keen-a i Morton-a koje se pojavljuje u štampi 1978, predstavlja osnovne smjernice za analizu, dizajniranje, razvoj i implementaciju DS sistema.

Po Poweru [2], knjiga “ *Building Effective Decision Support Systems*” koju su 1982 izdali Sprague i Carlson predstavlja važnu prekretnicu. Ona daje praktican i veoma razumljiv pregled kako organizacije mogu razvijati sopstveni DSS. Koncepti koje su autori ovdje predložili predstavljali su pomalo nerealna ocekivanja, najviše zbog limita postojece tehnologije.

Sredinom osamdesetih akademski istraživači razvili su softver za podršku grupnom odlučivanju (GDSS). Krajem osamdesetih pojavljuju se tkz. Izvršni informacijski sistemi (EIS) izvedeni iz DS sistema za pojedinačne korisnike i iz DS sistema zasnovanih na modelima. Prvi EIS su koristili predefinisane ekrane i bili su namijenjeni analiticarima za seniorske aktivnosti.

Pocetkom devedesetih, koncepti kao što su data warehousing i OLAP proširuju domen EIS-a i definišu široku kategoriju DS sistema baziranih na podacima.

Danas, veliki broj disciplina obezbeđuje fundamentalna znanja za istraživanja i razvoj u oblasti DS sistema. Istraživanja iz oblasti baza podataka, alati i upravljanje podacima predstavljaju osnovu DS sistema. Matematicko-statistički modeli razvijeni u oblasti Menadžmenta i Ekonometrije su osnovica za DSS zasnovane na modelima. Istraživanja u oblasti teorije odlučivanja obezbeđuju informacije koje su od suštinske važnosti za fazu dizajna, i ona predstavljaju osnovne hipoteze za DSS istraživače. Ostale veoma važne povezane oblasti obuhvataju teoriju vještacke inteligencije, operaciona istraživanja, metode simulacije, softver inženjering, telekomunikacije i td.

4. DSS i transakcioni sistemi – paralela

DSS se od transakcionih sistema, koji se još nazivaju *On-line Transaction Processing (OLTP)* ili *Transaction Processing Systems (TPS)*, razlikuje na više načina. Uvođenje DSS sistema podrazumijeva rapidne promjene u primjeni kompjutera unutar organizacije. Ono prije svega zahtijeva od menadžera i MIS profesionalaca razumijevanje sofisticirane tehnike i filozofije DS sistema. Tehnologije dovode do novih mogućnosti u procesu odlučivanja ali i mnogo više učenja i diskusija u cilju savladavanja mogućnosti te tehnologije.

Termin sistem se koristi za mnoge tehnološki orijentisane koncepte uključujući i DSS i TPS. Precizno definisanje ovog pojma je dobra startna pozicija za razumijevanje koncepta. Može se reći da je sistem skup međusobno povezanih komponenti uključujući ljude, aktivnosti, tehnologiju i procedure koje su dizajnirane radi ostvarenja nekog unaprijed definisanog cilja.

Sistem prihvata ulaze iz svog okruženja, komponente sistema međusobno saradujući obrađuju ove ulaze i proizvode izlaz iz sistema. Sistemi se definišu u terminima svojih komponenti. Komponente sistema su zatvorene unutar imaginarnih granica koje odvajaju jedan specifični sistem od okruženja. Dizajner sistema definiše ulaze iz okruženja kao i izlaz iz sistema. Sistem posjeduje mogućnosti *feedback* mehanizma tj. izlaz iz sistema može biti kasnije korišten kao ulaz u sistem.

Kod DS sistema fokus je na kompjuterskim komponentama sistema iako veoma važnu ulogu imaju i korisnici tog kompjuterizovanog sistema, tj. i sami spadaju u sistem. Granice DS sistema se mogu definisati tako da one uključuju jasan proces odlucivanja, izvršavajući nekompjuterizovani zadatak kao rutinu pretraživanja podataka. Sistem takode može uključiti komunikaciju i razmjenu odluka ukoliko je to dizajnom predviđeno.

Jedna od osnovnih razlika između DSS i TPS jeste osnovna namjena tih sistema. Osnovne funkcije TPS su automatizacija i procesiranje poslovnih transakcija, čuvanje zapisa i jednostavno poslovno izvještavanje o tim transakcijama. DSS se dizajniraju da pomažu donošenje i implementaciju odluka. TPS tj. transakciona baza podataka obezbjeđuje podatke za podršku odlucivanju (Slika 1 prikazuje da transakcioni podaci predstavljaju jedan od izvora podataka za DSS. OLTP podaci predstavljaju izvor podataka i za data warehouse.).

Dakle, TPS obično generišu standardne periodicne izvještaje i podržavaju transakcije tj. operacije u organizaciji. Oni koriste tekuće, aktuelne podatke i upravljaju bazom podataka o transakcionim informacijama.

DSS koriste istorijske, interne i eksterne podatke za analize, modeliraju aktuelne podatke i prave buduće scenarije koristeći istorijske podatke, predviđanja i pretpostavke. TPS favorizuju integritet i konzistentnost podataka, dok DSS, iako su ti kvaliteti sistema jako bitni, akcenat stavljaju na fleksibilnosti i podršci ad hoc upitima i analizi podataka.

Imajući u vidu da je glavna svrha postojanja DS sistema, ubrzavanje procesa u kome ljudi donose odluke ili komuniciraju njima, prioritet razvoja ovih sistema treba da predstavlja povećanje efektnosti donošenja odluka, pojedinačno ili u grupi, a ne efikasnost u procesiranju operativnih podataka.

5. DSS u procesu poslovnog odlucivanja

Kao što je već rečeno, fokus bilo koje kategorije ili tipa DS sistema je povećanje efektnosti procesa odlucivanja a ne povećanje efikasnosti smještaja i pretrage podataka. Menadžeri se, gotovo po pravilu redovno, pitaju na koji to način DSS povećava efektnost donošenja odluke. U nastavku slijedi spisak prednosti od upotrebe DS sistema, koje je po Poweru [2], 1980 g. definisao Alter :

- 1. Povećanje pojedinačne efektnosti.** Jedan od načina da donosioci odluka budu efektni jeste da im se omogući što efikasnije upravljanje podacima. Minimalno, ovo znači izvršenje zadatka za kraće vrijeme ili bar u toku istog vremenskog

perioda. Rezultat automatske podrške zadatku odlucivanja je povecanje konzistentnosti i tacnosti donešene odluke kao i ušteta vremena.

2. **Ekspeditivnost u rješavanju problema.** DS sistemi zasnovani na podacima omogućavaju brze preokrete u pretraživanju informacija relevantnih za donošenje odluke, obezbjeđuju konzistentnost i tacnost tj. obezbjeđuju napredniji način sagledavanja i rješavanja problema. DSS korisnici mogu neposredno dobiti odgovore na nerutinska pitanja i sagledati više alternativa istovremeno. Sugestivni DSS mogu reducirati broj mogućnosti ukazujući na one prave. DSS zasnovani na modelima omogućavaju menadžerima tkz. *šta-ako* analize kao i modifikovanje sopstvenih pretpostavki i scenarija u finansijskom planiranju. Grupni DSS reduciraju dužinu feedback petlji i potrebe redo analize i omogućavaju brže rješavanje problema.
3. **Olakšavaju međusobne komunikacije .** DSS korisnike obezbjeđuju alatima za persumaciju tj. bolje razumijevanje problema na kom se bazira neka analiza , kao i rječnikom za diskusiju u procesu odlucivanja.
4. **Promovišu ucenje i vježbanje.** DSS sistemi omogućavaju bolje fakticko razumijevanje procesa poslovanja i okruženja u kom se odluke donose. Neki DSS sadrže, alate za vježbanje i ucenje za nove zaposlene. Sugestivni DSS i ekspertni sistemi redukuju ekspertize koje su nužne od eksperata, i pomažu dobijanje ekspertiza koje možda ne bi mogle biti otkrivene ni od strane eksperata.
5. **Pojacavaju kontrolu u organizaciji.** DSS obezbjeđuju sumarne podatke za kontrolu organizacije. Sumarni podaci se posmatraju, pamte i analiziraju. Menadžeri moraju biti veoma pažljivi prilikom prikupljanja podataka relevantnih za kontrolu kao i prilikom njihove kasnije uotrebe u kontroli organizacije. Povecanje stepena kontrole može postati kontraproduktivno ukoliko se zaposleni osjete ugroženim od upotrebe DS sistema.

I pored svih nabrojanih prednosti DS sistemi mogu izazvati i negativne posledice u određenim situacijama.

Na primjer, ako je razvoj DS sistema nametnut korisnicima bez njihove volje, sistem može izazvati snažan kontraefekat. Nekada IS osoblje podržava implementaciju DS sistema da bi mogli eksperimentisati sa novim tehnologijama ili proširiti osoblje potpuno zanemarujući njegovu glavnu funkciju. Menadžer može nametnuti takode, da sistem obavezno prikazuje pozitivne rezultate i uspješnost njegovim sponzorima ili konkurentima. Dakle, uspješnost razvoja i upotrebe DS sistema zahtijeva da ljudi prihvate taj DSS kao i njihovu motivaciju za uspješan završetak projekta.

Ipak ,uprkos mogucnostima negativnih posledica, DSS obicno imaju mnogo više prednosti. Uzimajući ovo u obzir, pravo je čudo zašto se neki menadžeri uporno opiru korišćenju DS sistema. U [1] su razlozi za neprihvatanje DS sistema od strane menadžmenta svrstani u sledećih sedam osnovnih. Prvo, menadžeri imaju nedovoljno kompjuterskog obrazovanja, potrebno im je mnogo više vježbe a novi menadžeri su potpuno sofisticirani upotrebom kompjuterskog softvera. Drugo, upotrebom DS sistema slabi se status menadžera forsirajući ih da rade sekretarske poslove. Međutim, upotreba DS sistema ni u kom slučaju nije sekretarski posao, a organizacija je u mogućnosti da uštedi na broju zaposlenih, jer posao umjesto dvojice, obavlja jedan zaposleni. Treće, upotreba DS sistema ne podržava stil menadžera koji je više intuitivan nego analitičan. Četvrto, upotreba DS sistema se ne poklapa sa menadžerskim navikama verbalnog ili neverbalnog rješavanja problema na sastancima, tj. lice u lice. Peto, DSS modeli, interfejs i sami sistemi su obično siromašno dizajnirani. Loš dizajn jeste problem ali nije suštinski problem. Potrebno je puno pažnje fokusirati na dizajn sistema. Šesto, razvoj DS sistema je skup i vremenski zahtijevan proces, a njegova upotreba zamorna ili teška. Sedmo, prezasićenost informacijama je osnovni problem jer su menadžeri već pretrpani sa puno informacija a većina DSS povećavaju tu pretrpanost. Međutim DSS može pomoći menadžerima u načinu organizovanja i upotrebe te velike količine informacija. Može se zaključiti da je većina od navedenih razloga više izgovor nego što ima suštinski značaj.

6. Zaključak

U složenim uslovima poslovanja, kakve danas imamo u našoj ekonomiji, pred menadžmentom preduzeća stoji težak zahtjev održanja i uspješnog poslovanja. Neadekvatno i nepravovremeno prilagodavanje uslovima okruženja preduzeće može dovesti do njegove krize pa i kraja. Ispravna i pravovremena odluka je presudna za uspjeh. Imajući u vidu ovo, kao i da većina menadžera ne pravi razliku između standardnih, upravljačkih i DS sistema, kao i veoma mali broj organizacija, kod nas, koji koriste DS sisteme i prepoznaje prednosti njihove upotrebe, cilj ovog rada je da ukaže na činjenicu da DS sistem predstavlja preduslov i nesumnjivu prednost uspješnog poslovanja.

U radu je dat kratak osvrt na osnovne koncepte i vrste sistema za podršku odlučivanju. Ukazano je na suštinsku razliku između standardnih (transakcionih), upravljačkih informacionih sistema i sistema za podršku odlučivanju. Rad posebno ukazuje na značaj i prednosti sistema za podršku odlučivanju u procesu poslovnog odlučivanja kao i na razloge njihovog prihvatanja i neprihvatanja od strane menadžera.

Literatura

1. Kaščelan Lj. “Model sistema za podršku odlucivanju u sanacionom menadžmentu zasnovan na data warehouse konceptu”, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Podgorica, 2002;
2. Power, D..J.: “Decision Support Systems : Concepts and Resources”, Cedar Falls, IA: DSSResources.COM, pre-publication PDF version, <http://dssresources.com/dssbook/>, 2000.;
3. Turban E., Aronson J.E.. : “Decision support systems and intelligent systems”, Fifth Edition, Prentice-Hall International, Inc., 1998.

Žarko Božovic

Pribavljanje i razvoj kadrova u procesu menadžmenta ljudskih resursa

Abstract

Regarding issues that involve human resources processes considered as internally connected processes and activities – obtaining human resources occupy central position. Reasonably, since open working positions are fulfilled after complex activity of company management, organizational unit for human resources and many other external subjects. To fulfill open working positions with optimal human resources structure, according to the principle right man on the right position.

Basic parameter of successfully obtained human resources is quality and professional selection. Professional selection is: human resources evaluation process and prognoses of working performance according to the assessment of alteration to the requirements of the working position.

Effects of well-performed obtaining process are multiple and they are foundation of development phases and promotion, since the consequences are even more obvious with strongly emphasized negative repercussions.

Phase of development and human resources advance, represents as well, important part of the company conduct and in particular conduct of the human resources management. Fundamental criteria of human resources development and advance have to be: knowledge, capability and successful working performance. In measure mentioned criteria are applied in respect of development and advance of human resources they shall have positive effects on working motivation of employees.

Key words: human resources, professional selection, education, promotion.

1. Pribavljanje kadrova

Područje kadrovske djelatnosti veoma je široko, složeno i interdisciplinarno. Kadrovi su glavni činioci funkcionisanja i razvoja preduzeca i za njih su vezani brojni događaji i aktivnosti (medusobno povezani), odnosno kadrovski procesi.

Centralno mjesto pripada pribavljanju kadrova, a citav proces dobija na znacaju u tranziciji privrede i restrukturiranju preduzeca, gdje se najcesce ljudski faktor javlja kao «usko grlo». Pored ovog termina, koji se najcesce koristi, u domacoj i inostranoj literaturi, kao sinonim upotrebljavaju se: izrazi obezbjedenje i regrutovanje kadrova.¹⁹ Kako su kadrovski procesi medusobno povezani i uslovljeni, loše obavljen posao u bilo kojoj fazi ove složene djelatnosti uzrokuje negativne posledice u narednoj fazi, a u konacnom dovodi do negativnih efekata u kadrovskom i ukupnom razvoju preduzeca. Poslovima pribavljanja kadrova u preduzecu bavi se prvenstveno menadžment preduzeca a posebno menadžment ljudskih resursa i organizacione jedinice za kadrovske poslove.

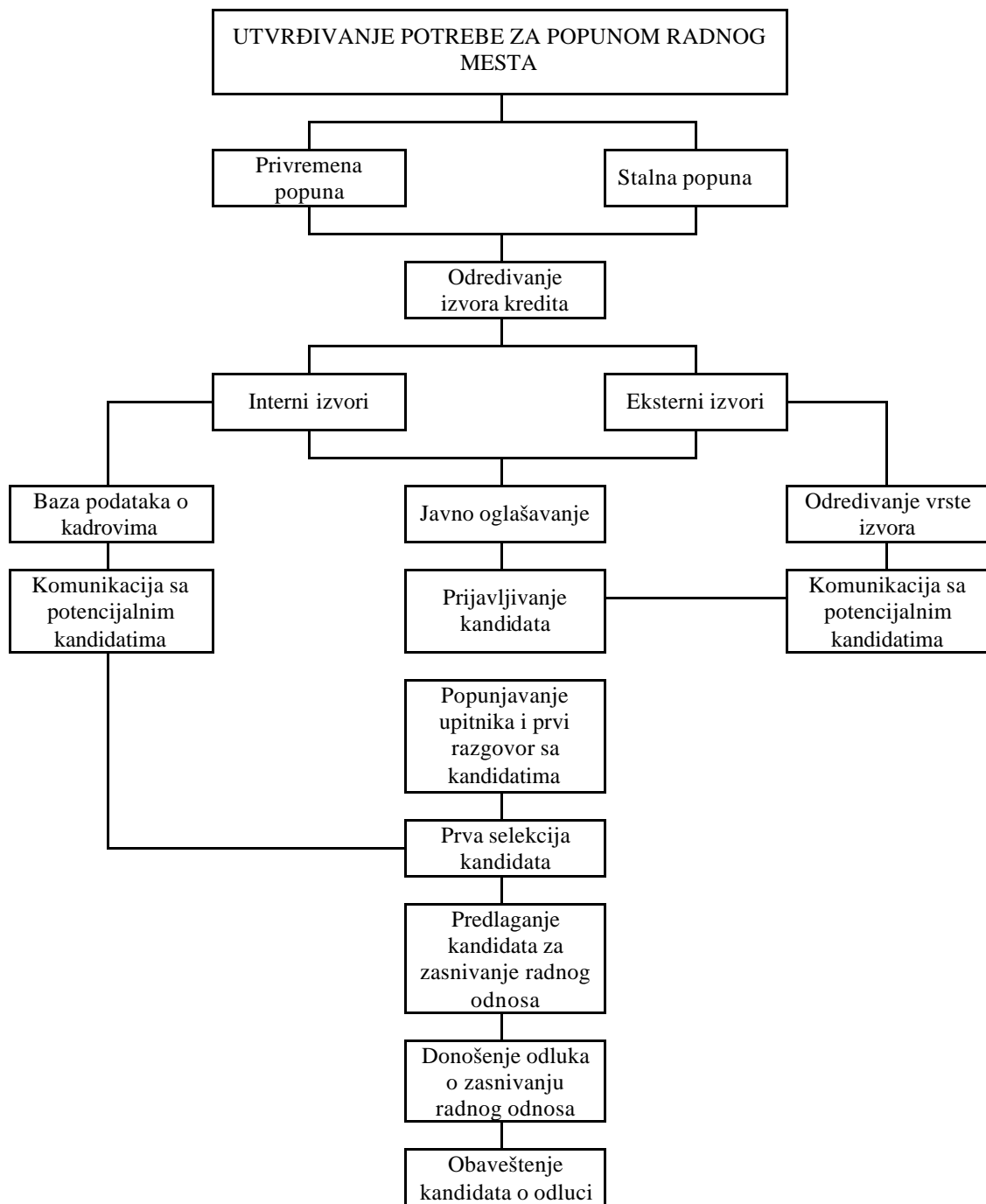
Složenost kadrovskih procesa i aktivnosti vezane za pribavljanje kadrova ukazuju na neophodnost organizacije kadrovske funkcije na novim savremenim osnovama. To nadalje potvrđuje da kadrovska služba preduzeca svojim sadržajem rada prevazilazi okvire personalne službe, što se cesto poistovjećuje. Kadrovska služba mora biti dobro ekipirana sa visokostrucnim kadrovima raznog profila (pravnici, sociolozi, kadrolozi, andragozi i sl.). Sve u cilju odabiranja i angažovanja kadrova, cija znanja i sposobnosti najbolje odgovaraju zahtjevima poslova i zadataka. Faza koja prethodi pribavljanju kadrova jeste utvrđivanje kadrovskih potreba preduzeca. Dinamicnost poslovnih procesa u preduzecu i njegovom okruženju i te kako uticu na stalnu promjenu broja i strukture kadrova i ažurne i aktuelne sistematizacije poslova i zadataka. Bitno je da su poslovi dobro sistematizovani i adekvatno procijenjen broj i struktura izvršilaca i određena mjerila vrednovanja rada. U situaciji kada nijesu adekvatno utvrđene potrebe za kadrovima, vec postoji nesklad prema stepenu strucnosti, javljaju se neracionalnosti u korišćenju kadrovske snage. Nerijetko visokostrucni kadrovi obavljaju poslove nižeg stepena strucnosti, cim opada stepen strucne iskorišćenosti znanja. Nasuprot tome, ako ne postoji strucna pokrivenost poslova i zadataka oni se ne obavljaju na pravi nacin sa negativnim posledicama u privredivanju.

Proces pribavljanja kadrova kao bitna karika u lancu kadrovske djelatnosti i razvoja može da se pozitivno odrazi na radnu uspješnost, motivaciju, razvoj i promociju kadrova ili u suprotnom loš izbor kadrova, snagom povratne sprege, demotiviše rad i razvoj, stvara loše meduljudske odnose i sl. Sledeci šematski predlog pokazuje složenost procesa pribavljanja kadrova, koji se mjeri po broju subjekata iz preduzeca i okruženja koje učestvuju u ovoj djelatnosti i po broju medusobnih veza.²⁰

¹⁹ Slobodan Camilovic, Kadrovski procesi, Telekon, Beograd, 2000. god. str. 101.

²⁰ Slobodan Camilovic, op. cit. str. 105.

PROCES PRIBAVLJANJA KADROVA



Iz date šeme lako je uociti složenost i višefaznost procesa pribavljanja kadrova.

Složena djelatnost pribavljanja kadrova u praksi privređivanja preduzeca u Crnoj Gori nije zaživjela na pravi način. Može se reci da je direktno povezana sa ostvarivanjem transformacije kadrovske djelatnosti na tržišnim osnovama. Transformacije kadrovske djelatnosti nema bez tržišta rada i konkurencije kao na tržištu proizvoda i usluga i promjene načina mišljenja prema kadrovima i uopšte intelektualnom kapitalu kao najvažnijem činiocu razvoja.

Kvalitetan sistem pribavljanja kadrova iziskuje znatne troškove. Iz šireg kruga potencijalnih kandidata, koji višestruko prevazilazi broj kandidata za zapošljavanje treba izabrati najbolje. Stoga je neophodno da se potrebe za novim kadrovima objave na prigodan način kako bi se o njima mogli informisati zainteresovani i kvalitetni kandidati. Na koji će način preduzeće oglašiti slobodna radna mjesta zavisi od niza faktora, organizovanosti kadrovske funkcije i uopšte menadžmenta ljudskih resursa u datom preduzeću, broja kandidata koji se traži, vrste posla i sl. U razvijenim tržišnim privredama gdje je razvijeno tržište rada mnoge institucije van preduzeca imaju itekako važnu ulogu u pribavljanju kvalitetnih kadrova. Pored specijalizovanih stručnih časopisa, biltena, veoma su važne, kod posredovanja u zapošljavanja agencije (državne i privatne, obrazovne institucije, agencije za privremenu pomoc). Takode, u procesu obezbjeđivanja kadrova, kako za preduzeće koje traži kadrove tako i za kadrove koji traže posao važnu ulogu ima i internet, popularno nazvan "informatički autoput".

Postavlja se pitanje, iz kojih izvora, unutrašnjih ili spoljnih obezbijediti kandidate? Stvar je procjene konkretne situacije iz kojih izvora obezbijediti kandidate. Preduzeca najčešće koriste kombinovani sistem obezbjeđenja kadrova iz unutrašnjih i spoljnih izvora, a sve u cilju kvalitetne obuke. Interesantno je navesti, što preduzeca trebaju imati u vidu, koje su prednosti i nedostaci jednog i drugog izvora pribavljanja.²¹

Unutrašnji izvori

prednosti

- bolje poznavanje prednosti i nedostataka kandidata,
- kandidat poznaje organizaciju,
- pozitivno djeluje na motivaciju i moral,
- stvara prostor za promociju,
- koristi dosadašnja ulaganja u ljudske resurse,

²¹ Fikreta Bahtijarevic Šiber, Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb 1999., str. 294.

- proces je brži i jeftiniji,

nedostaci

- izabrati kadrove na poslove koje mogu dobro obavljati,
- unutrašnje borbe i sukobi negativno djeluje na moral,
- guši nove ideje i inovacije,
- ucvršćuje ustaljeni način djelovanja i usporava promjene,

Spoljašnji izvori

prednosti

- unose nove ideje u organizaciju,
- omogućavaju promjene,
- smanjuju unutrašnje sukobe i napetosti,
- mijenjaju unutrašnje odnose i način mišljenja i poslovanja,

nedostaci

- izbor kandidata je - teži i skuplji,
- dug je preiod prilagodavanja izaziva nezadovoljstvo među već zaposlenim koji su kvalifikovani za taj posao,
- postoji opasnost da se izbor pokaže pogrešnim.

2. Profesionalna selekcija kadrova

Letimican pregled šeme pribavljanja kadrova ukazuje da njeno jezgro čini posao selekcije kandidata. Rijec je o postupku kojim se, primjenom utvrđenih standardizovanih metoda i tehnika vrši izbor kandidata, za određeni posao koji najbolje odgovaraju njegovim zahtjevima.²² Što je veći broj kandidata to je i mogućnost izbora šira i kvalitetnija. U literaturi i praksi razvijenih kompanija iz tzv. piramide prinosa pribavljanja vidi se da je učešće novozaposlenih u ukupnom broju prijavljenih kandidata 1/6, što je dokaz koliko se ovaj posao kvalitetno obavlja.

Faza selekcije je i te kako važna u ukupnom procesu pribavljanja kadrova, a bitno uslovljena predhodnim procesima, utvrđenim potrebama za kadrovima, sistemom oglašavanja, odnosno informisanja potencijalnih kandidata o upražnjenim radnim

²² Fikreta Bahtijarević Šiber, op. cit. str. 331.

mjestima. Posao kvalitetne profesionalne selekcije je i te kako složen i visokostrucan. Menadžment ljudskih resursa i uopšte kadrovska djelatnost na ovom poslu, "polaze ispit" znanje i sposobnosti. Bez visokostrucnog interdisciplinarnog tima organizacione jedinice za kadrovske poslove ova djelatnost neće biti kvalitetno obavljena. U potupku složene selekcijske odluke umnogome zavisi radna uspješnost kandidata, rast i razvoj preduzeca. S druge strane, u ovom postupku se troši mnogo vremena i strucnih znanja. Troškovi selekcije i izbora su u direktnoj korelaciji sa složenošću i važnošću posla, broja kandidata koji se biraju u datoj situaciji. Znacajne troškove cine troškove vezani za primjenu razlicitih metoda selekcije jer u njoj ucestvuje širok tim strucnjaka. Kvalitetna profesionalna selekcija mora polaziti od valjanih pretpostavki. Prvenstveno u žiži ove aktivnosti jeste da se utvrdi kreativnost potencijalnih kandidata i njihova sposobnost za inovaciju. Zadatak je strucnog tima da primjenom metoda i tehnika profesionalne selekcije donese kvalitetnu selekcijsku odluku objektivnim i strucnim mjerenjem. Objektivno treba prouciti znanje i sposobnost kandidata, intelektualne sposobnosti, karakterisitke licnosti i motivaciju.

Kada je rijec o profesionalnoj selekciji kadrova posebno treba pomenuti **izbor menadžera**. Izbor menadžera je težak i strucan posao jer su menadžeri najvažniji kapital razvojno orijentisanog preduzeca. Na ovom poslu je neophodno angažovati osim kadrova preduzeca i druge specijalisticke organizacije.

Menadžerska znanja brzo zastarijevaju u njih treba puno ulagati, jer ne podliježu "zakonu opadajucih prinosa". U ovom poslu je bitan oprez iz razloga što su pored visokih rashoda angažovanja menadžerskog tima direktni i indirektni troškovi veoma visoki

Osim direktnih troškova pribavljanja i selekcije kandidata koji se mogu kvantifikovati postoji i niz drugih koji se ispoljavaju kao negativni efekti pogrešnog izbora, prvenstveno niži ucinci i radna uspješnost kadrova nezadovoljstvo i frustracije, apsentizam, povrede na radu, demotivacija, loši meduljudski odnosi i sl. Selekcija kadrova kao što smo rekli predstavlja veoma složen i skup postupak, stoga je treba dobro organizovati i racionalno sprovesti, u zavisnosti od vrste posla, broja kandidata i sl. Na kraju postupka izbora i selekcije neophodno je uraditi evaulaciju pribavljanja kadrova. Drugim rijecima utvrditi kvalitet odluke, njene dobre i loše strane. Ovo cinimo iz razloga kako bi nadalje eliminisali greške u postupku odnosno loše strane, a maksimizirali dobre strane u sporovodenju postupka.

3. Razvoj kadrova

Drugu veoma bitnu stranu kadrovske djelatnosti i menadžmenta ljudskih resursa cini njihov profesionalni razvoj. Nije dovoljno popuniti upražnjena radna mjesta vec je

neophodno novoprimitljive radnike uvesti u posao i sticati nova znanja, po osnovu rada i usavršavanja preko razlicitih oblika obrazovanja.

U preduzecu mora postojati sistem pracenja i usmjeravanja razvoja kadrova (SIPRAK). Sistem pracenja i usmjeravanja razvoja kadrova je osnov radne uspješnosti a svakako i napredovanja, odnosno promocije. Osnov efikasnog sistema pracenja razvoja kadrova cini dobro razvijen informacioni podsistem kadrova.

Adekvatno organizovana kadrovska funkcija u preduzecu omogucava kvalitetno pribavljanje kandidata i direktnu vezu sa profesionalnim razvojem, radnom uspješnošću i efikasnim poslovanjem. U protivnom, loš izbor kadrova onemogucava kvalitetan profesionalni razvoj i dovodi do neefikasnog poslovanja.

Obrazovanje i strucno osposobljavanje zaposlenih cini osnovu njihovog razvoja i pokretljivosti. Djelatnost obrazovanja i usavršavanja moramo posmatrati sa više aspekata, kao aktivnost preduzeca, zaposlenih kadrova i školskih institucija. Rijec je o kompatibilnim aktivnostima koje se prožimaju i dopunjavaju. Akcenat treba dati na permanentno obrazovanje sa naglaskom na samoobrazovanje kadrova, posebno strucnih i rukovodećih.

Savremeni i složeni poslovi iziskuju visoku strucnu kompetentnost, koju mogu imati samo obrazovani kadrovi, cime se obezbjeđuje stabilnost preduzeca kao poslovnog sistema.

Kakav ce biti profesionalni razvoj zavisi od niza faktora u preduzecu i njegovom okruženju. Kadrovski i ukupni razvoj preduzeca su u direktnoj meduzavisnosti. Taj razvoj diktira vertikalnu pokretljivost (napredovanje) i horizontalnu (raspoređivanje, premještanje, zamjena). Spoljni cinioci, a posebno razvoj tržišta rada dovodi do brže pokretljivosti kadrova. Prije svega mislimo na ukidanje instituta stalne zaposlenosti i monopola na radnom mjestu. Ovako uslovljena pokretljivost je jak motivacioni faktor za profesionalni razvoj i omogucava kadrovima da odaberu ona radna mjesta koja najbolje odgovaraju njihovim sposobnostima.

U uslovima tržišta i konkurencije i sve veće internacionalizacije rada posebno je važno obezbijediti strucna znanja iz oblasti organizacije i upravljanja. Inoviranje znanja mora biti stalana a ne povremena aktivnost za koju ce kadrovi biti motivisani. Kadrovi su motivisani ako je njihov profesionalni razvoj i pokretljivost direktan odraz znanja i sposobnosti. Nedopustljivo je da bilo koji drugi kriterijumi u promociji kadrova izuzev ocjene uspješnosti rada i profesionalnog razvoja. Promocija kadrova koja ne polazi od ovih kriterijuma ima za posljedicu negativnu kadrovsku selekciju i suženu "kadrovsku reprodukciju".

4. Zaključak

Razmatranje pribavljanja i razvoja kadrova kao centralnih pitanja kadrovske djelatnosti preduzeca i menadžmenta ljudskih resursa (kapitala) pokazuje složenost i povezanost ove problematike sa ostalim funkcijama u preduzecu i okruženju. Radi se visokostrucnom poslu koji neće biti kvalitetno obavljen ako nijesu unaprijed definisani ciljevi strategija i planirana aktivnost u vremenu i po nosiocima. Uspjeh zavisi od koordiniranosti aktivnosti u samom preduzecu i sa institucijama van preduzeca (agencije, zavodi za zapošljavanje, školske institucije).

Pribavljanje kadrova, briga o njima i profesionalni razvoj u preduzecima u Crnoj Gori u direktnoj su srazmjeri sa ostvarenim procesom kadrovske transformacije. Bolje reci sa odnosnom prema kadrovima kao glavnom cinocu i kapitalu preduzeca. Mišljenja smo da su brže promjene neophodne prije svega u nacinu mišljenja i odnosu prema znanju i inoviranju znanja. Nasuprot cesto upotrebljavanim terminima: tržište, preduzetništvo, menadžment, ne postoji razvijen sistem tržišne privrede, tržišta rada i na njemu zasnovanog sistema upravljanja. Tržišni nacin privredivanja i iz njega proizašla konkurencija u osnovi mora imati strucne kadrove i na znanju utemeljen razvoj.

L iteratura:

1. Bahtijarevic Šiber F. - Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb 1990.
2. Brekic J. - Razvoj i promocija kadrova, Globus, Zabreb 1990.
3. Camilovic S. - Kadrovski procesi, Telekom, Beograd, 2000.
4. Toringstond, - Menadžment ljudskih resursa (prevod Data status, Holl, L, Beograd, 2003. god.
5. Vujic V. - Menadžment ljudskog kapitala, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Opatija 2004.

Rajko Novicevic

Utvrđivanje i mjerenje radne uspješnosti ljudskih resursa preduzeca

Abstract

Working success of an enterprise represents an achieved working result of human resources. It can be observed individually, as a working result of each employee or generally as a success of all employees, that is, as a success of an enterprise as a whole. Working or business success of an enterprise can be expressed through an economic indicators of management, such as productivity, economy, or an achieved business success expressed in profit. So, working success comes from an inside of an enterprise not from an outside and it represents the function of what we are, how much we know, what we can do and what we want to do and it does not represent what we have. Any change of strategy or technology cannot bring a result without a positive change of human resources, that is, without an influence on their development. Therefore, working success is a function of objective (material factors of production) and subjective factors of production (human resources). The most important segment of the management of human resource is to establish, estimate and develop working success of human resources of an enterprise.

Key words: Human resource, working success, standards of efficiency, methods of estimate, corective action.

1. Uvod

Pracnje i mjerenje radne uspješnosti ljudskih resursa je veoma znacajna menadžerska aktivnost usmjerena na utvrđivanju i otklanjanju devijacija koje se pojavljuju u radu u odnosu na unaprijed definisane radne ucinke. Upravljanje uspješnošću ljudskih resursa podrazumijeva povezivanje i uskladivanje ciljeva i rezultata preduzeca sa ciljevima i rezultatima rada svakog pojedinca. To potencira važnost i znacaj pracnja i ocjenjivanja individualne radne uspješnosti ljudskih resursa sa ciljem poboljšanja ukupne organizacione uspješnosti, odnosno uspješnosti preduzeca kao cjeline. Na ovaj način Menadžment ljudskih resursa postaje najznacajni segment Strategijskog menadžmenta preko koga se strategijski ciljevi segmentiraju u individualne zadatke i standarde radne uspješnosti. Te funkcije i ulogu upravljanja i pracnja radne uspješnosti prikazuje slika 1. [4]. Na ovaj način proces upravljanja i pracnja radne uspješnosti predstavlja ključni segment.

Menadžmenta ljudskim resursima i njegovu osnovnu vezu sa implementacijom strategija preduzeca.

U našem ekonomskom ambijentu, kao zemlje u tranziciji, i uopšte kulturološkom miljeu u kojem egzistiraju naša preduzeca i organizacije uopšte, ljudski resursi se posmatraju kao sporedan faktor, što ima negativne repokusije na njihovu licnost, rezultate rada a posebno na kreativnost. U tako nepovoljnom i potpuno neodrživom ambijentu gotovo i ne postoji validan sistem pracenja i vrednovanja kompetencija i motivacije ljudskih resursa, odnosno njihove radne uspješnosti i njihovog doprinosa uspješnosti preduzeca. To najbolje ilustruje cinjenica da kod procjene vrijednosti preduzeca, koje se privatizuje, najznacajni resurs, ljudski resursi, posmatraju se u kvantitativnom pogledu, kao broj, a ne kao vrijednost. Zato, uspostaviti ravnotežu i sinhronizovati tokove razvoja ljudskih i materijalnih resursa postaje osnovni zadatak menadžmenta i uopšte naucne organizacije rada. Ljudski resursi i sredstva za proizvodnju, kako to istice V. Stefanovic [6], nedjeljivo su jedinstvo u pokretanju ekonomskog razvoja. Sredstva sama po sebi ne mogu postici rezultate niti ljudi bez sredstava.

2. Suština i sadržaj pracenja, utvrđivanja i ocjenjivanja radne uspješnosti

Utvrđivanje i ocjenjivanje radne uspješnosti je kontinuirana aktivnost koju je najcjelishodnije sprovoditi u okviru funkcije kontrolisanja koja predstavlja bazicnu i integralnu funkciju menadžmenta. M. Petrovic[2] pod kontrolom podrazumijeva aktivnost utvrđivanja, mjerenja i razvoja kvalitativnih i kvantitativnih rezultata organizacije, radi korigovanja akcija ili redefinisavanja planskih zadataka. Njome se utvrđuje stepen uskladenosti stvarnog ponašanja organizacije sa planiranim, odnosno, željenim. Govoreci o znacaju i funkciji kontrole R. Agarwal [9] istice da planiranje, organizovanje, zapošljavanje i usmjeravanje pomažu da se stvari dogadaju, dok kontrola pomaže da se stvari dogadaju onako kako se želi. Planiranje postavlja ciljeve organizacije i sredstva za njihovo ostvarivanje. Organizovanje, zapošljavanje i usmjeravanje obezbjeđuju resurse, mogucnosti, okruženje i mehanizam za implementaciju planova i ostvarivanje željenih ciljeva. Kontrole osiguravaju da se planovi realizuju i ciljevi ostvaruju efektivno i efikasno...Ona je zaista dinamička funkcija i vezana je sa drugim funkcijama u kružnom odnosu kao što pokazuje slika 2. Ona redovno ukljucuje i korektivnu akciju baziranu na utvrđivanju i analizi odstupanja od željenog, odnosno planiranog rezultata. Pod zapošljavanjem Agarwal podrazumijeva funkciju upravljanja ljudskim resursima preduzeca.

Slican pristup u definisanju procesa kontrole i utvrđivanja njenog mjesta i uloge imaju i G. Lancaster i L. Massingham (Slika 3) navodeći da se ista sastoji iz četiri osnovna elementa:[3]

- definisanje konkretnih standarda u rezultatima,
- utvrđivanje odgovornosti za ostvarenje tih standarda,
- procjena rezultata u odnosu na standarde i
- preduzimanje korektivnih koraka.

U svakoj organizaciji kontrola predstavlja de facto funkciju svih nivoa menadžmenta, od menadžera prve linije, preko menadžera srednje linije do “top” menadžera. Zbog toga se odgovornost za utvrđivanje radne uspješnosti raspoređuje na cjelokupnu menadžersku strukturu organizacije (preduzeca).

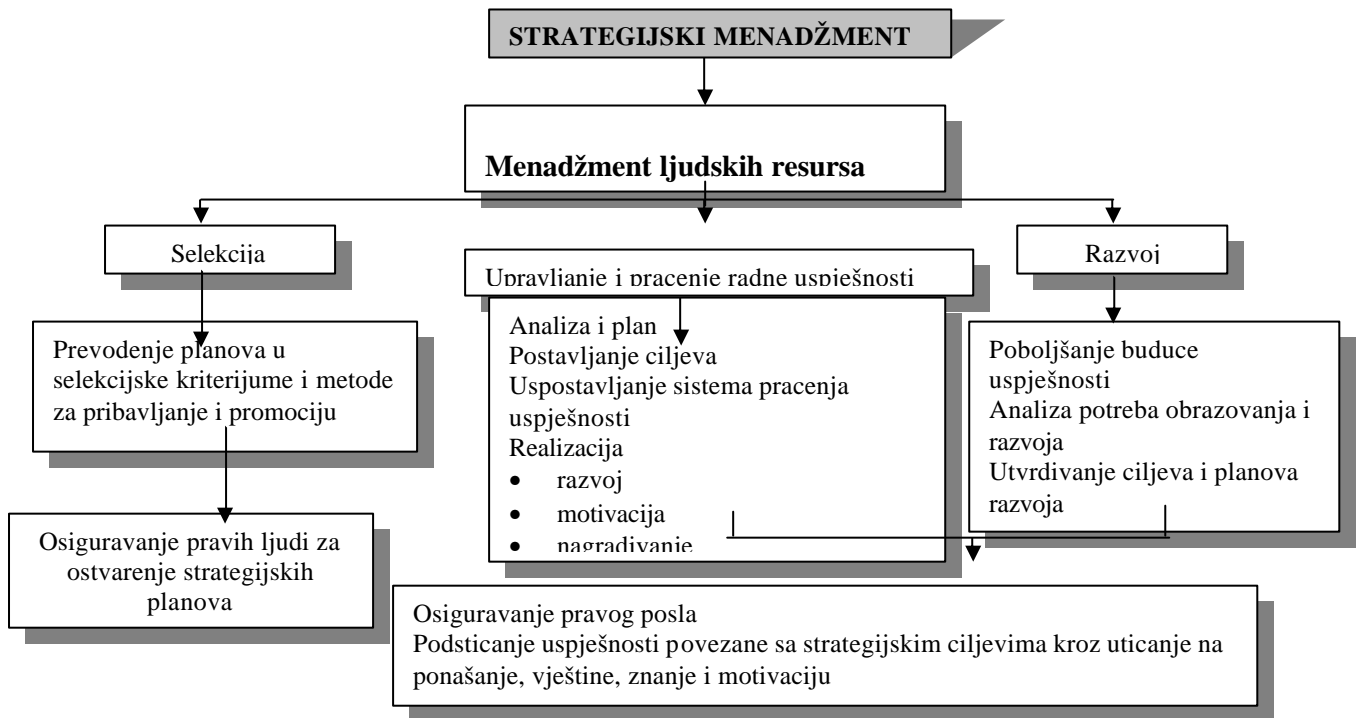
S obzirom na činjenicu da radna uspješnost ljudskih resursa preduzeca predstavlja zbirni rezultat više različitih činilaca to proces njenog utvrđivanja i ocjenjivanja čini veoma kompleksnim.

Naime, kada se govori o radnoj uspješnosti ljudskih resursa prevashodno se ima u vidu njihov licni doprinos rezultatima poslovanja preduzeca u postojećem tehničko – tehnološkom ambijentu i aktuelnim dešavanjima u okruženju (tržištu).

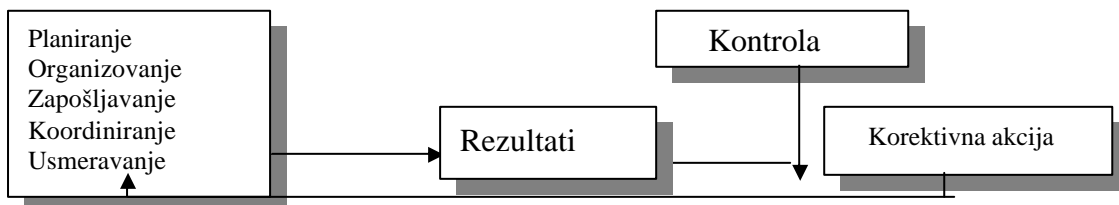
Nekada je veoma teško utvrditi prave razloge za uspješno ili neuspješno poslovanje preduzeca, odnosno locirati prave razloge za to i precizno odrediti da li oni leže u kvalitetu rada ljudskih resursa ili se nalaze negdje vani, bilo to u tehničko – tehnološkoj sferi, zakonskoj regulativi odnosno opštem privrednom ambijentu ili, pak, tržišnim uslovima.

S toga, potreba da se imaju prave informacije o radnim rezultatima ljudskih resursa, odnosno njihovoj radnoj uspješnosti, čini kontrolu u ovom segmentu imperativnom za sva preduzeca, a posebno ona proizvodna. Posjedovanjem tacnih i preciznih informacija o uzrocima raznih devijantnih pojava u poslovanju stvaraju se uslovi da se reaguje blagovremeno sa ciljem racionalnijeg i efikasnijeg korišćenja raspoloživih resursa. Zbog toga M. Babić [1] i istice da kontrola postaje sredstvo utvrđivanja i premošćavanja jaza između stvarnih i željenih rezultata. U radu ljudskih resursa dolazi do odstupanja stvarnih od planiranih odnosno željenih rezultata i to iz više razloga. Jedan od tih razloga jesu, svakako, licna odnosno ljudska ograničenja. Ta ograničenja mogu biti u nedostatku znanja, obucenosti i informacija za kvalitetno obavljanje poslova koji su im dodijeljeni. Takode, ljudski resursi uvijek ne shvataju, u dovoljnoj mjeri, šta se od njih očekuje ili pak u dovoljnoj mjeri nijesu motivisani da dodijeljene im poslove izvrše na najbolji moguci način pa čak i pored toga što

raspoložu dovoljnim znanjima o istim. Veoma česta pojava koja negativno utice na radnu uspješnost ljudskih resursa jeste suprotstavljenost ciljeva preduzeća i licnih ciljeva ljudskih resursa. U takvoj situaciji ljudski resursi nemaju povoljan ambijent pa samim tim ni motiv da kvalitetno rade što će za posledicu imati nizak nivo radne uspješnosti.



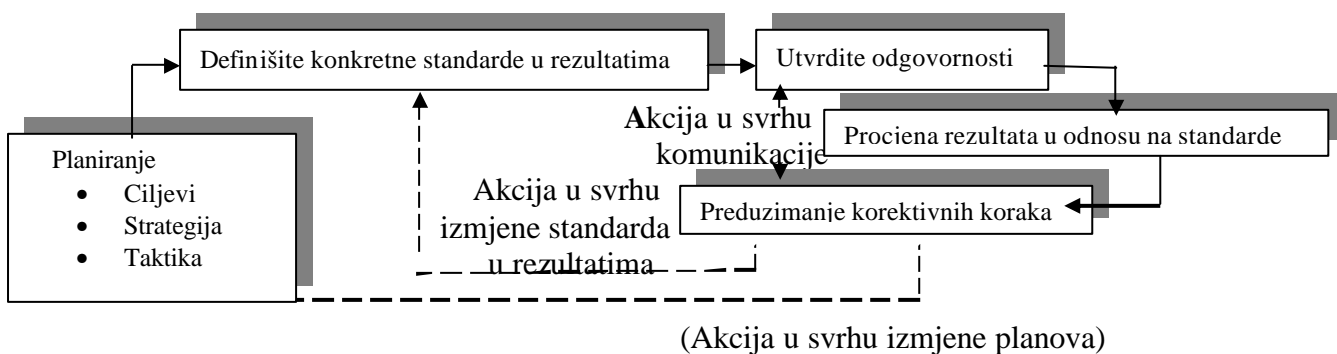
Slika 1. Uloga upravljanja radnom uspješnošću u stratejskom i menadžmentu ljudskih resursa



Slika 2. Kontrola i druge menadžerske funkcije

Jedan od osnovnih preduslova za pristup utvrđivanju i ocjenjivanju radne uspješnosti bilo kojih profila ljudskih resursa, kako to istice V. Stefanovic [6], je u tome, da se zadovolji glavno načelo naučne organizacije rada: "adekvatni kadrovi za adekvatnu tehnologiju". Utvrđivanje radne uspješnosti ljudskih resursa koji nijesu raspoređeni na radna mjesta koja su u skladu sa njihovim kompetencijama i nema smisla jer je rezultat unaprijed poznat. Adekvatno raspoređivanje ljudskih resursa na radna mjesta podrazumijeva da su prethodno sistematizovana radna mjesta i uspostavljeno mjerenje uspjeha u radu i kriterijumi za to. Dakle, prvi korak u procesu pracenja i ocjenjivanja radne uspješnosti jeste aktivnost određivanja posla i kriterijuma uspješnosti. Ova aktivnost u svojoj suštini predstavlja proces analize posla koji, kako to istice F. Bahtijarevic [4], predstavlja temeljnu pretpostavku za obavljanje većine zadataka iz područja Menadžmenta ljudskim resursima. Kroz analizu posla nužno je utvrditi i definisati: glavnu svrhu posla, ciljeve koje treba ostvariti njegovom realizacijom, zadatke koje treba realizovati, ključna područja posla i dr. Definisanjem ključnih područja posla izdvajaju se prioritetni zadaci i aktivnosti, iz djelokruga određenog posla, čijom se realizacijom najviše doprinosi ukupnoj uspješnosti preduzeća.

Nakon precizno utvrđene sistematizacije radnih mjesta i validno izvršene analize poslova, a u cilju utvrđivanja i mjerenja doprinosa ljudskih resursa ukupnom rezultatu poslovanja preduzeća, nužno je definisati odgovarajuće standarde i kriterijume za isto. Složenost ovog postupka leži prije svega u teškoćama vezanim za mjerenje radnog učinka. Uspjeh ili neuspjeh u poslovanju preduzeća cijeni se, u krajnjoj liniji, visinom ostvarene dobiti odnosno profita. Ostvareni profit predstavlja razliku između prodajne cijene i cijene koštanja proizvoda. Kao što je već istaknuto, ostvareni profit nije samo rezultat radne uspješnosti ljudskih resursa već i niza drugih objektivnih i subjektivnih faktora čiji uticaji mogu biti i nedovoljno vidljivi, a još manje mjerljivi, a opet značajni.



Slika 3. Proces kontrole

Cjelokupan proces utvrđivanja i ocjenjivanja radne uspješnosti ljudskih resursa, nakon precizno utvrđene sistematizacije i analize poslova i radnih zadataka, može se podijeliti u četiri faze, koje u suštini predstavljaju faze bilo kog procesa kontrole bez obzira gdje se ona vršila i šta se njome kontroliše, i to:

- a) Utvrđivanje standarda ili normativa ucinka;
- b) Mjerenje ostvarenog ucinka;
- c) Poređenje ostvarenog ucinka sa normiranim – ocjena radne uspješnosti
- d) Analiziranje i korigovanje devijacija

2.1 Utvrđivanje standarda ili normativa ucinka

Utvrđivanje standarda odnosno normativa ucinka je veoma značajna faza u procesu utvrđivanja radne uspješnosti kojom se ljudskim resursima predocava šta se od njih očekuje na određenom radnom mjestu u smislu kvantiteta, kvaliteta, troškova, vremena i sl.. To je izuzetno značajna radnja jer bez definisanja odgovarajućih etalonskih vrijednosti za svaki radni zadatak odnosno radno mjesto, nije moguće poređenje ostvarenih radnih rezultata sa željenim, odnosno definisanim (etalonskim) vrijednostima. Ako nema ovog poređenja onda nema ni mjerenja te je nemoguće utvrditi o kakvim je rezultatima riječ. Sva područja ljudske djelatnosti predstavljaju predmet standardizacije te otuda proizilazi da se i ovako značajna oblast kakva je radna uspješnost ljudskih resursa podvede pod odgovarajuće standarde.

Za standarde M. Petrovic[2] kaže da su to “željene karakteristike izlaznih rezultata organizacije” M. Babic[1] za standarde navodi da su to “ciljevi ili mere sa kojima se poredi i ocenjuje ostvareni učinak. Oni imaju svoje dve komponente: osnove i merila uspješnosti ili, kako se to još kaže, promenljive i stalne sadržaje. Osnove čini ono što je predmet merenja, odnosno kontrolisanja i što odražava poslovni uspjeh preduzeca, kao što je, npr., profit, vreme rada, količina proizvodnje, itd., a merila nivo fiksiranog, željenog dostignuća po svakom datom osnovu, kao što je, na primer, 10 norma sati po jedinici proizvoda, 15 l goriva po predenom kilometru, itd.”

Standardi predstavljaju fiksirane velicine čija je važnost vezana za određeno vrijeme i za određene uslove koji su vladajući u preduzeću i u njegovoj okolini. Sigurno da će se, npr., sa promjenom tehničko – tehnološke strukture neminovno promijeniti i standardi potrebnih kompetencija ljudskih resursa jer nova tehničko – tehnološka rješenja zahtijevaju nova, savremenija znanja potrebna za uspješno ovladavanje novom tehnikom i tehnologijom. Nova tehnologija stvara objektivne uslove za kvalitetniji i produktivniji rad ljudskih resursa. To, naravno, nije dovoljno i za sigurno povećanje radne uspješnosti ljudskih resursa. Da bi se zaposlenima povećala radna uspješnost, a imajući u vidu da su oni jedini svjesni i kreativni resurs

preduzeca, nužno je obezbijediti i brojne druge uslove za koje je veoma teško utvrditi valjane standarde i koji su samim tim teško mjerljivi ili čak nemjerljivi. Dakle, standardi su podložni izmjenama u skladu sa promjenama okolnosti i uslova u kojima posluje preduzeće. Za osnovne ekonomske pokazatelje poslovanja, kao što su produktivnost, ekonomičnost i u krajnjoj liniji profit, relativno lako je utvrditi standarde. Standarde vezane za ponašanje ljudskih resursa, njihovu motivaciju i angažovanja, moral, razvoj ljudskih resursa i sl., veoma je teško utvrditi. Iz svega toga proisticu brojni problemi u procesu nalaženja razloga pada produktivnosti u nepromijenjenim objektivnim okolnostima poslovanja jer oni se, prije svega, nalaze u ljudskom faktoru.

U okviru vodećih kompanija danas u svijetu postoje brojni primjeri standarda vezanih za ljudske resurse i njihovu radnu uspješnost. Tako B. Mašić[5] kao jedan od najboljih setova standarda navodi standarde poznate kompanije "General Electric", među kojima i standarde koji se direktno odnose na ljudske resurse kao što su: a) Standardi razvoja ljudskih resursa i b) Standardi stavova zaposlenih.

Standardi razvoja ljudskih resursa odnose se na programe selekcije, pribavljanja, treninga i edukacije zaposlenih i predstavljaju kritične veličine za kontinuirani uspjeh preduzeca.

Standardima stavova zaposlenih menadžment preduzeca inicira pozitivne stavove zaposlenih prema preduzeću, tj. ovim standardima izgrađuje se adekvatna korporativna kultura preduzeca.

2.1.1 Vrste normativa ili standarda ucinka

Svako preduzeće u skladu sa svojim potrebama i uslovima definiše odgovarajuće standarde ucinka. Različiti autori navode različite klasifikacije normativa ili standarda. H. Koontz, O. Donnell i H. Weihrich daju sledeću klasifikaciju standarda ucinka:[7]

- a) Fizički standardi. Oni predstavljaju fizička mjerila ucinka kao što su npr. norma sati po jedinici proizvodnje i ne uključuju vrijednosno (novcano) mjerenje ucinka.
- b) Standardi troškova. Oni predstavljaju planirane troškove izražene novcano po jedinici ucinka.
- c) Standardi kapitala. Odnose se na uloženi kapital i takode su vrijednosno izraženi. U ove standarde spadaju: stopa prinosa na investicije, odnos duga i imovine preduzeca (ratio debt – equity), odnos gotovine i prispjelih placanja (ratio of cash and receivables to payables) i dr.

- d) Standardi prihoda. Ovi standardi su vezani za prodaju, odnosno realizaciju proizvoda (roba), izražavaju se u novčanoj vrijednosti i predstavljaju planiranu prodaju roba preduzeca.
- e) Standardi programa. U redovnu djelatnost menadžmenta preduzeca ulaze izrade brojnih programa kao što su: razvoj novih proizvoda, programi treninga odnosno razvoja ljudskih resursa, unapređenja kvaliteta i brojni drugi. Da bi bili kvalitetni nužno je utvrditi odgovarajuće standarde koji bi predstavljali etalon za njihovo vrednovanje, odnosno norme ucinka datih programa kao i rukovodioca datih programa. Takvi standardi u sebi inkorporiraju vrijeme, troškove i kvalitet izrade programa.
- f) Neopipljivi (Intangible) standardi. Prethodno navedeni standardi spadaju u grupu opipljivih odnosno standarda koje je moguće egzaktno utvrditi. Brojne standarde, koji se odnose na ljudske resurse preduzeca, veoma je teško utvrditi i definisati pa se zato ubrajaju u grupu neopipljivih (Intangible) standarda. Vecina poslova iz domena politike pribavljanja i razvoja ljudskih resursa spada u domen ovih standarda. Naime, veoma teško je precizno utvrditi i mjeriti stavove, moral, razvoj ljudskih resursa, njihovu motivisanost.

Iako ih ima razlicitih vrsta, standardi u osnovi mogu biti: a) objektivno nemjerljivi, odnosno opisni i kvalitativni i b) objektivno mjerljivi, odnosno kvantitativni i kolicinski.

Cinioce radne uspješnosti kao što su znanja i sposobnosti moguće je standardizovati i tako na adekvatan način mjeriti i vrednovati. Za svako radno mjesto treba definisati potrebna znanja i sposobnosti ljudskih resursa i tako definisana ona predstavljaju standard na osnovu kojeg se može utvrditi koliko raspoloživa znanja ljudskih resursa odgovaraju stvarno potrebnim za uspješno obavljanje datih poslova. O ovome se mora voditi računa još kod prijema i raspoređivanja ljudskih resursa na određena radna mjesta. Kod svake promjene tehničko – tehnološke osnove rada i ovi standardi će biti podložni odgovarajućim izmjenama i dopunama.

2.1.2.1 Nacini utvrđavanja standarda za vrednovanje radne uspješnosti

Standardi se mogu postavljati na različite načine. Tako M. Babić navodi četiri metoda utvrđivanja standarda koji se u praksi najviše koriste:[1] a) Istorijski; b) Komparativni; c) Tehnički i d) Subjektivni.

Istorijski metod bazira se na postupku utvrđivanja standarda na bazi iskustva, tj. ostvarenih rezultata u prošlosti. Komparativni metod utvrđivanja standarda, kako mu i sam naziv govori, svodi se na proces postavljanja standarda na bazi iskustva slicnih organizacija ili organizacionih jedinica. Tehnički standardi se postavljaju na bazi prethodno utvrđenih standarda ucinka za razne jedinice posla. Posebno su pogodni

za standardizaciju utroška materijala, vremena, rada ljudskih resursa i sl. Subjektivni metod se svodi na postavljanje standarda na bazi iskustva menadžera.

Za vrednovanje kompetencija ljudskih resursa, kao najznacajnijih cinilaca radne uspješnosti, moguće je koristiti sve navedene nacine uspostavljanja standarda. To iz razloga što se gotovo svaki zadatak može izraziti nekim od mjerila kao što su kvalitet, kvantitet, troškovi i vrijeme. Za motivaciju, kao prevashodno psihološku kategoriju koja obiluje brojnim lako uocljivim ali i onim prikrivenim manifestacijama, veoma je teško postaviti neke egzaktne standarde na osnovu kojih bi se mogla ista precizno utvrditi.

2.2 Mjerenje ostvarenog ucinka

Sledeća faza u procesu utvrđivanja radne uspješnosti je mjerenje ostvarenog ucinka ljudskih resursa. Ovom fazom se utvrđuje stvarno stanje radne uspješnosti za razliku od standarda kojima se definiše željeno stanje. Da bi mjerenje ostvarenog ucinka bilo validno nužno je izgraditi određene mehanizme za mjerenje ostvarenih rezultata.

Kada je riječ o uspješnosti preduzeca ona se ogleda prevashodno u osnovnim ekonomskim pokazateljima kao što su produktivnost, economicnost i u krajnjoj instanci ostvareni profit. Poslovni uspjeh preduzeca je rezultat rada i radne uspješnosti njegovih ljudskih resursa, ali ne samo njih. Na ostvareni poslovni uspjeh preduzeca utice i niz drugih cinilaca kao što je: tehnicko – tehnološka i sirovinska baza, zakonska regulativa, tržište i brojni drugi. Zbog toga se poslovni uspjeh preduzeca ne može vezati samo za radnu uspješnost ljudskih resursa.

Ostvareni ucinak ljudskih resursa moguće je mjeriti svakodnevno što nije slučaj sa ucinom cijelog preduzeca. To je i razumljivo kada se ima u vidu da preduzeće ostvaruje dobit tek sa realizacijom svojih proizvoda ili usluga na tržištu, za šta je potrebno izvesno vrijeme. Pojedinačni radni doprinos ljudskih resursa ukupnom poslovnom uspjehu preduzeca, narocito za one poslove koji su normirani, moguće je pratiti i cijeliti svakodnevno. I kod poslova iz domena administracije moguće je njihovo svakodnevno vrednovanje od strane nadležnog menadžmenta.

Da bi mjerenje ostvarenog ucinka bilo efikasno, E. R. Gray i L. R. Smeltzer, navode da ono mora da udovolji sledecim zahtjevima:[10]

- 1) Mjerenje mora da bude direktno vezano za standarde - Mjerenje koje nije vezano za određene standarde i nema puno smisla jer daje irelevantne informacije. Brojne manifestacije i pojave vezane za ljudske resurse a od uticaja su na njihovu radnu uspješnost nije moguće direktno i egzaktno utvrditi i mjeriti. Naprimjer, moral preduzeca je veoma teško mjeriti ali je zato moguće mjeriti

ono što predstavlja njegove manifestacije kao što su: fluktuacija ljudskih resursa, broj žalbi zaposlenih, urednost dolaska na posao i sl.

- 2) Mjerenje uzoraka mora da bude reprezentativno za cijelu populaciju - Veoma često bilo bi i suviše neracionalno pa čak i nemoguće vršiti mjerenja cijele mase te se s toga mjerenja vrše na određenom uzorku koji je daleko brojčano manji, ali je nužno da sadrži sve relevantne karakteristike ukupne mase. Ukoliko bi se odabrao nereprezentativan uzorak mjerenjem bi se došlo do potpuno pogrešnih podataka, što bi za posljedicu imalo i preduzimanje potpuno nepotrebnih akcija.
- 3) Mjerenje mora da bude pouzdano i validno - Pouzdanost podrazumijeva stabilnost mjerenja tj. isti uslovi treba da dovedu do istih rezultata. Validnost znači da se ono što se namjerava mjeriti stvarno i mjeri. Naprimjer, upitnik sastavljen da mjeri stavove ljudskih resursa preduzeca validan je samo ako mjeri stavove, a ne nešto drugo. Znacajni problemi i poteškoće vezane su za pokušaj pouzdanog i validnog mjerenja motivacije. To, prevashodno, zbog njene prirode i karaktera jer ista obiluje brojnim vidljivim, manje vidljivim i potpuno nevidljivim manifestacijama. O mjerenju motivacije bice više u poglavlju o motivaciji ljudskih resursa. Pri mjerenju ucinka svakog pojedinca menadžeri moraju biti objektivni a da bi se to postiglo nužno je pridržavati se određenih tehnika mjerenja ucinka. M. Jovanovic[11] naglašava znacaj tehnike licne i zajednicke procjene ucinka. Ova tehnika podrazumijeva postupak recenzije procjene koju je izvršio određeni menadžer od strane njegovog pretpostavljenog a ona treba da se zasniva na sledecim principima:[11]

- da bude usmjerena na ucinak, a ne na licnost;
- da je usmjerena na poboljšanja kvaliteta rada a ne na kritike ostvarenih rezultata i
- da bude participativna, tj. da u ovom postupku budu ukljuceni i kontrolisani pojedinci.

F. Bahtijarevic[4] navodi dva nacina mjerenja radnog ucinka i to objektivni i subjektivni. Kod objektivnog mjerenja ulazni podaci su objektivni pokazatelji odnosno mjerljive velicine koje je moguće egzaktno utvrditi. Kod subjektivnog mjerenja radnog ucinka ulazni podaci nijesu objektivno mjerljive velicine vec su predmet subjektivnih procjena. Kod ovog nacina mjerenja posebno je znacajno pridržavati se navedenih tehnika mjerenja. Imajuci u vidu da kod subjektivne procjene uspješnosti ljudskih resursa ne postoje egzaktni niti mjerljivi inputi a da bi se sa istom došlo do što objektivnijih rezultata nužno je koristiti određene metode i tehnike. Ove metode i tehnike poželjno je koristiti i u situacijama kada imamo i

objektivne odnosno mjerljive pokazatelje kao dopunu sa ciljem dobijanja širih informacija o radu ljudskih resursa, njihovom ponašanju i sl.

Danas postoje razvijene brojne metode i tehnike procjene radne uspješnosti koje se međusobno razlikuju po onome šta u suštini mjere: radno ponašanje, opšta svojstva, rezultate i sl. Izbor odgovarajućih metoda i tehnika procjene radne uspješnosti, odnosno radnog učinka ljudskih resursa, umnogome je determinisan nivoom i radnim mjestom zaposlenog s obzirom na različitu složenost poslova i radnih zadataka. Ovo je posebno karakteristično u procesu procjene radne uspješnosti menadžera imajući u vidu složenost funkcija, odgovornosti i nadležnosti. Tako, V. Stefanovic, kao najviše primjenjivane metode procjene uspješnosti rukovodilaca ubraja:[6]

- *Metod rangiranja* – podrazumijeva rangiranje prema ukupnim sposobnostima i kvalitetima od najboljeg do najslabijeg;
- *Metod skale sudova* – budući da svaki kriterijum za ocjenjivanje radne uspješnosti ima svoju skalu sudova na osnovu koje se utvrđuje položaj svakog ocjenjivanog čini ovu metodu lošom;
- *Metod slobodnog izbora tvrdnji* – njome se ocjenjuje ponašanje, uspješnost i odgovornost na osnovu odabranih onih tvrdnji koje najbolje karakterišu osobu i funkciju koju obavlja. Tvrdnje se pretvaraju u bodove, po određenom sistemu, što omogućava mjerenje uz formiranje odgovarajućih matematičkih izraza. Ovako dobijena ocjena daje mogućnost upoređivanja zaposlenih ne samo u okviru preduzeća već i sa zaposlenima u drugim preduzećima. Zbog ove osobine ova metoda je posebno upotrebljiva za procjenu radne uspješnosti menadžera.
- *Metod obaveznog izbora tvrdnji i metod kritičnih slučajeva* – su novijeg datuma i nijesu pokazali i potvrdili adekvatnu vrijednost;
- *Metod analize sadržaja biografija* – kako to proizilazi iz samog njenog imena, ovom metodom se analiziraju svi podaci o doticnoj osobi, njene karakteristike i ponašanja u različitim situacijama. Samim tim pogodna je kod izbora i imenovanja rukovodilaca.
- *Metod kontinuirane "kontrolne sopstvenih akcija"* - predstavlja u suštini vid samokontrole;
- *Metod "grafikon rukovodenja"* - predstavlja najnoviji metod procjenjivanja radne uspješnosti rukovodilaca. Grafikon rukovodenja obuhvata sve faze u razvoju preduzeća: kreiranje i izgradnja organizacione strukture, obrazovanja menadžera, postavka organizacije i racionalnost organizacionih promjena. S obzirom da program razvoja preduzeća obuhvata šest faza, grafikon rukovodenja u svakoj od njih ispituje stil rukovodenja svakog rukovodioca i njegovo uklapanje u tim. Faze programa teku ovim redom:[6] a) organizacija seminara, b) izgradnja timova, c) integracija različitih timova po struci i statusu, d) postavljanje organizacionih

ciljeva, e) realizacija ciljeva i savladavanje "otpora na promjene", f) stabilizacija organizacione strukture (podrška promjenama). Imajući u vidu sveobuhvatnost ove metode sa njom je moguće izvršiti validnu procjenu radne uspješnosti menadžerske strukture ljudskih resursa.

Klasifikacija metoda za procjenu radne uspješnosti je i kod drugih autora gotovo identična tako, F. Bahtijarević, sve ove metode svrstava u tri grupe i to: [4]

- *Metode upoređivanja*
 - (a) metode rangiranja
 - (b) metoda upoređivanja u parovima i
 - (c) metoda prisilne distribucije

- *Ljestvice procjene*
 - (a) grafičke ljestvice,
 - (b) deskriptivne ljestvice i
 - (c) ljestvice bazirane na ponašanju

- *Cek liste (check liste).*
 - (a) liste slobodnog i
 - (b) liste prisilnog izbora.

2.3 Poređenje ostvarenog sa normiranim učinkom – ocjena radne uspješnosti

Kada imamo rezultate mjerenja tj. utvrđeno stanje onakvo kakvo jeste, a prethodno valjano utvrđene očekivane i željene veličine (standarde), pristupa se poređenju tih veličina. Kada su prethodno pravilno određeni standardi i mjerenjem utvrđeno stvarno stanje ova faza predstavlja čisto tehnički postupak utvrđivanja odstupanja ostvarenih od željenih (planiranih) učinaka. Ostvareni učinak se gotovo nikada neće u potpunosti poklapati sa standardom predviđenim već će odstupati u određenim granicama. Ako su ta odstupanja u dozvoljenim (planiranim i definisanim) granicama menadžment ne treba da reaguje i preduzima akcije jer one neće uticati na poslovni uspjeh preduzeća. Zato se još u postupku određivanja standarda za sve aktivnosti definišu i granice tolerancije, odnosno odstupanje koje je dozvoljeno.

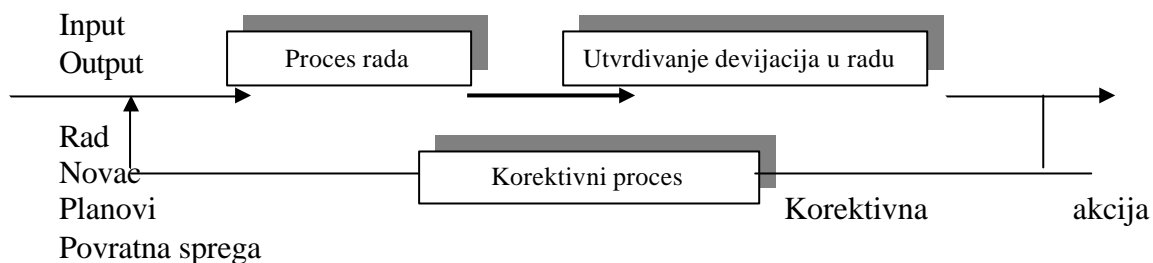
Za radnu uspješnost ljudskih resursa od posebnog značaja je svakodnevna kontrola. To iz razloga što kontrola koja se bazira na računovodstvenim podacima kasno ukazuje na određene propuste. Svakodnevnom kontrolom radnih rezultata ljudskih resursa, kao što je npr. kontrola ispunjenja norme, odsustvovanja sa posla, postotak nekvalitetnog rada odnosno postotak škarta, međuljudski odnosi, stepen povreda na

radu i sl., moguće je pravovremeno uočiti manjkavosti i nedostatke u radu ljudskih resursa, otkriti njihove uzroke i preduzeti adekvatne korektivne akcije u cilju povećanja radne uspješnosti.

Ono što je posebno značajno pri utvrđivanju radne uspješnosti jeste to da radnu uspješnost treba posmatrati integralno, tj., u kvantitativnom i u kvalitativnom pogledu. Nijesu uspješni oni ljudski resursi, pa samim tim i preduzeće, koji proizvedu planirani broj određenih proizvoda a da su pri tom isti slabijeg kvaliteta. Dakle, radna uspješnost ne predstavlja samo realizaciju planiranog obima proizvodnje već i standardizovan kvalitet istih.

2.4 Analiziranje i korigovanje devijacija

Ovo je završna faza i veoma važna funkcija u procesu procjena i utvrđivanja radne uspješnosti ljudskih resursa preduzeća i predstavlja logičan nastavak prethodne. Kada se mjerenjem utvrdi odstupanje radne uspješnosti ljudskih resursa, odnosno pojedinih njenih elemenata ili činilaca, od predviđene (željene), i to van granica tolerancije, nužno je preduzeti odgovarajuće mjere sa ciljem neutralisanja štetnog dejstva na dalje poslovanje. Uspješno korigovanje devijacija je moguće samo pod uslovom da su prethodno precizno utvrđeni razlozi za pojavu istih. Dakle, sve prethodne faze služe da se uoče određeni problemi vezani za ljudske resurse u procesu rada tj. otkriju uzroci eventualno slabijih radnih rezultata. U ovoj fazi treba iznaci rješenja kojima će se uočeni nedostaci otkloniti. Kao što je već istaknuto, brojni cinioči vezani za ljudske resurse nijesu merljivi pa samim tim su i teško uočljivi a u znatnoj mjeri mogu uticati na radnu uspješnost. Preduzimanje korektivnih akcija vezanih za propuste u drugim resursima preduzeća je daleko lakše jer se lakše otkrivaju uzroci devijacija, odnosno odstupanja od standardnih velicina. Ako, na primer, uzrok slabije radne uspješnosti leži u neadekvatnom ili nedovoljnom znanju ljudskih resursa, korektivna akcija će ici u pravcu treninga odnosno dodatnog obucavanja ili obrazovanja ljudskih resursa. I korektivna akcija, u ovom slučaju trening proces, podleže određenoj standardizaciji pa samim tim i vrednovanju i kontroli. Prema tome korektivna akcija predstavlja svojevrsnu povratnu spregu čija vrijednost zavisi od vrijednosti izlaza, tj. velicine odstupanja određene velicine od standardom utvrđene, a svoje dejstvo prenosi na ulaz procesa utvrđivanja date velicine, što se šematski može prikazati kao na slici 7. Korektivne akcije nekada mogu biti veoma jednostavne i brzo sprovedene a ponekad veoma dramatične i dugotrajne što je, npr., slučaj u situacijama promjene tehnološkog procesa, promjene proizvoda i sl. Tako radikalne i sveobuhvatne promjene u preduzeću iniciraju i veoma opsežne akcije u pravcu edukacije i treninga zaposlenih sa ciljem povećanja njihovih kompetencija i motivacije do nivoa koji je neophodan za nesmetano odvijanje procesa rada.



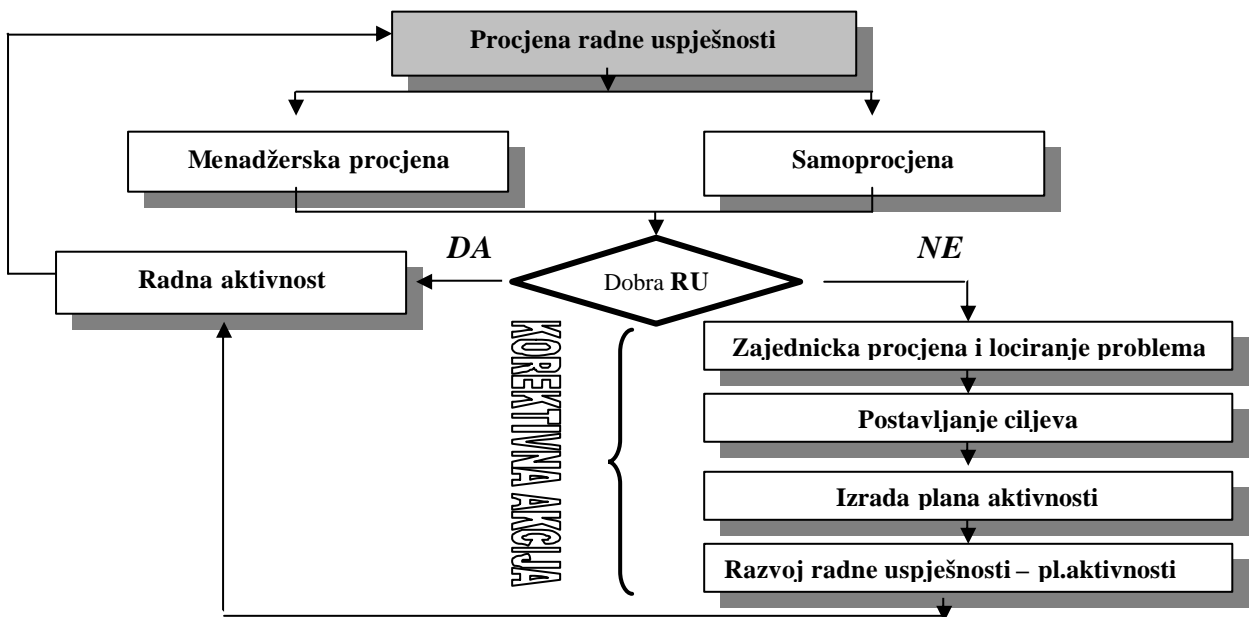
Slika 7. Korekcija, odnosno povratna sprega

U procesu analiziranja i korigovanja uoceni devijacija mora se imati u vidu da su predmet te akcije ljudi te je nužno izbjeći negativan, odnosno, kako to istice F. Bahtijarevic[4], tzv. "odbrambeni stav" i osjećaj ugroženosti pojedinaca. Nužno je osigurati aktivnu ulogu i ocjenjivanih i tražiti od njih da daju sopstveno videnje svoje uspješnosti, problema i načina rješenja istih. Ovakav način uvažavanja ocjenjivanih podstiče kod njih osjećaj veće sigurnosti, sopstvene važnosti i značaja čime se stvara povoljna klima za uspješnost korektivne akcije. Sprovođenje korektivnih akcija u materijalnoj sferi proizvodnje daleko je jednostavnije nego što je to prema ljudskim resursima, za njih nijesu dovoljne samo dobre namjere već je bitan i način kako se one prezentuju i ostvaruju. U ovoj fazi posebno dolazi do izražaja vještina i iskustvo menadžera koji će imati u vidu ove pretpostavke i u svom ophodanju i djelovanju pridržavati se sledećih pravila i principa:[8]

- ❖ Otvorena razmjena ideja i osjećanja vodi većem zadovoljstvu komuniciranja i vjerovatno većem stepenu poboljšanja uspješnosti
- ❖ Ohrabrivanje i podrška koja pretpostavlja slušanje stavova i mišljenja ocjenjivanih, zajednicki konstruktivan pristup problemima posla i davanje priznanja za postignute rezultate povećava vjerovatnocu uspješnog ishoda i radne uspješnosti. Potvrđeno je da negativna kritika ima suprotan efekat.
- ❖ Zajednicko rješavanje problema je djelotvornije za poboljšanje radne uspješnosti nego davanje gotovih rješenja od strane menadžera koji procjenjuje radnu uspješnost.
- ❖ Zajednicko postavljanje specificnih ciljeva ima mnogo veći učinak na buduću radnu uspješnost i njeno povećanje nego opšta rasprava o ciljevima. Daleko veća posvećenost ciljevima je ako je sam čovjek učestvovao u njihovom kreiranju.
- ❖ Opušten i prijateljski stil vodenja razgovora najčešće se vezuje sa uspješnim rezultatima.
- ❖ Objektivnost i pravednost predstavlja suštinski činilac produktivnog procjenjivanja.
- ❖ Zajednicki dogovoren plan aktivnosti u sebi mora uključiti:

- dogovorene ciljeve radne uspješnosti,
- smjernice za dostizanje dogovorenih ciljeva i
- usaglašen plan razvoja koji obavezno uključuje:
 - ciljeve licnog razvoja,
 - sredstva za postizanje tih ciljeva,
 - podršku i akcije koje ce se preduzimati i ko ce ih preduzimati,
 - termine za analizu i pregled napredovanja.

Kao završna faza procesa utvrđivanja, pracenja i ocjenjivanja radne uspješnosti, analiziranje i korigovanje devijacija koje su uocene u radu ljudskih resursa temelji se na validno sprovedenim prethodnim fazama ovog procesa. Ona u suštini predstavlja reakciju i odgovor, odnosno, pozitivnu povratnu spregu cjelokupnog sistema procjene radne uspješnosti što se šematski može prikazati kao na slici 10.



Slika 10. Procjena radne uspješnosti i korektivna akcija

3. Zaključak

Pracnje i mjerenje radne uspješnosti ljudskih resursa je veoma značajna menadžerska aktivnost usmjerena na utvrđivanju i otklanjanju devijacija koje se pojavljuju u radu u odnosu na unaprijed definisane radne ucinke. Upravljanje uspješnošću ljudskih resursa podrazumijeva povezivanje i uskladjivanje ciljeva i rezultata preduzeca sa ciljevima i rezultatima rada svakog pojedinca. To potencira važnost i značaj pracenja i ocjenjivanja individualne radne uspješnosti ljudskih resursa sa ciljem poboljšanja ukupne organizacione uspješnosti, odnosno uspješnosti preduzeca kao cjeline. Kao planska i svrsishodna djelatnost, sistemom pracenja i ocjenjivanja radne uspješnosti postižu se brojni ciljevi, a najznacajni i temeljni cilj ovog procesa jeste povećanje ukupne sposobnosti i uspješnosti preduzeca kao i potpuna realizacija stratejskih ciljeva.

Sistemom pracenja i ocjenjivanja radne uspješnosti stvaraju se osnove za donošenje kvalitativnih odluka u oblasti nagrađivanja ljudskih resursa (plate i drugi vidovi materijalnih kompezacija kao i njihova struktura). Pravilnom procjenom radne uspješnosti ljudskih resursa pojedinačno, i samim tim preduzeca kao cjeline, dobijaju se validne informacije o vlastitoj konkurentskoj sposobnosti i mogućnostima u odnosu na konkurente. Važan segment aktivnosti pracenja i ocjenjivanja radne uspješnosti jesu dobijene informacije i neophodni elementi razvoja ljudskih resursa, njihovo rasposređivanje na ona radna mjesta koja su u skladu sa njihovim kompetencijama kao i bitni inputi za pracenje, razvoj i upravljanje njihovim karijerama kao značajnim segmentima motivacije. Precizno i svestrano sagledana, posebno individualna, radna uspješnost daje važne informacije koje upućuju na nedostatak potrebnih kompetencija, te tako iniciran obrazovni deficit iskazuje zahtjev i potrebu za obrazovanjem i treningom ljudskih resursa.

Literatura:

1. Babic M, Stavric B.: *Menadžment – struktura i funkcije*, KIZ centar, Beograd, 1999.
2. Petrovic M.: *Menadžment – savremeni principi i funkcije*, FON CIRK, Beograd, 1994.
3. Lancaster G., Massingham L.: *Marketing Menadžment*, PS “Grmec”, Beograd, 1997.
4. Bahtijarevic F. Š.: *Management ljudskim potencijalima*, Golden Marketing, Zagreb, 1999.
5. Mašić B.: *Strategijski menadžment*, Univerzitet “Braca Karic”, Beograd, 2001.

6. Stefanovic V.: *Menadžment ljudskih resursa*, poslovna škola "Megatrend"-Beograd, Beograd, 2000.
7. Koontz H., Donnell O., Weihrich H.: *Management*, Mac Graw – Hill, New York, 1984.
8. Evenden R., Anderson G.: *Management Skills: Making the Most of People*, Workingham, Eng., Addison-Wesley, 1992.
9. Agarwal R. D.: *Organization and Management*, Tata McGraw-Hill Publishing Limited, New York, 1990.
10. Gray E.R., Smeltzer L.R.: *Management*, Macmillan, New York, 1989.
11. http://megatrend-online.com/za_goste/konsultant/baza_znanja/tehnike_procjene_ucinka.htm

Borislav Uskokovic

Upravljanje instrumentima marketinga u turizmu

Abstract

Transition of our economy emphasised the need of consequent appliance of marketing postulates in all areas of economy, as well as in tourism. It is about providing qualitative strategic and operative management with all instruments of marketing, with the purpose to achieve ambitious economic and other goals in it's development. This paper stresses the strategic base of managing marketing instruments which are main reasons for the market position of Montenegro tourism.

Key words: management, marketing instruments, marketing mix, strategy.

Ocigledno je da nas je posljednjih godina duboka kriza rezultata: nezadovoljavajući obim i struktura turističkog prometa, kriza rasta i razvoja ponude, siromašna struktura turističke potrošnje i dr., natjerala da postulate marketinga u turizmu Crne Gore sve više stavljamo u prvi plan aktivnosti na svim nivoima organizacije turizma.

Srećna je okolnost da je na početku trećeg milenijuma širom otvoren «strategijski prozor» razvoja crnogorskog turizma, što znači da se, grosso modo, u bitno povoljnijim okolnostima može promišljati prosperitetna budućnost našeg turizma. Involucija turizma je prošlost, restitucija/konsolidacija sadašnjost, veoma dinamičan razvoj izvjesna budućnost!

Uvjerenja smo, naime, da su retrogradna kretanja u turizmu Crne Gore - treba reći da su bila indukovana prvenstveno eksternim uticajima - pojava koja, realno gledano, više neće karakterisati našu turističku privredu. Imamo, u stvari, jasnu strategiju razvoja ove privrede (Master plan – strategiju razvoja turizma do 2020. godine, iznad svega), a izvjesno je da će, pored ostalog, i posebna pažnja od svih nosilaca aktivnosti u turizmu i koneksnoj privredi biti usmjerena na kvalitetno upravljanje pojedinim instrumentima marketinga u ovoj oblasti, pravo, naravno, njihovim optimalnim kombinovanjem. Sve će to rezultirati ostvarenjem osnovnih ciljeva razvoja turizma: ekonomskih, socio-kulturnih, ekoloških i dr.

Kako što potpunije zadovoljiti sve razudnije (specificiranije) turističke potrebe je zahtjev koji mora biti trajno (znači i svakodnevno!) u fokusu svih ponudaca

turističkih usluga, takode i prostornih cjelina/turističkih destinacija (turističkih mjesta i širih područja). Izuci turističke potrebe i ispuni ih! Prilagodi se ili nestani! To su dikatati cije ispunjenje jedino može osigurati prosperitetnu budućnost turizma u nas.

Po se bi se razumije da je dosljedna primjena postulata marketinga *conditio sine qua non* ostvarivanja željenog kvaliteta ekonomije nosilaca aktivnosti turističke privrede (pojedinačnih privrednih društava i sl.), samim tim i dobrog dijela ukupne privrede Republike. Isključuje se, dakle, bilo kakav drugaciji, individualni/parcijalni, pristup (otklon tradicionalnog «sistema»: «ko u klin, ko u plocu!»), s obzirom da kompetitivan integrisani (totalni) turistički proizvod na nivou lokaliteta, mjesta, većih prostornih cjelina, pa i Crne Gore u cjelini, mora biti stalno obezbijeden!

Imajući u vidu činjenicu da turistička mjesta kao prostorno-funkcionalne cjeline (sa ukupnošću svoje ponude, uređenošću turističko-komunalne infrastrukture, kvalitetom življenja i dr.) objektivno funkiraju kao temeljne jedinice marketinga u turizmu, nužno je da i svi građani/domorodacko stanovništvo u njima, pokrenuti aktivnostima turističkih organizacija (Nacionalna turistička organizacija, lokalne/opštinske turističke organizacije, turističko-informativni biro, receptivne turističke agencije i dr.) budu u funkciji ostvarivanja svih marketinških zahtjeva, a posebno vezano za njegovanje tradicionalnih kulturoloških vrijednosti, gostoprimstvo, uređenje prostora/unapređenje ambijentalnih vrijednosti i sl.

Stavljanje turističkih potreba u prvi plan svih nosilaca aktivnosti u turizmu, pretpostavlja, dakle, vrlo brižljivo strategijsko i operativno upravljanje instrumentima marketinga.

Uobicajeno se govori o četiri osnovna instrumenta marketinga (4 P): **product** (parcijalni i integrisani proizvod turističke destinacije), **price** (cijene), **place** (kanali/mjesta prodaje ili distribucije), te **promotion** (promocija/tržišne komunikacije). Ali, treba imati u vidu da instrumenti marketinga u turizmu (kao značajnom segmentu uslužne, pa i ukupne privrede) postaju sve specificiraniji, otuda i potrebu da «spisak» instrumenata bude proširen, a s ciljem fokusiranja šire slike marketinga sa svim njegovim opredjeljujucim elementima. Naime, pored navedenih standardnih/osnovnih instrumenata, marketing miks konceptom treba obuhvatati još i sljedeće instrumente: **people** (ljude, odnosno zaposlene/domacine, takode i «obicne» građane turističke destinacije, uz to i same turiste s obzirom na njihovu snažnu interakciju sa ponudacima usluga i građanima lokalnog područja), zatim **physical evidences** (fizički dokazi/uređenje ambijenta), **processing** (odvijanje uslužnog procesa, tj. procedure), a pojedini autori sadržajem instrumenta obuhvataju još i **prospects** (fokus na turističko tržište kome treba da bude prodat turistički proizvod), **programs** (sve aktivnosti koje vode od mjesta stanovanja do turističke

destinacije), **packaging** (kombinacija proizvoda koja obezbjeđuje više olakšica nego individualni proizvod i ima za posljedicu porast rezervacija/prodaje), **partnerships** (partnerstvo, odnosno snagu zajedništva kojim se unapređuje poslovanje pružalaca parcijalnih usluga), **positioning** (percipiranje/ mentalna predstava potrošača o proizvodu), **post-sale** (kontakti sa gostima nakon korišćenja turističkih usluga) i dr.

Naravno, pretpostavlja se optimalno kombinovanje (marketing miks, kvalitetan «koktel») svih prethodno navedenih instrumenata (13 P), u smislu, primjerom navodimo, da kvalitetu proizvoda budu prilagodene cijene, da promocija bude koherentna sa proizvodom, da kanali prodaje budu kompatibilni sa proizvodom i cijenama itd. Razumljivo je, dakako, da dinamički optimalnu kombinaciju/konfiguraciju (splet) instrumenata na nivou turističke destinacije nije jednostavno kreirati - njime upravljati, s obzirom na visoku elasticnost tražnje i promjene strategije rasta i razvoja pojedinih nosilaca aktivnosti, ali je isto tako sasvim jasno da samo destinacije koje u tome uspijevaju mogu biti oznacne kao kvalitetno marketinški orijentisane, samim tim i izvjesno zadovoljavajuće tržišno pozicionirane, a što predstavlja garant ostvarivanja visokog kvaliteta ekonomije, naravno i svakih drugih ciljeva njihovog razvoja.

Naglašavamo potrebu da nosioci aktivnosti na svim nivoima (HTP-i i ostala parcijalni ponudaci, pa i destinacije: od turističkog mjesta pa do nivoa Crne Gore kao cjeline), moraju obezbjeđivati svaki na svom nivou (uvažavajući pri tome i šire zahtjeve!) kvalitetno kombinovanje navedenih instrumenata miksa, čime se jedino i može, kao zbir, obezbijediti visok kvalitet «turističkog mozaika».

Logičan je i zahtjev, posebno uvažavajući opredjeljenje da Crna Gora želi obezbijediti sve atribute ekološke države, da primjena marketing-koncepta u nas treba da bude (naj)odgovornija, covjekomjernija, što znači da se, pored potrebe zadovoljavanja tekucih potreba turista/potrošača, mora strogo voditi računa o dugoročnim društvenim, posebno ekološkim uslovima. Konacno, koncept održivog razvoja je i osnova na kojoj se temelji trajni razvoj cnogorskog turizma.

U nastavku, sasvim lapidarno, zadržavamo pažnju na prošireni marketing miks u turizmu od ukupno sedam instrumenata (7 P), s uvjerenjem da ignorisanje bilo kojeg od njih može bitno uticati na (ne)kvalitetnu realizaciju ukupnog uslužnog programa, bilo da je riječ o parcijalnom ili integrisanom turističkom proizvodu (destinacija).

S obzirom da, ipak, predstavlja «srce» marketinga, dizajniranje zahtijevanog **turističkog parcijalnog i integrisanog proizvoda** («totalni» proizvod turističke destinacije), mora biti u fokusu nosilaca svih aktivnosti u turizmu, pa i koneksnoj, štaviše ukupnoj, privredi (turizam je privreda ukupne privrede!) jednog područja.

Kako turisti zahtijevaju manje ili više složen/diverzifikovan «totalni» turistički proizvod, jasno je da baš svi nosioci ponude moraju potrebe turista staviti u prvi plan svoje aktivnosti, tj. obezbijediti kvalitetne sopstvene usluge. U suprotnom ukupna ponuda nije sinhronizovana, sa disproporcijama je (ekonomisti rado kažu «uskim grlima»), imajući za posljedicu neprihvatanje čak i onih elemenata parcijalne ponude koja je dizajnirana na visokom kvalitativnom nivou.

Vec i sama cinjenica postojanja nezadovoljavajuceg obima i sadržajnog siromaštva turističke potrošnje, kada učešće izdataka za «egzistencijalne» turističke potrebe (smještaj i obroci) ima suviše visoko učešće u strukturi, ilustruje opstojnost nesavremene marketinške orijentacije u turizmu.

Znamo da su naše prednosti u domenu prirodnih i antropogenih turističkih vrijednosti, tj. u mogućnosti organizacije vrlo diferencirane ponude/vidova turističkog prometa (aktivnosti u vodi, na vodi, pored obala mora, jezera i rijeka; na prostranom zelenom/crnogorskom području izvanredne dramatičnosti reljefa sve do visine od 2.522 m; uključujući i bogate kulturološke vrijednosti i dr.). S druge strane, naše slabosti su u infrastrukturi, u dominaciji substandardnih kapaciteta smještaja, pa i u domenu kadrovskih resursa.

Van svake sumnje, potrebno je, pored ostalog, osnažiti napore da se promijeni imidž naših destinacija (turističkih mjesta) kao «spavaonica, suncališta i kupališta sa jednostavnim turističkim uslugama», kroz sasvim dinamično i inovativnije odvijanje procesa «od zadovoljstva u trbuhu do zadovoljstva u mozgu» (J. Krippendorf). A prostora za ove aktivnosti ima zaista vrlo mnogo, posebno kada prihvatimo, a moramo, da u turizmu «male stvari ne znače mnogo – one znače sve!». Nesumnjivo je, da se usvajanjem koncepta otvorene tržišne privrede, kako to zorno pokazuje i realizacija Vladinog projekta «RADIMO» (danas mnogo, sutra još više!), uspješno popunjavaju praznine u našoj ponudi, čime ona dobija u kvalitetu.

Cinjenica je da je sa procesom tranzicije, prihvatanjem postulata otvorene tržišne privrede, veoma osnažena privatna inicijativa sa posljedicom, u cjelini posmatrano, na veoma značajan porast sadržajnosti i kvaliteta turističke ponude. Ponegdje je, međutim, ova inicijativa rezultirala invazivnu i substandardnu (neplansku) izgradnju, samim tim i preopterećenost plaža, šetališta, infrastrukture, što će otežati nastojanja da se pojedini djelovi Crnogorskog primorja oblikuju kao visokokvalitetne turističke destinacije, a što je temeljna pretpostavka zadovoljavajuceg pozicioniranja na međunarodnom turističkom tržištu.

Željeno pozicioniranje Crne Gore na inostranom turističkom tržištu zahtijeva da se nadalje prirodne vrijednosti «čuvaju kao malo vode na dlanu», da se ponuda izvornih elemenata prirode (sunce, more, pijesak – poznato kao 3 S: sun, see, sand),

obogati citavim spektrom novih turističkih parcijalnih proizvoda u ukupnom prostoru Republike (sasvim razudena ugostiteljska ponuda, programi sporta, kulture, zabave, okrepljenja, dakle svim onim što doprinosi rasonodi, uzbuđenju i obrazovanju turista – poznato kao 3 E: entertainment, excitement, education). Otuda i nijesu rijetka mišljenja da turizam može sve da istrpi samo ne dosadu! Prošlo je, naime, vrijeme dominacije jednostavnih turističkih potreba, a sve više se moraju imati u vidu turistički iskusna, individualistička i zahtjevna publika (bar kada je riječ o najvažnijim ino-emitivnim tržištima), pa ponuda mora biti sadržajno bogatija, kompleksnija, da bi zadovoljila i pojedinačne želje. Sve ucestalije se, s pravom, govori o konceptu marketinga «jedan na jedan» u turizmu, tj. o personalizaciji turističkih usluga.

Marketinška poruka je nedosmišljena: Voli kupca a ne proizvod! (ili: voli turiste a ne sopstvenu ponudu), jer, konacno, uspješno poslovanje je uslovljeno stepenom satisfakcije, odnosno spremnošću turista da «stave ruku u džep».

Izbor/pronalaženje direktnih i indirektnih **kanala prodaje** («pribavljanja gostiju»), predstavljao je tokom proteklog perioda nerješiv problem, posebno ako su u pitanju inostrani turisti. Kako je na početku novog vijeka «strategijski prozor» našeg turizma ponovo širom otvoren, sasvim je izvjesno da će novim i tradicionalnim kanalima «poteci» sve izdašniji turistički tokovi.

Turistički promet u 2004. godini, njegov obim i struktura, već zaključeni ugovori o plasmanu za narednu sezonu, ulivaju optimizam da su dvocifrene stope rasta (inostranog) turističkog prometa izvjesna budućnost, bar kada je riječ o narednom srednjoročnom periodu.

Naravno, pretpostavka je dalje uspješno unapređenje ponude (hardware), uz to i kvalitetno upravljanje u turizmu (software, tj. osmišljena strategija ostalih instrumenata marketinga, podrška nosilaca turističke politike i dr.). Ne treba gubiti iz vida da su sada na turističkom tržištu prilike takve da «dva para nogu ne čekaju jedan par cipela» (svejedno: dvoje turista na jedan ležaj!), pa kanale treba sa maksimumom pažnje utvrđivati, njegovati tradicionalne, otvarati nove, voditi računa o profitabilnosti kanala i dr.

U Crnoj Gori su još uvijek sasvim dominantni uslovi za prihvatanje tzv. masovnog (organizovanog) turizma, budući da ponuda nije u zadovoljavajućoj mjeri diversifikovana. Sem u dijelu zdravstvenog turizma, naturizma, dijelom i kongresnog-sajamskog (akronim MICE: meeting, incentive, conference, exhibition), pa i nekih vidova sportskog turizma (nautičarenje, ski-centri, rafting i/ili splavarenje na Tari i dr.), ne nude se naglašeno prepoznatljive specifičnosti. Obezbjeđuje se, grosso modo, za svakog po nešto, a malo za koga sve (!), što znači da naša ponuda

nije «tematska», i da je, samim tim, prije svega oblikovana za prihvat masovnih turističkih tokova. A masovni turizam, saglasno obilježjima tzv. masovnog marketinga – koji zanemaruje (pokatkad i veoma duboke) razlike između tržišnih segmenata – temelji se na angažovanju što širih kanala prodaje. Nasuprot, specifični turistički proizvodi prilagođeni selektivnim/alternativnim vidovima turističkog prometa, neminovno traže brižljiviju selekciju kanala, pokatkad i ekskluzivnu prodaju, čime se reducira potreba velikog broja kanala prodaje (obilježje tzv. ciljnog marketinga).

Upravljanje kanalima prodaje, tj. utvrđivanje strategije plasmana po pojedinim emitivnim tržištima, zavisno je od brojnih faktora među kojima su najuticajniji: karakteristike sopstvene ponude, udaljenost tražnje, motivi putovanja po tržišnim segmentima, troškovi prodaje i dr. Bitno je, naravno, ne lišavati se bilo kojeg kanala prodaje prije nego što je pronađen efikasniji, s obzirom na poznate probleme iz domena naglašene sezonalnosti turizma.

Pored upornog nastojanja da se ponovo «osvoje» vodeći turoperatori, potrebno je sa najvećom pažnjom orijentisati se prema turističkim agencijama (pokatkad i specijalizovanim), te ostalim posrednicima i sindikatima koji organizuju stimulativna (insentive) putovanja i dr.

U svim prilikama, posebno u vremenu ekonomskih kriza, **politika cijena** ima izuzetno važnu ulogu u obezbjeđenju željenog turističkog prometa. Cijene je nužno učiniti koherentnim sa proizvodom, promjenama kanala prodaje, usaglašavati sa vodenim promocijskim naporima i dr.

Uporedne analize cijena pokazuju da se u Crnoj Gori vodi politika umjerenih cijena, što znači da se obezbjeđuje zadovoljavajuća cjenovna konkurentnost. Ipak, treba podsjetiti da turiste ne interesuju naši troškovi (namirnice, plate, još manje porezi i doprinosi - PDV i dr.), već zahtjev da kvalitet usluga bude vrijedan uloženog novca (value for money). Imajući to u vidu, odnosno činjenicu da je naš proizvod u fazi restitucije (posebno kada je riječ o hotelijerstvu), da smo dugovremeno bili bog političkih razloga neinteresantni za inostrano tržište, jasno je da se u određenom narednom periodu mora voditi politika umjerenih/promotivnih cijena.

Tek sa potpunom rehabilitacijom crnogorskog turizma na inostranom tržištu, a taj proces je već pokrenut, biće stvoreni uslovi za realni porast nivoa cijena. Naravno, višim nivoom cijena turističkih usluga u određenoj mjeri je moguće smanjiti i enormni fizički obim prometa u vrhu turističke sezone, posebno na nekim lokalitetima.

Iskustvo govori da je, u stvari, kao posljedica visokog varijeteta u kvalitetu usluga potrebno voditi politiku diferenciranih cijena po turističkim mjestima, sezonama, uslužnim objektima i dr. Naravno, pri «finom podešavanju» cijena nužno je uvažavati objektivne zahtjeve opsluživanih segmenata tražnje.

Uocena je narocita osjetljivost turista na cijene osnovnih usluga: pansionске ili vanpansionске usluge, pa i sami smještaj. Ove usluge naprosto moraju biti konkurentne, pouzdavajući se da se nosioci profita mogu i trebaju naci u vanpansionskoj ponudi. Problem je što takva strategija nije bar u ovom trenutku prihvatljiva za (cisto) hotelijerstvo kao «tešku industriju» u turizmu, a, naravno, jeste za ostali dio ponude u turizmu (koriste «strategiju pijavice»).

Svi ponudaci usluga moraju znati: privid je obezbjedenje cjenovne konkurentnosti, ako ona nije pracenja i konkurentnim kvalitetom usluga. Konacno, marketinška poruka i ovdje je jasna: cijena se zaboravlja, a kvalitet dugo pamti!

Promocija je instrument marketinga pomocu kojeg ponudaci uspostavljaju i održavaju (stalnu) komunikaciju sa tražnjom. Njome se, naravno, želi animirati, navesti, tražnja za korišćenjem naših usluga, odnosno upoznati sa mogućim uspješnim zadovoljenjem njihovih potreba.

Nužno je, otuda, saciniti i realizovati odgovarajucu strategiju nastupa na tržištu tražnje, što znaci imati sasvim jasan cilj, izvršiti kvalitetan izbor promocijnih aktivnosti (po tržištima i segmentima tražnje), obezbijediti odgovarajuci budžet i dr. Ne treba mnogo dokazivati da i ovom instrumentu mora biti obezbijeden ugled jednog od faktora više ili manje uspješnog turističkog razvoja određene turističke destinacije ili posebnih ponudaca/privrednih društava i dr. Nova marketinška poruka: ako ponuda nije tržištu poznata, ona i ne postoji!

Štetno djejtvo eksternih cinilaca presudno je uticalo na involuciju turizma u Crnoj Gori tokom 90-tih dogina. Kontinuirana promotivna aktivnost, vodena prije svega od strane TOCG, u vladajucim uslovima nije, zbog tvrdih negativnih stavova (imidža «nesigurne destinacije», prije svega), mogla dati ocekivane rezultate.

Kako je posljednjih godina ocigledno postupno repozicioniranje na ino-tržištu, potreba za osmišljenom turističkom promocijom postaje sve izraženija. Pri tome se treba pouzdati i u pozitivno djejtvo imitacionog ili tzv. halo efekta, jer dobar glas (word of mouth) se daleko cuje, ali loš – o tome treba strogo voditi racuna – još dalje! Drugim rijecima, zadovoljan gost se vraca i dovodi druge sa sobom, cime on postaje «aktiva»/»imovina» turističkih destinacija/preduzeca.

S obzirom na interakciju sa turistima u procesu pružanja turističkih usluga, fokusiranije **uloge ljudi** (kadrova, lokalnog stanovništva, ali i korisnika usluga) je od izuzetne važnosti. Prepoznavanjem doprinosa ljudi u sticanju i zadržavanju turista (software), je temeljna performansa subjekata u turizmu. Naravno, ovdje je posebno riječ o nužnosti obezbjeđenja kvalitetnih kadrova koji su u neposrednom kontaktu sa turistima (front-line personal).

Zavisno od osposobljenosti kadrova, njihove inteligencije i odgovornosti, motivisanosti, izgleda, ponašanja i sl., u velikoj mjeri zavise prednosti privrednih društava u turizmu - kompanije se i pamte po kvalitetnom uslužnom osoblju, budući da su kontakti kadrova i turista izvanredno ucestali, manje ili više prijatni/prijateljski.

Naravno, u ugostiteljskim i privrednim društvima iz ostalog dijela turističke privrede (trgovine, saobracaja i dr.), veliki broj zaposlenih (back-office) rijetko ili apsolutno nema neposredne kontakte sa turistima, što, naravno ne znaci da nijesu u funkciji marketinških aktivnosti jer oni pružaju, cak presudnu, podršku njihovog izvršenja. Dovoljno je to ilustrovati cinjenicom da se jela spremaju u kuhinji, da kvalitet hrane zavisi od nabavke namirnica, da kvalitet zabave ne zavisi od muzicke grupe vec od onoga ko ih je angažovao (!) i sl.

Kada je u pitanju ovaj instrument, treba imati u vidu i ponašanje/karakter korisnika usluga/turista. Turista je «kralj» ali i «terorista»! «Kralj» jer samo on odlucuje o svojim potrebama cijim zadovoljenjem, kako je vec receno, «stavlja ruku u džep»; «terorista» jer je pokatkad i nerealno zahtjevan i vrlo neugodan, budući da konkretni uslužni kapacitet objektivno ne može zadovoljiti njegove visoke prohtjeve! Postoje, naime, kategorije hotela, restorana i dr. Sve to, u stvari, naglašava potrebu brižljivog menadžmenta ljudskim resursima, jer kvalitetni kadrovi, ispoljavajuci takticnost/strpljenje i razumijevanje - nasuprot impulsivnim/nadmenim reagovanjima - jedino mogu stvoriti prijatnu atmosferu na relaciji sa gostima. Riječ je o potrebi prilagodenog ponašanja prema gostima jer su oni (ipak) individualci: mladi ili stari, muški ili ženski, dijametralno suprotnih karaktera, navika i dr. U domenu rješavanja objektivno složenih svakodnevnih situacija naglašava se, pored ostalog, potreba segmentacije tražnje.

Pored brižljivog izbora kadrova, nužno je obezbijedizi njihovu adekvatnu obuku, zadovoljavajuće ih motivisati, u stvari obezbijediti identifikaciju zaposlenih sa preduzecem/turistickom destinacijom.

Jedno je sigurno: kvalitetna usluga i puna satisfakcija turista ce izostati ako nije uspostavljen uzoran interaktivni odnos između njih i kadrova preduzeca/destinacije.

Cini se da je ovo jedna od krupnih slabosti turizma Crne Gore, ali je sasvim ocigledno da se kroz odvijanje procesa privatizacije «klupko pocelo odmotavati...».

Fizicke pojave, tj. **uslužni ambijent** (privlaccan ili ne) igra izvanrednu ulogu u marketing aktivnostima u turizmu, budući da utic u na osjecanje i reakcije potrošaca. Uredeni prostor nudi kvalitetne «opipljive» indicije i predmetom je kupovine, prodaje se! U stvari, u kvalitetno dizajniranom ambijentu olakšano se prodaju (obimne) usluge, uz to se one realizuju po znatno višim cijenama; promotivna podrška je procenjena sa manje troškova - najčešće kao preporuka prijatelja (efekat «žive riječi») i dr.

U osnovi je shvacena potreba oblikovanja kvalitetnih enterijera i eksterijera, ali još uvijek je premnogo loših primjera u turizmu Crne Gore. Ne rijetko se naši preduzetnici iscrpljuju gradevinskim objektima koji nemaju dušu, ne nude željenu atmosferu. Kvalitetno kreiranje ambijenta uvijek treba prepustiti entrijeristima i pejzažnim arhitektima koji ce voditi racuna o ukupnim utiscima (prostor, namještaj, boje, slike, osvjetljenje, buka, uređenje okoliša i dr.).

Nedavno realizovana kategorizacija hotela i restorana predstavlja doprinos da se u ovom domenu ostvari bitno unapređenje.

Sa **uslužnim procesom** u turizmu se takode nužno mora kvalitetno upravljati s obzirom na njegovu složenost (uslužni lanac), pri cemu je važno držati se uobicajenih procedura, odnosno redosljeda aktivnosti. Zadaci zaposlenih moraju biti jasno definisani a njihovo izvršenje podržano savremenom tehnickom opremom.

Nepoštovanje procedura od strane zaposlenih može rezultirati velike nesporazume s obzirom na veoma «izgrađene» navike (iskusnih) turista korišćenjem slicnih usluga. Isto tako, treba voditi racuna o ukljucenosti potrošaca/turista u odvijanje uslužnog procesa. Njihova participacija može, pored ostalog, doprinijeti njihovom boljem raspoloženju, tj. poželjnom stanju da se «osjecaju kao kod svoje kuce» (naravno, kada je rijec o korišćenju pojedinih elemenata ponude) itd.

Da zakljucimo, samo uz pretpostavku unapređenja odnosa sa tržištem, uz obezbjeđenje cvrste sprege ponude sa tražnjom, turistička preduzeća i (ili) destinacije, pa i kada je Crna Gora u pitanju, može se obezbijediti zadovoljavajuća tržišna pozicioniranost.

Stavljanje turističkih potreba u prvi plan turističke i poslovne politike pretpostavlja, kako smo prethodno vidjeli, do kraja brižljivo utvrđivanje i realizaciju strategije instrumenata marketinga, pri cemu uspjeh ne može biti ostvaren izgradnjom jdinacnih instrumenata vec njihovom cjelinom. Samo srećna i spretna, dinamički

optimalna, kombinacija svih navedenih instrumenata (marketing miks/splet), obezbjeđuje željeno tržišno pozicioniranje, odnosno ostvarenje profita kao ciljne funkcije poslovanja. Rezultat takvog opredjeljenja je: formiranje potreba «po mjeri» turista/tržišnih segmenata, nivo cijena koherentan kvalitetetu usluga, kanali prodaje uskladeni sa ponudom i cijenama, izgrađen turistički imidž, uspješna podrška promocije koja pored ostalog smanjuje osjetljivost na cijene i dr.

Zahtijevano kontinuirano, dinamičko, međusobno kombinovanje instrumenata marketinga nije jednostavno postizati, ali, bar u to nema sumnje, napore je nužno usmjeravati u tom pravcu. Uostalom, ko u tome uspijeva može se tvrditi da je marketinški dosljedno orijentisan, samim tim i siguran realizator svojih strateških opredjeljenja.

Literatura:

1. Popesku Jovan: Optimizacija instrumenta marketinga u preduzecima turističke privrede, Beletra, Beograd, 1991.
2. Cedomir Ljubojevic: Marketing usluga, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 1996.
3. Borislav Uskokovic: Marketng menadžment u turizmu Crne Gore, Ekonomski fakultet, Podgorica, 2000.
4. Master plan – strategija razvoja turizma Crne gore 2020. godine, Ministarstvo turizma CG, 2001.
5. Ognjen Bakic: Marketing menadžment turističke destinacije, Ekonomski fakultet, Beograd, 2002.
6. BearingPoint GmbH: Podsticaji za turističke investicije (uporedna analiza), Duesseldorf, 2003.
7. Svjetski savjet za putovanja i turizam: Crna Gora – uticaj putovanja i turizma na zaposlenost i privredu, London, 2004.

Danijela Jacimovic

Strane direktne investicije na Balkanu - analiza faktora privlacenja

Absrtract

While the flow of FDI has been very generous to Central and Eastern Europe in the last decade, only a small part was directed to South East Europe. Numerous empirical studies have focused on identification of the factors that affect the success and failure of transition countries in attracting FDI.

The paper will examine the impact of different variables, from CEE experience, affecting inward capital flows, and especially foreign direct investments in the Balkan countries: Albania, Bosnia and Herzegovina, Bulgaria, Croatia, Macedonia, Serbia and Montenegro. The main goal is to identify the variables that mostly affect FDI and to recommend specific measures for building a favorable environment for attracting them.

Key words: FDI, Balkan countries, different variables, flows, favorable environmnet

1. SDI u centralnoj i jugoistocnoj Evropi

Odredivanje putanje održivog rasta jedno je od ključnih pitanja budućnosti balkanskog regiona. Potrebni razvoj, nije moguće zasnovati na postojećoj proizvodnoj i trgovinskoj strukturi. Zato je, privredi balkanskih zemalja potrebna preorijentacija sa postojećih uglavnom nisko produktivnih sektora u kapitalno intenzivne i međunarodno konkurentne sektore.

Nivo domaćeg štednje u balkanskom regionu je nedovoljan da bi se na njoj zasnivala preorijentacija privrede, tako da prisustvo stranih direktnih investicija postaje prioritet. Po mnogim autorima, strane direktne investicije (SDI) su ključne za ekonomski razvoj posebno u fazi tranzicije regiona (Kusic, 2003, Buch, 2003), kao i jedno od najmoćnijih izvora socijalne, ekonomske i političke tranzicije u centralnoj i istočnoj Evropi. (Zoltan, 2000)

Proces tranzicije počeo je u istočnoj Evropi osamdesetih godina, tako da su brojni tokovi SDI bili preusmjereni prema ovom regionu, tokom devedesetih godina. Zemlje centralne i istočne Evrope (CIE), ostvarivale su prosječno 20 milijardi \$

godišnje priliva SDI u periodu 1998-2002.godine, dostižuci čak 25 milijardi \$ priliva u 2002.godini. Najveći apsorberi inostranog kapitala među CIE zemljama su: Poljska, Češka i Mađarska. Priliv kapitala u zemlje CIE ukupno kao i po najvećim korisnicama kapitala dat je u tabeli 1.

Tabela 1. Priliv SDI u centralnu i istočnu Evropu u periodu 1991-2002.godine u milionima \$

	1991-96	1998	1999	2000	2001	2002
SDI u CIE	7,813	18,647	21,479	21,165	20,540	25,057
Ceška republika	1,177	3,700	6,310	4,984	5,639	9,319
Mađarska	2,205	2,037	1,977	1,646	2,440	854
Poljska	2,119	6,365	7,270	9,341	5,713	4,119

Izvor: UNCTAD, FDI/TNC database (data 2003).

Zemlje jugoistočne Evrope (JIE) u istom periodu, bile su suočene sa mnogo manjim prilivom SDI. Prosječni priliv između 1998 –2003.godine bio je 4,2 milijarde \$, što znači svega 20% od ukupnog priliva SDI u CIE zemlje. Table 2. prikazuje priliv SDI u zemlje JIE, pri čemu je uočljiva koncentracija ovih tokova u nekoliko zemalja. Rumunija je najveći apsorber stranih investicija u analiziranom periodu, a zatim Hrvatska i Bugarska.

Tabela 2. Priliv SDI u jugoistočnu Evropu u periodu 1991-2002.godine u milionima \$

	1991-96	1998	1999	2000	2001	2002
Albanija	58 ^e	45	41	143	207	213
Bosna i Hercegovina	-1	56	154	147	130	321
Bugarska	74	537	819	1,002	813	479
Hrvatska	216	932	1,467	1,089	1,561	981
Rumunija	206 ^e	2,031	1,041	1,025	1,157	1,106
Makedonija	15	118	32	1,777	442	77
Srbija i Crna Gora	66	113	112	25	165	475
Ukupno	370	3,832	3,666	5,208	4,475	3,652

Izvor: UNCTAD, FDI/TNC database (data 2003).

^e-procjene

1991-1996 – prosječne vrijednosti za period.

Albanija: Albanija spada u grupu zemalja sa najnižim nivoom direktnih stranih ulaganja (SDI). Politicka nestabilnost u Albaniji tokom devedesetih godina, sveopšta korupcija, slaba legalno-juristička struktura i nerazvijena infrastruktura bili su glavni

faktori odvracanja stranih ulagaca. Nepovoljna kretanja pocela su da zadobijaju suprotan smjer krajem 2000.godine, s jacanjem državnih institucija i sa nekoliko izglednih privatizacionih programa. Krajem 2002.godine priliv ukupnih SDI dostiže 213 miliona \$.

Prve SDI su pocele da pristižu 1992.godine, kada je uknjiženo 20 miliona \$. Nivo je zatim rastao, postepeno ali stalno, tako da je 1996.godine dostigao 90 miliona \$. Propast finansijskih piramida 1997.godine i konsekventni haos prepолоvio je strana ulaganja u razdoblju od 1997-2000.godine, da bi se tek 2000.godine obnovilo poverenje investitora u albansku privredu. Na bazi ubrzanog procesa privatizacije, priliv SDI u 2001. i 2002.godini znacajno je porastao dostižuci rekordan iznos od oko 200 miliona \$.

Najaktivnije i najbrojnije na albanskom tržištu bile su italijanske kompanije. Investirale su više od 30% stranog kapitala koji je ušao u zemlju nakon 1991.godine, a procenjuje se da u Albaniji radi oko 600 italijanskih firmi. Iza njih su Grci, sa oko 200 firmi. SDI su primarno usmjerene u preradu, telekomunikacije, proizvodnju cementa, prehrambenu industriju, ekstrakciju minerala i ruda, energetiku, turizam i saobracaj. Najznacajniji priliv direktnih investicija u Albaniji uslijedio je kroz privatizaciju "Albanskih mobilnih komunikacija" (AMC) u razdoblju 2000-2001.godine, gdje je grcko-norveški konzorcijum (OTE-Telenor) investirao 85 miliona \$ u 2000.godini. Licencu za drugog operatera mobilne telefonije kupilo je pocetkom 2001.godine zajednicko preduzece grckog Panafona i britanskog Vodafona za 38 miliona \$.

Iako je domace albansko tržište malo, ulagace su privukli njena blizina zapadnoj Evropi i jeftina radna snaga, što je bio važan razlog da se ulaže u preradivacku industriju. Teško je procenti uticaj SDI na albansku privredu, prvo jer je priliv protekle decenije zapravo bio zanemarljiv, a zatim i zbog oskudice pouzdanih podataka. Medutim, kada je 2001-2002.godine Albanija privukla rekordne SDI, pokazao se njihov nesumnjivo bitan uticaj. Kompanije sa stranim ulaganjima zapošljavaju oko 24% radne snage ukupno angažovane u privatnom sektoru. Ocekuje se da ce se narednih godina povecati nivo SDI u Albaniju, zahvaljujuci boljim izgledima za razvoj, iza kojih stoje unutrašnji i regionalni faktori. Napredak privatizacije, ukljucujuci prodaju Štedne banke i Albtelekoma, trebalo bi da privuce ulaganja u najmanju ruku uporediva sa onima iz 2000. (EIU, 2003)

Bosnia and Herzegovina: Privreda BiH bila je u veoma teškom stanju pocetkom devedesetih godina sve do kraja 1995. godine, kada je uslijedila faza obnove. Iako je faza obnove Bosne i Hercegovine najvećim dijelom završena, privreda je još uvijek u fazi nedovršene tranzicije prema tržišnoj ekonomiji. Nizak nivo proizvodnje, prikupljanja državnih prihoda, izvoza kao i investicione aktivnosti cine

ovu zemlju zavisnom od zvanične međunarodne pomoći. U uslovima aranžmana Valutnog odbora ovo predstavlja jedini način pokrivanja fiskalnog i spoljnog debalansa sa kojim se Bosna i Hercegovina suočava.

Makroekonomska stabilizacija u zemlji je djelimično ostvarena. Međutim, ima znakova da je oživljavanje privrede i napredak koji je ostvaren postignut uz rizik stvaranja nacionalnog dohotka zavisnog od priliva novčane pomoći. Visoke stope rasta zadnjih godina su velikim dijelom podržavane upravo stranom pomoći - donacijama, jednostranim transferima, a ne privatnim investicijama - tzv. "aid driven GDP".

U toku 1996-1999.godine priliv stranih direktnih investicija bio je nezadovoljavajuće nizak, jer su politički rizik, nedostatak privlačnih ponuda, mutno zakonodavstvo, loše zakonske procedure i malo BiH tržište, držali strane investitore po strani. Priliv SDI pojačali su se u 2000-2002.godini, dok je privatizacija povećavala tempo. Povećanje priliva SDI bilo je posebno jako u 2002.godini kada su se SDI povećale na 321 miliona \$.

Prema BiH Agenciji za promociju stranih ulaganja nekih 55% od ukupne sume bilo je uloženo u industriju, zatim 16,5% u bankarstvo, od kojih su dva najveća investitora austrijska Hypo Alpe Bank i hrvatska Zagrebacka banka. (Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BIH, 2002)

Maloprodajni sektor je također privukao strane ulagace, posebno iz Slovenije. Velicina pojedinačnih ulaganja je bila relativno mala, a najveće podjedinacno ulaganje bilo je ulaganje Kuwaiti Investment Authority's u Zenici, u celicani, iznoseći nekih 60 miliona \$. Po broju transakcija vodeći investitori bili su Hrvatska, Slovenija, Njemačka, Italija, Turska i Austrija.

Bulgaria: SDI u Bugarskoj su indetifikovane kao glavni motor privrednog rasta, posebno izvozno orjentisanog rasta, krajem devedesetih godina. Bugarski istorijski uspjeh u privlacenju SDI bio je razocaravajući (1991-1996.godine). Klima za ulaganja se mnogo popravila poslednjih godina, pošto su makroekonomska i politicka stabilnost, jaci ekonomski rast i plan za članstvo u EU povećali povjerenje ulagaca. Niska cijena rada za prilicno specijalizovanu radnu snagu je privlacna, mada visoke cijene socijalnog osiguranja i mala produktivnost možda mogu neutralizovati neke prednosti jeftinog rada.

Uprkos nestabilnosti u okruženju i krizi u susjednim državama, situacija u Bugarskoj se pokazala prilicno povoljnom, kroz nastavljenu rast proizvodnje, nižu inflaciju i spoljni dug, nastavljanje disciplinovanog vodenja poreske politike i politike plata, praceno rastom deviznih rezervi i tokova SDI.

Ukupni priliv stranih direktnih ulaganja u Bugarsko je oko 4 milijardi \$ u periodu 1992-2002.godine. Rekordan priliv DI bio je u 2000.godini usljed privatizacije velikih kompanija, dok su iznosi nešto manji za 2001. i 2002.godinu. Struktura priliva SDI je 44% u industriji, uključujući energiju i ekstradiciju, 17,8% u finansije, 15,2% u trgovini 7,3% u transport i komunikacije i 4% u hotele i restorane. Njemacka je bila najveći strani ulagac u periodu 1992-2002.godine, sa 595 mil.\$, prate je Grcka sa 576 mil.\$, Italija (460 mil.\$), Belgija (421 mil.\$), Austrija (389 mil.\$), SAD (291 mil.\$) i preko off- shore ulagaca sa Kipra (267 mil.\$). (EIU, 2003)

Hrvatska: Tokom 1991-1996.godine priliv SDI u Hrvatsku bio je oko 216 miliona \$, odnosno najveći u regionu što govori o veoma malim godišnjim iznosima. Medutim, rat u Hrvatskoj, nestabilnost u cijeloj regiji, percepcija visokog politickog rizika razlozi su koji su strane investitore odvracali od vecih ulaganja u Hrvatsku. Krajem devedesetih godina, proces privatizacije se intenzivirao, što je dovelo do znacajnog priliva investicija 1999-2002.godine. Priliv investicija kroz privatizaciju posebno je intenzivirano kroz privatizaciju banaka: PBZ-a, Splitske banke i Rijecke banke, zatim priliv DI u 2001. godinu je na rekordnom nivou, usljed drugoga kruga privatizacije HT-a i daljnje privatizacije finansijskog sektora. Medutim, taj trend nije nastavljen 2002. godine.

Prema porijeklu stranih ulaganja, najveći ulagac u Hrvatsku od 1993-2002. godine bila je Austrija sa uloženih 1,17 mlrd \$. Drugi najveći ulagac je Njemacka sa 1,69 mlrd \$, a SAD sa 1,13 mlrd \$ na trecem je mjestu. Slijede Luksemburg sa 481,6 mil \$, Italija (326,65 mil.\$), Holandija (269,57 mil.\$), Slovenija (238,29 mil.\$) te Velika Britanija i Sjeverna Irska (206,62 mil.\$). Medu znacajnijim ulagacima nalaze se i zemlje kao što su Luksemburg i Lihtenštajn.

Od 1993. do 2002. godine direktna strana ulaganja u Hrvatsku realizovana su u brojnim sektorima. Oko 60% ukupnih SDI odnosi se na telekomunikacije (26,25%), ostalo novcano posredovanje (21,35%) i proizvodnju farmaceutskih proizvoda (13,99%) privatizacijom HT-a, hrvatskih banaka te prodajom dionica Plive.

Pored nevedenih djelatnosti najveća ulaganja bila su u proizvodnju cementa (4,49%), i u hotele i motele (3,31%). Medu deset djelatnosti u koje se najviše ulaže su i: vadenje sirove nafte i plina (2,93), ostala trgovina na veliko (1,7%), proizvodnja piva (1,35%), proizvodnja opeke i crijepa (1,19%) te ostala trgovina na malo u nespecijaliziranim prodavnicama (1,06%).

FYR Macedonia: Makedonija spada medu zemlje s najmanjim prilivom direktnih stranih investicija (SDI) u regionu obilježenom tranzicijom. Priliv SDI u Makedoniji

zapoceo je u 1994.godini, ali iznosi su bili ekstremno niski, bilo izraženo kao procenat BDP-ja ili po stanovniku.

Priliv DI se naglo smanjio 1999.godine, pred izbijanje kosovske krize. SDI su se oporavile vec naredne godine, ali 2001 i 2002.godine su u mnogo skromnijim iznosima. Kada je Grcka ukinula blokadu svog sjevernog susjeda, u Makedoniji su najaktivnije grcke kompanije. Prema grckim podacima, njihove investicije u Makedoniju prevazišle su 300 miliona \$, racunajuci tu i drugu najveću investicionu transakciju u bivšoj jugoslovenskoj republici, kupovinu državne rafinerije nafte Okta za 150 miliona \$. Grcka je dakle bila glavni strani ulagac u Makedoniji sve do kraja 2000.godine.

Najvece direktno strano ulaganje izvršeno je januara 2001, kada je madarski Matav kupio 51% državne firme "Makedonske telekomunikacije", za 343,3 miliona \$ u gotovom i 255,7 miliona \$ u obecanim ulaganjima tokom naredne dvije godine. Sem Madarske i Grcke, SDI su priticale iz Slovenije, Austrije i Nemacke. (EIU, 2003)

Najveci dio SDI ušao je u zemlju kroz privatizacione i post-privatizacione transakcije na Makedonskoj efektnoj berzi, dok su ulaganja u nove projekte cinila tek mali dio stranih poslovnih poduhvata. Uprkos naporima vlade i darežljivim planovima podrške ulaganjima, strani investitori ostali su na oprezu. Nizak nivo priliva SDI tokom devedesetih godina, prije svega se može pripisati stalnoj politickoj nestabilnosti kako same Makedonije, tako i Balkana. Uobicajeni problemi na koje preduzimaci nailaze u zemljama u tranziciji ucinili su Makedoniju neprivlacnom destinacijom stranih ulaganja, a svoj doprinos dala je i cinjenica da je to relativno malo tržište od 2 miliona ljudi. Zemlja je zabilježila izvjestan uspjeh prodajama po osnovu privatizacije, koje su dakle privukle gro SDI. Mada je nivo SDI nizak, ta ulaganja znatno su uticala na makedonsku privredu. Glavne povoljne posledice SDI su relativno brz napredak privatizacije i širenje tehnoloških znanja.

Buduci priliv SDI zavisice, medutim, od razvoja politicke situacije. U svijetlu nedavne eskalacije nasilja i rastuce neizvesnosti u pogledu same buducnosti republike, perspektive su tamne. Kao bi se politicka situacija stabilizovala, jacanje trgovine i trgovinska liberalizacija kako sa EU, tako i sa susednim zemljama, trebalo bi da poboljšaju izgleda za SDI, cemu bi uostalom u prilog išla i dalja prodaja državne imovine. Zvanicna strana ulaganja u infrastrukturu takode bi privukla privatne investitore. MMF, tvrdi, da bi sposobnost Makedonije da privuce SDI zavisila - kad bi se politicka situacija stabilizovala - i od smanjivanja restrikcija na posjedovanje nekretnina, od poboljšanja efikasnosti procedure za izdavanje dozvola i od opšteg poboljšanja administracije.

Rumunija: je zemlje sa najvećim prilivom SI u regionu, pored Hrvatske. I pored skromnog priliva investicija u prvoj polovini devedesetih godina, priliv je bio značajan u periodu 1998-2002.godine. Tokom 1991-1997.godine privatizacione mogućnosti u Rumuniji bile su veoma ograničene i nisu uključivale javna preduzeća i banke. U periodu intenzivnijeg priliva SI, Rumunija je uspjela da kontinuirano primjenjuje i realizuje ambiciozne reformske programe. Posebno je program privatizacije bio aktiviran, gdje je od 64 velikih državnih preduzeća koja su bila predviđena za privatizaciju 49 uspješno privatizovano, kao i veoma komplikovani slučajevi kao što su SIDEX, ALRO and ALPROM. Ostalih 15 preduzeća koje je pripremljeno za privatizaciju. Takođe, proces privatizacije bankarskog sektora se zaokružuje. Kao rezultat ovih procesa, priliv SDI u Rumuniju se povećava i dostiže svoj maksimum u 1998.godini od 2 milijarde \$. Od tada sve do 2002.godine priliv SDI u Rumuniji je oko milijardu \$ godišnje. Najveći investitori su zemlje EU: Velika Britanija, Holandija, Francuska i Austrija, a sektori u koje se najviše ulaže su: metalurgija, telekomunikacije, prerada nafte i bankarstvo. Tabela 3. ukazuje na najznačajnije investitore u 2002.godini i sektore u koje su uložene strane investicije.

Tabela 3. Pet najvećih SDI investitora u Rumuniji u 2002.godini

Glavni investitori	Sektori	Zemlje porijekla
LNM Holdings N.V	Metalurgija	Velika Britanija
Clearwave Holdings BV	Telekomunikacije	Holandija
The Rompetrol Group N.V.	Prerada nafte	Holandija
Renault	Proizvodnja automobila	Francuska
Raiffeisen International Beteiligungs	Bankarski sector	Austrija

Source: Progress in Policy Reform in South East Europe Monitoring Instruments, SEE Compact for Reform, Investment, Integrity and Growth, 3rd edition, March 2003

Serbia and Montenegro: spadaju u grupu balkanskih zemalja zajedno sa Albanijom, Bosnom i Hercegovinom i Makedonijom sa niskim prilivom SDI u prethodnoj dekadi. Nivo i tokovi stranih ulaganja u bivšoj SRJ bili su od 1991. ograničeni, s jedne strane, unutaršnjim hendikepima, ratom i izostankom reformi, a sa druge strane, spoljnim preprekama kakva je bio »spoljni zid sankcija«.

Proces privatizacije u Srbiji bio je glavni uzrok priliva SDI u periodu 1997-2002.godine, kao i kod većine zemalja u regionu. Zemlje glavni investitori su: Holandija (560 miliona \$) i Grčka (481 miliona \$), jer su bili učesnici najveće dosadašnje privatizacije, prodaje Telekoma Srbije Telekomu Italije (posredstvom

filijale Stet internešnel Holandija NV) i Helenskoj telekomunikacionoj organizaciji (OTE) 1997. godine. Po broju registrovanih ugovora, glavne destinacije SDI bili su prerada, bankarstvo, telekomunikacije i trgovina.

Najznacajniji investitori u Srbiji i Crnoj Gori u 2002.godini kao i sektori u koje se investiralo dati su a tabeli 4.

Tabela 4. Pet najvećih SDI investitora u Srbiji i Crnoj Gori u 2002.godini

Glavni investitori	Sektori	Zemlje porijekla
Prvih pet investitora SDI u Srbiji u 2002		
Tarkett Sommer	Podni prekrivaci	Njemacka
Holzin	Proizvodnja cementa	Švajcarska
Lafarge	Proizvodnja cementa	Francuska
Titan	Proizvodnja cementa	Grcka
Mercator	Trgovina	Slovenija
Prvih pet investitora SDI u Crnoj Gori u 2002		
Hellenic Petroleum	Industrija	Grcka
Anotel	Prodizvodnja	USA
Moskovskaja Trastovaja Group Moscow	Turizam	Ruska federacija
Techno Steel	Prerada/Proizvodnja	Švajcarska
Daido Metal	Prerada/Proizvodnja	Japan

Source: Progress in Policy Reform in South East Europe Monitoring Instruments, SEE Compact for Reform, Investment, Integrity and Growth, 3rd edition, March 2003

2. Determinante SDI na Balkanu

Priliv kapitala u formi direktnih investicija u Balkanske zemlje nije bio znacajan u prethodnoj dekadi. Samim tim, privredni razvoj se nije mogao ozbiljnije zasnivati na SDI, kao što je to bio slucaj sa zemljama centralne i istocne Evrope. Brojne studije u poslednje vrijeme, upravo se bave istraživanjima na identifikovanju glavnih faktora koji privlace SDI u zemlju domacina, a posebno u zemljama u tranziciji, radi iznalaženja odgovora zašto su neke zemlje uspešne u privlacenju DI, a druge manje uspešne.

Istraživanja u okviru zemalja u tranziciji radili su Bevan i Estrin²³ (2000) i Resmini²⁴ (2000), pri čemu su se oni koncentrisali više na zemlje uspješne u procesu tranzicije, koje su iskoristile značajan priliv DI u razvojne svrhe. Kako se vidi iz liste zemalja koje su korišćene u uzorku, radi se o zemljama koje su značajno odmakle u procesu tranzicije, tako da njihovi nalazi se ne mogu direktno primijeniti u slučaju Balkanskih zemalja.

Nešto kasnije, tokom 2002.godine objavljen je MMF radni papir (Garibaldi, 2002), koji je u po broju zemlja uključenih u uzorak, njihovom karakteru i vremenskom periodu mnogo obuhvatniji. Rezultati su bazirani na ekonometrijskom istraživanju 26 zemalja u tranziciji²⁵, u vremenskom periodu 1990-99.godine, koje su više ili manje uspješne u procesu tranzicije. Osnovi cilje ovog istraživanja je da utvrdi koji su dominantni faktori koji su doveli do uspjeha jedne i nespjeha druge grupe zemalja.

Upravo to je opredijelilo autora, da detaljnije analizira rezultate do kojeg je došao Garibaldi i njegov tim, i da primijeni njihove rezultate u analizi faktora koji (ne)privlače SDI u Balkanske zemlje: Albaniju, Bosnu i Hercegovinu, Bugarsku, Hrvatsku, Rumuniju, Makedoniju, Srbiju i Crnu Goru.

Garibaldi je započeo svoje istraživanje definisanjem objašnjavajućih (eksplanatornih) varijabli kao potencijalnih determinanti kapitalnih tokova koje je podijelio u dvije grupe: (1) opšte faktore i (2) specifične faktore direktnih investicija.

Opšte determinante su: osnovni makroekonomski indikatori (inflacija, fiskalni bilans i stopa rasta), indikatori režima deviznog kursa, liberalizacija i privatizacija, institucionalni kvalitet i pravni okvir, kontrola tržišta i percepcije investitora date kroz "country risk" ocjenu.

Specifične determinate od značaja za SDI su: indikatori konkurentnosti, trgovinske liberalizacije, restrikcije za DI i metod privatizacije.

²³ Bevan and Estrin analizirali su 11 zemalja u tranziciji: Bugarska, Češka Republika, Estonija, Mađarska, Latvija, Litvanija, Poljska, Rumunija, Slovačka Republika, Slovenija i Ukrajina.

²⁴ Slična grupa od 10 zemalja

²⁵ Analizirano 26 zemalja u tranziciji: Bugarska, Češka Republika, Estonija, Mađarska, Latvija, Litvanija, Poljska, Rumunija, Slovačka Republika, Slovenija, Ukrajina, Jermenija, Azerbejdžan, Bjelorusija, Gruzija, Kazakstan, Kirgistan, Moldavija, Ruska Federacija, Tadžikistan, Turkmenistan i Uzbekistan.

Rezultati regresione analize su pokazali direktnu pozitivnu vezu između obima tokova direktnih investicija i dobrog makroekonomskog okruženja, mjereno stopom privrednog rasta i fiskalnim bilansom, nivoom ekonomske liberalizacije i reformi u oblasti trgovine. Od šest indikatora koji se odnose na kvalitet institucija, samo su indikatori nivoa birokratije i korupcije, bili statisticki znacajni. Takođe, statisticki znacajan je i indikator ocjena investitora (Euromoney) koji ima pozitivan uticaj na tokove stranih direktnih investicija. Što se tice specificnih faktora koji uticu na priliv DI, direktna prodaja kao metod privatizacije veoma ohrabruje investicije, kao i posjedovanje bogatih prirodnih resursa.

U ovom radu zadržaćemo se na analiziranju opštih detarminanti na privlacenju DI, koji su statisticki znacajni u Garibaldijevom istraživanju, i primijeniti ih na zemlje balkanskog regiona. Dobijeni rezultati regresionog Garibaldijevog modela ukazuju da priliv DI raste sa:

1. dobrim makroekonomskim performansama zemlje, mjereno stopom rasta i fiskalnim bilansom,
2. nivoom ekonomskih sloboda i reformi u oblasti trgovine,
3. što nižim nivom indikatora birokratije i korupcije u zemlji, iz grupe indikatora institucionalnog kvaliteta,
4. i što većim rejtingom datom kroz "country risk" ocjenu.

Analiziracemo vezu između ovih faktora i obima SDI u balkanskim zemljama, što se može pratiti u tabeli 5. U tabeli 5. date su vrijednosti stopa rasta, inflacije i fiskalnog bilansa za sve zemlje na Balkanu, zajedno sa SDI tokovima u 2002.godini i prosjecnim godišnjim prilivom. Na bazi velicina datih u tabeli može se zaključiti da Rumunija, Hrvatska u Bugarska su zemlje sa najvećim prosjecnim prilivom DI u periodu 1999-2002.godine.

Makro pokazatelji za zemlje u regionu ukazuju da sve zemlje ostvaruju stabilan rast koji prosjecno za cijeli region iznosi 4% godišnje. Stope rasta Hrvatske, Bugarske i Rumunije su oko 4%, dok za Albaniju, Bosnu i Hercegovinu i Srbiju i Crnu Goru su iznad 4%, dok je stopa rasta za Makedoniju svega 2,9% usljed politicke situacije u zemlji.

Za većinu zemalja stopa inflacije je jednocifrena, a izuzetci su Rumunija, Srbija i Crna Gora, gdje je inflacija dvocifren pokazatelj, ali srednjorocne projekcije MMF-a, ukazuju stabilizaciju inflacije ispod 10%. Pokazatelji fiskalnog bilansa, ukazuju na postojanje fiskalnog deficita u svim zemljama Balkana. Prema izvještajima MMF-a, (IMF, country reports, various issues) u svim zemljama ostvarena je fiskalna održivost, a sve primjenjuju razna fiskalna ogranicenja i polako se približavaju postavljenim ciljevima srednjorocne fiskalne održivosti.

Upoređujući makro pokazatelje sa prosječnim nivoom SDI u periodu 1999-2002.godine (da bi se izbjegle oscilacije u godišnjim prilivima uljed privatizacionih tokova), može se zaključiti da nivo SDI u balkanskom regionu, najviše zavisi od stabilnog privrednog razvoja i velicine DBP. Najveći priliv SDI ostvarile su Rumunija, Hrvatska i Bugarska sa najvećim DBP i stabilnom stopom rasta od 4% godišnje.

Sljedeća značajna grupa faktora odnosi se na nivo liberalizacije i privatizacije, koje se mjere u objavljuju u Transition Report-u, EBRD. Uspješnost u privatizaciji mjeri se sa 3 subindeksa: privatizacija velikih preduzeća, malih preduzeća i kvalitetom upravljanja i restrukuiranja. Ocjene za ove subindekse kreću se u skali 1-4+, pri čemu je 4+ najveća ocjena. Indeksi liberalizacije prate se kroz 3 subindeksa: liberalizaciju cijena, trgovinski i devizni sistem i konkurentsku politiku. Vrijednosti ovih indikatora za posmatrane Balkanske zemlje date su takođe u tabeli 5.

Indeksi liberalizacije i privatizacije ukazuju da su sve Balkanske zemlje uspješno završile inicijalnu fazu reformi, što znači cjelovitu i trgovinsku liberalizaciju, kao i privatizaciju malih preduzeća, gdje uglavnom sve zemlje imaju ocjenu 3-4. Međutim, ove zemlje su manje uspješne u implementaciji reformi "capacity-building", koje podrazumijevaju nizak nivo konkurentске politike, privatizaciju velikih preduzeća, nepostojanje ili malu primjenu korporativnog upravljanja, tako da su ocjene za ove pokazatelje od 1-2 uglavnom za sve zemlje regiona. Zemlje koje su više podmakle sa reformama "capacity-building", i ostvarile bolji rejting prema ocjeni EBRD objavljenog u Transition report 2002, uspjele su da privuku najveći obim SDI u regionu. (Hrvatska, Bugarska i Rumunija)

Sledeća grupa indikatora odnosi se na kvalitet upravljanja odnosno institucionalni kvalitet i pravni okvir, koji će biti ocjenjen kroz preporučena 2 indikatora, prema Garibaldi istraživanju: vladavinu prava i kontrolu korupcije. Izvori podataka za ove indikatore su baza podataka Svjetske banke (World Bank, Governance Research Indicators, 2002). Hrvatska, Bugarska i Rumunija dobile su najveći rejting od analiziranih zemalja, zatim su tu Bosna i Hercegovina, Makedonija, Srbija i Crna Gora. Može se zaključiti da vrijednost dobijenog rejtinga za ove indikatore je procenjena obimom priliva investicija u analizirane zemlje, tako da se može zaključiti o postojanju jake veze između ovih indikatora i obima DI.

Ocjene rizika koje objavljuju poznate kuće kao što su Euromoney i Institutional Investor, mogu se koristiti kao sredstvo za tržišnu ocjenu rizika. U našoj analizi koristili smo "country rating" objavljen od Euromoney zbog svog mnogo većeg i obuhvatnijeg uzorka koji se odnosi na zemlje u tranziciji. Rejting naših analiziranih zemalja možemo vidjeti u tabeli 5. Na bazi dobijenog rejtinga, zemlje koje su prema ovom časopisu dobile najveći rejting privukle su i najveće tokove DI.

Tabela 5. Opšti faktori privlacenja stranih direktnih investicija

	Albanija	BiH	Bugarska	Hrvatska	Makedonija	Rumunija	SiMN
Makroekonomski indikatori u 2002¹							
BDP per capita	1.428	1.463	2.020	5.048	1.822	2.069	1.648
Inflacija (CPI av. %)	5,5	0,6	3,6	2,3	1,8	22,5	21,3
Rast (prosjek 1999-2002)	6,8	5,8	4,1	3,9	1,25	2,9	4,8
Fiskalni bilana 1999-2002 % of BDP ²	-7,7	-7,3	-0,8	-6,0	-3,6	-3,4	-2,9
SDI prosjek 1999-2002 (mil. \$)	108	134	621	1.041	410	1.060	159
Liberalizacijai Privatizacija (2001)³							
Privaticioni indeksi							
Velika preduzeca	2+	2+	4-	3	3	3+	2
Mala preduzeca	4	3	4-	4+	4	4-	3
Upravljanje i restukturiranje	2	2-	2+	3-	2+	2	2
Indeksi liberalizma							
Liberalizacija cijena	3	3	3	3	3	3+	3
Trgovinski & devizni sistem	4+	3	4+	4+	4	4	3+
Konkurentska politika	2-	1	2+	2+	2	2+	1
Institucionalni kvalitet i pravni okvir (rang 0-100)⁴							
Vladavina prava	17,5	19,0	56,7	58,8	44,3	54,1	16,0
Kontrala korupcije	23,2	34,5	52,6	63,9	29,4	45,4	26,3
Ukupno	40,	53,5	109,3	122,7	73,7	99,5	42,3
Tržišna ocjena (Euromoney ratings⁵)							
Rang	122	131	68	59	106	72	136

CPI-indeks potrošackih cijena

¹Economic Intelligence Unit 2003

²IMF Country reports, various issues 2003

³EBRD Transition Report 2002

⁴Governance Research Indicators, World Bank 2002

⁵Euromoney, September, 2003

3. Zaključak

Na bazi analiziranih indikatora za balkanske zemlje i obima priliva DI, možemo zaključiti, da su se potvrdile zakonitosti koje je postavilo Garibaldi u uzorku balkanskih zemalja. Strane investicije uglavnom su privucene stabilnim

makrookruženjem, brzinom ekonomskih reformi, dobrim institucionalnim kvalitetom, koji podrazumijeva vladavinu prava i kontrule korupcije, kao i dobrim rejtingom zemlje.

Pored definisanja ključnih faktora koji privlace SDI u zemlje domacina u slučaju zemalja Balkana, problem privlacenja ovih investicija u što većem obimu i dalje ostaje, posebno što ovi tokovi cine jednu petinu tokova prema zemljama centralne i istočne Evrope.

Kreatori ekonomske politike balkanskih zemalja moraju biti svjesni ovih faktora za privlacenje stranog kapitala, da bi privukli dodatne tokove DI i ubrzali privredni razvoj. Makro stabilnost kao i inicijalna faza reformi je dostignuta (liberalizacija cijena, trgovine i privatizacija malih preduzeca). Medutim, cilj ispred svih nas treba da bude ostvarivanje i sprovođenje reformi sljedeće faze reformi, što podrazumijeva široku skalu strukturnih reformi. Ove reforme su mnogo ozbiljnije i komplikovanije, pracene cesto velikim otporom javnosti. Obim buducih SDI tokova je uglavnom određen brzinom i uspjehom reformi: rastom obima konkurentske politike, korporativnog upravljanja, institucionalnog kvaliteta, privatizacije velikih preduzeca kao i smanjenju politickog rizika.

Literatura:

1. Bosnia and Herzegovina, Country profile, The Economists Intelligence Unit Limited 2003
2. Bosnia and Herzegovina, IMF Country report No 03/204, July 2003
3. Buch, Claudia M., Robert M. Kokta and Daniel Piazolo, "Foreign Direct investment in Europe: Is there redirection from South to the East?" *Journal of Comparative Economics*, Vol. 31, No. 1, 2003
4. Bulgaria Country Profile, The Economists Intelligence Unit Limited 2003
5. Bulgaria, IMF Country report No 03/206, July 2003
6. Campos, Nauro F. and Yuko Kinoshita, "Why Does FDI Go Where it Goes? New Evidence from the Transition Economies" *IMF Working Paper* 228, 2003
7. Croatia Country Profile, The Economists Intelligence Unit Limited 2003
8. Croatia, IMF Country report No 03/358, July 2003
9. EBRD, Transition Report 2002
10. Euromoney, September 2003
11. FRY Macedonia, IMF Country report No 03/354, November 2003
12. Garibaldi, Pietro, Nada Mora, Ratna Sahay and Jeromin Zettelmeyer - What Moves Capital to transitional Economies? *IMF Working Paper* No 64, 2002
13. Governance Research Indicators, World Bank 2002

14. Ministry of Foreign Trade and Economic Affairs, Bosnia and Herzegovina 2002
15. OECD “Progress in Policy Reform in South East Europe Monitoring Instruments, SEE Compact for Reform, Investment, Integrity and Growth, 3rd edition, March 2003
16. OECD, “The Survey on the Role of the Taxation in Foreign Direct Investment in South East Europe”, 2003
17. Remini, L., “The Determinants of Foreign Direct Investment in the CEECs”, *Economies in Transition, Vol. 8(3), 2000*
18. Romania Country Profile, The Economists Intelligence Unit Limited 2003
19. Romania, IMF Country report No 03/389, July 2003
20. Serbia and Montenegro, IMF Country report No 03/296, September 2003
21. Serbia Country Profile, The Economists Intelligence Unit Limited 2003
22. Serbian Poverty Reduction Strategy Paper - PRSP, 2003
23. UNCTAD: World Investment Report 2003
24. Zoltan, Adam “FDI: good or bad ?” *South East Europe, Review, Vol. 3, No. 3, 2000*

Jelena Jaukovic

Faktori koji uticu na strane direktne investicije u zemljama u tranziciji

Apstract

More than a decade of transition period has shown that foreign direct investments had key role in the recovery of transition economies. That role is primarily seen in the straightening of private sector and contribution to the development of market economy, and also the elimination of the macroeconomic unbalances inherited from the central planned systems. In addition, extensive programs of restructurizing and privatization needed fresh capital, while the domestic sources were limited. Financing from the external sources was necessary, and FDI, as their main component, were some of the basic elements in the process.

In that respect, policy of attracting foreign investments is important part of the overall economic policy of an economy, and is particularly true for the countries that are still in the transition process. In order for investment policies towards the foreign investment to be effective and efficient, it is necessary to understand motives of investors and factors of investment decision making process.

Key words: foreign investments, transition, economic development

1. Uvod

Tranzicija je proces koji podrazumijeva transformaciju državnog u privatno vlasništvo, ali i sveobuhvatnu promjenu politickog, institucionalnog, ekonomskog i socijalnog sistema²⁶. Ekonomije koje su ušle u tranzicioni period imale su razlicite rezultate u tom procesu. Veliki broj faktora je uticao na uspjeh: od inicijalnih uslova u kojima su se zemlje zatekle na pocetku tranzicije, preko privrženosti reformama i uspjehu procesa privatizacije.

²⁶ Veselin Vukotic, Transition Report, ISSP, 2004

Najveci dio zemalja Centralne i Istocne Evrope zapocao je proces tranzicije 90'te godine. Sa druge strane, politicka dešavanja na prostoru bivše Jugoslavije uslovia su da tranzicija u zemljama koje su nakon raspada Jugoslavije nastale pocnu proces sa zakašnjenjem od nekoliko godina.

Razni autori su pokušavali da objasne razloge zbog kojih su neke zemlje sa više ili manje uspjeha prošle kroz taj proces. Skoro u svim analizama pominju se inicijalni uslovi, makroekonomske stabilizacione politike i strukturne reforme kao glavni faktori koji su uticali na uspjeh tranzicije. Kvalitet i brzina procesa liberalizacije i privatizacije odigrali su znacajnu ulogu u procesu. One zemlje koje su na vrijeme shvatile znacaj ovih reformi su imale najviše uspjeha.

Skoro 15 godina tranzicionog perioda pokazalo je da su strane direktne investicije (SDI) imale klucnu ulogu u oporavku tranzicionih ekonomija. Taj znacaj se prvenstveno ogleda u jacanju privatnog sektora i doprinosu stvaranju tržišnih ekonomija, kao i eliminaciji makroekonomskih neravnoteža naslijedjenih od ranijih centralno planskih sistema. Nadalje, ekstenzivni programi restrukturiranja i privatizacije su zahtijevali svjež kapital, a domaci izvori u bili limitirani. Finansiranje iz eksternih izvora je bilo nužno, a SDI, kao njihova glavna komponenta, bile su jedna od osnovnih poluga u procesu.

Strane investicije donose znacajne benefite zemljama domacinima i smatraju se faktorom njihovog razvoja. U tom smislu, politike privlacenja investicija su važan dio sveobuhvatne ekonomske politike jedne zemlje. Da bi politike uspjerene ka stranim investitorima bile efikasne i efektivne, potrebno je razumjeti motive investitora i faktore donošenja investicionih odluka.

“Tradicionalni” faktori koji uticu na lokaciju stranih investicija su prirodni resursi i niski troškovi radne snage. Nove teorije koje se bave faktorima stranih investicija navode da institucije, vladavina zakona i faktor aglomeracije imaju odlucujucu ulogu pri investicionim odlukama stranih investitora. Kod zemalja u tranziciji posebno su važni i takozvani “*inicijalni uslovi*”, a kod evropskih zemalja i efekat koji se vezuje za najavu pristupanja Evropskoj Uniji.

U nastavku rada, determinante koje uticu na strane direktne investicije ce biti obradjene na dva nacina: u prvom dijelu bice predstavljeni faktori koji su u savremenoj literaturi prepoznati kao klucne determinante SDI. U drugom dijelu dat je osvrt na najnovije rezultate istraživanja koja su se bavila ovom temom.

2. Determinante stranih direktnih investicija

Svi faktori direktnih stranih investicija se mogu podijeliti na one koji determinišu generalne uslove koji opredjeljuju poslovno okruženje jedne privrede i one koji se mogu direktno vezati za konkretne motive investitora, odnosno njihove ekonomske interese.

2.1. Politicka stabilnost, makroekonomska politika i reforme

Investicione odluke su u velikoj mjeri određene ekonomskim i politickim rizicima. Investitori žele da svoje poslovne aktivnosti sprovedu u predvidljivim i nediskriminatornim uslovima bez preuzimanja nepotrebnog rizika. Stabilno makroekonomsko okruženje, koje se manifestuje u stabilnom privrednom rastu, niskim stopama inflacije, stabilnom deviznom kursu, smanjuje rizike investiranja i omogućava investiciono planiranje.

Kada su u pitanju tranzicione ekonomije, sprovedene reforme i privrženost vlada da istraju u reformskim programima daju pozitivne signale investitorima. Liberalizacije trgovine²⁷, odnosno ukidanje trgovinskih kontrola i kvota, adekvatna carinska politika, uticu na povećanje stranih investicija, tim prije što se one i dešavaju u biznisima koji su ili izvozno-orjentisani ili traže uvozne inpute.

Osnovne varijable makroekonomskog stanja su stopa privredno rasta i inflacija. S obzirom da postoji opšti konsenzus da je makroekonomska stabilnost faktor privlacenja investicija, inflacija ima negativan efekat na privlacenje direktnih stranih investicija. Uticaj privrednog rasta je malo kompleksiji²⁸. Stabilan privredni rast privlaci investitore jer im signalizira da je zemlja prebrodila inicijalne faze tranzicije. Postoje mišljena da pad društvenog proizvoda može da se vidi kroz povećanje marginalnog proizvoda novog kapitala (kroz oslobađanje resursa iz tradicionalnih sektora) i kroz možda niže cijene inputa, i tako budu u funkciji privlacenja stranih investicija.

²⁷ Treba, međjutim, pomenuti da liberalizacija trgovinskih tokova kao faktor privlacenja stranih investicija ne važi u slučaju investicija motivisanih osvajanjem lokalnog tržišta. Kao što je ranije receno, ove investicije su najčešće motivisane supstitucijom izvoza u konkretnu zemlju usled carinskih i drugih barijera vezanih za uvoz.

²⁸ What Moves Capital to Transition Economies?, Pietro Garibaldi, Nada Mora, Ratna Sahay i Jeromin Zettelmeyer, IMF Staff Papers, 2001.

2.2. *Institucije, zakoni i vladavina zakona*

Investitori svakodnevno svojim investicionim odlukama potvrđuju da su institucije i vladavina zakona, odnosno jasna i unaprijed poznata pravila igre ključan faktor u procesu investicionog odlučivanja.

Institucije su jedan od najvažnijih faktora privlačenja investicija, jer opredjeljuju okruženje u kome biznisi posluju. Odsustvo vladavine zakona i neefikasne procedure daju signal investitorima da računaju i na neke druge troškove koji mogu da budu odlučujući faktor u odabiru druge lokacije za investiranje. Navedeni faktori predstavljaju barijere za razvoj biznisa uopšte, a posebno su značajni i kontekstu priliva privatnog kapitala u tranzicione zemlje. Strani investitori u najvećem broju dolaze iz razvijenih ekonomija u kojima ovi problemi nijesu karakteristika i traže slične uslove poslovanja i van svojih zemalja.

Trošak investicije se osim ekonomskog dijela sastoji i od “ne-ekonomskog” dijela. Na primjer, to je trošak koji nastaje usled postojanja neefikasne administracije ili korupcije. Rizik od nepoštovanja prava i obaveza iz ugovora također investitore izlaže ekonomskom riziku.

Analiza uticaja poreske politike na strane direktne investicije²⁹ pokazala je da složenost i česte promjene u poreskim zakonima negativno utiču na priliv privatnog stranog kapitala. Veliki broj poreskih stopa za različite ekonomske aktivnosti, česte i nekonzistentne promjene zakona kao i dvosmisleno pisani pojedini djelovi zakona povećavaju rizik investiranja i transakcione troškove vezane za investiciju. Trošak se ogleda u tome što investitori troše vrijeme na razumijevanju stavki zakona i njihovih poreskih obaveza. U tom smislu investitori žele jednostavne poreske zakone gdje se poreske obaveze mogu kalkulirati brzo i sa većom sigurnošću.

2.3. *Faktor aglomeracije*

Faktor aglomeracije³⁰ i ekonomije aglomerati se javljaju kada postoje benefiti lociranja investicija pored drugih investicionih aktivnosti, zbog pozitivnih

²⁹ Tax structure and SDI, The Deterrent Effects of Complexity and Uncertainty, Kelly Edmiston, Shannon Mudd i Neven Valev, The William Davidson Institute, 2003

³⁰ *Why Does SDI Go Where it Goes? New evidence from the Transition Economies*, Nauro F. Campos i Yuko Kinoshita, IMF Working Paper, 2003. Autori smatraju faktor aglomeracije i institucije najznačajnijim determinantama direktnih stranih investicija u tranzicionim zemljama.

eksternalija. Strani investitori mogu biti privučeni lokacijama na kojima već postoje značajne strane investicije. U slučajevima kada postoji malo informacija o zemlji, strani investitori mogu da se rukovode odlukama drugih investitora u prošlosti kada biraju lokacije za investiranje.

Takodje, kada investiraju na lokacijama gdje već postoji strani investitori oni imaju benefite od tog prisustva. Neke od najznačajnijih eksternalija su tehnološki razvoj, specijalizovana radna snaga i intermedijalni inputi (na primjer, investicija proizvođača automobila na inostranom tržištu će možda dovesti do investicija kompanija koje se bave proizvodnjom dijelova za automobile na istom).

Po teoriji aglomeracije, kada jednom zemlja privuče prvi krug stranih investitora, proces će biti samo-inicirajući, bez potrebe da se u politikama koje se tiču stranih investitora nešto mijenja. U tom smislu, stak investicija u prošlosti može biti vrlo dobar indikator budućih investicija.

2.4. Velicina tržišta, razvojni potencijal i lokacija

Velicina tržišta i razvojni potencijal predstavljaju značajan faktor investicionih odluka. Najčešće se kao parametar velicine tržišta uzima društveni bruto proizvod po glavi stanovnika. Najbolji primjer uticaja faktora tržišta na tokove kapitala je Kina, gdje je veliki broj multinacionalnih kompanija preusmjerio svoje investicije sa drugih zemalja u razvoju upravo zbog ovog faktora. Kina se zbog velicine tržišta i razvojnog potencijala vidi kao prioritarna lokacija stranih investicija i u budućem periodu.

Medjutim, ovo ne znači da investicije motivisane ekspanzijom tržišta isključuju mala tržišta. *Sporazumi o slobodnoj trgovini i šeme regionalnih trgovinskih integracija* omogućavaju i malim ekonomijama da konkurišu kao lokacije ovih investicija. U kontekstu liberalizacije trgovinskih tokova, nacionalne granice sve manje predstavljaju problem investitorima u procesu ekspanzije na susjedna tržišta.

Lokacija zemlje, u kontekstu blizine razvijenim tržištima i zemlji investitora je bitan faktor investicionog odlučivanja jer opredjeljuje transportne troškove. Blizina razvijenim tržištima podrazumijeva lakše i efikasnije integrisanje u ekonomske tokove tih zemalja.

2.5. Radna snaga

Trošak radne snage predstavlja odlucujuci faktor kod izvozno orijentisanih investitora, koji imaju za cilj da organizovanjem proizvodnje u drugim zemljama dodju do jeftinijih proizvodnih inputa i time do konkurentnog proizvoda na medjunarodnom tržištu. Jeftina radna snaga je jedan od najznacajnijih faktora privlacenja investicija u tranzicione ekonomije.

Medjutim, istraživanja pokazuju da investitori sve više analiziraju trošak radne snage u odnosu na produktivnost. Analiza ovog faktora investicionog odlucivanja pokazuje da investitori posvecuju sve više pažnje obucenosti radnika i njihovoj produktivnosti, a manje trošku radne snage *per se*.

2.6. Infrastruktura

Infrastruktura je takodje važna za privlacenje stranih investicija. Dostupnost elektricne energije i vode, transportni sistem i razvijene telekomunikacije predstavljaju preduslove investicija uopšte.

Zemlje u razvoju karakterišu "uska grla" kada je u pitanju infrastruktura. Mogucnost i brzina da se riješe ovi problemi u velikoj mjeri opredjeljuju uspjeh procesa privlacenja stranih investicija u ove zemlje.

2.7. Promocija investicija, podsticaji i servis nakon inicijalne investicije

Zemlje koje žele da privuku strane investitore fokusiraju se na mjere promocije investicija i poboljšavanje usluga investitorima nakon njihove inicijalne investicije. Ove mjere jesu jedan od faktora, ali iskustvo je pokazalo da ih investitori analiziraju tek onda kada su ostali elementi na mjestu (ekonomska i politicka stabilnost, institucije, lokacija).

Usluge investitorima nakon njihove inicijalne investicije su vrlo bitne jer ohrabriu investitore da ponovo investiraju.

Sa druge strane, restrikcije koje odnose na strane investicije, kao što su propisivanje potrebnih dozvola za obavljanje aktivnosti ili restrikcije u vezi sa repatrijacijom profita, su vrlo "efikasne" kada je u pitanju sprecavanje priliva privatnog stranog kapitala.

3. Determinante SDI i tranzicione zemlje

U proteklih nekoliko godina uradjeno je dosta istraživanja kojima je bio cilj da objasne koji faktori opredjeljuju strane investitore da ulažu u tranzicione ekonomije.

Bevan i Estrin (2000) su analizirajući SDI tokove od 18 tržišnih ekonomijama ka 11 tranzicionih zemalja u periodu 1994-1998. godine došli do sledećih determinanti stranih investicija u zemljama Centralne i Istocne Evrope: rizik zemlje, trošak jedinice radne snage, velicina tržišta zemlje domacina i «graviti» faktor.

Autori su pošli od pretpostavke da će firme investirati van granica svoje zemlje ukoliko očekivani prihod bude veći od troška investicije. U tom smislu, oni su analizirali glavne faktore u zemlji domacinu i matičnoj zemlji investitora koji determinišu očekivanu neto profitabilnost investicije kao i osnovne faktori koje literatura označava kao glavne determinante SDI: velicina tržišta zemlje, trošak inputa (prirodni resursi i radna snaga) i investicioni rizik.

Velicina tržišta se najčešće mjeri društvenim bruto proizvodom i studije su pokazale da u slučaju tranzicionih zemalja, investitori investiraju u potrazi za novim tržišnim mogućnostima, što se vezuje za apsolutnu veličinu tržišta. Autori su potvrdili hipotezu po kojoj se veće zemlje vezuju za većim prilivom SDI, jer pružaju veće tržišne mogućnosti za investitore. Autori su zaključili i da zemlje sa većim stepenom rasta DBP-a imaju i veći stepen rast SDI.

Očekivana profitabilnost investicije će biti veća ukoliko je trošak inputa u zemlji domacinu manji. Ovo se prevashodno odnosi na trošak radne snage, energije i sirovina. Za većinu tranzicionih zemalja, ključni resurs je radna snaga, koja je stručna i školovana (u poredjenju sa radnom snagom u zemljama sa sličnim DBP-om po glavi stanovnika, u Jugoistocnoj Aziji ili Latinskoj Americi). Autori su došli do zaključka da je nizak trošak radne snage značajna determinanta, ali samo pod uslovom ako je radna snaga *produktivna*.

Studije o direktnim stranim investicijama naglašavaju značaj ekonomskog i politickog rizika. On se sastoji iz tri elementa: makroekonomske stabilnosti (rast, inflacija, rizik deviznog kursa); institucionalne stabilnosti (politike prema SDI, poreska politika, transparentnost pravnog okvira i nivo korupcije) i politicka stabilnost. *Bevan i Estrin* su uzeli u obzir *kreditni rejting* da bi uključili gore

navedene faktore. Došli su do zaključka da je kreditni rejting znacajno pozitivno korelisan sa SDI tokovima.

Autori su uzeli u obzir i *otvorenost ekonomije*, s obzirom da u literaturi postoji pozitivna veza izmedju otvorenosti i SDI. Kao parametar otvorenosti, uzet je uvoz iz 15 zemalja Evropske unije. Uvoz, a ne izvoz, je uzet iz razloga što EU ima trgovinski režim dizajniran da obezbjedjuje određenu zaštitu zemalja članica od uvozne konkurencije zemalja koje su van EU. U tom smislu, uzimanje u obzir izvoza zemlje bi reflektovalo ne samo domacu trgovinsku politiku, vec i politiku EU.

Autori su analizirali pristupanje EU kao jednu od potencijalnih determinanti SDI u tranzicionim zemljama. Članstvo u Evropskoj Uniji za tranzicione ekonomije znaci ulazak na jedinstveno evropsko tržište, što bi zemljama članicama povecalo mogucnosti za relokaciju proizvodnje na lokacije sa niskim troškom radne snage. Izvjesnost pristupanja EU mogao bi od strane investitora da se vidi kao smanjenje rizika zemlje, s obzirom da ispunjavanje uslova za ulazak u EU predstavlja eksternu validaciju procesa tranzicije ali i zato što članstvo u EU implicira garancije u smislu makroekonomske stabilnosti. U tom smislu autori su analizirali direktan uticaj velikog broja sporazuma i najava o pristupanju EU, kao i njihov indirektni uticaj, kroz promjenu rizika zemlje.

Bevan i Estrin su došli i do zaključka da pocetak pregovora o pristupanju Evropskoj Uniji i najava ulaska u Uniju mogu znacajno doprinijeti prilivu direktnih stranih investicija kada su evropske tranzicione zemlje u pitanju (slučaj Slovenije u 2002. godini). Njihova studija je pokazala da izvještaji o progresu u vezi sa pristupanjem Uniji su uticale na povecanje stranih privatnih investicija direktno, a ne posredno, kroz poboljšanje rizika zemlje (country risk), kako sugerise ranija literatura. Autori su došli do zaključka da najave o progresu i pristupanju uticu na povecanje stranih direktnih investicija, što dalje vodi poboljšanju kreditnog rejtinga sa jednim periodom zakašnjenja, a to dalje utice na povecanje investicija u narednom periodu.

Campos i Kinoshita (2003) su, koristeći uzorak od 25 zemalja Centralne i Istocne Evrope, i bivšeg Sovjetskog Saveza³¹ analizirali faktore stranih investicija u periodu

³¹ Ekonomije koje su učestvovala u uzorku su: Bugarska, Češka, Estonija, Mađarska, Latvija, Litvanija, Poljska, Rumunija, Slovačka, Slovenija, Ukrajina, Armenija, Azerbejdžan, Bjelorusija, Volume V, 12/2004

1990-1998. godine. Autori su željeli da, pored tradicionalnih faktora investicija (velicina tržišta, prirodni resursi i radna snaga), analiziraju faktore koji se pojavljuju u novijoj literaturi (faktor aglomeracije i faktor institucija) i inicijalne uslove, koji se vezuju za tranzicione zemlje.

Istraživanje je pokazalo da su institucije i faktor aglomeracije najznacajnije determinante stranih direktnih investicija u tranzicionim zemljama. Takođe, prirodni resursi i nizak trošak radne snage predstavljaju znacajan faktor investiranja u ove zemlje. Neefikasna birokratija, sa druge strane utice negativno na investiranje, jer povećani transakcioni troškovi negativno uticu na profitabilnost investicionih projekata. Isto važi i za vladavinu prava, koja je takodje jedna od bitnih determinanti investicionog odlucivanja. Nadalje, strani investitori preferiraju ekonomije koje su otvorene i imaju manje restrikcija kada su u pitanju strane investicije. Rezultati su pokazali da su institucije, prirodni resursi, faktor aglomeracije i troškovi radne snage osnovne determinante stranih investicija u ove zemlje. Zemlje sa razvijenijim institucijama uspijevaju da privuku više direktnih stranih investicija.

Takodje, autori su analizirali da li postoje razlike u faktorima izmedju regiona i zakljucili da je za zemlje Centralne i Istocne Evrope i Balticke zemlje *institucije, faktor aglomeracije i stepen ekonomskih reformi* osnovne determinante, dok su za CIS³² zemlje *prirodni resursi i ekonomske reforme* osnovni pokretaci direktnih stranih investicija.

Merlevede i Schoors (2004) su, na uzorku od 25 tranzicionih zemalja, analizirali specificne determinante SDI i stavili akcenat na razlicite privatizacione programe koje su zemlje implementirale i njihov uticaj na priliv SDI. Empirijski podaci govore da su zemlje koje su dominantno imale insajdersku privatizaciju (prodaja preduzeca radnicima i menadžmentu) i masovnu vaucersku privatizaciju imale manji priliv SDI, od onih koje su se u najvecoj mjeri oslanjale na direktnu prodaju. Direktna prodaja državnih preduzeca je otvarala najviše prostora za strane investitore, jer su oni u najvecem broju slucajeva imali jednak tretman ili su bili eksplicitno traženi kao kupci (kao u Madjarskoj).

Gruzija, Kazahstan, Kirgistan, Moldavija, Ruska Federacija, Tadžikistan, Turkmenistan, Ukraina i Uzbekistan.

³² CIS (Commonwealth of Independent States), uključuje Armenija, Azerbejdžan, Bjelorusija, Gruzija, Kazahstan, Kirgistan, Moldavija, Ruska Federacija, Tadžikistan, Turkmenistan, Ukraina i Uzbekistan.

Inicijalni uslovi kao poseban set faktora SDI - Kada se govori o determinantama SDI u zemljama u tranziciji potrebno je analizirati još jedan set faktora koji su u literaturi poznati kao "*inicijalni uslovi*". Inicijalni uslovi predstavljaju uslove u kojima su se zemlje nalazile na pocetku tranzicije i neki od najznacajnijih su:

- politicka stabilnost;
- društveni bruto proizvod po glavi stanovnika;
- inflacija, nezaposlenost, siva ekonomija i ostali naslijedjeni ekonomski pokazatelji,
- institucionalna razvijenost;
- prirodni resursi;
- lokacija, u smislu blizine razvijenim tržištima;

Prema nekim autorima,³³ inicijalni faktori su bili glavni faktor u kreiranju procesa reformi i uz kvalitet reformskih politika bile odlucujuci faktor uspjeha tranzicionog procesa.

Pojedine tranzicione zemlje su imale mnogo bolje startne pozicije za privlacenje stranih investicija. Oni dijelom objašnjavaju i zbog cega su Češka Republika, Madjarska i Poljska bile lokacije oko dvije trecine stranih investicija krajem 90'tih godina i zbog cega su pojedine zemlje Centralne i Istocne Evrope i Balticke zemlje brže oporavile nakon inicijalnog pada inputa na pocetku tranzicije.

Sa druge strane, politicka nestabilnost i ratovi su ucinili da vecina država nastalih raspadom bivše Jugoslavije izgubi korak sa progresom u drugim tranzicionim zemljama u regionu.

4. Zakljucak

Analiza faktora stranih investicija pokazala je da postoji veliki broj determinanti koje se trebaju uzeti u obzir prilikom kreiranja nacionalnih ekonomskih politika. Kada se radi o tranzicionim ekonomijama šeme priliva privatnog stranog kapitala mogu se objasniti standardnim setom ekonomskih determinanti.

³³ Circumstance and Choice: The Role of Initial Conditions and Policies in Transition Economies, Martha de Melo, Cevdet Denizer, Alan Gelb i Stoyan Tenev, The World Bank, 1997

Iskustvo je pokazalo da su najznacajni faktori koji privlace strane investicije u tranzicione ekonomije faktor aglomeracije, razvijene institucije, nizak trošak radne snage i prirodni resursi. Nadalje, tranzicione zemlje sa vecim stepenom otvorenosti, vladavinom prava i odsustvom restrikcija kada su u pitanju strane investicije, imaju više uspjeha u njihovom privlacenju.

Izazov koji stoji pred zemljama u tranziciji je u daljem razvijanju kvalitetnih strategija za privlacenje direktnih stranih investicija s obzirom da one predstavljaju relativno stabilan izvor privatnog kapitala. Strategije treba da predstavljaju jedinstvene kombinacije faktora koji determinišu strane investicije, uvažavajući trenutnu poziciju zemlje kao i investicione strategije multinacionalnih kompanija i ostalih investitora. Uvažavanje nekih od ovih faktora su imperativ tim prije što se odnose na generalno biznis okruženje, pa time uticu na povecanje i domacih, a ne samo stranih investicija.

Literatura:

1. Circumstance and Choice: The Role of Initial Conditions and Policies in Transition Economies, Martha de Melo, Cevdet Denizer, Alan Gelb i Stoyan Tenev, The World Bank, 1997
2. Foreign Direct Investments in Emerging Market Countries, Report of the Working Group of the Capital Markets Consultative Group (CMCG), 2003.
3. Why Does FDI Go Where it Goes? New Evidence from the Transition Economies, Nauro F. Campos and Yuko Kinoshita, IMF Working Paper, 2003.
4. Foreign Direct Investment and Development, 2002, OECD
5. Foreign Direct Investment in Developing Countries, Padma Mallampally i Karl P. Sauvant, 1999
6. Tax structure and FDI, The Deterrent Effects of Complexity and Uncertainty, Kelly Edmiston, Shannon Mudd i Neven Valev, The William Davidson Institute, 2003
7. The Determinants of Foreign Direct Investment in Transition Economies, Alan A. Bevan i Saul Estrin, London Business School, World Bank Working Paper Number 342, 2000.
8. Transition Report , Institut za strateške studije i prognoze, 2004
9. What Moves Capital to Transition Economies?, Pietro Garibaldi, Nada Mora, Ratna Sahay i Jeromin Zettelmeyer, IMF Staff Paper, 2001
10. World Investment Report, 1999, United Nations

11. www.imf.org
12. www.worldbank.org

Mr Sonja Ražnatovic

Investicioni potencijali u strateškim sektorima ekonomije Crne Gore

Abstract

Sectors in Montenegro with most attractive investment possibilities are: tourism, agriculture, infrastructure, electricity production, transport, maritime traffic etc.

Montenegro offers numerous possibilities for development of tourism, with almost 300 km long Adriatic coast with lots of beaches and bays, four national parks, tenths of glacier lakes, one of the biggest natural lakes in Europe – The Lake of Skadar with it's rich natural heritage, old forest systems, endemic vegetation and animal species. There are also numerous old settlements and and historical towns, as well as many ancient coastal towns, which present and excellent prerequisite for development of cultural – historical tourism.

Agriculture is one of the Montenegrin future development strategic fields, within which each sector offers many possibilities which, assuming adequate financial and expert support, would provide stabile profit level for both investor and beneficiary. Traffic infrastructure is basic prerequisite for overall development of Montenegro, but also presents the entrance for substantial part of the South-West Balkans and Southern Europe.

Extraordinary, but unfortunately unused hydroelectric potential is widely considered to be the most significant and valuable Montenegrin resource.

Thanks to comparative advantages regarding natural suitability, capacities installed and total reveues expected, maritime economy is very important for the Montenegrin economy and represents Montenegrin development priority.

Key words: investment possibilities, comparative advantages, economic development, improving business environment, national development strategy.

1. Uvod

Crna Gora, kao država članica u okviru državne zajednice SCG, **samostalno kreira svoju investicionu politiku**, fiskalnu, trgovinsku i carinsku politiku, ima jasne nadležnosti u oblasti kreiranja osnovnih poluga ekonomskog rasta, realizaciji procesa ekonomskih reformi i reformi javne administracije.

Prema makroekonomskim pokazateljima i predviđanjima privreda **Crne Gore kreće se stabilnom uzlaznom putanjom rasta**, uz opadajući trend inflacije, budžetskog deficita i nezaposlenosti, što sve pretpostavlja stabilnije uslove za privlačenje SDI.

U Crnoj Gori još uvijek je **nedovoljan obim kako domaćih, tako i stranih investicija, prvenstveno zbog regionalno izraženog političkog rizika ulaganja**. Veoma je visoka koncentracija investitora, sa velikim učešćem (opterećenjem) države, kao i nedovoljno disperziran oblik investiranja. Bankarski sektor opterećen je visokom tražnjom po svim osnovama što poskupljuje kapital. U narednom periodu, neophodno je stvoriti preduslove za veću disperziju investitora sa akcentom na privatni sektor, kao i disperziju oblika investiranja, kako bi se unaprijedila ukupna investiciona klima u zemlji, bolje pozicionirala uloga države kao investitora, koji istovremeno vodi i racionalnu politiku zaduživanja (debt management), kao i da bi se povećala dostupnost finansijskih sredstava privatnom sektoru i rast finansijskog tržišta u cjelini.

Poslovni ambijent u Crnoj Gori je značajno poboljšan tokom poslednjih nekoliko godina. Usvojeno je niz zakona koji su usaglašeni sa standardima EU, i koji su postavili dobar institucionalni okvir za podsticanje ulaganja i sprovođenje ekonomske politike u cjelini čiji okvir daje strateški dokument - Agenda ekonomskih reformi. Takođe, Crna Gora je, proteklih godina, sprovela značajne institucionalne reforme u ključnim sektorima kao što su: fiskalni sistem, finansijski sektori, platni promet, reforma penzionog sistema, privatizacija, prestrukturiranje preduzeća itd. Međutim, iako je Crna Gora učinila **značajne korake u smjeru pospješivanja zakonske regulative** koja parira svjetskim standardima i stvara potrebne institucije za privlačenje investicija, mora se naglasiti da su eksperti FIAS-a kao glavni problem za investiranje u Crnoj Gori naglasili tzv. **implementacioni jaz** koji predstavlja sporost ili nepostovanje primjene istih, a karakterističan je za sve zemlje u tranziciji.

Promocija stranih direktnih investicija u prioritetne sektore u Crnoj Gori treba da bude jedan od prioriteta u narednom periodu. A ona treba da se ostvari kroz kreiranje Strategije promocije SDI kroz osnivanje Agencije Crne Gore za podsticanje stranih ulaganja.

U fokusu MIPA agencije i same strategije promocije treba da budu prioritetni sektori crnogorske ekonomije u kojima postoji citav niz kvalitetnih investicionih ideja i projekata.

To je i **predmet** ovog rada, da se **prezentiraju investicioni potencijali u ključnim sektorima naše ekonomije**.

2. Turizam

Vec dugo vremena turizam u Crnoj Gori ima tretman jednog od osnovnih pravaca privrednog razvoja, što je, pored ostalog, pretpostavljalo da mu se kroz razlicite mjere ekonomske/turisticke politike obezbjeđuje dinamicniji razvoj u odnosu na kretanje ukupne privrede. Opredjeljenje je bazirano na raspoloživom bogatstvu prirodnih potencijala, na realnim mogućnostima plasmana turističkih usluga na domaćem i/ili inostranom turističkom tržištu.

Udio turisticke privrede u ukupnoj privredi Crne Gore je veoma znacajan i nalazi se na trecem mjestu u formiranju GDP-a, poslije industrije i trgovine, što u potpunosti opravdava pozicioniranje ove industrijske grane u grupu razvojnih prioriteta.

Crna Gora ima brojne mogućnosti za razvoj turizma, sa skoro 300 km Jadranske obale na kojoj se nalazi mnoštvo plaža i zaliva. Ukupna dužina plaža premašuje 55 km, od cega preko 31 km otpada na pješčane plaže koje mogu biti kilometrima duge.

Priobalni pojas Crne Gore, koji pokriva teritoriju od 1591 km², naseljava oko 112000 stanovnika, ili 17, 3% ukupne populacije u Republici. Industrija je predstavljena sa 25% GDP-a, trgovina sa 33%, transport i komunikacije sa 20%, turizam i ugostiteljstvo sa 18% itd ¹. Prema prostornom planu Crne Gore, strateške razvojne smjernice su: podrška malim i srednjim preduzecima, razvoj sektora usluga i dopuna/ekspanzija infrastrukture industrijske zone. Osnovna razvojna orijentacija priobalnog pojasa Crne Gore bazirana je na turizmu, transportu, proizvodnim i trgovackim aktivnostima u slobodnim zonama, poljoprivredi mediteranskog tipa i sitnijem preduzetništvu. Shodno studiji pod nazivom: « Atraktivne zone i lokacije u priobalnom podrucju od posebnog interesa za Crnu Goru », atraktivne lokacije pogodne za ekonomske aktivnosti su klasifikovane u skladu sa plansko – razvojnom dokumentacijom, kriterijima za odabir lokacija i analizi lokacija. Osnova za odabir lokacija određena je prirodnim, urbanim i regionalnim karakteristikama, društveno-ekonomskim faktorima i prostorno-ekološkim karakteristikama podrucja. U priobalnom pojasu Crne Gore izdvojeno je nekoliko lokacija atraktivnih za nove industrijske grane, i to su:

- lucko- industrijska zona u Baru koja pokriva teritoriju od oko 600 hektara
- industrijska zona u Grbaljskoj dolini kraj Tivta koja pokriva teritoriju od oko 96, 6 hektara
- mala industrijska zona iznad Sutorinske doline, pored Jadranske magistrale
- tri male lokacije u okolini Tivta

¹ “ Prospects of Foreign Investments Regarding Attractive Coastal Locations of Montenegro “ – Slavka Zekovic, FACTA UNIVERSITATIS, 1999

- četiri lokacije u širem području Ulcinja koja pokriva teritoriju od oko 150 hektara.

Vecina ovih lokacija nalazi se pored glavnih puteva. Lucko – industrijska zona u Baru ima obezbijeden pristup željezničkoj i luckoj infrastrukturi, a industrijska zona u Grbaljskoj dolini nalazi se u blizini aerodroma. Prednost navedenih lokacija je što su povlašćene u pogledu pristupa mreži vodosnabdijevanja i mreži snabdijevanja električnom energijom, zahvaljujući dopunskim infrastrukturnim objektima, a nedostatak što, izuzev lucko – industrijske zone u Baru, nijedna od ovih lokacija nije adekvatno riješila pitanje otpadnih voda.

Zaštićena priroda Crne Gore je nesumnjivo najznačajniji dio rekreativnog i turističkog potencijala Republike. Crna Gora ima 4 nacionalna parka: Durmitor, Biogradska gora, Skadarsko jezero i Lovćen, a nacionalnim parkom će biti proglašena i jedna oblast na Prokletijama. Nacionalni parkovi Crne Gore predstavljaju perspektivan i sveobuhvatan turistički potencijal za razvoj različitih formi turizma, posebno rekreativnog i izletničkog, kao i turizma zasnovanog na vodenim sportovima i rekreaciji (Skadarsko, Biogradsko i Crno jezero). Tu su i zimske sportsko – rekreativne aktivnosti poput skijanja na Durmitoru i Bjelasici. Zahvaljujući svom velikom turističkom potencijalu, ovi nacionalni parkovi mogu samostalno organizovati turističku ponudu i razviti se u značajne turističke centre, ali za sada je samo Nacionalni park Durmitor dostigao taj nivo, pri čemu nije ugrozio vitalne vrijednosti zaštićene prirode. Ako se obezbijede odgovarajući finansijski uslovi za dalji razvoj nacionalnih parkova, oni bi mogli postati najbolje organizovani potporni stubovi kontinentalnog turizma Crne Gore.

Očigledno je da se turistički potencijal Crne Gore niti koristi, niti ekonomski vrednuje na najbolji mogući način, što obavezuje na realizaciju identifikovanih prioriteta u razvoju crnogorskog turizma, a to su: brza privatizacija, investiranje u hotele, unapređenje efikasnosti vodosnabdijevanja, unapređenje tretmana otpadnih voda i sistema za odlaganje čvrstog otpada, poboljšanje transportne komunikacije, angažovanje kvalifikovanog osoblja, pružanje podrške privatnim preduzetnicima i stvaranje uslova koji će podsticati strane investicije.

Pojedinacni ciljevi u domenu turizma i sa njim povezanim oblastima su:

- konsolidacija turističke privrede i unapređenje turističke ponude, tj. razvoj održivog i lokalno specifičnog turističkog modela, u svim osnovnim značenjima tog izraza, koji bi mogao da zadovolji nizahtjevnije evropske standarde
- povećanje zaposlenosti u turizmu, kao i u dopunskim sektorima

- preusmjeravanje sa trenutno eksploatisanih regiona na do sada neaktivirane oblasti, u skladu sa definisanim ekološkim kapacitetima i potrebom zaustavljanja širenja inferiornih aspekata turizma koji su ispod standarda
- prioritetni regioni su: stari primorski gradovi, sela u priobalnom i planinskom području, kao i razvoj ekološko – naučnog, ekološko – zdravstvenog, nautickog, kongresnog, lovnog i ribolovnog turizma
- promjena sezonskog karaktera turističkih aktivnosti i njihovo postepeno intenziviranje u zimskim i proljećnim mjesecima, nasuprot dosadašnjoj praksi koja je bila usmjerena na ljeto i ranu jesen
- izgradnja objekata neophodnih za razvoj tzv. «plavog» i «zelenog» turizma, tj. u priobalnom i kontinentalnom pojasu.

Da bi se pomenuti ciljevi ostvarili, potrebno je raditi na zaštiti mora i obale, kulturnih vrijednosti, kao i prirodnog naslijeđa na crnogorskim planinama.

Medunarodna pomoc potrebna je u:

- izradi studije razvoja nautickog turizma (druga faza)
- oblasti urbanistickih planova za planinska odmarališta (koncept i razvoj)
- uvođenju medunarodnih računovodstvenih standarda u turizam (unifikacija), kao i u pružanju turističkih usluga (nova klasifikacija i kategorizacija smještajnih objekata i drugih objekata turističke ponude)
- projektu razvoja sistema informacione tehnologije za turizam (ski-vozovi, teretni vozovi, Luka Bar)
- projektu modernizacije hoteskih enterijera i arhitekture
- izradi studije izvodljivosti za projekat osnivanja javno-privatnog centra za obuku osoblja (zajednicki program sa stranim partnerom)
- obezbjeđivanju pomoci privatnim preduzetnicima iz sektora turizma
- projektu konceptualnog pozicioniranja subjekata koji nude privatni smještaj.

Razvoj turizma treba planirati integralno, uporedo sa planiranjem ukupnog ekonomskog razvoja i usluga, kao i sa migracijom populacije. Kreditno – monetarnu, fiskalnu, urbanisticku, ekološku, carinsku i spoljnotrgovinsku politiku treba modifikovati uzimajući u obzir kriterije razvoja turizma.

3. Poljoprivreda

Od ukupne teritorije Crne Gore oko 37,4% ili 520,000 hektara otpada na poljoprivredno zemljište. Od 180, 000 hektara obradivog zemljišta u Crnoj Gori, prosjecna površina obradivog zemljišta po glavi stanovnika iznosi 0,29 hektara, dok prosjecna površina obradivog zemljišta po domacinstvu iznosi 1,1 hektar.

Vrijednost ostvarene primarne poljoprivredne proizvodnje procjenjuje se na oko 229 miliona €u 2002. godini, što je za 5% više u odnosu na 2001. Najznacajnije stavke predstavljaju proizvodnja mesa i mlijeka (28,8% tj. 28,3%), povrca i voca (16,5% tj. 15%).

Crna Gora predstavlja jednu od rijetkih oaza u kojima je priroda uglavnom ocuvana. Uprkos postojanju manjeg broja razvijenih industrijskih centara, nezagadene oblasti još uvijek postoje i nude izuzetne potencijale za razvoj poljoprivrede.

Ako bi aktivirala sve svoje potencijale kad je rijec o poljoprivrednom zemljištu, prema nekim procjenama, Crna Gora bi mogla da hrani oko 1, 2 miliona ljudi. Ipak, u poslednjih 50 godina je vršena enormna deagrarizacija i to je dovelo do zanemarivanja poljoprivrednog zemljišta i njegovog zarastanja u korov. Smanjenje broja grla stoke smanjio je sadržaj humusa i organskih materija u zemljištu, što je za posljedicu imalo pogoršanje kvaliteta poljoprivrednog zemljišta.

U poslednjih 8 – 10 godina razvoj poljoprivrede u Crnoj Gori se može opisati kao stagnantan: na jednoj strani nalazi se nejakı državni sektor sa nedovoljnim kapacitetima, a na drugoj dominira uglavnom nerazvijen i tradicionalno neorganizovan privatni sektor, koji nedovoljno primjenjuje agrotehnicke mjere i posljedicno ima nisku produktivnost, bilježi niske prosjecne prinose na svim usjevima, izuzev vinograda i usjeva sa ranim povrcem i vocem, kao i pad broja grla žive stoke, te niske prosjecne prinose od mesa i mlijeka.

Nizak procenat poljoprivrednog stanovništva pokazuje nezainteresovanost i nemotivisanost radne snage za bavljenje poljoprivredom. Nepovoljan status poljoprivrede i, samim tim, teški životni i radni uslovi, a, sa druge strane, sistem obrazovanja i zapošljavanja, kao i privilegovan status državnog sektora u bližoj prošlosti, stvorili su animozitet prema selu i poljoprivredi.

Osim degradacije i devastacije poljoprivrednog zemljišta, trebalo bi naglasiti i problem neplanske gradnje na plodnim terenima, kao i planskog širenja urbanih naselja izgradnjom modernih saobraćajnih arterija i odgovarajucih pomocnih struktura.

Na osnovu gorenavedenog, mogu se izdvojiti slijedeci konkretni ciljevi unapredenja poljoprivrede u Republici:

- razvoj poljoprivredne proizvodnje u skladu sa šemom agrarne regionalizacije Republike
- prostorno i regionalno planiranje razvoja poljoprivrede u funkciji ekoloških zahtjeva

- promjena strukture poljoprivrednih kultura na usjevima kroz uvođenje novih varijeteta, akcenat na uzgoju voca i grožda, pri čemu je prioritetni cilj proizvodnja marketibilna kroz turizam, u okviru koje bi program zdrave hrane sa ekološki najocuvanijeg dijela Evrope dobio na značaju i postao specifikum Republike
- razvoj i selekcija tradicionalnih kultura otpornih na biljne bolesti i klimatske promjene, te sadnja, uzgoj i sakupljanje ljekovitog bilja i šumskih plodova
- potreba za razvojem sistema konzervacije (skladištenja), pakovanja i preradepoljoprivrednih proizvoda u skladu sa standardima kvaliteta, paralelno sa uvođenjem ekoloških materijala za pakovanje
- zamjena agrohemijskih elemenata biotehnološkim formama dubrenja i zaštite zemljišta
- razvoj mini – farmi za uzgoj stoke u skladu sa ekološkim parametrima
- razvoj programa baziranih na principu održanja biodiverziteta, zaštite od ekoloških rizika i zadovoljavajućeg kvaliteta života stanovništva.

Adekvatnim razvojem poljoprivrede obezbijedice se mnogi benefiti:

- dalji rast poljoprivredne proizvodnje i, posljedicno, veći doprinos ukupnom ekonomskom rastu trebao bi omogućiti zadovoljenje potreba stanovništva i obezbijedenje stabilnosti
- optimalno korišćenje poljoprivrednog zemljišta
- poljoprivredna proizvodnja bazirana na ekološkim principima
- poljoprivreda koja će doprinositi očuvanju i unapređenju zdravlja populacije
- ravnopravnija raspodjela dohotka.

Realizacija ovakve strategije je posebno složena u postojećim socijalnim i ekonomskim uslovima u zemlji i uz ovakav odnos društva prema poljoprivredi. Prihvatanje ovakve strategije znači da poljoprivreda treba da dobije prioritetu razvoju i da postane sektor koji će dobijati donacije od ostalih sektora. Imajući u vidu nepovoljne životne i radne uslove u sektoru poljoprivrede i nezainteresovanost radne snage za ovu vrstu aktivnosti, moramo povećati atraktivnost poljoprivrednog u odnosu na druge sektore. Prvi i najvažniji preduslov je postojanje ekonomskog motiva. Ako bi se, uz to, zemljište adekvatno koristilo, a radna snaga bila motivisana i dobro obučena, te ako bi se u proizvodnji angažovali intenzivno profitabilni usjevi, moguće je da bi se prinosi, dohodak i zaposlenost na manjim imanjima znatno povećali.

Uspješna realizacija ovakve strategije podrazumijeva sinhronizovano preduzimanje kompletnog paketa prilično radikalnih mjera, i to u mnogim sektorima. U tom smislu takode je potrebno pružiti više informacija u školama o aspektima života i rada na selu i u poljoprivredi, i već na tom nivou popularizovati poljoprivrednu proizvodnju.

Važno mjesto bi u svemu tome trebalo dati ekološkim aspektima proizvodnje, kao i promovisanju organske poljoprivredne proizvodnje.

Organski poljoprivredni proizvodi u užem smislu rijeci su skupi i, samim tim, dostupni samo malom broju potrošača. Njihova proizvodnja se odvija pod strogo definisanim uslovima koji, osim kontrolisanih procesa, podrazumijeva i znatno veći broj zaposlenih, što dodatno povećava cijenu ovih proizvoda. Davanjem prioriteta organskoj proizvodnji postići će se brojni ciljevi: unapređenje zdravlja populacije, povećanje zaposlenosti u poljoprivredi, smanjenje troškova zaštite zemljišta, vode i vazduha.

Crna Gora je usvojila međunarodne standarde o ekološki bezbjednoj hrani, koja obuhvata tri osnovna tipa ponude:

- luks kategorija – biološki čista hrana
- A – kategorija – hrana visokog kvaliteta, koja ne ugrožava zdravlje i sadrži manje od 50% dozvoljenih hemijskih supstanci
- Visoka B kategorija - prehrambeni proizvodi koji sadrže specificirane i dozvoljene količine hemijskih agenasa.

Hrana rangirana u kategorijama nižim od gorenavedenih se u Crnoj Gori neće proizvoditi.

U razvoju poljoprivredne proizvodnje u Crnoj Gori problem su uglavnom nedovoljan stepen mehanizacije, skromni kapaciteti za obradu i nedostatak stručnog znanja. Uprkos izvjesnim pomacima koji su napravljeni prošle godine, još uvijek su potrebne velike investicije.

Međunarodna pomoć je potrebna u:

- osmišljavanju nacionalne strategije razvoja poljoprivrede u Crnoj Gori
- obezbjeđivanju tehničke pomoći u ustanovljavanju Nacionalne agencije za sertifikaciju organske poljoprivrede
- izgradnji infrastrukture za efikasnu prodaju crnogorskih proizvoda, uključujući jačanje veza između poljoprivrede i turizma
- Obezbjeđivanju stručne pomoći menadžerskim timovima koji rade na unapređivanju konkurentnosti kvaliteta proizvoda domaćih farmara
- Modernizaciji postojećih i izgradnji novih kapaciteta za preradu, posebno u proizvodnji voća i povrća, ribe, meda, ljekovitog bilja, mlijeka i sl. proizvoda
- Unapređenju tehničke opremljenosti kroz nabavku mehanizacije i opreme za mnoge poljoprivredne sektore

- Povećanju investicija u stručno znanje iz domena poljoprivrede i veterine, modernizaciji inspeksijskih službi i opreme u laboratorijama za kontrolu kvaliteta poljoprivrednih proizvoda.

4. Vode (pijaca voda, mineralna voda, morska voda, voda kao energetski izvor)

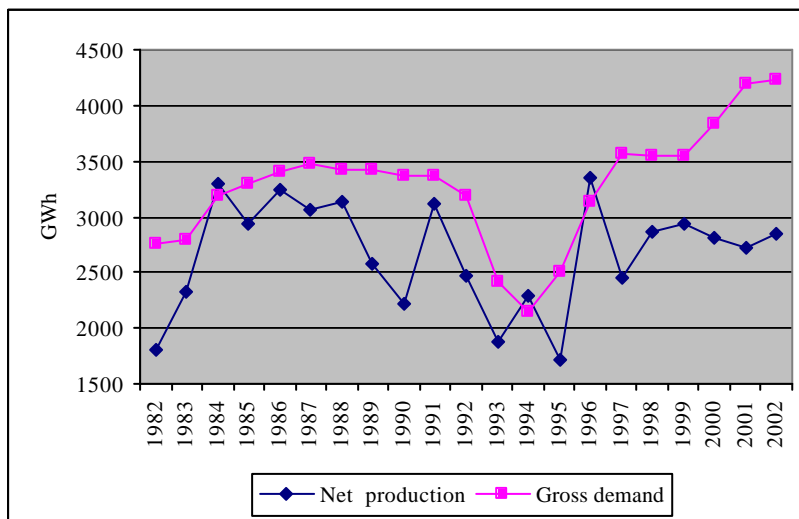
Mnoge zemlje će se u bliskoj budućnosti suočiti sa nedostatkom vode, što upozorava da problem vodosnabdijevanja zahtijeva hitno i permanentno rješavanje. Rijetke su zemlje poput Crne Gore koje ne osjećaju problem pomanjkanja ili zagađenja vode. Ova činjenica objašnjava postojanje planova za eksploataciju voda u zoni Skadarskog jezera, kao i izvora » Zaljevo » kod Bara i izvora » Mareza » kod Podgorice, a koji treba da se realizuju u saradnji sa stranim partnerima.

Iako ima izuzetno velik hidroenergetski potencijal, Crna Gora konstantno pati od nedostatka električne energije. Deficit u proizvodnji električne energije u poređenju sa potražnjom za njom u 2001. i 2002. godini kretao se oko 34,9%. To znači da Crna Gora više od trećine svojih potreba za električnom energijom podmiruje iz uvoza. Bez donacija, posebno onih koje potiču od USAID-a, Crna Gora ne bi mogla da obezbijedi električnu energiju koja je potrebna privredi i posebno pojedinacnim privatnim potrošačima.

Grafik 1: Neto proizvodnja i bruto potražnja za električnom energijom u periodu od 1982. – 2002. godine (izvor: Institut za strateške studije i prognoze)

— - bruto potražnja

— - neto proizvodnja



Zemlja će ekstenzivno koristiti svoje bogate vodne resurse pogodne za hidroelektricnu eksploataciju. Napravljen je plan za izgradnju nekoliko manjih i jedne velike hidroelektrane na različitim lokacijama u Republici. Takođe je proučavan hidroenergetski potencijal slivova glavnih rijeka, te na toj bazi projektovan veći broj mini hidroelektrana (Otilovici, Slano, Bistrica itd.).

Značajni resurs Crne Gore čija bi eksploatacija, uz podršku investitora, dala dobre rezultate, jeste flaširanje vode za pice sa izvora « Rastovacka vrela » (Nikšić), «Vrela Svetigore» (Kolašin), « Uganjska vrela » (Cetinje) i « Reževica Rijeka » (Budva).

Potrebe i potencijali Crne Gore u ovoj oblasti nisu dovoljno ispitani ni korišćeni, tako da valorizacija ovog izuzetnog resursa zahtijeva investicije. Pored već dodijeljenih koncesionih prava na korišćenje vode sa pomenutih izvora, u pripremi su i nove koncesije.

5. Infrastruktura

Mreža glavnih i regionalnih puteva u Crnoj Gori je duga 1, 799 km. Od te ukupne mreže 52% otpada na moderne puteve. Saobraćajna infrastruktura je osnovna pretpostavka za ukupan razvoj Crne Gore, ali takođe predstavlja i ulaznu kapiju za veliki dio jugozapadnog Balkana i veliki dio jugoistočne Evrope.

Period obilježen sankcijama UN i ekonomska kriza koja je trajala posljednjih dvanaest godina značajno je doprinijela pogoršavanju stanja saobraćajne infrastrukture čija rehabilitacija sada zahtijeva hitne investicije. Evropska Unija, posredstvom Evropske agencije za rekonstrukciju, namijenila je grant od 23, 000, 000 EUR za obnovu puteva na jugu Crne Gore. Evropska investiciona banka namijenila kredit u iznosu od 31, 000, 000 EUR za obnovu glavnog lukobrana u Luci Bar, opravku puteva na sjeveru Crne Gore i obnovu dijela željezničke pruge Beograd-Bar koji prolazi kroz Crnu Goru. Vlada Njemačke je opredijelila sredstva u iznosu od 7, 000, 000 EUR za opravku puteva na sjeveru Crne Gore. Planirana je značajna modernizacija transportne infrastrukture, i to kroz REBIS program Evropske Unije. Vrijednost projekata koji su identifikovani kao prioriteta u okviru ovog programa iznosi oko 240 miliona EUR.

Kreditni odbori Evropske banke za obnovu i razvoj i Evropske investicione banke odobrili su kredite u ukupnoj vrijednosti od 22, 5 miliona EUR za hitnu rekonstrukciju aerodroma u Podgorici i Tivtu. USAID i Evropska agencija za rekonstrukciju su zajednički finansirali izradu Master plana za aerodrome u Podgorici i Tivtu. Jedan dio projekata će se finansirati sredstvima od donacija i kreditima Svjetske banke, Evropske investicione banke i Evropske banke za obnovu i razvoj, ali Crna Gora je spremna da dodijeli koncesiona prava za kapitalne

investicije u Luku Bar, aerodrome i posebno u putnu mrežu (izgradnja Jadransko-Jonske magistrale, puta od Bara do granice sa Republikom Srbijom, kao i mosta preko Bokokotorskog zaliva).

6. Transport i pomorski saobraćaj

Zahvaljujući komparativnim prednostima s aspekta prirodne pogodnosti, instaliranih kapaciteta i sveukupnih prihoda, pomorska privreda je od izuzetne važnosti za ekonomiju Republike i predstavlja jedan od razvojnih prioriteta. Glavni subjekti crnogorske pomorske privrede su: Luka Bar i ostale luke, Jadransko brodogradilište i pomorske kompanije. Luka Bar, locirana na ulazu u Jadransko more, može da pretovari oko 5 miliona tona robe godišnje. Luka obuhvata slobodnu carinsku zonu sa velikim mogućnostima za razvoj proizvodnje, pružanje usluga i izgradnju skladišnih objekata iz kojih se roba može lako transportovati preko mora ili prugom Beograd – Bar dalje u Centralnu Evropu.

Saradnja Luke Bar sa ostalim međunarodnim lukama omogućila bi iskorišćenje brojnih prednosti Luke Bar, kao što su: položaj (najjužnija luka, najbliža mediteranskim centrima pomorskog saobraćaja), sabirni centar za transport kontejnerima, kao i sabirni centar za robu koja se transportuje za i iz Srbije, Bosne i Hercegovine itd.

Saradnju je moguće uspostaviti i u domenu svih luckih usluga, uključujući prednosti slobodne zone bazirane na postojećem zakonodavstvu (izuzeca od oporezivanja, izuzeca od tarifa za poslovne zone i izvoz iz tih zona).

Interesantan partner za saradnju moglo bi biti preduzeće « Crnogoraput AD « - Podgorica sa svojom infrastrukturom i kapitalom, te godišnjim ugovorom za održavanje oko 1800 km regionalnih i magistralnih puteva, kao i potpisanim ugovorom za izgradnju i rekonstrukciju puteva u Crnoj Gori.

7. Zaključak

Crna Gora predstavlja svakako **jedno od najmanje iskorišćenih investicionih lokacija** u regionu jugoistočne Evrope, i pored zaokruženog i atraktivnog ukupnog pravnog i ekonomskog ambijenta za strana ulaganja.

Da bi se valorizovao crnogorski sektorski investicioni potencijal, preporuke FIAS-a i OECD-a za Crnu Goru su slijedeće – 1. potrebno je pojednostaviti regulativu – procedure u oblasti urbanističkih i građevinskih nadležnosti, 2. pojednostaviti procedure registracije preduzeća, 3. Unaprijediti zakonski okvir za MSP, kao i razviti rezervne fondove za finansijsku podršku MSP, 4. Osnovati nezavisna tijela za konkurenciju i regulativu, 5. unaprijediti zakonski okvir za

konkurenciju i upravljanje u javni i privatnim preduzecima, 6. Implementirati Zakon o konfliktu interesa, 7. uvesti i implementirati transparentne procedure, ograniciti diskreciono pravo u administraciji i ojacati ovlašćenja i sredstva agencija za borbu protiv korupcije. Crna Gora bi trebala da prati dosadašnji trend **liberalizacije zakonodavstva** koji ce biti otvoren za strane investicije. Takodje, kako prema preporuci UNCTAD –a, tako i prema preporuci FIAS-a, Crna Gora mora da se okrene **ostvarenju cilja »investor targeting«-a** (jace ciljanje strateškin investitora) koji pretpostavlja stvaranje institucija i strateskog plana posredsvom kojih ce se strani investitori prepoznati i upoznati sa pozitivnim pomocima u Crnoj Gori u oblasti zakonodavstva, regulative, administracije i pozitivnim makroekonomskim pokazateljima.

Po progranzama eksperata UNCTAD-a, ocekuje se **poboljšanje priliva SDI** u 2005-06. godini u Region, a velicina priliva ce zavisiti prvenstveno od iznalaženja strateških investitora za preduzeca u kojima ce se vršiti privatizacija. Postavlja se pitanje šta treba prioritarno uraditi, da Crna Gora osjeti prednosti tog trenda i podstakne razvoj svoje ekonomije.

Najveca ogranicenja znažnijeg priliva SDI u Crnu Goru svakako su: velicina tržišta, nedefinisan politicki status, nedovoljno dinamicna tranzicija, naslijedjena struturno slaba industrija, administrativne barijere, neki pokazatelji makroekonomske nestabilnosti i postojanje neloyalne konkurencije i korupcije.

Investicioni potencijali (perspektive) Crne Gore su: dinamicne ekonomske reforme, geografska lokacija, kvalifikovana radna snaga i ubrzani proces privatizacije.

Generalno, kao što se i vidi iz sektorskog prikaza, **Crna Gora posjeduje nesumnjivi investicioni potencijal, koji se, medjutim, mora snažnije promovisati i konkretno valorizovati.** Potrebno je u najkracem roku donijeti **Strategiju promocije investicija** (SDI i DDI). To je prvi zadatak koji treba da realizuje-predloži MIPA u saradnji sa MEOIEI, Agencijom za prestrukturiranje i strana ulaganja, kao i ostalim ministarstvima iz ekonomskog resora.

Osnivanjem MIPA, stvorice se institucionalni i kadrovski preduslovi da se aktivnosti promocije investicija za potrebe Vlade RCG i crnogorskih preduzeca i njihovih asocijacija, obavljaju koordinirano i profesionalno. U skladu sa Odlukom o osnivanju MIPA, definisan je djelokrug njenih nadležnosti, kojima se u potpunosti zadovoljava ostvarivanje ove strateški važne funkcije koja je u direktnoj vezi sa obimom buducih investicija.

Literatura:

1. **Foreign Investment Possibilities in Montenegro (Legal Aspects)**, Agency of Montenegro for Economic Restructuring and Foreign Investments, 2002
2. **Investment Guide for South – East Europe 2004**, OECD 2003
3. **Slavka Zekovic: Prospects of Foreign Investments regarding Attractive Coastal Locations of Montenegro** – Institute of Architecture and Urbanism of Serbia, Belgrade, FACTA UNIVERSITATIS, N° 7, 1999.
4. **Crna Gora: Dijagnoza ambijenta za investicije** – Foreign Investment Advisory Service, Februar 2004
5. **Sektorska analiza turizma** – Centar za aplikativna istraživanja i analize (CARA), maj 2004
6. **Sektorska analiza poljoprivrede** – Centar za aplikativna istraživanja i analize (CARA), maj 2004

Web sajтови

www.worldbank.org

www.miga.org

www.europa.eu.int

www.agencija.org

www.montenet.org

www.mgreens.cg.yu

Radislav Jovovic

Strategijsko razmišljanje i interni razvoj u preduzetnickim organizacijama

Abstract

Whether the concepts in strategic thinking, which are efficient on the West can be applied in our reality? Whether we have realised that the short-term solutions are not more important than investment in human capital, entrepreneurship and long-term development. Why our organizations have not capacity to think strategically? And how they can compete in the global market and the turbulent environment? This paper is a try to show that the internal development is necessary condition for making firms ready for strategic way of thinking which will create the adequate strategy for survival today.

Key words: Strategic thinking, strategy, internal development, "performance" management.

1. Definisane probleme

Neizvjesnost je teška kako za pojedinca, tako i za organizacije i za države. Ako se ne preduzme terapija traume ostaju. Glavna terapija za neizvjesnost sa kojom se suoavaju organizacije je razvoj modela poslovanja koji će pratiti strateški horizont, a koji se ne može ostvariti bez formulaciju i implementaciju strategije. Neizvjesnost u okruženju se danas uvecava vrtoglavo. Model industrijske organizacije, koji još uvijek dominira, nije sposoban da se suoava i bori sa neizvjesnošću. Preduzetništvo, znanje, inovacije i interni razvoj organizacije su pravi odgovori koji se pokazuju kao uspješni.

Preduzetništvo, znanje i informacije nijesu dovoljni bez strategije. Michael Porter (1987) sugerise da je strategija u stvari izbor – to jeste, nije samo pobjeda u trci, nego izbor prave trke za pobjedu. Cilj strategije je da dostigne, održi i širi najbolju praksu sa:

- primjenom najsavremenijih sredstava, inputa, informacionih tehnologija i menadžment tehnika,
- eliminisanjem rasipanja, defekata i kašnjenja,
- stimulisanjem kontinuiranog organizacionog poboljšavanja i

- ostvarivanjem najveće produktivnosti.

Da li možemo govoriti o bogatstvu teorije i prakse na području formulacije i implementacije strategije organizacija? Odgovor je da, ali van naše stvarnosti, prije svega u zapadnim kompanijama. U našoj stvarnosti su aktualna pitanja: Kako logiku kratkog daha, brzih rješenja, improvizacije, zamijeniti logikom dugorocnosti kroz pravi strategijski izbor? Kako da naše organizacije kreiraju strategiju? Da li naše organizacije pate od odsustva strategijskog razmišljanja, ili od odsustva realizacije toga razmišljanja. Ili možda nijesu shvatile „da je teorija najbolja praksa“. Sva ova pitanja svode se na pitanje evolucije modela poslovanja koji će svesti neizvjesnost na najmanju mjeru i uciniti da organizacija ne doživi traume koje bi umanjile njene sposobnosti i šanse da ostvari strategijske ciljeve. U radu se polazi od toga da se mora razmišljati o temeljnim poslovnim pitanjima važnim za firmu i razvijati dugorocna poslovna strategija za rješavanje problema i iskorišćavanje prilika koje se analizom otkriju. Emisija velikih ideja, cemu smo skloni, ne vodi rješenjima.

Da bih stimulisao čitaoca da se koncentriše na temu ovoga rada postavio bih pitanje: kakvo je Vaše mišljenje o sledecim pitanjima?

- Postoji li u našim organizacijama kontinuirano organizaciono poboljšanje?
- Postoji li u našim organizacijama organizaciono ucenje?
- Postoji li memorija kod naših organizacija, ili se sve prepušta improvizaciji?
- Koje su strukture u našim organizacijama?
- Postoji li u našim organizacijama klima za ohrabrivanje novih ideja?
- Kako se donose odluke u našim organizacijama? Na kom nivou se donose odluke?
- Da li naše organizacije imaju strategijske planove?
- Da li organizacije imaju razvijenu strategijsku kontrolu?

2. Zašto postoji problem?

Odgovori na navedena pitanja su samo kontekst u kojem se razmatra problem. Ključni problem u kreiranju strategije, odnosno uspostavljanja strategijskog planiranja i strategijske kontrole, je u načinu ponašanja i razmišljanja koji je sklon kratkorocnosti i improvizacijama. Naše ponašanje je vodeno od sistema ideja koje smo ugradivali godinama i stolecima u našu praksu. A to je ponašanje koje ne prihvata inovaciju, ne prihvata novo! Dubina problema naših organizacija je ravna dubini mora. Mora nasleda prošlosti. Sve nove teorije i paradigme su se razblaživale u njemu. Nijedna nije uspjela da zrene! Znamo da je već davno (1970), profesor sa Harvarda Daniel Bell je ukazao da znanje postaje stožer za inovacije i kreiranje politike, a tehnologija ključ za kontrolu buducnosti. Prema Belu [1], nova intelektualna tehnologija će biti kreirana uz pomoc kompjutera; uredaji za rješavanje

problema ce zamijeniti intuitivno rasuđivanje. Pionir kompjutera John Von Neuman je ukazao da "moderna tehnologija povecava stopu promjena, ne toliko smanjivanjem potrebnog vremena, kao širenjem podrucja - politickog, ekonomskog, kulturnog - koja su pod uticajem" [4, str. 5]. Tako se probijalo shvatanje da se novi problemi ne mogu rješavati na stari nacin. Shvatanje da se mora napuštati stari nacin organizovanja poslova i razmišljanja. Promjene okruženja su brze i neizvjesne, i ne trpe tromost i neinventivnost. Promjene unutar organizacije su postale hitnost. Na Zapadu se reagovalo novom praksom reinženjeringa poslovnih procesa, strategijskim planiranjem i kontrolom i „performans“ menadžmentom. 1980-e. godine su se vrtjele oko unapredenja kvaliteta, 1990-e oko reinženjeringa poslovnih procesa, a 2000-e. oko brzine poslovanja. Oko brzine odvijanja poslovnih transakcija. Usavršeni su modeli poslovanja koji omogućavaju brzo i trajno prilagodavanje promjenama.

Medutim, takvo reagovanje izostaje kod nas. Ostaje dilema: kako pokrenuti strategijski proces u našim organizacijama u kontekstu dominacije neinventivnog i nepreduzetnickog ponašanja? Moje je mišljenje da strategijski proces kod naših organizacija treba da pocne sa internim razvojem. Integracija pojedinaca i organizacionih ciljeva može porizvesti strategiju! Posebno u ovom radu se teži objasniti koncept koji je okvir ideje internog razvoja organizacija. Pri cemu se koncept posmatra kao sažet skup ideja za organizovanje procesa mišljenja o posebnoj vrsti stvari ili situacija. On identifikuje teme koje treba da se razmatraju i pokazuje kako su te teme povezane. Sistem ideja koji je ovdje bitan odnosi se na a) strategijski menadžment, b) strategijsku kontrolu i c) interni razvoj. Strategijski menadžment obuvata strategijsko planiranje, strategijsku implementaciju i strategijsku kontrolu. Strategijsko planiranje anticipira buducnost, procjenjuje sadašnje uslove i donosi odluke koje se odnose na pravce organizacije, programe i korišćenje resursa. Koraci u strateškom planiranju su: misija, formulacija strategije, strategijska procjena i strateški izbor. Strategijska kontrola obezbeduje nadgledanje implementacije strategije. Ona osigurava da su resursi za strategijsku implementaciju raspoloživi. Ona takode omogućava menadžerima da preduzimaju akcije na vrijeme u slucaju da se strategija ne izvršava prema očekivanjima. Interni razvoj se usresređuje na razvoj zaposlenih kao put da se poboljša performansa organizacije. Interni razvoj se može generalno interpretirati kao poboljšanje sposobnosti i potencijala pojedinaca u organizaciji, timova i organizacije u cjelini u cilju efektivnog izvršavanja aktivnosti. Suština internog razvoja je u unaprednju operacionih i menadžment procesa kroz kreativno inoviranje. Organizacija se mora da suoci sa sobom i realnošcu, iako je to teško.

3. Interni razvoj

Model internog razvoja postoji teorijski razraden kao i prakticno implementiran u mnogim kompanijama na Zapadu. Kopirajmo taj model i riješimo problem! Mnogi misle tako, da je kopiranje modela poslovanja, modela tranzicije i modela privatizacije iz drugog ambijenta za poslovanje rješenje svih problema. Ali naša stvarnost se drastično razlikuje i mehanicki proces kopiranja ne daje rezultate. To je gubitak vremena, ako se ne shvati naš kontekst i ako se ne krene od izgradnje novog modela poslovanja iz temelja. Ali kako da se pokrene proces internog razvoja? Najkrace, kroz stvaranje uslova koji omogucavaju nastanak kreativnog znanja! Koja organizacija ima ove sposobnosti i potencijal kreativnog znanja? To je, po meni, samo ona organizacija koja razvija sposobnosti učenja. Organizacija toga tipa je fokusirana na razvoj zaposlenih kao put da se poboljšaju organizacione performanse. To je uopšteno govoreci povecanje sposobnosti i potencijala svakog pojedinca da izvršava efektivnije sada i u buducnosti. Akcentat je na individualnom učenju, jer kako Senge 1990 istice, organizacija uci samo kroz individue koje uce. Individualno učenje ne garantuje organizaciono učenje, ali bez njega se neće ostvariti organizaciono učenje. To je shvatanje da je znanje u glavama pojedinaca, ali to nije dovoljno. Znanje je rasuto kod pojedinaca. Da bi ga organizacija koristila produktivno mora da ga njeguje i integriše. Mora da stvori okruženje koje će ciljeve zaposlenih integrisati u ciljeve organizacije. Tada je $2+2 > 4$. To je efekat sinergije. Potreban je „performans menadžment“ koji će podici individualno učenje na nivo organizacije.

4. Sposobnost organizacije da uci

Sposobnost učenja je nužan uslov da bi se napustila stara praksa, jer u odsustvu učenja jednostavno se ponavlja stara praksa, promjene ostaju kozmeticke, a poboljšanja besplodna i kratkog vijeka. Sposobnost strategijskog razmišljanja može da dostigne samo organizacija koja je orjentisana i sposobna za učenje, u literaturi razmatrana kao "organizacija koja uci". Peter Senge, koji je popularizovao takvu organizaciju u knjizi "Pet disciplina", opisuje je kao mjesto - gdje ljudi kontinuirano proširuju njihov kapacitet da kreiraju rezultate koje istinski žele, gdje se gaje novi i ekspanzivni obrasci mišljenja, gdje su kolektivne aspiracije prisutne slobodno i gdje ljudi kontinuirano uče kako da uče zajedno – [15, str. 1]. U slicnom duhu Ikujiro Nonaka karakteriše kompanije koje pocivaju na znanju kao mjesta gdje "pronalaženje novih znanja nije posebna aktivnost...to je nacin ponašanja, stvarno, nacin postajanja, gdje je svako radnik znanja" [16, str. 39].

Teoreticari organizacije su proučavali učenje dugo vremena. Navešćemo nekoliko definicija organizacionog učenja: [9, str. 80]

- Organizaciono ucenje znaci proces poboljšanja akcija kroz bolje znanje i razumijevanje (Fiol, Liles).
- Organizacija uci ako se, kroz njenu obradu informacija, raspon njenih potencijalnih ponašanja mijenja (Huber).
- Organizaciono ucenje je proces otkrivanja i korekcije grešaka (Levitt).
- Organizaciono ucenje se događa kroz zajednicki uvid, znanje, i mentalne modele ... i izgrađuje se na prošlom znanju i iskustvu - to jest na memoriji (Stata).
- Organizacija koja uci je organizacija osposobljena za kreiranje, sticanje i transfer znanja, kao i modifikacije njenog ponašanja da odrazi novo znanje i poglede (Garvin).

Uprkos razlicitim pogledima na organizaciono ucenje možemo zakljuciti da vecina teoreticara vidi taj proces kao proces koji se odvija tokom vremena i vezuju ga za sticanje znanja i poboljšanje performansi. Dakle, novo znanje i nove ideje su bitne za ucenje i one predstavljaju pokretac napretka organizacije. Naravno, one nijesu dovoljne za kreiranje organizacije koja uci, jer ih treba kombinovati sa promjenom nacina obavljanja poslova. To se ostvaruje kroz mukotrpane napore na pažljivom kultivisanju stavova, maksimalnoj posvecenosti ucenju, kreiranju menadžment procesa koji to podržavaju, posebno kroz stvaranje adekvatanog okruženja.

Prva aktivnost na kojoj se zasniva uceca organizacija je sistematicno rješavanje problema. Ono se odvija kroz više koraka 1. identifikovanje i selekcija problema, 2. analiza problema, 3. generisanje mogucih rješenja, 4. izbor rješenja, 5. implementacija, 6. ocjenjivanje rješenja, i inkorporira sljedece, široko prihvacene ideje:

- 1) oslanjanje na naucni metod, a ne na nagadanje;
- 2) insistiranje na podacima, a ne na pretpostavkama kod donošenja odluka;
- 3) korišćenje jednostavnih statistickih alata za organizaciju podataka i izvođenje zakljucaka.

Organizacije se mogu opisati [11] kao kontinuirani uceci sistemi. Doprinos performans menadžmenta razvoju organizacija i ljudi može biti poboljšan u svijetlu boljeg razumijevanja kako organizacije i ljudi uce. To razumijevanje ce takode pomoci da se prakticno koristi koncept organizacije koja uci. Organizaciono ucenje je definisano od Marsicka kao proces koordiniranih promjena sistema, sa mehanizmom koji omogucava individuama i grupama da pristupe, izgrađuju i koriste memoriju organizacije, strukture i kulturu, da razviju dugorocni organizacioni kapacitet.

Organizaciono ucenje ima za cilj da razvije sposobnosti resursa firme koje je, kako je to Harrison definisao [11] bazirano na onome šta firme znaju i mogu raditi, steceno primarno u zavještanju znanja, strateškoj aktivni, mrežama i reputacijama datim sa njihovim prošlim ljudskim resursima, i u vještinama, vrijednostima i performansama aktuelno zaposlenih. Argyris [2] ukazuje na cinjenicu da: Ucenje nije jednostavno novi pogled ili nova ideja. Ucenje se dogada kada mi preduzimamo efektivnu akciju, kada detektujemo i korigujemo greške. Kako znate kada nešto znate? Kada možete proizvesti to što tvrdite da znate?

Harrison [11] je definisao više principa organizacionog ucenja:

Potrebom za mocnom i koherentnom vizijom organizacije da se saopštava i održava kod radnika sa ciljem da se promoviše potreba za strategijskim razmišljanjem na svim nivoima.

Potrebna da se razvije strategija u kontekstu vizije koja nije samo mocna nego i otvorena i nedvosmislena. To ce ohrabriti traženje za širokim, a ne uskim, opsegom strateških opcija, promovisati ce slobodno mišljenje i inicirati aktivnosti kreiranja znanja kod zaposlenih.

Unutar koncepta vizije i ciljeva, frekventan dijalog, komunikacija i konverzacija su glavni podržavaoci organizacionog ucenja.

To je bitno da razvije ucenje i inovativnu klimu.

Ovi principi mogu biti primijenjeni jednako dobro na “performans” menadment kao jedan od procesa koji može pomoci da se promoviše organizaciono ucenje. To ce biti posebno u slucaju ako je fokus na strategiji, viziji, komunikaciji, i izazovima.

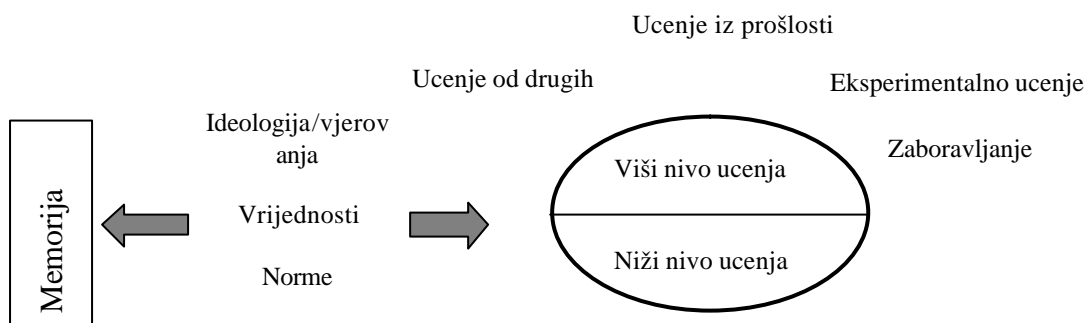
Da li strategijski menadžment u osnovi pociva na organizaciji koja uci? U strategijskom menadžmentu, prvo se polazi od vrha gdje se postavlja jasna vizija, šta je biznis sada i šta treba da bude. Bez sposobnosti ucenja, ono što treba da bude nece se ostvariti, jer biznis je totalitet znanja. U tom smislu organizacija koja uci je preduzetnicka organizacija koja produktivno koristi znanje.

5. Nivoi ucenja

Nije dovoljno bilo koje ucenje. Ako se ucenje odvija kroz jednu petlju, to je ucenje na nižem nivou, ono se dogada kroz ponavljanje, u dobro poznatom kontekstu. Ono odražava ideologije (vjerovanja, vrijednosti i norme), tražeci da otkrije i otkloni greške unutar institucionalnih formalnih pravila. Nasuprot tom ucenju, prema Argirisu, kroz dvostruku petlju se odvija ucenje na višem nivou, a ono je usredsredeno na traženje kontradikcija da bi se one otklonile [2]. Otkrivanje kontradikcija proizvodi ucenje ciji je rezultat mijenjanje ideologija (vjerovanja,

vrijednosti i fundamentalnih normi) pojedinaca i organizacije. Dakle, viši nivo učenja utice na citavu organizaciju, uzrokujući promjene. Takvo učenje značajno utice na sklonost organizacije za inovativnim sposobnostima, kao i na efikasnost implementacije inovacije procesa.

Posebno je značajno da se to učenje pojavljuje u odnosu prema kulturnim elementima organizacije (ideologije / vjerovanje, vrijednosti i norme) kao uzrok i posljedica. To pokazuje slika 2.



Slika 2. Organizaciono učenje [Izvor: 10, str. 89]

Viši nivo učenja organizacije se, prema Cohenu i Lavinthelu, karakteriše sposobnošću apsorpcije, raznolikošću znanja i kreativnim znanjima, a prema Sengu, regenerativnim učenjem i kreativnim nabojem. Tih pet sklonosti olakšavaju aplikaciju novog znanja za inovaciju, transfer znanja i sposobnost da se odredi sistematični izvor problema, angažovanost, dakle, omogućavaju kretanje organizacije ka budućoj viziji, viziji kakva je ugrađena u međufunkcionalnoj inovaciji. To učenje koristi nekoliko mehanizama: učenje iz prošlosti, akciono učenje, učenje od drugih, zaboravljanje i eksperimentalno učenje. Ti mehanizmi omogućavaju učenje ne samo na osnovu ispitivanja posljedica već i kritičnih događaja u prošlosti. Osim toga, kroz zaboravljanje organizacija može da odbaci zastarjelo i varljivo znanje. Takvo odbacivanje zastarjelog znanja je centralno u inovativnoj sklonosti, inovativnoj sposobnosti i efikasnosti implementacije inovacije.

6. Individualno učenje

Pojedinci uče za sebe i od drugih ljudi. Oni uče kao članovi timova i kroz interakciju sa njihovim menadžerima, saradnicima i ljudima izvan organizacije. Po riječima Birchalla i Lyonsa [9]:

Za efektivno ucenje na individualnom nivou osnovno je da se jaca okruženje gdje su pojedinci ohrabreni da preduzimaju rizik i eksperiment, gdje se greške tolerišu.

To je plan za one aspekte “performans” menadžmetna dizajnirane da kreiraju i održavaju organizacionu kulturu koja hrabri i podržava personalni razvoj.

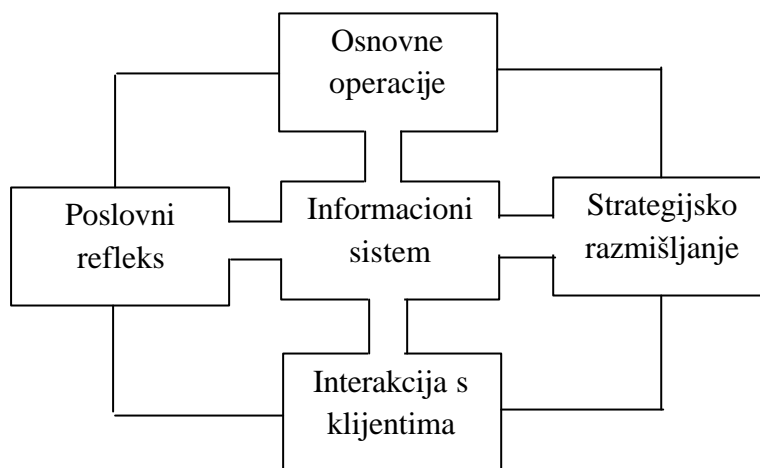
Individualno ucenje može najbolje da se posmatra kao kontinuirani proces, koji je opisan od strane Kolba i drugih [16] kao petlja koja se sastoji od cetiri faze. On je definisao te faze kako je dato u nastavku:

1. konkretno iskustvo – ono može biti planirano ili ne.
2. refleksivne opservacije – to obuhvata aktivnosti razmišljanja o iskustvu i njegovom važanju.
3. apstraktni konceptualizam – generalizacije iz iskustva u cilju da se razviju razliciti koncepti i ideje koji mogu da se primijene kada se susretnu slicne situacije.
4. Aktivno eksperimentisanje – testiranje koncepata i ideja u novim situacijama. To daje mogucnost sticanja novog iskustva i krug pocinje opet.

Glavno kod Kolbova modela je da on opisuje kako se iskustvo prevodi u koncepte, koji se onda koriste da vode pojedince kako da se suocavaju sa novim iskustvom.

Ali ucenje nije radi ucenja vec radi produktivnog korišćenja, a to znaci prenos odlucivanja i mnogih aspekata menadžmenta na niže nivoe, odnosno to znaci i duboke promjene u organizaciji biznisa. Proishod je validan model poslovanja koji ideje i rad mnoštva ljudi ugradije u dobro promišljen i uskladen rezultat. Poslovni model omogućava da su osnovne operacije, povratne informacije dostupne radnicima znanja firme, koji su zaduženi da reaguju brzo na promjene (novonastale situacije). Trenutno pribavljanje tacnih informacija mijenja strategijsko razmišljanje od odvojene zasebne aktivnosti u stalan proces s uobicajenim poslovnim aktivnostima

Da to vizualizujem kroz sliku 3.



Slika 3. Integracija misli i djelovanja u firmi

7. Od komandovanja ka liberalizmu

Delegiranje operacione moci može biti sasvim neprijatno iskustvo za mnoge direktore i menadžere. To zahtijeva preduzimanje procesa personalnog učenja, dok se razvije pozitivna emocionalna organizaciona klima u kojoj se može širiti takvo učenje. Taj citavi proces može biti ostvaren relativno lako u nekim malim organizacijama ali, u mnogim velikim sektorima ili kompanijama, to zahtijeva ozbiljan napor menadžera i direktora.

Znacajan primjer takvog prilaza je BP Amocko predstavljanje personalnog «home page» na njegovom internetu za svakog člana osoblja. Za pet godina, kultura učenja se promijenila znacajno bolje. Ranije, vecina ljudi je koristila skladišta podataka kao izvor moci, ali sa inovacijom oni su se pomjerali na dijeljenje informacija i učenje.

Kao rezultat, ako neko ima problem, sada je prihvaceno ponašanje da se konsultuju drugi preko interneta. Osoba sa problemom može pitati da li je neko imao taj problem do sada, i da li postoji rješenje. Tako se problem rješava bez obzira ko je postavio pitanje i odakle, proces organizacionog učenja ga uzima u proces rješavanja.

Ako se takav proces učenja kroz organizacionu kulturu uspostavi, moramo uzeti u obzir Revansov aksiom. On smatra da za bilo koju organizaciju da bi preživjela, njena stopa učenja (L) mora biti jednaka, ili veca nego, stopa promjena (C) u njenom okruženju:

$$L \geq C$$

Ovaj stav postaje centralna vrijednost za rješavanje organizacionih pitanja. U vremenu turbolencije i neizvjesnosti, to je vitalan stav za sve nivoe organizacije od odbora direktora do radnika.

To shvatanje je fundamentalan zahtjev za sve menadžere koji kreiraju organizaciju budućnosti.

Vecina ljudi svih kultura u svijetu još uvijek vidi organizaciju kao piramidu, sa autoritetom koji se prenosi dolje od svemodne figure na vrhu. Dok sve organizacije imaju hijerarhiju koja je bazirana na izvorima moci, striktno piramidalna organizacija teži da bude «unutar organizacije». U kompleksnom i turbulentnom eksternom okruženju, tako orjentisana organizacija neće preživjeti³⁴.

Stvarno sve takve piramidalne strukture isključuju pravi razlog njihove egzistencije: kupca (za privatni sektor) ili potrošača (za javni sektor). Tipicno, ti «autsajderi» neće se pojaviti na organizacionoj šemi.

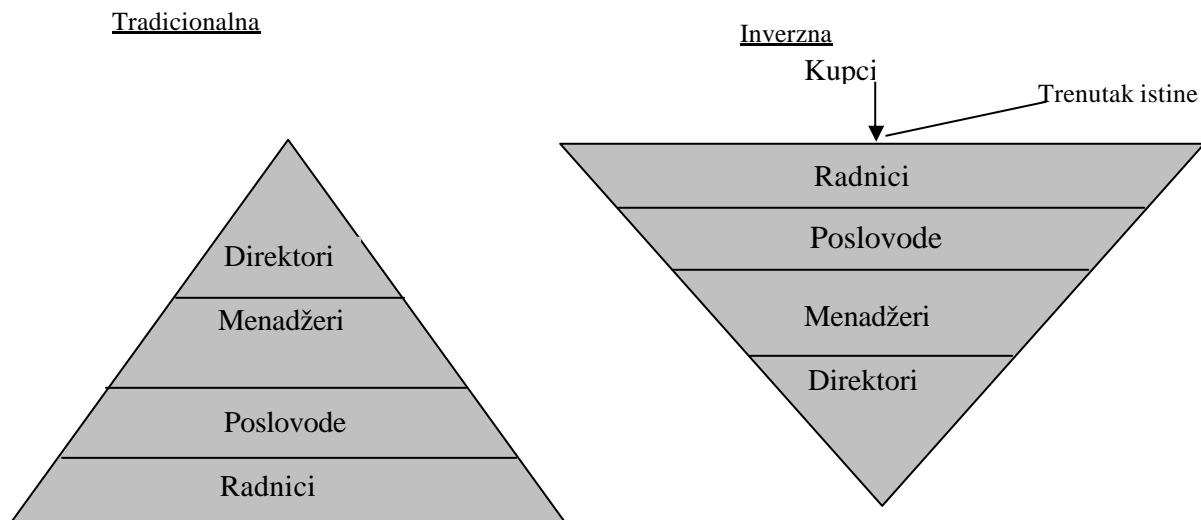
Mentalni sklop svih direktora i menadžera mora da se promijeni, tako da će u budućnosti morati da se fokusiraju na primarno pitanje da «kupac je na prvom mjestu». Dakle, taj pogled se može ilustrovati sa okretanjem piramide u korist kupca. Kupac se na taj način postavlja na vrh kao što je prikazano na slici 4. One koji stvarno placaju za proizvod ili uslugu treba slušati sa senzitivnošću i odgovarati ozbiljno, pažljivo, simpatično i efektivno.

Kako se mogu kupci staviti u prvi plan ako se ne promijeni tradicionalna hijerarhijska organizacija. Sigurno ne postoji drugi način. Samo promjena operativnog aspekta organizovanja, to jest «prevrtanje hijerarhijske piramide na glavu» u mišljenju svih zaposlenih i u njihovom ponašanju, stavlja kupca na vrh, tamo gdje mu je mjesto. Ideja je potpuno revolucionarna za mnoge organizacije. To je ideja koja polazi od toga da sve aktivnosti i poslovi unutar organizacije moraju biti usmjereni na benefite kupaca, a ne za menadžere ili nekoga drugoga. Model inverzne piramide pokazuje da je kupac zaista na prvom mjestu u organizaciji. To daje posebnu važnost osoblju koje se susreće sa kupcima. Njihova direktna interakcija sa kupcima u tom «momentu istine» određuje da li će kupac biti raspoložen da kupi od vas i da li će ponoviti tu kupovinu. To je glavna promjena u stavu većine organizacija. Više nije slučaj da briljantnost direktorove vizije, misija, ili poslovna strategija utiču na emocije kupaca i odluke da kupe. Kupci rijetko sreću direktore, ali zaista često dolaze u kontakt sa drugim članovima organizacije:

³⁴ Sjetite se velikog carstva Inka i njegove propasti. Zašto se ta propast dogodila?

ljudima iz prodaje, na primjer, službenicima u administraciji, ili osobljem za održavanje. To je stvarni kontakt kupaca i organizacije. Osoblje koje kontaktira sa kupcima je glavni kreator percepcije kupaca za biznis. Sve dok se to osoblje ne osposobi za donošenje odluka i interpersonalne sposobnosti koje će garantovati kvalitetan kontakt sa kupcima nema upješnog obavljanja biznisa. Da osvježim ovaj tekst sa citatom iz knjige Psihofiziologija biznisa Veselina Vukotica «Npr. direktor avio kompanije može da ima sjajne ideje, ali ako ima nespretni stjuardese sve mu pada u vodu! Zašto? Zato što i Vi i ja kao putnici – potrošaci ne komuniciramo sa menadžerima nego sa stjuardesama!...Da li menadžmetn kod nas ima osjecaj za sitnice? Vjerovatno cete odmah reci: Nema!» [20, str 11]

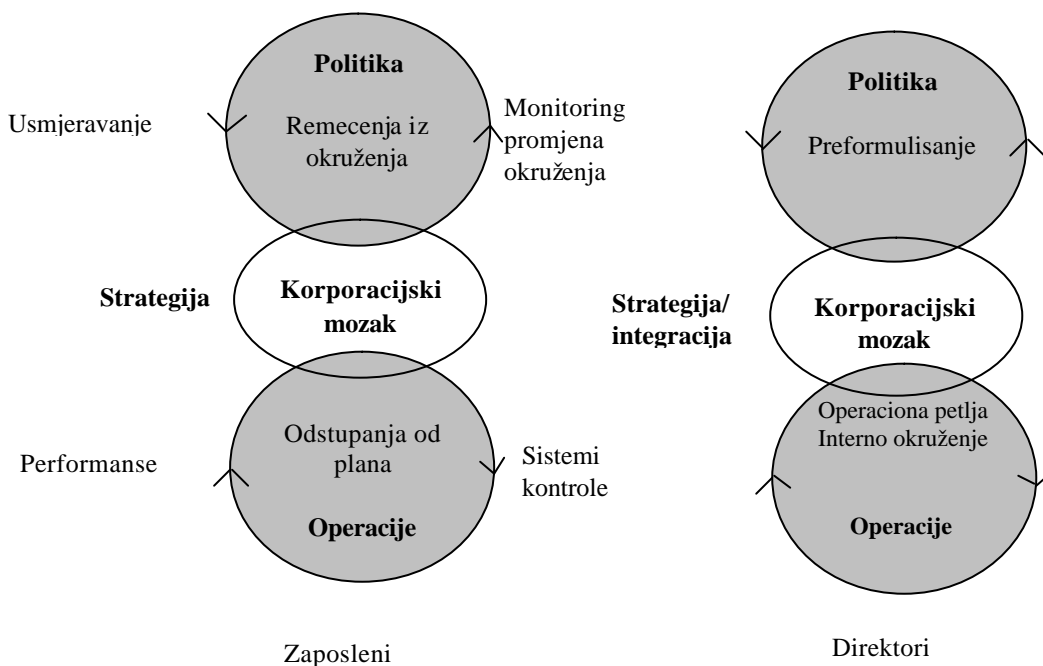
U modelu inverzne priamide organizovanja, direktori su jedva vidljivi jer njihova uloga nije operaciona. Oni imaju glavne uloge kod politike i strategije. Ono što se istice kod uloge direktora i menadžera je njihova uloga u razvijanju organizacije koja uci. Organizacija koja uci se izgradije na modelu inverzne piramide, koji predstavlja organizaciju kao seriju tri kontinuirane ucece petlje, kako je prikazano na slici 5. Uceca petlja na operacionom nivou je usmjerena na održavanje dnevnih operacija. Ona mora da se bavi devijacijama od plana, sa cime se povecava efikasnost organizacije. Istovremeno, da bi organizacija bila uspješna, direktori i menadžeri moraju osigurati balans između organizacione efikasnosti (strana menadžera) i organizacione efektivnosti (strana kupaca).



Slika 4. Tradicionalna i inverzna piramida organizacione hijerarhije

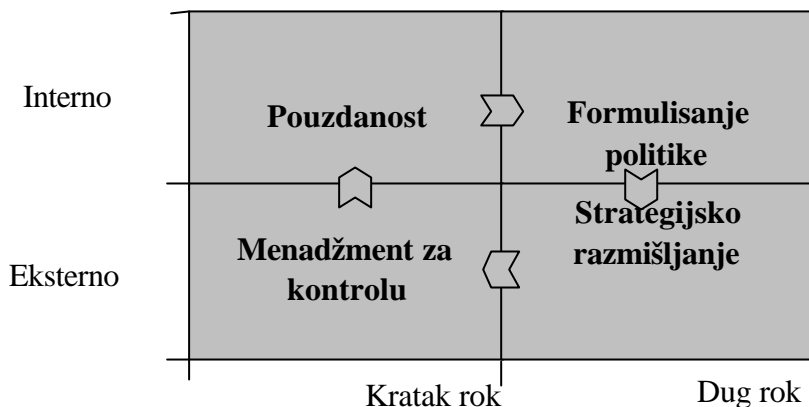
Direktori uticu na taj balans kroz njihovo ucenje u petljama za politiku i strategiju. Oni se suocavaju sa promjenama, i istovremeno uce, od remecenja koje uzrokuje eksternim okruženjem (formulacija politike) i pozicioniranja biznisa na promjenljivom tržištu (strateško razmišljanje). Ono što je bitno je da oni saznavaju za bilo koji događaj u organizaciji u momentu njegovoga dešavanja.

Odgovornost vodenja ukupne organizacije zahtijeva da direktori moraju uvijek osigurati – kako smo ukazali ranije – da je stopa ucenja jednaka ili veca nego stopa promjena u okruženju. Takode, u cilju boljeg razumijevanja potreba kupaca, oni moraju povecati pracenje konkurencije, i takode pratiti trendove u okruženju, a kroz strategijsku kontrolu obezbijediti realizaciju strategije.



Slika 5. Razumijevanje ucecih petlji

Informacije koje se generiraju u petlji za generisanje politike se preuzimaju od strane «uceceg odbora» u petlju za strategiju.. To omogucava mnogo veci kvalitet informacija (koje se obezbeduju od strane kupaca), procjenu rizika i komunikaciju clanova odbora sa starijim izvršiocima. Tada se resursi organizacije mogu pozicionirati na najbolji moguci nacin za maksimalne efekte u promjenljivom spoljnom okruženju. Model «uceceg odbora» je prikazan na slici 6.



Slika 6. Model uceceg odbora direktora

U tom modelu, strateško razmišljanje, ne strateško planiranje, je glavna sposobnost odbora i starijih izvršinih direktora. Strateško razmišljanje se vrti oko pitanja: «Kako da se preduzece razvija i da ide naprijed». Performanse odbora se određuju prema sposobnosti da on implementira strategiju i kako uspješno rješava prethodno pitanje. U svemu tome tendencija je da se koriste «meke» informacije dobijene svakodnevno. Sve je to u cilju adekvatne stratejske kontrole svih resursa koji doprinose ostvarivanju stratejskih ciljeva organizacije. Dakle, za strategiju nije prvo pitanje recimo: Da li da se Kombinat aluminijuma modernizuje, vec da li je aluminijumska industrija nešto u cemu Crna Gora želi da bude za 20 godina? To je suština stratejskog razmišljanja. Pitam se da li mi postavljamo stratejska pitanja? Da li gladamo duboko u buducnost? Da li sagledavamo mogucnosti? Da li sagledavamo prijetnje? Eto to je suština. Poenta ovoga rada. Da iza drveta vidimo šumu. Da vidimo nevidljivo (biznis, pravi izbor). Koliko dublje vidimo, to je manja neizvjesnost. Neizvjesnot uništava biznis najviše. Neizvjesnost donosi probleme!

8. Umjesto zakljucka

Praksa pokazuje da je stratejsko razmišljanje sve neophodnije, i da je pitanje – Kako preduzece da se razvija i ide naprijed? – sve prisutnije pitanje. Rad iznosi ubjedenje da je savremeni model poslovanja jedino moguće uspostaviti kroz interni razvoj koji će omogućiti da se ostvare promjene i prihvate i implementiraju validni modeli planiranja, kontrole, odgovarajuće metrike i informacioni sistemi koji će sve to podržati. Globalizacija je aktuelna. Kako je razumjeti? Prije svega kao dinamiku, a ne statiku. Zato je nužan uslov uspješnosti organizacija da je njihova stopa ucenja veća od stope promjena u okruženju! To se ne smije prenebregnuti. Zato nemojte zanemariti razvoj svoje organizacije, odnosno sopstveni razvoj!

Literatura:

- [1] Amsrong, M. and Baron, A (1999), *Performanse management*, Institute of personel and development, London
- [2] Argyris, C. (1991): *Teaching Smart People To Lern*, Harvard Bussines Review 69, str. 99-108
- [3] Anthony, N. R., (1992), *The Management Control Fuction*, Harvard Business School Press, Boston
- [4] Campbell, J., (1982), *Gramatical Man- Information, Entropy, Language, and Life*, Simon and Schuster, New York
- [5] Berquist, W., (1980): *The Postmodern Organization*, Josseey-Bass, San Francisko
- [6] Burnes, B., (1994), *Managing Change*, Pitman Publishing, London
- [7] David, B., Laurence, L., (1995), *Creating Tomorrow's Organization: Unlocking the Benefits of Future Work*, Pitman, London
- [8] Dizard, P. W. , (1992), *The Comming Information Age*, New York
- [9] Garvin, A.D., (1993), *Building a Learning Organization*, Harvard Bussines Review, juli-avgust
- [10] Grover, V., Teng, T. C., idr., (1995) *Technological and Organizational Enablers of Bussines Process Reenfinerering*, IGP, Universiti of South Carolina
- [11] Harrison, N. (1997), *Organizational pattern for Teams*, Addison Wesley
- [12] Heller, R., (2002), *Manager's Handbook*, D.K.Limited, London
- [13] Kanter R. M., (1989) *When Giants Learn to Dance*, London. Simon & Schuster
- [14] Kern, H., Johanson, R., and other, (1996) *Managing The New Enterprise*, SunSoft Press, Prentice Hall
- [15] Klempa, J. M., (1995), *Understanding Bussines Process Reengineering*, Kl&Associates, IGP
- [16] Kolb, D. (1994), *Experimntal Learning*, Englewood Cliffs, Nj.: Prentice Hall
- [17] Najsbitt, J., (1992), *Megatrendovi*, Globus, Zagreb
- [18] Nonaka, I., (1991), *The Knowledge Creating Company*, Harvard business Review
- [19] Senge, M.,i drugi, (1994), *The Fifth Discipline Fieldbook*, Doubleday, New York
- [20] Vukotic, V., (2003), *Psihofilozofija biznisa*, CID, Podgorica

Nikolic Nemanja

Preduzetništvo kroz prizmu porodičnog biznisa

Abstract

With disappearance of socialism and forming of the market economy, individuals and companies have met with a new way of business conducting, with very distinct competition and with existence of only one motive – and that is profit. In such environment, the individuals came to the conclusion that their own survival and the their family's survival can no longer be attached to the state owned companies that found themselves in a “sticky situation”. Adaptability of small family business to the market terms has especially influenced the development of family business. Namely, the characteristic of the modern environment is a constant change. The practice has shown that large systems quite slowly react on environment signals, i.e. the time gaps are evident. These gaps may last so long that the change taken by the company may start, but the situation on the market has already changed. This is not the case with the small companies that observe the situation on the market daily and adapt to it. This fact is a major advantage of small family business compared to the large systems.

Key words: entrepreneur, family, bussines, companies, entrepreneurship, market.

1. Šta je preduzetništvo?

Devedesetih godina vodjena je dugotrajna debata o oblasti istraživanja preduzetništva, njegovoj legitimnosti i doprinosa razvoju menadžmenta (Harrison i Leitch, 1996; Aldrich i Baker, 1997). Proces usvajanje preduzetništva kao oblasti istraživanja bio bi usporen da nije konstantno izucavan (Venkataraman, 1997). Preduzetništvo je naviše kritikovano usljed nedostatka preciznosti, višestrukih nivoa analize i odsustva jedinstvenog okvira kao putokaza na ovom polju.

Definicije preduzetništva:

AUTOR	DEFINICIJA
Schumpeter(1934)	Preduzetništvo predstavlja nove kombinacije koje se odnose na unošenje novina u poslovanju ili predstavljanja već postojećih stvari na nov način. Te nove kombinacije uključuju: upoznavanje sa novim proizvodom, nove načine proizvodnje, nova tržišta, nove izvore sredstava i nove organizacije.
Kirzner(1973)	Preduzetništvo predstavlja sposobnost naslućivanja novih šansi. Ovakvo prepoznavanje šansi "korigovace" tržište i ponovo ga uravnotežiti.
Drucker(1985)	Preduzetništvo je pokazatelj inovacije koji uključuje postojeće resurse iskorisćene na jedan nov način.
Stevenson, Roberts & Grousbeck(1985)	Preduzetništvo predstavlja način ostvarivanja šansi na osnovu postojećih resursa i kapaciteta.
Rumelt(1987)	Preduzetništvo predstavlja proces kreiranja novog biznisa, novog načina razmišljanja koji se poklapa sa postojećim, ali sadrži i neke nove elemente.

Preduzetništvo karakteriše veliki broj definicija od kojih nijedna nije u potpunosti prihvacena.

Preduzetništvo predstavlja jednu vrstu kreativnog načina poslovanja. Osnovi preduzetništva zasnovani su na:

- Formiranju novih preduzeca, organizacija;
- Stvaranju novih kombinacija dobara i usluga, načina proizvodnje;
- Tržišta i dobavljača;
- Prepoznavanju i korišćenju novih i postojećih šansi.

Preduzetništvo može poprimiti različite oblike i javiti se u različitim organizacijama, kao što su nova preduzeca, postojeće kompanije, porodični biznisi i sl.

2. Promjena nacina privredivanja – podsticaj za razvoj porodicnog biznisa

Nestankom socijalizma i formiranjem tržišne ekonomije pojedinci i preduzeca su se susreli sa jednim novim nacinom privredivanja kojeg karakteriše veoma izražena konkurencija i postojanje jednog motiva, a to je profit. U ovakvim uslovima privredivanja pojedinci su došli do zakljucka da se njihov opstanak i opstanak njihove porodice više ne može vezivati za državna preduzeca koja su se našla u »nebranom groždu«. Naime, državna preduzeca su izašla na tržište koje je pravi skener za otkrivanje slabosti. U takvom ambijentu veliki broj pojedinaca pokrece vlastiti biznis u koji, kasnije, ukljucuje cijelu porodicu te tako stvara porodicni biznis. Rijec je o pojedincima koji se ne zadovoljavaju time da rade za nekoga i koji neće svoju karijeru da vežu za necije preduzece vec su odlucni da uzmu stvar u svoje ruke. Kako se klima mijenja i postaje povoljnija za razvoj porodicnog biznisa to se on prestrukturira i sve više razvija.

Na razvoj porodicnog biznisa posebno je uticala prilagodljivost malih porodicnih preduzeca tržišnim uslovima. Naime, karakteristika savremenog okruženja je konstantnost promjena. Praksa je pokazala da veliki sistemi dosta sporo reaguju na signale iz okruženja tj. da se javljaju vremenski gepovi. Ti gepovi mogu trajati toliko dugo da se promjena koju preduzece pokrene može tek poceti a da se situacija na tržištu vec iznova promijenila. To nije slucaj sa malim preduzecima koja svakodnevno prate situaciju na tržištu i prilagodavaju joj se. Prethodno navedena cinjenica je glavna prednost malog porodicnog biznisa u odnosu na veliki.

U posljednje vrijeme biti vlasnik porodicnog biznisa ne znaci više uživanje u plodovima rada, vec polako zakoni tržišne ekonomije na površinu istiskuju samo najbolje i to one koji igraju po pravilima koje namece tržište. Vodenje sopstvenog biznisa nosi sa sobom veliki broj promjena koje se ticu novog nacina razmišljanja samog vlasnika. Ukoliko želi pokrenuti svoj biznis mora se osloboditi nekadašnjih rezona koji su se javili kao posledica postojanja samoupravnog sistema. Mora biti svjestan toga da ce njegovo preduzece poslovati po novim pravilima igre koje namece tržišna ekonomija. To predstavlja jednu potpuno novu filozofiju poslovanja. Zaposleni clanovi porodice, poslujući u novom biznisu, takode moraju biti svjesni cinjenice da kolektivna odgovornost više ne postoji! Svi zaposleni u privatnom biznisu snose odgovornost za sopstvene postupke. Toga, prije svih ostalih, mora biti svjestan sam vlasnik.

Da bi biznis uopšte uspio, mora se uzeti u obzir veliki broj faktora koji se moraju zadovoljiti i medusobno uskladiti. Poci ce mo, kao prvo, od samog profesionalnog profila vlasnika i toga što ga motiviše da pokrene sopstveni biznis. Kao kljucni faktor u tome javlja se želja za licnom i finansijskom nezavisnošću, potreba za

slobodom koja ce inicirati nastanak preduzetnicke kreativnosti, želja za prikazivanjem sopstvenih znanja i vještina. Ipak, ne smije se pretjerati ni u preduzetnickom egu, jer se to može negativno odraziti na biznis. Zapoceti biznis ne predstavlja jednostavan posao. Vlasnik mora biti spreman na velika odricanja i promjenu dosadašnjeg nacina života. Mora biti osoba koja je sigurna u sebe, puna entuzijazma (cak i u kritinim trenutcima), osoba koja ce biti spremna na rizike. Ono što, takode, buduci vlasnici porodicnog biznisa ne smiju zaboraviti, jeste stalno ulaganje u znanje (sopstveno i zaposlenih) i inoviranje.

Promjena nacina života i nedostatak slobodnog vremena izazivaju sve vece probleme. Vlasnici porodicnog biznisa prinudeni su da rade više i upornije, imaju manje slobodnog vremena i manje zadovoljstva koja ih ispunjavaju. Sve ovo se uveliko odražava na porodicni život, druženje s prijateljima i ostale aspekte života. Pitanje koje se postavlja strucnjacima, a tice se društvenog života vlasnika malog biznisa, i generalno, svih zaposlenih "s viškom radnog vremena" jeste kako uskladiti posao s porodicnim i društvenim obavezama. Pitanje koje na Zapadu nije, a verujemo, i nece biti riješeno u skorije vrijeme najčešće zbog zahtijeva poslodavaca i postavljanja profita kao jedinog cilja poslovne organizacije koji zaposleni mora da prihvati.

Jedino rešenje, po mišljenju strucnjaka, jeste promjena životnih stavova i organizacija društvenih što bi imalo za posledicu pravilnu raspodjelu svih životnih iskustava. Postoje ljudi koji dnevno zaraduju milione evra da bi obezbjedili lagodan život svojoj porodici, ali se na kraju zapitaju gdje im je porodica.

Za one koji tek zapocinju biznis, ocekivanje jednostavnih, ali i znacajnih promena u životu je normalno. Jednostavno, samo onaj koji misli da mu se u životu nece ništa promijeniti kada zapocne mali biznis, u potpunosti griješi. Posle zapocinjanja biznisa, život se u potpunosti mijenja i dok firma ne stane na svoje noge, događaju se mnoge nepredvidive stvari koje povecavaju adrenalin, a smanjuju broj slobodnih sati. U tom trenutku, veoma bitna stavka u okruženju vlasnika malog biznisa jeste podrška porodice, prijatelja i najbližih koja može mnogo da znaci u pogledu prilagodavanja novoj sredini, iskušanjima i radnim zadacima.

3. Uslovi za razvoj porodicnog biznisa

Koliko puta je svako od nas, u obicnom životu, spoznao i pokretao neke nove stvari? Naravno, od malena se svako ljudsko bice svakim danom nalazi pred novim preprekama i izazovima i samo pronalaženje rješenja i odgovaranje na svakodnevna iskušanja omogucava nam da otkrivamo nešto novo.

Medutim, entuzijazam i želja potencijalnog vlasnika nijesu dovoljni uslovi da bi se biznis odvijao kako treba. Pored licnih osobina, vlasnik prije svega mora imati ideju i viziju svog budućeg poslovanja. Pitanja koja mora uvijek postavljati odnose se na to da li je ideja dovoljno dobra, da li sa svojim proizvodom može izdržati tržišnu utakmicu i biti makar ravnopravan sa konkurencijom. Kao osnovni cilj bice zacrtano sticanje prednosti u odnosu na postojeceg konkurenta, a to se može ostvariti samo boljim kvalitetom ponude u odnosu na ostale i stalnim inoviranjem.

Na vlasnika biznisa pada i najveći teret jer je vodenje sopstvenog biznisa krajnje kompleksan posao. Medutim, sve to ima smisao jer privatni biznis, ukoliko se vodi na pravi način, nosi sa sobom veliki broj prednosti i izazova. Vlasnik se mora suociti i sa problemima koji se javljaju tokom poslovanja, narocito prvih godina, mora biti svjestan nastanka potencijalnih problema: nedostatka novca (kriza u poslovanju), povecanja broja radnih sati, mogucnosti stvaranja greške, povecanog stresa i neadekvatog ispoljavanja autoriteta što ce imati kao posledicu promjenu ponašanja zaposlenih.

Da bi biznis bio uspješno voden i davao rezultate, nije dovoljno imati dobru organizaciju iznutra. Država takode mora "imati sluha" za preduzetnika stvaranjem pogodne klime i okruženja koje ce podsticati nastanak sve veceg broja porodicnih biznisa. U zdravom okruženju postoje i zdravi uslovi za odvijanje preduzetnicke aktivnosti. Ukoliko to ne postoji, vlasnici ce, uz moguće postojeće probleme, biti suoceni sa novim ogranicenjima što ih, naravno, neće motivisati da zapocnu sopstveni biznis. To narocito dolazi do izražaja u zemljama koje prolaze kroz proces tranzicije, kao što je slučaj i sa Crnom Gorom. Nije dovoljno imati dobro organizovan biznis interno ukoliko posluje u nezdravom okruženju. Vlasnik u startu mora biti svjestan svih prednosti i nedostataka prije nego što osnuje sopstveni biznis.

Da bi bio siguran da li je spreman otpoceti biznis, vlasnik sebi postavlja sledeca pitanja:

- Da li zaista vjerujete da možete uspjeti? Bez potpune vjere u sebe necete uspjeti;
- Šta govori Vaš instinkt? Da li se normalno ponašate u situacijama kada razmišljate o biznisu i onome što Vas ceka?
- Šta je Vaša motivacija za otvaranje biznisa? Budite iskreni s sobom šta je ono što vas tjera da radite samostalno;
- Da li Vam je kristalno jasno šta ce biti Vaš proizvod ili usluga? Imate li predstavu koliko ce koštati Vas proizvod ili usluga i da je on/a najbolji na tržištu za datu cijenu?
- Da li prihvatate cinjenicu da se ne možete obogatiti preko noci?

- Da li ste psihicki dovoljno jaki da stisnete zube kada stvari krenu naopako?
- Da li ste otvoreni za nove ideje, mišljenja i mogućnosti?
- Da li ste spremni da pretrpите kritike?
- Da li smatrate da je podrška porodice i prijatelja bitna za uspjeh u poslu?

4. Uticaj razvoja porodičnog biznisa na ukupni ekonomski razvoj

Mala preduzeca (small bussines), ili kako se kod nas često nazivaju porodični biznis (što nije ispravno, jer porodični biznis mogu da budu i velike korporacije) smatraju se jednom od vodećih snaga ekonomskog rasta, kao i jedna od glavnih pokretačkih snaga razvoja najrazvijenijih zemalja u svijetu.

Skoro 70% svjetske privrede bazira se na porodičnom biznisu što je najbolji pokazatelj važnosti ovog segmenta ukupne privrede.

Da bi se uvidjela najbolja slika razvoja i funkcionisanja malog biznisa u svijetu potrebno je malo podsjećanje na istoriju, tačnije na 70- te godine. U razvijenim zemljama u kojim je trajala kriza izazvana recesijom i restrukturiranjem velikih kompanija, rezultirala je dramatičnim povećanjem nezaposlenosti. Veoma sličan primjer imamo i u svim zemljama koje su ušle u proces tranzicije. U takvoj situaciji opšte nezaposlenosti i velike krize porodični biznis je zauzimao veoma bitnu ulogu. Ovdje ukazujemo na izvještaj uticajnog istraživaca Davida Birch-a objavljenog u SAD-u koji je ukazao da većina novih radnih mjesta stvaraju mala preduzeca.

U istom periodu, međunarodne razvojne institucije u azijskim zemljama bile su opterećene enormnim brojem nezaposlenih ljudi, što se velikim dijelom riješilo otvaranjem velikog broja mikro i malih preduzeca (poznato u teoriji i praksi kao » Indijski model »). Takav trend razvoja malih preduzeca nastavlja se i do danas, u prilog tome navodimo izvjesne primjere :

- U EU postoji oko 18 mil. preduzeca od kojih je oko 16,4 mil. osnovano u formi samozapošljavanja. Od ovog broja preko 99% spada u mala i srednja preduzeca, pri čemu je gotovo 93 % firme sa manje od 10 zaposlenih, a ova preduzeca u EU zapošljavaju 75% od ukupno zaposlenih.
- U SAD, 90% preduzeca su porodična preduzeca.
- U V. Britaniji oko 70% su porodična i zapošljavaju oko 50% radno sposobnog stanovništva.

Stoga, zbog ovako velike važnosti porodičnih preduzeca, sve vlade svoju ekonomsku politiku usmjeravaju ka podsticaju razvoja porodičnih preduzeca i stimulanju njihove konkurentnosti.

Ova preduzeca su fleksibilna i mogu se brzo prilagodavati promjenama na tržištu. Generišu zaposlenost, stvaraju diversifikovanu ekonomsku aktivnost i doprinose izvozu i trgovini i osnovni su cinioci razvoja konkurentne ekonomije.

Dosadašnji razvoj porodicnog biznisa i povecanje njihovog broja u tržišnoj ekonomiji je dokazao stratešku važnost ovog sektora iz sljedecih razloga:

1. Podrška razvoju porodicnog biznisa pomaže u restrukturiranju velikih neefikasnih preduzeca.
2. Ublažava se monopol velikih preduzeca i nude konkurentne robe i usluge u skladu sa promjenama u modernim ekonomijama.
3. Veci broj porodicnih preduzeca donosi vecu fleksibilnost u društvu i ekonomiji, prouzrokuju tehnološku inovativnost, a takode mogu da omoguce znacajan razvoj novih ideja i vještina.
4. Porodicna preduzeca doprinose rastu zapošljavanja i kreiranju novih radnih mjesta u vecem obimu nego velika preduzeca.
5. Privatni sektor i narocito porodicna preduzeca cine srž tržišne ekonomije, a za ekonomiju u tranziciji dugorocno mogu biti sredstva za apsorpciju viška zaposlenosti.

5. Iskustvo zemalja u tranziciji

Tranziciju možemo posmatrati kao proces koji zamjenjuje jedan sistem zasnovan na kolektivnom duhu, društvenoj dobrobiti nekim sasvim novim, zasnovanim na individualizmu i materijalnim vrijednostima. Kao takva, tranzicija predstavlja veoma kompleksan društveni proces koji se može posmatrati višedimenzionalno, ali u ovom radu je usmjerenje na razvoj i stanje privatnih preduzeca u državama koje su ukljucene u ovaj proces, jer smatramo da takva stanja u kojim se nadu ovakve države, predstavlja najpogodnije uslove za razvoj privatnih preduzeca.

Vecina zemalja u tranziciji prihvatile su da su porodicna preduzeca veoma važan dio ekonomskih reformi. Tranzicija ka tržišnoj ekonomiji ima jaku korelaciju sa razvojem privatnog sektora . Dosadašnja iskustva tih zemalja su pokazala da su:

- Porodicna preduzeca generator ekonomskog razvoja;
- Razvoj privatnih preduzeca je bio krucijalan element industrijskog restrukturiranja, što se potvrđuje vec u pocetnoj fazi ekonomskih transformacija,
- Iako mnoge ekonomije u tranziciji smatraju da je razvoj porodicnih preduzeca važan element u procesu reformi, vlade se radije bave pitanjima

privatizacije u odnosu na preduzetništvo. Postoji opasnost da se privatizacija vidi kao cilj ekonomske transformacije, umjesto da to bude samo instrument da bi ekonomija bila mnogo efikasnija kroz privatnu inicijativu i vlasništvo;

- Zemlje u tranziciji nemaju riješenu zakonsku regulativu, imaju ograničeno razumijevanje preduzetništva, manjak infrastrukturnih i finansijskih mogućnosti;
- Za razliku od većine zemalja u tranziciji u jugoistočnoj Evropi tek slijedi period osmišljavanja koherentne politike vezane za razvoj sektora porodičnog biznisa;
- Opšte je poznato da je privatni sektor bio nerazvijen u prošlosti, ali je njegov razvoj i rast stabilan sa promjenljivim uspjehom u pojedinacnim zemljama u tranziciji,
- U većini zemalja u tranziciji privatna preduzeca su orjentisana na trgovinu i samo jedan mali dio njih bavi se proizvodnjom komercijalnih dobara i usluga. Većina onih koji se bave trgovinom nijesu upoznati sa međunarodnim propisima i carinskim procedurama;
- Nedovoljna razvijenost malih kreditnih banaka i garantnih institucija je glavni kamen spoticanja daljeg razvoja i rasta, narocito za mikro i mala preduzeca;
- Jedan broj privatnih preduzeca su vještacki entiteti i imaju za cilj da prevare državu;
- Informativni servisi i mreža koja obezbjeđuje informacije o: proizvodima, tržištu, izvoznim potrebama, carinskim zakonima, partnerstvu, su veoma slabo zastupljeni i skupi;
- Veoma je mali broj institucija koje se bave pitanjima privatnih preduzeca, a i ona nemaju adekvatno iskustvo.

Porodici biznis – iskustvo Slovenije

Vidjeli smo da je razvoj porodičnog biznisa sve značajniji u svim državama bilo da su tranzicione ili su tu fazu prošle u bližem ili daljem vremenskom periodu. Većina radnih mjesta se kreira baš u preduzecima koja zapošljavaju do 20 ljudi. Isti »talas« je zahvatio i Sloveniju.

Broj porodičnih preduzeca nezadrživo raste, kao i udio svih zaposlenih, njihov prihod, profit i izvoz. Njihova uloga u nacionalnoj ekonomiji raste i sve je jasnije da će biti odlučujuća u 21. vijeku.

Slovenija može poslužiti kao veoma dobar primjer države koja je na najbolji način iskoristila sve prilike razvoja, što se skoro i potvrdilo njenim ulaskom u EU.

Kao jedna od kompetentnih osoba za ovu temu je svakako je Viljem Pšeniczny dip.ecc. koji je 1986 god. osnovao jedno od prvih malih preduzeca u Sloveniji – GRAD. On je smatrao da se sva snaga razvoja usmjeri na 5000 brzo rastucih preduzeca. Predložio je da se tim preduzecima omoguce odgovarajuci pocetni uslovi, obezbijedi školovanje kadrova u zemlji i inostranstvu, savjetodavna aktivnost, povoljna pocetna sredstva u obliku povoljnih kredita. Predlagao je da se na svaki uloženi eur preduzecu država uloži još jedan u obliku znanja i drugih vrsta podrške. Prije 15 godina, po njegovim istraživanjima, u Sloveniji je bilo 4000 preduzeca, taj broj se danas povecao na 100.000 MSP.

U Sloveniji danas preovladavaju mala preduzeca koja nijesu jaka kao u Americi, ili nekim razvijenim zemljama Evrope, ali svakako idu veoma brzo ka tome da se izjednace sa njima.

Jedan od vecih problema je svakako to što je razvoj porodicnih preduzeca relativno, pa ga je i teško uporedivati sa ostalim zemljama. To nije smetalo preduzece » Tipro« iz Ljubljane 1999 god. bude proglašeno za 4. preduzece u izboru od 500 i to po veoma strogim kriterijumima, a to su:

- Preduzetnik je vlasnik najmanje 15% osnovnog kapitala preduzeca, odnosno 5% dionica, ako se kotira na berzi;
- Preduzece nije dio holdinga, odnosno drugo preduzece ili dionicar nema u vlasništvu više od 50% osnovnog kapitala preduzeca;
- U proracunanom petogodišnjem periodu, rast je morao iznositi najmanje 50%;
- Rast prodaje i prihoda kao i zaposlenost treba da bude u vecoj mjeri posljedica organskog rasta preduzeca, a ne zaduženja i pripajanja;
- Preduzece mora ostvarivati dobit u posmatranom periodu;
- Preduzece mora imati minimum 50 zaposlenih, ali ne više od 5000.

Po mišljenju slovenackih preduzetnika kao osnov za njihov brzi rast je prije svega obezbjedenje » ljubaznijih » propisa, niže kamatne stope, veca dostupnost finansijskoj pomoci, stimulativna poreska politika ... Ali ipak istraživanja u Sloveniji pokazuju da 1/5 od ukupnih preduzetnika smatra da je odnos države prema preduzecima ipak nezadovoljavajuci, što znaci da je potrebno još poboljšati uslove, institute i mehanizme podrške.

Najveci broj osnivaca porodicnog biznisa u Sloveniji su osobe od 35 - 50 god, to su osobe koje su do skoro radile u velikim preduzecima, ali njihovim prestrukturiranjem i novim politikama rukovanja oni su odbacili od sebe veliki broj zaposlenih, od kojih se jedan dobar dio (oni najsposobniji) okrenuo

sopstvenom biznisu. Zato je najčešće njihov stepen obrazovanja zadržan na srednjoj školi. Vecina njih je osnovala preduzece sa članovima porodice, a samo 1/3 zajedno sa drugim investitorima. Na takav su se korak odlucili zbog nezadovoljstva radom u predhodnim preduzecima, a najviše zato jer su željeli ostvariti »neku vlastitu ideju«. Medu njihovim motivima za rad na 1. mjestu nalazi se želja za dostignucem, a na 2. nezavisnost. Medu preprekama razvoja vide teškoce u likvidnosti zbog neplacanja i oskudne tržišne mogucnosti odnosno malenog domaceg tržišta. Vecina bi ponovo osnovala preduzece u istoj djelatnosti, dok bi samo mali dio napravio promjenu. Poprilicno su štedljivi što je veoma bitno za bavljenjem porodicnim biznisom ili biznisom uopšte.

Medu osnovnim elementima razvoja porodicnog biznisa u Sloveniji isticu se usmjerenost ka zadovoljenju potreba kupaca i opšte poznavanje tržišnih trendova. Vecina preduzeca je 90-tih, skoro 80%, prodaje realizovala na domacem tržištu, dok su deset godina kasnije polovinu proizvoda prodali u zemlji, a polovinu u inostranstvu, s tim što se taj broj povecava svake godine.

Medu kupcima njihovih proizvoda, ili usluga nalazi se 2/5 konacnih korisnika, trgovaca na malo i desetina velikih preduzeca.

Vlasnici privatnih preduzeca su uglavnom vlasnici osnovnih sredstava, rjede prostorija, a opremu najčešće unajmljuju. Sve veci broj razmišlja o pripajanju i udruživanju. Imaju izvanredan odnos prema znanju i inovacijama, jer ih medu elementima uspješnosti svrstavaju na 1. mjestu, a karakteristika je da svi bez izuzetka ne vjeruju u znanje iz škola (elementarno – obavezno obrazovanje).

Pošto nijesu u mogucnosti da imaju stalno zaposlene savjetnike i dr. strucnjake, a svjesni su da im trebaju oni ih veoma cesto unajmljuju.

Vecina porodicnih preduzeca osnovana je vlastitom uštedevinom ili pozajmicama od porodice i prijatelja, kao i uz pomoc bankovnih pozajmnica (ovakve pozajmnice nijesu bile baš ceste, zbog visokih kamatnih stopa).

Iskustvo Slovenije nam govori da postoji 6 osnovnih cinilaca za normalan razvoj porodicnog biznisa i uopšte razvoj preduzeca:

1. **Preduzetnik** (entrepreneur);
2. **Poslovna strategija rasta** (business strategy for growth);
3. **Inovativnost** (implementing innovations);
4. **Zaposleni** (people - employees);
5. **Sistem vodenja** (management systems);
6. **Finansiranje** (financing).

Pored svega, gore navedenog, veliki broj preduzeca u Sloveniji je protiv brzog rasta. Kao razlog za to oni navode brzo mijenjanje uslova privredivanja, koji povecavaju rizik, nedostatak energije i znanja, nedostatak rizicnog kapitala, visoke poreze, strah od gubitka kontrole nad preduzecem itd. Oni koji se odluce na brzi rast, moraju sve ovo da savladaju.

Iskustvo Slovenije nam govori da se treba okrenuti porodicnom biznisu iako je mnogima pogled usmjeren ka velikim preduzecima što je pogrešno, jer veliki biznis ne može preživjeti (ako ga ima) bez malog, jer su meduza visni. Uvažavajući predhodno, neophodno je sinergetski efekat očekivati u saradnji malog i srednjeg preduzeca i velikih sistema bilo na lokalnom ili širem nivou koristeći prednost i jednih i drugih u odgovarajućem vremenskom intervalu.

» Nemoguće je patuljku povećati visinu, tako što ćete divu potkresati noge » (Benjamin Frenklin)

6. Zaključak

Cinjenica velikog učešća porodicnog biznisa u privrednim strukturama svih razvijenih zemalja, porast njihovog učešća u GDP, izvoza, broja zaposlenih - nesumnjivo ukazuje na njihovu izuzetnu važnost. Iskustva svih zemalja ukazuju da su porodicna preduzeca sve to uspjela da postignu veoma razudenom i diversifikovanom politikom mjera podrške, posebno dizajniranim prema veličini, djelatnosti i fazama na portfoliju životnog ciklusa svih preduzeca.

Mnogi naučni radovi, bazirani na iskustvu su pokazali nužnost organizovanja posebnih nefinansijskih i finansijskih institucija za podršku razvoju porodicnog biznisa, a poželjno bi bilo da se te mjere organizuju na svim nivoima organizacije društva - lokalni, regionalni, nacionalni.

Iskustva najrazvijenijih zemalja pokazuju da je razvoj privatnih preduzeca najefikasniji ako su sve aktivnosti usmjerene u tri nivoa, i to:

- Strategijski nivo (stvaranje politike);
- Institucionalni nivo (institucije za podršku);
- Na nivo preduzeca (preduzetništvo i biznis entiteti).

Prilikom usmjeravanja aktivnosti u ovim pravcima, svakako treba imati u vidu i bazicne principe rada, kojih se pridržavaju preduzeca u inostranstvu, kao što su:

1. Razvoj znanja (know-how), svijesti i kulture poslovanja (know-how-to-be);
2. Sprovođenje programa razvoja, povezivanje i ulazak u mreže i asocijacije malih preduzaca (networking);
3. Obezbeđivanje » kruga » u poslovanju i finansiranju preduzeca u smislu podrške u razvoju (sprecavanje propadanja preduzeca na prvoj barijeri). Tako je i prošloj godini za finansiranje MSP odobreno od međunarodnih finansijskih institucija oko 500 mil. eura. (Hrvatska je ovim programom dobila 200 mil. \$ na 15 god. sa grejs periodom od 5 god., Albanija preko 100 mil.\$, a Bugarska preko 150 mil.\$)

Što se tice konkretnog razvoja porodičnog biznisa u Crnoj Gori potrebno je preduzeti neke od konkretnih koraka koji ce pospješiti njegov razvoj. Kada govorimo o tome prije svega imamo u vidu sledeće:

1. Poreske stimulanse – smanjenja poreskih stopa koje se ticu vlasnika porodičnih biznisa. Poreskim olakšicama omogucice se bolji i brži razvoj porodičnog biznisa u Crnoj Gori.
2. Finansijske podrške – treba imati u vidu ovaj vid podrške i tu prije svega dostupnost raznih kreditnih aranžmana po tržišnim uslovima. Ako ovi kreditni aranžmani ne bi bili po tržišnim uslovima stvorila bi se kriva slika I to bi dovelo do dubioza u razvoju porodičnog biznisa (grejs period, period povraca, stimulatívna kamatna stopa...).
3. Edukacija članova porodice za dalji razvoj biznisa – edukaciona komponenta je itekako važna za biznis uopšte pa samim tim I za porodični biznis kao komponentu. Stimulansi sa državnog nivoa u smislu fiskalnih olakšica za obrazovanje.
4. Razne vrste olakšica – sa državnog nivoa potrebno je u inicijalnim fazama razvoja porodičnog biznisa dati neke olakšice kako bi došlo do bržeg razvoja istog.
5. Stimulisanje inovacija – naci nacine za stimulaciju inovacija u porodičnom biznisu kroz razne vrste benefita za inovatore i one koji implementiraju inovacije.

Literatura:

1. "Motivacija, preduzetništvo, biznis", Prof Dr Veselin Vukotic, Zbornik radova "Preduzetništvom u novi milenijum", Podgorica 2001. godina;
2. "Ekonomске reforme danas"/ dio Preduzetništvo, Centar za preduzetništvo i ekonomski razvoj, Podgorica;
3. "Trecá dimenzija preduzetništva – iluzija spontanog rasta" – Dr Dragan Lajovic, "Ekonomika preduzeca", Podgorica 2003;

4. "Privatizacija i preduzetništvo", Dr Dragan Lajovic, Postdiplomske studije "Preduzetnicka ekonomija", Ekonomskog fakulteta u Podgorici, Podgorica 1998. godine;
5. Projekat "Dinamicko preduzetništvo" – Institut za strateške studije i prognoze, Fond za razvoj RCG – 2003. godina.
6. Bettina von Stamm - Managing, Innovation, Design Creativity, London business school – 2003. god.;
7. Richard Smith, Janet Kiholm Smith - Entrepreneurial finance, California Avgust 2003. god.;
8. Grupa autora: "Kako razviti uspješno preduzeće", GEA College – Ljubljana i Grafo Mark – Zagreb, 2000.
9. Tipuric Darko: "Konkurentna sposobnost poduzeca", Sinergija – Zagreb, 1999.
10. Charles H. Green: "Financing the Small Business", Adams Media Corporation, Avon – Massachusetts, 2003.
11. "Odnosi Medju Clanovima Porodice Ukljucenih u Porodicni Biznis"__By Thomas D. Davidow, Richard L. Narva;

Nikola Perovic

Kako država može stimulisati izvoz?

Abstract

This paper is not a critic, but it brings one of possible ways of cooperation between state and economy on joint course of export increase. The paper consists of two parts. The first is about possible ways of state influence on increase of basic resource of every business - information. The second part treats importance of this resource in modern science of international marketing.

Key words: state, company, export, research, information

1. Država i preduzece zajednicki povecavaju izvoz

Država i izvoznici imaju zajednicki interes: povecanje izvoza nacionalnih proizvoda. Država na taj nacin smanjuje trgovinski deficit i povecava budžetska primanja na osnovu vecih korporativnih prihoda, a izvoznici povecavaju profit i imidž na medunarodnom tržištu.

Suština uspješnog izvoza na duge staze jeste uspješno pozicioniranje marketing programa preduzeca. Drugim rijecima, suština je uspjeha prodaje proizvoda iz zemlje A u zemlju B da su proizvodi zemlje A na istom ili vecem nivou od proizvoda zemlje B.

$I_{A-B} = f(MPA)$ <p style="text-align: center;">Uslov: $k_A \geq k_B$ *</p>
--

I_{A-B} – izvoz zemlje A u zemlju B,

MPA – marketing program (proizvod, cijena, distribucija, promocija) proizvoda iz zemlje A

k_A – kvalitet proizvoda iz zemlje A

k_B – kvalitet proizvoda iz zemlje B

*Kvalitet se posmatra ne samo sa tehnicko-tehnološkog aspekta, vec kao skup korisnosti koje potrošac osjeća prilikom konzumiranja proizvoda.

Dokaz ovog stava jeste da se samo proizvodi visokog kvaliteta iz Crne Gore (vino, pivo i sl.) trenutno izvoze. Pošto oni mogu da pariraju kvalitetu proizvoda zemlje u koje se izvoze, doživljavaju veće ili manje izvozne uspjehe. Dokaz se može naći i u strategijama izvoza međunarodnih korporacija kada plasiraju proizvode u istočno-evropske i zemlje u razvoju. One tada često plasiraju proizvode koji su nižeg kvaliteta od onih koje prodaju na “domaćim” tržištima (tržište gdje im je sjedište, jer je za globalne kompanije cijeli svijet jedno tržište), ali nijesu ispod (već vjerovatno iznad) kvaliteta proizvoda proizvedenih u zemlji u koju izvoze. Drugim riječima:

KA ³ KB

Teorijsko razmatranje :Predušlov “teorije komparativnih prednosti”?

Mišljenja sam da su gorenavedeni stavovi predušlov teorije komparativnih prednosti, koja se daje u nastavku. Naime, teorija komparativnih prednosti koja kaže da se trgovina između dvije zemlje događa samo ukoliko svaka od njih posjeduje komparativnu prednost u trgovini barem jednog proizvoda, ne bi se mogla ostvariti da kvalitet proizvoda iz zemlje izvoza nije na istom ili većem nivou od zemlje uvoza. Teorija komparativnih prednosti, koja je jedna od najpoznatijih u teorijama međunarodnih ekonomskih odnosa, u suštini daje uputstva po kojima je bolje neke proizvode prodavati na inostranom nego na domaćem tržištu, kada se u inostranstvu postiže bolja cijena.

“Apsolutna i komparativna prednost , ukrštene-hipotetički primjer

Proizvod	Zemlja A		Zemlja B		Proizvodnja po satu rada
	Broj flaša				
Vino	20	16			
Bezalkoholna pica			40	24	

Kompanija u zemlji A može dobiti samo 20 flaša vina za 40 bezalkoholnih pica na domaćem tržištu. Ukoliko kompanija iznese 40 flaša bezalkoholnih pica u zemlju B može za njih dobiti 27 flaša vina (odnos razmjene u zemlji B je 1,5 flaša bezalkoholnog pica = 1 flaša vina (40/1,5=27). Kompanija bi onda uzela natrag u zemlju A 27 flaša vina i ostvarila profit jednak vrijednosti 7 flaša vina. Ukoliko firma iz zemlje B transportuje vino u zemlju A dobila bi 32 flaše bezalkoholnih pica za to (40/20 = 2; 2 x 16 = 32) (upoređenje sa 24 flaše na domaćem tržištu). Na povratku, firmi profit iznosio bi 8 flaša bezalkoholnih pica. Obje zemlje imaju koristi, iako zemlja A može oba proizvoda proizvesti efikasnije.”³⁵

³⁵ Frank Bradley: “International marketing strategy”, Prentice Hall, Second Edition, Dublin, Ireland, str. 37.

Upravo zbog ovih razloga osnovno za izvozne uspjehe jeste kako država da asistira (namjerno ne koristim riječ pomogne jer tema rad nije gerontološka!) preduzecima da dostignu nivo kvaliteta proizvoda neophodan za penetraciju na adekvatna izvozna tržišta.

Pošto je ključni resurs informacija država može opskrbiti preduzeca korisnim informacijama sa međunarodnog tržišta. Spona sa diplomatskim predstavništvima treba da je u funkciji skupljanja tržišnih informacija upotrebljivih za kreiranje potrebnog kvaliteta naših proizvoda i drugih elemenata marketing miksa (cijena, kanala prodaje i promocije). Do sada su uglavnom ta predstavništva inicijalno komunicirana od strane samih preduzeca, pa bi dobro bilo da ubuduće dvosmjerno komuniciraju na dugoročno obostranu korist. Politika bi konačno trebala da bude funkcija ekonomije:

Politika= f (Ekonomija)

To je jedan od načina dobijanja informacija.

Pošto uspjeha na nekom tržištu nema bez terenske obrade tržišta kao dijela marketing istraživanja, država i preduzeca mogu zajednicki snositi takvu vrstu troškova. Kažem zajednicki jer kada bi država snosila cjelokupan dio, tada ne bi postojao konkretan motiv da se posao korektno obavi uz koordinaciju i međusobnu kontrolu činovnika države i predstavnika preduzeca. Učešće na sajmovima i konvencijama susretima proizvođača i distributera, kakav je recimo u organizaciji Americkog udruženja (veleprodavaca za vino i alkohol) na bazi zajednickog snošenja troškova države i preduzeca jeste još jedan od načina kako se mogu prikupiti informacije neophodne za kreiranje visokog kvaliteta naših proizvoda, kao i plodno tlo za žnjetvu budućih izvoznih rezultata.

Državne institucije razvijenih zapadnih država, u prvom redu privredne komore (chambers of commerce) odavno su produžena ruka biznisa, pogotovo kada je u pitanju napajanje poslovnim informacijama. Primjer jeste australijanska trgovinska komisija Austrade, koja ima svoje filijale po mnogim evropskim zemljama, a koje su zadužene za protok tržišnih informacija važnih za uspješnu implementaciju australijanskih proizvoda (npr. vina) na evropskom tržištu. Slicne funkcije ima i trgovinsko odeljenje američke vlade. Ono je glavni državni izvor međunarodnih tržišnih informacija i zaduženo je za asistenciju američkim preduzecima nakon njihove odluke da se internacionalizuju.³⁶ Vlada publikuje izvještaje o međunarodnom biznisu, koje prodaje preduzecima po vrlo povoljnim cijenama, a obezbjeđuje i informacije o lokalnim potrošačima i inostranim posrednicima. Puno

³⁶ V.Terpstra, R.Sarathy: "International marketing", Orlando, USA, 2000., str. 232.

važnih tržišnih informacija dostupno je i putem interneta na državnim sajtovima³⁷. Koliko se u SAD-u shvata važnost informacija kao pogonsko gorivo za biznis govori i podatak da postoje predlozi americkog kongresa da cuvena CIA postane uslužni servis za skupljanje medunarodnih poslovnih podataka potrebnih savremenim americkim firmama.³⁸ Cateora, poznato ime medunarodnog marketinga, navodi da "mnoge inostrane zemlje zadržavaju kancelarije privrednih komora u Evropskoj Uniji koje funkcionišu kao trajne trgovinske misije. Ove inostrane privredne komore generalno imaju raspoložive istraživačke biblioteke koje su vrlo poučne u vezi budućih izvora informacija za određene proizvode ili marketing probleme"³⁹.

Dakle, država najbolje može asistirati domaćim preduzecima u cilju povećanja prisutnosti na medunarodnom tržištu na način što će im ponuditi korisne tržišne informacije, besplatno ili po povoljnim cijenama, i učestvovati u zajednicki finansiranim ispitivanjima inostranog tržišta. Koliko su informacije neophodne za uspješno medunarodno poslovanje, potvrđuju savremena teorijska razmatranja medunarodnog marketinga, o kojima ćemo govoriti u sledećoj tacki.

2. Važnost informacija za medunarodni marketing

Koliko su informacije, kao produkt marketing istraživanja, bitne za preduzece potvrđuje stav da je "informacija ključna komponenta uspješnih marketing strategija."⁴⁰ Upravo je i svrha svakog istraživanja u marketingu, pa i u medunarodnom, dobijanje informacija koje će se pravovremeno iskoristiti za menadžment odluke. Jedino se može reći da prilikom angažmana na inostranim tržištima usljed postojanja više razlika između domaćeg i medunarodnog tržišta, istraživanje postaje kritičniji faktor uspjeha. Pošto naša preduzeca imaju ograničena sredstva za istraživanje, svaki način prikupljanja informacija do kojih bi se došlo uz asistenciju državnih institucija, više je nego dobrodošao za našu privredu.

Preduzece putem istraživanja u medunarodnom marketingu dolazi do sljedećih informacija:

³⁷ Spisak korisnih sajtova za medunarodni biznis: S.Hollensen:"Global marketing", Hertfordshire, Velika Britanija, 1998., str.564.

³⁸ Na osnovu: P.R. Cateora i P.N.Ghauri:"International marketing", Maidenhead, Berkshire, England, 1999., str. 162.

³⁹ P.R. Cateora i P.N.Ghauri:"International marketing", Maidenhead, Berkshire, England, 1999., str. 167.

⁴⁰ P.R. Cateora i P.N.Ghauri:"International marketing", Maidenhead, Berkshire, England, 1999., str. 146.

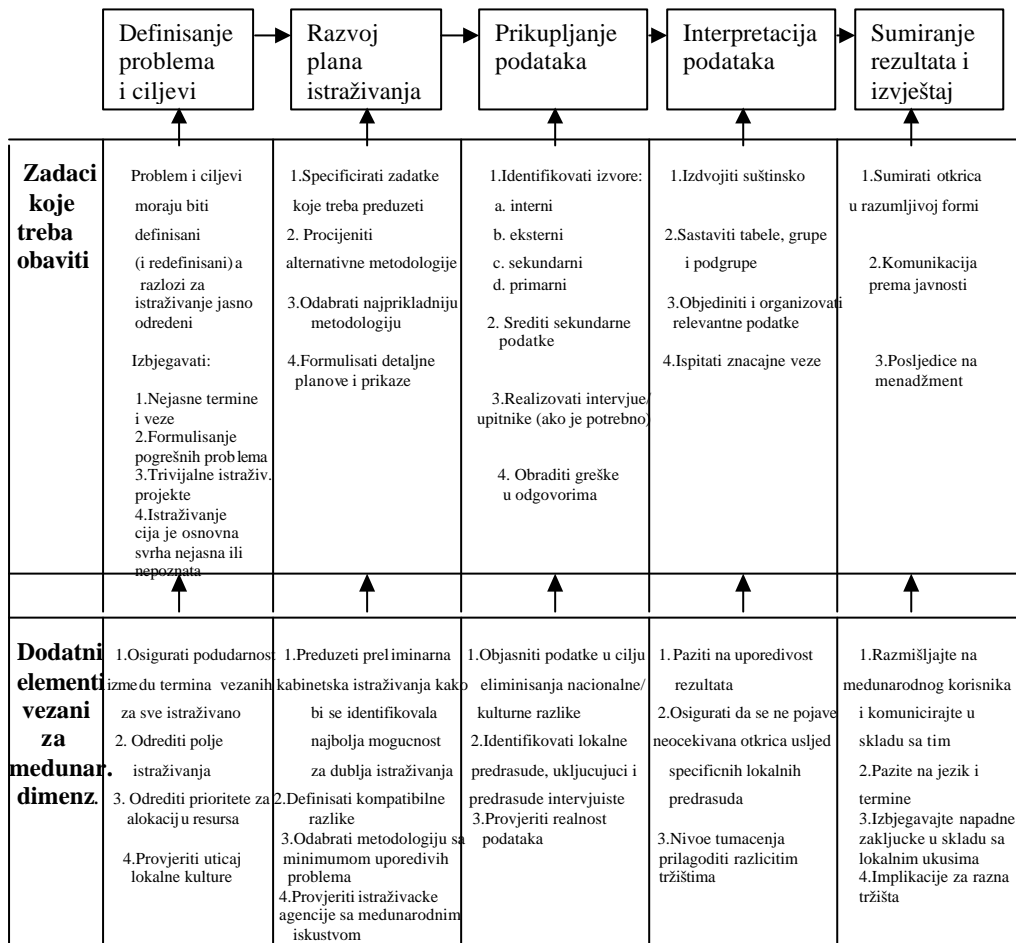
- kakvo je politicko, ekonomsko, društveno, kulturno i pravno okruženje određene zemlje,
- kakve su karakteristike i tržišno učešće konkurencije,
- koji marketing miks (proizvod, cijene, kanali prodaje, promocija) odgovara datom tržištu.

Do ovih informacija dolazi se na osnovu tri izvora: pisanih izvještaja i drugih sekundarnih informacija, dobro obavještenih pojedinaca sa domaceg tržišta i empirijskih istraživanja na inostranim tržištima. Upravo se funkcija države uklapa u prvi izvor, tj. davanje informacija o inostranim tržištima u prikladnoj formi.

Istraživanje u marketingu je “sistematično skupljanje, evidentiranje i analiza podataka u cilju dobijanja informacija korisnih za odlucivanje u marketingu”⁴¹. Proces istraživanja marketinga u medunarodnim uslovima prikazuje se u sljedecoj tabeli:

⁴¹ Isto str. 146.

Šema 1. : Proces istraživanja marketinga i medunarodna dimenzija¹

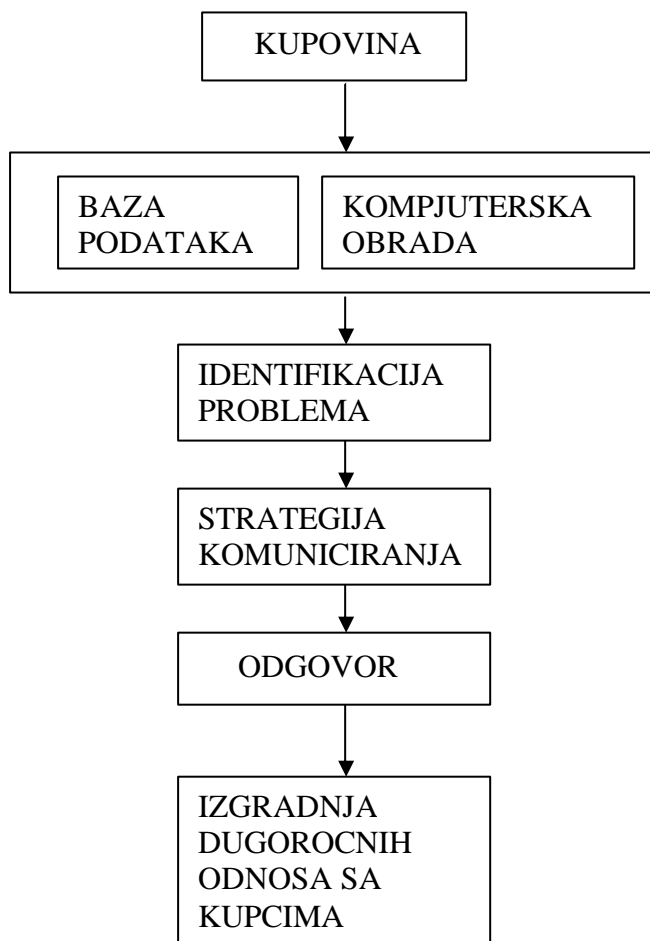


-

Dakle, informacije su suština marketing istraživanja, a marketing istraživanje je neophodan uslov medunarodnog biznisa. Dedukcijski, dolazimo do sljedećeg zaključka: **bez informacija nema ni medunarodnog biznisa.**

Osim što su informacije, posebno one vezane za stvarne i potencijalne kupce, potrebne za tekuće, valja ih skladištiti i zbog budućih poslovnih odluka. Data base marketing jeste jedan od savremenih trendova u informacionim sistemima medunarodnih kompanija i zasniva se na kreiranju baza podataka kupaca na osnovu obavljenih kupovina i izgradnji dugorčnih pozitivnih odnosa sa kupcima.

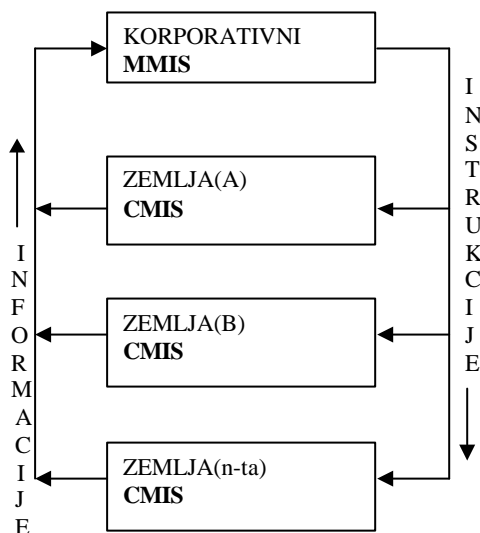
Šema 2.: Data base marketing⁴²



Informacije treba skupljati na sistematičan način, pa je potrebno oformiti određeni oblik međunarodnog marketinškog informacionog sistema sa podacima o svakoj zemlji izvoza. Saradnja sa državnim institucijama na polju obezbjeđenja tih informacija itekako olakšava i pojeftinjuje proces marketinškog istraživanja. Struktura multinacionalnog marketing informacionog sistema (MMIS) sastoji se od više marketing informacionih sistema pojedinih zemalja (CMIS, C za country(zemlja)) za koje je preduzeće zainteresovano. Objedinjeni MMIS daje instrukcije za formiranje MIS-a po zemljama, koji šalju povratne informacije MMIS-u. Ta centralizacija je posebno važna jer su informacije na jednom tržištu često upotrebljive za donošenje marketing odluka na drugim tržištima.

⁴² Na osnovu predavanja prof.dr. Branka Maric ica, Ekonomski fakultet, Beograd

Šema 3.: Multinacionalni marketing informacijski sistem⁴³



Dakle, suština marketing istraživanja jesu informacije kao “hrana” marketing menadžmenta.

U međunarodnom marketingu se proces istraživanja otežava sa povećanjem tržišnih razlika između domaćeg i inostranog tržišta. Proces marketing istraživanja u međunarodnim uslovima sastoji se iz više faza koje za cilj imaju dobijanje informacija upotrebljivih za odlučivanje u međunarodnom biznisu. Savremeni odnosi sa kupcima zasnivaju se na informacijama, tj. bazama podataka o njihovim karakteristikama i navikama. Kvalitetan marketing informacijski sistem pomaže u uspostavljanju dugorocnih pozitivnih odnosa sa kupcima. No, marketing informacijski sistem treba da postoji za svaku zemlju ponaosob, a objedinjavanje informacija u korporativni MMIS olakšava donošenje poslovnih odluka na slicnim tržištima.

⁴³ P.R. Cateora i P.N.Ghauri:”International marketing”, Maidenhead, Berkshire, England, 1999., str. 149.

Zaključak

U radu se obraduju moguci nacini saradnje državnih intitucija (privrednih komora, trgovinskih sektora vlade i sl.) na polju povecanja aktivnosti izvoza (crnogorskih) preduzeca. Prvo se skrece pažnja da je preduslov dugorocno uspješnog izvoza visok kvalitet proizvoda, koji minimalno treba da je na nivou kvaliteta proizvoda porijeklom iz zemlje u koju se izvozi. Kvalitet se posmatra i u sferi teorije komparativnih prednosti u medunarodnoj ekonomiji. Termin visok kvalitet proizvoda potreban za medunarodni angažman crnogorskih preduzeca odnosi se isključivo na visok kvalitet finalnih proizvoda u svim privrednim granama Crne Gore. Kao mala zemlja, sebi ne bi trebali da dozvolimo "luksuz" sirovinke ekonomije. Za postizanje traženog kvaliteta neophodne su informacije sa inostranih tržišta. Informacije se dobijaju medunarodnim marketing istraživanjima. Poznato je da su marketing istraživanja obicno skupa, pa svaka asistencija države u opskrbljivanju kompanija poslovnim informacijama sa aspekta nacionalnog izvoza više je nego poželjna. Država može asistirati preduzecima na polju snadbijevanja tržišnih informacija preko formiranja (ili proširenja funkcija postojećih) državnih organizacija koje su zadužene za prikupljanje informacija korisnih za crnogorske izvoznike. Te informacije se mogu plasirati ili besplatno (osnovne informacije) ili po vrlo povoljnim cijenama (za detaljnije informacije). Primjer mnogih razvijenih zemalja govori kako su državne institucije uključene u asistenciju nacionalnih izvoznika. Drugi dio rada opisuje proces medunarodnog marketing istraživanja, data base marketing i kreiranje multinacionalnog marketing informacionog sistema. Suština svih njih je u proizvodnji informacija neophodnih za donošenje poslovnih odluka u medunarodnom marketingu. A suština uspješne saradnje države i kompanija upravo jeste u informativnoj podršci državnih institucija na polju obezbjeđivanja relevantnih informacija sa medunarodnog tržišta.

Literatura:

1. P.R. Cateora i P.N.Ghauri:"International marketing", Maidenhead, Berkshire, England, 1999.
2. V.Terpstra, R.Sarathy: "International marketing", Orlando, USA, 2000.
3. S.Hollensen:"Global marketing", Hertfordshire, Velika Britanija, 1998.
4. Frank Bradley:"International marketing strategy", Prentice Hall, Second Edition, Dublin, Ireland

Izvori na internetu:

www.commerce.gov

www.exportusa.com

www.webofculture.com

Milutin Đuranovic

Racunovodstvo Vlade i neformalnih institucija - okruženje i karakteristike

Abstract

Throughout all developed countries, governments and nonprofit organizations have become major economical, political and social factors. Furthermore their significance is expected to grow in near future.

The goal of private companies is maximization of profits, on the other side the goal of majority of government and nonprofit organization is to provide as much specific goods and services as their financial resources allows them to do. The term "specific" refers to the fact that most of the goods and services which these organizations provide can not be provided through profit-seeking companies. Irreconcilable difference of goals in profitable and unprofitable sector is cornerstone of all other differences: financial sources, organizational, planning, accounting, controlling, financial reporting, analyzing, revision, etc.

Goods and services provided to consumers through government and nonprofit organizations are not exposed to market tests (The mechanism of market control does not exist in the environment of government and nonprofit sector), therefore government and nonprofit sector employs **funds** and **budgets**, implemented through accounting systems, as a mean of efficiency control. Through budget and funds an accounting controls: **compliance** with provisions of laws and contracts; and **accountability** towards public, legislature branch and higher level of executive branch.

Key words: governmental and nonprofit organization, profit-seeking enterprise, accounting, environment, financial sources, tax, resources, fund, budget.

Vladine i druge neprofitne organizacije karakteriše dramatičan rast u poslednjim godinama. Individualno i zbirno posmatrano, one su postale glavni ekonomski, politički i društveni faktor u svim visoko razvijenim zemljama u svijetu, a cini se i u našem društvu. Danas je vlada cesto najveća "industrija" u državi, a vijećnica cesto zgrada najvećeg biznisa u gradu. Ukupna vrijednost finansijskih i ljudskih resursa

uključenih u ovaj sektor je gigantska, kako apsolutno tako i relativno izraženo. Kolika je moc ove “industrije” najbolje govori podatak, da na primjer, trecina svih rashoda u najvećoj nacionalnoj ekonomiji u svijetu - SAD - nastaje u sektoru vladinih i neprofitnih organizacija.

Državne i lokalne vlade kontinuirano povećavaju tipove i nivoe dobara i usluga koje pružaju svojim građanima poslednjih godina. Nema sumnje da će njihova širina i kompleksnost nastaviti da raste, kako društvo postaje urbanije, a vlada će na svim nivoima pokušati da izadje u susret rastućim zahtjevima svojih konstituenata za većim i boljim dobrima i uslugama.

Zvučni finansijski menadžment – uključujući budžetiranje, računovodstvo, finansijsko izvještavanje i blagovremenu reviziju od strane kvalifikovanih revizora – je isto tako značajan u vladinom i neprofitnom (VNP) sektoru, kao i u sektoru privatnog biznisa. Čak šta više, usled širine i raznovrstnosti aktivnosti koje se realizuju u okviru institucija ovog sektora, zahtjevi koji se postavljaju pred menadžmentom finansijskih poslova VNP sektora su često kompleksniji nego kod privatnog biznisa.

U nastojanju da citacima, kroz ovaj tekst, približimo osnovne karakteristike računovodstva VNP organizacija, čini se najprihvatljivijim upotrebljavati metodu komparacije sa poslovnim računovodstvom, i pri tome identifikovati sličnosti i razlike između njih. Naravno, primjena ove metode zahtijeva od citaoaca solidno poznavanje komercijalnog računovodstva da bi se moglo razumjeti računovodstvo VNP sektora.

1. Karakteristike i tipovi VNP organizacija

Vladine i druge neprofitne organizacije su jedinice koje karakterišu sledeće osobenosti:

- One nisu organizovane niti funkcionišu da zarade profit – i većina su oslobođene poreza na dobit.
- Oni su kolektivno vlasništvo njihovih konstituenata; vlasništvo nije evidentirano kao dio kapitala koji se može prodati i trgovati sa njime.
- Izvori iz kojih se finansiraju ove organizacije nisu proporcionalni podjeli usluga i roba ovih organizacija. Primaoci socijalne pomoći (u principu) ne plaćaju poreze iz kojih se socijalna pomoć plaća.
- Njihove glavne političke, i neke operativne odluke, uobičajeno se donose konsenzusom glasova izabranih ili postavljenih predstavnika vladinih tijela.

VNP organizacije egzistiraju zato što je društvo (zajednica) odlucilo da obezbijedi odredjena dobra i usluge odredjenim grupama kao cjelini. Cesto su ova dobra i usluge obezbijedjena bez obzira na to da li ce se nastali troškovi moci pokriti preko zaracunavanja za dobra i usluge, ili da li su ova placanja za dobra i usluge korisna za one koji vrše placanja. **Mnoga dobra i usluge koje pružaju VNP organizacije ne bi se mogla proizvoditi posredstvom privatnih preduzeca.** Uz to, zajednica smatra da su ova dobra i usluge jako bitna za javno blagostanje, tako da njihovo obezbjedjivanje treba nadzirati od strane njihovih izabranih ili postavljenih predstavnika.

Glavni tipovi vladinih i neprofitnih organizacija mogu se klasifikovati kao:

1. **Vladini:** federalna, državna, okružna, gradska, opštinska, seoska, i druge lokalne vladine uprave i specijalni distrikti;
2. **Obrazovne:** vrtici, osnovne i srednje škole, zanatske i tehnicke škole, koledži i univerziteti;
3. **Zdravstvene i socijalne:** bolnice, staracki domovi, agencije za zaštitu djece i slicne ustanove;
4. **Religijske:** niz organizacija vezanih za crkvu;
5. **Dobrotvorne:** niz dobrotvornih organizacija;
6. **Fondacije:** privatne povjerenicke i korporacijske institucije organizovane za obrazovanje, religiju ili dobrotvorne svrhe;

Ova lista je generalna klasifikaciona šema, i logično je da se pojavljuju odredjena preklapanja. Tako na primjer, mnoge dobrotvorne aktivnosti su organizovane od strane crkve; isto tako, vlade su duboko ukljucene u obrazovanje, zdravstvo i aktivnosti socijalne pomoci, a nivo ukljucenosti varira od države do države.

2. Okruženje VNP organizacija

VNP organizacije su slicne na mnogo nacina sektoru privatnih preduzeca. Na primjer:

1. One su integralni djelovi istog ekonomskog sistema i koriste finansijske, kapitalne i ljudske resurse da bi ostvarili svoje svrhe.
2. I jedne i druge moraju sticati i pretvarati oskudne resurse u njima svojstvena dobra i usluge.
3. Aktivnosti finansijskog menadžmenta su u suštini slicne kod oba sektora. Oba moraju imati sposobne informacione sisteme – ciji integralni dio je i

racunovodstveni sistem – za upravljanje vladinim i drugim tijelima da bi primali relevantne i blagovremene podatke za planiranje, upravljanje, kontrolisanje i procjenjivanje upotrebe ogranicenih resursa.

4. Zato što su resursi ograniceni, analize troškova i druge kontrole i tehnike procjenjivanja se veoma važne za obezbjedjenje korišćenja resursa na ekonomican, efektivan i efikasan nacin.
5. U nekim slucajevima, oba sektora proizvode slicne proizvode. Na primjer, i vladine i privatne firme mogu posjedovati i upravljati transportnim sistemima, sanitetsko-zdravstvenim servisima, uslugama snadbijevanja vodom, strujom, gasom.

Postoje takodje znacajne razlike izmedju privatnih i VNP organizacija. Široka generalizacija oko tako diverzifikovanih grupa kao što su VNP organizacije je vrlo teška. I pored ovoga, osnovne razlike se vezuju za razlikovanje (1) ciljeva organizacije, (2) izvora finansijskih resursa, i (3) regulative i kontrole.

2.1. Organizacioni ciljevi

Ocekivani dobitak je osnovni faktor koji motiviše investiture da ulažu resurse u profitno orjentisane subjekte. Za razliku od ovog, cilj vecine VNP organizacija je da obezbijedi isto tako mnogo dobara ili isto tako mnogo usluga, svake godine, kao što njihovi finansijski i drugi izvori to omogucuju. VNP organizacije uobicajeno funkcionišu na godišnjoj osnovi. Oni skupljaju toliko finansijskih resursa svake godine koliko je to moguće i onda ih troše pružajući usluge njihovim konstituentima. Njima se može ciniti da se iznos raspoloživih resursa može povećavati iz godine u godinu – i najčešće jeste tako – ali to povećanje nije radi povećanja njihovog bogatstva već radi obezbjedjenja mogućnosti za veće i bolje usluge i dobra. Sve u svemu, privatne firme traže da povećaju njihove vrijednosti radi koristi njihovih vlasnika; VNP organizacije traže da povećaju njihove raspoložive finansijske resurse za korist njihovih konstituenata. Finansijski menadžeri u VNP okruženju se otuda uobicajeno usresređuju na povećanju interesovanja na sticanju i upotrebi finansijskih resursa – na izvorima i upotrebi obrtnog kapitala, budžetskog statusa i toka gotovine – prije nego na neto dobitak ili zaradu po akciji.

2.2. Izvori finansijskih resursa

Izvori finansijskih resursa se razlikuju izmedju poslovnih i VNP organizacija, ali isto tako i medju VNP organizacijama. Apstrakujući preduzeca determinisana neto profitom, ne pravi se generalna razlike izmedju investiranog kapitala i prihoda ostvarenih od strane VNP organizacija, jer dolar je finansijski izvor bez obzira da li

je stečen preko donacije, naplatom od korisnika (klijenata), prodajom imovine, zajmovima ili na neki drugi način.

Uobičajeni izvori koji ne potiču od zaduživanja za profitno orijentisana preduzeća su investicije vlasnika i prodaja robe i usluga kupcima. Ovi izvori finansiranja obično nisu primarni izvori finansijskih resursa VNP organizacija.

Vlada ima jedinstvenu moć da forsira nedobrovoljne finansijske resurse priložene posredstvom poreza – na imovinu, na promet, i dobit – i svi nivoi vlade se oslanjaju na žestinu ove moći. Grantovi i podijeljeni prihodi od drugih vlada su također značajni državni i lokalni izvori prihoda, isto kao i nametnuta zaracunavanja za robu i usluge obezbijedjena, na primjer od komunalnog.

Religijske grupe i dobrotvorne organizacije obično se oslanjaju na snagu donacija, mada mogu imati druge izvore prihoda. Neki koledži i univerziteti se oslanjaju na snagu donacija i prihoda od povjereničkih fondova; drugi primarno zavise od državnih odobrenja, federalnih i državnih grantova, i/ili zaracunate školarine. Neke bolnice žive na račun budžeta; neke generalno naplacuju usluge od pacijenata; neke bolnice se oslanjaju na snagu poklona, federalnih i državnih grantova i prilive novca po osnovu zaostavština; dok mali broj uvažava platežnu sposobnost njihovih pacijenata, pružajući im milosrdje i kao posledicu toga imaju veliki iznos nenaplaćenih računa.

Postoje druge, manje primjetnije razlike u izvorima finansijskih resursa VNP organizacija pri komparaciji sa profitno orijentisanim organizacijama. Na primjer:

- Mnoge usluge i dobra obezbijedjena od strane ovih organizacija, kao što je javna sigurnost, su po prirodi monopolističke, i ne postoji otvoreno tržište na kojem njihova vrijednost može biti objektivno procijenjena ili vrednovana.
- Cijene obezbijedjenih dobara i usluga baziraju se na troškovima dobara i usluga, a ne na odnosu ponude i tražnje, što je karakteristično za politiku cijena privatnih preduzeća.
- Nametnute nadoknade za dobra i usluge često pokrivaju samo dio troškova nastalih za njihovo obezbjedjenje; na primjer, školarine uobičajeno pokrivaju samo dio operativnih troškova državnog koledža ili univerziteta; isti je slučaj sa participacijama za bolničko liječenje.

2.3. Reglativa i kontrola

“Neregulisano” profitno orijentisano preduzeće će modifikovati ili povući neprofitna dobra ili usluge ponudjena potrošačkoj javnosti. Direktna veza između finansijskih

resursa koje svaki potrošač daje i dobara i usluga koje potrošač prima od svakog preduzeca je u osnovi diktirana tipom i kvalitetom dobara i usluga koje svako profitno orjentisano preduzeće obezbjedjuje. Firme sa nesposobnim i neodgovornim menadžmentom će biti neprofitabilne i kao posledica toga će biti istisnute iz biznisa. Otuda, profitni motiv i njegovo mjerenje ustanovljava automatsku alokaciju i predstavlja sredstvo regulacije na slobodnom preduzetnickom segmentu ekonomije. Ovaj profitni test kao sredstvo regulacije, odnosno tržište kao mehanizam regulacije, nije prisutan u uobicajenom okruženju VNP organizacija. Uz to, kao što je ranije receno, mnoge VNP organizacije obezbjedjuju dobra i usluge koje nemaju mjeru vrijednost na otvorenom tržištu čiji test je stepen potrošačevog zadovoljstva. Ovaj problem egzistira zato što su dobra i usluge jedinstvene, ili su obezbijedjeni za nekoga, ili za sve potrošače bez zaracunavanja. Znači potrošači ovih usluga i dobara ne daju, odnosno nemaju direktan, "dolarski glas".

Procjenjivati uspjeh i operativni rezultat većine VNP organizacija je prilično teško iz sledećih razloga:

1. Ne postoji otvoreni tržišni test ponude i tražnje za vrijednost roba i usluga koje se obezbjedjuju.
2. Veza, ako postoji, između davalaca resursa i korisnika roba i usluga je slaba i indirektna.
3. Takve organizacije nisu profitno orjentisane u uobicajenom smislu i ne očekuju operativni profit, otuda profitni test nije ni valjani indikator uspjeha, niti sredstvo automatske regulacije.
4. Vlada može iznuditi prilaganje sredstava posredstvom oporezivanja.

Saglasno tome, druge mjere i kontrola operativnih rezultata mora biti primijenjena da bi se obezbjedilo da se resursi VNP organizacija koriste na pravi način, i da se spriječi neekonomična ili neefikasna VNP organizacija da nastavi da funkcioniše na taj način. VNP organizacije, su otuda predmet mnogo strožijih zakonskih, regulatornih i drugih kontrola, što nije slučaj sa privatnim biznisom.

Svi aspekti aktivnosti VNP organizacija moraju biti podržani legalnim ili kvazi legalnim zahtjevima (1) nametnutim spolja, kao na primjer federalnim ili državnim zakonima, regulativom o grantovima ili zakonskim dekretima, ili (2) nametnutih iznutra - poveljama, uredbama, dekretima, sporazumima o zastupništvu, sporazumima o donaciji, ili ugovorima. Zato, potreba da se obezbijedi sklad sa tako obimnim zakonskim i ugovornim zahtjevima često čini neophodnom mnogo strožiju operativnu i administrativnu kontrolu nego u privatnim preduzećima. Aspekti aktivnosti VNP organizacija koji mogu biti regulisani ili kontrolisani uključuju sledeće:

1. **Organizaciona struktura:** forma; sastav vladinih tijela; broj i obaveze svakog njenog člana; linije nadležnosti i odgovornosti; politika koja se odnosi na to kako činovnike i zaposlene treba birati, postavljati, ili unajmljivati.
2. **Personalne politike i procedure:** ko će postaviti ili unajmiti personal; vrijeme unajmljivanja personala; politika i procedure prestanka angažovanja; nivoi nadoknada; politika unapredjenja; politika i iznosi povećanja nadoknada.
3. **Izvori finansijskih resursa:** tipovi i maksimalni iznosi poreza, licenci, kazni, ili taksi koje vlade mogu zaracunati; postupci za definisanja nadoknada korisnicima za dobra i usluge; procjena školarina; dužnicka ograničenja; svrhe za koje se dužnicka sredstva mogu uzeti; dozvoljene metode za traženje dobrotvornih priloga.
4. **Upotreba finansijskih resura:** svrhe za koje se resursi mogu koristiti, uključujući legalne restrikcije određenih resursa jedino za specifične svrhe; procedure za nabavku koje se moraju koristiti; metode, forme ili procedure budžetiranja
5. **Racunovodstvo:** bilo koja ili sve faze racunovodstvenog sistema; na primjer, kontni okvir, osnove racunovodstva, forme i procedure.
6. **Finansijsko izvještavanje:** tipovi i dinamika finansijskog izvještavanja; izvještajni format i sadržaj; primaoci izvještaja.
7. **Revizija:** dinamika revizije; ko izvršava reviziju; obim i tip revizije; vrijeme i mjesto za popunjavanje revizorskog izvještaja; ko prima ili ko usvaja revizorski izvještaj.

Sve ovo sputava mogućnosti finansijskih menadžera VNP organizacija da izvrši bilo kakvu valjaniju komparaciju sa menadžerima privatnih preduzeća.

3. Ciljevi racunovodstva i finansijskog izvještavanja VNP organizacija

Racunovodstvo i finansijsko izvještavanje za VNP organizacije je bazirano na osobitom konceptu, standardima i procedurama dizajniranim da se prilagode njihovom osobenom okruženju i potrebama korisnika finansijskih izvještaja.

Generalni komitet Američke Asocijacije Racunovodja (AAA) istice da su ciljevi racunovodstva za bilo koji tip organizacije da obezbijedi informacije za:

1. Donošenje odluka koje se odnose na upotrebu ograničenih resursa, uključujući identifikaciju ključnih područja odlučivanja i determinisanje ciljeva.
2. Efikasno upravljanje i kontrolisanje ljudskim i materijalnim resursima organizacije.
3. Održavanje i izvještavanje o resursima.
4. Doprinošenje efikasnosti svih organizacija, bez obzira da li su to profitno orijentisane ili ne, u ispunjavanju želja i zahtjeva cijelog društva.

*Izveštaj o konceptu finansijskog racunovodstva broj 4 (SFAC 4), Odbora za standarde finansijskog racunovodstva (FASB), pod naslovom ‘Ciljevi finansijskog izvještavanja neposlovnih organizacija’ govori o **generalnoj svrsi eksternog finansijskog izvještavanja neposlovnih organizacija.***

Ciljevi finansijskog izvještavanja koji se daju u SFAC 4 formulišu da finansijski izvještaji neposlovnih organizacija treba da obezbijede informacije korisne tekucim i potencijalnim provajderima resursa i drugim korisnicima pri:

- Donošenju racionalnih odluka o alokaciji resursa u ove organizacije.
- Procjenjivanje servisa koje neposlovne organizacije obezbjedjuju i njihovu sposobnost da nastave da obezbjedjuju te servise.
- Procjenjivanje kako menadžeri neposlovnih organizacija obavljaju svoje funkcije, prije svega sa aspekta odgovornosti.

Saglasno tome, finansijsko izvještavanje neposlovnih organizacija trebalo bi da obezbijedi informacije o:

- Ekonomskim resursima, obavezama, i neto sredstvima organizacija, kao i neto efektima transakcija, događaja, i okolnostima pod kojim dolazi do promjene u sredstvima.
- Ucinima organizacije tokom perioda. Periodicnim mjerenjem promjena u iznosu i prirodi neto sredstava neposlovnih organizacija i informacije o njihovim naporima ucinjenim na pružanju usluga i postignutim dostignucima, obezbjedjuje se najkorisnije informacije pri procjenjivanju efekata njihovih aktivnosti.
- Kako organizacija obezbjedjuje i troši gotovinu ili druge likvidne resurse, njihovom zaduživanju i vraćanju dugova, i drugim faktorima koji mogu uticati na likvidnost organizacije.

Pored toga, finansijski izvještaji neposlovnih organizacija trebali bi da uključe narativna objašnjenja i interpretacije, sa namjerom da se pomogne korisnicima u razumijevanju pruženih finansijskih informacija.

4. Karakteristike racunovodstva i finansijskog izvještavanja VNP sektora

Aktivnosti nekih VNP organizacija (kao na primjer komunalnog i javnog transporta) su slične aktivnostima profitno orjentisanih subjekata. U takvim slučajevima racunovodstvo postavlja paralelu između neprofitne organizacije i njihovog duplikata u privatnoj svojini. Međutim, u većini svojih aktivnosti, vlada i neprofitne organizacije nisu zainteresovane za mjerenju profita. (Čak i kod onih VNP organizacija koje knjiže prihode, troškove i neto dobitak ne zahtijeva se maksimalni profit, već samo obezbjeđenje kontinuiteta i/ili unapredjenje usluga).

Racunovodstvo je servisna funkcija i mora izaci u susret zahtijevanim informacijama u datom okruženju. U VNP okruženju, odluke se odnose na sticanje i alokaciju finansijskih resursa, menadžersko upravljanje i kontrolu korišćenja finansijskih resursa, i nadzor nad finansijskim i drugim resursima koji se tradicionalno drže u okvir ostvarenja socijalnih i politickih ciljeva, prije nego profitabilnost. Legalna i administrativna prinuda su korišćene kao društvene metode upravljanja VNP institucijama u ostvarivanju njihovih ciljeva. Zato, racunovodstvo i finansijsko izvještavanje VNP organizacija naglašavaju kontrolu i odgovornost za trošenje finansijskih resursa. Dva najznacajnija tipa legalnih i administrativnih kontrola, preko kojih se obezbjedjuju uticaj racunovodstva u vladinom okruženju, su jedinstvena uloga i upotreba (1) **fondova**, i (2) **budžeta**.

4.1. Fondovi i racunovodstvo fondova

Podsjetimo da finansijski resursi obezbijedjeni za VNP organizacije mogu biti ograniceni; to jest, njihova upotreba može biti ogranicena na specificne svrhe i aktivnosti. Na primjer, crkva može primiti donaciju za rekonstrukciju; bolnica može primiti grant za dodatne kapacitete intezivne njege; grad može posuditi novac za izgradnju objekta za tretman cvrstog otpada; univerzitet može primiti federalni grant za istraživanje. Takva eksterna ogranicenja kreiraju znacajnu odgovornost. Menadžment može takodje dizajnirati specificne svrhe za koje se odredjeni izvori mogu koristiti. Na primjer, menadžment može željeti da akumulira resurse za zamjenu opreme ili proširenje kapaciteta. Zato što menadžment postavlja interne planove koje sam može promijeniti, oni zahtijevaju jedino internu odgovornost. U svakom slučaju, upotreba resursa u saglasnosti sa ugovorenim prilivima i izvještavanje o njihovom poštovanju su esencijalna obaveza nadzora.

VNP organizacije osnivaju fondove da kontrolišu ogranicena i predodredjena sredstva i da obezbijede demonstraciju saglasnosti sa legalnim i administrativnim zahtjevima. **Fondovi** su odvojeni fiskalni i racunovodstveni entiteti koji obuhvataju gotovinu i negotovinska sredstva – odvojene saglasno svrsi ili aktivnostima za koje ce biti korišćena – isto tako kao i odnosne obaveze. *Odbor za standarde vladinog*

racunovodstva (GASB) u svom izvještaju broj 34, pod naslovom "Kodifikacija Vladinog racunovodstva i standarda finansijskog izvještavanja", definiše fond kao:

... fiskalni i racunovodstveni entitet sa uravnoteženim setom racuna na kojima se evidentira keš i druga finansijska sredstva, zajedno sa svim srodnim obavezama, i preostali kapital ili saldo i promjene u njemu, koji su odvojeni za svrhu prenošenja na specifične aktivnosti ili ostvarivanja odredenih ciljeva u saglasnosti sa specijalnom regulativom, restrikcijama ili ogranicenjima.

Dva osnovna tipa fondova se koriste od strane VNP organizacija:

- 1. Potrošni (vladini) fondovi:** za knjiženje tekuće imovine, odnosnih obaveza, promjene u neto aktivni, i salda koja se mogu potrošiti u njihovim aktivnostima neposlovnog tipa (na primjer za vatrogasnu i policijsku zaštitu).
- 2. Nepotrošni (vlasnički) fondovi:** za knjiženje prihoda, rashoda, imovine, obaveza i kapitala po osnovu aktivnosti poslovnog tipa (npr. komunalno, ekspres restoran, ili transportni sistem).

Koncept fonda uključuje racunovodstveno podvajanje resursa – nije neophodno fizičko podvajanje – međutim, resursi su također često fizički podvojeni, na primjer, preko odvojenih tekucih racuna za gotovinske resurse različitih fondova.

Upotrebu termina fond u VNP organizacijama trebalo bi oštro razlikovati od njegove upotrebe u privatnim preduzecima. Fond u komercijalnim preduzecima je jednostavno dio njegove pasive koja je ograničena za specijalnu upotrebu, nijesu odvojeni i osobiti racunovodstveni entiteti. Prihodi i rashodi vezani za takve fondove su dio aktivnosti preduzeca; to jest, racuni rashoda i prihoda fondova se pojavljuju u glavnoj knjizi, strana po strana, sa drugim racunima rashoda i prihoda preduzeca, **fond u VNP organizacijama u racunovodstvenom smislu je zaokruženi racunovodstveni entitet sa sopstvenom aktivom, obavezama, приходima, rashodima ili troškovima, i saldonom fonda ili drugim racunima kapitala** – i sa njegovom glavnom knjigom (knjigama). Zaista, kompletni set finansijskih izvještaja mora biti pripremljen za svaki fond VNP organizacija, isto tako kao i za organizaciju kao cjelinu.

4.2. Budžet i odobravanja

Kreiranje potrošnog (vladinog) fonda uobicajeno ne nosi sa sobom automatsko pravo trošenja njegovih resursa. U većini VNP organizacija, posebno vladinih, rashodi mogu nastati jedino u okviru odobrenja – koja predstavljaju autorizaciju da može nastati rashod za odredjene svrhe – ili slicnih autorizacija od vladinih tijela.

Fiksni novčani budžet se obično priprema za svaki potrošni (vladin) fond. To jest, izvršni rukovodilac organizacije (ili možda šef svakog odsjeka) traži od vladinog tijela odobrenje za nastanak specificiranog (fiksiranog) iznosa rashoda – za plate, opremu, zalihe itd – tokom budžetskog perioda da bi se izvršila misija odnosno odjeljenja. Budžet je uobicajeno korišćeno sredstvo za komunikaciju između odlukama alociranih resursa i tipova i kolicina dobara i usluga koje treba obezbijediti tokom budžetskog perioda.

Kada se vladino tijelo saglasi, budžet se usvaja od strane zakonodavnog tijela, čime budžetski procijenjeni rashodi postaju spojeni sa odobrenjem, kojim se dozvoljava nastanak rashoda za predodredjene svrhe i ograničava iznos koji može biti potrošen za svaku specificiranu svrhu. Odobrenje mora da ukaže na maksimalni iznos rashoda koji može da nastane u odredjenom fonda za definisanu svrhu u odredjenom periodu. Odjeljenje ili aktivnost može biti finansirana iz nekoliko fondova. U takvim slučajevima barem jedno odobrenje mora biti dobijeno iz podržavajućih fondova da bi se obezbijedilo ovlašćenje za zahtijevane rashode.

Za kontrolu i prikazivanje budžetske usaglašenosti, uobicajeno je – naročito za vladine fondove – da se ustanove budžetski racuni unutar glavne knjige potrošnog fonda. Ova tehnika omogućava menadžeru da odredi preostale dozvoljene rashode u bilo kojem momentu tokom periodu. Integrativni budžetski racuni u racunovodstvenom sistemu su posebno značajni tamo gdje su budžetska preporacenja predmet kazni, otpuštanja i drugih disciplinskih mjera.

Nepotrošacki (vlasnicki) fondovi, na drugoj strani, mogu biti kontrolisani fleksibilnim budžetima – kao u slučaju onih koji se koriste u biznisu – prije nego upotrebom fiksnih budžeta. Fleksibilni budžeti automatski povećavaju dozvole za nastanak rashoda tokom godine, ako su prihodi veći od planiranih, i smanjuju dozvole za rashode ako su prihodi manji nego što je planirano. Budžetski racuni se ne koriste u slučaju fleksibilnog budžeta. Međutim, budžetski racuni se koriste od strane većine VNP organizacija koje kontrolišu njihove nepotrošne fondove preko fiksnih budžeta.

Fiksni budžeti potrošnih i/ili nepotrošnih fondova često daju povoda za jedinstveno dvojno knjigovodstvo i izvještavanje za VNP organizacije. Ovo je zato što (1) generalno prihvaceni racunovodstveni standardi (GAAP) propisuju specifične standarde za mjerenje prihoda, rashoda, troškova i drugih iznosa evidentiranih u finansijskim izvještajima koji su “prezentirani sasvim u saglasnosti sa GAAP”; ali (2) za budžetske svrhe, vladini odbori mogu procjenjivati prihode i autorizovane rashode na raznovrsnim osnovama koje nisu saglasne se opšte prihvacenim racunovodstvenim standardima – na primjer na keš osnovi.

U situaciji kada se budžetska osnova razlikuje od GAAP osnove:

1. Racuni se vode na budžetskoj osnovi tokom godine - cime se ostvaruje budžetska kontrola preko racuna, tako da periodicni i godisnji budžetski izvještaji mogu biti pripremljeni na budžetskoj osnovi.
2. Prilagodjavanje se vrši na kraju godine – podaci na budžetskoj osnovi se konvertuju na GAAP osnovu – tako da godisnji izvještaji na GAAP osnovi mogu biti pripremljeni.
3. Razlike izmedju izvještaja na budžetskoj osnovi i izvještaja na GAAP osnovi se objašnjavaju i usaglašavaju u godišnjim finansijskim izvještajima VNP organizacija.

4.3. Neke druge osobene karakteristike racunovodstva VNP sektora

U racunovodstvima mnogih VNP organizacija, posebno vladinih, isticanje fondova i budžetske kontrole, više lici na analizu promjene obrtnih sredstava – ili cak na cash flow analizu – nego na komercijalno racunovodstvo, u kojem je determinisanje neto dobitka vrhovni cilj. **Ključno žariste u racunovodstvu i izvjestavanju vecine VNP organizacija su potrošni finansijski resursi, knjiženje u potrošnom fondu entiteta i alokacija posredstvom budžeta i proces odobravanja.**

Mjerenje “žrtava” u racunovodstvu nepotrošnog – vlasnickog fonda - fokusira se na mjerenje troškova, kao sto je slucaj u poslovnom racunovodstvu, pri cemu se na troškove gleda kao na vrijednosti potrošene imovine tokom godine. Na suprotnoj strani mjerenje “žrtava” u racunovodstvu potrošnih – vladinih fondova, fokusira se na rashode na koje se gleda kao na iznose finansijskih sredstava potrošenih tokom godine za:

- Tekuce aktivnosti (npr. plate...)
- Kapitalne odlive
- Vracanje kamate i glavnice dugorocnih dugova.

Znaci rashodi se definišu kao vrijednost isporucenih roba ili izvršenih usluga, bez obzira da li su placene ili ne, ukljucujuci tekuce operativne troškove (plate, zalihe ...), sredstva za vracene dugova koji nisu bili evidentirani kao obaveze fonda iz kojeg su vraceni, i kapitalne odlive. Zato, rashode – termin koje je znacajan za racunovodstvo vladinih (potrošnih) fondova – ne bi trebalo miješati sa troškovima definisanim za racunovodstvo profitno orjentisanih firmi.

Kapitalna (fiksna) aktiva normalno nije izraz raspoloživih finansijskih sredstava, i knjiži se odvojeno od racunovodstvenog entiteta vladinog (potrošnog) fonda. Slicno, nedospjele dugorocne obaveze koje nisu obaveze odredenog fonda (vec vlade kao cjeline) moraju biti unijete u odvojeni nefondovski racunovodstveni entitet. Saglasno tome, vrijednost sticanja kapitalne aktive se smatra rashodom (upotrebom finansijskih resursa) u periodu u kojem se to desilo, kao i u slucaju vracanja dospjelih dugorocnih obaveza, zato što obje transakcije smanjuju neto finansijsku imovinu vladinog fonda. Osim toga, zato što se odredjivanje neto dobitka ne uzima u obzir u vecini VNP organizacija, u vladinim fondovima (1) vrednovanje zaliha može imati samo prolaznu pažnju, a (2) amortizacija kapitalne imovine se obicno ne knjiži zato što to ne zahtijeva upotrebu finansijskih resursa fonda tokom tekućeg perioda.

5. Rezime

Metoda komparacija koja prožima cijeli tekst, pri cemu je kao predmet komparacije korišćeno poslovno racunovodstvo, nalazi svoje mjesto i u zaključnim konstatacijama.

Razlike izmedju sledeca dva faktora:

1. **Ciljevi:** sticanje resursa i njihovo trošenje na legalan i autorizovan nacin, što je suprotno u odnosu na težnju za povećanjem, ili u krajnjem slucaju održanjem, kapitala, i.
2. **Kontrola:** zakonski nametnuta budžetska kontrola, u odsustvu ponude i tražnje i profitne regulacije, odnosno kontrolnog sredstva svojstvenog profitno orjentisanom okruženju.

determinišu glavne razlike izmedju komercijalnog i racunovodstva VNP sektora. Primarno razmatranje u VNP okruženju je **saglasnost i odgovornost**, a shodno tome - racunovodstvo, izvještavanje i revizija VNP se uglavnom razvijaju kao sredstva kontrole saglasnosti i demonstracije odgovornosti.

U svakom slucaju, treba imati na umu slicnosti i razlike izmedju komercijalnog i VNP racunovodstva u konceptu, pristupu i terminologiji. Osobito treba upamtiti one slucajeve u kojim isti koncepti i termini se koriste sa razlicitim znacenjem. U racunovodstvu VNP, na primjer:

1. Koncept **racunovodstvenog entiteta** tice se odvojenih fondova i nefondovskih entitete, a ne organizacije kao cjeline; cjelina organizacije se odnosi na izvještajni entitet.

2. Koncept **periodicnosti** potrošnog fonda se odnosi na tok finansijskih resursa tokom godine ili drugog perioda i budžetsku komparaciju u istom tom periodu, a ne na mjerenju rezultata; mjerenje rezultata je svojstveno poslovnim firmama i netroškovnim fondovima.
3. Koncept **suceljavanja** je razumljiv u komercijalnom racunovodstvu i slicno se upotrebljava za poslovni tip aktivnosti VNP organizacija koje se evidentiraju u nepotrošnim fondovima. U svim drugim slucajevima preporucuje se suceljavanje prihoda i rashoda – tekucih aktivnosti, kapitalnih trošenja, i vracanja dugova – i to procijenjenih (budžetskih) i tekucih (stvarno nastalih) prihoda i rashoda. **Racunovodstvo potrošnog fonda istice prilive, odlive i saldo potrošnih finansijskih resursa, prije nego mjerenje prihoda, rashoda i neto rezultata.**
4. **Going-concern** koncept se obicno smatra znacajnim jedino kada su VNP organizacije ukljucene u komercijalni ili samoodrživi tip aktivnosti. **Finansijski resursi potrošnih fondova egzistiraju iz godine u godinu, odnosno od projekta do projekta.**

Literatura:

1. Accounting for governmental and nonprofit entities; Wilson, Earl Ray; Kattelus, Susan Convery; Hay, Leon Edwards; Boston, 2001. godina
2. Essentials of accounting for governmental and not-for-profit organizations; Engstrom, John H.; Copley, Paul A.; Boston, 2004. godina.
3. Governmental accounting, auditing, and financial reporting; Gauthier, Stephen J.; Cikago, 2001. godina.
4. Introduction to governmental and not-for-profit accounting; Ives, Martin; Razek, Joseph R.; Hosch, Gordon A.; Njujork, 2004. godina.

Ana Lalevic

Upravljacko racunovodstvo kao podrška savremenog menadžment sistema

Abstract:

Across the globe, the business environment is experiencing a period of unprecedented change. Dealing with such ongoing change is now accepted as an integral part of organizational life. A key issue currently facing organizations is that of how to adapt or respond to the increasingly rapid pace of change. New commercial spaces are emerging and maturing at previously unimagined speed, whilst old product markets are vanishing or are being revitalized by new managerial approaches. Recent years have seen a dramatic alteration in the intellectual climate within which organizations operate.

One element considered key in sustaining a viable level of competitive advantage in the changing environment relates to the role of management accounting within the organization. Management accounting has been viewed as adding value to management activities and business processes within enterprises as well as providing proactive support to operational managers and senior corporate executives. In many companies, particularly those competing in international markets, managers set themselves targets of achieving standards of excellence across an array of organizational activities.

Key words: management accounting, strategic management accounting, environment, competitive accounting

1. Uvod

Sa pojavom vodećih preduzeca na svjetskoj tržišnoj sceni firme se suočavaju sa sve rastućim stepenom konkurencije. Ukoliko se povećava stepen intenzivnosti konkurencije firme su prinudene da stvaraju metode koje će ih učiniti proaktivnijim u pogledu upravljanja troškovima. Za većinu takvih firmi, preživljavanje zavisi od njihove sposobnosti da razviju sofisticirane sisteme upravljanja troškovima kako bi stvorile intenzivan pritisak ka redukovanju troškova preko cjelokupog životnog ciklusa proizvoda i preko cjelokupnog lanca vrijednosti.

Upravljacko racunovodstvo se stoga posmatra kao aktivnost usmjerena na snadbijevanje finansijskih i nefinansijskih informacija menadžera internih donosioca

odluka (unutar preduzeca). Medutim, uloga upravljackog racunovodstva danas se dosta razlikuje od uloge koju je zauzimalo u prošloj deceniji.

Upravljacko racunovodstvo obuhvata dizajniranje i upotrebu racunovodstva unutar preduzeca. Upravljacko racunovodstvo nije komponovano od fiksnih, utvrđenih pravila. Metode upravljackog racunovodstva su izabrane da pomognu preduzecu da ostvari svoje ciljeve kroz bolje donošenje odluka kao i stvaranje efikasnijeg menadžmenta u preduzecu. S obzirom da preduzece ima razlicite ciljeve i pošto je komponovano od razlicitih clanova, ne postoji univerzalno pravilo za upravljacko racunovodstvo. Upravljacko racunovodstvo mora da se adaptira svakom preduzecu.

Ukoliko bi preduzece bilo nepromjenljivi entitet, metode upravljackog racunovodstva mogu biti dizajnirane i primijenjene za svako preduzece u globalu tako da bi se u tom slucaju slagali sa specificnom potrebom preduzeca. Ali organizacione promjene pridružene su i žive u preduzecu. Naime, svako preduzece preferira promjene svog životnog stila jer samo na taj nacin može ostavariti bolje preferencije. Preduzece mora takode da se adaptira na promjenljivo poslovno okruženje. Dvije glavne snage koje uticu na preduzece danas su: promjena tehnologije i globalna konkurencija. Preduzece koje ne uspije da se adaptira na ove snage neće preživjeti u dugom roku.

Preduzece naime, u dinamicnom poslovnom okruženju zavisi od sopstvenog upravljacko racunovodstvenog sistema koji ga snadbijeva informacijama. Ukoliko razvoj upravljackog racunovodstva kaska za razvojem preduzeca, sistem će djelovati kao ogranicavajući mehanizam koji sprecava preduzece da uplovi u uspješan posao u promjenljivom okruženju. Nadalje, preduzece mora da se adaptira na promjenljivo okruženje tako da i upravljacko racunovodstvo mora da se adaptira na promjene u promjenljivom preduzecu. Stoga, učenje o upravljackom racunovodstvu je učenje o procesu, ne učenje o utvrđenim procedurama. Proces upravljackog racunovodstva je povezan sa karakteristikama preduzeca, koje se konstantno mijenja. Za razumijevanje upravljackog racunovodstva potrebno je da se razumije preduzece i sile koje uticu na njega. Stoga ćemo u stranicama koje slijede pokušati da ukažemo na osnovne pojmovne karakteristike tradicionalnog i savremenog upravljackog racunovodstva kao i njegovu ulogu u sistemu informisanja menadžmenta savremenog preduzeca.

2. Pojam upravljackog racunovodstva

Vecina istraživanja koja su do sada uradena na polju upravljackog racunovodstva, što je generalno i prihvaceno, ukazuju da je osnovna svrha upravljackog racunovodstva bila "snadbijeva menadžmenta sa neophodnim, kljucnim informacijama brzo i precizno, kako bi se na taj nacin stvorila pretpostavka

preduzimanja i realizacije pogodne akcije". Međutim kasnije dolazi do djelimičnih izmjenu u poumanju njegove suštine tako da je "funkcija upravljackog racunovodstva bila da participira u dodavanju vrijednosti u organizacionom procesu formulisanja strategije, kontrola i promjena". Znacajno, termin "dodavanje vrijednosti", "organizacioni proces", "strategija", i "promjena" su se našli unutar ove definicije, odražavajući promjene u poslovnom okruženju i menadžment filozofiji, isto kao i promjene uloge upravljackih racunovoda.

Posmatrano u globalu, poslovno okruženje je doživjelo, bez presedana dramatične promjene. Poslovanje sa takvim dolazecim promjenama je u savremenim uslovima poslovanja prihvaceno kao sastavni dio života savremenog preduzeca. Ključna odluka savremenog preduzeca je kako da se adaptira ili da odgovori na sve rastući tempo promjena. Novi komercijalni (trgovinski) prostor se razvija i sazrijeva nezamislivom brzinom, dok stara proizvodna tržišta iščezavaju ili bivaju revitalizovana od strane novog menadžment pristupa. Skorijih godina smo svjedoci dramatičnih promjena u intelektualnoj klimi unutar koje preduzeće funkcioniše. Nove koncepcije ekonomske transformacije su promjene zasnovane na stalnom pokretanju kao i kreiranje novih prepreka za konkurenciju.

Ključni element koji je odgovoran za "održavanje u život" savremenog preduzeca u promjenljivim uslovima poslovanja doveden je u vezu sa ulogom koju upravljacko racunovodstvo ima unutar preduzeca. Stoga, upravljacko racunovodstvo može biti definisano kao proces identifikovanja, mjerenja, akumuliranja, analiziranja, pripreme, interpretacije i komunikacija (saopštavanje) informacija (finansijskih i operativnih) koje koriste menadžerima da planiraju, procjenjuju i vrše kontrolu unutar preduzeca i da obezbjeđuju upotrebu resursa u racunovodstvu.

Pojmovi koji predstavljaju esencijalne komponente upravljackog racunovodstva su okarakterisani kao: nadležnost (odgovornost), kontrola, pouzdanost, uzajamna zavisnost i relevantnost. Upravljacko racunovodstvo se posmatra kao mjerenje odnosno sagledavanje informacija za postizanje ciljeva u preduzecu i procjenu i ocjenu vodenja internog posla unutar procesa. U postupku u kojoj buduća akcija treba da bude zasnovana, bazirana na informaciji, neophodno je cijelo vrijeme identifikovati odgovornost i oblast ključnih rezultata pojedinaca unutar preduzeca. Upravljacko racunovodstvo identifikuje aktivnosti na koje menadžment preduzeca može ili ne može da utiče, i traži tj procjenjuje rizik i osjetljive faktore. Ova sposobnost je podesna za pracenje, analizu, kompariranje i interpretaciju informacija, koje mogu biti korisne u konstrukciji i realizaciji kontrole, razvoju i korigovanju menadžment funkcija. Informacije upravljackog racunovodstva moraju biti tako kvalitetne da pružaju pouzdanost. Pouzdanost za korisnika zavisi od njihovih izvora, integriteta i razumljivosti. Upravljacko racunovodstvo u

prepoznavanju rastuce kompleksnosti poslovanja, mora da prihvati eksterne i interne izvore informacija kroz interaktivne funkcije kao što su marketing, proizvodnja, kadrovi, nabavka, finansije itd. Ovo pomaže da se dobije odgovor na pitanje : «da li su informacije adekvatno balansirane ili ne?». Upravljacko racunovodstvo, nadalje mora da obezbijedi fleksibilnost u pogledu održavanja na adekvatnom nivou postupka sakupljanja, kao i interpretacije informacija. Time je olakšana istraživanje cime se prezentacija cini cistom, razumljivom i pravovremenom, kao i mnoge aktivnosti koje su neophodne za nepristrasno i sigurno donošenje odluka. Ovaj proces je suštinski napredan i dinamican. Stoga informacija mora da zadovoljava kriterijume da bi bila primjenljiva i podesna.

Naime, upravljacko racunovodstvo predstavlja esencijalni dio menadžmenta procesa. Stoga obezbjeđuje informacije koje su neophodne za:

- kontrolisanje sadašnjih aktivnosti u preduzecu
- planiranje njegovih buducih strategija, taktika i operacija,
- optimizira upotrebu resursa,
- mjerenje i procjena uspjeha,
- redukovanje subjektivnosti u postupku donošenja odluka,
- poboljšanje interne i eksterne komunikacije.

2.1. Tradicionalno vs savremeno upravljacko racunovodstvo

Tradicionalno, glavni ciljevi upravljackog racunovodstva su bili da pomaže u stvaranju plana preduzeca u buducnosti, da prate uspjeh a u sklopu toga da obezbijede da se planirani ciljevi ostvare. Naglasak je na internom procesu. Naime, upravljacko racunovodstvo je ranije bilo usresredeno na analiziranje, istraživanje i prognoziranje informacija koje su po prirodi finansijske i nefinansijske i koje se smatraju esencijalnim u osiguranju zdravih, cvrsto ocuvanih menadžment aktivnosti. Praksa upravljackog racunovodstva u mnogim preduzecima danas obuhvata i dodaje mnogo širu i diverzifikovaniju ulogu u odnosu na njegov prvi fokus. Strategijska zainteresovanost, struktura preduzeca, fleksibilne tehnologije, e-poslovne aktivnosti, menadžment stil i promjena organizacione kulture su neki od faktora koji sada stvaraju implikacije na znacaj prakse upravljackog racunovodstva unutar savremenog preduzeca.

Naime, kako sadašnji tako i buduci trendovi u zadatku upravljackog racunovodstva su bili uoceni i stoga ih iznosimo kako slijedi:

Trenutni i buduci trendovi u upravljackom racunovodstvu (izvor: Sharma, 1998)

<i>Današnji trendovi</i>	<i>Buduci trendovi</i>
Visok naglasak na:	Visok naglasak na:
<i>Budžetiranje za planiranje i kontrolu</i>	<i>Budžetiranje za planiranje i kontrolu</i>
<i>Analiza odstupanja</i>	<i>Analiza odstupanja</i>
<i>Budžetiranje kapitala</i>	<i>Budžetiranje kapitala</i>
<i>Tehnike povracaja od investicija</i>	<i>Tehnike povracaja od investicija</i>
<i>Absorpcioni sistem obracuna troškova</i>	Umjeren naglasak na:
<i>Sistem obracuna po varijabilnim troškovima</i>	<i>Balanced Scorecard</i>
Umjeren naglasak na:	<i>Mjerenje satisfakcije potrošaca</i>
<i>Balanced Scorecard</i>	<i>Upravljanje i obracun troškova po aktivnostima</i>
<i>Mjerenje satisfakcije potrošaca</i>	<i>Stejholderove analize vrijednosti</i>
Nizak naglasak na:	<i>Benchmarking</i>
<i>Upravljanje i obracun troškova po aktivnostima</i>	<i>Absorpcioni sistem obracuna troškova</i>
<i>Stejholderove analize vrijednosti</i>	<i>Sistem obracuna po varijabilnim troškovima</i>
<i>Benchmarking</i>	

U svojoj knjizi "Relevance Lost" dvojica renomiranih imena iz oblasti racunovodstva Robert, S. Kaplan, i H. Thomas Johnson oštro kritikuju današnje aktuelne upravljacko racunovodstvene informacije, ukazujući da su postojeće upravljacko racunovodstvene informacije (izazvane postupcima i ciklusom sistema izvještavanja preduzeca) previše zadocnile, agregirane kao i previše iskrivljene da bi bile pouzdane za planiranje i kontrolu odluka menadžera. Izvještaju upravljackog racunovodstva su od male pomoci operativnim menadžerima kao njihov pokušaj da redukuju troškove i poboljšaju produktivnost.

Naime, njihov zaključak je bio da u današnjoj klimi brzih tehnoloških promjena, snažne globalne i domace konkurencije i enormne ekspanzije procesa obrade informacija, današnji upravljacko racunovodstveni sistemi su neadekvatni i zastarjeli. Doprinos od strane Kaplana, Johnsona i drugih izazvala je novu i veoma dobrodošlu raspravu o novom upravljacko racunovodstvenom sistemu.

Kroz poslednjih nekoliko dekada struktura proizvoda u mnogim kompanijama postaje složenija. Spektar proizvoda je veoma diverzifikovan i odluke o miksu proizvoda su veoma složene. Jedna znacajna promjena u odnosu na postojeće jeste da su direktni troškovi enormno niski da bi bili supstituisani indirektnim troškovima. Očividno je, da se znacaj alokacije indirektnih troškova povećava. Izazov je stvoriti prave informacije o troškovima proizvoda, troškovima potrošaca kao i o drugim

troškovima. Usljed toga intenzivira se potreba za upotrebu naprednijih sistema obracuna troškova. Pouzdani sistemi mjerenja i kontrole troškova mogu podjednako da zastupaju konkurentne prednosti unutar trenutnog poslovnog okruženja. Prateći Kaplana i Johnsona konvencionalni sistem racunovodstva troškova nije sposoban da savlada nove izazove. Znatno udio od takozvane "Relevance Lost" literature je usresreden ka detaljnom istorijskom pregledu ove perspektive. Kaplan pokazuje da model standardnog racunovodstva troškova ima svoje porijeklo u naucnom racunovodstvenom pokretanju, približno prije 100 godina. U to vrijeme, ključ za efikasnost je bilo maksimiziranje outputa proizvedenih direktnom radnom snagom ili nacinama kojim upravljaju zaposleni. Savremeno konkurentno okruženje, medutim predstavlja izazov za mnoge proizvođače da ostvare ambiciju upravljackog racunovodstva kao što je TQM i JIT . Predhodno standardizovanje proizvodnje u velikim serijama danas je supstituisano potrošačevim proizvodima u manjim obimima. Prateći "Relevance Lost" literaturu, konvencionalni modeli upravljanja troškovima postaju glavni kamen spoticanja za napore kompanije u pravcu postizanja veće efikasnosti i efektivnosti. Stoga, logičan komentar Kaplana je da: *"prihvatanjem svih promjena, jedina konstanta u preduzeću postaje upravljacko racunovodstvo"*

3. Savremenene tendencije upravljackog racunovodstva

Veza između upravljackog racunovodstva i strategijskog menadžmenta leži ne samo u ovoj normativnoj vrsti ideja. Takođe se kaže, podržavanje višestrukih perspektiva u izvještavanju i koordinaciji složenosti su povećale važnost za upravljacko racunovodstvo u globalnoj konkurenciji, kao što je i koordinacija globalnog lanca vrijednosti bitna karakteristika upravljackog racunovodstva u globalnim firmama. Upravljacko racunovodstvo i strategijski menadžment su sastavni dio istovjetnog menadžment i procesa kontrole (tj. u dugom i kratkom roku planiranje profita u procesu budžetiranja).

Naime, kako se strategijski menadžment odnosi tj. pripada startegijskom nivou, tako i upravljacko racunovodstvo tradicionalno manje ili više pripada taktickom nivou (Anthony 1965). Medutim, veza nije tako jednostavna kao što klasicni modeli nagovještavaju. Prema tvrdnji Simons (1991), upravljacko kontrolni sistem ne može biti jedino upotrijebljen za kontrolu trenutnih strategija, kao ni za formulisanje novih strategija, ukoliko se one koriste simultano.

Konvencijalo strategijsko planiranje i upravljacko racunovodstvo su bili posmatrani u kontekstu njihove pripadnosti razlicitim djelovima upravljackog procesa, tako da je strategija obicno posmatrana izvan upravljackog racunovodstva kompanije. Medutim, strategija je orijentisana na buducnost, kvalitativno i dugorocno, dok je upravljacko racunovodstvo istorijski, kvantitativno i kratkorocno orijentisano. Strategija tezi takode da posmatra cijelu kompaniju ili cijeli lanac vrijednosti i stvara sinergiju dok upravljacko racunovodstvo razdvaja kompaniju unutar odvojenih kontralabilnih djelova. Kao što Hartman 1993, naglašava ovo razbivjanje disciplina za startegijsko upravljacko racunovodstvo može potpuno biti pronadeno ovdje: ono bi trebalo da bude buducnost, eksterno, cjelokupni lanac vrijednosti i dugorocno orijentisano kao i takode da ukljucuje ne finansijska mjerenja⁴⁴. Upravo iz tog razloga, tokom periodi iznjedrila se ideja o stvaranju novih razvojnih puteva upravljackog racunovodstva. Potreba je nastala usljed promjena na svjetskoj, globalnoj sceni, strategijskog razmišljanja kao i potrebi ka stvaranju i upotrebi adekvatnih informacija. Dva veoma znacajna pravca koja su okarakterisali promjene koje su se dešavale na podrucju upravljackog racunovodstva su išle u pravcu stvaranja:

- *strategijskog, i*
- *konkurentskog upravljackog racunovodstva.*

3.1. Strategijsko upravljacko racunovodstvo

Kasnih 80-tih godina prošlog vijeka kritike teorije i prakse tradicionalnog upravljackog racunovodstva su bile široko publikovane i novi prilazi su bili podržani jer su više bili uskladeni sa današnjim konkurentskim i poslovnim okruženjem. Stoga je strategijsko upravljacko racunovodstvo identifikovao kao novi željeni put. Medutim, još uvijek ne postoji obuhvatan okvir u smislu šta konstituiše tj. sacinjava strategijsko upravljacko racunovodstvo.

Jedan od elemenata strategijskog upravljackog racunovodstva odnosi se na snadbijevanje relevantnih informacija kako bi se omogucilo formulisanja adekvatne organizacione strategije kao i upravljanje njenom implementacijom.

⁴⁴ Siromašno znanje upravljackih racunovoda o strategijskim predmetima, opšte upravljacko neraspoloženje ili ignosrisanje upotrebe strategijskih informacija i ljudi u strategijskim iskodima, nerealni informacioni zahtjevi, određena težina potreba izvještavanja i opšta priroda upravljacko-racunovodstvenih funkcija su bile predožene kao generalne barijere za razvoj strategijskog upravljackog racunovodstva.

Godinama strategijsko upravljacko racunovodstvo se propagiralo kao potencijalna oblast razvoja koja želi da poveca buduci doprinos upravljackog racunovodstva. Krajem 80-tih komisija za ispitivanje (UK Chartered Institute of Management Accountans) je ocijenila današnje stanje u upravljackom racunovodstvu. Istraživanje je bilo publikovano u izvještaju nazvanom *Upravljacko racunovodstvo: evolucija ne revolucija*, od strane autora Bromwich i Bhimani (1989). U izvještaju koji je slijedio iza izvještaja *Upravljacko racunovodstvo: put ka progresu*, Bromwich i Bhimani su skrenuli pažnju ka strategijskom upravljackom racunovodstvu kao oblast za buduci razvoj. Uprkos isticanju da je strategijsko upravljacko racunovodstvo prihvaceno, postoji još uvijek neobuhvatan konceptualni okvir u pogledu šta je zaista strategijsko upravljacko racunovodstvo. Tako npr. Coad (1996) isticice:

Strategijsko upravljacko racunovodstvo je polje koje je isplovilo i cije granice su još uvijek labave, ne postoji objedinjen pogled tj. mišljenje šta je ili kakvu sposobnost razvija. Postojeca literatura ukazuje da je oblast razlicita i razdvojena.

Innes (1998) definiše strategijsko upravljacko racunovodstvo u kontekstu snadbijevanja informacijama za podršku strategijskih odluka u preduzeću. Strategijske odluke obicno obuhvataju dug period, imaju znacajan uticaj na preduzeće i premda imaju interni element oni takode obuhvataju i eksterni element. Usvajanje ove definicije sugerise da je snadbijevanje informacijama za podržavanje organizacionih, krucijalnih dugorocnih odluka, kao što je upotreba Activity Based Costing informacija za analizu profitabilnosti proizvoda, spada unutar domena strategijskog upravljackog racunovodstva. Ovaj aspekt je naišao na podršku od strane Coopera i Kaplana (1988) koji iznose mišljenje da su strategijsko racunovodstvene tehnike dizajnirane da podrže obuhvatne konkurentske startegije u preduzeću, prije svega od snage upotrebe informacione tehnologije za razvoj mnogo savršenijih proizvoda i kao i stvaranje servisa za podršku.

Drugi autori, ipak usvajaju koncept definicije koje naglašavaju da je strategijsko upravljacko racunovodstvo eksterno orijentisano. Simmonds (1982) koji se prvi smatra tvorcem kovanice strategijsko upravljacko racunovodstvo, ga posmatra kao sistem snadbijevanja i analize podataka upravljackog racunovodstva u vezi poslovanja i njegove konkurencije koje su korisne za razvoj i pracenje strategije tog poslovanja.

Usled odsustva opšte saglasnosti šta konstituiše strategijsko upravljacko racunovodstvo Lord (1996) je razmatrao literaturu i idntifikovao nekoliko "struka" koje se koriste kao karakteristike strategijskog uravljackog racunovodstva. Oni obuhvataju:

- produžetak internog fokusa tradicionalnog upravljackog racunovodstva ukljucivanjem eksternih informacija o konkurenciji;
- veza izmedu izabrane strategijske pozicije preduzeca i ocekivanog isticanja upravljackog racunovodstva (npr. racunovodstvo u vezi ka strategijskim pozicioniranjem);
- sticanje konkurentskih prednosti analiziranjem i iznalaženjem nacina u pravcu smanjenja troškova i/ili povecanje diferenciranja proizvoda preduzeca posredstvom istraživanja veza u vrednosnom lancu, kao i optimiziranja izazivaca troškova.

Strategijsko upravljacko racunovodstvo, naime može šire biti opisano kao dugorocni, biduci i spoljni pristup koji pokušava da savlada nove izazove unutra organizacije kao i sposobnost ukljucivanja ne finansijskih mjerenja. Generalno može biti receno da je ideja o strategijskom upravljackom racunovodstvu bila razvijena kao jedan od nacina da se odgovori na cuvene "krize" raspravljanja o upravljackom racunovodstvu od strane Johnson & Kaplan (1987). Bromwich (1990) je definisao strategijsko upravljacko racunovodstvo kao predvidanje i analiza finansijskih informacija o tržištu proizvoda preduzeca i troškova konkurencije, kao i strukture troškova i pracenje strategija preduzeca, njihove konkurencije na ovim tržištima tokom velikog broja perida. Ova vrsta od startegijske analize troška (i prihod ili profit) je bila predložena od strane veoma poznatih licnosti Bromwich & Bhimani (1994), Shank & Govindarajan (1989 and 1993). Takode Porter (1985) može biti prepoznat kao jedan od esencijalnih tvoraca u ovoj oblasti, uprkos njegovoj neracunovodstvenoj naucnoj pozadini.

Veza izmedu upravljackog racunovodstva i strategijskog menadzmenta leži ne samo u ovoj normativnoj vrsti ideja. Takode se kaže, bodrenje višestrukih perspektiva u izvještavanju i koordinaciji složenosti su povecale važnost za upravljacko racuovodstvo u globalnoj konkurenciji i koordinacija globalnog lanca vrijednosti je karakteristika upravljackog racunovodstva u globalnim firmama (Mouritsen 1995). Upravljacko racunovodstvo i strategijski menadzment su uvijek dio od istovjetnog menadzment i procesa kontrole (tj. u dugom i kratkom roku planiranje profita u procesu budžetiranja (Welsch & Hilton & Gordon 1988).

Startegijski menadžent se odnosi (pripada) na startegijski nivo i upravljacko racunovodstvo tradicionalno manje ili više na taktickom nivou (Anthony 1965). Premda veza nije tako jednostavna kao što klasicni modeli nagovještavaju. Prema tvrdenju Simons (1991), upravljacko kontrolni sistem ne može biti jedino upotrijebljen za kontrolu trenutnih strategija, ali takode za formulisanje novih strategija, ukoliko se one oriste simultano. Osim toga, proces bu?etiranja je pomenut

da bude startegijski od kvantificiranja i procjene startegijskih palnova, racunovodstvo može da ima jake uticaj na kako firma da iskoristi svoj kapacitet, ovo može biti instrument za motivisanje ili implementaciju ili može da unaprijedi vrijednosti u preduzeću. (Mouritsen 1991)

Konvencijalo startegijsko planiranje i upravljacko racunovodstvo su bili razmatrani kao pripadanje razlicitim djelovima od upravljackog procesa (e.g. Anthony 1965), startegija obicno posmatra van i upravljacko racunovodstvo unutar kompanije. Strategija je buducnost, kvalitativna i dugorocno dok je upravljacko racunovodstvo istorijski, kvantitativno i kratkorocno orijentisano. Stategija teži takode da posmatra cijelu kompaniju ili cijeli lanac vrijednosti i stvara sinergiju dok upravljacko racunovodstvo razdvaja kompaniju unutar odvojenih kontralabilnih djelova. Kao što Hartman 1993, naglašava ovo razbvijanje disciplina za startegijsko upravljacko racunovodstvo može potpuno biti pronadeno ovdje: ono bi trebalo da bude buducnost, eksterno, cjelokupni lanac vrijednosti i dugorocno orijentisano kao i takode da ukljucek ne finansijek mjerenja.

3.2. Konkurentsko upravljacko racunovodstvo

Konkurentsko racunovodstvo, kao novi razvojni put upravljackog racunovodstva i potreba menadzmenta savremenog preduzeca je veoma znacajno za identifikovanje potencijalnih mogucnosti i prijetnji. Pošto konkurent djelimicno odreduje uspjeh preduzeca, savremeno preduzece mora pristupiti traženju odgovora na sledeca pitanja u svom startegijskom poslovnom odlucivanju." Ko su njegovi glavni konkurenti?", "Šta su njegovi ciljevi?", "Koje su njegove glavne snage i slabosti?", "Kako dobro to radi?", Može li da predvidi njegove buduće promjene?"

Stoga autori isticu da bi konkurentsko racunovodstvo trebalo da bude glavni element upravljackog planiranja i kontrole, sa detaljnim obracanjem pažnje na svaki konkurentski cilj, bogatstvo i stav konkurencije, isto kao i na svaki pojedini element njegove strategije. Drugi, pak autori tvrde da konkurentsko racunovodstvo pomaže preduzeću da izbjegne element iznenadenja. Naime, ukoliko preduzece zna mnogo o svojoj konkurenciji postoji mala šansa da ce napraviti iznenadujuće pomjeranje (što može biti veoma štetno po preduzece). Putem konkurentskog racunovodstva, preduzece je u mogucnosti da identifikuje snage i slabosti konkurenata, i na taj nacin da iskoristi prednosti konkurenata u svoju korist.

Konkurentsko racunovodstvo pomaže preduzeću da identifikuje konkurentovu razvojnu ili prodajnu strategiju. Takode se fokusira na razumijevanje ponašanja konkurencije citanjem njihovih misionarskih izvještaja ili godišnjih saopštenja.

Danas je prisutan veliki broj interesovanja u pogledu publikovanja konkurentskog racunovodstva. Veliki broj profesora koji se bave racunovodstvenom problematikom kao i prakticara su saglasni da konkurentsko racunovodstvo smešta preduzece u poziciju da identifikuje mogucnosti kao i prijetnje cime obezbjeđuje znanje koje je preduzecu neophodno za donošenje dugorocnih efikasnih odluka. Savremeno upravljacko racunovodstvena literatura prepoznaje konkurentsko racunovodstvo kao jedan od kljucnih komponenti upravljackog racunovodstva i sistema kontrole u preduzecu.

Kljucne sastavne komponente konkurentskog racunovodstva su:

1. analiza troškova konkurencije;
2. analiza kvaliteta i cijena konkurencije;
3. benchmarking;
4. analiza vrednosnog lanca;
5. profilisanje konkurencije (ili pracenje pozicioniranosti konkurencije);
6. analiza profitabilnosti industrije.

Strategijsko upravljanje troškovima može biti primijenjeno u analizi konkurencije. Naime, preduzece može da se takmici na tržištu bilo strategijom smanjenja troškova ili strategijom diferencijacije.

Drugi metod konkurentskog racunovodstva se sastoji u kompariranju pozicije poslovanja sa njegovom konkurencijom koji se odnosi na cijene i kvalitet, drugim rijecima, srodne vrijednosti. Ukoliko je industrija zrela, osnova konkurencije se frekventno bazira na prodajnoj cijeni, kako proizvodi postaju dobro razumljiva roba. Konsekventno kljucni faktor uspjeha je postizanje komparativnih prednosti troškova i to je ono gdje bi konkurentsko racunovodstvo trebalo da bude fokusirano.

Benchmarking pomaže preduzecu da unaprijedi svoj produktivni rast i da se probije prema visokim standardnim performansama.

Vrednosni lanac je bazicna alatka za sistematicno ispitivanje aktivnosti poslovnih performansi i u kakvoj su oni interakciji, kao i neophodan stepen za determinisanje njihovih izvora u pravcu konkurentskih prednosti. Oni sugeriraju da je nemoguće razumijevanje konkurentskih prednosti proucavanjem poslovanja kao cjeline; mora se secirati unutar njihovih strategijski relevantnih aktivnosti za razumijevanje izvora konkurentske prednosti putem ili strategije vodstva u troškovima ili pak strategije diferencijaciju.

Pracnje konkurentske pozicioniranosti se odnosi na analiziranje pozicije konkurencije unutar industrije procjenjivanjem i pracenjem kretanja u prodaji konkurencije, tržišnog udjela, obima, troškova po jedinici kao i prihod od prodaje.

Analiza profitabilnosti industrije obezbjeđuje ocjenu prirode i intenziteta konkurencije. Michael Porter (1980) je zastupao ovaj okvir, koje je esencijalno strukturalno sredstvo za ispitivanje konkurentskog okruženja preduzeca tako da obezbjeđuje savim razumijevanje tržišnih sila posla.

Ove se određuju rentabilnost industrije pošto uticu na elementa prinos na investicije- cijene, troškove i zahtijevani nivo od investicija.

Inforacije koje je neophodno obezbjediti za adekvatnu konkurentsku analizu poticu iz: personalnog opažanja i iskustva, kontakta sa potrošacima, izvori "iz kuće", racunovodstvenih dokumenata, konkurentskih izvještaja, upravljackih i racunovodstvenih konsultacija, javnih informisanja (vebsite, knjige, casopisi, novine..)

Glavni izazov u analiziranju konkurencije je prikupljanje informacija o konkurenciji. Današnje tržište je visoko promjenljivo, stoga preduzeca nerado dijele informacije medusobno. To cini skoro nemoguće da preduzece implementira približavanje analize konkurencije u preduzecu. Drugi izazov je kvantificiranje direktnih finansijskih koristi analize konkurencije. Ipak, prilaz analizi konkurencije jednostavno pretpostavlja da kompanija sa visokim naglašavanjem analize konkurencije ce funkcionisati bolje od kompanije koja ne istice analizu konkurencije. Analiza konkurencije može biti ogranicena od velikih preduzeca usled obranjenja bogatstva.

4. Zakljucak

Za preduzeca koja posluju u novom proizvodnom i konkurentskom okruženju, okarakterisano sa oštrom konkurencijom na svjetskoj sceni, sve prefinjenijim ukusima potrošaca u pogledu kvaliteta i kvantiteta proizvoda, rapidnim promjenama na polju tehnologije, od izuzetne je važnosti da brzo i efikasno reaguje na pulsirajuće promjene, izvrši adekvatne projekcije, pa shodno tome opredijeli poslovne odluke, što je nemoguće ukoliko ne raspolaže savremenim upravljacko racunovodstvenim sistemom.

Upravljacko racunovodstvo snadbijeva informacijama za pravljenje odluka, planiranje, upravljanje i kontrolisanje operacija u preduzecu. Stoga, fokus upravljackog racunovodstva je razlicit. Samo je top menadžer odgovoran za upravljanje cjelokupnim preduzecem. Vecina menadžera je odgovorna za mogo

manje grupe aktivnosti. Ovi ninji nivoi menadžera i srednji menadžeri su potrebni upravljacko racunovodstveni izvještaji kako bi se pozabavili specificnim aktivnostima, projektima i subdivizijama za koje su oni odgovorni

U analizi konkurencije konkurentsko racunovodstvo ima vitalnu ulogu. Kljucne uloge upravljackog racunovode koje mogu imati u ovom procesu su: sakupljanje, analiziranje i kompariranje relativnih (odnosnih, srodnih) troškova konkurencije i ulaganja, procjenjivanje kvaliteta informacija, predviđanje buducih troškova proizvoda konkurencije. Cijela ideja se zasniva na zajednickom donošenju mnogih ideja u jednu cjelinu- strategijsko upravljacko racunovodstvo. Krajnji cilj je upravljanje troškovima za poboljšanje finansijkog uspjeha u dugom periodu.

Literatura

1. Atkinson, A., Banker, R., Kaplan, R., Young, M., Management Accounting, 3th edition, Prentice Hall, 2001;
2. Makido, T., Recent Trends in Japan's Cost Management Practice, in Maiden, Y., Samurai, M., Japanese Management Accounting, Productivity Press, Cambridge, Massachusetts, 1989;
3. Siegel, G., Sorensen, E., J., *Counting More, Counting Less: Transformations in the Management Accounting Profession*, Montvale, NJ: Institute of Mangement Accountants, 1999;
4. Yoshikawa, T., Innes, J., Mitchell, F., Contemporary Cost Management, Chapman and Hall, London, 1993;
5. Malinic, dr S., Upravljacko racunovodstvo i obracun troškova i ucinaka, Kragujevac, 2004.;
6. Novicevic, B., Upravljacko raacunovodstvo, obracun troškova i ucinaka, Prosveta, Niš, 1995.

Aleksandar Sekulic
Savo Mandic

Iskustva u izgradnji i primjeni biznis plana za AD KAP Podgorica

Abstract

Business plan is a document, which is necessary for each business activity. This paper is related to experiences in preparation and implementation of KAP's Business plan for 2003. The objective of business activity was to increase production of liquid aluminium by 20% comparing to KAP's designed capacity. Maximum capacity of the plant is 102.000 t of liquid metal, but related Business plan has forecast the production of approximately 120.000 t of liquid aluminium.

This paper consists of Expenses Plan, Projected Income Statement and Projected Net Cash Flow. Relevant data obtained from KAP's operational units (Alumina Plant, Smelter, Maintenance, Transport, Quality Control, Commercial and Personnel Departments) are specified in the attached Business Plan. This Business Plan includes real data relating, as follows: raw material costs, energy, labor, maintenance, along with specific consumption and production. We took into account EURO – USD exchange rate and all other elements of importance for preparation of this Business plan.

It is proved by experience that this Business plan was an important instrument for following up of the production-financial indicators in the company, and all results achieved were consistent with Business plan forecast. In the observed year 2003, KAP really produced 120.000 t of liquid metal for the first time in its history.

Preparation of Business plan has become obligatory in operation of KAP.

Key words: Business, investment, plan, budget, cost, incom statement, revenue, expenses, chash flow, inflow, outflow, equity, management, London Metal Exchange, rate.

1. Uvod

Prilikom realizacije određene poslovne aktivnosti rade se elaborati, čiji je cilj da prikažu i predstavljaju konkretni poslovni poduhvat i pruže podlogu za donošenje

odluka zainteresovanih subjekata o ulasku u realizaciju predocene poslovne aktivnosti.

Poslovna aktivnost može biti, potpuno nova ili već postojeća, koja se može odnositi na povećanje ili smanjenu proizvodnje ili usluge.

Takvi pripremni elaborati su Biznis plan (u daljem tekstu BP) i Investicioni plan (u daljem tekstu IP).

BP predstavlja model planiranih tekucih aktivnosti u jednoj kompaniji za definisani period od jedne godine, dok IP predstavlja plan aktivnosti na povećanu vrijednosti kapitala radi poboljšanja sposobnosti kompanije u odnosu na konkurenciju. Može se projektovati na duži period, ali mora imati svoje godišnje projekcije.

Naglašavamo da su i BP i IP međusobno povezani i u većini slučajeva moraju se istovremeno uraditi i usvojiti, kako bi se ostvarila zacrtana poslovna politika.

Za slučaj tekuće poslovne aktivnosti ta dva akta se razmatraju na Odboru direktora i nakon usvajanja oni predstavljaju obavezujuće dokumente za izvršni menadžment.

Na osnovu usvojenog Biznis plana se ostvaruje kontrolna funkcija od strane većinskih vlasnika, odnosno njihovih predstavnika, nad izvršnim menadžmentom kompanije. U tom smislu realizacija definisanih aktivnosti i ostvarenja predviđene poslovne politike su imperativ za rukovodeći tim i ukoliko se, iz bilo kojih razloga, zacrtani ciljevi ne postignu završava se njegova upravljačka uloga u kompaniji.

U ovom radu biće akcentirana postojeća poslovna aktivnost i poduhvat koji se odnosi na povećanje proizvodnje iznad instaliranih kapaciteta. Kapaciteti KAP-a su 102.000 t tecnog aluminijuma, dok je BP-om u 2003 godini planirana proizvodnja od 120.000 t tecnog Al-a.

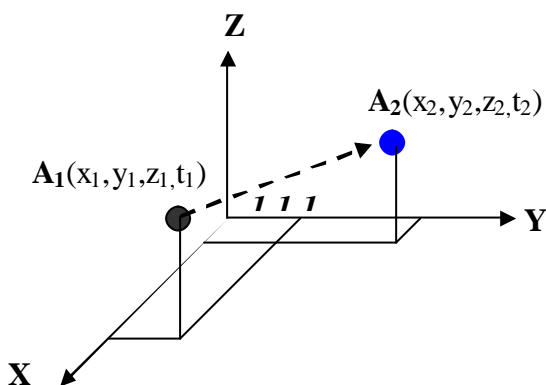
2. Teorijsko-praktična razmatranja

2.1. Biznis Plan

Biznis plan sadrži prikaz stanja poslovnog procesa određene kompanije i osnovne elemente vezane za određenu poslovnu aktivnost koju preduzeće želi da realizuje⁴⁵.

⁴⁵ Maitland I: Successful Business Plans in a week, Hodder-Stoughton, London 1996.

U operativnom smislu BP predstavlja dokument koji definiše put kojim kompanija treba da prede iz postojeće poslovne pozicije $A_1(x_1, y_1, z_1, t_1)$ na pocetku godine u željenu poziciju $A_2(x_2, y_2, z_2, t_2)$ na kraju godine.



Ako se gornja slika posmatra kao matematički model to se pozicija preduzeca može predstaviti na sledeći način:

$A=f(x,y,z,t)$, gdje su:

x – rashodi preduzeca,

y – prihodi preduzeca,

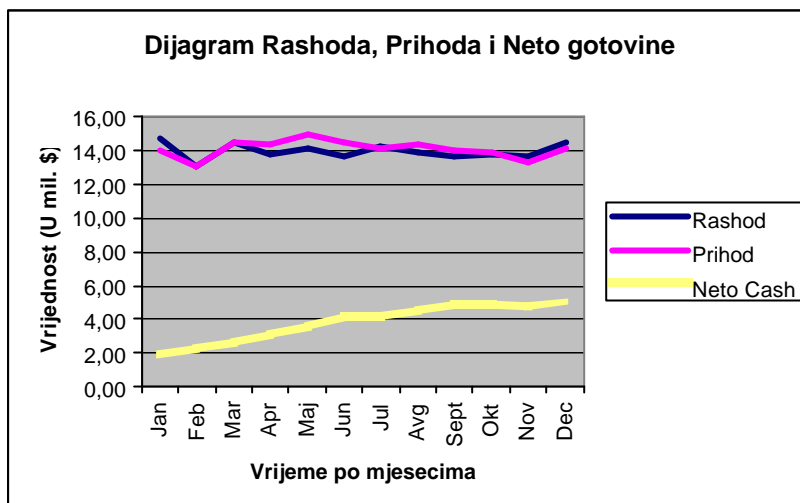
z – stanje Neto gotovine (Cash flow). i

t – predstavlja posmatrani trenutak vremena, obično ne manji od jednog meseca

Koordinate x, y i z su izražene istom mjernom (novčanom) jedinicom.

U slučaju KAP-a to se može predstaviti na sledeći način:

		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12
		Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Avg	Sept	Okt	Nov	Dec
x (u mil.\$)	Rashod	14,70	13,10	14,50	13,80	14,10	13,70	14,30	13,90	13,70	13,80	13,60	14,50
y (u mil.\$)	Prihod	14,03	13,04	14,48	14,40	14,93	14,54	14,08	14,38	14,02	13,88	13,34	14,18
z (u mil.\$)	Neto Cash	1,87	2,29	2,67	3,10	3,60	4,18	4,18	4,48	4,86	4,86	4,77	5,07



Iz gornjeg dijagrama vidi se sledece:

Rashodi, na mesečnom nivou, se kreću od 13,1 do 14,7 miliona \$, što zavisi od kolebanja cijena ulaznih sirovina u toku poslovne godine. Na cijenu Ključnih sirovina (mazut i kaustična soda, kod kojih su cjenovne oscilacije najizraženije) KAP ne može uticati, dok su cijene ostalih sirovina i energije (Al florid, kriolit, anode i el. nergija) definisane ugovorima na početku godine i one se tokom godine ne mijenjaju, izuzimajući promjene kursa EURO - USD.

Mjesečni prihodi KAP-a kreću se od 13,04 do 14,93 miliona \$ i prvenstveno zavise od kotacije Al na Londonskoj berzi metal (LME). Na prihode se može uticati nivoom proizvodnje, kvalitetom proizvoda, tehnološkom disciplinom, kvalitetom održavanja kapaciteta, kao i višom fazom prerade aluminijuma.

Neto gotovina je predstavljena krivom linijom, čiji mjesečni minimum iznosi 1,87 miliona \$, i to je najmanji iznos koji kompanija mora imati na svom racunu na kraju svakog mjeseca. Ovo iz razloga što se do 5-og u mjesecu moraju platiti nastale obaveze definisane ugovorima. Ova dimenzija je karakteristična za svaku kompanija i minimalni iznos Neto gotovine se određuje u zavisnosti od ukupnih obaveza i otprilike iznosi oko 2% od ukupnog prihoda kompanije.

BP jedne kompanije služi kao osnova za:

- a) Provjeru poslovnih ideja i aktivnosti,
- b) Procjene realizacije planiranih poslovnih aktivnosti sa ostvarenim rezultatima i

- c) Obezbjedenje nedostajuceg kapitala za realizaciju namjeravane poslovne aktivnosti.

Prema tome može se zakljuciti da svaki biznis plan ima svoju *internu* i *eksternu* dimenziju.

Interna dimenzija odnosi se na unutrašnost same kompanije, a u sebi objedinjuje elemente a) i b). Dakle BP je jedna vrsta vodica za buduće poslovne aktivnosti, odnosno on predstavlja instrument sa kojim se uporeduju postignuca tzv. top i izvršnog menadžmenta sa planiranim ciljevima.

Pošto su za realizaciju svake poslovne aktivnosti potrebna određena finansijska sredstva Izvršni menadžment kroz BP i IP prikazuje svoje namjere vlasnicima kapitala težeci da ih privoli da uđu u realizaciju tih predloženih poslovnih aktivnosti. U tom slučaju, ukoliko kompanija ne raspolaže sa sopstvenim sredstvima-ulaganjem (tzv equity), ona se potražuju na finansijskom tržištu. Investitori primjenjuju stroga pravila prilikom dodjeljivanja finansijskih sredstava, a BP predstavlja polazište i nezaobilazan dokument u tom procesu. Ovo predstavlja tzv. *eksternu dimenziju* BP-a.

Dakle, BP je dokumenat koji je neophodan za bilo koju poslovnu aktivnost i radi se u sledecim slučajevima:

- Kada preduzetnik otvara novu firmu,
- Kod ulaganja u novi pogon, rekonstrukciju postojećeg, proširenje proizvodnje, uvođenje novog ili poboljšanog proizvoda,
- Kada preduzeće traži spoljne partnere (investitore, akcionare),
- Kod postojećeg preduzeća koje je u teškoćama,
- Kada preduzeće iz različitih razloga pristupa restrukturiranju,
- Kod realizacije određene poslovne aktivnosti (izvoznog posla, osvajanja novog tržišta i sl.), koju firma ne može sama da finansira,
- Kada treba prodati preduzeće ili njegov dio.⁴⁶

Na kraju bitno je istaci da BP smanjuje ali ne isključuje rizike i neizvjesnost u realizaciji planirane poslovne aktivnosti.

⁴⁶ Prof.Dr. P. Jovanovic: Upravljanje Investicijama, Grafoslog-Beograd, Beograd 2001.

3. Prakticna iskustva u izradi Biznis plana

BP se uvijek pravi za buduci period. Djelovi BP su:

1. Plan rashoda (operativni budžet) za narednu poslovnu godinu
2. Projektovani bilans uspjeha, i
3. Projektovani Neto Gotovinski tok – Cash Flow

Uz poslovni plan mora se uraditi i Investicioni plan (Investicioni budžet) za istu poslovnu godinu, i ta dva plana predstavljaju osnovu za planiranje ukupnog bužeta za predpostavljenu poslovnu godinu.

3.1. Plan rashoda

Da bi se prišlo izradi BP-a moraju se definisati specifični troškovi po jedinici proizvoda u koje ulaze:

- a. Troškovi sirovina i repromaterijala (uključujući i transportne troškove),
- b. Troškovi energije,
- c. Troškovi održavanja,
- d. Troškovi radne snage i
- e. Ostali troškovi

Troškovi se projektuju na godišnjem nivou po mjesecima.

Kao inputi za izradu BP-a, specifični troškovi – normativi se moraju uzeti kao prosjecni troškovi iskazani u periodu od zadnjih 3 do 5 godina rada kompanije. Ovo podrazumijeva posjedovanje Poslovnog informacionog sistema i kvalitetno cuvanje i raspoloživost validnim podacima.

(Primjer: Specifična cijena boksita po proizvedenoj 1t aluminijuma iznosi 125 USD/1t Al.

Znaci: Ako je planirana proizvodnja u Januaru mjesecu 10.000 t aluminijuma, to ce ukupan trošak boksita za tu proizvodnju iznositi: $10.000 \text{ t Al} \times 125 \text{ USD/t Al} = 1.250.000 \text{ USD}$.

Uz navedene podatke takode se mora voditi racuan i pravilno prognozirati i odnos valuta, u ovom slucaju odnos EURO - USD. Ovo iz razloga što se u KAP-u vecina

sirovina kupuje u USD, a knjigovodstvena dokumentacija se iskazuje u EUR-ima. Znači da ovaj odnos bitno utiče na poslovni rezultat preduzeća.

Matematici bi se to moglo reći da su troškovi KAP-a funkcija trenutne cijene sirovina u USD i kursa EURO-USD.)

3.2 Projektovani Bilans uspjeha

Kod izrade Projektovanog bilansa uspjeha ukupan planirani prihod se mora posmatrati kao suma prihoda sa domaćeg i ino tržišta (ukoliko kompanija prodaje svoje proizvode na stranom tržištu).

Kod ove aktivnosti takode se mora voditi računa o kursu valuta (u slučaju KAP-a obzirom da se prodaja vrši na osnovu kotacija na berzi - LME (London Metal Exchange) bitan je odnos EURO – USD)

Osim navedenog vrlo bitno je i prognozirati očekivanu prosječnu mjesečnu cijenu po 1t Aluminijuma na LME berzi.

Rashodi koji nastaju u kompaniji dijele se na tri grupe:

- operativni rashodi
- rashodi finansiranja (kamate i bankarske provizije) i
- amortizacija

Dobitak/gubitak prije oporezivanja se dobija tako što se od ukupnog prihoda oduzmu gore navedeni rashodi.

3.3. Projektovani Neto Gotovinski tok – Cash Flow

Prilikom Izrade Neto gotovinskog Toka mora se voditi računa o početnom stanju. Računa na dan 31.12. prethodne godine, koji odgovara stvarnom stanju na taj dan. BP se pravi ranije u odnosu na ovaj datum (recimo oktobar –novembar) pa se i početno stanje planira i koriguje na prvi dan godine za koju se radi BP.

U ovom planu se prikazuju svi prilivi i odlivi

Prilivi se formiraju na isti način kao i prihodi u Projektovanom Bilansu Uspjeha.

Odlivi koji nastaju u kompaniji su:

- Operativni rashodi,
- Rashodi finansiranja,

- Kapitalne investicije i
- Krediti (Glavnica podijeljena na mjesečne rate)

Zbir predhodnih odliva predstavlja ukupne odlive kompanije.

Uzimajući početno stanje u obzir lako se dolazi do Neto Gotovinskog Toka ili Neto Cash Flow-ua po mjesecima za posmatranu kompaniju.

U prilogu su dati navedeni elementi (Plan rashoda, Projektovani bilans uspjeha i Projektovani neto gotovinski tok) BP-a KAP-a za 2003 godinu, gdje su prikazani stvarni podaci.

Izvodi iz Biznis Plana za AD KAP za 2003 godinu

PLAN RASHODA KAP-a za 2003 god.

Ukupan broj radnika	2899	2889	2879	2879	2879	2858	2871
Broj invalida od ukupnog broja radnika	307	307	307	307	307	307	307
O p i s	37622	37653	37681	37712	37742	37803	37773

TROŠKOVI RADA							
Zarade	1432887	1172362	1332092	1332092	1372055	1318771	1292129
Porezi i naknade na zarade na teret rad.	955572	781832	888353	888353	915004	879470	861703
Ukupne naknade na teret KAP -a	672920	550571	625584	625584	644352	619328	606816
Regres						462996	
Zimnica							
Hrana radnika	95658	95658	95658	95658	95658	95658	95658
Prevoza radnika	32266	32266	32266	32266	32266	32266	32266
Osiguranje radnika	3086	3086	3086	3086	3086	3086	3086
Isplata 24 Zarade	100000	100000	100000			30000	20000
Stipendije studentima	458	458	458	458	458	458	458
Stipendije radnicima za usavršavanje	3354	3354	3354	3354	3354	3354	3354
Stipendije djeci preminulih radnika	3750	3750	3750	3750	3750	3750	3750
HTZ Oprema	16476	16476	16476	16476	16476	16476	16476
Proslava Nove Godine							
Jubilarnе nagrade		41300					
UKUPNO:	3316427	2801113	3101077	3001077	3086459	3465613	2935696

»Preduzetnicka ekonomija«

PLAN RASHODA KAP-a za 2003 god.

Kurs 1EUR = 1,08 USD

Ukupan broj radnika	2899	2845	2832	2819	2806	2794	
Broj invalida od ukupnog broja radnika	307	307	307	307	307	307	EUR
O p i s	37622	37834	37865	37895	37926	37956	BUD 03

TROSKOVI RADA							
Zarade	1432887	1318771	1318771	1243171	1243171	1243171	15619443
Porezi i naknade na zarade na teret rad.	955572	879470	879470	829053	829053	829053	10416386
Ukupne naknade na teret KAP -a	672920	619328	619328	583824	583824	583824	7335283
Regres							462996
Zimnica						452628	452628
Hrana radnika	95658	95658	95658	95658	95658	95658	1147896
Prevoza radnika	32266	32266	32266	32266	32266	32266	387192
Osiguranje radnika	3086	3086	3086	3086	3086	3086	37032
Isplata 24 Zarade	100000	30000	30000	30000	30000	30000	500000
Stendije studentima	458	458	458	458	458	458	5496
Stendije radnicima za usavršavanje	3354	3354	3354	3354	3354	3354	40248
Stendije djeci preminulih radnika	3750	3750	3750	3750	3750	3750	45000
HTZ Oprema	16476	16476	16476	16476	16476	16476	197712
Proslava Nove Godine							
Jubilarne nagrade							41300
UKUPNO:	3316427	3002617	3002617	2841096	2841096	3293724	36688612

MATERIJAL & ENERGIJA							
Boksit	1304742	1178476	1304742	1262653	1304742	15362282	1262653
Kausticna soda	538570	410503	452258	411797	398789	4852808	364365
Natrijum sulfid	54427	49159	54427	52671	54427	640832	52671
Krec	61889	55900	61889	59893	61889	728695	59893
Elektricna energija	3109668	2808732	3109668	3009356	3109668	36613832	3009356
Mazut	1536113	1371946	1522285	1380647	1341494	16086819	1239636
Glinica	3925431	3545551	3925431	3798804	3925431	46218784	3798804
Anode (Anotech)	2301032	2078352	2301032	2226805	2301032	27092796	2226805
Al fluorid	196430	177420	196430	190093	196430	2312802	190093
Kriolit	12222	11039	12222	11827	12222	143901	11827
Ostali repromaterijali i maziva	51691	46688	54040	50023	51691	619863	52297
Celicni cepovi	18101	16350	18101	17517	18101	213125	17517

»Preduzetnicka ekonomija«

MATERIJAL & ENERGIJA					
Boksit	1304742	1304742	1262653	1304742	1262653
Kausticna soda	365371	365371	362209	378738	383769
Natrijum sulfid	54427	54427	52671	54427	52671
Krec	61889	61889	59893	61889	59893
Elektricna energija	3109668	3109668	3009356	3109668	3009356
Mazut	1235026	1235026	1232767	1277613	1291351
Glinica	3925431	3925431	3798804	3925431	3798804
Anode (Anotech)	2301032	2301032	2226805	2301032	2226805
Al fluorid	196430	196430	190093	196430	190093
Kriolit	12222	12222	11827	12222	11827
Ostali repromaterijali i maziva	51691	51691	52297	51691	52023
Celicni cepovi	18101	18101	17517	18101	17517

T7ehnološki alati	40196	36306	57133	38900	40196	55290
Sivi liv	15772	14246	15772	15264	15772	15264
Ostalo	177959	159315	191851	171744	174990	187966
UKUPNO:	9356923	8358532	9289961	8839297	9019554	8685740

ODRŽAVANJE						
Tekuce i preventivno održavanje	259693	259693	259693	259693	259693	259693
Plansko održavanje	134866	134866	134866	134866	134866	134866
UKUPNO:	394559	394559	394559	394559	394559	394559

USLUGE EKSPERATA & NADOKNADE						
Pravne usluge	500	500	500	500	500	500
Usluge eksperata iz inostranstva	15300	15300	15300	15300	15300	15300
Revizija godišnjeg racuna			30000			30000
Održavanje Main Frame-SBS	2000	2000	2000	2000	2000	2000
Amortizacija	574519	574519	574519	574519	574519	574519
Kamate klase "A"	486000	350000	200000	200000	200000	240000
Kamate klase "B"		332				
Kamate na obrtni kapital	6604	6604	6604	6604	6604	6604
Vitol	30000	30000	30000	30000	30000	30000
Bankarske provizije	47279	47279	47279	47279	47279	47279
UKUPNO:	1162202	1026534	906202	876202	876202	946202

Tehnološki alati	40196	40196	55290	40196	38900	57133
Sivi liv	15772	15772	15264	15772	15264	15772
Ostalo	177959	172021	190935	177959	165807	197789
UKUPNO:	8882637	8876699	8679684	8938591	8718036	9165339

ODRŽAVANJE						
Tekuce i preventivno održavanje	259693	259693	259693	259693	259693	259693
Plansko održavanje	134866	134866	134866	134866	134866	134866
UKUPNO:	394559	394559	394559	394559	394559	394559

USLUGE EKSPERATA & NADOKNADE						
Pravne usluge	500	500	500	500	500	500
Usluge eksperata iz inostranstva	15300	5300	5300	5300	5300	5300
Revizija godišnjeg racuna						
Održavanje Main Frame-SBS	2000	2000	2000	2000	2000	2000
Amortizacija	574519	574519	574519	574519	574519	574519

»Preduzetnicka ekonomija«

Kamate klase "A"	240000	240000	240000	240000	204000	138000
Kamate klase "B"						
Kamate na obrtni kapital	6604	6604	6604	6604	6604	6604
Vitol	30000	30000	30000	30000	30000	30000
Bankarske provizije	47279	47279	47279	47279	47279	47279
UKUPNO:	916202	906202	906202	906202	870202	804202

SPOLJNE USLUGE	3532	3532	3532	3532	3532	3532	3532
Osiguranje Osn. Sred.	22420	22261	22261	22261	22261	22261	22261
Održavanje vozila	9939	9770	9932	9770	9932	9770	9932
Registracija vozila	380	380	380	380	812	380	380
Usluge korišćenja dizaljac	21600	21600	21600	21600	21600	21600	21600
Vatrostalni ozid	33083	33083	33083	33083	33083	33083	33083
Remont Celija	270970	270970	270970	270970	270970	270970	270970
Fizicki radnici (Alumina)	30529	30529	30529	30529	30529	30529	30529
Obavezni zdravstveni pregledi radnika						55598	
Ostale spoljne usluge	15288	14871	15010	15149	15149	15010	15288
B6Free for input new expenses+B117							
Termoelektro Mont	14580	14580	14580	14580	14580	14580	14580
Higijena	450	450	450	450	450	450	450
UKUPNO:	422771	422026	422327	422304	422898	477763	422605

SPOLJNE USLUGE	3532	3532	3532	3532	3532	42384
Osiguranje Osn. Sred.	22261	22261	22261	22261	22261	267291
Održavanje vozila	9770	9932	9770	9932	9770	118219
Registracija vozila	380	380	380	380	380	4992
Usluge korišćenja dizaljac	21600	21600	21600	21600	21600	259200
Vatrostalni ozid	33083	33083	33083	33083	33083	396996
Remont Celija	270970	270970	270970	270970	270970	3251640
Fizicki radnici (Alumina)	30529	30529	30529	30529	30529	366348
Obavezni zdravstveni pregledi radnika						55598
Ostale spoljne usluge	15010	15149	15288	14871	15288	181371
B6Free for input new expenses+B117						
Termoelektro Mont	14580	14580	14580	14580	14580	174960
Higijena	450	450	450	450	450	5400
UKUPNO:	422165	422466	422443	422188	422443	5124399

»Preduzetnicka ekonomija«

TROŠKOVI PUTOVANJA	2282	2282	2282	2282	2282	2282	2282	2282
Avio karte	2010	1910	2010	1910	2010	1910	2010	1910
Gorivo	17520	17520	17520	17520	17520	17520	17520	17520
Prevoz (Taxi, Autobusi)	378	378	378	378	378	378	378	378
Hotelski smještaj (Inostranstvo)	1590	1590	1590	1590	1590	1590	1590	1590
Konferencije (Inostranstvo)								
Dnevnicke (Inostranstvo)	1850	1850	1850	1850	1850	1850	1850	1850
Hotel (551500)	774	774	774	774	774	774	774	774
Konferencije (Domace)	100	100	100	100	100	100	100	100
Dnevnicke (Domace)	330	330	330	330	330	330	330	330
Ostali troškovi	1198	1042	1094	1146	1146	1094	1198	1094
UKUPNO:	28032	27776	27928	27880	27980	27828	28032	27828

PUBLICITET								
Reprezentacija u KAP-u	7489	7407	7434	7462	7462	7434	7489	7434
Reprezentacija van KAP-a	2166	2166	2166	2166	2166	2166	2166	2166
Oglašavnja (Tenderi, Oglasi)	1295	995	1095	995	1195	1095	995	1095
Reklame	2300	2300	2300	2300	2300	2300	2300	2300
Clanarine Udruženjima			2000			2000		
Udruženje Aluminijska	2000			2000			2000	
UKUPNO:	15250	12868	14995	14923	13123	14995	14950	12995

KANCELARISKI TROŠKOVI	2760	2585	2643	2702	2702	2643	2760	2643
Knjige, Casopisi	1390	1390	1390	1390	1390	1390	1390	1390
Kancelarijski materijal	5920	5920	5920	5920	5920	5920	5920	5920
Telefoni	11955	11889	11911	11933	11933	11911	11955	11911
Mobilni telefoni	2350	2317	2328	2339	2339	2328	2350	2328
Ostalo	5299	5165	5210	5255	5255	5210	5299	5210
Sponzorstva	3750	3750	3750	3750	3750	3750	3750	3750
UKUPNO:	33424	33016	33152	33289	33289	33152	33424	33152

SVE UKUPNO:	14729588	13076424	14190201	13609531	13874064	13515935	14158022	13676217
--------------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

TROŠKOVI PUTOVANJA	2282	2282	2282	2282	27384
Avio karte	2010	1910	2010	1910	23520
Gorivo	17520	17520	17520	17520	210240
Prevoz (Taxi, Autobusi)	378	378	378	378	4536
Hotelski smještaj (Inostranstvo)	1590	1590	1590	1590	19080
Konferencije (Inostranstvo)					
Dnevnicke (Inostranstvo)	1850	1850	1850	1850	22200
Hotel (551500)	774	774	774	774	9288
Konferencije (Domace)	100	100	100	100	1200
Dnevnicke (Domace)	330	330	330	330	3960
Ostali troškovi	1146	1198	1042	1198	13596
UKUPNO:	27980	27932	27876	27932	335004

PUBLICITET					
Reprezentacija u KAP-u	7462	7489	7407	7489	89458
Reprezentacija van KAP-a	2166	2166	2166	2166	25992
Oglašavnja (Tenderi, Oglasi)	1195	1095	995	995	13040
Reklame	2300	2300	2300	2300	27600

»Preduzetnicka ekonomija«

Clanarine Udruženjma	2000			2050	8050
Udruženje Aluminijša		2000			8000
UKUPNO:	15123	15050	12868	15000	172140

KANCELARISKI TROŠKOVI	2702	2760	2585	2760	32245
Knjige, Casopisi	1390	1390	1390	1390	16680
Kancelarijski materijal	5920	5920	5920	5920	71040
Telefoni	11933	11955	11889	11955	143130
Mobilni telefoni	2339	2350	2317	2350	28035
Ostalo	5255	5299	5165	5299	62921
Sponzorstva	3750	3750	3750	3750	45000
UKUPNO:	33289	33424	33016	33424	399051

SVE UKUPNO:	13481920	13579297	13319841	14156623	1,65E+08
--------------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

Projektovani Bilans Uspjeha za 2003 god.

PRIHODI	jan.03	feb.03	mar.03	apr.03	maj.03	jun.03	jul.03	avg.03	sept.03	okt.03	nov.03	dec.03	UKUPNO
Prodaja GLENKORU	12578610	11543450	12980055	12858495	13381500	12987510	12623215	12890845	12514455	12444795	11912385	12712425	151427740
Domaca prodaja	1460000	1500000	1505000	1545000	1550000	1560000	1465000	1495000	1505000	1445000	1435000	1475000	17940000
Ukupna prodaja	14038610	13043450	14485055	14403495	14931500	14547510	14088215	14385845	14019455	13889795	13347385	14187425	169367740

RASHODI

Ukupne Zarade	2834611	2319227	2635212	2635212	2714269	2556156	2608860	2608860	2608860	2459304	2459304	2459304	30899179
Prevoz, Ishrana, Jubil.nagr., Ostalo	155048	155048	155048	155048	155048	155048	155048	155048	155048	155048	155048	155048	1860576
24 Zarade	100000	100000	100000	0	0	20000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	500000
Regres i Zimmica	0	0	0	0	0	0	428700	0	0	0	0	419100	847800
Ukupni troškovi proizvodnje	9714132	8717900	9644712	9197227	9376984	9041085	9239847	9234349	9034809	9295801	9074405	9519650	111090901
Neproizvodni troškovi	463700	461117	463811	463806	462656	516643	464400	461561	464256	464250	461367	464200	5611767
Ukupni troškovi na nivou KAP-a	17800	17800	47800	17800	17800	47800	17800	7800	7800	7800	7800	7800	223600
Ukupni Operativni troškovi	13285291	11771092	13046583	12469093	12726757	12336732	12944655	12497618	12300773	12412203	12187924	13055102	151033823

Bankarske provizije	47279	47279	47279	47279	47279	47279	47279	47279	47279	47279	47279	47279	567348
Kamate klase "A"	98320	85904	91682	85202	84188	77535	75841	71341	64464	61646	54605	50940	901668
Kamate klase "B"	692873	629324	700274	681478	708008	689004	715827	719834	700513	727784	708249	735822	8408990
Kamate na obrtni kapital	6604	6604	6604	6604	6604	6604	6604	6604	6604	6604	6604	6604	79248
Ukupni Finansijski troškovi	845076	769111	845839	820563	846079	820422	845551	845058	818860	843313	816737	840645	9957254

EBTD (Prihod prije oporez. i am.)	-91757	503247	592633	1113839	1358664	1390356	298009	1043169	899822	634279	342724	291678	8376663
-----------------------------------	--------	--------	--------	---------	---------	---------	--------	---------	--------	--------	--------	--------	---------

Amortizacija	574519	574519	574519	574519	574519	574519	574519	574519	574519	574519	574519	574519	6894228
--------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	---------

Ukupni troškovi	14704886	13114722	14466941	13864175	14147355	13731673	14364725	13917195	13694152	13830035	13579180	14470266	167885305
-----------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

Neocekivani troškovi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Dobitak (gubitak) prije oporez.	-666276	-71272	18114	539320	784145	815837	-276510	468650	325303	59760	-231795	-282841	1482435
---------------------------------	---------	--------	-------	--------	--------	--------	---------	--------	--------	-------	---------	---------	---------

Porez na dobitak (17%)													252013
------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--------

»Preduzetnicka ekonomija«

Dobitak (gubitak) poslije oporez.	1230421 .05
--------------------------------------	----------------

Projektovni Neto gotovinski tok - Cash Flow za 2003 god.

Struja c 2,00 Anode - \$ 27 mil Izbacena cvrsta kupka Ishrana \$ 1147900
Boksit=\$28+\$2,41 Smanjeni Tr. Odr. Kriolit prepolovljen

PRILIV GOTOVINE

PRIHODI	Poc.st.	37622	37653	37681	37712	37742	37773	37803	37834	37865	37895	37926	37956	UKUPNO
Kolicina za Izvoz		8921	7961	8921	8601	8921	8601	8921	8921	8601	8921	8601	8921	104812
Kolicina za domace tržište		1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12000
UKUPNE KOLICINE MATALA		9921	8961	9921	9601	9921	9601	9921	9921	9601	9921	9601	9921	116812
Izvozna cijena		1410	1450	1455	1495	1500	1510	1415	1445	1455	1395	1385	1425	1445
Domaca cijena		1460	1500	1505	1545	1550	1560	1465	1495	1505	1445	1435	1475	1495
Excess revanue po toni		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Excess revanue		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UKUPNI PRILIV GOTOVINE	1798433	14038610	13043450	14485055	14403495	14931500	14547510	14088215	14385845	14019455	13889795	13347385	14187425	169367740

ODLIV GOTOVINE

OPERATIVNI TROŠKOVI														
Ukupne Zarade		2500000	2834611	2319227	2635212	2635212	2714269	2556156	2608860	2608860	2608860	2459304	2459304	30939875
Prevoz, Ishrana, Jubil.nagr., Ostalo		155048	155048	155048	155048	155048	155048	155048	155048	155048	155048	155048	155048	1860576
24 Zarade		100000	100000	100000	0	0	20000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	500000
Regres i Zimnica								428700					419100	847800
Ukupni troškovi proizvodnje		9714132	8717900	9644712	9197227	9376984	9041085	9239847	9234349	9034809	9295801	9074405	9519650	111090901
Neproizvodni troškovi		463700	461117	463811	463806	462656	516643	464400	461561	464256	464250	461367	464200	5611767
Ukupni troškovi na nivou KAP-a		17800	17800	47800	17800	17800	47800	17800	7800	7800	7800	7800	7800	223600
Ukupni Operativni troškovi		12950680	12286476	12730598	12469093	12647700	12494845	12891951	12497618	12300773	12561759	12187924	13055102	151074519

FINANSIJSKI TROŠKOVI

Bankarske provizije		47279	47279	47279	47279	47279	47279	47279	47279	47279	47279	47279	47279	567348
Kamate klase "A"														
Kamate klase "B"														
Kamate na obrtni kapital		6604	6604	6604	6604	6604	6604	6604	6604	6604	6604	6604	6604	79248
13.Fakture EPCG-a				271000	400000	521000	271000	261000	281000	270000	270000	270000		2815000
Ukupni Finansijski troškovi		53883	53883	324883	453883	574883	324883	314883	334883	323883	323883	323883	53883	3461596

KAPITALNE INVESTICIJE

Ukupn odliv got. prije otplate kredita		13450063	12369959	13643381	13566976	13591083	13146728	13262834	13338501	13164656	13557642	12881807	13562485	159536115
KREDITI														
Otplata Glavnice - Klasa "A"		486000	285000	365000	374000	814000	794000	794500	719500	440000	302000	531000	295000	6200000
Otplata Glavnice - Klasa "B"														
Vitot		30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	360000
Ukupni krediti		516000	315000	395000	404000	844000	824000	824500	749500	470000	332000	561000	325000	6560000
UKUPAN ODLIV GOTOVINE		13966063	12684959	14038381	13970976	14435083	13970728	14087334	14088001	13634656	13889642	13442807	13887485	166096115

STANJE GOTOVINE NA KRAJU MJ.

		72547	358491	446674	432519	496417	576782	881	297844	384799	153	-95422	299940	3271625
--	--	-------	--------	--------	--------	--------	--------	-----	--------	--------	-----	--------	--------	---------

NETO CASH FLOW

		1798433	1870980	2229471	2676145	3108664	3605081	4181863	4182744	4480588	4865387	4865540	4770118	5070058	3271625
--	--	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

4. Prakticna iskustva u primjeni Biznis plana

Što se tice ovog segmenta Biznis plana, naša iskustva su sledeca:

- Formirana je strucna ekipa-odjeljenje za budžet, ciji je zadatak izrada, pracenje i uskladjivanje Biznis plana tokom godine.
- Uradeni Biznis plan se, od strane izvršnog direktora, predlaže Odboru direktora, koji ga razmatra i usvaja. Nakon usvajanja on predstavlja ključni akt u poslovanju kompanije.
- Ključne cjeline kombinata (Glinica, Aluminiyum i Zajednicko održavanje) su u svom poslovnom procesu sistematizovale radno mjestoi »finansijski analiticar«, i popunile ga adekvatnim strucnim kadrovima. Nihov zadatak je da, u svojim cjelinama, prate troškove poslovanje, te da mjesečno pismeno izvještavaju odjeljenje za budžet.
- Odjeljenje za bužet, na bazi primljenih informacija, upoređuje stvarno stanje sa onim iz Biznis plana, i o odstupanjima od Biznis plana izvještava izvršnog direktora kompanije.
- Izvršni direktor predlaže korektivne mjere i daje ih na realizaciju direktorima navedenih cjelina. Osim toga on obavještava Odbor direktora o stepenu realizacije aktivnosti iz Biznis plana, kao i o eventualnim negativnim posledicama na ukupno poslovanje.

U ovom procesu prate se troškovi koji se odnose na 29 vrsta raznih materijala, 11 vrsta energenata, troškovi r/d, troškovi usluga održavanja, troškove radne snage, poreza i doprinosa, kao i 72 vrste ostalih troškova (overheads), koji uticu na proizvodnu cijenu Aluminiyuma. Pracenje navedenih troškova i izvještavanja su zahtijevala ulaganja u programsku podršku koja je obezbijedila neophodne preduslove za brzo dobijanje sistematizovanih i pouzdanih informacija i na bazi toga efikasno odlucivanje. Na ovaj način stvorene su pretpostavke za upravljanje troškovima u proizvodnom procesu dobijanja Aluminiyuma.

Rezultat ovakvog pristupa u pracenju stvarnih troškova u proizvodnom procesu i njihovo upređivanje sa planiranim po Biznis planu imalo je za posledicu ostvarenje zacrtanog cilja 120.000 t Aluminiyuma uz minimalne troškove i bez ozbiljnijih investicionih zahvata.

4. Zaključak

Na osnovu dosadašnjeg iskustva možemo reci da je BP dokumenat koji je neophodan za bilo koju poslovnu aktivnost.

Isti se struktuirao tako da je jasan i lako citljiv, i da sadrži sledeće elemente:

1. Plan rashoda (operativni budžet) za narednu poslovnu godinu
2. Projektovani bilans uspeha, i
3. Projektovani Neto Gotovinski tok – Cash Flow, u koji ulazi i IP.

On se pravi i predlaže od strane izvršnog menadžmenta, a usvajaju ga vlasnici odnosno njihovi predstavnici u Odboru direktora. Nakon usvajanja taj akt predstavlja operativni dokument, koji ima obavezujući karakter za izvršni menadžment. Na mesečnom nivou se prate ostvareni poslovni rezultati, upoređuju se sa planiranim iz BP-a, i obavještava se Odbor direktora. U skladu sa postignućima donose se odgovarajuće korektivne odluke sa ciljem da se u konačnom realizuje usvojeni BP.

Takođe se na osnovu usvojenog Biznis plana ostvaruje kontrolna funkcija od strane većinskih vlasnika nad izvršnim menadžmentom kompanije. U tom smislu realizacija definisanih aktivnosti i ostvarenja predviđene poslovne politike su imperativ za rukovodeći tim i ukoliko se, iz bilo kojih razloga, zacrtani ciljevi ne postignu završava se njegova upravljačka uloga u kompaniji.

Kada je u pitanju ad KAP iskustvo pokazuje da je rad na izradi i implementaciji Biznis plana veoma značajan u procesu upravljanja kompanijom. Može se reci da se, u novije vrijeme, poslovna aktivnost ne sprovodi bez ovog dokumenta. Ovaj akt je proizvod znanja i iskustva stručnih ljudi u KAP-u, pa u procesu njegovog kreiranja, implementacije i korekcije učestvuje značajan broj ljudi, sve u cilju ostvarenja planiranih rezultata. Na ovaj način se značajno smanjuju rizici i neizvjesnosti u procesu realizacije definisane poslovne politike.

Što se tiče postavljenog cilja koji se odnosi na proizvodnju tecnog Al od 120.000 t, može se reci da je ostvarenje bilo 120.212 t odnosno 0,18% više od proizvodnje predviđene Biznis planom.

Kada su u pitanju finansijski efekti možemo reci sledeće:

- Profit poslije oporezivanja po Biznis planu iznosio je 1.230.421 Eur, dok je stvarni profit za posmatranu godinu, iskazan Bilansom Uspeha, bio

4.327.436 Eur. Ovo razlika je posledica pozitivnih kursnih razlika Eura u odnosu na USD, kao i niže prognozirane cijena aluminijuma u odnosu na stvarnu LME cijenu.

- Neto Gotovinski tok – Chas Flow po Biznis planu, na kraju godine (umanjen za pocetno stanje), iznosio je 1.473.192 Eura, dok su Gotovina i gotovinski ekvivalenti u Bilansu Stanja iskazan u iznosu od 1.243.595 Eura.

Na osnovu predhodnog može se reci da su ključni parametri Biznis plan dobro pretpostavljeni , te da su ostvaravanja približna prognoziranima.

Literatura:

1. Maitland I: Successful Business Plans in a week, Hodder-Stoughton, London 1996.
2. Prof. Dr. P. Jovanovic: Upravljanje Investicijama, Grafoslog-Beograd, Beograd 2001.
3. Cost Accounting, The McGraw-Hill Companies, Inc, 1994.
4. Biznis Plan KAP-a za 2003 godinu.

Ivana Radulovic

Karakteristike troškova elektricne energije i znacaj tarifnog sistema

Abstract

Natural monopolies exclude the possibility of competition on supply side. Managers of state natural monopolies could ask for maximization as a goal, either on costs or benefits. In any case, this leads to a higher level of activities, then social optimal activities. No matter if it is the question of state or private monopoly; we have case of not matching marginal costs and selling price, which leads to losing of social wealth and wrong allocation of resources.

Key words: Natural Monopolies , System of Tariffs , Electric Energy's Consume , Costs of Electric Energy , Distribution of Electric Energy

1. Uvod

Imajuci u vidu da je Elektroprivreda Crne Gore mali sistem, da je stepen urbanizacije dosta nizak, a struktura reljefa brdovita, imamo slucaj da su troškovi izgradnje i održavanja prenosne i distributivne mreže per capita disproportionalno visoki. U ovom slucaju ne postoje uslovi za ekonomiju obima per capita u sferi distribucije, jer su gubici usljed razudenosti distributivne mreže veci od prosjecnih. Takode je važno znati da je konstantno prisutan energetska deficit (koji se pokriva povezivanjem sa elektroenergetskim sistemima iz susjednih zemalja), pa je realno za očekivati da se zavisnost od uvoza elektricne energije neće promijeniti u srednjem roku.

U uslovima kretanja ka tržišnoj koncepciji privrede, ciji je konstitutivni dio i proizvodnja i distribucija elektricne energije, neophodno je uspostaviti kvalitetan sistem cijena i tarifni sistem. Tako bi se obezbijedili uslovi za tržišni način poslovanja. Cilj uspostavljanja optimalnog tarifnog sistema je obezbjeđenje:

1. neophodnih uslova za ostvarivanje jedinstvenog tržišta elektricne energije;
2. racionalnog korišćenje postojećih elektroenergetskih kapaciteta;
3. izgradnje novih kapaciteta (uz pokrivenost svih troškova koje oni iziskuju).

Zbog velikog znacaja ovog problema, u radu je dat kratak osvrt na karakteristike troškova elektricne energije i tarifnog sistema.

2. Uloga države u slucaju prirodnih monopola

Prirodni monopoli isključuju mogućnost konkurencije na strani ponude. Upravljači državnog prirodnog monopola mogu težiti minimizaciji na strani troškova, ili maksimizaciji na strani prihoda. U svakom slucaju, ovo dovodi do višeg obima aktivnosti od društveno optimalnih. Nezavisno od toga da li je u pitanju državni ili privatni monopol, imamo slucaj nepodudaranja marginalnih troškova i prodajne cijene, koje dovodi do gubitka društvenog blagostanja i pogrešne alokacije resursa.

Država kod prirodnih monopola ima veoma bitnu ulogu. U ovom slucaju, ona mora naci suspsstitut za konkurenciju. Postojanje prirodnog monopola u elektroprivredi povlaci neophodnost njenog posebnog tretmana. Država svojom regulacijom vrši kontrolu monopola u cilju zaštite potrošaca. Monopolske strukture na strani ponude mogu egzistirati kao vještacki monopoli kada se zakonskim barijerama sprjecava ulazak novim prizvodacima usled formiranja veceg broja preduzeca od optimalnog i kada ekonomija obima nije dovoljno izražena. U slucaju prirodnih monopola postojanje jednog preduzeca na strani ponude rezultat je djelovanja tržišta.

Uloga države u izboru metodologije formiranja cijena u elektroprivredi je izuzetno znacajna, jer ovo utice na ciljeve i ponašanje vlasnika elektroprivrednog preduzeca.

3. Znacaj fiksnih i varijabilnih troškova u elektroenergetskom sistemu

Elektroenergetski sistem obuhvata, osim postrojenja za proizvodnju i prenos elektricne energije, i postrojenja za distribuciju, kao i postrojenja za potrošnju i iskorištavanje elektricne energije. Osnovna funkcija elektroenergetskog sistema je snabdijevanje potrošaca elektricne energije potrebnom snagom i energijom uz optimalnu sigurnost, uz najniže troškove.

Izgradnjom elektrana dovoljne snage i adekvatnih karakterisitka, uz istovremenu izgradnju mreže dovoljne pouzdanosti (paralelni vodovi, mogućnost napajanja sa više strana, i sl.), može se ostvariti snabdjevenost potrošaca uz bilo koju zadatu sigurnost. Sigurnost se može definisati kao odnos broja sati, za vrijeme kojih ce potrošaci biti potpuno snabdjeveni potrebnom snagom i energijom, i ukupnog broja sati posmatranog perioda (8.760 sati kad se posmatra godišnja sigurnost snabdjevenosti potrošaca). Sigurnost se može definisati (na nacin koji bolje odslikava stanje kod nas), kao odnos broja dana u kojima su potrošaci potpuno snabdjeveni elektricnom energijom i ukupnog broja dana u godini. Ovo iz razloga

što je moguće sprovesti redukcije ili u vrijeme vršnog opterećenja, ili redukcijom npr. konstantnih potrošača, ili njihovom kombinacijom.

Sigurnost snabdijevanja potrošača, uz nepromijenjeni konzum, povećava se gradnjom novih elektrana i gradnjom dodatnih vodova. Na ovaj način se povećavaju troškovi u sistemu, ali se i smanjuju štete koje nastaju usled redukcije električne energije. Iz ovoga se vidi da postoji neka optimalna sigurnost, kojom se postiže minimum zbira troškova u sistemu i šteta zbog redukcija. Ova optimalna sigurnost zavisi od strukture proizvodnje električne energije u sistemu, ali i od strukture potrošača.

Visina nivoa troškova u sistemu zavisi od zahtijevane sigurnosti snabdijevanja potrošača, pa to u izvjesnoj mjeri utiče na nivo tarifnih stavova. Postizanje minimalno mogućih troškova za proizvodnju, prenos i distribuciju električne energije zavisi od izgradnje elektroenergetskog sistema i od njegove eksploatacije.

Kad se posmatra već izgrađeni sistem, odnosno, kada je riječ o kratkoročnoj optimizaciji, načinom eksploatacije se može uticati samo na varijabilne troškove – troškovi za gorivo u termoelekttranama i gubici u mreži. S druge strane, kad se posmatra elektroenergetski sistem u razvoju (dugoročna optimizacija), može se izborom elektrana i konfiguracijom mreže uticati i na fiksne i na varijabilne troškove.

U uslovima opšte monetarne nestabilnosti u ranijem periodu, Elektroprivreda Crne Gore je doživljavala stalnu realnu depresijaciju cijena. To je karakteristično za nestabilne situacije, sa visokim stepenom nezvjesnosti. U ovakvim situacijama su povremene ranije odluke Vlade Crne Gore su samo povremeno uticale na rast realnih cijena električne energije.

Iskustvo zemalja u tranziciji je ukazalo na činjenicu da je monetarna stabilnost neophodan preduslov za realni rast cijena električne energije. Dakle, njihova iskustva pokazuju da je dovođenje cijena električne energije na realne nivoe u korelaciji sa monetarnom stabilnošću.

Zadatak je elektroprivrede da omogući takvu izgradnju elektroenergetskog sistema i njegovu eksploataciju, u svakoj fazi razvitka, kako bi se omogućilo snabdijevanje potrošača uz što manje ukupne troškove za proizvodnju, prenos i distribuciju električne energije. Pri tome se ne smije zaboraviti da od izbora elektrana (tip, instalisana snaga i lokacija) u znatnoj mjeri zavise troškovi u sistemu, jer pri njihovom izboru postoji najviše slobode. Najčešće se optimalna struktura elektrana dobija kao kombinacija različitih tipova elektrana sa različitim karakteristikama.

Konfiguracija visokonaponske prenosne mreže zavisi, u prvom redu, od lokacije elektrana, jer su lokacije potrošaca najčešće određene drugim karakteristikama. Mreža nižih napona, a posebno mreža distribucije, zavisi samo od razmještaja potrošaca, koji je nezavisan od lokacije elektroenergetskih izvora i postrojenja.

Osnovni nivo troškova u sistemu zavisi od odluka koje su donijete mnogo ranije nego što je započela eksploatacija postrojenja, i mnogo ranije nego što je počeo onaj stepen razvoja elektroenergetskog sistema za koji se grade nova postrojenja. U elektroenergetskom sistemu su dominantni fiksni troškovi, a eksploatacijom se može uticati samo djelimično na varijabilne troškove. Kad započne eksploatacija, sve karakteristike postrojenja koje uticu na troškove, već su definisane i nepromjenljive, pa preostaje samo da se eksploatacija vrši na optimalan način.

Uticaj načina eksploatacije na troškove u sistemu je ograničen na postizanje minimalnih varijabilnih troškova, i ako je to samo dio ukupnih troškova. Apsolutni iznos ušteda, koje se mogu postići optimalnom eksploatacijom sistema, povećava se sa povećanjem elektroenergetskog sistema, pa može biti i vrlo velik, bez obzira što je procenat tih ušteda u odnosu na ukupne troškove neznatan.

Uticaj fiksnih troškova na ukupne troškove u sistemu je vrlo velik, pa je potrebno pronaći način za smanjenje ovih troškova. Ovo je moguće postići optimalnim izborom elektrana i optimalnim redoslijedom njihove gradnje, ali se to može ostvariti i uspostavljanjem takvog tarifnog sistema, koji će djelovati na raspored potrošnje potrošaca i na troškove u sistemu.

Troškovi u sistemu zavise i od oblika dnevnog dijagrama opterećenja (od vremenskog rasporeda tražnje), kao i od prilagodavanja potrošaca mogućnostima proizvodnje u elektroenergetskom sistemu tokom dana i tokom godine.

Potrošac u elektroenergetskom sistemu sam donosi odluku o upotrebi električne energije, i to u smislu trenutka same upotrebe, kao i u odnosu na njenu intenzivnost. Elektroenergetski sistem mora biti sposoban da udovolji zahtjevima potrošaca u trenutku kad oni to zatraže (bez prethodne najave), i to povećanjem proizvodnje električne energije upravo za zahtijevani iznos. Ovo iz razloga, što se električna energija, na današnjem nivou tehničkog razvoja, ne može akumulirati. Usled toga je neophodno da proizvodnja i potrošnja budu sinhronizovane. Svako nezadovoljenje tražnje osjećaju svi potrošaci kroz sniženje frekvencije, ili grupa potrošaca kroz pad napona, a ne samo potrošac koji je izazvao nastajanje neravnoteže. Stoga je neophodna brza reakcija na povećanu tražnju.

Izgleda da je nemoguće zadovoljiti ove zahtjeve ako podemo od pretpostavke da se svi potrošaci u istom trenutku uključe na mrežu. Na taj način bi došlo do opšteg pada

sistema, jer je ukupna instalisana snaga svih potrošaca makar dvostruko veća od zbira maksimalnih snaga elektrana u sistemu. Međutim, takvo ponašanje potrošaca nije ni najmanje vjerovatno. Ova vjerovatnoca dodatno opada sa rastom broja potrošaca i njihovom raznovrsnošću. Postoji određena vjerovatnoca uključivanja pojedinih potrošaca ili potrošackih grupa, tako da se može sa dovoljno sigurnosti predvidjeti vremenski raspored tražnje, koji se prikazuje dnevnim dijagramom opterećenja.

Oblik dnevnog dijagrama opterećenja zavisi od strukture potrošaca u sistemu (industrijski potrošaci, domaćinstva, ostala potrošnja...), ali i od karakteristika potrošnje unutar pojedinih potrošackih grupa. Oblik dnevnog dijagrama opterećenja zavisi i od načina rada industrijskih potrošaca: ako u sistemu dominiraju potrošaci koji kontinuirano rade, dijagram opterećenja će se bitno razlikovati od onog ako u sistemu prevladavaju industrijski potrošaci koji rade u jednoj ili dvije smjene. Ovo isto važi i za domaćinstva, pogotovo ako se upotrebljava električna energija i za grijanje prostorija. Ovo sve ukazuje na raznovrsnost faktora od kojih zavisi oblik dnevnog dijagrama opterećenja. Njegov oblik je jedna od bitnih karakteristika elektroenergetskog sistema, koja je podložna promjenama usljed njegovog razvitka.

Struktura potrošaca i njihove karakteristike utiču i na sezonske oscilacije potrošnje, odnosno na raspored potrošnje tokom godine, tako da su i sezonske oscilacije potrošnje električne energije takode bitna karakteristika posmatranog elektroenergetskog sistema. Sezonske oscilacije su pod uticajem klimatskih uslova na području koji pokriva elektroenergetski sistem, upotrebe električne energije za grijanje prostorija, raspored godišnjih odmora u industriji, turističkih sezona, i slično.

Na oblik dnevnog dijagrama opterećenja i na sezonske oscilacije može se uticati preko adekvatnog tarifnog sistema. Međutim, ovaj uticaj je ograničen, jer se može desiti da nije dovoljno stimulativan, ne samo u odnosu na postojeće potrošace, već i ako nisu preduzete dobro osmišljene mjere za stvaranje onog tipa potrošaca koji će povoljno uticati na oblik dijagrama opterećenja i na promjene sezonske tražnje.

Svakako da postoje i potrošaci koji, bez obzira na tarifu, neće promijeniti dnevni ritam potrošnje električne energije. Na primjer, vrijeme pripreme ručka ili večere neće se promijeniti ni uz bilo kakve tarifne stavove koji bi stimulisali potrošnju električne energije u nekom drugom vremenu. Takode, postoji i veliki broj potrošaca koji će se i te kako koristiti u onom periodu kad su tarifni stavovi niži, ako su dovoljno stimulativni da se promijeni način ponašanja.

Troškovi ponašanja u elektroenergetskom sistemu, koje izaziva neki potrošac, ne zavise samo od njegovog ponašanja, već i od karakteristika proizvodnje u sistemu,

napona s kojeg se snabdijeva potrošač, njegovoj lokaciji u odnosu na elektrane i mrežu.

Jedna od osnovnih karakteristika proizvodnje u elektroenergetskom sistemu je vremenski raspored proizvodnje uz iskorišćavanje protoka. Od rasporeda protoka zavise troškovi u sistemu, tako da on ima uticaja i na potrošace. Na troškove uticu i druge karakteristike, koje zavise od mogućnosti za stvaranje akumulacija, od padova na kojima se iskorištava potencijalna energija vodotoka, raspoloživih rezervi uglja (u Crnoj Gori se godišnje iz nalazišta vadi oko 1,3 miliona tona uglja, od čega se oko 80% koristi za potrebe proizvodnje električne energije), načinu hlađenja kondenzatora u termoelektranama, vrste goriva za termoelektrane, i slično.

4. Kratak osvrt na razvoj tarifnog sistema

U većini evropskih zemalja tarifni sistemi za prodaju električne energije su imali približno isti razvojni put. Od početnog tarifnog oblika *proste kilovatsatne tarife*, preko raznih oblika degresivnih ili progresivnih blok-tarifa, dolazi se do *binomne tarife* kao inicijalnog elementa složenijih tarifa.

Novi tarifni oblici stimulišu potrošace na racionalnu potrošnju električne energije, kao i na bolje kombinovanje angažovane snage. Pri tome se, kao bitan, uvažava i uticaj pogonskog faktora snage. Potrošaci se pokušavaju orijentisati na povećanje potrošnje u satima koji su van intervala u kome nastupa vršno opterećenje sistema i na kompenziranje potrošnje jalove (reaktivne) energije.

Koncepcije na kojima se zasnivaju tarifni sistemi, strukture cijena i uslovi za prodaju električne energije potrošačima, uvijek su privlacile pažnju kako stručnjaka iz elektroprivrede i državnih institucija, tako i samih potrošaca. Interesovanje za problem cijena i uslova isporuke električne energije, podrazumijeva citav niz različitih interesa koji su međusobno sukobljeni. Elektroprivrede, u svim zemljama, teže postizanju tarifa koje će pokriti troškove sadašnje i buduće proizvodnje. S jedne strane, ove tarife treba da stimulišu racionalnu potrošnju i štednju električne energije u uslovima opšte energetske krize. S druge strane, potrošaci žele dobiti sigurnost u snabdijevanju, i stabilne cijene, bez konstantnog povećanja nivoa.

Mere za prilagodavanje potrošnje električne energije uslovima i mogućnostima elektroenergetskog sistema sadrže stimulatívne uslove korišćenja električne energije za potrošace koji racionalno koriste tu energiju, što se izražava tarifnim stavovima.

Tarifni stavovi za obracun električne energije utvrduju se za svaku kategoriju potrošnje i grupu potrošaca: prema vremenu korišćenja i drugim uslovima

preuzimanja električne energije utvrđenih ovim tarifnim sistemom primenom obracunskih elemenata po kolicini i snazi.

5. Pristupi u odredivanju tarifnog sistema

Potreba izgradnje mreže razlicitih naponskih nivoa zavisi od prostornog rasporeda elektrana i potrošaca, od koncentracije konzuma i slicno. Karakteristike potrošaca, proizvodnje i prenosa, kao i karakteristike cijelog sistema, zavise od prostora na kojem se nalazi sistem, tako da je nemoguće mehanicki prenositi odnose tarifnih stavova iz jednog sistema u drugi.

Da bi se primijenio tarifni sistem prema kome bi svaki potrošac placao za preuzetu energiju onoliko koliko je troškova izazvao, neophodno je razviti metodu za izracunavanje tih troškova. U tom slucaju treba posmatrati sistem u razvoju, jer je stalni razvoj sistema cinjenica koja je prisutna u svim elektroenergetskim sistemima. Ukoliko bi se posmatralo staticko stanje sistema, izveli bi na pogrešne zakljucke, jer se u kratkom roku, ni uz kakve mjere ne mogu izmijeniti fiksni troškovi, zato što oni zavise od već izgrađenih elektrana i mreže. Tada bi se tarifnim sistemom moglo uticati samo na varijabilne troškove, koji predstavljaju manji dio ukupnih troškova.

Prilikom izracunavanja troškova koji su posljedica ponašanja potrošaca, moguća su dva pristupa:

1. U obracun se ukljucuju fiksni i varijabilni troškovi postojećih i novih postrojenja, kao i potrošnja postojećih i novih postrojenja.
2. U obracun se ukljucuju fiksni troškovi novih postrojenja, razlika varijabilnih troškova koje stvaraju novi potrošaci, i potrošnja samo novih potrošaca.

S promjenom ponašanja potrošaca, mijenja se potrebna izgradnja elektrana i mreže, karakteristike elektrana (instalirana snaga, volumen akumulacije, i slicno), jer je potrebno za svaku varijantu ponašanja potrošaca odrediti optimalnu izgradnju elektrana i mreže. Ovo se odnosi i na elektrane koje su u funkciji, i na elektrane koje se žele graditi, ukoliko se troškovi racunaju prema prvom principu. Ovo znaci da neke od elektrana koje su u funkciji treba posmatrati kao još neizgrađene, ili da neke od izgrađenih elektrana imaju razlicite karakteristike od stvarnih. Usled ovih pretpostavki javlja se i problem izbora elektrana i među onima koje su stvarno izgrađene, kao i problem promjene karakteristika postojećih elektrana, a sve u cilju dobijanja optimalne kombinacije koja odgovara izmijenjenom ponašanju potrošaca. Kakva god pretpostavka da se prihvati, neće odražavati realno stanje, jer postojeće elektrane i mreža opterećuju sistem svojim fiksnim troškovima, bez obzira na ponašanje potrošaca.

Drugi pristup obracuna troškova izazvanih ponašanjem potrošaca je mnogo realniji, jer se tada nacin izgradnje novih postrojenja i njihove karakteristike mogu prilagoditi izmijenjenom, pretpostavljenom, ponašanju novih potrošaca.

Ovako definisan pristup obracunu troškova, izazvanih ponašanjem potrošaca, poznat je kao sistem dugorocnih marginalnih troškova. Visina ovih marginalnih troškova racuna se za naredni period. Pri tome je bitno da se proracun sprovede uz potrebnu izgradnju novih postrojenja, uz jednaku sigurnost snabdijevanja potrošaca, i uz optimalnu eksploataciju i postojećih i novih postrojenja. Primjena ovog troškovnog principa dovela bi do formiranja profita u Elektroprivredi Crne Gore, što je prednost u odnosu na primjenu cijene koštanja.

Medutim, ovdje se javljaju dva problema: kako izracunati dugorocne marginalne troškove, i kako u tarifne stavove ukljuciti troškove u postojećim postrojenjima. Odnosi u elektroenergetskom sistemu su komplikovani, i zavise od mnogobrojnih faktora. Stoga ih bi ih bilo moguće obuhvatiti jedino sasvim opštim matematickim relacijama. Kako takav pristup nije moguć, preostaje samo metod simulacije.

Metodom simulacije dobijaju se odnosi troškova za razlicita ponašanja potrošaca. Takvi odnosi su baza za odredivanje tarifnih stavova. Vjerovatno je da se prihodi sistema koji se dobijaju iz ovako određenih tarifnih stavova neće poklopiti sa troškovima u sistemu, jer prilikom odredivanja tarifnih stavova nisu uzeti u obzir fiksni troškovi postojećih postrojenja. Ali, ovo ne znaci da će se ovako dobijeni tarifni stavovi bitno razlikovati od tarifnih stavova koji bi se dobili da su u obzir uzeti svi troškovi u sistemu i ukupna energija koju su preuzeli potrošaci, jer se prilikom obracuna kalkulisalo samo sa novom potrošnjom i novim postrojenjima.

Metod dugorocnih marginalnih troškova treba da posluži kao osnova za odredivanje odnosa tarifnih stavova, a visinu tarifnih stavova treba odrediti prema ukupnim troškovima u sistemu, i prema ukupnoj energiji predatoj potrošacima. Prilikom analize treba uzeti u obzir ne samo troškove u elektranama, već i troškove prenosa i distribucije.

S aspekta izbora metode odredivanja cijena, važan je odabir adekvatne baze za odredivanje osnovnih tarifnih koncepcija. U tom smislu, imamo na raspolaganju tri osnovne mogućnosti:

- Tarifne kalkulacije koje se zasnivaju na marginalnim troškovima;
- Tarifne kalkulacije koje se zasnivaju na prosječnim troškovima;
- Tarifne kalkulacije koje se zasnivaju na konkurenciji.

U situaciji kada stopa inflacije poskupljuje investiciona ulaganja za zamjenu dotrajalih postrojenja i izgradnju novih kapaciteta (proširenje kapaciteta namijenjenog pokricu novog konzuma), jasno je da svaka dodatna proizvodnja košta znatno više od proizvodnje koja se postiže u ranije izgrađenim kapacitetima. Tarifna rješenja koja se zasnivaju na marginalnim troškovima, upravo vode racuna o porastu troškova izgradnje novih kapaciteta. S druge strane, kod tarifnih rješenja, koja pocivaju na principu prosjecnih troškova, dominira uticaj postojećih kapaciteta.

6. Zaključak

Razlika između ova dva koncepta ide u prilog marginalističkom shvatanju, jer ono omogućava rentabilnost i djelimicno samofinansiranje novih postrojenja. Moglo bi se tvrditi da bi primjena teorije o dugoročnim marginalnim troškovima mogla riješiti većinu problema elektroprivrede.

Praktične karakteristike koncepcije marginalnih troškova, nezavisno od postignutog nivoa cijena, omogućavaju realno i objektivno sagledavanje odnosa između tarifnih oblika koji su često dogovorno određivani. U većini slučajeva, dolazi se do kompromisnih rješenja, koja dovode do približavanja rezultata obje metode, i koncepta marginalnih i koncepta prosjecnih troškova, jer često propisani nivoi cijena, nemaju dodirnih tačaka sa nivoima koji se postižu korišćenjem ove dvije metode.

Pogodnim tarifnim sistemom se može stvoriti mogućnost uvođenja takvih potrošača koji će omogućiti poboljšanje oblika dnevnog dijagrama opterećenja i prilagoditi sezonske oscilacije potražnje mogućnostima proizvodnje u elektroenergetskom sistemu, a sve u cilju kvalitetnijeg i bržeg razvoja sistema.

Može se reći da je dobar onaj tarifni sistem koji se zasniva na troškovnom principu, prema kojem svaki potrošač treba da pokrije troškove proizvodnje, prenosa i distribucije, uključujući i razvoj sistema. Ako je ovaj uslov ispunjen potrošač će biti stimulisan na racionalniju potrošnju, što će istovremeno uticati na bolje iskorišćavanje postrojenja elektroenergetskog sistema, a potrošač će biti osiguran od diskriminacije. Da bi potrošač mogao uskladiti svoje ponašanje sa tarifnim sistemom, moraju mu biti jasne njegove odredbe, kako bi uvidio efekte promjene svog ponašanja.

Određivanje cijena i tarifa predstavlja proces koji se povremeno ponavlja (prateći dinamiku promjene tržišnih i troškovnih uslova), s tim što ove promjene moraju biti postepene, kako bi se potrošačima dalo vremena da se prilagode novom nivou cijena, jer se jedino na taj način može obezbijediti da se kroz tarifni sistem ostvari

motivisanost za racionalno korišćenje postojećih kapaciteta i električne energije, u uslovima stalnog prisustva energetskeg deficita.

Literatura:

1. Osnovni principi tarifnog sistema za prodaju električne energije, Institut za Elektroprivredu u Zagrebu, 1979
2. Zakon o energetici, Sl. list RCG 39/03
3. Opšti uslovi za prodaju električne energije, Sl. list RCG 46/93
4. Osnovi politike cijena električne energije u Crnoj Gori u periodu 2000-2003 godine, * * *
5. Sistem cijena i tarifa za Elektroprivredu Crne Gore, IMC Economic Consultants, 1998

Srdan Covic

Istraživanje prodajnog tržišta RTV Crne Gore u funkciji marketing odlucivanja

Abstract

How to modulate relation between public service and marketing concept which is directed toward market where private ownership and profit are prevailing?

In another words, could marketing concept help to transform national public media service into financially sustainable and successfull enterprise.

From the idea for this research several years have passed, marked with enormous transition in the society and especially on media market in Montenegro.

This is just one view and analyses from the perspective of TVCG.

Key words: public service, marketing, advertising, researching

1. Uvod

Kako uskladiti javni servis i koncept marketinga koji je prevashodno usmjeren na tržišni način privredjivanja, gdje dominira privatno vlasništvo i težnja ka ostvarenju što većeg profita? Pitanje bi moglo da glasi i da li se marketing-konceptom može transformisati preduzeće od nacionalnog značaja i omogućiti mu stabilno poslovanje.

Pravilan, bolje rečeno doziran odgovor na ove nedoumice, vjerovatno može postaviti samo okvir unutar koga bi se Radio Televizija Crne Gore pokušala izboriti za svoje mjesto na sve nestabilnijem medijskom tržištu.

Sama promjena naziva iz državne televizije u javni servis građana trebala je bar u formalnom obliku da oznaci rastanak sa uvjerenjem da RTCG treba da bude oslonac i glasnogovornik vlasti, što je u socijalistickom sistemu i nesrećnim vremenima s početka 90-ih bio i njen prevashodni zadatak.

Osim toga, postavlja se i pitanje koliko takvu novu formu i funkciju treba štititi ili je izložiti tranzicionim procesima koji neizostavno podrazumijevaju slobodan protok ljudi, robe, informacija i kapitala.

Marketing istraživanje koje bi bilo pouzdan signal raspoloženja ljudi koji ovaj javni servis smatraju svojim tako ne bi podrazumijevalo samo gledanost programa TVCG, već i odnos prema njoj kao instituciji u kojoj se dobrano prelamaju sva politicka, društvena, kulturna i ekonomska pitanja Crne Gore i njenog okruženja.

Obrazovanje i informacije su prioriteta programa svih javnih servisa koji sebi ne mogu da priušte totalnu komercijalizaciju izvodljivu proizvodnjom "lakih" programa (Zvanicna istraživanja idu na ruku ovakvoj poslovnoj politici, jer pokazuju da pretjerana komercijalizacija može imati kontraefekat, rezistentnost publike na emitovane promotivne poruke i smanjenje kredibiliteta tog medija). Kakva treba da bude struktura proizvoda, odnosno programa kao osnovnog elementa marketing djelovanja TVCG?

Od pocetne ideje i problema istraživanih u ovom radu prošlo je nekoliko godina koje su umnogome promijenile i RTCG i okruženje u kome ona posluje. Pravilna upotreba ponuđenih informacija i ideja iz ovog istraživanja mogla bi biti jedan od mogućih načina za opstanak i razvoj RTCG.

2. Industrija medija – ekonomski osnovi

Osim primarnog uticaja medija, narocito u zemljama u razvoju, na transparentnost državnih organa, slobodu govora, kulturnih vrijednosti itd. mora se povesti racuna i o strani medija vezanoj direktno za biznis.

Direktni doprinos medija ekonomskom proizvodu u nijednoj zemlji nije velik (u SAD samo 0.7%), ali su politicki i drugi neekonomski efekti masovnih medija veoma važni, a narocito njihov indirektan efekat na ekonomski razvoj koji se ogleda u advertajzingu kao glavnom izvoru informacija za potrošace i poslovne partnere. Ta pristupnost informacija i njihova široka diseminacija umnogome reduciraju transakcione i troškove tražnje.

Ipak, i pored ovih rasprostranjenih ciljeva kojim mediji služe potrebno je da i oni sami budu, bar u tržišnoj ekonomiji, uspješna preduzeća. Zbog toga je važno razumijevanje ekonomskih faktora koji objašnjavaju ekonomsku bazu i strukturu medija. Tako za vlasnike komercijalni uspjeh može biti sam za sebe dovoljan ali i preduslov potreban da se dostigne prestiž, moc i uticaj.

Mediji u principu proizvode dvije vrste produkata- direktni programski sadržaj i advertajzing. Iako međuzavisni ove dva produkta imaju različite karakteristike.Sadržaj medija su informacije i zabava namijenjena gledaocima. Tako se privlaci publika i njihova pažnja se prodaje oglašavacima.

Ono što je najvažnije kod medija, bili to štampani mediji ili moderni satelitski televizijski broadcasteri, je da se njihova produkcija odlikuje enormnom ekonomijom obima, tj. trošak produkcije datog sadržaja je ista i za prvog i za 10000-og kupca odnosno citaoca ili gledaoca (7,str.168). Druga bitna karakteristika sadržaja medija je da, iako su javno dobro, od medija do medija su heterogeni i izdiferencirani, djelimicno zbog toga što postoje svojinska prava na proizvedeni sadržaj, a i zbog utakmice na tržištu koja namece potrebu diferenciranja kako bi se lakše nosili sa konkurencijom. Ta produktna diferencijacija zahtijeva troškove koji se na kraju ogledaju u opadanju profita. Najprostiji primjer diferencijacije, cak unutar jednog broadcast medija je nudenje sadržaja za djecu i za odrasle u razlicitim vremenskim periodima u toku dana.

Geografski faktor kod elektronskih medija skoro da ne predstavlja nikakvu prepreku jer se prenos sadržaja vrši veoma jeftino i trenutno antenskim sistemima.

2.1. Advertising

Teoretski, objezbjeđivanje javnih dobara kao što je sadržaj medija je nemoguće u konkurentskom tržišnom sistemu. Konkurencija vodi cijene ka marginalnom trošku, a marginalni trošak stvaranja informacije za dodatnog gledaoca je 0. Po cijeni 0, nema prihoda. Ovo vodi ka prestanku produkcije javnog dobra ili produkciji od strane monopolista ili kartela koji naplacuju neefikasno visoke cijene. Konkurentski elektronski mediji kao što su tradicionalne radio i televizijske stanice egzistiraju iako naplacuju ekonomski efikasnu (nula) cijenu za njihov programski sadržaj zahvaljujuci njihovoj sposobnosti da prodaju oglašavanje, privatno dobro sa marginalnim troškom koji nije jednak nuli.

Oglašavanje (advertizing) ili prodaja gledanosti je ne manje od samog programskog sadržaja važna za razumijevanje ekonomije medija. Zahtjev za oglašavanjem u masmedijima je baziran na njihovoj mogućnosti da generiraju dodatnu prodaju proizvoda i usluga potrošacima. Psihološki i ekonomski mehanizam koji advertising cini efikasnim je kompleksan, ali suštinski on prenosi informacije koje primljene mijenjaju evaluaciju klijenata u odnosu na reklamiranu i nereklamiranu robu. Neki oglasi su namijenjeni promjeni mišljenja ili stavova o institucijama, prije nego prodaji komercijalnih proizvoda (7,str.173).

Oglašavaci traže targetiranu publiku koja se sastoji od potrošača za koje postoji najveća šansa da na njih porukama bude uticano na odgovarajući način. Masovni mediji kao što je televizija su ekstremno efektne u pristupu širokoj publici, relativno nediferenciranoj i oni su korisno sredstvo za oglašavace koji prodaju sapune, pica, hranu ili usluge koje skoro svako domaćinstvo može da koristi. S druge strane oni su neefikasni za oglašavace koji traže male ili specijalizovane uzorke publike kao što su potencijalni kupci skupe antike.

Efikasnost mas-medija za oglašavace je sumarizovana u indeksu-CPM, **cijene za hiljadu**. Mediji za oglašavanje se promovisu ponudom širokoj publici sa atraktivnim–niskim CPM. CPM medija su određeni i za ukupnu publiku i za specijalizovane demografske segmente definisane lokacijom, starosnom strukturom, polom, edukacijom i prihodom. Segmenti su definisani na način koji aproksimira ciljnu publiku pojedinacnog oglašavaca ili tipa oglašavaca. U svemu ovome i zakonska regulativa ima važnu ulogu jer ograničava vrijeme tj. odnos između sadržaja i advertisinga u programu. Neki proizvodi, kao duvan, mogu biti i zabranjeni za reklamiranje, a s druge strane država i njene agencije mogu biti zakonom obavezane da svoje oglase i saopštenja daju na specifičnom mediju.

2.2. Media planing bazicni pojmovi i koncepti

Media planing predstavlja niz odluka koje se ticu pružanja promotivnih poruka mogućim kupcima ili korisnicima nekog proizvoda ili brenda (3, str.305). To je proces koji podrazumijeva niz odluka od kojih svaka može biti zamijenjena ili napuštena kako se plan razvija. Media plan je vodič za selekciju medija i zahtijeva razvoj specifičnih medija ciljeva i medija strategije (plan akcije) dizajnirane da postigne ove ciljeve. **Medium** je kategorija dostupnog sistema pružanja poruke i uključuje broadcast medije, štampane medije, direktnu poštu itd. **Sredstvo medija** je specifični nosilac unutar medijum kategorije. Svako sredstvo ima svoje sopstvene karakteristike kao i sopstvene prednosti i mane.

Doseg je mjera broja različite publike koja je bar jednom u datom periodu vremena pod uticajem nekog medija sredstva. Pokrivenost se odnosi na potencijalnu publiku koja može primiti poruku preko određenog sredstva medija. Dok se pokrivenost odnosi na potencijalnu publiku, doseg je stvarna publika koja je primila poruku. Na kraju, učestalost ili frekvencija se odnosi na broj koliko je puta primalac poruke izložen od strane medija sredstava u određenom periodu.

Medija plan određuje najbolji način da se poruka oglašavaca plasira na tržištu. U osnovnom smislu cilj medija plana je da nađe kombinaciju medija koji omogućavaju

oglašavacu da porukom komunicira na najefektniji nacin sa najvećim brojem potencijalnih klijenata po najnižoj cijeni.

Ipak, ova naoko jednostavna procedura nije standardizovan posao i veliki broj problema doprinosi teškoci uspostavljanja plana i reduciranju njegovih efekata. Ovi problemi uključuju nedovoljne informacije, nekonzistentnost terminologije, nedostatak vremena i teškocu mjerenja efekata.

Nedovoljne informacije. Iako postoji povezanost informacija o tržištima i medija, medija planeri često zahtijevaju više nego što je dostupno. Neki podaci se jednostavne ne mjere, ili zbog toga što ne mogu biti mjereni ili što bi njihovo mjerenje bilo suviše skupo. Vrijeme mjerenja je takode problem, neka ispitivanja publike se preduzimaju u specifičnim periodima godine i ona služe za postavljanje cijena oglašavanja. Ovakve informacije su generalizovane i za nastupajuće mjesec tako da odluke o budućem planiranju moraju biti napravljene na podacima iz prošlosti koji ne reflektuju tekuće ponašanje publike.

Cajtnot. Izgleda da su oglašavaci uvijek u žurbi – nekad jer moraju da budu, a nekad jer misle da tako mora. Akcije konkurencije zahtijevaju trenutno reagovanje. U tim slučajevima odluka o selekciji medija može biti donešena bez odgovarajućeg planiranja i analize tržišta ili medija.

Teškoce u mjerenju efikasnosti. Zbog teškoce mjerenja efikasnosti oglašavanja i promocije uopšte takode je teško odrediti i relativnu efikasnost različitih medija ili sredstava medija. Iako je napredak postignut, posebno u oblasti direktnog reklamiranja, medija planer mora obično pogoditi uticaj ovih alternativa.

Vremenski raspored. Generalno, kompanije bi željele da održe njihovo oglašavanje pred publikom sve vrijeme kao konstantan podsjetnik na proizvod ili brend. Za neke proizvode ovo vrijeme nije lako identifikovati, dok je za druge očigledno, a medija planeru su dostupna tri metoda:

Kontinualan se odnosi na stalni šablon oglašavanja, što može značiti svaki dan, svake nedjelje ili svakog mjeseca. **Leteci** podrazumijeva manje regularan raspored sa periodima prekida oglašavanja i neoglašavanja. Treci **pulsirajući** metod je kombinacija prva dva metoda. U toj strategiji sprovodi se kontinuitet ali je u određenim periodima promociona djelatnost više naglašena.

2.3. Određivanje relativne cijene medija

Da bi se procijenile alternative, advertajzeri moraju da porede relativnu cijenu medija kao i sredstva unutar medija. Ipak, štampa, TV ili vanjski mediji ne obezbjeđuju uvijek isti cost breakdown, cak ni sredstva unutar štampanih medija, tako da se koriste:

COST PER THOUSAND-CPM, narocito kod magazina

$CPM = \text{Cost of ad space (abs)} / \text{circulation} \times 1000$

COST PER RATINGS POINT - CPRP koji se koristi kod broadcast media i još se zove CPP (cost per point)

$CPRP = \text{COST OF COMMERCIAL TIME} / \text{PROGRAM RATING}$

Iako važna ova komparacija može da zavara. Mogucnost TV da obezbijedi sliku i zvuk i dugotrajnost magazina su neke specificnosti koje medija planer mora uzeti u obzir.

Kako porediti ova dva medija - da bi se standardizovale relativne procedure u ustanovljavanju cijena i novine i broadcast mediji poceli su da obezbjeđuju cijenu po hiljadi klijenata.

Pokušaji da se proces kupovine medijskog prostora poboljša upotrebom kompjutera privukao je veliku pažnju, narocito zbog uštede vremena i napora u donošenju odluka. Baze podataka, kao i njihovo ukrštanje pomažu da se odrede ciljne grupe za advertising i promociju, odnosno da se definišu ciljevi medija.

2.4. Prednosti televizije

Cesto se za televiziju kaže da je idealan medijum za oglašavanje. Moc da se kombinuju slike, zvuk, pokret i boja za oglašavace predstavljaju mogucnost za kreaciju.

Kreativnost i uticaj. Možda najvažnija prednost je mogucnost predavljanja advertising poruke (3, str.355) koja kombinacijom slike i zvuka nudi fleksibilnost, dramaticnu i uvjerljivu prezentaciju proizvoda ili usluge.

TV reklame mogu biti upotrebljene da prenesu stanje ili sliku proizvoda kao i da razviju emotivni i zabavljacki pristup koji može uciniti interesantnim neki neodređeni proizvod. Televizija je takode odlican medijum za demonstriranje proizvoda ili usluge i dok npr. štampani oglasi budu efektni za pokazivanje kola i njihovih performansi, samo TV reklama može pružiti stvarni doživljaj vožnje sa mjesta vozaca.

Pokrivenost i cijenovna efikasnost. Reklame na televiziji omogućavaju da se pristupi širokoj publici. Skoro svako, bez obzira na starost, pol, prihode ili obrazovanje gleda najmanje jednu televiziju. Strucnjaci za marketing koji prodaju proizvode i usluge i koji se obracaju širokoj populaciji nalaze da im TV omogućava da dostigne široko tržište, i to cesto na veoma troškovno efikasan nacin. Zbog svoje sposobnosti da dostigne široku publiku na cjenovno efikasan nacin TV je popularan medijum među kompanijama koje prodaju proizvode za masovnu upotrebu.

Zavisnost i pažnja. Nametljivost televizije je u tome da se reklame postavljaju pred gledaoca dok oni gledaju njihov omiljeni program. Osim ako ne napravimo neki specijalan napor da izbjegnemo reklame vecina nas je izložena hiljadama u toku godine. Neki moderni elektronski uredaji – VCR i daljinska kontrola omogućavaju gledaocima da lakše izbjegnu komercijalne poruke.

Selektivnost i fleksibilnost. Televizija je cesto kritikovana kao neselektivan medijum pošto je teško da se kroz upotrebu TV advertajzinga dostigne precizno definisani tržišni segment. Ipak, neka selekcija je moguca zahvaljujuci varijacijama u sastavu publike kao rezultatu programskog sadržaja, vremena emitovanja i geografske pokrivenosti. Tako na primjer, ujutro u dane vikenda program je posvecen djeci. Subota i nedjelja popodne su rezervisane za sportski orijentisanu mušku populaciju a tokom vikenda se obicno obracaju domacicama.

Limit televizije

Mada je televizija nezaobilazna iz kreativne perspektive, ovaj medijum ima nekoliko nedostataka koji limitiraju ili sprecavaju njegovu upotrebu od mnogih oglašavaca (3, str.358). Ovi problemi ukljucuju visoke troškove, nedostatak selektivnosti i prolaznu prirodu televizijskih poruka, nagomilavanje reklama, ogranicenu pažnju gledalaca i podozrenje u TV oglas.

Cijene. Uprkos efikasnosti televizije u dostupu širokoj publici ona je za oglašavanje skup medijum. Visoka cijena televizijskog oglašavanja potice ne samo od troškova kupovine vremena za emitovanje vec i od troškova za proizvodnju kvalitetne reklame. Mnogi oglašavaci koriste ka medijima orijentisane kreativne strategije koje zahtijevaju produkciju varijacija reklama, što podiže njihove troškove.

Nedostatak selektivnosti. Izvjesna selektivnost je dostupna kroz varijacije programa ali oglašavaci koji traže veoma specificnu i cesto malu publiku nalaze da pokrivenost TV-om prevazilazi njihovo tržište i tako reducira cjenovnu efikasnost. Geografska selektivnost može biti problem za lokalne oglašavace kao što su oni u maloprodaji pošto TV stanica bazira svoj rejting na cijelom tržištu koje pokriva.

Prolaznost poruke. TV reklame obicno traju samo trideset sekundi ili manje i ne ostavljaju ništa dodirljivo za gledaoca da proucava ili razmatra. Reklame su postajale sve krace i krace kako se zahtjev za ogranicenim vremenom emitovanja intenzivirao i oglašavaci pokušavali da dobiju više od njihovih medijskih budžeta.

Natrpanost. Poblemla sa prolaznim porukama i kracim reklamama su složeni sa cinjenicom da je poruka oglašavaca samo jedan od mnogih spotova i drugih neprogramskih materijala videnih tokom reklamne pauze, tako da imaju problem da budu primijecene. Jedna od najvećih briga oglašavaca u TV reklamama je potencijalni pad u efektivnosti zbog takve prenatrpanosti. Sa svim ovim porukama koje se nadmecu za našu pažnju lako je razumjeti zašto gledaoci postaju zbunjeni ili cak iritirani i nesposobni da zapamte ili da proizvod i uslugu identifikuju na odgovarajuci nacin.

2.6. Kupovina televizijskog vremena

Veliki broj opcija je dostupan oglašavacima kada izaberu da koriste TV kao dio svog medija miksa. Oni mogu kupiti vrijeme u razlicitim programima koji se obracaju razlicitim tipovima i velicinama publike. Mogu kupiti vrijeme na nacionalnom, regionalnom ili lokalnom nivou ili mogu sponzorirati citav program, ucestvovati u sponzorstvu ili davati objave u spotu tokom ili izmedu programa.

Kupovina TV prostora je visoko specijalizovana faza advertizing biznisa posebno za velike kompanije koje troše ogromne sume novca. Veliki oglašavaci koji imaju mnogo TV advertizinga obicno koriste specijaliste iz medija agencija ili specijalizovane servise za kupovinu medija da bi kreirali medijski raspored i kupovinu TV prostora.

Mreže ili lokalna televizija. Osnovna odluka za sve oglašavace je alokacija njihovog medijskog budžeta na mrežne ili lokalne oglase. Vecina nacionalnih oglašavaca koriste rasporede u velikim TV mrežama da obezbijede nacionalnu pokrivenost i to dopunjuju sa regionalnim i lokalnim kupovinama da bi dostigli tržište gdje je dodatna pokrivenost poželjna.

Dostupnost vremena takode može biti problem kako se sve više oglašavaca okreće mrežnom advertizingu da bi se dostiglo masovno tržište. Obicno su vecina prime-time spotova, posebno u popularnim emisijama, prodati prije pocetka TV sezone, tako da oglašavaci koji se nadaju da koriste prime-time vrijeme mreža moraju planirati svoje medijske rasporede i cesto kupovati TV vrijeme cak i godinu unaprijed. Zahtjevi velikih klijenata koji su standardni TV oglašavaci primoravaju

velike agencije da se ukljuce u kupovinu unaprijed. Ipak, TV vrijeme se takode kupuje i tokom zaostalog tržišta tokom TV sezone.

Selektiranje vremenskih perioda i programa. Još jedno bitno razmatranje je selekcija pravog perioda i programa za komercijalnu poruku oglašavaca. Cijena TV advertajzinga varira za visno od vremena i pojedinacnog programa, jer i brojnost publike varira kao funkcija ova dva faktora. Vrijeme je i podijeljeno u djelove dana kao specificne segmente dnevnog emitovanja.

Ipak tipicna klasifikacija je napravljena u zavisnosti od privlacenja pažnje razlicite publike, kako brojcano tako i od njene prirode što utice na cijene advertajzinga. Prime-time podrazumijeva period od 8.30-9.00 i nedjelju vece kao najpopularnije i najgledanije TV termine.

3. Teorija marketing istraživanja

Marketing istraživanje je proces definisanja marketing problema i mogućnosti sistematskog prikupljanja i analiziranja informacija i preporuka akcija za poboljšavanje marketing aktivnosti organizacije. Bez obavljenih marketing istraživanja ne mogu se bez velikog rizika donositi ni strategijske ni takticke odluke u vezi sa tržišnim poslovanjem privrednog subjekta. Pri tome treba voditi racuna da je marketing istraživanje objektiviziran formalizovan proces za sistematsko dobijanje, analiziranje i interpretaciju podataka u cilju dobijanja upotrebljivih informacija za marketing odlucivanje (1, str.88).

Objektivnost pretpostavlja da istraživanje podrazumijeva dobijanje nepristrasnih rezultata koji ne smiju biti u funkciji "dokazivanja pretpostavki". Formalizovanost procesa znaci da samo istraživanje predstavlja proces sa određenim fazama što omogućava vecu vjerovatnocu uspjeha istraživanja. Sistematsko prikupljanje podataka i informacija podrazumijeva kontinuirana istraživanja u dužem periodu jer podaci nijesu pri ruci ali zbog funkcije odlucivanja postoji permanentna potreba da se oni stvaraju.

Marketing odlucivanje predstavlja poslednju karakteristiku u marketing istraživanju i sve što je prethodno uradeno ima za cilj donošenje marketing odluka kojima se rešavaju vitalna pitanja opstanka i razvoja preduzeca. Poslije odlucivanja baziranog na raspoloživim podacima i informacijama slijedi akcija kao izbor pravaca za upotrebu resursa preduzeca.

Razvoj marketing istraživanja pratio je razvoj marketing misli i koncepta. Znacajno je napomenuti da se u prvim fazama razvoja ovih istraživanja govorilo o istraživanju

tržišta (market research), dok se danas razmatraju marketing istraživanja (marketing research). Razlika je suštinske prirode jer se kod istraživanja tržišta aktivnost usmjerava na ponudu, tražnju i cijene kao njihovu zajednicku komponentu dok se kod marketing istraživanja obuhvataju pored istraživanja tržišta i strategijske aktivnosti unutar preduzeca za uspješno upravljanje preduzecem, a narocito istraživanja instrumenata marketinga. Tako se rezultati marketing istraživanja direktno odražavaju na donošenje marketing odluka u preduzecu. Zbog toga, promjene cilja istraživanja proizilaze iz novih tendencija u marketingu koje podrazumijevaju napuštanje koncepta takozvanog masovnog marketinga i usmjeravanje na izucavanje ponašanja individualnog potrošaca, što se zahvaljujuci savremenoj informativnoj podršci sve lakše ostvaruje.

3.1. Organizacija marketing istraživanja

Istraživanje marketinga može da se obavlja u samom preduzecu, ili posredstvom neke samostalne strucne ili naucne institucije ili kombinovano (1, str.90).

1. Istraživanje od strane preduzeca može da se obavlja samostalno, narocito ako je oformljena organizaciona jedinica koja se bavi ovim istraživanjima. Ta istraživanja se odnose na tekuće pracenje i analizu prodajnog i nabavnog tržišta preduzeca, kao i preporuke za kreiranje sopstvenog marketing miksa. Nivo organizacione strukture tog posebnog odjeljenja ili sektora treba da odredi samo preduzece uzimajuci u obzir velicinu i vrstu preduzeca, situaciju na tržištu i slicno.

2. Istraživanja izvan preduzeca povjeravaju se određenim strucnim i naucnim institucijama koje se profesionalno bave marketing istraživanjima i narocito je za njima prisutna potreba kada se radi o zajednickim pitanjima više preduzeca (osvajanje nove tehnologije, osvajanje inostranog tržišta, predviđanja tražnje i slicno). Ono obicno prethodi internim marketing istraživanjima.

4. Analiza problema na slucaju RTCG

4.1. Pocelo je 1904.....

Trećeg avgusta 1904.godine sa Volujice kod Bara otišli su u svijet prvi radio-telegrafski signali iz ovog dijela Evrope. Po ugovoru sa pronalazcem bežicne radio-telegrafije Guljelmom Markonijem, koji je bio i finansijer stanice sa pravom korišćenja za deset godina, Vlada knjaza Nikole imala je stalno pravo da kontroliše ono što se emituje (I Markoni i oprez starog autokrate vežu istoriju crnogorskog broadcastinga za BBC koji je eksperimentalno emitovanje pocelo 1920.

instaliranjem Markonijevih stanica i koji je tokom svoje istorije uvijek imao izvjesnih problema u produžavanju licence, bivajući pod paskom ažurnih članova vladinih komiteta i njihovog mišljenja da je «broadcasting suviše ozbiljna stvar da bi se prepuštala samim broadcasterima»(5, str.42).

4.2. Došlo se u 2004.....

U krajnje nepovoljnu finansijsku situaciju TVCG je došla poslije dugo godina u kojima je koristila monopolsku poziciju u radio- difuziji ali nije uspjela da se nametne kao institucija ciji ce poslovni uzusi biti primjer i standard u broadcastingu. Veoma promjenljivo i nestabilno tržište u kojem su samo u posljednje dvije godine nastale dvije nove televizije sa nacionalnom pokrivenošću oslabilo je poziciju TVCG.

Analiza njenog sve manjeg učešća na medijskom prostoru Republike, poslovnih neuspjeha i zaduživanja je veoma otežana jer, po riječima odgovornih, precizni izvještaji o rashodima u posljednjih pet godina ne postoje (kao detaljan i javan finansijski izvještaj). Interesantno je da gro dugova nastaje u momentu kad je uz pomoc BBC-a donešen akcioni plan za promjene koji je definisao sve slabosti ali i prepoznao mogućnosti RTCG da se razvije u savremenu, efikasnu, racionalnu i finansijski samoodrživu televiziju.

Nažalost, politicki nestabilna vremena skrenula su pažnju sa bitnih problema i bez prave, kako interne tako i eksterne kontrole, RTCG je došla u nezavidnu finansijsku situaciju.

Ipak, usvajanjem novih Zakona o radio difuziji i javnom servisu uspostavljeni su bar neki osnovi za dalje poslovanje. Naime, racuna se da ce se ubiranjem pretplate moci obezbijediti isplata bruto-licnih dohodaka za sve one koji se nalaze na platnom spisku RTCG. Ovdje se namjerno izbjegava termin radnici, jer se politika zapošljavanja dugo vremena sprovodila na bazi politicke korektnosti, što je nekad znacilo i upošljavanje novih, a nepotrebnih, a nekad pasivizaciju potrebnih kadrova. Uz tradicionalni crnogorski nepotizam i "cinjenje", danas RTCG više lici na soc-realisticke mastodonte, nego na modernu broadcast kompaniju.

Kako se iz takvog stanja pomaci i postati pravi reprezent i tumac interesa gradana Crne Gore što bi u krajnjem trebao da bude javni servis kao cvorište svih kulturnih, politickih, ekonomskih i socijalnih dešavanja u crnogorskom društvu? Kako biti institucija koja ce ne samo pratiti vec i anticipirati dogadaje i pojave?

Sigurno je da uz odabrani novinarski kadar, pracen potrebnom logistikom, ekonomska nezavisnost postaje neophodan uslov za takve ambicije i obaveze.

Zakonski okvir koji omogućava i ogranicava poslovanje RTCG, bar po rijecima onih koji su ga stvarali preuzeo je najbolja evropska iskustva. I zaista, neka dobra rjesenja upliva javnosti i kontrole su postignuta kroz Savjet RTCG kao reprezenta razlicitih drustvenih grupa. Ipak, i pri samom izboru došlo je do nekih nedoumica i nepreciznosti koje su izbor nekih clanova Savjeta ucinili problematicnim. Kako ovi ljudi predstavljaju javnost Crne Gore, ali i cuvaju strateške pozicije RTCG u politicko-ekonomskom okruzenju Republike, veoma je važno da to budu ljudi sa nezavisnim misljenjem i profesionalnim integritetom.

Prema najoptimisticnijim proracunima od 300 do 400 radnika mora biti otpušteno da bi RTCG bila finansijski održiv sistem. To je proces koji je zajednicka obaveza države i RTCG da bi se socijalni paket programa otpremnina i eventualnog prekvalifikovanja zaposlenih mogao realizovati.

Sa prihodne strane ostace pretplata koja se ubira preko Telekoma i koja direktno zavisi od platežne moci gradana (što se najbolje vidi u poslednjih nekoliko mjeseci kad uplate od strane Telekoma kasne). Budžet Crne Gore strogo namjenski finansira RTCG tj. samo obrazovne, kulturne i programske sadržaje za nacionalne manjine, ali izgleda da svaki rebalans budžeta može da se odrazi na prihode televizije.

4.3. Nekoliko indikativnih finansijskih pokazatelja

RTCG u ovom trenutku duguje na ime poreza i doprinosa na plate, kao i obaveza prema inostranstvu oko 5.855.000 EUR.

Ako se pažljivo posmatra struktura ovog duga vidjece se da je sadašnje rukovodstvo naslijedilo dug od oko 2.800.000 EUR, nastao do kraja 2001. godine, a u procesu pripreme transformacije u javni servis od predvidenog dijela državnog budžeta za 2002. i 2003. RCG nije isplatila oko 1.000.000 EUR. Ogromni pad u prihodima marketinga u 2003.godini takode je doprinio lošoj finansijskoj poziciji. Naime, poslije rekordnog prihoda od 2.259.000 EUR u 2002. godini, u 2003. je od fakturisanih 1.834.000 EUR naplaceno svega 1.178.000 EUR. **Prema tumacenju odgovornih uzrok ovakvoj naplativosti i realizaciji je opadanje stepena likvidnosti u Crnoj Gori i sve teža naplata potraživanja iz prethodnog perioda.**

Za ovu godinu se prihod od marketinga procjenjuje na 14,8% od procijenjenog budžeta koji bi trebao da bude cca 10.164.500 EUR.

Tako bi za 2004. godinu planirana struktura prihoda bila:

- radio-difuzna pretplata i takse na radio u vozilima	58,2 %
- Budžet Republike	25,6 %
- marketing	14,8 %
- ostali prihodi	1,4 %

Ovdje ćemo prikazati i tabelu strukture prihoda u prošloj deceniji (dostupni podaci)

	92	93	94	95	96	97	98
Sopstv.prihodi	34%	-	38%	48%	45%	38%	40%
Budžet	66%	100%	62%	52%	55%	62%	60%
Marketing u uk. prihodu	9%	-	12%	13%	15%	14%	21%
Marketing u sopst. prihodu	16%		33%	28%	34%	36%	51%
RTV pretplata u uk. prihodu			18%		27%	23%	20%
RTV pretplata u sopst. prihodu			49%		60%	61%	48%

U 2000.godini uplaceno je iz Budžeta Republike 9.815.000 DM, a naplaceno je na ime marketinških usluga 2.150.000 DM i još oko 2 milona DM od pretplate, što je rezultiralo u ukupnim prihodima od oko 14 mil. DM.

Procentualno učešće marketinga u ukupnom prihodu u ovoj godini bilo je oko 15%. (Napomena: ovu godinu je karakterisalo nepovoljno domace okruženje i velika politicka kriza s jedne strane, a sa druge dva velika sportska događaja - Evropsko prvenstvo u fudbalu i Olimpijske igre u Sidneju).

U 2002.godini prihodi iz Budžeta RCG bili su 4.945.000 EUR, a od djelatnosti Marketinga 2.314.000 EUR. Pretplata koja se ubira preko Telekoma je povećana i prihodi od nje su bili oko 3.300.000 EUR. Tako je udio Marketinga u ukupnim prihodima bio oko 21%, što je izvrstan rezultat.

(Napomena: Ovo je prva godina u kojoj TVCG dobija ozbiljnu konkurenciju pocetkom rada TVIN i pri kraju godine aktiviranjem PINK-a).

2003. godine dotacije od države se još smanjuju i iznose 4.314.000 EUR, jer se već prelazi na sistem javnog servisa, tako da se finansiraju potrebe obrazovnog i kulturnog programa. Prihodi od pretplate su takode na nivou od 3.300.000, ali i

pored fakturisanih 1.834.000 EUR, uspješno je naplaceno svega 1.178.000 EUR, odnosno oko 13,5 % inace nedovoljnih prihoda jer u ovoj godini nastaju dodatni dugovi: zbog neplacenih poreza na plate u iznosu od 820.000 EUR, neuplacenih doprinosa na plate prema Fondu PIO u iznosu 534.000 EUR, neizmirenih obaveza prema Fondu zdravstva u iznosu od 668.000 EUR i prema Zavodu za zapošljavanje (40.000 EUR). Uz to se za komunalnu taksu i poreze na promet i PDV duuguje još oko 600.000 EUR.

Na kraju, ako se uzme da je privremeni finansijski plan za ovu godinu 10.165.000 EUR, a da su ukupni dugovi 5.856.000 EUR, RTCG ulazi u drugu godinu transformacije u javni servis finansijski devastirana.

Rapidno povecanje sopstvene produkcije u posljednjih nekoliko godina i emitovanje 20-satnog programa na tri kanala (I, II i Satelitski) zahtijevalo je i povecanje broja zaposlenih (na pocetku 98-e bilo ih je 690, a sada je zaposleno 1000 radnika i oko 250 honoraraca). Rast RTCG u poslednjih nekoliko godina nije bio pracen i odgovarajucim razvojem koji bi podrazumijevao i adekvatni profesionalni napredak i preduzetništvo zaposlenih. To je bio državni projekat gdje je Crna Gora i preko svog zvanicnog medija bila nagrađena za ispravnu odluku ulaska u ekonomske integracije i reforme i politicko-medijsku emancipaciju od tada pogubnog režima u Srbiji. Poruke koje su slate u tim skoro ratnim i ratnim vremenima odnijele su pobjedu. Poslije nekoliko godina kada RTCG svojim informativnim i obrazovnim programom treba da bude i jedan od generatora privrednog napretka, ona je prakticno na koljenima. Kako prevazici ovakvu nezavidnu situaciju?

4.4. Podaci o potencijalnim prihodima

Skeniranjem nekoliko slucajnih uzoraka (kasete sa košuljicom i time-kodom) tj. dana emitovanja EPP-a na I kanalu RTCG došlo se do sljedecih podataka (uzevši u obzir cijene po sekundama objavljene na sajtu RTCG)

(APRIL)	Vrijeme	Cijena (EUR/s)	Sadržaj
17.30 SERIJA	1' 38''	10	
prije DN u 19.30	5' 29''	13	
poslije DN u 19.30	3'23''	15	
serija u 20.00	50''	18	
serija	33''	18	
prije DN u 22.30	48''	5	
serija u 10 h	1'16''	5	
film u 12 h	30''	5	
U K U P N O	10.566	EUR	

21.05 (petak)	vrijeme	cijena	
Jutarnji (1 blok)	1' 13''	2	
Ispici pa reci	30''	3	(Voda Gorska, cijena kao sam.sjeca)
Vijesti 15.30 h	30"	10	(Oglasi licne prirode, 045 telefoni)
17.30 serija (sjece)	1' 17"	12	(Oglasi, 045 tel, Airways,Ajax,Top volley)
prije H2O	58"	15	(Nivea, Airways)
prije DN 19.30	3' 22"	13	(Tvolley,Koš,Vijesti,Butici, Jadran VK, Euromarket, Alo oglasi, USAID, Telekom, Eko-ulje)
Poslije DN 19.30	24''	15	(Tvolley,045, Jadran VK, eko-ulje)
Serija 20.00 poslije špice	28''	18	(Nivea)
Sjeca serije	43''	7	(VK Jadran, pretposravka 70% popust)
DN 22.30	1' 15''	5	(ISDN, Gradevinar, Butici, VK bespl)
Sjeca filma	43''	0	(Jadran besplatno-pretpostavka)
U K U P N O	5345	EUR	

(Napomena: procjena za 21.05 je najopreznija što se tice visine prihoda jer uzima u obzir da se Top Volley ne naplacuje, a od reklama za sportske klubove nijedna nije ušla u proračun, osim sjeca serije za spot VK Jadran sa popustom od 70%. Tako su stvarni time-kodovi umanjani za vrijeme trajanje privilegovanih i besplatnih oglasa)

28.03 (nedjelja)	vrijeme	cijena
------------------	---------	--------

Jutarnji- 2 bloka	3' 03''	2
Prije DN 19.30	4'34''	9
Poslije DN 19.30	4'35''	18
Prije Top Volleya	4'14''	20
Prije DN 22.30	20''	8
Top Volley-sjece	3'04''	25

UKUPNO 17 616 EUR

Uzevši u obzir najkonzervativniji uzorak dobija se da prihod od EPP-a treba da bude barem oko 1.950.000 EUR, ne računajući II program i Satelitski kanal. U ovoj računici nema prihoda od Top Volleya (na račun udjela u prodatim karticama u 2003. 290.000 EUR) i Monta (takode procenat od kartica) i LOTO-a (u 2003 Lutrija Crne Gore platila 161.000 EUR).

Uz ove podatke interesantno je navesti da je komercijalni program u strukturi emitovanih emisija za period od 1. januara do 31. decembra 2003, po podacima Direkcije za istraživanje i razvoj, ucestvovao sa 7,05 % od ukupnih 317330 minuta, odnosno 22 371 minut. Ako se od ovoga oduzme minutaža 52 emisije Top Volleya i Monto-a koje nijesu klasican EPP regulisan Zakonom, dobice se 16131 minut. Ovo je samo 5% od ukupne emitovane minutaže, dakle do dozvoljenih 10% ostaje još dosta oglasnog vremena za potencijalne komitente. .

Za 2003. godinu lista najvećih agencija- komitenata Marketing sektora izgleda ovako:

1. SV RSA Hamburg	197.400	EUR
2. Direct Media –Podgorica	116.614	EUR
3. Media Zenith-Beograd	20.167	EUR
4. MD-International-Prag	4.614	EUR

UKUPNO 338.796 EUR

Prema izvještaju s kraja 2003. ovi iznosi su fakturisani i računaju se kao kompenzacija koja još nije sprovedena.

Malo je cudno da RTCG prakticno kreditira agencije i da dozvoljava da oko 20% njenih neostvarenih prihoda zavisi od 4 agencije. Možda je sama realizacija naplate time vjerovatnija, ali se postavlja pitanje da li se iz dugogodišnje pozicije monopoliste sada treba stavljati u zavisnost od monopsona.

Po bruto bilansu iz 2003. godine fakturisano je (kumulativno sa PDV-om):

TVCG	1.797.329 EUR	- reklame, komercijalne emisije, ugovorene kompenzacije, oglasi po fakturama
Radio CG	10.628 EUR	- reklame + ugovorene kompenzacije

UKUPNO 1.807.471 EUR

Prihodovano je (kumulativno sa PDV)

TVCG	1.147.280 EUR	- reklame, komerc. emisije, oglasi po fakturama
TVCG	37.805 EUR	- oglasi- gotovina
TVCG	308.775 EUR	- sprovedene kompenzacije (naplacene u 2004. - vjerovatno od agencija?!)

UKUPNO 1.493.860 EUR

RADIO CG 10.628 EUR
T O T A L 1.504.488 EUR

Napomena: Zbog ocigledno niskog učešća Radija u prihodima Marketing-službe za ovaj dio Javnog servisa nijesu vodena istraživanja

Važniji poslovni partneri RTCG u 2003. godini bili su:

Montenegrovolleyball	290.042
Lutrija CG	161.226
Telekom CG	55.935
Monet CG	39.157
Pobjeda	35.220
DJP	24.188
Jugopetrol	16.256
Hipotekarna banka	13.275
Knjaz Miloš	4.792

Dakle, od ovih 10 partnera TVCG je zaradila oko 600.000 EUR. Ukupan broj komitenata sa kojim je poslovala u 2003 godini bio je 270.

Kako je bar po informacijama iz Registra Privrednog suda u Podgorici aktivno oko 5.600 DOO i 328 AD, ocigledno je da za producente Marketinga ostaje mnogo neiskorišćenih kapaciteta.

Kreiranje sopstvene baze podataka dosadašnjih i potencijalnih komitenata može biti prvi korak u izgradnji modernog informacionog sistema koji će smanjiti informacioni gap i pružiti precizne podatke za marketing odlucivanje. Osnivanje Direkcije za razvoj i istraživanje i njeni projekti sa agencijama za istraživanje javnog mnijenja pocetni su koraci u realizaciji ove ideje.

4.5. Marketing odlucivanje

Marketing kao specificna služba koja prakticno kreira prihode RTCG ima tešku ulogu, narocito zbog toga što njegova pozicija unutar kompanije nije precizno izgradena i on se više ponaša kao Služba za EPP nego odjel koji bi trebao svojim funkcionisanjem da ude u sve djelove RTCG, ali i da na promišljen način djeluje prema marketing okruženju.

S druge strane postoji i specificnost jer marketing funkciju u jednom preduzecu koje je suštinski javno, a do skoro državno i gdje tržišni ciljevi nijesu u prvom planu, treba pozicionirati sa mjerom. Naime, ovdje su kupci i potencijalni oglašavaci kojima je program RTCG jedno od sredstava promocije odnosno marketing miksa i građani kojima je država odredila da placaju pretplatu za javni servis. Zadovoljstvo ovih drugih je bitan faktor koji se kroz gledanost i lojalnost RTCG kroz istraživanja javnog mnijenja može pretociti u benefite za RTCG.

Kako je pretežni dio aktivnosti marketinga vezan za oglašavanje najveći dio analize potencijalnog marketing odlucivanja posvecimo aktuelnim i potencijalnim oglašavacima, njihovim zahtjevima i poslovanju jer prihodovanje sa te strane direktno zavisi od vještine, umješnosti, kreativnosti i realizacije ljudi iz RTCG.

Poslije rekordne 2002. godine kada je prihodovano 2314000 EUR, došlo je do znacajnog pada uslovljenog, po rijecima mnogih, ulaskom velike regionalne televizije Pink. Medutim, način poslovanja koji je RTCG usmjerio na nekoliko agencija koje su dobile enormno veliki popust, što i nije baš uobicajeno u agencijskom posredovanju (bar u dostupnom teorijskom modelu), uslovio je smanjenje prihoda od reklama. Uzrok tome je možda bio i neatraktivan program ili bar oni njegovi segmenti koji su atraktivni za oglašavanje. Ipak, ni realne mogucnosti nijesu iskorišcene na pravi način. Sama marketinška služba nema podatke o vremenu emitovanja pojedinih reklama, kao i o ukupnoj satnici (sekundaži) programa. Neki ekskluzivni termini (sjeca Dnevnika) ostali su skoro neiskorišćeni, što je sa obzirom na gledanost te emisije i na stepen povjerenja koji ona i dalje ima kod široke populacije veliki propust. Hronicna besparica je izgleda ubacila RTCG u zatvoren krug gdje se programi narucuju u poslednji čas i onda, ma

kako oni bili atraktivni, postaje skoro nemoguće u vremenskom cajtnotu obezbijediti potencijalne oglašavace.

Vjerovatno da ekstremni popusti koji se daju pojedinim agencijama uticu na zvanične prihode. Takav način poslovanja daje prednost velikim firmama, najčešće agencijama koje obezbjeđuju prava za ekskluzivna sportska takmicenja. Ulaskom u kompenzacije, zbog hronicne nelikvidnosti, gubi se mogućnost samostalnog i fleksibilnog cjenovnog pozicioniranja. Možda bi rješenje ovog problema bilo u eliminisanju kompenzacija i razmatranju mogućnosti zaduživanja na prilično stabilnom finansijskom tržištu po interesnoj stopi manjoj nego što je ocigledno predimenzionirani rabat agencijama(i do 60 %).Ovakvim aranžmanima sa finansijskim posrednicima bi se otvorio prostor i za šire partnerstvo, jer je poznato da su banke uvijek izdašni oglašavaci.

4.6. Ideje za akciju

Ipak, uzevši sve u obzir, narocito mogućnosti koje pruža specifičnost ovog prostora - odnosno činjenica da je RTCG i pored toga što je nacionalna istovremeno i lokalna televizija, a narocito specifičnosti marketinga u sredini koja tek ulazi u prave tržišne odnose, gdje za mnoge firme i "gazde" on ne predstavlja ni nauku ni poslovnu politiku već samoreklamu - može se jednom aktivnom poslovnom politikom napraviti diferencijacija i targetiranje potencijalnih partnera.

Prva grupa partnera su veliki uvoznici robe široke potrošnje. Drugoj grupi pripadaju nekoliko velikih uspješnih domaćih kompanija koje su i sponzori velikih sportskih klubova i čija je reklama često vezana za sportske događaje . U trećoj grupi se nalazi veliki broj imućnih privatnih preduzetnika koji mogu da se reklamiraju u terminima izvan prime-time, samo ako njihova reklama zadovoljava ukuse i standarde broadcast biznisa.

NVO i javne institucije koje su do sada stekle nesumnjivu reputaciju u afirmaciji crnogorskog društva trebaju da imaju povlašćeni položaj, kako u programskom, tako i u advertizing djelu produkcije RTCG. Pozitivni efekti takvog netržišnog tretiranja ovih institucija sigurno neće izostati, čak i u relativno kratkom periodu.

Prirodni time-sharing, karakteristican za broadcasting, koji sobom nosi i cjenovnu diferencijaciju može biti upotrebljen kao aparat za izdvajanje ovih grupa.

Jedan prostiji proračun koji bi uzelo u obzir samo I kanal, uz pretpostavku da se maksimalno iskoristi vrijeme koje zakon dodjeljuje javnim emiterima za prikazivanje reklama(a to je 10% po satu) i prosječnu dužinu programa od 20 sati,

na godišnjem nivou bi dala 2.628.000 sekundi mogućnosti EPP-a. To bi, čak primjenjujući minimalnu cijenu po sekundi iz aktuelnog cjenovnika (1EUR) rezultiralo dosad nezabilježenim prihodom za Marketing odjeljenje RTCG. U tom slučaju bi i media planing, zbog najvjerojatnije pojačanog interesovanja za reklamiranje na RTCG, bio komplikovaniji, ali se to može riješiti sa bazom podataka o svim klijentima, njihovim uplatama, avansima, popustima i iskorišćenom vremenu. Možda bi se trebao izdvojiti samo jedan vremenski termin, prime-time, koji bi imao nešto veće cijene oglašavanja, ali i tu bi se trebalo voditi računa o relativnoj cijeni-CPM, i pri tome uzeti u obzir i pristup odnosno cjenovno pozicioniranje javnih servisa u okruženju (RTS i RTSLO), kao i sigurno glavnog konkurenta - PINKA, koji postaje ozbiljna konkurencija čak i u regionu.

Naravno da u ovim planiranjima koji bar na papiru izgledaju produktivno, treba poci od nekih specifičnosti marketinga koji kao institucija postindustrijskih društava i tržišta ima svoje specifičnosti na balkanskim tranzicionim tržištima. Na tom tržištu su prvenstveno zastupnici velikih svjetskih firmi - proizvođača i distributera robe široke potrošnje koje imaju ustaljen način rada i proračune vezane za pokrivenost tržišta i prosječnu cijenu koja može da se plati za hiljadu gledalaca koji prate oglas. Naime, veliki uvoznici i predstavnici stranih firmi sigurno imaju razraden koncept marketinga koji uključuje saradnju sa marketing agencijama. One naplacuju svoje znanje za analizu tržišta, marketing koncepciju i medija planing, konačno i angažovanje resursa RTCG za emitovanje oglasa. Velike domaće firme i oglašavaci takode imaju uhodan sličan sistem. Tu se samo mora voditi računa da se te firme i agencije redovno kontaktiraju, zavisno od atraktivnih događaja i programa, i da ukupni popusti koji uživaju komitenti poslujući direktno sa RTCG ne budu manji od popusta koji dobijaju preko agencija (problem već opisan kao posljedica loših kompenzacionih aranžmana).

Specifičnost pristupa kojim bi se maksimalno popunilo zakonom predviđeno vrijeme za oglašavanje bilo bi skeniranje i kontaktiranje velikog broja malih preduzetnika kojima je oglašavanje potrebno, ali sigurno nemaju materijalne mogućnosti da sprovedu samostalno istraživanja, a još manje aranžmane sa agencijama. Pravilo ekonomije obima ne ide na ruku poslovanju RTCG, ali mala populacija i zanemariva rastojanja pružaju šansu da advertising koji je po definiciji nepersonalan način komunikacije, bar u svojoj pripremi to bude. Oko 70% prihoda Marketing službe je ostvareno na području Opštine Podgorica, tako da bi širenje mreže potencijalnih partnera moglo biti usmjereno ka primorskim opštinama i Nikšiću. U tom poduhvatu narocito bi bilo važno da producenti, koji bi prethodno bili brifovani, pokušaju da percipiraju stvarnu vrijednost i cjenovnu elasticnost usluga RTCG u odnosu na pojedinačnog klijenta. Sa aspekta cjenovnog pozicioniranja RTCG (odnosno njeni marketing producenti) treba da bude svjesna stvarne vrijednosti njenog oglasnog vremena za firmu koja se preko nje oglašava.

Tako bi Agencija za marketing, sa nekoliko pažljivo oformljenih mobilnih timova, nudila usluge, pocevši od produkcije, preko medija plana (uz dogovor) do play-out-a, odnosno samog emitovanja reklame; treba razmotriti i mogucnost ponude cak i besplatnog snimanja spotova (naravno, uz ugovoreni minimalni broj emitovanja koji bi RTCG uz nadoknadu troškova, ipak donio dobitak) koji se mogu periodicno osvežavati sa novim podacima (vezanim za nove proizvode i cijene) o komitentu.

U promjeni koncepcije produkcije advertizing programa možda bi bilo dobro da se odustane od malih oglasa (5X10 s,dnevno) koji u velikoj mjeri troše i zauzimaju ljudske, vremenske i tehnicke resurse. Uz neznatna tehnicka ulaganja i postojecu kreativnost iskusnih dizajnera stvorili bi se uslovi za proizvodnju kompjuterskih animacija (gdje bi komitent mogao da ucestvuje u stvaranju ideja i kontroli same produkcije do finalnog proizvoda) koje bi sasvim nadomjestile male oglase kao formu oglašavanja, a i finansijski i, ne manje važno, umjetnicki efekat bio bi sigurno bolji.

Osim direktnog kontaktiranja preduzetnika, moguće je sklopiti ugovore o saradnji i sa njihovim asocijacijama (MBA sa 346 članova, Unija poslodavaca, Privredna komora) gdje bi im takvi aranžmani garantovali izvjestan popust. Uz ovakvu akciju koja treba biti ispracena i samopromotivnim programom, može se organizovati, zajedno sa Internet provajderom i provajderima mobilne telefonije, akcija za najuspješniji spot iz produkcije TVCG. Nagradu bi dobijali i gledaoci a i firme ciji je spot bio najuspješniji. Tako bi ispunjavajući obavezu da producira ekonomsko-propagandni program RTCG organizovala i zabavu i takmicenje.

Naravno da ova akcija ne bi uspjela bez prethodnih priprema, gdje bi se spremili prospekti o predvidenim programima koji u posljednje vrijeme, redukcijom zamornih politickih tirada i stvaranjem sopstvenog obrazovnog i zabavnog programa, postaju sve atraktivniji. Velike agencije kao što je SIPRA, zvanicna marketing agencija RAI-italijanske državne televizije, redovno svoje komitente obavještava o aktuelnim događajima i specijalnim dešavanjima koja mogu biti atraktivna za oglašavace. Pored toga kreiraju se i razlicite forme elektronskih prospekata, koji osim bitnih pojedinosti o prirodi događaja daju i TV raspored takmicenja (najčešće su velike sportske i muzicke manifestacije ti specijalni događaji) i predlažu moguće pakete i module za reklamiranje. Kako Internet priključaka i dalje nema dovoljno, odnosno u mjeri da budu logistika ili pouzdan kanal prodaje za oglasni prostor, poželjno bi bilo za takve događaje napraviti lijepo dizajnirane prospekte sa preglednim informacijama i na vrijeme ih, kroz pomenutu mrežu mobilnih producenata-akvizitera, distribuirati potencijalnim komitentima. Kako god bila organizovana marketing služba pojedinih kompanija u Crnoj Gori,

inicijativa sa atraktivnom i dobro "upakovanom" ponudom teško da može da bude odbijena.

U prilog ovakvom nacinu razmišljanja i odlucivanja ide i podatak da je finansijski potencijal elektronskih medija za Crnu Goru od strane Direkcije za istraživanje i razvoj i Centra za statisticka istraživanja i prognoze "Modus" procijenjen na cca 7, 2 mil. EUR i RTCG bi kao imperativ trebala da postavi osvajanje 40% tog potencijalnog tržišta.

5. Zaključak

Nedostatak informacionog sistema, kao i javašluk koji je bio prisutan u RTCG na svim nivoima u poslednjih nekoliko godina nijesu pogodno tlo ni za istraživanja ni za promociju novih ideja. Takvo stanje je kao stvoreno za razne zloupotrebe i malverzacije koje direktno uticu na poslovni moral svih zaposlenih. Možda bi sami pocetak novog nacina razmišljanja i djelovanja bilo uspostavljanje i aktiviranje PR službe, takode u okviru Marketing sektora. Neshvatljivo je da institucija koja je najveći broadcaster u Republici (i javni servis crnogorskih gradana) ne uživa veće povjerenje gradana, što je narocito do izražaja došlo kod najnovijeg povećanja pretplate, kada je drasticno pao procenat naplate. Loše socijalno stanje je sigurno glavni uzrok takvom ponašanju, ali ne treba zanemariti ni dugo stvarani negativni imidž RTCG. Ako želimo da ispoštujemo pravilo odnosa sa javnošću (a tu uključujemo i komunikaciju unutar kompanije) kao specificnog oblika promocije sopstvenih napora i cjelokupne djelatnosti RTCG, moramo se **suociti sa problemima** i pokušati da damo uvjerljive i istinite odgovore na njih, jer je poznato da organizacije sa nepoštenim ili lošim rukovodenjem teško sticu povjerenje javnosti. **Tako bi stekli, odnosno povratili, naklonost i razumijevanje šire javnosti kao važnog faktora marketing okruženja.**

Tek sa takvim nacinom razmišljanja stvorili bi se uslovi da se uz sve kvalitetnije programske segmente implementiraju predložene ideje i osvoje nova tržišta što bi dovelo do finansijske samoodrživosti i razvoja RTCG kao javnog servisa.

Literatura:

1. Mihailovic Božo, “ Marketing”, Književne novine-Beograd,1998
2. Mihailovic Božo, “Marketing menadžment”, OBOD-Cetinje,2003
3. William Bearden, Thomas Ingram, Raymond La Forge,
“Marketing”, Mc Graw – Hill
4. Rakita Branko, ” Medjunarodni marketing”, Ekonomski fakultet-
Beograd
5. John Cain, “THE BBC: 70 years of broadcasting”, BBC-London
6. Grupa autora, Zbornik radova Izazovi menadžmenta i marketinga u
globalnom okruženju, 1998
7. The role of Mass- media in Economic Development, WBI
Development Studies, Washington
8. Jugoslovenska radio-televizija, Godišnjak '91.
9. www.rtcg.cg.yu
10. www.crps.cg.yu

www.psee.edu.cg.yu