

ISSN 1840-3298

# ANALI POSLOVNE EKONOMIJE



12  
maj 2015. g.

Časopis za poslovnu ekonomiju,  
biznis i menadžment i komunikologiju

IZDANJE UNIVERZITETA ZA POSLOVNI  
INŽENJERING I MENADŽMENT  
BANJA LUKA

God. VII, br. 12 (2015.)

**ANALI POSLOVNE EKONOMIJE broj 12 (maj 2015.)**

**Godina VII (sveska 1)**

**Izdavač:**

Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka, Despota Stefana Lazarevića bb.

**Glavni i odgovorni urednik:**

prof.dr Marijana Žiravac Mladenović, prorektor za NIR  
Despota Stefana Lazarevića bb, Banja Luka,  
[marijana.mladenovic@univerzitetpim.com](mailto:marijana.mladenovic@univerzitetpim.com), tel.: +387 51 378 300

**Sekretar redakcionog odbora:**

Jelena Mladenović

**Redakcioni odbor/članovi uredništva:**

prof.dr Snežana Pantelić Vujanić, prof.dr Milka Oljača, prof.dr Ilija Džombić,  
prof.dr Mile Vasić, prof.dr Milica Kostić Stanković, doc.dr Brana Komljenović,  
doc.dr Branislav Mitić, prof.dr Gordana Đorđević, doc.dr Miloš Šolaja, prof.dr Zoran Tegeltija, doc.dr Mladen Ivić

**Članovi međunarodnog redakcionog odbora:**

prof.dr Osman Khan, Royal Docks Business School, University of East London, GB; prof.dr Artur Pazdzior, College of Enterprise and Administration in Lublin, Poland; prof.dr Lidija Čehulić Vukadinović, Fakultet političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu, Hrvatska; prof.dr Jožko Peterlin, Smartfin d.o.o., Koper, Slovenija; prof.dr Gordana Kokeza, Tehnološko-metalurški fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija; doc.dr Zoran Najdanović, Visoka poslovna škola Zagreb, Hrvatska

**Lektor:**

Dragana Spasojević

**Štamparija:**

Point d.o.o. Banja Luka

**Tiraž: 300 primjeraka**

Članci su dostupni u vidu punog teksta na:

<http://univerzitetpim.com/casopis/izdanja/>



ANALI POSLOVNE  
EKONOMIJE

Godina VII (sveska 1)  
Broj 12.

Banja Luka, april 2015.

## **RECENZENTI**

Radove u ovom broju časopisa Anali poslovne ekonomije recenzirali su:

Avramović Dražen, doc.dr

Džombić Ilija, prof.dr

Ivić Mladen, doc.dr

Kešetović Izudin, prof.dr

Kumalić Ismet, doc.dr

Mitić Branislav, doc.dr

Raosavljević Predrag, doc.dr

Tegeltija Zoran, prof.dr

Vasić Mile, prof.dr

Vojvodić Nikola, doc.dr

# SADRŽAJ

## *Naučni radovi*

---

UTICAJ STANDARDA ISO 9001:2008 NA POBOLJŠANJE POSLOVNE SPOSOBNOSTI I UNAPREĐENJE KONKURENTNOSTI POSLOVNIH ORGANIZACIJA IMPACT OF ISO 9001: 2008 ON BUSINESS SKILLS ENHANCEMENT AND IMPROVEMENT OF BUSINESS ORGANIZATIONS COMPETITIVENESS Edin Strukan .....	1–16
ANALIZA UTICAJA LIDERSTVA KAO SKUPA VJEŠTINA NA EFEKTIVNO VOĐENJE POSLOVNIH PROCESA IMPACT ANALYSIS OF LEADERSHIP AS A SET OF SKILLS ON THE EFFECTIVE MANAGEMET OF BUSINESS PROCESSES Senad Sefić .....	17–31
MOGUĆNOSTI RAVNOMERNIJEG TURISTIČKOG RAZVOJA UZ PRETPOSTAVKE POZITIVNIJEG UTICAJA NA EKONOMSKI SEKTOR OPPORTUNITIES FOR MORE BALANCED TOURISM DEVELOPMENT WITH THE ASSUMPTION OF POSITIVE IMPACT ON THE ECONOMIC SECTOR Aleksandra Vujko Tamara Gajić .....	32–47
EFFECTS OF FOREIGN CURRENCY EXCHANE RATES ON COMPETITIVENESS OF THE REPUBLIC OF SERBIA IN INTERNATIONAL BUSINESS Aleksandar Gajić Radica Ž. Pavlović .....	48–55
RESTRUKTURIRANJE PREDUZEĆA U REPUBLICI SRPSKOJ, REZULTATI I PERSPEKTIVE RESTRUCTURING OF ENTERPRISES IN THE REPUBLIC OF SRPSKA: RESULTS AND PERSPECTIVES Mirko Bošnjak .....	56–70
EFEKTI SDI U EVROPSKIM TRANZICIONIM ZEMLJAMA EFFECTS OF FDI IN EUROPEAN TRANSITION COUNTRIES Mladen Ivić Branislav Mitić .....	71–77
MULTIJEZIČNOST U EVROPSKOJ UNIJI U KONTEKSTU PREVODA PRAVNIH AKATA MULTILINGUALISM IN EU IN THE CONTEXT OF TRANSLATION OF LEGAL ACTS Milijana Ratković.....	78–85

IZRAČUN VAR-A KORIŠTENJEM ISTORIJSKE METODE NA AKCIJAMA BANJALUČKE BERZE VAR CALCULATION USING THE HISTORICAL METHOD ON BANJA LUKA STOCK EXCHANGE STOCKS Ana Pejić .....	86–97
STRUKTURA POREZA NA DODATU VRIJEDNOST STRUCTURAL CHARACTERISTICS OF VALUE ADDED TAX Irina Šolaja.....	98–108
UTICAJ KULTURNIH RAZLIKA NA FORMULISANJE MARKETING MIKSA MULTINACIONALNIH KOMPANIJA THE IMPACT OF CULTURAL DIFFERENCES ON FORMULATION OF MARKETING MIX OF MULTINATIONAL COMPANIES Željka Bašić Milica Kostić-Stanković Jelena Cvijović.....	109–121
UPUTSTVO AUTORIMA O NAČINU PRIPREME ČLANKA GUIDELINES FOR AUTHORS PREPARING ARTICLES Marijana Žiravac Mladenović.....	122–129
BIBLIOGRAFIJA BROJA 11 ČASOPISA ANALI POSLOVNE EKONOMIJE...	130

## UVODNA RIJEČ UREDNIKA

---

Poštovane kolege autori, uvaženi čitaoci!

Pred vama je 12. izdanje naučnog časopisa Anali poslovne ekonomije. Ova prva sveska u okviru sedme godine izlaženja obuhvata 10 radova, od toga 7 naučnih i 3 stručna.

Svi naučni radovi su pregledani od strane dva nezavisna recenzenta i dobili su pozitivnu recenziju oba recenzenta. Recenzije su anonimne i recenzentima se ne otkriva identitet autora. Recenzenti su preporučili i razvrstavanje članaka u naučne, odnosno stručne radove. Svi recenzenti su univerzitetski nastavnici, sa izborima u naučna zvanja iz oblasti kojima pripadaju članci koje su recenzirali. Recenzenti su svoju saglasnost za objavu rada utemeljili na ocjeni originalnosti rada, njegove aktuelnosti, ocjene primjenjene metodologije i korišćene literature.

Svakom radu je od strane Narodne i univerzitetske biblioteke Republike Srpske dodijeljen COBISS broj i DOI broj.

Časopis ima analitički obrađene članke koji se objavljuju u tekućoj nacionalnoj bibliografiji i uvršten je u centralni elektronski katalog. Svi članovi uredništva imaju naučna ili nastavna zvanja iz užihi naučnih oblasti koje pokriva časopis, a četrdeset posto članova uredništva su objavljivali naučne radove u priznatim međunarodnim časopisima.

Časopis je uvršten u bazu EBSCO. EBSCO baza je jedna od vodećih svjetskih baza objava i podataka sa 360.000 serijskih publikacija, 57.000 e-časopisa i 96.000 izdavača iz cijelog svijeta. Autori koji objavljuju u Analima poslovne ekonomije postaju dio te baze koja se pretražuje po cijelom svijetu, a Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment se pridružuje najuspješnijim svjetskim izdavačima.

Anali poslovne ekonomije broj 12 će biti objavljeni i na stranici časopisa <http://univerzitetpim.com/casopis/izdanja/> u pdf. formatu, a na istoj stranici će biti dostupan i svaki pojedini članak, za preuzimanje.

Na zadnjim stranama časopisa je i bibliografija radova objavljenih u broju 11 časopisa Anali poslovne ekonomije.

Zahvaljujem se recenzentima radova koji su svojom profesionalnošću i kritičkim pristupom u velikoj mjeri doprinijeli kvalitetu objavljenih radova.

S poštovanjem,

prof.dr Marijana Žiravac Mladenović



# **UTICAJ STANDARDA ISO 9001:2008 NA POBOLJŠANJE POSLOVNE SPOSOBNOSTI I UNAPREĐENJE KONKURENTNOSTI POSLOVNIH ORGANIZACIJA**

---

## **IMPACT OF ISO 9001: 2008 ON BUSINESS SKILLS ENHANCEMENT AND IMPROVEMENT OF BUSINESS ORGANIZATIONS COMPETITIVENESS**

---

Edin Strukan<sup>1</sup>

JU Pedagoški zavod Unsko-sanskog kantona

### **Sažetak**

Uvažavajući činjenicu da poslovne organizacije, koje žele postati liderom u svojoj oblasti na domaćem ili globalnom tržištu, prije svega moraju zadovoljiti određene (propisane) standarde u pogledu kvaliteta određenog proizvoda ili usluge. Osnovni cilj ovog rada je da se utvrdi koliki uticaj ima primjena međunarodnog ISO 9001:2008 standarda, ali i cjelovitog sistema upravljanja kvalitetom na poboljšanje poslovne sposobnosti i unapređenje konkurentnosti poslovnih organizacija na tržištu, kao i na sve druge organizacijske performanse. Drugi cilj rada i ovog istraživanja je bio da se na osnovu dobijenih rezultata u vezi sa koristima i prednostima primjene ovog standarda i certifikacije po njemu, motivišu one poslovne organizacije koje još uvijek ne primjenjuju ovaj standard, da otpočnu sa aktivnostima na njegovom uvođenju, odnosno na certifikaciji i uvođenju sistema upravljanja kvalitetom i tako pošalju svojim trenutnim, ali i potencijalnim klijentima jasnu poruku da je primarni cilj njihovog poslovanja identifikacija potreba, zahtjeva i očekivanja klijenata, uz istovremeno poboljšanje svoje poslovne sposobnosti i unapređenje konkurentnosti na domaćem i globalnom tržištu.

**Gljučne riječi:** kvalitet, standard, upravljanje, konkurentnost, tržište, globalizacija.

---

<sup>1</sup> JU Pedagoški zavod Unsko-sanskog kantona, ul. Maka Dizdara 3, 77000 Bihac, BiH, Student doktorskih studija, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“ Zrenjanin, e-mail: [strukan.s@missnet.ba](mailto:strukan.s@missnet.ba)

## Summary

Considering the fact that business organizations wishing to become a leader in its field, in domestic or global market, on the first place must meet certain (specified) standards in terms of quality of a product or service, the main objective of this work was to determine the influence of the application of International ISO 9001:2008 Standards, and also of complete quality management system, to enhance business skills and to improve the competitiveness of business in the market, as well as to all other organizational performance. The second objective of this study, based on the results obtained in relation to the benefits and advantages of Standards application and certification for it, was to motivate those business organizations that do not apply yet this standard to start with activities of introduction with it, referring to certification and implementation of quality management systems. Doing so they would send a clear message to their current and potential customers that the primary objective of their business is to identify the needs, requirements and expectations of customers, simultaneously enhancing their business skills and improving competitiveness in domestic and global markets.

**Keywords:** quality, standard, management, competitiveness, market, globalisation.

## 1 Uvod i teorijske osnove

Osnovni razlog zbog kojeg je sprovedeno ovo istraživanje bio je da se dode do relevantnih pokazatelja i utvrdi u kojoj mjeri posjedovanje međunarodno priznatog standarda ISO 9001:2008 omogućava poboljšanje poslovne sposobnosti i produktivnosti, usmjerenost na ostvarivanje poslovnih ciljeva i očekivanja klijenata, stvaranje mogućnosti za osvajanje novih tržišta i uvećanje udjela na postojećem tržištu, te sticanja i učvršćivanja poslovnog povjerenja kod postojećih, ali i potencijalnih klijenata organizacije.

Ovo je zapravo suština na kojoj je zasnovan sistem ISO 9001:2008, zbog čega ga menadžment može koristiti kao okvir za usmjeravanje organizacije u pravcu poboljšanja svojih performansi. ISO 9001:2008 je pogodan za sve organizacije bez obzira na njihovu veličinu ili djelatnost. Pored toga, on je kompatibilan sa drugim standardima sistema menadžmenta kvaliteta. Ključna svrha ovog standarda je povećanje efikasnosti organizacije kroz primjenu procesnog pristupa, a glavna prednost mu je obezbjeđenje veza između pojedinačnih procesa, sektora i njihove interakcije, što doprinosi povećanju povjerenja klijenata u proizvod ili uslugu, te vodi ka većoj konkurentnosti i boljem pozicioniranju organizacije na tržištu.

Uvažavajući činjenicu da evropske direktive i standardi sve više zamjenjuju nacionalne regulative, te postavljaju nova pravila za one koji kupuju proizvode ili usluge iz Evrope, ili ih pak, sa druge strane, distribuiraju na evropsko tržište, nameće se zaključak da uvođenje sistema upravljanja kvalitetom treba biti strateška odluka svake organizacije. Sve države i njihove poslovne organizacije koje žele svoje proizvode izvoziti unutar jedinstvenog evropskog tržišta, moraju se prilagoditi novim zahtjevima koje njihovi proizvodi ili usluge moraju zadovoljiti, a za što im od koristi

Strukan, E. (2015). Uticaj standarda ISO 9001:2008 na poboljšanje poslovne sposobnosti i unapređenje konkurentnosti poslovnih organizacija. *Anali poslovne ekonomije*, br. 12, str. 1–16

može biti upravo ovaj međunarodni standard koji preferira prihvatanje procesnog pristupa, što povećava efikasnost, ali i zadovoljstvo kupaca ispunjavanjem njihovih zahtjeva. Prednost procesnog pristupa je osiguranje trajnog nadzora nad vezama između pojedinačnih procesa unutar procesnog sistema, te njihovom kombinacijom i međusobnim djelovanjem.

U kontekstu navedenog, pohvalna je činjenica da se i u Bosni i Hercegovini sprovode određene aktivnosti u ovom području, a koje su koordinirane od strane državnih i entitetskih organa i institucija. Tako je, na primjer, projektom IPA 2009 QMS osigurana sinhronizacija aktivnosti podrške malim i srednjim preduzećima (MSP) u BiH sa domaćim institucijama, koji kroz svoje strateške dokumente i važeću zakonsku regulativu daju podršku za unapređenje ISO 9001. Tako je u periodu od 2006. do 2013. godine, 215 MSP u Federaciji BiH dobilo finansijsku podršku od Federalnog ministarstva razvoja, preduzetništva i obrta, za uvođenje ISO 9001 standarda. Osnovni cilj ovog projekta je bio da se poboljša konkurentnost MSP iz Bosne i Hercegovine na međunarodnom tržištu, kroz uvođenje sistema upravljanja kvalitetom.

Poslovne organizacije sa područja sjeverozapadne Bosne (Unsko-sanski kanton), koje su bile obuhvaćene tokom istraživanja prilikom pisanja ovog rada, također su sertifikovane u sklopu ovog projekta.

### **1.1 Uloga i značaj upravljanja kvalitetom u procesu unapređenja konkurentnosti**

Riječ *kvalitet* (kakvoća) potiče od latinske riječi *qualitas*, a predstavlja svojstvo, odliku, sposobnost, vrijednost. Kvalitet se može definisati na više načina, ali osnovna i opšteprihvaćena definicija je da je kvalitet zadovoljstvo kupca. U sistemu kvaliteta se teži stalnom poboljšanju i unapređenju, a kvalitet nekog proizvoda ili usluge određuje odnos želja i potreba korisnika i njihove realizacije od strane proizvođača ili davalaca usluga.

Kontrola kvaliteta se odnosi na nadzor nad proizvodnim procesom ili procesom pružanja usluga, a sprovodi se u dva dijela: 1) unutrašnja kontrola (sprovodi je proizvođač ili davalac usluga) i 2) vanjska kontrola kvaliteta (obavlja je tijelo za ocjenjivanje, kupci, konkurenti i samo tržište).

Važnu ulogu u postizanju kvaliteta ima osiguranje kvaliteta, što podrazumijeva dio sistema upravljanja kvalitetom fokusiran na stvaranje povjerenja i ispunjavanje osnovnih zahtjeva vezanih za kvalitet. *Osiguranje kvaliteta* znači planirane i sistematične aktivnosti ugrađene u sistem, dok *kontrola kvaliteta* označava tehnike i aktivnosti opažanja koje se koriste da bi se zadovoljili zahtjevi za kontrolom. Upravljanje kvalitetom je skup radnji opšte funkcije upravljanja koji određuje politiku kvalitete, ciljeve i odgovornosti, te ih u okviru sistema kvaliteta ostvaruje pomoću planiranja, praćenja, osiguravanja i poboljšanja kvaliteta.

Kvalitet se različito shvata i interpretira zavisno od toga ko ga posmatra, potrošači, proizvođači ili tržište. Sa aspekta potrošača, kvalitet predstavlja stepen vrijednosti proizvoda ili usluge koji zadovoljava određenu potrebu. Sa aspekta proizvođača, kvalitet je mjera koja pokazuje koliko je određeni proizvod ili usluga,

Strukan, E. (2015). Uticaj standarda ISO 9001:2008 na poboljšanje poslovne sposobnosti i unapređenje konkurentnosti poslovnih organizacija. *Anali poslovne ekonomije, br. 12*, str. 1–16

namijenjen tržištu, uspio opstati na tom tržištu, odnosno koliko se takvog proizvoda ili usluge prodalo. Sa aspekta tržišta, kvalitet je stepen do kojeg određeni proizvod ili usluga zadovoljavaju određenog kupca u odnosu na isti proizvod ili uslugu konkurencije.

Organizacije koje žele ojačati svoju konkurentsku sposobnost i dostići stabilnu tržišnu poziciju na globalnom tržištu, moraju prihvatiti nove uslove poslovanja i u skladu sa njima kreirati nove pristupe u području upravljanja organizacijom. To mogu ostvariti uz primjenu savremenih metoda i tehnika u oblasti upravljanja kvalitetom.

Globalna ekonomija ima svoju dinamiku i svoju logiku, jer uspjeh pa i samopreživljavanje na tržištu zavise od sposobnosti prihvatanja novih pogleda i odnosa sa svijetom (Ohmae, 2007). Brza promjena, kratkotrajna prednost, disruptivne tehnologije, revolucionarni konkurenti, problematična tržišta, buntovnički akcionari, predstavljaju moderne izazove ovoga vijeka i stavljaju na probu projektovana ograničenja organizacija širom svijeta, iznoseći na vidjelo nedostatke modela menadžmenta koji ne uspijeva držati korak sa vremenom (Hamel, 2009). Da bi organizacija mogla da uspostavi, održi i razvija konkurentsku prednost na tržištu, mora da bude inovativna i da kreira novi pristup upravljanju preduzećem, mora da kreira znanje kod zaposlenih i tako uvećava vrijednost (Brenson, 2010). U savremenim uslovima poslovanja u upravljanju organizacijom posebno se izdvajaju poslovne funkcije koje zbog svoje tržišne orijentacije nose stratejski predznak, a to su: marketing, istraživanje i razvoj (Đorđević i Čočkalović, 2010).

Kvalitet se u savremenoj privredi posmatra sa aspekta upravljanja, jer upravljanje kvalitetom treba da omogućiti unapređenje poslovanja pa tako i konkurentnosti organizacije. Kvalitet zajedno sa diferenciranošću proizvoda i tržišnom komunikacijom, predstavlja ključni alat za postizanje dobre konkurentne i tržišne pozicije. Zato je koncept upravljanja kvalitetom prvenstveno tržišni koncept koji se zasniva na unapređenju svih poslovnih aktivnosti jedne organizacije. Kvalitet je u najvećoj mjeri u nadležnosti menadžera i on je zapravo njihova odgovornost (Masaki, 2008).

Kada su u pitanju domaće organizacije, problemi slabe konkurentnosti zbog niske stope produktivnosti, nastaju kao rezultat neadekvatnog načina poslovanja, koji je, nažalost, vrlo malo ili nikako nije zasnovan na tržišnim principima, te se kao krajnji ishod takvog poslovanja javljaju visoke cijene određenih proizvoda ili usluga. Zbog toga, domaća preduzeća, da bi uspješno konkurisala na globalnom tržištu, snižavaju cijene za izvoz, a razliku u (ne)produktivnosti plaća domaći potrošač ili korisnik usluge kroz visoke cijene.

Slab kvalitet, zastarjela tehnologija, neatraktivno pakovanje, visoke cijene i nedovoljno dobra organizacija posla, ključni su razlozi zbog kojih proizvodi iz Bosne i Hercegovine ne mogu parirati drugim proizvodima na globalnom svjetskom tržištu. Iskorak u budućnost i prevazilaženje ovako loše koncepcije poslovanja leži u promjeni poslovne politike naših organizacija uz aktivnu koordinaciju i ulogu menadžmenta tih organizacija, jer ni jedna organizacija ne može postići i zadržati značajnu konkurentnost i tržišnu poziciju bez nadmoćno dobrog rukovodstva (Rajnert, 2009). Dakle, novi uslovi poslovanja zahtijevaju prilagođavanje u načinu poslovanja, jer budućnost pripada onim poslovnim organizacijama koje budu

Strukan, E. (2015). Uticaj standarda ISO 9001:2008 na poboljšanje poslovne sposobnosti i unapređenje konkurentnosti poslovnih organizacija. *Anali poslovne ekonomije*, br. 12, str. 1–16

najsnalažljivije, najinovativnije, najefikasnije i najproduktivnije, što zapravo predstavlja putokaze budućeg razvoja u oblasti konkurentnosti i dobrog upravljanja organizacijom. Nezaobilazan alat na tom putu jeste menadžment upravljanja kvalitetom.

Naime, međunarodna poslovna praksa je dokazala da postoji povezanost između unapređenja kvaliteta poslovanja i razvoja konkurentskih sposobnosti poslovnih organizacija. Primjena i razvoj koncepta kvaliteta stvara preduslove da se poboljšaju i drugi faktori konkurentnosti, prije svih inovacija i produktivnost. Dostizanje poslovne izvrsnosti, a time i bolje konkurentnosti, moguće je ostvariti primjenom standarda ISO 9001:2008, zbog čega poslovne organizacije iz najrazvijenijih država svijeta sve više primjenjuju ovaj standard upravljanja kvalitetom. U idućoj tabeli dat je pregled prvih 10 država svijeta po broju certifikata ISO 9001 u 2012. godini, i broj certifikata ISO 9001 u regionu zapadnog Balkana.

**TABELA 1: PREGLED PRVIH 10 DRŽAVA SVIJETA PO BROJU CERTIFIKATA ISO 9001 U 2012. GODINI, I BROJ CERTIFIKATA ISO 9001 U REGIONU ZAPADNOG BALKANA.**

SVIJET		ZAPADNI BALKAN		
R.br.	Država	Broj ISO 9001 certifikata	Država	Broj ISO 9001 certifikata
1.	Kina	334.032	Srbija	3.066
2.	Italija	137.390	Hrvatska	2.614
3.	Španija	53.418	Slovenija	1.614
4.	Njemačka	51.809	Bosna i Hercegovina	1.239
5.	Japan	50.339	Makedonija	482
6.	Velika Britanija	44.670	Albanija	154
7.	Francuska	31.631	Crna Gora	102
8.	Indija	29.402	-	-
9.	SAD	26.177	-	-
10.	Brazil	25.791	-	-

*Izvor: International Standardization Organization (ISO) (2013).*

Analizirajući dostupne podatke iz 2013. i 2014. godine u zemljama regiona se bilježi blagi porast certifikovanih organizacija prema ISO 9001 standardu, što neznatno doprinosi boljoj konkurentnosti i tržišnoj poziciji na globalnom tržištu po nivou efikasnosti poslovanja, ali to nije zadovoljavajuće u odnosu na druge države jugoistočne Evrope kao, na primjer, Mađarske, Rumunije i Bugarske.

Kada je u pitanju konkurentnost, u sljedećoj tabeli je prikazano rangiranje prvih 10 država u svijetu i rangiranje država zapadnog Balkana, prema indikatorima konkurentnosti (zbirno: prema osnovnim zahtjevima, prema efikasnosti i prema inovativnosti), u 2013. godini, prema podacima Svjetskog ekonomskog foruma.

Strukan, E. (2015). Uticaj standarda ISO 9001:2008 na poboljšanje poslovne sposobnosti i unapređenje konkurentnosti poslovnih organizacija. *Anali poslovne ekonomije, br. 12*, str. 1–16

**TABELA 2: RANGIRANJE PRVIH 10 DRŽAVA U SVIJETU I RANGIRANJE DRŽAVA ZAPADNOG BALKANA, PREMA INDIKATORIMA KONKURENTNOSTI U 2013. GODINI.**

SVIJET		ZAPADNI BALKAN	
Država	Mjesto u 2013-2014.	Država	Mjesto u 2013-2014.
Švicarska	1	Slovenija	62
Singapur	2	Crna Gora	67
Finska	3	Makedonija	74
Njemačka	4	Hrvatska	75
SAD	5	Bosna i Hercegovina	87
Švedska	6	Srbija	101
Hong Kong	7	-	-
Holandija	8	-	-
Japan	9	-	-
Velika Britanija	10	-	-

*Izvor: World Economic Forum (2013).*

U prvih 10 država se dugi niz godina razvija svijest o potrebi stalnog unapređenja kvaliteta poslovanja radi postizanja što bolje konkurentnosti poslovnih organizacija, što se ne može konstatovati za države regiona. Također, ovi podaci ukazuju na činjenicu da u procesu globalizacije glavni pravac kretanja poslovnih organizacija u Bosni i Hercegovini treba biti ka unapređenju kvaliteta i produktivnosti poslovanja kao ključnim faktorima kreiranja konkurentne sposobnosti na globalnom tržištu. Dakle, glavni problem domaćih organizacija jeste nekonkurentnost koja se javlja kao posljedica slabe produktivnosti poslovanja i nedostatka primjene novih tehnologija i znanja, kao i neadekvatne primjene koncepta upravljanja kvalitetom.

Prema broju certifikovanih organizacija na 1000 stanovnika kao pokazatelju certifikovanosti, koji pokazuje razvijenost kvaliteta zemlje, regije ili subregije, i koji je prihvaćen kao jedan od glavnih pokazatelja, mjeri se i razvoj kvaliteta i poslovne izvrsnosti u svijetu (Dumičić, Knego i Melvan, 2007). Unatoč činjenici da sistem upravljanja kvalitetom nije jedini niti dominantni faktor konkurentnosti jedne organizacije ili privrede u cjelini, bitno je spomenuti i *fenomen konflikta ostvarivanja misije* koji podrazumijeva rast broja certifikovanih organizacija uz istovremeni pad na skali globalne konkurentnosti, a razloge ove pojave treba tražiti u dva smjera: a) drugi se brže razvijaju ili b) izdani certifikati ISO 9001 nisu pouzdano mjerilo nivoa kvaliteta sistema upravljanja (Drljača, 2009). Također, u ovom kontekstu, može se postaviti pitanje da li i u kojoj mjeri certifikovane organizacije doprinose poslovnoj uspješnosti cijele privrede jedne države ili regiona, iako većina istraživanja u ovoj oblasti potvrđuju da su organizacije nakon certifikovanja ubrzo uvele promjene koje su dovele do porasta profitabilnosti i do poboljšanja njihove poslovne sposobnosti odnosno konkurentnosti na tržištu (Corbett, Montes, Kirsh & Alvarez, 2002).

## 1.2 Pojam i značenje ISO 9001 Sistema menadžmenta kvalitetom

Međunarodna organizacija za standardizaciju ISO, tačnije Tehnički komitet, je identifikovao i specifikovao zahtjeve međunarodnog standarda ISO 9001. Ti zahtjevi su poslužili za kreiranje Sistema menadžmenta kvalitetom u organizacijama.

Organizacija koja implementira Sistem menadžmenta kvalitetom u skladu sa zahtjevima ISO 9001 šalje poruku svojim postojećim i potencijalnim klijentima da je cilj njenog poslovanja identifikacija potreba i očekivanja korisnika (kupaca, dobavljača, zaposlenih) i njihovo zadovoljenje kroz efektivnu i efikasnu primjenu Sistema menadžmenta kvaliteta (QMS), čime organizacija pokazuje sposobnost da kontinuirano obezbjeđuje da proizvod ili usluga koju pruža, zadovoljava (pored zahtjeva, potreba i očekivanja korisnika) i odgovorajuće zakonske regulative i propise. Također, organizacija ovim postiže i *zadovoljstvo* korisnika kvalitetom usluga i proizvoda.

Zadovoljni klijenti postaju vremenom lojalni i tako organizaciji omogućavaju sigurnije i bolje prodajne rezultate (Herzog, 1963), a kvalitet proizvoda i usluga predstavljaju ključni faktor za zadovoljstvo klijenata (Maiyaki, Noor & Mokhtar, 2011), i zapravo predstavljaju preduslov za njegovo ostvarenje (Anderson, Fornell & Lehmann, 1994). Zadovoljstvo korisnika ima značajan uticaj prilikom izgradnje dugoročnih i profitabilnih odnosa organizacije sa svojim korisnicima (Aydin & Ozer, 2005). Dimnezija kvaliteta pruženih usluga koje korisnici percipiraju kao ključne za postizanje zadovoljstva klijenata, su: 1) pouzdanost, 2) povjerenje, 3) vizuelni utisak, 4) susretljivost i 5) odgovornost (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985). Veliki broj organizacija je prihvatio sistem certifikacije prema ISO 9001 kao dobar alat u potvrđivanju sistema upravljanja kvalitetom, što potvrđuje veliki broj izdatih certifikata u svijetu. ISO 9001 je odličan i vrlo uspješan alat u ustrojavanju i poboljšanju poslovnih procesa, ali bez dosljedne primjene svih zahtjeva norme i stalnog poboljšanja, sama certifikacija može izgledati kao promašena aktivnost. Također, certifikat sam za sebe nije ulaznica za evropsko i svjetsko tržište, iako je važan u tom procesu, ali ga organizacija mora znati iskoristiti u marketinške i druge svrhe, na nemilosrdnom tržištu na kojem opstaju samo najbolji.

Sistem menadžmenta kvalitetom (QMS) je način na koji organizacija upravlja kvalitetom. Pod pojmom kvaliteta ne podrazumijeva se samo kvalitet proizvoda ili usluge, već na kvalitet poslovanja (odnosi sa klijentima, dobavljačima i slično) i kvalitet same organizacije (odnos sa zaposlenima i resursima, organizaciona kultura). Sistem menadžmenta kvalitetom omogućava praćenje svih procesa i aktivnosti u organizaciji. Svi procesi u ovom lancu su pokriveni QMS-om kroz procedure i zapise koji kasnije mogu da posluže kod razvoja novih ideja i usluga, unapređenja marketing aktivnosti, pokrivenosti tržišta i slično. U proces realizacije sistema menadžmenta kvalitetom su uključeni svi zaposleni u organizaciji tako da svaka karika u lancu nosi i svoj dio odgovornosti za procese koje izvršava. Ovim se odgovornost za kvalitet proizvoda ili usluge dijelom prebacuje sa rukovodstva na zaposlene, čime se postiže i bolja efikasnost. Svako učestvuje shodno svom položaju i učešću u procesima. Kako bi svi zaposleni bili uključeni u ovaj proces, primjenom

Strukan, E. (2015). Uticaj standarda ISO 9001:2008 na poboljšanje poslovne sposobnosti i unapređenje konkurentnosti poslovnih organizacija. *Anali poslovne ekonomije, br. 12*, str. 1–16

razvijenog Sistema menadžmenta kvalitetom, kod njih se razvijaju osobine kao što su planiranje, odgovornost, radna disciplina putem procedura i zapisa koje popunjavaju.

ISO 9001 omogućava da na kraju poslovnog ili proizvodnog procesa imamo potpuno usaglašen proizvod ili uslugu. To znači da, ukoliko se pojavi greška negdje u sistemu, neće proći kroz njega i neće biti vidljiva na finalnom proizvodu ili usluzi. Ona će biti identifikovana na vrijeme i samim tim smanjiti troškove. Uvođenje ISO 9001:2008 sistema menadžmenta kvalitetom je signal kupcima ili korisnicima usluga da organizacija kontinuirano proizvodi proizvod ili pruža uslugu ugovorenog kvaliteta u ugovoreno vrijeme (*koncept Just in Time*).

Svaka organizacija, bez obzira na djelatnost i fizičku veličinu, ima iste strukturne elemente sistema upravljanja. Zahtjevi standarda ISO 9001:2008 odnose se na svaki pojedinačni strukturni elemenat kao i na sistem upravljanja u cjelini. Kvalitetno uvođenje sistema upravljanja usklađenog sa zahtjevima ovog standarda predstavlja određenu vrstu restrukturiranja sistema upravljanja, te uspješna certifikacija trebala bi značiti da je sistem uređen, dokumentovan, procesno orijentisan, da funkcioniše na principima upravljanja kvalitetom, i time naravno doprinosi većoj konkurentnosti organizacije. Sistem je skup međusobno povezanih ili međusobno zavisnih elemenata. To je grupa elemenata koji ne mogu biti odvojeni u nezavisne dijelove, a da se pri tome ne načini šteta cjelini (Champan, Lee & Shiba, 1999).

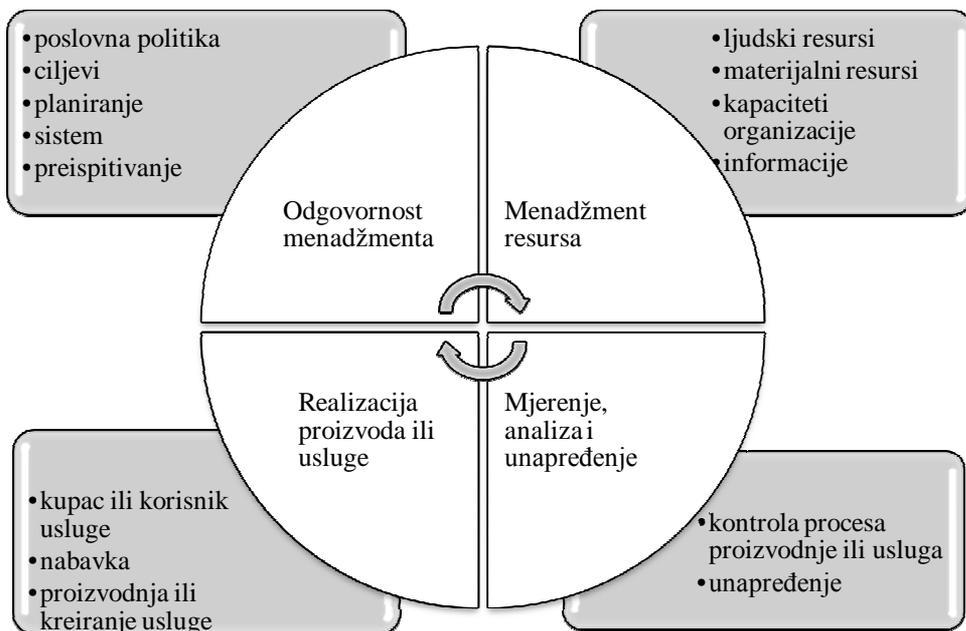
Dakle, ISO 9001 je međunarodni standard koji sadrži zahtjeve za sistem upravljanja kvalitetom u poslovnoj organizaciji, a koje organizacija mora ispuniti da bi uskladila svoje poslovanje sa međunarodno priznatim normama. Sistem kvaliteta je upravljački sistem kojim se dovodi do ostvarenja postavljenih ciljeva u pogledu kvaliteta poslovanja i pružanja usluga. Ovaj sistem čine organizaciona struktura, odgovornost subjekata u organizaciji, procesi i resursi potrebni za upravljanje sistemom. ISO 9001 serije standard se sastoji od:

1. ISO 9000 Osnove i rječnik: predstavlja koncept sistema upravljanja kao i terminologiju koja se koristi.
2. ISO 9001 Zahtjevi: kriteriji koji moraju da se ispune ukoliko želite da radite u skladu sa standardom i dobijete certifikat.
3. ISO 9004 Smjernice za poboljšanje performansi: na osnovu osam principa menadžmenta kvalitetom one se koriste od strane višeg menadžmenta kao okvir za usmjeravanje organizacije uzimajući u obzir potrebe svih zainteresovanih strana, a ne samo klijenata.

Na Slici 1 su prikazana četiri glavna procesa ISO 9001.

Značajan je broj prednosti koje sama organizacija dobija od uvođenja sistema menadžmenta kvaliteta. Istraživanja generalno pokazuju da dolazi do boljeg upravljanja, veće produktivnosti i smanjenja škarta (Majstorović, 1994). Kada su u pitanju kupci ili konzumenti usluga organizacije, oni su zbog trenda globalizacije i brzih promjena u situaciji da za vrijeme same kupovine ili uzimanja usluga ne mogu potpuno pouzdano utvrditi kvalitet tog proizvoda ili usluge. Zbog toga proizvođači i isporučioци proizvoda moraju preduzimati odgovarajuće mjere za osiguranje kvaliteta u toku razvoja, planiranja i proizvodnje, a taj zbir mjera mora biti obuhvaćen u sistemu upravljanja kvalitetom.

**SLIKA 1: ČETIRI GLAVNA POSLOVNA PROCESA ISO 9001**



*Izvor: ISO (2013).*

Važno je znati da postoji razlika između projektovanog i ostvarenog kvaliteta (Mitrović, 1996). Zadatak praćenja, kontrole i usmjeravanja kvaliteta jeste otkriti faktore koji utiču na pojavu grešaka i odstupanja. Značaj metoda u sistemu kvaliteta se mjeri kroz njihov doprinos u utvrđivanju i eliminisanju grešaka u integralnom poslovnom sistemu. U ovom kontekstu, savremeni trend u svijetu ukazuje na sve češći prelazak sa ocjene kvaliteta samog proizvoda ili usluge na ocjenu sistema kvaliteta (Feigenbaum, 1990).

Sistem upravljanja kvalitetom prema ISO 9001:2008 standardu, zasniva se na osam principa upravljanja: 1) fokus na kupce, 2) rukovođenje, 3) uključivanje zaposlenih, 4) procesni pristup, 5) sistemski pristup upravljanju, 6) kontinuirano poboljšanje, 7) činjenični pristup u donošenju odluka i 8) uzajamno korisni odnosi sa dobavljačima.

Ovi principi se mogu koristiti od strane menadžmenta, kao okvir za usmjeravanje organizacije u pravcu poboljšanja performansi. Principi su izvedeni iz kolektivnog iskustva i znanja stručnjaka širom svijeta koji učestvuju u radu Tehničkog komiteta ISO/TC 176 (Upravljanje kvalitetom i obezbjeđenje kvaliteta), koji je odgovoran za razvijanje i održavanje ISO 9001 standarda.

ISO 9001 je pogodan za sve organizacije koje žele da poboljšaju način upravljanja, bez obzira na veličinu ili djelatnost organizacije. Svrha ovog standarda je

Strukan, E. (2015). Uticaj standarda ISO 9001:2008 na poboljšanje poslovne sposobnosti i unapređenje konkurentnosti poslovnih organizacija. *Anali poslovne ekonomije, br. 12*, str. 1–16

povećanje efikasnosti organizacije kroz primjenu procesnog pristupa. Njegova prednost je obezbjeđenje veza između pojedinačnih procesa, sektora i njihove interakcije. Definisanjem ulaznih i izlaznih elemenata svih procesa i definisanjem potrebnih resursa stvara se polazna osnova za planiranje, kao i povratna informacija o zadovoljstvu kupaca. Ovakav model povećava povjerenje klijenata u proizvod/uslugu i vodi ka boljem pozicioniranju na tržištu. ISO 9001 precizira osnovne zahtjeve za sistem upravljanja kvalitetom koje organizacija mora da ispuni kako bi pokazala svoju sposobnost da svoje proizvode dosljedno proizvodi (koji uključuju usluge), čime povećavaju zadovoljstvo korisnika i ispunjavaju važeću zakonsku regulativu.

### **1.3 Prednosti implementacije ISO 9001:2008 standarda**

Globalizacija poslovanja koja briše granice za robe i usluge, te dugoročno interesno povezuje organizacije, nametnula je potrebu za stvaranjem jedinstvenog međunarodnog okvira koji će definisati široko prihvaćena pravila i zahtjeve, kako bi se obezbijedila kontinuiranost u poslovanju, tj. dostizanju zahtjeva proizvoda i/ili tržišta, kao i njihova stalna usklađenost sa zakonskim regulativama i međunarodno dogovorenim pravilima poslovanja. Globalizacijom dolazi do sve veće konkurencije kako na domaćem tako i na međunarodnom tržištu, a to nameće potrebu za kvalitetnim i sve jeftinijim proizvodima i uslugama.

Organizacija koja u skladu sa zahtjevima ISO 9001 razvije i implementira Sistem menadžmenta kvalitetom, daje poruku svojim postojećim, ali i potencijalnim klijentima da je cilj njenog poslovanja identifikacija potreba, zahtjev i očekivanja korisnika (kupaca, dobavljača, zaposlenih itd.), i njihovo zadovoljstvo kroz efektivnu i efikasnu primjenu QMS, čime organizacija demonstrira:

1. Sposobnost da kontinuirano obezbjeđuje proizvode/usluge koji zadovoljavaju ne samo zahtjeve, potrebe i očekivanja korisnika, već i zahtjeve odgovarajuće zakonske regulative i propisa.
2. Posvećenost stalnom razvoju i unapređivanju postojećih Sistema menadžmenta kvalitetom kroz Procese stalnih poboljšanja (PSP), čime podiže nivo kvaliteta svojih proizvoda/usluga stvarajući kod korisnika efekat izvrsnosti (osjećaj zadovoljstva korisnika kvalitetom proizvoda/usluge koji je iznad očekivanog/zahtijevanog).

Neke koristi koje organizacija može imati pravilnom primjenom standarda ISO 9001 mogu biti sljedeće:

- delegiranje odgovornosti od rukovodstva firme ka neposrednim izvršiocima,
- povećanje svijesti zaposlenih o kvalitetu,
- promocija timskog rada, kroz postizanje sinergetskog efekta (učinak tima veći od zbira učinaka svakog pojedinca ponaosob),
- učešće zaposlenih u procesu stalnog unapređivanja kvaliteta,
- veći profit kao rezultat povećanja produktivnosti,
- povećanje konkurentnosti,
- prodor na nova tržišta,
- povećanje zadovoljstva kupaca,

Strukan, E. (2015). Uticaj standarda ISO 9001:2008 na poboljšanje poslovne sposobnosti i unapređenje konkurentnosti poslovnih organizacija. *Anali poslovne ekonomije*, br. 12, str. 1–16

- postizanje lojalnosti kupaca,
- usaglašenost sa zahtjevima međunarodnog tržišta i
- poboljšanje poslovne sposobnosti i produktivnosti.

Standard ISO 9001:2008, kao rijetko koji drugi međunarodni standard, respektuje i podstiče posebnosti organizacija. On nema za cilj da nametne uniformnost u strukturi Sistema menadžmenta kvalitetom niti uniformnost dokumentacije. Zahtjevi ISO 9001 su tako postavljeni da respektuju organizacionu strukturu, resurse sa kojima organizacija raspolaže i tržište na kojem organizacija realizuje svoje proizvode ili usluge. Shodno tome, svaka organizacija razvija sebi svojstven QMS formiran po zahtjevima ISO 9001:2008, zbog čega u nazivu standarda stoji množina, Sistemi menadžmenta kvalitetom.

Da bi organizacija imala značajne prednosti i koristi od implementacije ovog standarda, potrebno je da kontinuirano radi na osposobljavanju menadžmenta i svih zaposlenika za primjenu alata i tehnika upravljanja kvalitetom. Osposobljenost menadžmenta je vrlo složena interdisciplinarna kategorija koja se stiče treningom i iskustvom, a može se odrediti kao sveobuhvatnost niza mjera kao što su: znanje, vještine, sposobnosti, spretnosti i lične osobine.

Mnogobrojne su definicije pojma osposobljenosti menadžmenta, ali mi ćemo navesti samo neke. Osposobljenost menadžmenta podrazumijeva sposobnost koja se stiče treningom ili stalnom interakcijom i sposobnost koja se uči i stiče kroz osposobljavanje za obavljanje radnih zadataka kako bi se postigao željeni ishod (Shehu & Akintoye, 2008). Osposobljenost menadžmenta predstavlja pokretački mehanizam koji obuhvata strategije, prakse, alate i tehnike, lične karakteristike i stil rada, a u funkciji efektivnog poslovanja organizacije (Whetteng & Cameron, 2002). Osposobljenost podrazumijeva posjedovanje određenih vještina i znanja za realizaciju onog što je potrebno (Siu, 1998).

## **2 Metodološka postavka istraživanja**

Jedan od ciljeva istraživanja bio je da se utvrdi uticaj certifikacije po standardu ISO 9001:2008 na poboljšanje poslovne sposobnosti i unapređenje konkurentnosti poslovnih organizacija iz sektora MSP. Ciljne grupe istraživanja su bile:

1. Proizvodne i/ili uslužne organizacije koje su certifikovane prema standardima sistema menadžmenta kvaliteta (standardi serije ISO 9001:2008), a koje posluju i čije je sjedište u Bosni i Hercegovini (Unsko-sanski kanton), kao primarna grupa.
2. Menadžeri u oblasti kvaliteta, kao kontrolna grupa.

### **2.1 Ciljevi, zadaci i hipoteza istraživanja**

Osnovni cilj istraživanja je bio da se utvrdi obim i intenzitet uticaja sistema upravljanja kvalitetom po standardu ISO 9001:2008 na organizacijske performanse, te da se utvrdi u kolikoj mjeri posjedovanje ovog međunarodno priznatog sertifikata omogućava poboljšanje produktivnosti, poslovne sposobnosti i konkurentnosti organizacije.

Osnovni zadatak istraživanja je bio da se na osnovu dobijenih rezultata koji ukazuju na koristi od certifikacije prema ISO 9001:2008 standardu, ali i drugih pokazatelja prikupljenih putem intervjua i instrumenta u formi upitnika, kao na primjer uticaj certifikacije na konkurentsku sposobnost organizacije i na poboljšanje ugleda organizacije u javnosti, motivišu one organizacije koje nemaju predmetni certifikat da otpočnu aktivnosti za certifikaciju sistema upravljanja kvalitetom.

Hipoteza istraživanja je sljedeća: organizacija koja u skladu sa zahtjevima ISO 9001:2008 razvija i implementira sistem upravljanja kvalitetom, šalje jasnu poruku svojim klijentima da je primarni cilj njenog poslovanja identifikacija njihovih zahtjeva, potreba i očekivanja, čime poboljšava svoju poslovnu sposobnost i unapređuje svoju konkurentnost na domaćem i globalnom tržištu.

## 2.2 Metod i način rada

Istraživanje je u dostupnim organizacijama izvršeno putem elektronske pošte (e-mail), instrumentom u obliku upitnika, te putem intervjua, u 39 certifikovanih privrednih društava i institucija na području Unsko-sanskog kantona, tokom septembra i oktobra 2014. godine, a anketirani su menadžeri kvaliteta u tim organizacijama. Istraživanju je prethodilo uvodno obrazloženje o svrsi i značaju istraživanja, zatim obrazloženje da je njihovo učešće na dobrovoljnoj osnovi i da im je zagantovana povjerljivost podataka koji će biti korišteni jedino u naučno-istraživačke svrhe. Popunjavanje upitnika je zahtijevalo oko 15 minuta vremena, a razgovor je trajao dodatnih 15 minuta. Za sprovođenje istraživanja korišten je metod naučnog istraživanja, tehnike ankete i intervjuisanja, te instrument u vidu upitnika.

Upitnik se sastojao od 13 pitanja koja su formulisana tako da se na osnovu odgovora na njih mogu utvrditi koristi od certifikacije putem ISO 9001:2008, zatim uticaj certifikacije na konkurentne sposobnosti organizacije i na poboljšanje njenog ugleda u javnosti, kao i obim i intenzitet motiva za certifikaciju. Na pitanja se moglo odgovoriti sa: neznatno (malo), prosječno i značajno (mnogo).

## 3 Rezultati istraživanja

Većina anketiranih organizacija označila je kao svoje glavno (ciljno) tržište ono domaće, ali je bilo i nekoliko organizacija koje su se odlučile za certifikaciju, prvenstveno zbog zahtjeva inostranih kupaca. U obradu i mjerenja su uzeti samo upitnici u kojima su bili odgovori na sva postavljena pitanja. U sljedećoj tabeli su prikazane koristi od certifikacije po ISO 9001:2008 standardu.

**TABELA 3: REZULTATI ISTRAŽIVANJA**

PODRUČJE (naznačeni odgovor)	Neznatno (malo)	Prosječno	Značajno (mnogo)
1. Opšti uticaj na konkurentsku sposobnost organizacije	8 (20,51%)	10 (25,64%)	21 (53,85%)
2. Uticaj certifikacije na poslovni ugled organizacije	5 (12,82%)	7 (17,95%)	27 (69,23%)
3. Bolja kontrola menadžmenta	8	12	19

Strukan, E. (2015). Uticaj standarda ISO 9001:2008 na poboljšanje poslovne sposobnosti i unapređenje konkurentnosti poslovnih organizacija. *Anali poslovne ekonomije, br. 12*, str. 1–16

		(20,51%)	(30,77%)	(48,72%)
4.	Unapređenje svijesti o proceduralnim poteškoćama	6 (15,38%)	3 (7,69%)	30 (76,92%)
5.	Poboljšanje odnosa sa klijentima	12 (30,77%)	13 (33,33%)	14 (35,90%)
6.	Upotreba standarda kao promotivnog alata	16 (41,03%)	6 (15,38%)	17 (43,59%)
7.	Povećanje efikasnosti	8 (20,51%)	16 (41,03%)	15 (38,46%)
8.	Olakšice u eliminaciji proceduralnih problema	11 (28,21%)	3 (7,69%)	25 (64,10%)
9.	Povećanje kvaliteta proizvoda/usluge	4 (10,26%)	12 (30,77%)	23 (58,97%)
10.	Povećanje zadovoljstva klijenata	1 (2,56%)	5 (12,82%)	33 (84,62%)
11.	Zadržani postojeći klijenti	12 (30,77%)	19 (48,72%)	8 (20,51%)
12.	Poboljšanje tržišne pozicije	3 (7,69%)	4 (10,26%)	32 (82,05%)
13.	Stalna poboljšanja	17 (43,59%)	11 (28,21%)	11 (28,21%)

*Izvor: istraživanje autora.*

Veliki dio anketiranih organizacija (53,85%) smatra da im je certifikat ISO 9001:2008 donio značajna povećanja konkurentske prednosti, dok njih 25,64% smatra da im je certifikat djelimično (prosječno) doprinio jačanju konkurentskoj prednosti, a 20,51% smatra da im je certifikat neznatno (malo) pomogao u jačanju konkurentskih prednosti.

Iz navedenog se može zaključiti da u percepciji samih organizacija, certifikat i standard ISO 9001:2008 ima određenu težinu i ugled na tržištu, zbog čega organizacije koje posjeduju navedeni certifikat, mogu računati na bolju startnu tržišnu poziciju od organizacija koje ga ne posjeduju.

Rezultati istraživanja koji se ogledaju u ostalim uticajima i značaju za pojedinačne procese koji zajedno čine sistem menadžmenta kvaliteta i imaju svoju ulogu u procesu poboljšanja organizacijskih performansi i tržišnog pozicioniranja, također su prikazani u Tabeli 3.

## 4 Diskusija

Istraživanje je pokazalo da su poslovne organizacije, koje su bile predmet ovog istraživanja, uglavnom svjesne važnosti i potencijalnih koristi primjene standarda ISO 9001:2008, kao i važnosti procesa certifikacije sistema upravljanja kvalitetom po ovom standardu, zbog čega su i pristupili certifikaciji, odnosno primjeni ovog standarda, te tako značajno doprinijeli podizanju poslovnog imidža svoje organizacije na domaćem, ali i globalnom tržištu.

Navedeno se prije svega ogleda upravo u povećanju konkurentske sposobnosti organizacije, što je i osnovni cilj poslovanja svake organizacije, zatim kroz bolju

Strukan, E. (2015). Uticaj standarda ISO 9001:2008 na poboljšanje poslovne sposobnosti i unapređenje konkurentnosti poslovnih organizacija. *Anali poslovne ekonomije, br. 12*, str. 1–16

kontrolu menadžmenta nad svim pojedinačnim procesima (još tokom same proizvodnje ili kreiranja usluga, dakle, prije nego ih klijent dobije kada je već kasno za ispravku uočenih nedostataka), kroz poboljšanje odnosa sa klijentima i povećanje njihovog zadovoljstva proizvodima ili uslugama organizacije, kroz povećanje efikasnosti i produktivnosti i kroz zadržavanje postojećih i dobijanje novih klijenata. Postizanje ovih važnih poslovnih ciljeva moguće je uz dobru organizaciju poslovnih procesa, dobru organizaciju rada, te uz dosljednu primjenu svih poznatih principa modernog menadžmenta, naročito menadžmenta upravljanja kvalitetom.

Certifikacijom sistema upravljanja kvalitetom prema standardu ISO 9001:2008, poslovna organizacija svakako osigurava osnovni preduslov za realizaciju postavljenih ciljeva, ali i za podizanje svih organizacijskih performansi na viši nivo, jer jedino na kontinuiranom poboljšanju svih organizacijskih performansi moguće je dostići nivo izvrsnosti (liderstva) u svojoj oblasti, na domaćem ili globalnom tržištu.

## **5 Zaključak**

U teoriji, ali i u praksi, kao najčešći razlozi za certifikaciju poslovnih organizacija prema standardu ISO 9001:2008, a koji zapravo stimulišu poslovne organizacije za pokretanje aktivnosti za dobijanje ovog sertifikata i uopšteno za primjenu ovog standarda kvaliteta, jesu: poboljšanje poslovne sposobnosti, unapređenje konkurentnosti, održanje (unapređenje) položaja na tržištu, unapređenje kvaliteta proizvoda ili usluga i povećanje efikasnosti pojedinačnih procesnih operacija.

Tačnost ovih navoda potvrđuju i rezultati ovog istraživanja koje je potvrdilo da je menadžmentu, ali i drugim zaposlenicima u poslovnim organizacijama koji su bili predmet ovog istraživanja, uglavnom jasno šta to primjena standarda ISO 9001:2008 treba korisno da im donese, a prije svega to se ogleda u povećanju zadovoljstva klijenata kroz povećanje kvaliteta proizvoda (usluge), zatim kroz povećanje efikasnosti i produktivnosti, bolja kontrola menadžmenta, a sve nabrojano značajno utiče na povećanje poslovne sposobnosti i unapređenje konkurentnosti poslovnih organizacija koje primjenjuju ovaj standard.

Kao jedan od zaključaka može se navesti i prisustvo određenih problema sa kojima se poslovne organizacije susreću prilikom certifikacije i primjene ovog standarda, uz napomenu da ti problemi nisu suštinske, nego uglavnom formalne (proceduralno-administrativne) prirode, a što se može vrlo jednostavno prevazići osposobljavanjem menadžera i zaposlenika organizacije kroz kontinuirane treninge i edukacije o značaju i koristi ovog standarda, čime bi se svi akteri dodatno motivisali na aktivniju ulogu u procesu poboljšanja kvaliteta svih organizacijskih procesa, što opet nužno dovodi do poboljšanja kvaliteta samog proizvoda ili usluge, što naravno rezultira poboljšanjem organizacijskih performansi poslovne organizacije kao cjeline.

Strukan, E. (2015). Uticaj standarda ISO 9001:2008 na poboljšanje poslovne sposobnosti i unapređenje konkurentnosti poslovnih organizacija. *Anali poslovne ekonomije*, br. 12, str. 1–16

## 6 Popis literature

- Anderson, E., Fornell, C. & Lehmann, D. (1994). Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 3/58, 53–66.
- Aydin, S. & Ozer, G. (2005). The analysis of antecedents of customer loyalty in the Turkish mobile telecommunication market. *European Journal of Marketing*, 39, 910–925.
- Brenson, R. (2010). *Ništa nije nemoguće*. Beograd: Plato.
- Chapman, W. R., Lee, H. T. & Shiba, S. (1999). *Management of Integrated System*. Cambridge: Center for Quality Management.
- Corbett, C. J., Montes, J. M., Kirsch, A. D. & Alvarez, M. J. (2002). Does ISO 9000 certification pay. *ISO Management System*, 4/ 2, 31–40.
- Drljača, M. (2009). Razvoj kvalitete sustava upravljanja u hrvatskom gospodarstvu. U *Zborniku radova 6. Naučno-stručnog skupa s međunarodnim sudjelovanjem „Quality 2009“* (str. 121–126). Mašinski fakultet Univerziteta u Zenici.
- Dumičić, K., Knego, N. i Melvan, P. (2007). Okruženje kao mjera kvaliteta i poslovne izvrsnosti. *Poslovna izvrsnost*, br. 1, str. 23–48.
- Dorđević, D. i Čočkalović, D. (2010). *Osnove marketinga*. Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“ Zrenjanin.
- Feigenbaum, A. V. (1990). *Total Quality – An International Imperative*. London: McGraw-Hill.
- Hamel, G. (2009). *Budućnost menadžmenta*. Novi Sad: Asee.
- Herzog, H. (1963). Behavioral Science Concepts for Analyzing the Consumer. In P. Bliss (Ed.), *Marketing and the Behavioural Sciences* (pp. 76–86). Boston: Allyn and Bacon.
- International Standardisation Organization (ISO). (2013). *ISO 9001:2008* [Data file]. Available from ISO Web site, <http://www.iso.org>.
- Maiyaki, A., Noor N. & Mokhtar, S. (2011). The influence of service quality of mobile phone on customer satisfaction in Malaysia: A student feedback survey. *Journal Business and Management*, 1/1, 79–98.
- Majstorović, V. (1994). *Quality system – the strategy of management*. Beograd: YUSQ.
- Masaki, I. (2008). *Kaizen*. Beograd: Mono i Monjana.
- Mitrović, Ž. (1996). *Metode u sistemu kvaliteta*. Beograd: Kultura.
- Ohmae, K. (2007). *Nova globalna pozornica*. Zagreb: Mate.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for the future research. *Journal of Marketing*, 49, 41–50.
- Rajnert, E. (2010). *Spontani kaos*. Beograd: Čigoja štampa.

- Strukan, E. (2015). Uticaj standarda ISO 9001:2008 na poboljšanje poslovne sposobnosti i unapređenje konkurentnosti poslovnih organizacija. *Anali poslovne ekonomije, br. 12*, str. 1–16
- Shehu, Z. & Akintoye, D. (2008). The significant Skills and Competencies for Effective Construction Programme Management. In Proceedings of BuHu 8th International Postgraduate Research conference (IPGRC) (pp. 46–57). Prague: University of Salford.
- Siu, V. (1998). Managing by competencies – a study on managerial competencies of hotel middle managers in Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management, 17*, 17–23.
- Whetten, D. A. & Cameron, K. S. (2002). *Developing Managerial Skills*. New York: Pearson – Prentice Hall.
- World Economic Forum. (2013). *The Global Competitiveness Report 2013–2014* [Data file]. Available from World Economic Forum Web site, <http://www3.weforum.org/>.

## **ANALIZA UTICAJA LIDERSTVA KAO SKUPA VJEŠTINA NA EFEKTIVNO VOĐENJE POSLOVNIH PROCESA**

---

### **IMPACT ANALYSIS OF LEADERSHIP AS A SET OF SKILLS ON THE EFFECTIVE MANAGEMET OF BUSINESS PROCESSES**

---

Senad Sefić<sup>2</sup>  
Connecta d.o.o. Sarajevo

#### **Sažetak**

U radu je prikazan model liderstva baziran na tri skupine liderskih vještina (tehničke, humanističke i konceptualne), a koje menadžeri sva tri hijerarhijska nivoa (operativni, srednji i visoki) posjeduju i primjenjuju u svom djelokrugu rada, kako bi što efektivnije vodili poslovne procese u svojim organizacijama. Analizom dobijenih rezultata utvrđeno je da menadžeri sva tri nivoa posjeduju i u svom radu koriste određene liderske vještine, ali da je snaga tih vještina različita u zavisnosti od nivoa u kojem menadžer djeluje, te da postoji dosta liderskih vještina čije bi usvajanje od strane menadžera i njihova praktična primjena u poslovnim procesima koje vode, značajno olakšalo vođenje tih procesa, uz istovremeno povećanje stepena njihove efektivnosti. U ovom kontekstu, u radu su date i neke preporuke mladim menadžerima kako mogu usvojiti nove i razvijati postojeće liderske vještine koje posjeduju. U radu je potvrđena postavljena hipoteza da menadžeri sa snažnijim liderskim vještinama lakše i efektivnije vode poslovne procese koji su u djelokrugu njihovog rada, od menadžera koji imaju manje snažne liderske kompetencije. Dakle, utvrđeno je postojanje snažne korelacije između liderskih vještina i efikasnosti vođenja poslovnih procesa na svim hijerarhijskim nivoima menadžmenta.

**Ključne riječi:** liderstvo, liderske vještine, poslovni proces, kreativnost, inovacija.

#### **Summary**

This paper presents a model of leadership based on three sets of leadership skills (technical, humanistic and conceptual), which managers of all three hierarchical

---

<sup>2</sup> Connecta d.o.o. Sarajevo, Ul. Džemala Bijedića 172b, 71000 Sarajevo, e-mail: Senad.SEFIC@Connecta.ba

Sefić, S. (2015). Analiza uticaja liderstva kao skupa vještina na efektivno vođenje poslovnih procesa. *Anali poslovne ekonomije, br. 12*, str. 17–31

levels (operating, medium and high) possess and apply in their area of operation in order to run efficient business processes in their organizations. The analysis of the results showed that all three levels of managers have a specific leadership skills, which are used in their work, but that the power of these skills vary depending on the level in which the manager operates. There is a great deal of leadership skills which, when adopted by managers, significantly amplify facilitation and management of business processes, as well as their practical application in these processes, while increasing their level of effectiveness. In context of previous statements, the work provides some recommendations for young managers how they can adopt new and develop existing leadership skills that they already possess. The study confirms the hypothesis that managers with stronger leadership skills run business processes that are within the scope of their work on easier and more effective way, compared with managers that have less strong leadership competencies. Therefore, the existence of a strong correlation between leadership skills and efficiency of the business processes at all management hierarchical levels was determined.

**Keywords:** leadership, leadership skills, business process, creativity, innovation.

## 1 Uvod i teorijske osnove

Osnovni razlog zbog kojeg je sprovedeno ovo istraživanje bio je da se dođe do relevantnih pokazatelja i utvrdi u kojoj mjeri liderske vještine utiču na efektivnost vođenja poslovnih procesa i organizacijskih performansi. I pored velikog značaja i ekspanzije liderstva kao nauke u zadnje tri decenije, sprovedena empirijska istraživanja na temu liderstva u državama regiona nisu česta, zbog čega je cilj ovog rada bio da se dođe do određenih spoznaja o liderstvu kao procesu kojim menadžeri lideri ostvaruju određenu interakciju sa svojim zaposlenima i na njih prenose sva potrebna znanja, motivišući ih na postizanje boljih rezultata rada.

Lider je osoba koja preuzima odgovornost (planira i sprovodi viziju u koju vjeruje) i koja koordinira aktivnosti ljudi pri njihovom nastojanju da ostvare svoj cilj (Bass, 1991). Nezavisno od toga o kojem liderstvu se radi, Gardner je definisao šest karakteristika liderstva: priča, publika, organizacija, oličenje, obraćanje, vještina (Gardner, 1996). Prema većini autora iz ove oblasti, liderstvo ima značajniju ulogu od standardnog menadžerskog upravljanja, iz razloga što je upravljanje statička forma određivanja pravca kretanja organizacije, a liderstvo nužno ima dinamičku formu kretanja ka cilju koji se može definisati kao dinamične promjene radi postizanja veće tržišne konkurentnosti (Collins, 2007).

Liderstvo se danas u svijetu izučava primjenom kvalitativnih i kvantitativnih metoda, u različitim organizacijskim kontekstima, te u tom kontekstu neki autori liderstvo definišu kao skup osobina, drugi kao oblik ponašanja, treći ga posmatraju sa aspekta obrade informacija ili međuljudskih odnosa, četvrti liderstvo posmatraju kao skup vještina korisnih za vođenje određenih procesa. Upravo ovaj posljednji navedeni kontekst je tema ovog rada, posmatranje liderstva kroz posjedovanje i razvoj određenih vještina, čijom primjenom u praksi lideri pospješuju procese kojim upravljaju ili ih vode. U ovom slučaju predmet istraživanja će biti poslovni procesi.

U teoriji postoji mnoštvo definicija liderstva, ali u ovom radu su navedene samo neke klasifikacije i definicije liderstva koje su u kontekstu teme rada. Liderstvo je središte grupnih procesa, a lider je centar promjena i aktivnosti grupe (Bass, 1990). Druga grupa teoretičara liderstvo definiše i posmatra sa aspekta ličnosti, odnosno kao kombinaciju osobina i karakteristika koje pojedinac posjeduje, a koje mu pomažu u vođenju poslovnih i drugih procesa, na način da druge ubijedi ili jednostavno motiviše na izvršavanje radnih zadataka.

I pored puno različitih pristupa i definicija liderstva, postoje neke zajedničke ključne komponente liderstva (Northouse, 2008):

- Liderstvo je proces koji podrazumijeva dvosmjerni odnos između lidera i njegovih sljedbenika, u kojem lideri utiču na svoje sljedbenike, ali i oni na njega.
- Liderstvom se ostvaruje uticaj koji se posmatra kao način sa kojim lider utiče na svoje sljedbenike.
- Liderstvo se javlja u kontekstu grupe, a grupa je sredina (skup pojedinaca) u kojoj liderstvo nastaje i koja ima zajednički cilj.
- Liderstvu se pretpostavlja ostvarenje cilja, odnosno liderstvo podrazumijeva usmjerenost na ciljeve, a što zapravo znači da lideri usmjeravaju grupu pojedinaca ka ostvarivanju određenog zadatka ili rezultata.

U kontekstu prethodno navedenog može se konstatovati da je liderstvo proces u kojem pojedinac ostvaruje uticaj na grupu radi ostvarenja zajedničkog cilja (Northouse, 2008).

Bitno za spomenuti je činjenica da u liderstvu postoje ljudi koji se bave liderstvom, i oni se zovu *lideri*, a oni ljudi prema kojima je liderstvo usmjereno, zovu se *sljedbenici*. I jedni i drugi su uključeni u proces liderstva, jer liderima trebaju sljedbenici, a sljedbenicima su potrebni lideri (Jaggo, 1982), uz napomenu da su ipak lideri ti koji podstiču stvaranje odnosa i brinu se da se kroz adekvatnu komunikaciju ti odnosi održavaju.

U praksi se često miješaju pojmovi nadređenog i lidera, dok nadređeni radi ostvarivanja cilja poslovanja organizacije koriste svoju poziciju i zaposlenicima naređuju izvršavanje određenih poslova, lideri ih motivišu i navode svoje zaposlene na izvršavanje poslova.

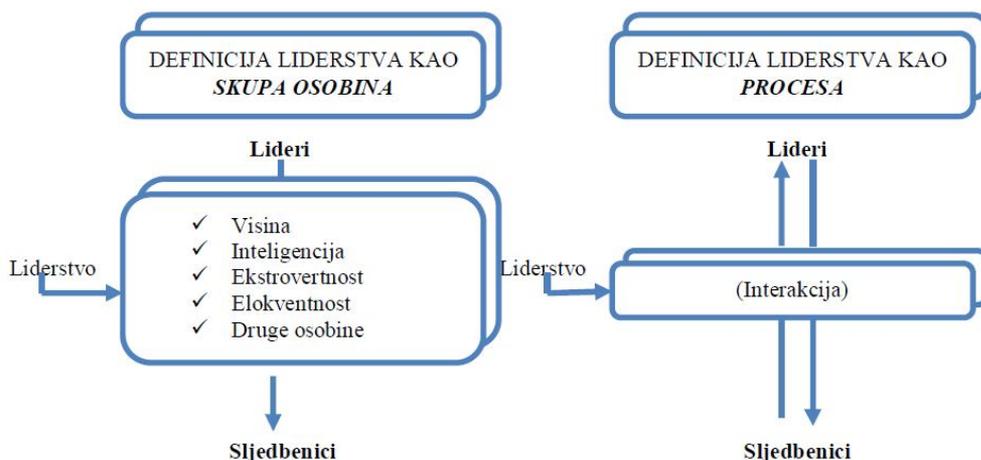
Da bi organizacija uspješno poslovala, njeni menadžeri trebaju pronaći optimalnu kombinaciju materijalnih i nematerijalnih podsticaja za svoje zaposlenike, a optimalna kombinacija zavisi od mnogo faktora, na primjer od strukture zaposlenih, sektora u kojem organizacija posluje itd. Svaka strategija ili kombinacija ima za cilj da zadovolji potrebe članova organizacije, a kroz odgovarajuće organizaciono ponašanje (Mullins, 1999).

Liderstvo se najprije pojavilo u neekonomskim društvenim teorijama po kojima je lider osoba koja svojim riječima i djelima, odnosno ličnim primjerom, ima značajan uticaj na ponašanje, razmišljanje ili emocije određenog broja ljudi (sljedbenika ili opšte populacije), uz napomenu da lideri nisu iznad sljedbenika niti su važniji od njih, i lideri i sljedbenici bi se trebali analizirati u međusobnom odnosu (Hollander, 1992).

Liderstvo zapravo započinje sa akcijom, odnosno inicijativom, i osobe koja je na čelu tima (određene grupe), pokreće inicijativu i ne čeka da se stvari riješe same od sebe.

Shvatanje liderstva kao *skupa osobina* polazi od toga da pojedinci imaju urođene osobine koje ih čine liderima, i upravo po tim osobinama oni se razlikuju od ljudi koji nisu lideri, a te osobine različiti ljudi posjeduju u različitoj mjeri (Jaggo, 1982). U shvatanju *liderstva kao procesa* pretpostavlja se da je liderstvo pojava koja nastaje u okviru određenog konteksta i da je kao takvo dostupno svima. Na Slici 1 su prikazani različiti pogledi na liderstvo.

**SLIKA 1: RAZLIČITI POGLEDI NA LIDERSTVO**



Izvor: Northouse (2008).

Dva uobičajena oblika liderstva jesu:

1. Formalno liderstvo koje se zasniva na zauzimanju pozicije u organizaciji, na primjer menadžeri pogona, direktori, šefovi sektora i slično.
2. Neformalno liderstvo koje se javlja kada drugi članovi grupe prihvate jednog pojedinca kao najuticajnijeg člana grupe (organizacije), bez obzira na titulu koju taj pojedinac ima. Ovaj tip liderstva nastaje tokom vremena zahvaljujući komunikacijskim kompetencijama koje lider posjeduje, kao na primjer elokventnost, informisanost, traženje mišljenja od drugih, podsticanje novih ideja, demonstracija odlučnosti (Fisher, 1974). Prema teoriji socijalnog identiteta pojava neformalnog liderstva odgovara stepenu prema kojem osoba odgovara identitetu grupe kao cjeline (Hogg, 2001).

Međutim, kada osoba pokazuje liderske sposobnosti, ona je lider bez obzira na to da li joj je ta funkcija dodijeljena ili se ona prirodno razvila, a ovaj rad je fokusiran na proces liderstva koje nastaje kada neka osoba počne da ostvaruje uticaj na druge članove grupe u zajedničkim naporima da ostvare cilj svog poslovanja.

Kada se definiše liderstvo, nezaobilazan je koncept *moći*, koji je u vezi sa liderstvom jer čini dio procesa ostvarivanja uticaja. Dakle, moć povećava sposobnost lidera da utiču na stavove, vrijednosti i ponašanje drugih. U poslovnim organizacijama postoje ove osnovne vrste moći (Burns, 1978):

- Moć pozicije, koja podrazumijeva legalnu moć, moć nagrađivanja i moć prinude, a koju osoba ima zahvaljujući određenom mjestu ili djelovanju u organizacionom sistemu.
- Lična moć, koja podrazumijeva sposobnost osobe sa liderskim kompetencijama da ostvaruje uticaj jer ga sljedbenici smatraju stručnim za određeni posao, jer kada se lideri ponašaju na način koji je sljedbenicima važan, to im daje moć.

U kontekstu ovog rada, liderstvo tretira moć kao dio međusobnih odnosa za koji su zainteresovani i lideri i sljedbenici radi ostvarivanja zajedničkog cilja. Dakle, moć ne bi trebala biti sredstvo koje lideri koriste nad drugima da bi ostvarili sopstvene interese, već treba da proističe iz odnosa koji lideri i sljedbenici trebaju koristiti radi promovisanja i postizanja zajedničkih ciljeva (Burns, 1978).

U nastojanjima da se u definisanju liderstva što potpunije stvori uvid u ovu naučnu disciplinu, neophodno je i napraviti komparaciju između liderstva i menadžmenta, jer su to dva procesa koji imaju mnogo zajedničkih karakteristika, obzirom da se i u jednom i u drugom procesu podrazumijeva ostvarivanje uticaja. Ipak, ova dva pojma se razlikuju. Mnogi autori su naglasili razliku između menadžmenta i liderstva, pa tako, na primjer, biti menadžer podrazumijeva realizaciju aktivnosti i ovladavanje rutinom, dok biti lider znači ostvarivati uticaj na druge i kreirati vizije promjene, menadžeri su ljudi koji rade stvari na pravi način, a lideri su ljudi koji rade prave stvari (Bennis & Nanus, 1985). Rost je tvrdio da liderstvo podrazumijeva međusobni uticaj, dok je menadžment jednosmjerni odnos autoriteta, i u tom kontekstu lideri i sljedbenici rade zajedno da bi postigli stvarne promjene, a menadžeri i njihovi zaposleni udružuju snage da bi prodali robu i usluge (Rost, 1991). Ipak, možda najobuhvatnije poređenje je dao Kotler koji je tvrdio da je preovlađujuća funkcija menadžmenta da obezbijedi red i konzistentnost u organizaciji, dok je primarna funkcija liderstva da izazove promjene i pomjeranja. Menadžment se bavi uspostavljanjem reda i stabilnosti, a liderstvo traganjem za konstruktivnim promjenama (Kotler, 1990). Kao temeljni kriterij u njihovom razgraničenju nameće se upravo odnos prema ljudima i njihovim vrijednostima. Menadžment se, uglavnom, vezuje uz pojave organizacionog aspekta poslovanja jednog poslovnog sistema, kao što su: planiranje, analiziranje, organizovanje, finansiranje, nadzor i slično, a vodstvo ili vođenje se vezuje uz ljude, njihovo ponašanje, stil rada, komuniciranje, motivisanje. Dakle, menadžer održava sisteme, oslanja se na kontrolu, posmatra stvari kratkoročno, prihvata *status quo*, dok vođa sa liderskim kompetencijama motiviše, podstiče, daje pozitivnu energiju, posmatra stvari dugoročno, ima viziju, izaziva i mijenja *status quo* (Middlehurst & Elton, 1992).

Međutim, jednoj dobroj poslovnoj organizaciji su potrebni i menadžeri i lideri, te oni nisu konkurencija jedni drugima. Kao odabrana tema rada, u sljedećem poglavlju su definisane teorijske osnove i pristup liderstvu kao skupu vještina.

## 1.1 Analiza koncepta liderstva zasnovanog na razvoju i primjeni liderskih vještina

U današnje vrijeme globalizacije i visoke dinamike poslovanja, vještine bitne za uspjeh u vođenju posla su identifikovane kao veoma važne, te je bitno da nove generacije menadžera steknu određene liderske vještine, jer lider se postaje obrazovanjem, uz postojanje određenih predispozicija. Lideri kombinuju urođeni talenat (liderske osobine) za vođenje, sa znanjem i vještinama koje se stiču učenjem i vježbom. Time je dodatno naglašena strateška važnost razvoja vodstva, zbog čega u svijetu sve više kompanija ulaže u treninge i razvoj liderskih vještina kod svojih menadžera. Lideri su oni koji su sposobni motivisati druge za postizanje natprosječnih rezultata i usmjeravati ih u pravom smjeru, te na taj način uticati na postizanje željenih ciljeva. Pravi lideri znaju da žive sa promjenama i konstantno uvode iste.

*Pristup liderstvu, kao skupu vještina*, sugerise da su za uspješno liderstvo potrebna određena znanja i sposobnosti. Na osnovu terenskog istraživanja u sektoru administracije i neposrednom posmatranju službenika na njihovom radnom mjestu, Katz (1955) je zaključio da efektivno vođenje (liderstvo) zavisi od tri osnovne grupe ličnih vještina: 1) tehničkih, 2) humanističkih (ljudskih) i 3) konceptualnih. Također, on je utvrdio da se ove vještine u velikoj mjeri razlikuju od ličnih osobina lidera, jer vještine lideri mogu da steknu, dok su osobine ono što lideri *jesu* (to su njihove urođene karakteristike).

Za lidere je važno da posjeduju sve tri navedene vještine, uz napomenu da u zavisnosti od toga gdje se hijerarhijski nalaze unutar menadžerske strukture, neke vještine postaju važnije od drugih, kako je to prikazano na Slici 2.

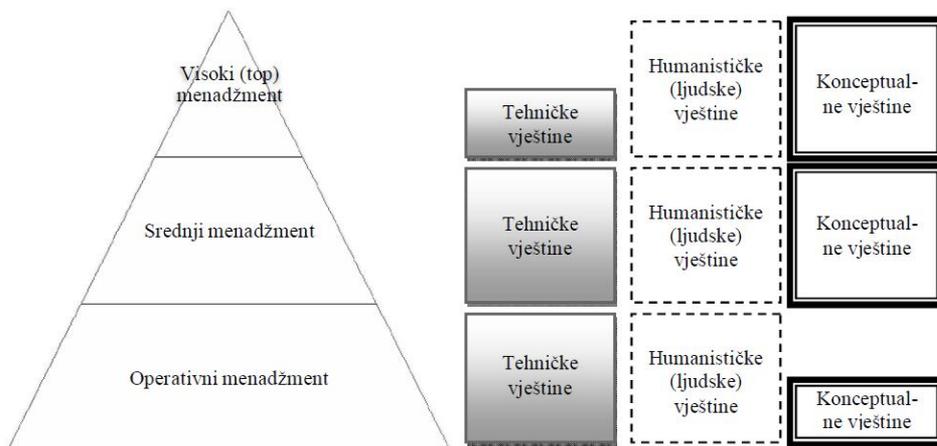
*Tehnička vještina* znači posjedovanje znanja i sposobnosti kada je u pitanju određena vrsta posla ili aktivnosti i podrazumijeva kompetencije za određenu oblast specijalizacije, analitičke sposobnosti i sposobnosti korištenja odgovarajućih alata i tehnika (Katz, 1955). Tehničke vještine su uglavnom vezane uz *rad sa stvarima*, procesima ili predmetima. U suštini, tehničke vještine obuhvataju tekuće aktivnosti vezane za osnovne proizvode ili procese unutar organizacije. Kao što se vidi na prethodnoj slici, za lidere u nižim i srednjim nivoima menadžmenta najvažnije je da posjeduju upravo tehničke vještine, dok za lidere na najvišim (top) nivoima (direktor ili predsjednik uprave) tehničke vještine nisu izrazito važne jer se oni oslanjaju na stručne saradnike sa nižeg nivoa, a koji se bave tehničkim pitanjima i proizvodnim operacijama.

*Humanistička ili ljudska vještina* predstavlja poznavanje i sposobnost *rada sa ljudima* i prilično se razlikuje od tehničke vještine koja se odnosi na rad sa stvarima (Katz, 1955). Humanistička vještina je zapravo vještina komunikacije sa ljudima i podrazumijeva sposobnosti koje pomažu lideru da efektivno radi sa podređenima, saradnicima na istom nivou i sa nadređenima, a radi postizanja zajedničkih ciljeva organizacije. Biti lider sa humanističkim vještinama znači biti osjetljiv na potrebe i interese drugih, te pri donošenju odluka uzimati u obzir potrebe drugih, stvarajući tako pozitivnu atmosferu povjerenja u kojoj se zaposleni (sljedbenici) osjećaju prijatno i ohrabreno za realizaciju svojih radnih aktivnosti. Na prethodnoj slici je

Sefić, S. (2015). Analiza uticaja liderstva kao skupa vještina na efektivno vođenje poslovnih procesa. *Anali poslovne ekonomije, br. 12, str. 17–31*

vidljivo da važnost ovih vještina ne jenjava bez obzira o kojem nivou menadžmenta se radi, odnosno da su one relevantne za sva tri nivoa.

**SLIKA 2: VAŽNOST LIDERSKIH VJEŠTINA NA RAZLIČITIM MENADŽERSKIM NIVOIMA**



Izvor: Certo (2008).

*Konceptualna vještina* podrazumijeva sposobnost rada na idejama i konceptima, te sposobnost vođenja organizacije kao cjeline, jer lider sa ovom vještinom je sposoban da razumije kako se različite funkcije organizacije međusobno nadopunjuju. Dakle, dok se tehničke vještine odnose na rad sa stvarima, humanističke na rad sa ljudima, konceptualne vještine se odnose na *rad na idejama*. Lider sa ovom vještinom spreman je za razgovor o idejama koje strateški i dugoročno oblikuju njegovu organizaciju. Konceptualne vještine tiču se mentalnog rada usmjerenog na davanje smisla organizaciji i strateškim pitanjima u smislu razumijevanja onoga za šta se organizacija zalaže i u kom pravcu treba da ide (Katz, 1955). Na prethodnoj slici je vidljivo da su konceptualne vještine najvažnije za nivo visokog (top) menadžmenta, ali su važne i za srednji menadžment, dok za niži operativni nivo ove vještine gube značaj.

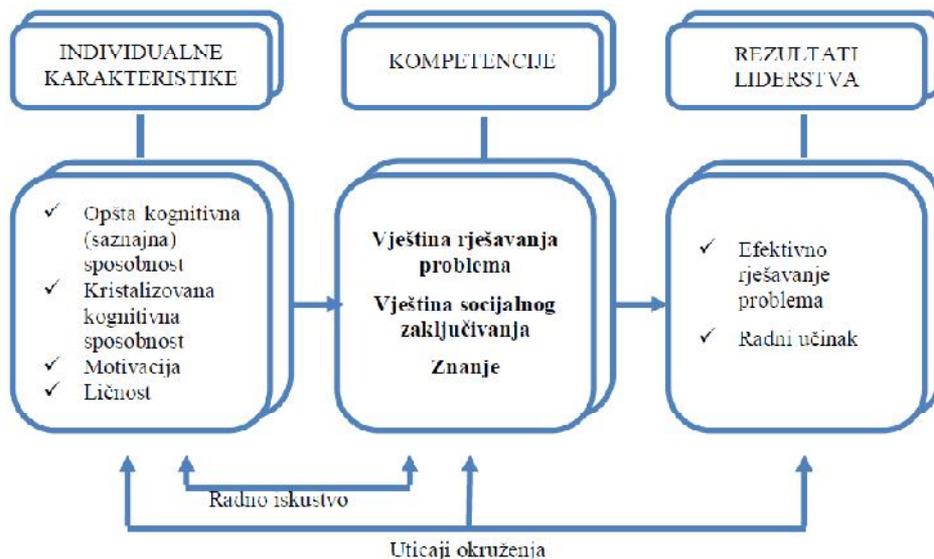
**1.2 Značaj modela liderstva baziranog na skupu vještina za efektivno vođenje procesa**

Ovaj model liderstva sa jedne strane posmatra odnos između znanja i vještina lidera, i njegovih performansi sa druge strane, te naglašava činjenicu da mnogi ljudi imaju potencijale da budu lideri ukoliko su spremni da uče na osnovu svog iskustva. Dakle, ovaj model liderstva, umjesto da naglašava šta lideri rade, pristupa liderstvu tako što u centar stavlja sposobnost (znanja i vještine) na osnovu čega je moguće efektivno liderstvo (Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs & Fleishman, 2000). Dio ovog modela koji pokazuje pet komponenti: 1) kompetencije, 2) individualne karakteristike, 3) rezultate liderstva, 4) radno iskustvo i 5) okruženje, prikazan je na Slici 3 i kao takav

Sefić, S. (2015). Analiza uticaja liderstva kao skupa vještina na efektivno vođenje poslovnih procesa. *Analiza poslovne ekonomije, br. 12*, str. 17–31

je mjerodavan za razumijevanje cjelokupnog modela liderstva zasnovanog na vještinama.

**SLIKA 3: MODEL LIDERSTVA KAO SKUPA VJEŠTINA**



*Individualne karakteristike* podrazumijevaju ljudske karakteristike koje imaju uticaj na liderske vještine i znanja:

- Opšta kognitivna (saznajna) sposobnost se posmatra kao inteligencija pojedinca i obuhvata zapažanja, obradu informacija, vještinu opšteg rasuđivanja, sposobnost kreativnog razmišljanja i sposobnost pamćenja.
- Kristalizovana kognitivna sposobnost je intelektualna sposobnost koja se uči i stiče tokom vremena, što zapravo predstavlja skladištenje znanja koje se nagomilavaju iskustvom.
- Motivacija, iako ima višedimenzionalno značenje, ona u okviru modela liderstva kao skupa vještina podrazumijeva volju lidera da preuzme odgovornost za napore usmjerene na unapređenje ukupnih ljudskih vrijednosti u organizaciji.
- Ličnost je karakteristika koja pomaže ljudima da se nose sa kompleksnim organizacionim situacijama, na primjer: otvorenost, tolerancija prema nedoumicama, radoznalost, pouzdanost, prilagodljivost i slično.

Kao što je vidljivo na Slici 3, tri su *kompetencije* ključni faktori koji utiču na efektivnost performansi: 1) vještina rješavanja problema, 2) vještina socijalnog zaključivanja i 3) znanje.

Vještina rješavanja problema ogleda se u kreativnoj sposobnosti lidera da rješava nove i neuobičajene, slabo definisane organizacione probleme. Kreativnost je širok

pojam, ali kada je u pitanju liderstvo (vođenje), kreativnost podrazumijeva sposobnost stvaranja originalnih zamisli ili sagledavanje postojećih na novi način (Ford, 2000). Dakle, kreativnost uključuje posmatranje problema sa više različitih tački gledišta i izlaženje iz okvira tradicionalnih pravila i metoda obavljanja radnih zadataka, što lideru omogućava da bude drugačiji i tako nađe nove odgovore i rješenja za stare, ali i nove probleme (Davidson, 1999). Ova vještina podrazumijeva sposobnost da se prepozna relevantan problem, da se skupe sve informacije u vezi sa tim problemom, problem sagleda na nov način i napravi radni nacrt za rješavanje problema. Također, ova vještina podrazumijeva da lider ima svijest o sopstvenim liderskim kapacitetima dok primjenjuje moguće rješenje za jedinstvene probleme u organizacijama kojima rukovodi (Mumford, Zaccaro, Connelly & Marks, 2000).

Vještina socijalnog zaključivanja neophodna je lideru za rješavanje jedinstvenih organizacijskih problema, a obuhvata: uvidajni nastup, socijalnu pronicljivost, fleksibilnost ophođenja, socijalne performanse (Zaccaro, Gilbert, Thor & Mumford, 1991).

Znanje je neodvojivo povezano sa primjenom i sprovođenjem vještina rješavanja problema u organizaciji, a znanje podrazumijeva akumulaciju informacija i mentalni sklop u kojem se informacije organizuju. Znanje nastaje na osnovu činjenica i organizacionih šema koje se na njih primjenjuju. Lideri sa znanjem poznaju proizvode, zadatke, ljude, organizaciju i sve načine na koji su ovi elementi međusobno povezani, te ono direktno utiče na sposobnost lidera da sagleda složene organizacione probleme i da pokuša da ih riješi (Mumford et al., 2000).

*Rezultati liderstva* u velikoj mjeri zavise od liderskih kompetencija, a podrazumijevaju (Zaccaro, Mumford, Conlly, Marks & Gilbert, 2000):

1. Efektivno rješavanje problema, što podrazumijeva pronalaženje rješenja koja su logična, efektivna i jedinstvena.
2. Radni učinak koji suštinski podrazumijeva stepen uspješnosti lidera u obavljanju dužnosti koje su mu povjerene.

Međutim, potpuni model liderstva kao skupa vještina, sadrži još dvije komponente koje doprinose ukupnim liderskim performansama:

1. Radno iskustvo koje liderima pomaže da tokom vremena poboljšaju svoje vještine i razvijaju znanja, jer tokom vremena lideri rješavajući nove probleme stiču i nova iskustva.
2. Uticaj okruženja je zapravo faktor koji se nalazi van uticaja kompetencija lidera i njegovih osobina i iskustava, ali značajno utiče na performanse lidera, kao na primjer razvijenost tehnologije u organizaciji koju lider vodi.

Dakle, model liderstva kao skupa vještina predstavlja liderstvo opisom pet komponenti koje čine performanse lidera. U centru modela se nalaze tri kompetencije: vještina rješavanja problema, vještina socijalnog zaključivanja i znanje i one su ključne determinante efektivnog rješavanja problema i dobrog učinka, iako i individualne karakteristike, radno iskustvo i uticaji okruženja, također mogu imati značajan uticaj na liderske sposobnosti (performanse).

### 1.3 Preporuke menadžerima za razvoj liderskih vještina

Mnogi stručnjaci za vještine liderstva vjeruju da većina ljudi može biti vođa, ali da trebaju naučiti neke vještine. S pravom kombinacijom treninga i ličnog razvoja ljudi mogu postati efikasni lideri. Liderske vještine treba razvijati na svakom poslu. Iako se može reći da ima nebrojeno puno vještina koje mogu doprinositi nečijem uspjehu, u ovom radu se daje osvrt na nekoliko ključnih:

1. Lider je veliki mislilac. Bez velikog razmišljanja nema velikih rezultata. Mislioci vide okolinu u većem i boljem izdanju od trenutnog, vide potencijal i traže priliku, pronalaze odgovore prije nego su drugi uopšte postavili pitanje. Veliko produktivno razmišljanje proizilazi iz kreativnosti, a kreativni ljudi otvoreni su prema novim idejama.
2. Entuzijazam. Pozitivno raspoloženje lako se prenosi na druge zaposlenike. Poznato je da većina zaposlenika želi saradivati sa osobama koje su vedrog raspoloženja.
3. Lider je nosilac promjene. Moderna nauka i tehnologija, mogućnosti brze komunikacije i izmjene informacija, razlozi su da u današnje vrijeme promjena eksponencijalno raste. Stvari koje su se juče koristile danas su zastarjele, znanja koja je menadžer juče imao, danas više nisu dovoljna. Mora se prilagoditi. U poslovnom svijetu to znači da će neke stare proizvode zamijeniti novi, da stare stilove upravljanja treba osvježiti jer su postali neefikasni.
4. Lider preuzima rizike. Ne bi imalo smisla imati veliku viziju i dobre ideje kada ne biste imali hrabrosti preuzeti određene rizike kako biste ih ostvarili. Bez rizika većina se velikih ideja ne bi nikada ostvarila u formi konkretnih rezultata. Rizik je sastavni dio puta pretvaranja kreativne ideje u konkretnu stvarnost.
5. Lider gradi timove. Jedna od najljepših strana vodstva je doprinositi rastu drugih i gledati ih kako dostižu svoj potencijal. Stoga, dobar lider privlači prave ljude, motiviše ih, trenira i izgrađuje ih, jer time dobija najveću šansu da ostvari veliki rezultat.
6. Fleksibilnost. U poslovnom svijetu je nemoguće opstati ako pomalo ne uvodite promjene.
7. Lider donosi odluke. Sve dok nema odluke da se krene u realizaciju, sve ideje ostaju samo na dobrom potencijalu, bez akcije. Štaviše, neodlučnost troši vrijeme, energiju, trud i novac. Veliki lideri znaju da je loša odluka bolja nego nikakva. Koliko god ponekad bilo teško donijeti odluku, ukoliko neko želi biti kvalitetan lider, izabrao je upravo donositi odluke jer se iz njih rađaju akcija i rezultati.
8. Lider je osjetljiv. U kojoj god ulozi da se lider nalazi, bit će efikasniji ugradi li u svoj stil upravljanja dozu senzibiliteta kako za poslovna pravila, tako i za ljude koji ga okružuju. Ukoliko razumije i kvalitetno upravlja onim što je ljudima važno, podstiče efikasnost organizacije. Ukoliko ljudi vide povezanost ličnih ciljeva i ciljeva organizacije, biće motivisani da predano rade na ostvarenju tih ciljeva.

9. Lider ima visoke moralne standarde. Način na koji neko radi i ponaša se primjenjujući moralna načela zovemo nečijom etikom. Život i poslovanje su brži nego ikad, a pobjeđivanje, napredovanje, zarađivanje itd. postali su glavne mjere uspjeha te se često ne biraju sredstva da bi se postigli ciljevi. Veliki lideri su svjesni da, između ostalog, uspjesi ostvareni neetičnim načinom nisu održivi na duži rok.
10. Kreativnost. Za uspjeh u poslu važno je biti kreativan. Kreativnost lidera izdvaja od ostalih zaposlenika, a kreativne osobe uspješnije su u poslu, brže rješavaju probleme i omiljeni su saradnici.
11. Lider ima moć. On sa njom osnažuje druge da ulažu više energije i efikasnosti u svoje timove, radne zadatke i u odnose sa kolegama. Mudri lideri dijele sa drugima svoju moć i daju im ovlasti te na taj način povećavaju efikasnost, lojalnost i poštovanje. Oni koji žude za moći i drže je za sebe, postaju diktatori, autoritativni i na kraju otuđeni.
12. Lider efikasno komunicira. Kada u organizaciji postoje problemi, oni su vrlo često rezultat činjenice da lider nije posvetio dovoljno pažnje da ih čuje – dok nije prekasno. Slušanjem se uči šta se događa i kako ljudi to doživljavaju.
13. Lider je inovator. Inovacija je ono što razlikuje lidera i sljedbenika. Lideri rade iskorake u svom poslovnom okruženju i time nadahnjuju i pridobijaju druge da idu njihovim smjerom. Veliki lideri ne slijede pravila i preporuke koje nude brojne knjige, nego svojim svježim i inovativnim idejama, iskustvom i prilagodljivošću krče nove puteve.

## 2 Metodološka postavka istraživanja

Upitnik korišten za ovo istraživanje je dizajniran tako da pruži sve informacije o liderskim vještinama menadžera u organizacijama koje su bile predmet istraživanja, ali također je dizajniran tako da tim menadžerima može poslužiti za samoevaluaciju, te kao dobar alat za trening i razvoj vlastitih vještina. Isto tako, primijenjeni upitnik je dizajniran tako da se jasno može napraviti razgraničenje o vrsti vještine koju lider posjeduje (tehnička, humanistička ili konceptualna), te mjerenjem intenziteta (snaga) svake od navedenih vještina utvrditi u kom pravcu djelovanja (edukacije i usvajanja liderskih vještina), menadžer treba fokusirati svoje aktivnosti u budućnosti. Dakle, primarni zadatak istraživanja je bio utvrditi kod menadžera vrstu i snagu liderskih vještina koje posjeduju i koje aktivno primjenjuju u svom djelokrugu rada upravljajući poslovnim procesima, te im naknadnim prezentovanjem rezultata ukazati na smjer kojim u budućnosti trebaju ići kako bi usvojili i razvili liderske vještine koje ne posjeduju, a koje bi im dobro došle u njihovom radu, bez obzira na kojem hijerarhijskom (menadžerskom) nivou se oni trenutno nalazili.

### 2.1 Ciljevi, zadaci i hipoteza istraživanja

Osnovni razlog zbog kojeg je sprovedeno ovo istraživanje bio je da se dođe do relevantnih pokazatelja i utvrdi u kojoj mjeri liderske vještine utiču na efektivnost vođenja poslovnih procesa i organizacijske performanse.

*Osnovni cilj istraživanja* je bio da se adekvatnim analizama urađenim na bazi mjerenja, utvrdi u kojoj mjeri koncept liderstva, baziran na ključnim liderskim vještinama (tehničke, humanističke i konceptualne), ima uticaj na efektivno vođenje poslovnih procesa. Drugi cilj istraživanja bio je da se na osnovu rezultata iz upitnika dobiju informacije o liderskim vještinama podijeljenim u tri grupe, te poredeći dobijene rezultate odredi gdje su snage, a gdje slabosti u liderstvu menadžera sva tri hijerarhijska nivoa.

*Osnovni zadatak istraživanja* je bio da se na osnovu utvrđenih vrijednosti, dobijenih iz upitnika koji je korišten tokom istraživanja, utvrdi i menadžerima prezentuje kojim pravcem u budućnosti trebaju ići kako bi kroz edukacije i treninge osnažili svoje postojeće liderske vještine, ali i usvojili one koje ne posjeduju.

*Hipoteza istraživanja.* Poslovni procesi u organizacijama koje vode menadžeri sa izraženim (snažnim) liderskim vještinama, bez obzira na kojem hijerarhijskom nivou menadžmenta se nalaze (operativnom, srednjem ili visokom), imaju veću efektivnost, čime direktno doprinose povećanju efektivnosti poslovanja organizacije kao cjeline i poboljšanju organizacijskih performansi, od menadžera koji nemaju ili nedovoljno primjenjuju navedene liderske vještine.

Dakle, kao hipoteza je postavljena konstatacija o postojanju jake korelacije između liderskih vještina i efektivnosti vođenja poslovnih procesa u organizaciji, a time i ukupnih organizacijskih performansi.

## **2.2 Metod i način rada**

Istraživanje je obavljeno u 24 poslovne organizacije iz različitih sektora (proizvodni, uslužni, državni, privatni itd.) na području Bosne i Hercegovine, tokom decembra 2014. i januara 2015. godine. Istraživanju je prethodilo uvodno obrazloženje menadžerima (sva tri hijerarhijska nivoa) o svrsi i značaju istraživanja, zatim obrazloženje da je njihovo učešće na dobrovoljnoj osnovi i da im je zagarantovana anonimnost i povjerljivost podataka koji će biti korišteni jedino u naučno-istraživačke svrhe. Popunjavanje upitnika je zahtijevalo oko 15 minuta vremena, a razgovor je trajao dodatnih 15 minuta. Za sprovođenje istraživanja korišten je metod naučnog istraživanja, tehnike ankete i intervjuisanja, te instrument u vidu upitnika. Anketa je anonimna, a upitnik se sastojao od 18 pitanja sa pet mogućih odgovora o postojanju i jačini liderskih vještina: nije tačno, rijetko je tačno, povremeno tačno, tačno u određenoj mjeri, u potpunosti tačno. Na osnovu dobijenih odgovora moglo se relativno tačno utvrditi koju vrstu vještina menadžer posjeduje i koliki je intenzitet (jačina) tih vještina. Istraživanjem je obuhvaćeno 29 menadžera iz sva tri hijerarhijska nivoa, operativni ili niski menadžment, srednji i visoki (tzv. top) menadžment.

Pitanja su obuhvatala tri široke grupe liderskih vještina: tehničke, humanističke (ljudske) i konceptualne. Radi što potpunijeg uvida u predmetnu materiju, slijede neka od 18 pitanja iz upitnika:

- Uživam u tome da razumijem detalje o načinu na koji stvari funkcionišu;
- Ne pada mi teško da ideje prilagodim potrebama ljudi;
- Tehnički detalji me fasciniraju;
- Složeni organizacioni problemi za mene su izazov;

Sefić, S. (2015). Analiza uticaja liderstva kao skupa vještina na efektivno vođenje poslovnih procesa. *Analiza poslovne ekonomije, br. 12*, str. 17–31

- Lako slijedim uputstva i ispunjavam formulare;
- Uživam u izazovu da postignem da sve strane u procesu efektivno saraduju;
- Vodim računa o tome kako odluke koje donosim utiču na druge;
- Formulisanje misije izuzetno je važan posao;
- Važno mi je da razumijem međuljudske odnose u organizaciji.

### 3 Rezultati istraživanja

U Tabeli 1 prikazani su rezultati istraživanja.

**TABELA 1: REZULTATI ISTRAŽIVANJA**

Liderske vještine	Snaga (jačina) posjedovanih liderskih vještina		
	Mala	Prosječna	Velika
(1) Tehničke	4 (13,79%)	8 (27,59%)	17 (58,62%)
(2) Humanističke	7 (24,14%)	9 (31,03%)	13 (44,83%)
(3) Konceptualne	16 (55,17%)	7 (24,14%)	6 (21,03%)

*Izvor: istraživanje autora.*

### 4 Diskusija

Ispitanici (menadžeri sva tri nivoa) su prije popunjavanja upitnika, čiji su rezultati prezentovani u prethodnom poglavlju, bili pitani da li znaju šta je to liderstvo, šta su to liderske osobine, a šta vještine, znaju li razliku između tehničkih, humanističkih i konceptualnih vještina, kakva je razlika između menadžmenta i liderstva, te šta im je zajedničko i da li znaju razliku između rukovođenja i vođenja, te da li su zadovoljni nivoom efektivnosti procesa sa kojim oni upravljaju. Iz tih prvih odgovora, prije popunjavanja upitnika, utvrđeno je da najviše ispitanika pojam liderstva definiše i poistovjećuje sa pojmom vođe koji je na čelu nekog tima, da ih neznatan broj zna razliku između liderskih osobina (koje su urođene) i vještina (koje se uče i stiču tokom vremena), te ova dva pojma uglavnom miješaju. Međutim, većina njih je ispravno konstatovala da je liderstvo sposobnost vođenja grupe i poslovnog procesa koji je dodijeljen u nadležnost toj grupi, radi postizanja određenog cilja poslovanja.

Na osnovu prezentovanih podataka iz upitnika, prikazanih u prethodnom poglavlju, može se konstatovati da menadžeri svih nivoa uglavnom posjeduju tehničke i humanističke vještine, ali kada su u pitanju konceptualne vještine vidljivo je da je polovini njih ovo nepoznanica (55,17%), 24,14% posjeduje neke od konceptualnih vještina, ali njihova snaga nije izražena, dok njih 21,03% posjeduje izražene konceptualne vještine.

Na kraju treba napomenuti da je uzorak za ovo istraživanje bio relativno mali obzirom na aktuelnost teme rada u globalnom i sve dinamičnijem poslovanju, te da bi za neko iduće istraživanje iz ove oblasti bilo poželjno proširiti uzorak i sprovesti istraživanje za svaki hijerarhijski nivo posebno.

## 5 Zaključak

U pristupu liderstvu kao skupu vještina, obrađenom u ovom radu, značaj koji imaju određene liderske vještine zavisi od pozicije lidera u menadžerskoj hijerarhiji, pa su tako za lidere na nižim menadžerskim nivoima (operativni menadžment), tehničke i humanističke vještine najvažnije, dok je na višim nivoima (top) menadžmenta, liderima važna konceptualna vještina, a humanistička (interpersonalna) vještina je poželjna lideru na svakom nivou menadžerske hijerarhije (nižem, srednjem, i visokom).

U modelu liderstva zasnovanom na vještinama rješavanja problema, rezultati liderstva direktno proističu iz sposobnosti (kompetencija) lidera, da rješava zadati problem, vještine procjenjivanja društvenih okolnosti i, naravno, iz znanja. Ovaj pristup liderstvu je zapravo putokaz za efektivno liderstvo u određenoj organizaciji jer je riječ o modelu koji u centar zbivanja stavlja lidera i ukazuje na važnost razvoja liderskih vještina, dok se sa druge strane, savladane vještine stavljaju u centar efektivnih performansi lidera na svim nivoima.

Važno za napomenuti je da za razliku od ličnih osobina lidera, koje su uglavnom nepromjenjive tokom vremena, vještine predstavljaju kompetencije koje ljudi mogu naučiti i stalno razvijati (nadograđivati). U konačnici kada se, pored navedenog, liderstvu dodaju i druge, u radu spomenute komponente (vještine), kao na primjer vještinu rješavanja problema, znanje, vještine socijalnog zaključivanja, karakteristike lidera, radno iskustvo i uticaj okruženja, pristup liderstvu kao skupu vještina daje široku strukturu potrebnu za kreativno rješavanje organizacijskih problema, rješavanje konflikata, razvijanje sposobnosti za timski rad itd.

Također, između ostalog, ovaj pristup omogućava liderima da otkriju vlastite snage i slabosti u odnosu na spomenute tehničke, humanističke i konceptualne vještine, tako što mogu steći dublji uvid u vlastite liderske kompetencije, i na osnovu toga usmjeriti svoj razvoj putem treninga i vježbi u oblastima gdje je to potrebno kako bi se povećao njihov doprinos u organizaciji u kojoj djeluju.

U radu je potvrđena postavljena hipoteza da menadžeri sa širim spektrom posjedovanja liderskih vještina i sa većom snagom tih vještina, efektivnije vode poslovne procese iz svog djelokruga rada od menadžera koji imaju manje liderskih vještina.

Sefić, S. (2015). Analiza uticaja liderstva kao skupa vještina na efektivno vođenje poslovnih procesa. *Anali poslovne ekonomije, br. 12*, str. 17–31

## 6 Popis literature

- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdils handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1991). *Stogdils handhode of leadership*. New York: Free Press.
- Bennis, W. G. & Nanus, B. (1985). *Leadres: The strategies for taking Charge*. New York: Harper & Row.
- Collins, J. (2007). *Od dobrog do izvrsnog*. Zagreb: Binoza press.
- Davidson, G. (1995). Quality Circles Didn't Die-They Just Keep Improving. *CM Magazin, 6*, 326–334.
- Fisher, B. A. (1974). *Small group decision msking: Communication and the group process*. New York: McGraw-Hill.
- Ford, C. M. (2000). Creative Developments in Creativity Theory. *The Academy of Management Review, 25/2*, 284–294.
- Gardner, H. (1996). *Leading Minds: An anatomy of leadership*. New York: Basic Books.
- Hollander, E. P. (1992). Leadership, followership, self and others. *Leadership Quarterly, 3/1*, 43–54.
- Hoog, M. A. (2001). A social identity theory of leadreship. *Personal and Social Psihology Review, 5*, 184–200.
- Jaggo, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Sceince, 28/3*, 315–336.
- Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harward Business Review, 33/1*, 33–42.
- Kotller, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York: Free Press.
- Middelhurst, R. & Elton, L. (1992). Leadership and Management in Higher Education. *Studies in Higher Education, 17/3*, 251–264.
- Mullins, L. (1999). *Management and Organizational Behaviour*. London: Financial Times Pitman Publishing.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J. Conelly, M. S. & Marks, M. A. (2000). Leadership skills: Conclusions and future directions. *Leadreship Quarterly, 11/1*, 155–170.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, D. O & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *Leadership Quarterly, 11/2*, 11–35.
- Northouse, P. G. (2008). *Liderstvo – teorija i praksa*. Beograd: Data status.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty – first centry*. New York: Praeger.
- Zaccaro, S. J., Gilbert, J., Thor, K. K. & Mumford, M. D. (1991). Leadreship and social intelligence: Linking social perceptiveness and behavioral flexibility to leader effectivveness. *Leadership Quarterly, 2*, 317–331.
- Zaccaro, S. J., Mumford, M. D., Conlly, M. S., Marks, M. A. & Gilbert, J. A. (2000). Assessment of leader problem – solving capabilities. *Leadreship Quarterly, 11/1*, 37–64.

## **MOGUĆNOSTI RAVNOMERNIJEG TURISTIČKOG RAZVOJA UZ PRETPOSTAVKE POZITIVNIJEG UTICAJA NA EKONOMSKI SEKTOR**

---

### **OPPORTUNITIES FOR MORE BALANCED TOURISM DEVELOPMENT WITH THE ASSUMPTION OF POSITIVE IMPACT ON THE ECONOMIC SECTOR**

---

Aleksandra Vujko<sup>3</sup>

Visoka poslovna škola strukovnih studija

Tamara Gajić<sup>4</sup>

Visoka poslovna škola strukovnih studija

#### **Sažetak**

Imajući u vidu značaj sezonalnosti kao fenomena koji se prožima kao akutno pitanje problematike turističkog razvoja u svetu, autorke su u radu pokušale ukazati na činjenicu da pojedini prostori imaju mogućnosti za ravnomjerniji razvoj turizma. Postavljena je glavna hipoteza, kao i podhipoteze koje se tiču utvrđivanja stepena sezonalnog ili neravnomernog turističkog razvoja Fruške gore (Vojvodina, Srbija) tokom godine, te da li postoje mogućnosti ublažavanja ovih dispariteta, čime bi se neminovno došlo do pozitivnih efekata u određenim ekonomskim kategorijama. Sprovedeno je anketno istraživanje u određenim ugostiteljskim objektima na Fruškoj gori 2013. godine, te u poznatim novosadskim biciklističkim, planinarskim i konjičkim klubovima, kao i anketa slučajnog uzorka sprovedena među stanovnicima Novog Sada. Veličina reprezentativnog uzorka je 153 ispitanika, a za obradu podataka korišten je SPSS program (verzija 17.0). Da bi se utvrdila odstupanja određenih frekvencija upotrebljen je Pearson Chi-Square Test, a analizom dobijenih podataka potvrđena je glavna hipoteza.

**Ključne reči:** turizam, sezonalnost, ekonomski razvoj, Fruška gora

---

<sup>3</sup> Vladimira Perića – Valtera, 21000 Novi Sad, Telefon: +381 64 9142645, E-mail: aleksandravujko@yahoo.com

<sup>4</sup> Vladimira Perića – Valtera, 21000 Novi Sad, E-mail: tamara\_gajic@yahoo.com

## Summary

Considering the importance of seasonality as a phenomenon that permeates question as acute problems of tourism development in the world, the authors of this paper tried to point out the fact that some areas have more equal opportunities for tourism development. The main hypothesis is set as well as lower-level hypotheses, those are concerning the determination of the degree of seasonality or uneven tourism development of Fruška Gora Mountain during the year, and whether there are opportunities to mitigate these disparities, which would inevitably bring about positive effects in certain economic categories. The method survey was conducted in prominent cycling, hiking and horse clubs in the city of Novi Sad. Also, the method survey was conducted on a random sample of the residents of Novi Sad (the sample of 153 participants). The data were processed with the SPSS program (version 17.0). To determine the frequency of specific deviations chi-square test is used. The task of this research was to confirm the main hypotheses, which have greatly contributed to the results of a given study, whose analysis of some concrete and practical solutions, as well as suggestions for future steps in the promotion of current tourism development and the implications for economic development. The authors used statistical data and all available secondary documentation.

**Keywords:** Tourism, Seasonality, Economic Development, Fruška Gora Mountain

## 1 Uvod

Razvoj turističke privrede doprinosi opštem regionalnom razvoju, a radna mesta otvaraju se čak i u područjima industrijskog i ruralnog nazadovanja, te onih područja koja prolaze kroz urbanu obnovu. Drugačije rečeno turizam je agens oživljavanja mnogih privrednih i neprivrednih delatnosti, te stimulacije zapošljavanja i posebno značajan faktor u daljem razvoju ekonomskih odnosa sa inostranstvom. Saznanje o postojanju sezonalnog dispariteta u turističkom razvoju u svetu nametnulo se i pri koncipiranju ovog istraživačkog poduhvata kao aktuelne teme. Produbljivanje razlika između razvijenih i nerazvijenih delova sezone nalazi svoj oslonac u teritorijalnoj alokaciji investicija, ali i jednostranostima privrednog sistema. Poslednje decenije dvadesetog veka su stvorile za inostrani turizam Srbije vrlo nepovoljnu konstelaciju u kojoj su postali evidentni svi dugoročnije akumulirani problemi u samom turizmu, a još više problemi njegovog nedefinisanog mesta i uloge u privredi i društvu kao celini. Do stagnacije razvoja turizma u Srbiji i plasiranju na međunarodnom turističkom tržištu dolazi upravo u vreme kada druge evropske zemlje uglavnom beleže visok nivo turističke razvijenosti, kod kojih je turizam ujedno i doprineo razvoju nacionalnih ekonomija zemalja i njihovih regiona, te postao snažan faktor međunarodnih ekonomskih odnosa i agens oživljavanja celokupne privrede. Za sada se može govoriti samo o parcijalnom turističkom uspehu koji je zapravo samo prividan, a isto tako se sa sigurnošću može tvrditi da će se najveći uspeh postići kada se dostigne i veći stepen međuregionalne turističke povezanosti. Ono na čemu se primarno zasniva tema ovog rada je uvid u postojeću sezonalnu nejednakost po pitanju razvijenosti turističke privrede, osvrćući se samo na osnovne pokazatelje disproporcionalnog turističkog razvoja. Autorke rada su sprovele istraživanje na

prostoru Fruške gore u cilju utvrđivanja stepena postojeće sezonalnosti, te se u istraživanju krenulo upravo od ove hipoteze. Takođe se pokušalo ustanoviti da li postoje određeni uslovi za smanjenje disproporcionalnog godišnjeg razvoja turizma, te koji su to segmenti ponude koji determinišu ravnomerniji razvoj turizma. Naravno, kroz utvrđivanje datih hipoteza i podhipoteza autorke su iznele određene statističke podatke koji ukazuju da ublažavanje stepena sezonalnosti može dovesti i do pozitivnih efekata u određenim ekonomskim kategorijama. Za potrebe rada izvršeno je anketno istraživanje 2013. godine, s reprezentativnim uzorkom od 153 anketirane osobe, a za obradu dobijenih podataka korišten je SPSS metod. Ispitaničke grupe obuhvatile su uglavnom sportsko-rekreativne kategorije, jer je to neminovno i jedini najzastupljeniji oblik turističkih kretanja na prostoru Fruške gore. Osim navedene metode istraživanja autorke su koristile svu dostupnu literaturu i sekundarnu publikaciju. Obradom i analizom podataka autorke su potvrdile polaznu hipotezu o postojanju sezonalnog, odnosno neravnomernog turističkog kretanja tokom godine na datom prostoru.

## 2 Pregled literature

Sezonalnost predstavlja jednu od najistaknutijih karakteristika turizma, ali isto tako i jednu od najmanje shvaćenih. Konkretno, sezonalnost uopšteno pokazuje dramatičan turistički vrhunac tokom određenih meseci. Takve oscilacije turista i prihoda su gotovo univerzalno gledane kao problem u turizmu. Uopšteno je prihvaćeno da sezonalnost u turizmu zavisi od dve osnovne grupe faktora, prirodnih i institucionalnih (Hartman, 1986; BarOn, 1999; Higham & Hinch, 2002). Sezonalnost koja zavisi od prirodnih faktora odnosi se na normalne vremenske varijacije u prirodnim pojavama, posebno onih koje su povezane s cikličkim klimatskim promenama tokom cele godine, kao što su temperatura, padavine, vetar, i svetlost (Allcock, 1994; Butler, 1994). Institucionalni faktori odražavaju društvene norme i prakse društva. Ti faktori se najčešće zasnivaju na verskim, kulturnim, etničkim, društvenim i ekonomskim razlozima i ogledaju se u različitim verskim, školskim i državnim praznicima (Higham and Hinch, 2002). Pored toga, Butler (1994) navodi i druge faktore: prestiž, sportske manifestacije, tradiciju i drugo. Butler i Mao (1997) prave razliku između faktora koji deluju u mestu boravka od onih koji deluju u turističkim mestima, smatrajući da ti faktori ne deluju samostalno već su međusobno povezani i interaktivni. Sezonske varijacije u turističkoj tražnji su opšte priznate, i kao fenomen i problem, kako od strane stručnjaka tako i od strane naučnika. Identifikovani su uzroci i oblici (BarOn 1976; Butler 1994; Koenig & Bischoff, 2004); koncept, teorije i definicije, a istraženi su i uticaji i percepcije sezonalnosti (Butler & Mao 1997; Koenig & Bischoff, 2004); proučene su veze između kolebanja potražnje i turističkih motiva (Calantone & Johar 1984; Manning & Powers 1984; Spotts & Mahoney, 1994; Koenig and Bischoff, 2004); prezentovani su pregledi različitih metoda za kvantifikovanje sezonske varijacije (Drakatos 1987; Koenig & Bischoff 2004); upotrebljen je pristup analize uzoraka dolaska turista na pojedinim destinacijama (Lim & McAleer 2001; Koenig & Bischoff 2004); i primenjene su kvantitativne tehnike za istraživanje varijacije potražnje u smeštajnom sektoru (Jeffrey & Barden 1999; Koenig & Bischoff 2004; Nadal, Font & Rosselo, 2004).

Vujko, A. i Gajić, T. (2015). Mogućnosti ravnomjernijeg turističkog razvoja uz pretpostavke pozitivnijeg uticaja na ekonomski sektor. *Anali poslovne ekonomije*, br. 12, str. 32–47

Sezonalnost je jedan od najreprezentativnijih atributa turizma i često se vidi kao jedan od glavnih problema ove industrije. Postavljene su mnoge definicije ovog koncepta. Prema Alkoku (1994), u pitanju je tendencija turističkih tokova da se koncentrišu u relativno kratkim razdobljima u godini. Ova karakterizacija se pre svega bazira na godišnjoj raspodeli turističkih tokova. Sledeći istu logiku, Butler (1994) sezonalnost opisuje kao privremenu neravnotežu koja se može izraziti turističkim prometom, intenzitetom saobraćaja, zapošljavanjem ili odnosom prema atrakcijama. U svakom slučaju jedna od najdoslednijih karakteristika sezonalnosti je njena učestalost. U tom smislu, BarOn (1999) smatra da se posmatrani efekti sezonalnosti javljaju svake godine sa manje-više istim vremenskim rasponom i magnitudom.

Treba istaći da se sezonalnost doživljava kao problem s ozbiljnim posledicama za sve aspekte privrede (Baum 1999). Problemi koji se najčešće javljaju odnose se na investicije (teškoće u osiguravanju povratka kapitala) i zapošljavanja (sezonska zaposlenja i teškoća za poslodavce pri regrutovanju i zadržavanju osoblja puno radno vreme). Na kraju treba spomenuti i štetne uticaje sezonalnosti na životnu sredinu, uzrokovane intenzitetom pritiska na pojedine resurse, pre svega njegovim prekomernim iskorišćavanjem tokom sezone (Fernandez-Morales, 2003). Imajući sve ovo u vidu, jasna su nastojanja kako javnog tako i privatnog sektora za smanjenje sezonalnosti kroz različite pristupe (Butler 1994). S druge strane, razlozi lošeg položaja Srbije na međunarodnom turističkom tržištu stoje u kauzalnom odnosu sa dinamikom razvoja turističke ponude, njenog kvaliteta i dostignutog stepena konkurentnosti na tržištu. Pozitivni uticaji biće osetni u svim sferama života, počevši od ekonomskih, socijalnih, kulturnih i sl., ali će na taj način visoko razvijene oblasti Srbije uticati na dalje omasovljavanje turizma i prezentovanje države na svetskom turističkom tržištu, otkrivajući delove zemlje ili turističke proizvode koji do tada realno nisu imali ekonomskih i drugih uslova za ulazak u turističku ponudu (Gajić, 2010). Turistički proizvodi Srbije, krajnje uprošćeno shvaćeni, su kao deo njene regionalne turističke ponude, predstavljaju krajnji rezultat međusobno povezanih i usklađenih postupaka unutar kojih se vrši kvantitativno-kvalitativni preobražaj turističkih sirovina ovog prostora u njegovo turističko bogatstvo, odnosno regionalnu turističku ponudu, a zatim u opšti turistički proizvod. Faktori koji nisu u formiranom lancu faktora regionalne turističke ponude tj. u opštem turističkom proizvodu ne nalaze se pod dejstvom mera turističke politike.

### **3 Metodologija istraživanja**

Istraživanje se zasnivalo na kombinaciji kvantitativnih (upitnici, statistike i internet analize) i kvalitativnih metoda (intervju, razgovor i pisani dokumenti). U fazi definisanja teorijskog okvira rada korišten je bibliografsko-spekulativni, a prilikom obrade i interpretacije rezultata statistički metod. Prvi deo rada čini terensko istraživanje i prikupljanje podataka direktnim ispitivanjem koje je provedeno u tri biciklistička kluba iz Novog Sada ("Vojvodina", "Elit" i "Velo"), dva planinarska društva iz Novog Sada ("Železničar" i "Poštar"), u konjičkom klubu "Petras" iz Petrovaradina, te među slučajnim prolaznicima. Istraživanje je deo šireg istraživačkog projekta koji je proveden u cilju provere hipoteze da prostor Fruške gore raspolaze resursima za razvoj određenih oblika turističkih kretanja. Uzorak je obuhvatio 153

ispitanika podeljenih u četiri grupe: biciklisti, planinari, terenski jahači i slučajni prolaznici. Anketa je realizovana u periodu maj-avgust 2013. godine, a upitnik se sastojao od 30 pitanja grupisanih u nezavisne i zavisne varijable. Nezavisne varijable čini skupina pitanja koja su se odnosila na pol, starosnu strukturu i samu strukturu ispitanika u odnosu na njihove afinitete. U drugom delu rezultata izvršena je obrada i analiza zavisnih promenljivih. Varijable su se ticale mišljenja ispitanika o najpogodnijem godišnjem dobu za upražnjavanje njihovih omiljenih aktivnosti, zatim o pogodnostima koje pruža određeno godišnje doba na planini za određeni oblik aktivnosti, kada se najčešće odlazi na planinu (vremenski period) i pod pretpostavkom da je izražena sezonalnost u poseti planini, ispitanicima je postavljeno pitanje što nedostaje da bi njihova poseta planini bila ravnomernija. Procena trenutnog stanja i mogućnosti uticaja turizma na ekonomski razvoj datog prostora rezultirano je terenskim istraživanjem, a analize su vršene na osnovu podataka dobijenih terenskim istraživanjem. Međutim, kako u Srbiji još uvek nema jedinstvena evidencija turističkog prometa kako broja turista tako i njihovih noćenja u objektima za smeštaj na Fruškoj gori, podaci su dobijeni na osnovu subjektivne ocene pružalaca usluga anketiranim posetiocima. Dobijeni podaci su obrađeni odgovarajućim statističkim metodama deskriptivnog i komparativnog karaktera, čime je omogućena eksplikacija rezultata istraživanja i izvođenje određenih zaključaka. Jedan od postupaka analize dobijenih podataka bio je i Chi-kvadrat test (Pearson Chi-Square Test), koji je poslužio da bi se utvrdilo da li neke dobijene (opažene) frekvencije (odgovori ispitanika) odstupaju od frekvencija koje su bile očekivane. Kod ovog testa se tražilo da li postoji povezanost između ove četiri skupine ispitanika i verovatnost povezanosti. Praksa je da se uvek krene od pretpostavke da postoje određene vrednosti razlika u odgovorima ispitanika. Kako bi se uočila razlika u odgovorima merena na osnovu statistički značajne razlike u distribuciji zavisne varijable u odnosu na nezavisnu, primenjen je ovaj test, a za statistički značajne razlike uzimaju se one za koje je  $p < 0,05$ . U istraživanju se krenulo od glavne hipoteze H: da postoji izražen određeni stepen sezonalnosti turističkih kretanja na Fruškoj gori. Pored glavne, postavljene su i određene pod-hipoteze: h1 - na Fruškoj gori postoje uslovi za ravnomerniji godišnji razvoj turizma, a ublažavanje trenutno izražene sezonalnosti turističkih kretanja (onih za koje postoje uslovi) na Fruškoj gori uticao bi pozitivno na sveukupan ekonomski razvoj prostora; h2 - svako godišnje doba na planini jednako je privlačno za turistička kretanja; h3 - postojeći stepen sezonalnosti rezultat je i problematika ljudskog faktora; h4 - kvalitet turističke ponude nije determinišući faktor ravnomernijeg (nesezonalnog) turističkog kretanja; h5 - ravnomerniji turistički razvoj tokom sezone implicira neminovno povećanje turističkog prometa za Frušku goru i okolinu.

## 4 Rezultati i diskusija

U anketnom istraživanju učestvovali su posetioci Fruške gore, uglavnom učesnici sportsko-rekreativnog turizma sledeće strukture (Tabela 1): biciklisti (33%), planinari (26,1%), terenski jahači (17,6%), te slučajni prolaznici (20,9%). Što se tiče starosne strukture posetilaca anketiranjem je obučeno 56,6% muške populacije i 43,4% žena. Najveći procenat njih, tačnije 59,6%, je starosne dobi od 25 do 35 godina, zatim

Vujko, A. i Gajić, T. (2015). Mogućnosti ravnomernijeg turističkog razvoja uz pretpostavke pozitivnijeg uticaja na ekonomski sektor. *Anali poslovne ekonomije, br. 12*, str. 32–47

14,4% od 16 do 25 godina, a najmanji procenat sudionika je starosne dobi od 35 do 45 (4,1%), zatim do 15 godina (4,8%), te preko 56 godina njih 9,6%.

**TABELA 1: STRUKTURA ISPITANIKA**

		Frekvencije	%
Važeći podaci	Biciklisti	51	33,3
	Planinari	40	26,1
	Terenski jahači	27	17,6
	Slučajni prolaznici	32	20,9
	Ukupno	150	98,0
	Nedostaje	3	2,0
	Ukupno	153	100,0

Nakon obrade podataka koji su se odnosili na nezavisne varijable, u daljnjem radu urađena je obrada i analiza zavisnih promenljivih. Poređenja u odgovorima su vršena u odnosu na pol ispitanika, njihovu starosnu strukturu i zemlju porekla, ali u radu su prikazani samo odgovori u odnosu na spol ispitanika kao i odgovori koji su se razlikovali, tj. u kojima je  $p < 0,05$ . U Tabeli 2 prikazano je mišljenje ispitanika o najpogodnijem godišnjem dobu za upražnjavanje njihovih omiljenih aktivnosti. Interesantno je da je u analizi odgovora ispitanika pokazano da je bilo statistički značajne razlike u odgovorima ispitanika različitih struktura jer je  $p = 0,000$ . Jedino su jahači u najvećem broju slučajeva odgovarali da je za njihovu aktivnost najpogodniji letnji period i to 17 ispitanika od (11,5%) od ukupno 19 ispitanika koji su pripadali ovoj grupi. Zajedno sa još 2 ispitanika (1,4%) koji su pripadali skupini slučajnih prolaznika, onih koji su odgovorili da je leto najpogodnije godišnje doba, ukupno je bilo 12,8%. Sve ostale grupe su odgovarale da je svako godišnje doba podjednako atraktivno (87,2%).

**TABELA 2: POGODNOST ODREĐENIH GODIŠNJIH DOBA ZA UPRAŽNJAVANJE OMILJENIH AKTIVNOSTI**

Struktura ispitanika	Leto	Svako godišnje doba je jednako pogodno	Ukupno
Biciklisti	0	53	53
	0%	35,8%	35,8%
Planinari	0	41	41
	0%	27,7%	27,7%
Terenski jahači	17	2	19
	11,5%	1,4%	12,8%
Slučajni prolaznici	2	33	35
	1,4%	22,3%	23,6%
Ukupno	19	129	148
	12,8%	87,2%	100,0%
Pearson Chi-Square Test	Vrednost	df	Statistička značajnost (p)
	115,156	3	0,000

Rezultati su pokazali da je podhipoteza  $h_2$  samo delimično tačna, odnosno da je svako godišnje doba podjednako privlačno samo za pojedina turistička kretanja i pojedine aktivnosti, pre svega za biciklizam i planinarenje. U Tabelama 3, 4, 5 i 6 prikazani su potencijali planine za ravnomeran godišnji razvoj turizma. Naime, ispitanicima su postavljena otvorena pitanja o pogodnostima upražnjavanja njihovih omiljenih aktivnosti u odnosu na pojedina godišnja doba (proleće, leto, jesen i zima). Neki od odgovora koje su dali ispitanici odražavali su pravu sliku potencijala koji ova planina pruža. Iz Tabele 3 vidi se da samo 8,3% ispitanika, nije sigurno koji su to razlozi zbog kojih je proleće idealno godišnje doba za razvoj pojedinih oblika turizma, a da 91,7% njih smatra da postoji čitav niz predispozicija za razvoj. Promatrajući Tabelu 3 uočava se da nije bilo statistički značajne razlike u odgovorima ispitanika ( $p = 0,351$ ).

**TABELA 3: POGODNOST UPRAŽNJAVANJA AKTIVNOSTI U PROLEĆE**

Struktura ispitanika	Sve se budi, ozelenjava	Planina je puna visibaba i drugog cveća	Duž staza je moguće videti životinje i ptice	Vazduh je čist i svež, zelenilo inspiriše	Ne znam	Ukupno
Biciklisti	14 9,7%	15 10,3%	11 7,6%	8 5,5%	5 3,4%	53 36,6%
Planinari	9 6,2%	8 5,5%	8 5,5%	7 4,8%	7 4,8%	39 26,9%
Terenski jahači	5 3,4%	4 2,8%	5 3,4%	4 2,8%	0 ,0%	18 12,4%
Slučajni prolaznici	6 4,1%	11 7,6%	12 8,3%	6 4,1%	0 ,0%	35 24,1%
Ukupno	34 23,4%	38 26,2%	36 24,8%	25 17,2%	12 8,3%	145 100,0%
Pearson Chi-Square Test	Vrednost		df	Statistička značajnost (p)		
	13,247		12	0,351		

Iz Tabele 4 se vidi da su svi ispitanici (100%) saglasni da je letnji period idealan za razvoj pojedinih oblika turizma, a isto tako ne uočava se statistički značajna razlika u odgovorima jer je  $p = 0,334$ .

Vujko, A. i Gajić, T. (2015). Mogućnosti ravnomjernijeg turističkog razvoja uz pretpostavke pozitivnijeg uticaja na ekonomski sektor. *Anali poslovne ekonomije, br. 12*, str. 32–47

**TABELA 4: POGODNOST UPRAŽNJAVANJA AKTIVNOSTI U LETO**

Struktura ispitanika	U šumi je mnogo prijatnije nego u stanovima i kućama	Moguće je kupati se u jezerima na koja se naide	Moguće je kampovati u prirodi i ostati duže na otvorenom	Šuma je puna šumskih jagoda i drugih ukusnih plodova	Moguće je boraviti u planinarskim domovima	Ukupno
Biciklisti	14 9,3%	11 7,3%	9 6,0%	8 5,3%	13 8,7%	55 36,7%
Planinari	6 4,0%	7 4,7%	7 4,7%	8 5,3%	13 8,7%	41 27,3%
Terenski jahači	3 2,0%	3 2,0%	5 3,3%	5 3,3%	3 2,0%	19 12,7%
Slučajni prolaznici	13 8,7%	9 6,0%	6 4,0%	4 2,7%	3 2,0%	35 23,3%
Ukupno	36 24,0%	30 20,0%	27 18,0%	25 16,7%	32 21,3%	150 100,0%
Pearson Chi-Square Test	Vrednost 13,497		Df 12	Statistička značajnost (p) 0,334		

Što se jesenjeg razdoblja tiče (Tabela 5), situacija je približno slična kao i u prethodnim pitanjima jer je 93,9% ispitanika dalo krajnje zanimljive i originalne razloge zbog kojih je po njihovom mišljenju razvoj određenih oblika turizma na Fruškoj gori moguće i u jesenskom razdoblju.

**TABELA 5: POGODNOST UPRAŽNJAVANJA AKTIVNOSTI U JESEN**

Struktura ispitanika	Šuma je bogata pečurkama i drugim plodovima	Planinski izvori su dostupni	Jesen je najljepše i najživopisnije godišnje doba	Nema ništa lepše od zvuka opalog lišća	Godišnje doba idealno za posetu manifestacijama	Ne znam	Ukupno
Biciklisti	9 6,0%	13 8,7%	18 12,0%	8 5,3%	1 ,7%	6 4,0%	55 36,7%
Planinari	14 9,3%	5 3,3%	8 5,3%	9 6,0%	4 2,7%	1 ,7%	41 27,3%
Terenski jahači	8 5,3%	4 2,7%	2 1,3%	3 2,0%	2 1,3%	0 ,0%	19 12,7%
Slučajni prolaznici	10 6,7%	4 2,7%	6 4,0%	6 4,0%	7 4,7%	2 1,3%	35 23,3%
Ukupno	41 27,3%	26 17,3%	34 22,7%	26 17,3%	14 9,3%	9 6,0%	150 100,0%
Pearson Chi-Square Test	Vrednost 24,367		df 15	Statistička značajnost (p) 0,028			

Vujko, A. i Gajić, T. (2015). Mogućnosti ravnomjernijeg turističkog razvoja uz pretpostavke pozitivnijeg uticaja na ekonomski sektor. *Anali poslovne ekonomije*, br. 12, str. 32–47

Posmatrajući Tabelu 5 uočava se da nije bilo statistički značajne razlike u odgovorima ispitanika ( $p = 0,028$ ). Razlike u odgovorima ispitanika bilo je u vezi sa zimskim razdobljem godine, što se može videti iz podatka  $p = 0,001$  iz Tabele 6.

**TABELA 6: POGODNOST UPRAŽNJAVANJA AKTIVNOSTI U ZIMU**

Struktura ispitanika	Uživanje u planinskom čaju posluženom u planinarskim domovima	Drugačiji doživljaj planine kada je pokrivena snegom	Mogućnost upražnjavanja zimskih sportova (sankanje, grudvanje, klizanje na zaleđenim jezerima).	Ne znam	Ukupno
Biciklisti	11 7,4%	7 4,7%	8 5,4%	29 19,6%	55 37,2%
Planinari	9 6,1%	7 4,7%	15 10,1%	10 6,8%	41 27,7%
Terenski jahači	2 1,4%	5 3,4%	3 2,0%	8 5,4%	18 12,2%
Slučajni prolaznici	4 2,7%	16 10,8%	8 5,4%	6 4,1%	34 23,0%
<b>Ukupno</b>	<b>26 17,6%</b>	<b>35 23,6%</b>	<b>34 23,0%</b>	<b>53 35,8%</b>	<b>148 100,0%</b>
Pearson Chi-Square Test	Vrednost 27,964		df 9	Statistička značajnost (p) 0,001	

Iz Tabele 6 vidi se da je 64,2% ispitanika dalo pozitivne odgovore o potencijalima zimskog razdoblja za razvoj pojedinih oblika turizma. Tačnost podhipoteze  $h_2$  uočljiva je iz Tabele 7. Odgovorima da je razdoblje kada odlaze na planinu upravo razdoblje od proljeća do jeseni (92,6%) dokazano je da je na planinama trenutno izražena sezonalnost, bez obzira na potencijale. Također, nije bilo statistički značajne razlike u odgovorima ispitanika jer je  $p = 0,023$  (Tabela 2). Sve to je bilo vrlo kontradiktorno, pa su autorke rada želele saznati koji su to razlozi za takvo stanje.

**TABELA 7: PERIOD BORAVKA ISPITANIKA NA PLANINI**

Struktura ispitanika	Od proleća do jeseni	Leto	Zima	Podjednako	Ukupno
Biciklisti	51 34,5%	0 0%	3 2,0%	0 0%	54 36,5%
Planinari	34 23,0%	0 0%	2 1,4%	4 2,7%	40 27,0%
Terenski jahači	18 12,2%	1 0,7%	0 0%	0 0%	19 12,8%

Vujko, A. i Gajić, T. (2015). Mogućnosti ravnomernijeg turističkog razvoja uz pretpostavke pozitivnijeg uticaja na ekonomski sektor. *Anali poslovne ekonomije, br. 12*, str. 32–47

Slučajni prolaznici	34 23,0%	0 0%	1 0,7%	0 0%	35 23,6%
Ukupno	137 92,6%	1 0,7%	6 4,1%	4 2,7%	148 100,0%
Pearson Chi-Square Test	Vrednost 19,229		df 9	Statistička značajnost (p) 0,023	

Iz Tabele 8 mogu se uočiti neki od glavnih razloga za sezonalnost na planini, a to je pre svega ljudski faktor, u najširem smislu, čime je potvrđena podhipoteza h3. Takođe, nije bilo statistički značajne razlike jer je  $p = 0,010$  iako se ona nalazila na samoj granici.

**TABELA 8: USLOVI ZA RAVNOMERNIJI TURISTIČKI RAZVOJ TOKOM SEZONE**

Struktura ispitanika	Zimi je pristup planini otežan	Mnogi planinarski domovi nemaju grejanje	U hladnijem delu godine otežan je transport opreme	Ne postojanje organizovanih tura u zimskom delu godine	Ukupno
Biciklisti	14 9,6%	9 6,2%	10 6,8%	22 15,1%	55 37,7%
Planinari	13 8,9%	16 11,0%	6 4,1%	5 3,4%	40 27,4%
Terenski jahači	4 2,7%	2 1,4%	8 5,5%	3 2,1%	17 11,6%
Slučajni prolaznici	9 6,2%	9 6,2%	5 3,4%	11 7,5%	34 23,3%
Ukupno	40 27,4%	36 24,7%	29 19,9%	41 28,1%	146 100,0%
Pearson Chi-Square Test	Vrednost 21,564		df 9	Statistička značajnost (p) 0,010	

Iz Tabele 9 se može videti da su najslabijim ocenama ocenjivane aktivnosti vezane za pružanje adekvatnih informacija o postojanju obeleženih staza i drugih objekata u okruženju kao i nedostatak adekvatnih karata i vodiča neophodnih za snalaženje sportsko-rekreativnog turista u prostoru. Isto tako, iz iste tabele može se uočiti da su ispitanici uglavnom bili zadovoljni načinom i vrstom ugostiteljskih usluga potrebnih za zadovoljenje njihovih potreba, čime je zapravo potvrđena i podhipoteza h4 da kvalitet turističke ponude nije determinišući faktor ravnomernijeg (nesezonalnog) turističkog kretanja. Za potrebe rada urađeno je istraživanje prosečne potrošnje pojedinih sportsko-rekreativnih turista (planinara i biciklista) na Fruškoj gori. Međutim, kako se ne raspolaže zvaničnim podacima o potrošnji turista na Fruškoj gori, važno je istaći da su dobijeni podaci prikupljeni na osnovu subjektivne procene, a dobijeni su u posećivanim smeštajnim kapacitetima tokom 2013. godine u kojima su najčešći sportsko-rekreativni turisti bili planinari i biciklisti.

Vujko, A. i Gajić, T. (2015). Mogućnosti ravnomernijeg turističkog razvoja uz pretpostavke pozitivnijeg uticaja na ekonomski sektor. *Anali poslovne ekonomije, br. 12*, str. 32–47

Imajući u vidu da je trenutna potrošnja po turisti na Fruškoj gori u rasponu od 250,00 do 3.500,00 dinara može se zaključiti da na planini ima kapaciteta za gotovo sve platežne kategorije turista, ali isto tako da bi se s povećanjem broja posetilaca povećao i turistički promet, čime je dokazana i pohipteza h5 da ravnomerniji turistički razvoj tokom sezone implicira neminovno povećanje turističkog prometa za Frušku goru i okolinu. Dakle, analizom podataka došlo se do zaključka da na Fruškoj gori postoje uslovi za ravnomeran godišnji razvoj turizma. Tome u prilog idu odgovori ispitanika i njihova klasifikacija potencijala koja pružaju određena godišnja doba. Isto tako, ublažavanje trenutno izražene sezonalnosti turističkih kretanja (onih za koje postoje uslovi) na Fruškoj gori uticao bi pozitivno na sveukupan privredni i ekonomski razvoj prostora. Ovim se dokazalo da je istraživanje bilo opravdano, odnosno tačnost glavne hipoteze.

**TABELA 9: OCENA KVALITETA PONUDE I PROSTORA SMEŠTAJNIH KAPACITETA NA FRUŠKOJ GORI I PROSEČNA POTROŠNJA PO TURISTI/DAN IZRAŽENA U EVRIMA (2013.)**

Objekat	Prosečna potrošnja po turisti/dan/evro
Hotel Dunav	15,0
Hotel Boem	14,5
Prenoćište Belilo 69	10,0
Prenoćište Ešikovac	12,0
Planinarski dom Kozarica	4,0
Restoran Brankov čardak	10,0
Planinarski dom Stražilovo	7,5
Perkov salaš	10,0
Hotel Norcev	30,0
Motel Vojvodina	10,0
Pansion Kordun	10,0
Pansion Olimp	12,0
Pansion Evangelina	8,0
Planinarski dom Zanatlija	4,5
Planinarski dom Železničar	5,5
Planinarski dom Orlovac	2,5
Planinarski dom Penzioner	3,0
Planinarski dom Zmajevac	13,6
Hotel Termel	20,0
Prenoćište EON	15,0
Restoran – prenoćište Karaš	10,0
Pansion Čerević	20,0
Planinarski dom Stranputica	3,0
Hotel CePTOR - Andrevlje	30,0
Dečje odmaralište Testera	15,0

Vujko, A. i Gajić, T. (2015). Mogućnosti ravnomernijeg turističkog razvoja uz pretpostavke pozitivnijeg uticaja na ekonomski sektor. *Anali poslovne ekonomije, br. 12*, str. 32–47

Čarda Jole	10,0
Čarda Koruška	10,0
Omladinsko naselje Letenka	15,0
Motel Čubura	8,0
Motel Adašević	7,0
Vojna ustanova Morović	7,0

*Izvor: istraživanje autora*

Po svom predmetu i karakteru rada turizam spada u onu grupu delatnosti koje na trajnoj osnovi omogućavaju neposredno angažovanje radno sposobnog stanovništva iz svih socijalnih, starosnih i polnih skupina, kao i raznih nivoa obrazovanja. Polivalentni znak turističkih usluga otvara širok prostor za dodatno zapošljavanje čitavom spektru drugih privrednih i vanprivrednih delatnosti, tako da se delovanje turizma kao činioca zapošljavanja reflektira kod brojnih segmenata ekonomske, društvene i socijalne strukture. Istraživanje provedeno u ugostiteljskim objektima tokom 2013. godine pokazalo je da je najveći broj zaposlenih u ugostiteljskim objektima bio tokom razdoblja od aprila do oktobra, ali da postoje pojedini objekti koji su se orijentisali na posebne oblike turizma koje je moguće upražnjavati tokom cele godine, pa je u takvim objektima broj zaposlenih konstantan.

**TABELA 10: OSTVARENI TURISTIČKI PROMET NA FRUŠKOJ GORI PO MESECIMA (2013.)**

Period	Dolasci turista			Ostvareni broj noćenja		
	ukupno	domaći	strani	ukupno	domaći	strani
Januar	1002	964	38	4280	4162	118
Februar	549	457	92	3196	3023	173
Mart	1319	1235	84	4652	4477	175
April	1542	1408	134	5731	5369	362
Maj	854	775	79	5671	5323	348
Jun	1454	1325	129	6816	6350	466
Jul	1574	1451	123	8659	8279	380
Avgust	1684	1274	410	8495	6402	2093
Septembar	1326	1175	151	8321	7752	569
Oktobar	1353	1209	144	6981	6652	329
Novembar	1386	1280	106	7385	7182	203
Decembar	1478	1409	69	6016	5877	139
Ukupno	15521	13962	1829	76203	70848	5355

*Izvor: Republički zavod za statistiku (2014).*

Na prostoru Fruške gore registrovano je osam planinarskih domova od kojih samo jedan ima stalno radno vreme i grejanje u sobama ("Zmajevac"). Ovaj planinarski dom ima i stalno zaposlene osobe, a s obzirom na mesto (raskrsnica puteva prema Rakovcu, Vrdniku i Iriškom vencu) i pogodnost Fruške gore za ravnomeran razvoj pojedinih oblika turizma tokom cele godine (Tabela 3, 4, 5 i 6), autorke su smatrale da bi upravo ovaj planinarski dom trebao biti reprezentativan

primer kako turizam utiče na zaposlenost. Imajući u vidu trenutno stanje i rezultate do kojih se došlo u vezi ostvarenog prometa (Tabela 10), pokazalo se da postoje mogućnosti da se s ublažavanjem sezonalnosti na Fruškoj gori dešavaju i značajnije promene u prometu turizma na planini, čime je potvrđena podhipoteza  $H_1$  da na Fruškoj gori postoje uslovi za ravnomerniji godišnji razvoj turizma, a ublažavanje trenutno izražene sezonalnosti turističkih kretanja (onih za koje postoje uslovi) na Fruškoj gori uticao bi pozitivno na sveukupan ekonomski razvoj prostora. Iz priložene tabele se vidi da je broj noćenja domaćih i stranih turista bio najmanji u zimskom razdoblju, iako se to ne primećuje po dolascima turista. U skladu sa dosadašnjim izlaganjem, ovakvo stanje turističkog prometa samo je potvrdilo činjenicu da je planina turistički atraktivna tokom cele godine, a da bi pojedini oblici turizma (planinarenje, biciklizam) trebali postati osnova razvoja turizma ovog prostora. Sve ovo je potvrdilo polaznu hipotezu  $H$  da postoji izražen određeni stepen sezonalnosti turističkih kretanja na Fruškoj gori.

## 5 Zaključak

U ovom radu dati su podaci istraživanja od strane autorki, a prioritetni zadatak bio je ukazati na stepen sezonalnosti, tačnije neravnomernog turističkog razvoja u toku godine, na prostoru Fruške gore. Takođe je bilo potrebno utvrditi da li postoje uslovi za ublažavanje stepena disproporcionalnosti, tj. neravnomernosti u turističkom razvoju, te koji su to determinišući faktori koji u najvećoj meri određuju nivo i obim turističkih kretanja u toku godine. Ovaj prioritetni zadatak zapravo je i glavna hipoteza od koje se krenulo u istraživanju. Korišten je metod anketnog istraživanja, gde su obrađeni podaci od ukupno 153 anketna ispitanika. Istraživanje je sprovedeno u periodu maj-avgust 2013. godine na prostoru Fruške gore i Novog Sada. Dobijeni podaci potvrdili su glavnu hipotezu i određene podhipoteze. Bitno je istaći da su neke od podhipoteza zapravo bile upućene na istraživanje uticaja ravnomernijeg turističkog razvoja na određene ekonomske kategorije, poput zapošljavanja. Za obradu podataka koristio se spss metod, verzija 17.0, a osim toga i sva dostupna literatura i sekundarna publikacija. Glavni razlog sezonalnosti na Fruškoj gori nalazi se u ljudskom faktoru, u najširem smislu. Nepristupačnost, hladnoća u pojedinim objektima za smeštaj (onim jeftinijim), nemogućnost rentiranja opreme kao i njen transport, nepostojanje organizovanih tura i slično, problemi su s kojima se suočava turizam na Fruškoj gori. Jedan od problema ogleda se i u nedostatku receptivnih agencija koje bi delovale kao destinacijske menadžment kompanije, odnosno koje bi bile specijalizovane za upravljanje i komercijalizaciju paket aranžmana za posebne interese poput biciklizama, planinarenja, terenskog jahanja, ali i mnogih drugih oblika turizma. Dakle, jedan od glavnih nedostataka turizma na Fruškoj gori je neravnomerna dinamika poseta turista tokom godine.

Dugoročno, takva sezonalnost onemogućava razvoj prostora, ne osigurava stalna radna mesta stanovništvu, koči ulaganje u ljudske resurse te otežava optimalno planiranje infrastrukturnih ulaganja. Osim navedenih posledica, loša sezonalnost glavni je uzrok ograničenih investicija stranih i domaćih ulagača u nove smeštajne kapacitete. To bi zapravo značilo da se najslabije posećeni meseci moraju posebno stimulisati. U prilog ide činjenica da je većina aktivnosti (ne)sezonalnog karaktera, pa

bi se ponuda trebala bazirati upravo na toj činjenici. Odgovori ispitanika bazirani na pozitivnim aspektima razvoja određenih aktivnosti i u netipičnim mesecima (zima), svakako ulevaju nadu da je moguće prevladati poteškoće. Odgovori poput: uživanje u planinskom čaju posluženom u planinarskim domovima, drugačiji doživljaj planine kada je pokrivena snegom i ledom i mogućnost upražnjavanja zimskih sportova (sankanje, grudvanje, klizanje na zaleđenim jezerima), samo su neki od tih pozitivnih, pokretačkih faktora. Dakle, realnih uslova za razvoj pojedinih oblika turizma na planini ima, potrebno je poraditi na problemu ljudskog faktora. Ono što takođe ide u prilog jeste činjenica da je planina i ekonomski dostupna velikom segmentu posetilaca. Takođe, uočljivo je da se na Fruškoj gori, uživajući u omiljenim aktivnostima, nalaze samo ljubitelji tih određenih aktivnosti kao i ljubitelji prirode. Imajući u vidu da je to segment koji je uvek isti i koji ne podleže sezonalnosti, kao i to da je takvim turistima svaki deo godine podjednako atraktivan, smatra se da bi komplementarne aktivnosti mogle igrati najveću ulogu u privlačenju turista. Naravno, komplementarne aktivnosti bi bile razmerne godišnjem dobu (leti bi se na jezerima moglo kupati, a zimi klizati i drugo). Sve u svemu, opredeljenje nosilaca turističke privrede o tome što žele, svakako će dati odgovor kako to postići.

Zakornost kvantitativno-kvalitativnog nepodudaranja sastavnih delova turističkog bogatstva utvrđena je kod svih regija u Srbiji. Sa kvantitativnog stanovišta primat je na strani prirodnih atraktivnih faktora, a po kvalitetu on pripada društvenim faktorima. Međutim, uprkos svom resursnom bogatstvu, slaba razvijenost komunikativnih faktora onemogućava intenzivno iskorištavanje turističkih potencijala svih regija Srbije. Mogućnost vezivanja turističkih kretanja za prostore sa rekreativnim i atraktivnim sadržajem unutar države uslovljeno je opštom političkom situacijom te zemlje. U situaciji kada je naglašen primat političkih na štetu preostalih objektivnih i subjektivnih određujućih faktora i inicijativnih turističkih aktivnosti stanovništva, vrednost kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja turističke tražnje je gotovo u potpunosti degradirana. Mora se istaći da Srbija do sada nije predstavljala značajno područje turističke tražnje, ali nezavisno od ovih činjenica zbog svojih realno postojećih pozitivnih karakteristika Srbija će postati potencijalna turistička destinacija, a to treba vezati za ogromnu neiskorištenu turističku ponudu koja tek treba da bude plasirana na turističko tržište. To bogatstvo povezano sa saobraćajem, prihvatnim, posredničkim i organizacionim faktorima kao i ostalim delovima ekonomske infrastrukture i suprastrukture u funkciji turizma određuje vrednost nekog prostora za razvoj turističko-rekreativnih aktivnosti. Pretpostavka za postizanje optimalnih rešenja jeste prethodna regionalizacija prostora i rangiranje i određivanje funkcija turističkih regija, odnosno njihovo konstituisanje unutrašnjih struktura. Nužnost racionalnog postupanja i krajnjeg ekonomiziranja putem definisanja namene površina na regionalnim načelima je objektivna. Regionalni pristup planiranja turističkog razvoja i prostora stvara najpovoljnije mogućnosti da se postignu optimalni odnosi, kako unutar pojedinih turističkih regija, tako i između različitih turističkih regija. Bitno je istražiti teritorijalne celine ili regije turističkog bogatstva, materijalne osnove turizma i ostalih delova ekonomske infrastrukture. Granica turističke zone je tamo gde dolazi do slabljenja onog faktora koji je bio najuticajnijji za određivanje granice ili tamo gde se mešaju uticaji sa drugim zonama.

Vujko, A. i Gajić, T. (2015). Mogućnosti ravnomjernijeg turističkog razvoja uz pretpostavke pozitivnijeg uticaja na ekonomski sektor. *Anali poslovne ekonomije, br. 12*, str. 32–47

## 6 Popis literature

- Allcock, J. (1994). Seasonality. In S. Witt and L. Moutinho (Ed.), *Tourism Marketing and Management Handbook* (pp. 86–92). New York: Prentice Hall.
- Bar-On, R. (1976). *Seasonality in Tourism*. London: Economics Intelligence Unit.
- Bar-On, R. (1999). The Measurement of Seasonality and its Economic Impacts. *Tourism Economics* 5, 437–458.
- Baum, T. (1999). Seasonality in Tourism: Understanding the Challenges. *Tourism Economics* 5, 5–8.
- Butler, R. (1994). Seasonality in Tourism: Issues and Problems. In A. Seaton (Ed.), *Tourism: The State of the Art* (pp. 332–340). Chichester: Wiley.
- Butler, R. & Mao, B. (1997). Seasonality in Tourism: Problems and Measurement. In P. Murphy (Ed.), *Quality Management in Urban Tourism* (pp. 9–23). Chichester: Wiley.
- Calantone, R. & Johar, J. (1984). Seasonal Segmentation of the Tourism Market using a Benefit Segmentation Framework. *Journal of Travel Research* 23/2, 14–24.
- Drakatos, C. (1987). Seasonal Concentration of Tourism in Greece. *Annals of Tourism Research* 14, 582–586.
- Fernandez-Morales, A. (2003). Decomposing seasonal concentration. *Annals of Tourism Research*, 30/4, 942–956.
- Gajić, T., Kovačević, B. i Đurica, N. (2011). Analysis of tourist satisfaction with the quality of agricultural food products in the hotels of Novi Sad. *International Journal of Economics and Management Sciences (IJEMS)*, 1/5, 29–37.
- Hartman, R. (1986). Tourism, seasonality and social change. *Leisure Studies*, 5/1, 25–33.
- Higham, J. & Hinch, T. (2002). Tourism, sport and seasons: the challenges and potential of overcoming seasonality in the sport and tourism sectors. *Tourism Management*, 23, 175–185.
- Jeffrey, D. & Barden, R. (1999). An Analysis of the Nature, Causes and Marketing Implications of Seasonality in the Occupancy Performance of English Hotels. *Tourism Economics* 5, 69–91.
- Koening, N. & Bischoff, E. (2004). Analyzing seasonality in welsh room occupancy data. *Annals of Tourism Research*, 31/2, 374–392.
- Lim, C. & McAleer, M. (2001). Monthly Seasonal Variations: Asian Tourism to Australia. *Annals of Tourism Research*, 28, 68–82.
- Manning, R. & Powers, L. (1984). Peak and Off-peak Use: Redistributing the Outdoor Recreation/Tourism Load. *Journal of Travel Research* 23/2, 25–31.
- Nadal, J. R., Font, A. R. & Rosselo, A. S. (2004). The economic determinants for seasonal patterns. *Annals of Tourism Research*, 31/3, 697–711.

Vujko, A. i Gajić, T. (2015). Mogućnosti ravnomernijeg turističkog razvoja uz pretpostavke pozitivnijeg uticaja na ekonomski sektor. *Anali poslovne ekonomije, br. 12*, str. 32–47

Republički zavod za statistiku. (2014). *Statistika ugostiteljstva i turizma (broj 16)* [Zvanični podaci]. Dostupno na veb sajtu Republičkog zavoda za statistiku: <http://stat.gov.rs>.

Spotts, D. & Mahoney, E. (1993). Understanding the Fall Tourism Market. *Journal of Travel Research* 32/2, 3–15.

Vujko, A. (2011). *Fruška gora i vršačke planine – sadašnje i buduće destinacije sportsko-rekreativnog turizma*. Neobjavljena doktorska disertacija. Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet.

## **EFFECTS OF FOREIGN CURRENCY EXCHANGE RATES ON COMPETITIVENESS OF THE REPUBLIC OF SERBIA IN INTERNATIONAL BUSINESS**

---

Aleksandar Gajić<sup>5</sup>

Faculty of Business Economics and Entrepreneurship

Radica Ž. Pavlović<sup>6</sup>

Graduate School of Business Studies

### **Sažetak**

U eri globalizacije i međunarodnih tokova koji sa sobom nose liberalizaciju, deregulaciju i povećan uticaj međunarodnih monetarnih institucija, kao i opšti makroekonomski ambijent i ekonomska politika nacionalne ekonomije imaju ključni značaj na konkurentnost privrede na međunarodnom tržištu. Politika deviznog kursa, kao jednog od faktora ekonomske politike, ima značajne implikacije na konkurentnost, platni bilans i zaduženost zemlje. S tim u vezi svrha rada jeste da ukaže na režim deviznog kursa Republike Srbije koji je apresijacijom dinara doveo do smanjenja konkurentnosti domaćih proizvoda, deficita platnog bilansa i visokog stepena zaduženosti zemlje. Metodologija rada zasniva se na obradi sekundarnih podataka publikovanih u javnim izvorima, a za period od 2001. do 2012. godine Republike Srbije, kako bi se dobila reprezentativnost analiziranih podataka. Rezultati istraživanja ukazuju da je realni devizni kurs dinara skoro duplo veći od zvaničnog kursa te se nema naročitog interesa za izvoz domaćih proizvoda. Stoga se monetarno-devizna, kao i celokupna ekonomska politika javlja kao katalizator razvoja konkurentnosti Srbije na međunarodnom tržištu, te se slobodno može zaključiti da monetarno-devizna politika nije ostvarila ekonomske ciljeve iako se konstantno potencira na stabilnosti deviznog kursa kao pozitivnoj meri od strane kreatora ekonomske politike. Ta tobožnja stabilnost koštala je Srbiju veoma mnogo, što pokazuju podaci iz platnog bilansa: visok deficit, visoka spoljna zaduženost i poslednično: dužničko ropstvo Srbije.

**Ključne reči:** devizni kurs, konkurentnost, međunarodno poslovanje.

---

<sup>5</sup>Beograd, Mitropolita Petra 8, ++381638560247, aleksandarm.gajic@open.telekom.rs.

<sup>6</sup>Beograd, Goce Delčeva 8, ++38162392944, rpavlovic@megatrend.edu.rs.

## Summary

In the era of globalization and international flows that carry the liberalization, deregulation and increased impact of international monetary institutions, as well as the general macroeconomic environment and economic policies of the national economy have been crucial to the economic competitiveness in the international market. Exchange rate policy, as one of the factors of economic policy, has significant implications for competitiveness, balance of payments and indebtedness. In this regard, the purpose of this paper is to point out the exchange rate regime of the Republic of Serbia, which has, by appreciation of currency reduced the competitiveness of domestic product, balance of payments deficit and a high level of indebtedness. The work methodology is based on the processing of secondary data published in public sources for the period 2001-2012 of the Republic of Serbia in order to obtain a representation of the analyzed data. The research results indicate that the real exchange rate of the dinar is almost double the official rate, and there is no particular interest in exporting local products. Therefore, the monetary and foreign exchange as well as the overall economic policy appears as a catalyst for the development of Serbia's competitiveness in the international market, and it can be concluded that the monetary-and-foreign exchange policy has not achieved economic objectives although the stability of the exchange rate as a positive measure is constantly emphasized by economic policy makers. The alleged stability cost Serbia a lot, as evidenced by data from the balance of payments: a high deficit, high external debt and consequential debt slavery of Serbia.

**Keywords:** exchange rate, competitiveness, international business.

## 1 Introduction

For a longer string of years, a floating foreign currency exchange rate is applied in the Republic of Serbia, having the characteristics of a dirty form of the foreign currency exchange rate, as in opposite case there would have been no interventions of the Serbian National Bank (NBS) in the financial market. Cumulatively taken, a policy of appreciated foreign currency exchange rate is implemented in Serbia in respect of Euro and all other convertible foreign currencies, which has a long term character. In order to maintain stability of Dinar, NBS has spent huge amounts of foreign currency reserves conserving stable Dinar in relation to Euro, while buying power of Dinar have been constantly decreasing.

Such a policy of foreign currency exchange rate results in stimulation of import and lessening of competitiveness of domestic products in the international market. Also, which is the most important, ravages exploitation of local resources and level of use of local capacities and decreases employment. Such a policy has negative impact on economic growth and increase of GDP, and stimulated import is the main cause of adverse balance of payments.

## 2 Methodology of work

Statistic method as a scientific method will be used for describing, learning about, research, comparison and analysis of the foreign exchange rate indicators for competitiveness of the Republic of Serbia, which is the subject of research. Statistic assessments are based on data from the sample in order to estimate, predict and generalize the research subject. In that sense, the correlation method will be used by applying the *Pearson* correlation coefficient, i.e. the relation between variables, within the hypothesis made based on relations:

$$r = \frac{n \sum x y - \sum x \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}} \quad (1)$$

and making a two-way *t-test* with critical test value for  $\alpha/2$ ,  $t_{v,\alpha/2}$ ,  $v = n-2$ , on the reliability level of 99% with the following deciding rules:

- $H_0$  is accepted if  $|t| < t_{v,\alpha/2}$
- $H_1$  is not accepted if  $|t| \geq t_{v,\alpha/2}$ .

Test statistics is:

$$t = r/s_t \quad (2)$$

$$s_t = [(1 - r^2) / (n - 2)]^{1/2} \quad (3)$$

as well as descriptive method which describes in a scientific way the findings about the research subject in the symbolic language of science.

The sample which is examined in the research was made based on official and relevant data which have been officially published, and consists from data of the import and export amounts as well as the current balance of payment account for the period 2001-2011 in Serbia, with the objective to make an impartial assessment of tested parameters. Selecting the number of years for the sample, care was taken that the number is suitable and sufficient for statistic data processing, as well as that the time period is the range based on which an appropriate judgment about regularity of the analyzed parameters trending. Since majority of tests are made based on numeric data, elements which make the sample are suitable for individual and summary observation of their indicators, in accordance with the hypothesis testing method.

## 3 Foreign currency exchange rate and its implications in international business of the Republic of Serbia

Adopting liberal and market concepts, Serbia adopted the policy of dirty floating (flexible) foreign exchange rate, basing this policy on the concept of unrealistic Dinar exchange rate, which has negative consequences for competitiveness of products, companies, economy and general economy. Since 2001, Serbian Dinar has constantly been appreciated in relation to Euro, which had significant influence on

Gajić, A i Pavlović, R. (2015). Effects of foreign currency exchange rates on competitiveness of the Republic of Serbia in international business. *Anali poslovne ekonomije, br. 12*, str. 48–55

competitiveness of local products in the global market. Estimated value of Serbian Dinar (Table 1) favored the import sector, and had destimulating effect on export of local products. Stimulating import, consumption of foreign was stimulated, and supported by undervalued Euro, they made significantly higher competitiveness than real one, which resulted in decreased demand for local products and constantly decreasing employment of local producer capacities (Stamenković, Pavlović R. & Pavlović, M., 2011).

**TABLE 1: TRENDS OF NOMINAL AND REAL FOREIGN CURRENCY EXCHANGE RATE IN SERBIA, 2001-2012**

Year	Chain indices (end of prev. year=100)	Cumulative	Official exchange rate Euro/Din	Real exchange rate Euro/Din
2001	130,0	-	59.7000	77,6100
2002	116,8	151,84	61.5845	93,5100
2003	101,9	154,72	68.4861	105,9617
2004	98,9	153,02	79.0803	121,0087
2005	101,6	155,47	85.5000	132,9269
2006	114,2	177,55	79.0000	140,2645
2007	109,7	194,77	79.2362	154,3283
2008	95,1	185,23	88.6010	164,1156
2009	97,7	180,97	95.8888	173,5300
2010	96,9	175,36	105.4982	185,0016
2011	104,4	183,08	104.6409	191,5766
2012	101,5	185,83	113.7183	211,3227

*Source: Pavlović i Stamenković (2012); Narodna banka Srbije (NBS) (2012).*

What has been a special pride of our economic reformers and their liberal like-mindedness since 2000 is the stable exchange rate of Dinar and *healthy* banking system, which has been almost fully conceded to the hands of foreign capital (Dušanić, 2012). Such trends explain in great deal the condition of national economy and blanketing of domestic production which is not competitive in respect of prices on international or on the local market, while a good part of domestic market is conceded to foreigners, without competition, which is simply inapprehensible, with value of our enterprises being depreciated at the same time (Dušanić, 2003a). What causes particular worries is the fact that the problem of realistic foreign currency exchange rate is still observed isolated, as an incident or a defect that needs to be solved by a higher or a lower correction of the national currency rate, instead of being treated as an important element of standard economic doctrine, which is, unfortunately, dominant in our scientific and professional public (Dušanić, 2003b).

Since foreign currency exchange rate is one of determinants in international business, categories of import and current account in the balance of payments need to be considered in order to understand import transactions of the national economy with foreign countries and the effect of foreign currency exchange rate on the value of import and balance of payments deficit (Table 2). Stabilization, liberalization and privatization are treated as objectives on their own. Stable financial situation, low inflation, stable foreign currency exchange rate, privatization and liberalization of economy should be the means of economic strategy, and fundamental objective of reforms should be achievement of faster economic growth and improvement of the living standard of citizens. Foreign currency exchange rate was stabilized in Serbia relatively quickly and easily and so-called internal convertibility of Dinar was established owing to satisfactory foreign currency reserves. Implementing transitory changes within credit and monetary and foreign currency policy, holders of economic administration in Serbia replaced the central bank with a currency board, with following main features: automatism and absence of (discretionary) monetary policy, as well as internal convertibility with fixed foreign exchange rate. With foreign currency exchange rate of Dinar which have actually been a fixed exchange rate (years 2001, 2002, etc.), in a situation of much higher inflation than in Western economies, a real appreciation of Dinar occurred. In that way, competitiveness of domestic products decreased abruptly, both in the local and in international markets. In such a situation, almost every export becomes cost-inefficient, and import very economically attractive. Such a foreign currency exchange rate policy makes imported goods cheaper and more competitive in the Serbian market. At the same time, everything that is produced in Serbia is expensive and not competitive both on Serbian and international market (Nedeljković, 2012).

**TABLE 2: IMPORT TREND AND BALANCE OF SERBIAN BALANCE OF PAYMENTS CURRENT ACCOUNT (2001-2011.)**

in mill. EUR

Year	Import	Current account
2001	-5.024	282
2002	-6.387	-672
2003	-7.206	-1.345
2004	-9.543	-2.620
2005	-9.612	-1.779
2006	-11.970	-2355
2007	-16.016,4	-5052,5
2008	-18.843,2	-7054,2
2009	-13.403,6	-1910,1
2010	-14.642,9	-1887,2
2011	-16.627,1	-2870

Source: NBS (2012).

Based on Table 2 and data of NBS, and divergence of import and export and their negative consequences for competitiveness and development of the Republic of Serbia can be unambiguously stated. "A country has much more advantages its currency is the basic reserve currency of international monetary system. Its currency is treasured in foreign currency reserves of other countries, each drop of its value stimulates export of USA and decreases value of foreign currency reserves of other countries. USA can afford high deficits of trade balance and balance of payments because other countries readily go into surplus with it, increasing their foreign currency reserves" (Kovač, 2011, pg. 64).

While global economy under impact of the crisis pumps the money into financial sector, which is by its nature a sector of services, real economy and sustainable growth remain on the margins of interest (Anufijeb i Dašić, 2011), same as competitiveness of companies and external debt of Serbia, caused a great deal by appreciation of local currency, which presents a very serious danger at the moment as, under influence of global oligarchy, forces the country to additional indebteding, which involves very serious consequences which will be manifested in closer or further future (although it is evident at the moment) and result in debt bondage (Pavlović i Stamenković, 2013). Overvalued local currency and a high interest rate make a recipe for collapse (Stiglic, 2001). Having the above mentioned in mind, conclusion can be made that commitment to the policy of realistic foreign currency exchange rate is necessary, having in mind shrinking of the buying power of citizens and their high indebtedness with foreign currency clause, which presents a double-bladed sword for economic policy creators: increased competitiveness or liquidity collapse.

#### **4 Overview of the research results**

Setting up of a zero and working hypothesis:

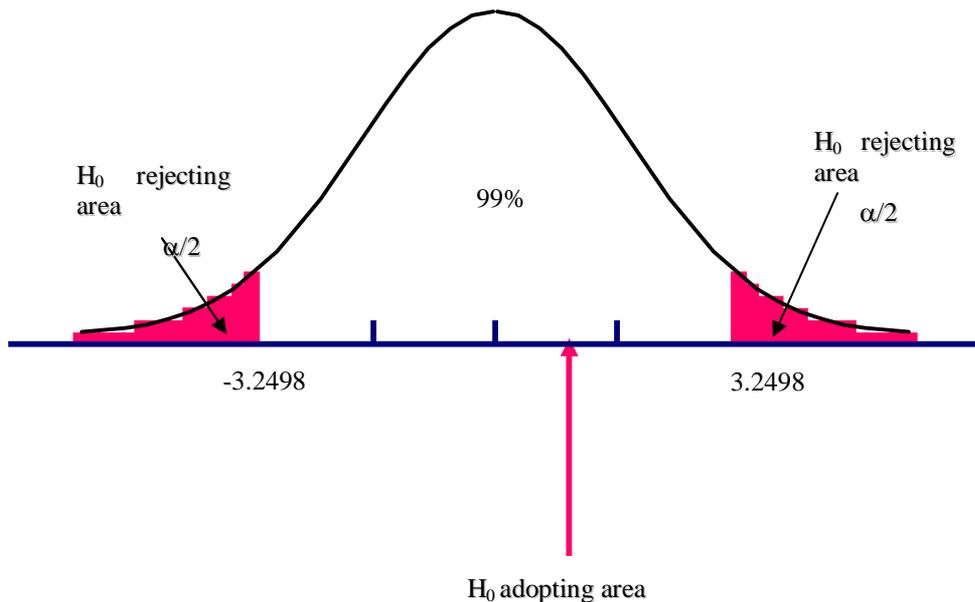
$H_0$ : If the policy of realistic foreign exchange rate is implemented, there will be no change in the balance of payments and competitiveness of Serbia.

$H_1$ :. If the policy of realistic foreign exchange rate is implemented, change in the balance of payments and competitiveness of Serbia will occur.

Based on relation (1) we get correlation coefficient  $r = 0.916985064$ .

Making a two-way *t-test* on the importance level  $\alpha = 0.01$  we get the test statistics based on relation (2) and (3)  $t = 6.8832$ .

Since tabular value is  $t_{v,\alpha/2} = t_{9,0,005} = 3.2498$ , test statistics value  $|t|$  is in the  $H_0$  rejecting area because  $|t| = 6.8832 > 3.2498$  therefore alternative (working) hypothesis is adopted specifying that *if the realistic foreign exchange policy is implemented, change will occur in the balance of payments and competitiveness of Serbia* with 1% risk of error.



## 5 Conclusion

Who are the losers and who are the winners of such a foreign currency exchange rate? Winners of such a foreign currency exchange rate are those in import lobby, who import products with cheap Euro and sell them on the local market at high prices, and NBS who buys foreign transfers of citizens at low price. The loser is complete economy because with such a policy local products are not competitive either on local or on international market, in respect of either price or quality.

For this reason, monetary and foreign currency policy, as well as complete economic policy, appears to be a catalyst of growth of company and economy competitiveness, therefore a conclusion can be made that monetary and foreign exchange rate policy hasn't achieved economic objectives, although stability of foreign currency exchange rate has been constantly emphasized as a positive measure by the economic policy creators. That pretended stability have had a very high cost for Serbia, as shown by data from the balance of payments: high deficit, high external debt and resulting debt bondage of Serbia.

Gajić, A i Pavlović, R. (2015). Effects of foreign currency exchange rates on competitiveness of the Republic of Serbia in international business. *Anali poslovne ekonomije, br. 12*, str. 48–55

## 6 References

- Anufijeb, A. i Dašić, G. (2011). Agrar kao spas za posrnulu ekonomiju Srbije. *Ecologica, br. 62/18*, str. 255–260.
- Dušanić, J. (13. april 2012). Kurs dinara i reformatori. *Politika*, str. 28.
- Dušanić, J. (2003). Srbija na dobrom (reformskom) putu ili ne. *Ekonomski anali, br. 46*, str. 121–134.
- Dušanić, J. (2003). *Tranzicija u Srbiji*. Sarajevo: Consseco Institut.
- Dorđević, V. (2004). *Statistika u ekonomiji*. Niš: Ekonomski fakultet.
- Kovač, O. (2011). New Institutions and Mechanisms for Resolving the Sovereign debt Crisis in EU. In *Proceedings from International Scientific Conference „Forces driving the revival of the companies and economy“* (pp. 61–66). Beograd: Megatrend Univerzitet.
- Narodna banka Srbije (NBS). (2012). *Statistički bilten 2001–2012* [Zvanični podaci]. Beograd: Autor.
- Nedeljković, M. (03.11.2012). *Sumorna slika stvarnosti Srbije*. Preuzeto 18.02.2013, sa sajta <http://www.nspm.rs/ekonomska-politika/sumorna-slika-stvarnosti-srbije.html>.
- Pavlović, R. i Stamenković, S. (2012). Efekti apresijacije dinara na deficit platnog bilansa Republike Srbije. In *Proceedings from Sixth International Multidisciplinary Scientific Conference Eurobrand* (pp. 98–103). Zrenjanin: TQM Center.
- Stamenković, S., Pavlović, R. i Pavlović, M. (2011). Economic Policy as a Catalys for The Development of Competitive Agricultural Sector and Stimulation of Agricultural Entrepreneurship. In *Proceedings from International Scientific Conference “Strengthening the Competitiveness and Economy Bonding of Historical Banat – SCEBB”* (pp. 127–132). Beograd: Megatrend Univerzitet.
- Stiglic, D. E. (15.10. 2001). Zamke prebrze privatizacije. *Politika*, str. 8.

## RESTRUKTURIRANJE PREDUZEĆA U REPUBLICI SRPSKOJ, REZULTATI I PERSPEKTIVE

---

### RESTRUCTURING OF ENTERPRISES IN THE REPUBLIC OF SRPSKA: RESULTS AND PERSPECTIVES

---

Mirko Bošnjak<sup>7</sup>

Investiciono-razvojna banka Republike Srpske

#### Sažetak

Početak 1990-tih godina donio je krupne ideološke, društvene, socijalne, ekonomske promjene na našim prostorima i šire koje su obuhvaćene višestruko kompleksnim pojmom *tranzicija*. Stihijski, neplanski, nekritički i, uglavnom nametnut pristup finansijskoj stabilizaciji, liberalizaciji i privatizaciji, kao ključnim odrednicama sveukupnog procesa tranzicije, učinio je domaća (društvena) preduzeća, u značajno izmijenjenim uslovima privređivanja, gotovo neodrživim. Riječju, ova preduzeća nisu uspjela da usklade dinamiku promjena u sopstvenoj mikro sferi (poslovanje, organizacija, finansiranje) sa dinamikom promjena koje su dolazile spolja. Restrukturiranje preduzeća nije ispunilo prvobitna očekivanja, u smislu pripreme preduzeća za poslovanje u tržišnim uslovima jer nikad nije ni bilo afirmisano niti dovoljno zastupljeno u našem pravnom i ekonomskom sistemu. Razlozi za to su brojni. Stoga će, u ovom radu, naša pažnja biti usmjerena na sagledavanje osnovnih karakteristika procesa privatizacije i restrukturiranja u Republici Srpskoj. Namjera nam je da kroz kritičku ocjenu dosadašnjih rezultata ukažemo na buduće pravce restrukturiranja koji bi, po našem mišljenju, doprinijeli njegovoj konačnoj afirmaciji i dovođenju u funkciju aktivnog instrumenta za poboljšanje sveukupne konkurentnosti domaćeg realnog sektora i ispunjenje ciljeva društveno-ekonomskog rasta i razvoja.

**Ključne riječi:** privatizacija, restrukturiranje, finansijsko restrukturiranje, konkurentnost.

---

<sup>7</sup> Radoja Domanovića br. 16, 78000 Banja Luka, BiH, Tel: +387 51 460 210, E-mail: bosnjakmirko@yahoo.com

## Summary

The beginning of the 1990ies has brought immense ideological, social and economic changes in our region and further, which are covered by a very complex term of transition. Chaotic, unplanned, uncritical, and mostly imposed approach to financial stabilisation, liberalisation, and privatisation as key factors of overall transition process has made functioning of the domestic (social) enterprises almost unsustainable in significantly changed business environment. Or to explain this situation in simple words, these enterprises didn't succeed to harmonise dynamic of change of its own micro sphere (operations, organisation, and financing) with dynamic of external changes. Restructuring of the enterprises didn't fulfil initial expectations of their preparation for doing business in competitive conditions because it was never defined in our legal system and economy. The reasons for this are numerous. Therefore, our attention in this paper will be focused on understanding the basic characteristics of the process of privatization and restructuring in the Republic of Srpska. Our intention is that through critical evaluation of previous results point out the future direction of restructuring which would, in our opinion contributed to his final affirmation and bringing into operation the active instrument to improve the overall competitiveness of the domestic real sector and the fulfillment of the objectives of socio-economic growth and development.

**Keywords:** Privatisation, restructuring, financial restructuring, competitiveness.

## 1 Uvod

Posljednja decenija 20. vijeka donijela je niz društvenih, ekonomskih i političkih promjena u zemljama bivšeg socijalističkog bloka koje su prevashodno bile inicirane snažnom ekonomskom i socijalnom krizom u čijoj se osnovi nalazilo neefikasno državno preduzetništvo. Pad Berlinskog zida krajem 1989. godine, označio je početak jedne od najznačajnijih i najkompleksnijih ekonomskih tranzicija u istoriji ljudskog društva (Stiglic, 2004).

Tranziciju karakterišu ključni ekonomski mehanizmi koji određuju sam tok ovog procesa. Prema Blanchardu (1997) to su: 1) realokacija i 2) restrukturiranje. Realokacija je mehanizam putem kojeg se vrši preusmjeravanje resursa iz jednog u drugi privredni sektor, dok je restrukturiranje prvenstveno vezano za preduzeća. Naime, da bi opstala u novim tržišnim uslovima privređivanja, preduzeća treba da se restrukturiraju, odnosno da se suštinski transformišu. To se ne odnosi isključivo na promjenu svojinskih odnosa, kroz proces privatizacije, nego i na njihovo poslovanje, strukturu i samu organizaciju rada i proizvodnje.

Na početku procesa ekonomske tranzicije pojavila se dilema da li treba restrukturirati preduzeća i koji je pravi momenat za to, prije ili nakon njihove privatizacije. Rješenje je ponuđeno u sljedećim alternativama: 1) da se preduzeća privatizuju, odnosno da se njihovo restrukturiranje prepusti novim privatnim vlasnicima, 2) da se preduzeća djelimično restrukturiraju, a zatim privatizuju, ili 3) da se preduzeća u potpunosti restrukturiraju te nakon toga prodaju (privatizuju).

Ekonomska tranzicija većine postsocijalističkih zemalja odvijala se u skladu sa (neo)liberalnim programom radikalnih ekonomskih reformi. Program se zasnivao na tzv. *Vašingtonskom dogovoru* ili *Vašingtonskom konsenzusu* koji je razrađen od strane Međunarodnog monetarnog fonda, Svjetske banke i administracije Sjedinjenih Američkih Država – Ministarstva finansija i Američke agencije za međunarodni razvoj (USAID).

Politike *Vašingtonskog dogovora* bazirane su na pojednostavljenom modelu tržišne ekonomije, modelu konkurentske ravnoteže, u kojem nevidljiva ruka Adama Smitha radi, i to radi savršeno (Stiglic, 2004). Stoga, nema ni potrebe za državnim intervencijama na tržištu. Smatralo se dovoljnim, u što kraćem roku, izvršiti finansijsku stabilizaciju, liberalizaciju i privatizaciju državne imovine kako bi se obezbijedio stabilan i održiv privredni rast. Postojalo je, dakle, pretjerano uvjerenje u automatizam tržišnog samoregulisanja, ali i ubijedenost u potrebu hitnog povlačenja države iz ekonomske sfere.

Sprovođenje ekonomskih reformi prema doktrinama *Vašingtonskog konsenzusa* ispoljilo je brojne slabosti koje su se, u prvom redu ogledale u radikalizmu reformi i povlačenju države iz svih sfera ekonomskog života, te zamjeni ciljeva i sredstava u reformskim strategijama (Колодко, 2000). Naknadno su iskustva postsocijalističkih država u reformisanju privrede pokazala kako su ovakvi programi ekonomskih reformi doživjeli neuspjeh, a da su zapaženi rezultati postignuti tek nakon odustajanja od radikalnog reformskog kursa i razrade sopstvenih programa koji, uvažavajući svjetska iskustva, prvenstveno uzimaju u obzir specifičnosti sopstvene privrede i interese sopstvenog naroda (Dušanić, 2008).

Proces svojinske transformacije i ukupnog restrukturiranja privrede u Bosni i Hercegovini i Republici Srpskoj, takođe je koncipiran i sproveden u skladu sa zahtjevima i principima *Vašingtonskog dogovora*. Zahvaljujući tome, domaća društveno-ekonomska tranzicija je prošla (i još uvijek prolazi) kroz probleme i izazove koji su, više-manje karakteristični i za ostale bivše socijalističke ekonomije. Otuda i naša namjera da, sagledavajući ključne odrednice i evidentne tranzicijske slabosti, ukažemo na mjere i aktivnosti čije bi provođenje, po našem mišljenju, vodilo široj afirmaciji i prihvatanju *globalnog fenomena* korporativnog restrukturiranja i u našim uslovima privređivanja.

## **1.1 Izgradnja pretpostavki za provođenje procesa privatizacije i restrukturiranja u Republici Srpskoj**

Početu procesa svojinske transformacije i restrukturiranja bivših državnih/društvenih preduzeća prethodila je izgradnja neophodnih regulatornih i institucionalnih okvira za njegovo sprovođenje. To je zahtijevalo donošenje niza zakona, utemeljenih na privatnoj svojini koji bi, osim nesmetanog odvijanja ekonomske tranzicije i, u okviru nje, procesa svojinske transformacije i restrukturiranja privrednih subjekata, trebalo i da afirmišu razvoj privatnog sektora u cjelini. Takođe, bilo je potrebno uspostaviti i brojne institucije koje su, do tada predstavljale relativnu nepoznanicu za socijalističke sisteme, poput registra za hartije od vrijednosti, komisije za hartije od vrijednosti, berzi itd.

Najveća smetnja nesmetanom provođenju ekonomske tranzicije potiče od rizika i neizvjesnosti koji su posljedica upravo loše koncipirane i nedovoljno izgrađene zakonske regulative. Međutim, u Republici Srpskoj, slično ostalim tranzicijskim zemaljama, zakonski okvir nije izgrađen prikladno tržišnom ambijentu. Često je bio mijenjan i nije pružao dovoljno sigurnosti za donošenje odluka o restrukturiranju preduzeća u kontekstu ukupne društvene i ekonomske tranzicije.

Nakon potpisivanja Dejtonskog mirovnog sporazuma kojim je okončan četverogodišnji rat u Bosni i Hercegovini, te je definisano novo ustavno uređenje i nadležnosti države i njenih entiteta, Republika Srpska je, već 1996. godine, donijela Zakon o privatizaciji preduzeća (Službeni glasnik Republike Srpske, broj: 15/96 i 13/97). Ovim Zakonom bilo je predviđeno da se proces privatizacije sprovodi putem dodjele prava na učešće u vlasništvu i imovini preduzeća koja se privatizuju građanima Republike Srpske. Predmet privatizacije bila su državna preduzeća, preduzeća u mješovitoj svojini, u dijelu kapitala koji je državna svojina, i druga pravna lica koja stiču prihod obavljanjem privredne djelatnosti sredstvima u državnom vlasništvu.<sup>8</sup> Privatizacijom nisu bila obuhvaćena preduzeća koja vrše javne službe ili upravljaju javnim dobrima (javna preduzeća), banke i finansijske organizacije, te preduzeća koja organizuju igre na sreću.

Privatizacija na način kako je to predviđao prethodni Zakon nije realizovana i niti je dovela do promjene vlasničke strukture u preduzećima. Njegova primjena suspendovana je odlukom Visokog predstavnika u Bosni i Hercegovini koji je, 1998. godine, nametnuo Okvirni zakon o privatizaciji preduzeća i banaka u Bosni i Hercegovini. Tek je ovim Zakonom stvoren pravni okvir za pokretanje procesa privatizacije državnog kapitala. Okvirnim zakonom uvedeno je (nametnuto) pravilo prema kojem se imovina zatečena na području jednog entiteta privatizuje po zakonima koji važe u tom entitetu, uz obavezu entiteta da izvrše međusobnu harmonizaciju zakona koji uređuju oblast privatizacije.

U skladu sa prethodnim, efektivni proces svojinske transformacije u Republici Srpskoj započeo je usvajanjem Strategije privatizacije, u februaru 1998. godine, kojom je uspostavljen okvir za postizanje nekoliko ciljeva, i to: 1) promjena vlasničke strukture i načina upravljanja u preduzećima, 2) stvaranje efikasne tržišne privrede, 3) doprinos socijalnoj stabilnosti, 4) rješavanje zaostalih potraživanja (stara devizna štednja), 5) obezbjeđivanje početnog kapitala za finansiranje Penzijsko-invalidskog fonda i Fonda za restituciju Republike Srpske, 6) razvijanje likvidnog tržišta kapitala i 7) dodjela odgovarajućih beneficija posebnim kategorijama stanovništva (borci, ratni

---

<sup>8</sup> Prethodno je, Zakonom o prenosu sredstava društvene u državnu svojinu (Službeni glasnik Republike Srpske, broj: 4/93 i 8/96) cjelokupni društveni kapital, uključujući i sredstva koja su postala privatno vlasništvo putem internih dionica, u skladu sa Zakonom o društvenom kapitalu (Službeni list SFRJ, broj: 84/89 i 46/90) i Zakonom o isplati ličnih dohodaka, sredstava za neposrednu zajedničku potrošnju i sredstava za ishranu radnika u toku rada (Službeni list SFRJ, broj: 37/90 i 84/90) proglašen državnom imovinom. Tek je Zakonom o privatizaciji državnog kapitala iz 1998. godine, priznata vlasnička transformacija na osnovu zakona iz bivše SFRJ, u visini otplaćenih dionica, zajedno sa pripadajućim popustom.

vojni invalidi, porodice poginulih boraca i pripadnici radne obaveze). Do polovine iste godine, pristupilo se izgradnji institucionalnih i regulatornih pretpostavki za sprovođenje procesa privatizacije. Osnovana je Direkcija za privatizaciju, kao tijelo odgovorno za sprovođenje projekta privatizacije u Republici Srpskoj, a zatim je usvojen set zakonskih rješenja kojim se uređuje ova oblast, uključujući i Zakon o privatizaciji državnog kapitala u preduzećima (Službeni glasnik Republike Srpske, broj: 24/98, 62/02, 38/03, 65/03 i 109/05). Kao osnovni principi privatizacije određeni su javno učešće, pod jednakim uslovima za sve učesnike u postupku prodaje i prenošenja državnog kapitala u preduzećima, njihovo pravo na slobodan izbor preduzeća u koja će investirati vaučere, te fleksibilnost u provođenju.

Zakonom iz 1998. godine ostavljena je mogućnost Direkciji, kao nezavisnom tijelu, da sprovede postupak restrukturiranja nad preduzećem sa većinskim državnim kapitalom (50% plus jedna akcija). Iako su intencije zakonodavca bile da, imajući u vidu neophodnost promjene vlasničke strukture naslijeđene iz prethodnog perioda, omogući efikasnu transformaciju državne svojine, propušteno je da se bliže definišu uslovi i okolnosti pod kojim Direkcija pokreće postupak restrukturiranja, kao neobaveznu fazu procesa privatizacije. Osim toga, i preduzećima je omogućeno da se samoinicijativno restrukturiraju nakon odobravanja programa privatizacije, i to kroz sprovođenje *statusnih promjena* (spajanje sa drugim preduzećima, podjela na dva ili više preduzeća, promjena oblika) i *promjena na kapitalu*.

U junu 2006. godine stupio je na snagu novi Zakon o privatizaciji državnog kapitala u preduzećima (Službeni glasnik Republike Srpske, broj: 51/06, 1/07, 53/07, 41/08, 58/09, 79/11 i 28/13). U cilju brže i efikasnije prodaje preostalog državnog kapitala, Zakonom su uvedene izvjesne novine u sam proces privatizacije. Tako je ulogu ovlaštenog prodavca državnog kapitala od Direkcije za privatizaciju preuzela Investiciono-razvojna banka Republike Srpske (IRBRS). Proširen je broj metoda za privatizaciju koje uključuju prodaju akcija na berzi, tender, prihvatanje javne ponude za preuzimanje, neposredni izbor kupca, prodaju zaposlenim u preduzeću – ESOP i njihovu kombinaciju, dok je novac uveden kao isključivo sredstvo plaćanja kupoprodajne cijene državnog kapitala.

U skladu sa odredbama novog Zakona, ovlašćeni prodavac može da sprovede postupak finansijskog restrukturiranja preduzeća sa većinskim državnim kapitalom ukoliko ocijeni da je njegova privatizacija, u postojećem stanju, neizvodljiva ili finansijski neisplativa. Izmjenama Zakona iz 2007. godine, finansijsko restrukturiranje je omogućeno svim preduzećima koja su predmet privatizacije, bez obzira na veličinu učešća državnog kapitala. Međutim, donošenjem Zakona o posebnim načinima izmirenja poreskog duga (Službeni glasnik Republike Srpske, broj: 66/13) i izmjenama Zakona o privrednim društvima (Službeni glasnik Republike Srpske, broj: 67/13) koje su zatim uslijedile, Republika Srpska je neposredno ušla u oblast restrukturiranja, prije svega restrukturiranja pasive bilansa stanja, onih preduzeća, koja, nezavisno od vlasničke strukture, u svom bilansu stanja imaju dospjeli poreski dug, najkasnije do 31.12.2012. godine.

## 2 Rezultati privatizacije u Republici Srpskoj

Poput ostalih zemalja u tranziciji, i naša se zemlja suočila sa potrebom uvođenja tržišne ekonomije i privatnog vlasništva, kao ključnih pretpostavki za postizanje ciljeva ekonomskog rasta i razvoja. Radi izgradnje ovih pretpostavki, kao što je to naglašeno u prethodnom izlaganju, Republika Srpska se krajem 1990-tih godina opredijelila za model privatizacije koji kombinuje masovnu (vaučersku) privatizaciju, kroz djelimičnu besplatnu podjelu državnog kapitala građanima putem vaučera, sa komercijalnim metodama prodaje.

Sa stanjem na dan 30.06.1998. godine, knjigovodstvena vrijednost kapitala preduzeća u Republici Srpskoj procijenjena je na oko 8,6 milijardi KM. Predmet privatizacije bio je državni kapital u 1.099 preduzeća, ukupne vrijednosti od gotovo 8,3 milijarde KM podijeljenih u tri grupe, kako slijedi:

- 246 preduzeća sa državnim kapitalom do 300.000 KM – privatizuju se isključivo komercijalnim metodama (tender, licitacija i ponovljena – specijalna licitacija, direktna prodaja i njihova kombinacija).
- 663 preduzeća sa državnim kapitalom preko 300.000 KM – 55% kapitala privatizuje se putem vaučer ponude, odnosno do 30% primjenom komercijalnih metoda.
- 190 strateških preduzeća – do 20% državnog kapitala privatizuje se kroz vaučer ponudu, odnosno ostatak po posebnim privatizacionim programima koje odobrava Vlada Republike Srpske.

Prema verifikovanim rezultatima vaučerske privatizacije, u preduzeća je uloženo 83,7% emitovanih vaučera, od čega 57,2% posredstvom privatizaciono investicionih fondova, dok su preostalih 26,5% građani uložili neposredno. U vaučerskom dijelu privatizacije, privatizovano je 30,29% državnog kapitala, ukupne knjigovodstvene vrijednosti od 2,5 milijardi KM.

Preduzeća u kojima je državni kapital veći od 300.000 KM imala su obavezu da u postupku privatizacije prenesu 10% akcija državnog kapitala na Fond za penzijsko i invalidsko osiguranje i 5% na Fond za restituciju Republike Srpske, dok je za strateška preduzeća obaveza prenosa obuhvatala do 10%, odnosno do 5% državnog kapitala. Preduzeća u kojima je vrijednost državnog kapitala iskazanog u početnom bilansu manja od 300.000 KM bila su izuzeta od obaveze prenosa akcija državnog kapitala na fondove, s tim da je Republika Srpska bila dužna da 10% prodajne cijene uplati Fondu za penzijsko i invalidsko osiguranje, odnosno 5% Fondu za restituciju. U skladu sa Zakonom, na ove fondove prenijeto je 14,96% državnog kapitala, ukupne knjigovodstvene vrijednosti od 1,2 milijarde KM.

Sa stanjem na dan 31.01.2015. godine, privatizovano je 721 preduzeće ili 68,86% državnog kapitala u Republici Srpskoj. Primjenom komercijalnih metoda prodaje ostvareni su privatizacioni prihodi u ukupnom iznosu od 1,7 milijardi KM. Od ovog iznosa 89,5% plaćeno je u gotovini, dok je preostalih 10,5% izmireno kuponima stare devizne štednje. Međutim, u posljednjih nekoliko godina evidentan je trend ponovnog podržavljenja neuspješno privatizovanih preduzeća, što je svakako korak unazad u

provođenju procesa ukupne društvene i ekonomske tranzicije koji će dodatno pogoršati stanje budžeta i fiskalnu poziciju Republike Srpske.

Rezultati privatizacije državnog kapitala u Republici Srpskoj nisu zadovoljavajući sa stanovišta postavljenih ciljeva i stvorenih očekivanja na početku ovog procesa. Međutim, prilikom njihove ocjene ne smiju se izgubiti iz vida ukupna ekonomska i politička dešavanja u čijoj sjeni se odvijala privatizacija. Proces svojinske transformacije otežavali su nepovoljni faktori iz eksternog okruženja (politička nestabilnost, globalna ekonomska kriza, usporavanje investicione aktivnosti širom svijeta i sl.), ali i izuzetno loša poslovno-finansijska situacija u većini preduzeća koja su početak tranzicije dočekala prezadužena, opterećena viškom i nepovoljnom kvalifikacionom strukturom radne snage, sa zastarjelom tehnologijom i neriješenim imovinsko-pravnim odnosima, lošim sistemom korporativnog upravljanja te izuzetno niskim kreditnim bonitetom.

### **3 Rezultati restrukturiranja u Republici Srpskoj**

U skladu sa odredbama Zakona o privatizaciji državnog kapitala u preduzećima iz 1998. godine kojim je, između ostalog, predviđena i mogućnost preduzimanja statusnih promjena nad preduzećima koja su predmet privatizacije, *statusna promjena podjele* sprovedena je u svega 24 preduzeća, od čega je 17 preduzeća iz komunalne djelatnosti. Imajući, međutim, u vidu samu složenost i stepen diversifikacije velikih poslovnih sistema iz ere socijalističkog samoupravljanja, može se zaključiti da dostupnost opcije prekompozicije poslovanja, na statusnom nivou, nije prepoznata kao aktivni instrument za povećanje fleksibilnosti, tržišne konkurentnosti, a samim tim niti atraktivnosti državnih preduzeća za potencijalne domaće i strane investitore.

Zakonom o privatizaciji državnog kapitala u preduzećima iz 2006. godine i njegovim naknadnim izmjenama, kao što je već istaknuto, omogućeno je preostalim neprivatizovanim preduzećima da izvrše finansijsko restrukturiranje duga. Ova mogućnost proistekla je iz potrebe finansijskog rasterećenja preduzeća i konsolidacije njihovog poslovanja, a u cilju uspješnije privatizacije.

U skladu sa Zakonom, finansijsko restrukturiranje vrši se konverzijom duga u akcije preduzeća. Dug se odnosi na ukupan dug preduzeća (glavnicu i kamatu), nastao po osnovu poreza i obaveza prema budžetu Republike Srpske, kao i kredita i ostalih dugovanja prema Republičkoj direkciji za robne rezerve Republike Srpske.

Preduzeće priprema program finansijskog restrukturiranja koji obavezno sadrži: osnovne podatke o preduzeću, podatke o stanju obaveza i sredstava, poslovanju i razvojnom programu preduzeća, te pregled strukture kapitala nakon izvršene konverzije duga u kapital. IRBRS daje mišljenje o prihvatljivosti restrukturiranja i isto dostavlja Vladi Republike Srpske radi donošenja konačne odluke.

Do kraja januara 2015. godine, zahtjeve za finansijsko restrukturiranje IRBRS dostavilo je 13 preduzeća. Četiri zahtjeva su odbijena, dva su povučena od strane preduzeća podnosilaca, šest zahtjeva je riješeno pozitivno, a jedan se nalazio u proceduri odobravanja. Po okončavanju postupka finansijskog restrukturiranja, kod

Bošnjak, M. (2015). Restrukturiranje preduzeća u Republici Srpskoj, rezultati i perspektive. *Anali poslovne ekonomije*, br. 12, str. 56–70

dva preduzeća sprovedena je procedura prodaje, a jedno je i privatizovano. Rezultati finansijskog restrukturiranja preduzeća u Republici Srpskoj prikazani su u Tabeli 1.<sup>9</sup>

**TABELA 1: REZULTATI FINANSIJSKOG RESTRUKTURIRANJA U REPUBLICI SRPSKOJ, STANJE NA DAN 31.01.2015. GODINE**

R/b	Naziv preduzeća	Iznos duga za konverziju u akcije (u KM)	Status
1.	GIK Hidrogradnja a.d. Istočno Sarajevo	17.973.038,68	Prihvaćeno/okonačan postupak
2.	AD Potkozarje Gradiška	1.517.537,46	Zahtjev povučen
3.	Unis Feros a.d. Srebrenica	1.628.499,23	Odbijeno
4.	Medicinska elektronika a.d. Banja Luka	5.415.707,44	Odbijeno
5.	Jelšingrad Fabrika alatnih mašina a.d. Banja Luka	7.732.997,82	Prihvaćeno
6.	Famos – Fabrika motora Sarajevo a.d. Istočno Sarajevo	7.825.821,93	Procedura u toku
7.	Orao a.d. Bijeljina	6.737.068,00	Prihvaćeno/okonačan postupak
8.	Zrak a.d. Teslić	3.736.400,75	Odbijeno
9.	Kosmos a.d. Banja Luka	5.301.035,30	Zahtjev povučen
10.	Poslovna zona a.d. Banja Luka	1.951.232,55	Odbijeno
11.	Tehnički remont a.d. Bratunac	16.922.142,19	Prihvaćeno
12.	Famos a.d. Istočno Sarajevo	18.696.986,84	Prihvaćeno
13.	Nova Romanija a.d. Sokolac	1.000.020,02	Prihvaćeno

*Izvor: Investiciono-razvojna banka Republike Srpske (IRBRS) (2015).*

Finansijsko restrukturiranje preduzeća na način kako je to predviđeno *Zakonom o privatizaciji državnog kapitala u preduzećima* donijelo je ograničene efekte. To najbolje potvrđuje činjenica da se relativno mali broj preduzeća uopšte opredijelio za ovakav model restrukturiranja (13 preduzeća od 192 još uvijek neprivatizovanih). Ako se, pri tome, ima u vidu kako je u proteklom devetogodišnjem periodu, svega šest preduzeća restrukturirano, od čega je jedno naknadno i privatizovano, može se zaključiti da se radi o neefikasnom pristupu restrukturiranju.

<sup>9</sup> Zakon o posebnim načinima izmirenja poreskog duga stupio je na snagu sredinom avgusta 2013. godine. Do kraja januara 2015. godine, registrovan je unos akcijskog kapitala u fondove Republike Srpske, kojim upravlja IRBRS, po osnovu finansijskog restrukturiranja jednog preduzeća sa dospjelim poreskim obavezama, prema odredbama ovog Zakona.

Ne pretendujući na potpunost u sagledavanju uzroka izostanka značajnijih rezultata finansijskog restrukturiranja, u nastavku ćemo se osvrnuti na uzroke koji su, po našem mišljenju, najznačajniji:

1. Pristup provođenju: i pored spremnosti da se odrekne dijela javnih prihoda s namjerom da ih naknadno naplati, u potpunosti ili djelimično, iz kupoprodajne cijene državnog kapitala, Vlada Republike Srpske nije pokazala (formalnu – zakonom uređenu) spremnost za iniciranje, oblikovanje i sprovođenje programa finansijskog restrukturiranja. Umjesto toga, odgovornost za njihovo pokretanje i realizaciju prenesena je na savjest menadžmenta koji se pokazao krajnje pasivan i nezainteresovan po pitanju ovog procesa.
2. Neobaveznost provođenja: finansijsko restrukturiranje preduzeća na način kako je to predviđeno Zakonom o privatizaciji državnog kapitala predstavlja mjeru preprivatizacionog restrukturiranja, bez karaktera obaveznosti provođenja. Međutim, ni nakon višegodišnjih neuspješnih pokušaja privatizacije pojedinih preduzeća, nije prepoznata potreba njihovog obaveznog (finansijskog) restrukturiranja, u cilju stvaranja pretpostavki za uspješnu privatizaciju.
3. Obuhvat restrukturiranja: ovaj razlog neposredno je povezan sa prethodnim razlozima. Naime, izostanak pravovremenog pokretanja programa restrukturiranja ograničio je efekte Zakonom uređenog finansijskog restrukturiranja na pretežno kozmetičke promjene i poboljšanja koja ih, kao što smo to vidjeli, ne čine interesantnijim za potencijalne investitore.

Istrajavanje u opredjeljenju da se rješavanje akumuliranih problema prepusti (budućim) privatnim vlasnicima preduzeća dovelo je do devastacije preostalog državnog kapitala, sa vrlo ograničenim izgledima da bude privatizovan u stanju u kom se trenutno nalazi. Stoga su, ovim preduzećima neophodne daleko kompleksnije i sveobuhvatnije promjene u poslovanju, organizaciji, upravljanju i finansiranju od promjena koje predviđa Zakon o privatizaciji državnog kapitala kroz postupak finansijskog restrukturiranja. Riječju, ozbiljnost i kompleksnost stanja u kome se nalaze preduzeća sa državnim kapitalom odavno je prevazišlo (ograničene) sanacione efekte konverzije dugovanja javnog novca u vlasničke udjele ovih preduzeća.

#### **4 Kritički osvrt na dosadašnji proces restrukturiranja u Republici Srpskoj**

Ključna odluka vezana za pitanje restrukturiranja državnih preduzeća u Republici Srpskoj donesena je 1998. godine, usvajanjem Zakona o privatizaciji državnog kapitala u preduzećima. Iako je ostavljena zakonska mogućnost da i Direkcija za privatizaciju, kao nezavisno tijelo, restrukturira preduzeća sa većinskim državnim kapitalom, sprovođenje restrukturiranja prepušteno je samim preduzećima i/ili njihovim novim (privatnim) vlasnicima. Ovakva odluka proistekla je iz uvjerenja da će postprivatizaciono restrukturiranje biti ekonomski efikasnije od

pretprivatizacionog, dok je sama privatizacija anticipirana kao ključna pretpostavka za efikasno sprovođenje ovog sveobuhvatnog procesa.

Opređeljujući se za prethodni pristup pod uticajem stranih eksperata, arhitekta privatizacije očekivali su daleko bolje rezultate u poređenju sa dostupnim alternativama. Vjerovatno bi se ovakva očekivanja i potvrdila u praksi da primjena modela masovne privatizacije u većini privatizovanih preduzeća nije dovela do stvaranja široko disperzovane vlasničke strukture u kojoj nije postojao većinski privatni vlasnik koji je posjedovao efektivne podsticaje za njihovo postprivatizaciono restrukturiranje.

Disperzovano vlasništvo pogodovalo je i održavanju starih upravljačkih struktura, snažno motivisanih za sprečavanje i opstruisanje promjena koje su mogle ugroziti njihovu dotadašnju, po mnogo čemu, neprikosnovenu poziciju. U tom smislu opstruisan je i svaki pokušaj koncentracije vlasništva i sa njim povezani procesi restrukturiranja preduzeća.

Očigledno je da nepovoljna vlasnička struktura i preživljavanje starih uprava nisu pogodovali postprivatizacionom restrukturiranju preduzeća u Republici Srpskoj. Međutim, negativni uticaj ovih faktora dodatno je pojačan naslijeđenim, i još uvijek široko rasprostranjenim, samoupravnim mentalitetom, odnosno pogledom na ekonomsku realnost u kojoj važi relacija: *vlasništvo – radničko, odgovornost – državna*.

Od početka procesa tranzicije, veliki broj državnih preduzeća preživljavao je isključivo zahvaljujući mekom budžetskom ograničenju, odnosno eksplicitnim i implicitnim budžetskim subvencijama, kao i permanentnom topljenju sopstvenog kapitala od strane države koja je, ustvari bila slaba i nespremna da se ozbiljnije pozabavi stanjem i perspektivama ovih preduzeća. Tolerisan je opstanak ekonomski neefikasnih i tržišno nekonkurentnih privrednih subjekata, sa duboko inkorporiranom kulturom neplaćanja obaveza i klijentelizma, za koja nije važila stroga klima bankrotstva i likvidacije. U takvim okolnostima nisu ni postojali objektivni podsticaji za njihovo restrukturiranje i sprovođenje neophodnih promjena.

Međutim, čak i u slučajevima u kojima su postojali efektivni podsticaji, kupci državnog kapitala gotovo da nisu iskazali interes za postprivatizaciono restrukturiranje preduzeća i poboljšanje njihove konkurentnosti. Razlog za to treba tražiti u samom načinu na koji je sproveden (i još uvijek se sprovodi) proces privatizacije; bez jasne vizije i definisanih prioriteta. Otuda su i posljedice pogrešne percepcije privatizacije kao autonomnog cilja, samog po sebi dovoljnog, umjesto instrumenta strategije dugoročno održivog privrednog rasta, vidljive i kada je u pitanju izbor krajnjih kupaca kapitala. Državni kapital je prešao u ruke onih koji su imali novac, a ne onih koji su sposobni da obezbijede njegovu efikasnu upotrebu. Drugim riječima, prednost je data novcu, bez obzira na njegovo porijeklo, u odnosu na tržišno verifikovanu efikasnost upotrebe resursa (Tomaš, 2013). Tako je uspostavljen sistem u kojem su se i vlasnici preduzeće, umjesto na poboljšanje konkurentnosti i dugoročnih perspektiva privatizovanih preduzeća, kroz proces njihovog sveobuhvatnog restrukturiranja i prilagođavanja izmijenjenim tržišnim i institucionalnim uslovima, isključivo fokusirali na postizanje kratkoročnih interesa i povećanje ličnog bogatstva.

Od 830 preduzeća koja su se našla u vaučer ponudi, privatizacioni investicioni fondovi postali su suvlasnici 567 preduzeća. Međutim, nakon ulaska u njihovu vlasničku strukturu, fondovi i društva za njihovo upravljanje nisu iskazali značajniji interes za rezultate i perspektive ovih preduzeća. Vlasnički udjeli do 20% pružali su im efektivne mehanizme za iniciranje i sprovođenje procesa postprivatizacionog restrukturiranja koji su, u najvećem broju slučajeva ostali neiskorišćeni. Ostvarivanje što veće naknade za upravljanje predstavljalo je primarnu odrednicu u radu ovih društava, bez stvarne namjere da se bave upravljanjem i perspektivama preduzeća koja su se nalazila portfeljima njihovih fondova.

Gotovo uporedno sa privatizacijom preduzeća, odvijala se i privatizacija i sveobuhvatna reforma bankarskog sistema Republike Srpske čije je stanje na početku ovog procesa, Agencija za bankarstvo Republike Srpske u svom Izvještaju za 1998. godinu ocijenila kao izuzetno loše, te da njegovo poboljšanje zahtijeva hitne, sveobuhvatne i intenzivne mjere i aktivnosti. Poteškoće u poslovanju zajmoprimaca nastale usljed rata i nepovoljnih privrednih kretanja označene su kao osnovni uzrok ovog stanja. Zajmoprimci su često poslovali sa gubicima tako da je naplata dospjelih potraživanja bila gotovo nemoguća. Profitabilnost banaka nisu mogle popraviti niti nerealno visoke kamatne stope koje su, prema navodima iz Izvještaja Agencije, iznosile i preko 125% godišnje. Ukupno stanje i procesi koji su se odvijali u domaćem bankarskom sektoru, te nerazvijenost finansijske infrastrukture, u prvom redu tržišta kapitala, nisu pogodovali intenzivnijem restrukturiranju preduzeća u početnim fazama tranzicije.

Neposredno nakon uspostavljanja tržišnih odnosa mnoga preduzeća izgubila su svoju kreditnu sposobnost, a time i finansijsku stabilnost. U direktnoj konkurentskoj borbi ona su bankrotirala, preuzela su ih druga preduzeća ili su jednostavno prestala da postoje. Od 688 preduzeća koja su privatizovana pod okriljem Direkcije za privatizaciju do 20.06.2007. godine, od kada ulogu ovlaštenog prodavca državnog kapitala obavlja IRBRS, nad 426 preduzeća već početkom 2008. godine vodio se predstečajni, stečajni ili likvidacioni postupak. To je svakako posljedica izostanka temeljitog restrukturiranja ovih preduzeća koje bi omogućilo njihovo tehnološko, organizaciono i finansijsko prilagođavanje izmijenjenim uslovima privređivanja i poslovanja.

## **5 Perspektive procesa restrukturiranja realnog sektora**

Kao što je iz prethodnog izlaganja evidentno, Republika Srpska i njene institucije nisu aktivno učestvovala, niti su stimulisale proces restrukturiranja preduzeća u cilju njihove adekvatne pripreme za poslovanje u tržišnim uslovima privređivanja. Veliki broj investitora, uključujući i privatizacione investicione fondove, opredijelio se za kupovinu preduzeća iz čisto špekulativnih razloga. U efektivnom smislu, oni nisu ni bili zainteresovani za njihovo postprivatizaciono restrukturiranje. Stoga je i izostao priliv svježeg kapitala koji je bio neophodan za finansiranje opstanka i razvoja privatizovanih preduzeća, dok je u javnosti stvorena negativna slika o privatizaciji u cjelini.

Uspješno restrukturiranje realnog sektora, uključujući i okončavanje procesa privatizacije, jedna je od ključnih pretpostavki za dalji privredni rast i razvoj

Republike Srpske. Međutim, prema podacima iz Izvještaja o neto vrijednosti Akcijskog fonda Republike Srpske a.d. Banja Luka na dan 31.12.2014. godine, preostala privatizaciona ponuda dosta je zapuštena. Čini je 192 preduzeća od čega je nad 72 preduzeća (38%) pokrenut postupak stečaja ili likvidacije. Pored toga, 78 preduzeća još uvijek nije ispunilo ni formalne uslove za privatizaciju, odnosno nisu okončala postupak registracije u registrima Komisije za hartije od vrijednosti i Centralnom registru hartija od vrijednosti ili nisu konstituisana u skladu sa važećom zakonskom regulativom. U svakom slučaju, kvalitetniji dio ovog portfelja čine javna preduzeća te je stoga i proces njihovog restrukturiranja potrebno sprovesti sa posebnom pažnjom.

Restrukturiranje javnih preduzeća dovelo bi do povećanja njihove efikasnosti i konkurentnosti, a imajući u vidu značaj koji imaju za funkcionisanje privrednog sistema, i povećanja efikasnosti i konkurentnosti realnog sektora u cjelini. Međutim, da bi se to i postiglo u aktualnim uslovima naše društvene, ekonomske i političke realnosti, neophodno je, u prvom redu ojačati ulogu države – Republike Srpske, kao vlasnika, za upravljanje, nadzor i rezultate poslovanja preduzeća koja se nalaze u njenom vlasništvu (što je efektivno primjenljivo i na jedinice lokalne samouprave i njihova preduzeća). To bi, istovremeno, značilo i neophodnost uspostavljanja sistema integrisanog upravljanja performansama ovih preduzeća, uključujući i razvijanje osnovnih indikatora poslovanja, ali i uvođenje čvrstog budžetskog ograničenja i raskid sa dosadašnjom praksom gomilanja gubitaka i neplaćenih obaveza javnih preduzeća, te neopravdanog izdavanja (državnih/entitetskih) garancija.

Jačanje uloge države značilo bi, takođe i potrebu njenog većeg angažovanja u procesu iniciranja, oblikovanja i implementacije programa sveobuhvatnog restrukturiranja javnih preduzeća. U statusnom smislu, proces restrukturiranja neophodno je prioritarno usmjeriti u pravcu jasnijeg razdvajanja uloge javnih preduzeća u obavljanju usluga od javnog interesa od komercijalnog aspekta njihovog poslovanja. Zahvaljujući povećanju stepena specijalizacije u smislu fokusiranja privrednih subjekata javnog sektora na obavljanje aktivnosti od opšteg značaja, bile bi stvorene i pretpostavke za efikasniju upotrebu raspoloživih (javnih) resursa, budući da bi javna preduzeća bila isključivo angažovana na isporuci strateških proizvoda i usluga koji nisu komercijalno isplative za privatni sektor.

Organizacioni aspekt restrukturiranja javnih preduzeća potrebno je prevashodno usmjeriti na poboljšanje sistema korporativnog upravljanja ovim preduzećima, kroz uspostavljanje transparentnog okvira za izbor i imenovanje upravljačkih struktura (direktori, članovi upravnih i nadzornih odbora). Riječju, umjesto politički podobnih, ovim preduzećima su neophodni menadžeri sa visokim stručnim kvalitetom i nespornim moralnim kredibilitetom.

Međutim, kao što se to jasno vidi iz podataka o učešću preduzeća nad kojim je pokrenut postupak stečaja ili likvidacije u strukturi preostalih neprivatizovanih preduzeća, ali i iz izuzetno loših performansi poslovanja javnih preduzeća u Republici Srpskoj (čija detaljna elaboracija daleko prevazilazi temu i okvire ovog rada), nemali broj ovih preduzeća neophodno je sanirati i, u finansijskom smislu, restrukturirati. Samo je na taj način moguće spriječiti njihov prijeteći finansijski slom, odnosno postići kratkoročnu konsolidaciju, poboljšanje prinostnog položaja i kreditne

sposobnosti, te stvoriti realne pretpostavke za temeljito restrukturiranje i prilagođavanje izazovima koji stoje pred javnim sektorom.

Za postizanje ciljeva sveobuhvatnog restrukturiranja realnog sektora, kako njegove javne tako i privatne komponente, jedan od posebnih izazova tiče se neophodnosti uspostavljanja instituta efikasnog stečajnog postupka i stečajne reorganizacije, u okviru istog. Naime, efikasne stečajne procedure značajno doprinose povećanju efikasnosti privrede, u prvom redu putem realokacije resursa od neefikasnih prema efikasnijim privrednim subjektima, ali i rješavanju problema nelikvidnosti čija toksična snaga ima potencijal da ugrozi funkcionisanje nacionalne ekonomije u cjelini. S druge strane, potpuna afirmacija stečajne reorganizacije koja, osim kao zakonska mogućnost, gotovo i da ne postoji u našoj ekonomsko-pravnoj praksi, pozitivno bi uticala na vitalnost domaće privrede, zahvaljujući smanjenju stope privrednog mortaliteta, te smanjenje troškova restrukturiranja (oporavka) i gubitaka za povjerioce preduzeća.

Dakle, sa ekonomskog stanovišta, restrukturiranje javnog sektora treba da osigura povećanje efikasnosti privrede u cjelini, poboljšanje kvaliteta i dostupnosti proizvoda i usluga od opšteg interesa, intenziviranje ukupne privredne aktivnosti i rast zaposlenosti, smanjenje široko rasprostranjene korupcije, te uspostavljanje finansijske discipline. Sa fiskalnog aspekta, efikasno restrukturiranje javnih preduzeća dovelo bi do značajnog pada direktnih i indirektnih subvencija privredi, uključujući i date i aktivirane garancije, poboljšanja naplate poreza, ali i smanjenja javnog duga i ukupne, u prvom redu neproduktivne, budžetske potrošnje.

Sveobuhvatno restrukturiranje realnog sektora i, u okviru njega, sektora javnih preduzeća omogućilo bi konačnu tranziciju naše privredne realnosti prema modernom tržištu, u potpunosti osposobljenom da podrži ciljeve društveno-ekonomskog rasta i razvoja. Iako je gotovo dvadesetpetogodišnje kašnjenje u sprovođenju ovog procesa, u velikoj mjeri povezano sa objektivnim dešavanjima na ovim prostorima, veći dio odgovornosti svakako je na nosiocima ekonomskog i političkog odlučivanja u Republici Srpskoj i Bosni i Hercegovini.

## **6 Zaključak**

Dinamični procesi restrukturiranja i privatizacije zahvatili su bivše socijalističke zemlje neposredno nakon sloma politički i ekonomski dirigovanih sistema u čijoj se osnovi nalazila državna svojina kao jedini oblik vlasništva i tržišne regulative. Promjene koje su zatim uslijedile obuhvaćene su kompleksnim pojmom tranzicija, a njihova ključna odrednica tiče se redistribucije društvenog bogatstva u okolnostima nedovoljno razvijenih institucija i tržišne ekonomije.

Korporativno restrukturiranje nije isključivo tranzicijski fenomen. Baš suprotno. Za njegov nastanak i globalnu afirmaciju prevashodno su zaslužne visokorazvijene tržišne ekonomije, u kojim su se ovi procesi odvijali sa bitno drugačijim ciljevima, motivima, načinima i oblicima realizacije u odnosu na tranzicijske privrede. Talas restrukturiranja u kapitalističkim zemljama takođe je iniciran promjenama u privrednim sistemima, kojim se jedan broj preduzeća ne prilagođava na vrijeme.

Kroz proces tranzicije u Republici Srpskoj, restrukturiranje preduzeća nije adekvatno promovisano, niti je prihvaćeno kao aktivni instrument prilagođavanja suštinski izmijenjenim uslovima privređivanja. To je svakako imalo za posljedicu značajno povećavanje tranzicijskih troškova, ali i negativnu implikaciju na sveukupna postignuća domaće društvene i ekonomske transformacije. Razlozi tome su, kao što smo to vidjeli, brojni.

Postizanje ciljeva poboljšanja efikasnosti i konkurentnosti našeg realnog sektora pretpostavlja neophodnost potpune afirmacije koncepta korporativnog restrukturiranja i njegove proaktivne primjene prema nadolazećim problemima i tržišnim izazovima, odnosno reaktivnog odgovora na već prisutne poslovne i finansijske poteškoće. Za to je potrebno osigurati provođenje niza sistemskih mjera i intervencija u postojećem pravnom i ekonomskom sistemu. Odgovornost za njihovo preduzimanje (ili nepreduzimanje), u svakom slučaju snose ključni akteri i nosioci odlučivanja o relevantnim društveno-ekonomskim pitanjima i procesima.

## 7 Popis literature

- Agencija za bankarstvo Republike Srpske (ABRS). (1999). *Izveštaj o poslovanju za 1998. godinu* [Zvanični podaci]. Dostupno na veb sajtu ABRS: <http://www.abrs.ba/publikacije/publikacije.htm>.
- Blanchard, O. (1997). *The Economics of Post-Communist Transition*. Oxford University Press.
- Centralni registar hartija od vrijednosti AD. (2015). *Izveštaj o neto vrijednosti Akcijskog fonda Republike Srpske a.d. Banja Luka na dan 31.12.2014. godine* [Zvanični podaci]. Dostupno na veb sajtu Agencije za bankarstvo Republike Srpske: <http://www.irbrs.org/azuro3/a3/?id=471>.
- Dušanić, J. B. (2008). *Bećarska ekonomija – Tranzicija u Srbiji*. Beogradska poslovna škola.
- Investiciono razvojna banka Republike Srpske (IRBRS). (2015). *Rezultati finansijskog restrukturiranja u Republici Srpskoj, 2015* [Zvanični podaci]. Dostupno na veb sajtu IRBRS: <http://irbrs.org>.
- Колодко, Г. В. (2000). *От шока к терапии – Политическая экономия пост - социалистических преобразований*. Москва: Эксперт.
- Stiglic, Dž. E. (2004). *Protivrečnosti globalizacije*. Beograd: SBM-x.
- Tomaš, R. (2013). Negativna selekcija i moralni hazard kao uzročnici neefikasne tranzicije i sklonosti ka krizi u Bosni i Hercegovini. *Acta Economica*, br. 18, str. 9–30.
- Zakon o posebnim načinima izmirenja poreskog duga. *Službeni glasnik Republike Srpske*, 66/13.
- Zakon o prenosu sredstava društvene u državnu svojinu. *Službeni glasnik Republike Srpske*, 4/93 i 8/96.
- Zakon o privatizaciji preduzeća. *Službeni glasnik Republike Srpske*, 15/96 i 13/97.
- Zakon o privatizaciji državnog kapitala u preduzećima. *Službeni glasnik Republike Srpske*, 24/98, 62/02, 38/03, 65/03 i 109/05.
- Zakon o privatizaciji državnog kapitala u preduzećima. *Službeni glasnik Republike Srpske*, 51/06, 1/07, 53/07, 41/08, 58/09, 79/11 i 28/13.

## **EFEKTI SDI U EVROPSKIM TRANZICIONIM ZEMLJAMA**

### **EFFECTS OF FDI IN EUROPEAN TRANSITION COUNTRIES**

---

Mladen Ivić<sup>10</sup>

Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka

Branislav Mitić<sup>11</sup>

Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka

#### **Sažetak**

Tranzicione zemlje i zemlje u razvoju zbog zaduženosti i nepovoljnog privrednog stanja pokazuju interes za priliv stranih investicija. Pomenute zemlje negativne ekonomske tendencije mogu prevazići samo međunarodnim kretanjem kapitala. Razvijene zemlje suočene sa finansijskom krizom su, takođe, zainteresovane za veći priliv stranog kapitala, gde strane investicije postaju najvažniji element razvojnih strategija. Strane investicije predstavljaju ključni razvojni faktor u savremenoj privredi, uz trgovinu, najznačajnije sredstvo poslovanja preduzeća, organizovanja proizvodnje, snabdevanje robama i uslugama u svetskim razmerama. Kompanije u globalnim razmerama organizuju proizvodnju pomoću stranih ulaganja, odnosno direktnih investicija. Na taj način obezbeđuju efikasno snabdevanje sirovinama, energijom, radnom snagom, potom plasiraju proizvode i usluge na najvažnija tržišta. Na osnovu takvog poslovanja, kompanije mogu na optimalan način iskoristiti svoje prednosti u tehnologiji, znanju i ekonomiji obima.

**Ključne reči:** strane direktne investicije, zemlje u tranziciji, privredni razvoj, BDP, efekti i karakteristike.

---

<sup>10</sup> Despota Stefana Lazarevića bb Banja Luka, Tel.: +38765-494-581, E-mail: ivic.mladen@gmail.com

<sup>11</sup> Despota Stefana Lazarevića bb Banja Luka, Tel.: +38169-1709058, e-mail: mmmbane@gmail.com

## Summary

Due to their indebtedness and unfavorable economic status, the countries in transition and developing countries are showing an interest for the inflow of foreign investments. The above mentioned countries are able to overcome the negative economic tendency only through the international capital movement. The developed countries faced with a financial crisis are also interested in a greater inflow of the foreign capital, wherein the foreign investments are becoming the most important element of developing strategies. The foreign investments represent a crucial developing factor in the modern economy, together with trade they are the most important means of the enterprise business operations, organization of production, supply of goods and services on a global scale. Companies organize the production on a global level by using the foreign investments, i.e. the direct investments. In that way they are provided with the efficient supply of primary commodities, energy, workforce, and then they launch their products and services to the most important markets. On the basis of this type of business operations, the companies are able to use their advantages in technology, knowledge and economies of scale optimally.

**Keywords:** FDI, countries in transition, economic development, GDP, effects and features.

## 1 Uvod

Bitna karakteristika svetske ekonomije u zadnjih dvadesetak i više godina je povećan priliv stranih investicija. Te investicije su se kretale od klasičnih pozajmljivanja do direktnih ulaganja. Direktna strana investicija predstavlja glavni oblik plasiranja kapitala razvijenih zemalja u zemlje u razvoju. Strana direktna investicija su oblik ulaganja, kod kojeg ulagač obezbeđuje pravo svojine, kontrole i upravljanja nad firmom u koju su uložena sredstva, radi ostvarenja ekonomskih interesa. Direktna strana investicija nastaju prema statističkim kovencijama MMF-a, kada rezidenti jedne zemlje postanu vlasnikom deset ili više posto nekog preduzeća u drugoj zemlji. Ugovorom o ulaganju zasnivaju se obligaciono-pravni odnosi između ulagača. Subjekti koji zaključuju ugovor pripadaju raznim zemljama i samim tim se primenjuje različito zakonodavstvo. Glavna obeležja kretanja kapitala u svetu velikim delom se reflektuju i na oblik i kvalitet njihovog priliva u zemljama u tranziciji. Značajniji priliv SDI je praćen padom učešća javnog kapitala, a povećanjem privatnog.

## 2 Teorijski okvir

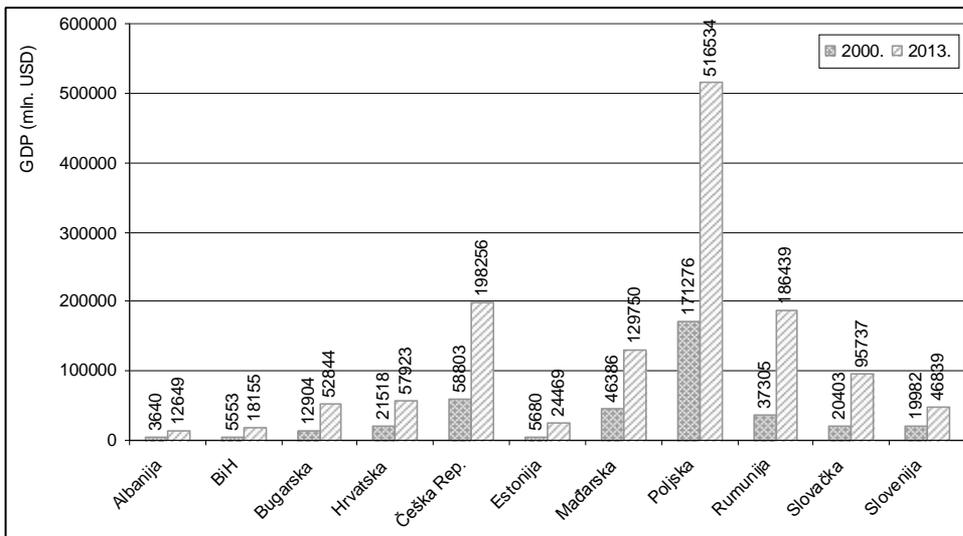
Pozitivne efekte na rast nacionalne ekonomije, investiciona politika će ostvariti samo ako je prate ostale makroekonomske politike, pre svega trgovinska politika koja podržava izvozno orjentisanu strategiju i politika podrške privatnom preduzetništvu (Sauvant, Mallampalla & Economou, 1993). Prostor za globalnu konkurenciju otvara rast u kontinuitetu stranih direktnih investicija, međunarodne trgovine, ali i smanjenje prepreka za kretanje roba i usluga. Vrlo značajno za postojeća preduzeća je da pažljivo proučavaju uslove konkurencije, ali i put ulaska u određenu granu ili izlaska iz nje. Treba stimulisati one grane koje su u mogućnosti ostvariti konkurentnu

prednost i visoku produktivnost (Mitić, 2009). Nije sporno da SDI mogu dovesti do tehnološkog napretka jedne zemlje, pre svega stvaranjem novih radnih mesta i povećanjem ekonomske aktivnosti. One predstavljaju prilično stabilan izvor finansiranja nekih ekonomija u tranziciji (Abdulla, 2007) Rizik zemlje diktira priliv SDI. Zemlje koje nisu u EU, zbog slabijih učinaka u procesu tranzicije, suočavaju se sa manjim prilivom SDI (Bevan & Estrin, 2000). Uticaj SDI na rast izvoza jedne zemlje je ograničavajući. Pre svega, misli se na to da zemlje koje mogu biti veliki izvoznici istovremeno su (najčešće) i veliki uvoznici (Antevski, 2009). Transnacionalne kompanije otvaraju filijale širom sveta i raspoređuju proizvodnju na lokacije u raznim zemljama. Često su te zemlje upravo zemlje u razvoju i tranzicione zemlje (Nedeljković, 2003). Privredni rast ne mora da ide u pozitivnom smeru, bez obzira na priliv SDI. Razlog je privatizacija jer se bogatstvo u jednoj ekonomiji smanjuje, ako se prihodi od privatizacije koriste za ličnu potrošnju umesto za investicije (Stiglitz, 2004). Zanimljivo je da tranzicione zemlje karakteriše rast izvoza mašina i transportnih uređaja. U periodu od 2000. do 2005. godine izvoz u ovom sektoru beleži zavidan rast učešća u ukupnom izvozu, kod nekih zemalja i više od 50% - npr. u Mađarskoj 59% (Mitić, 2009). Povezanost privrednog rasta jedne zemlje i stranih direktnih investicija može podrazumevati analizu različitih indikatora. Najvažniji indikator ekonomskog razvoja je bruto domaći proizvod zemlje i taj pokazatelj treba da pokaže stepen zavisnosti između SDI i BDP, za zemlje koje su obuhvaćene ovom analizom.

### **3 Izvori podataka i rezultati istraživanja**

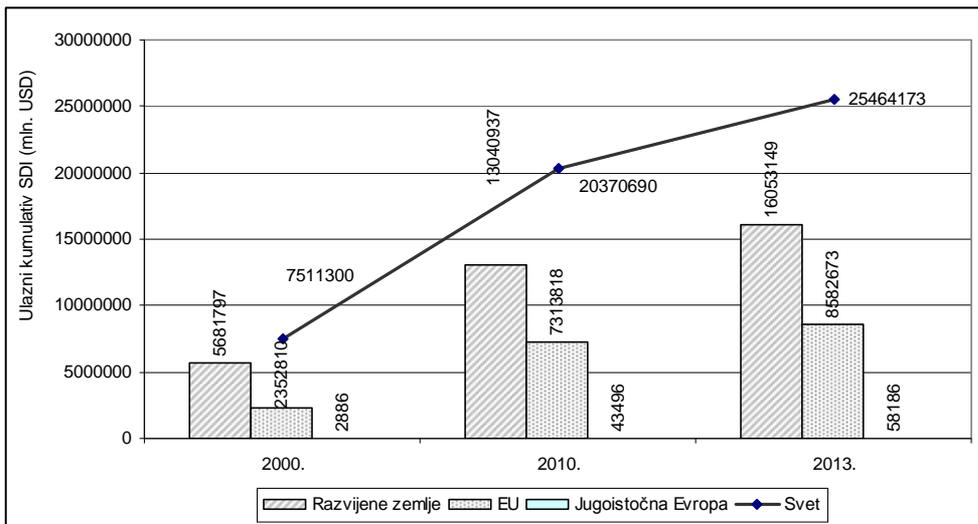
Istraživanjem u ovom radu je obuhvaćeno jedanaest zemalja: Albanija, Bugarska, BiH, Češka Republika, Estonija, Hrvatska, Mađarska, Poljska, Rumunija, Slovačka i Slovenija. Za strane direktne investicije i bruto domaći proizvod, korelaciona analiza obuhvata period od 1993. do 2013. godine. Izuzetak je Bosna i Hercegovina, za koju je raspoloživa serija od 1998. do 2013. godine. Zemlje koje su obuhvaćene ovom analizom beleže različite makroekonomske pokazatelje i nalaze se na različitom nivou ekonomskog razvoja. Za korelacionu analizu korišćen je koeficijent linearne korelacije između dve promenljive u uzorku ili Pirsonov koeficijent korelacije. Bruto domaći proizvod, iskazan u tekućim dolarima, se znatno razlikuje među zemljama. U 2013. godini najveći je u Poljskoj, a najmanji u Albaniji, što se jasno vidi iz Grafikona 1.

**GRAFIKON 1: GDP (CURRENT US\$, IN MILLIONS)**



Izvor: United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (2015).

**GRAFIKON 2: FDI INWARD STOCK, BY REGION**

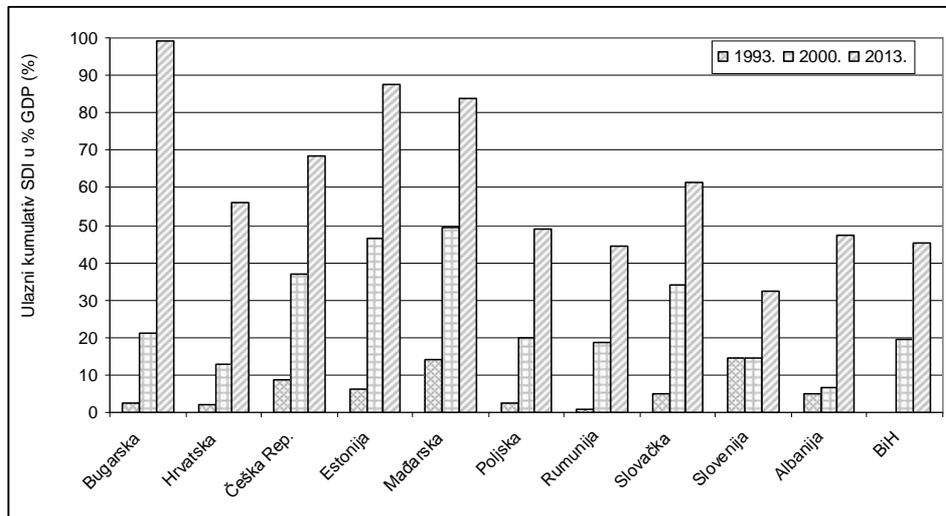


Izvor: UNCTAD (2015).

Interesantno je analizirati i kumulativ ulaznih SDI u odnosu na BDP. Prema ovom pokazatelju, u 2013. godini, u najboljoj poziciji je Bugarska, a na zadnjem mestu je Slovenija. Kumulativ ulaznih SDI u Bugarskoj je iznad 80%, a u Sloveniji ispod 40%. Ako uporedimo 2013. u odnosu na 2000. godinu, primetićemo da je

najveći rast dostigla Albanija (povećanje oko sedam puta), a Mađarska i Slovačka nisu ni udvostručile ovaj pokazatelj.

**GRAFIKON 3. FDI INWARD STOCK AS A PERCENTAGE OF GROSS DOMESTIC PRODUCT**



Izvor: UNCTAD (2015).

Rezultati korelacione analize pokazuju povezanost stranih direktnih investicija i bruto domaćeg proizvoda, odnosno uticaj jedne varijable na drugu. Pirsonov stepen korelacije uz respektabilan nivo značajnosti je evidentan kod BiH (0,468207587), kao i Mađarske (zemlja članica EU i primer uspešne tranzicije). Ostale vrednosti se kreću od 0,510157935 (Bugarska) do 0,944487485 (Albanija), ali sa nivoom značajnosti od 0,01 odnosno 0,05.

**TABELA 1: REZULTATI KORELACIONE ANALIZE**

	Srednja vrednost priliva SDI	Standardna devijacija priliva SDI	Srednja vrednost GDP	Standardna devijacija GDP	Pirsonov stepen korelacije	Pirsonov stepen korelacije (Time-lag: 1 god.)
Albanija	411.8857	409.38118	6914.7648	4250.67482	0,944487485**	0,903727181**
Bugarska	2570.5810	3383.82346	27485.6395	17341.73587	0,510157935*	0,636789485
Češka Republika	4829.3190	3082.18951	118813.0429	66047.23111	0,386544304	0,491468665
Estonija	968.5714	846.50211	12336.8714	7764.23517	0,67586231**	0,768768223**
Hrvatska	1598.6048	1556.62358	38780.8857	18349.11063	0,651557652**	0,710018468*

Mađarska	4345.9048	2800.95287	86959.0143	40575.77405	0,407580537	0,407411975
Poljska	9279.5857	6319.13560	288024.6619	153320.03062	0,66187462**	0,800753475*
Rumunija	3606.1095	3912.55271	93870.3571	65189.66599	0,648096882**	0,70276424*
Slovačka	2338.2762	1893.96871	47901.0571	32124.79197	0,242817365	0,424807607
Slovenija	567.2619	543.93681	32224.7143	13485.67339	0,563277685**	0,574503631
BiH	452.4875	426.64244	11925.8645	5471.81715	0,468207587	0,605108509

*Napomene:*

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*Izvor: UNCTAD (2015).*

Ono na šta treba obratiti pažnju i što je svakako interesantno su podaci koji se dobiju uračunavanjem time-lag-a od jedne godine. Problem time-laga je u suštini prisutan pri analizi bilo kog makroekonomskog indikatora. Time-lag se razlikuje od zemlje do zemlje, a to otežava njegovo uključivanje u ekonometrijska izračunavanja. Vrednosti Pirsonovog koeficijenta su veće za devet od ukupno jedanaest analiziranih zemalja. Negativan skor nakon uračunavanja time-lag-a imaju samo Albanija i Mađarska. Zaključak je da zemlje sa većim prilivom SDI, uračunavanjem time-lag-a, beleže veći Pirsonov koeficijent kad je u pitanju bruto domaći proizvod (BDP).

## 4 Zaključak

Rezultati analize koji su predstavljeni u ovom radu ukazuju na bitan nivo povezanosti SDI sa BDP. Uvažene su i preporuke da se u ovakvu vrstu istraživanja uvrsti korelaciona analiza sa time-lag-om. Rizik zemlje, odnosno politički rizik, u vrlo značajnoj meri određuje priliv SDI. Strane direktne investicije zemljama u tranziciji doprinose povećanju izvoza i stabilizaciji platnog bilansa. Smanjenje interesovanja stranih investitora je dovelo do smanjenja SDI, a što se može objasniti i dalje prisutnom globalnom ekonomskom recesijom i prestankom delovanja direktnih ekonomskih podsticaja koje su davale vlade najrazvijenijih svetskih ekonomija (prvenstveno SAD, Britanije i Nemačke).

Pokazalo se da su direktne strane investicije povoljniji kanal priliva neophodne strane akumulacije u odnosu na uzimanje klasičnih kredita na međunarodnom finansijskom tržištu. Analize platnog bilansa i stopa rasta pokazala je da su zemlje koje su koristile strane direktne investicije brže ostvarile ekonomski rast i bolji privredni ambijent uopšte. Makro aspekt govori o sledećim prednostima: 1) poboljšava se trgovinski i platni bilans zemlje, 2) dolazi do bržeg i efikasnijeg uklapanja domaće privrede na svetskom tržištu, 3) poboljšava se snabdevenost domaćeg tržišta, 4) povećava se broj novih radnih mesta, itd. Domaće firme brže i jeftinije dolaze do savremenije tehnologije, uvode savremeniju organizaciju rada, stiču savremenija znanja iz oblasti obrade tržišta itd. Umereni izlazak iz krize najrazvijenijih zemalja sveta daje realnu osnovu za očekivanje povećanja ulaganja prema zemljama u razvoju i tranziciji.

## 5 Popis literature

- Antevski, M. (2009). Razvojni potencijali stranih direktnih investicija: komparativna međunarodna iskustva. *Bibliđ*, br. 61/ 1-2, str. 68–75.
- Azizov, A. (2007). *Determinants of FDI in CIS countries with Transition Economy* [Magistarski rad]. Preuzeto 15. decembra 2014. sa <http://pure.au.dk/portal-asb-student/files/1419/000154873-154873.pdf>.
- Bevan, A. & Estrin, S. (2000). *The Determinants of Foreign Direct Investment in Transition Economies* [Working Paper 342]. Michigan, Ann Arbor: William Davidson Institute.
- Mitić, B. (2009). *Performanse stranih direktnih investicija i uticaj na privredu Evropskih zemalja u tranziciji – pozicija Republike Srbije*. Neobjavljena doktorska disertacija. Beograd: Univerzitet Alfa, Fakultet za trgovinu i bankarstvo.
- Nedeljković, M. (2003). Strane direktne investicije i stvaranje preduslova za privredni razvoj – iskustvo zemalja u tranziciji. *Industrija*, br. 3–4, str. 89–104.
- Sauvant, K. P., Mallampalla, P. & Economou, P. (2004). Foreign direct investment and international migration. *Transnational Corporations*, 2/1, 33–69.
- Stiglitz, J. (2004). Capital Market Liberalization, Globalization and the IMF. *Oxford Review of Economic Policy*, 20/1, 37–71.
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2015). *World Investment Report 2014* [Data file]. Available from UNCTAD Web site, <http://unctadstat.unctad.org>.

## MULTIJEZIČNOST U EVROPSKOJ UNIJI U KONTEKSTU PREVODA PRAVNIH AKATA

## MULTILINGUALISM IN EU IN THE CONTEXT OF TRANSLATION OF LEGAL ACTS

---

Milijana Ratković<sup>12</sup>

Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka

### Sažetak

Evropska unija poštuje pravo svojih građana na identitet i, iako predana integraciji zemalja članica, Evropska unija istovremeno promovira slobodu svojih naroda da govore i pišu vlastitim jezikom. Multijezičnost je takođe i jedan od temelja na kojima počiva EU. *Ujedinjeni u različitosti* (*United in diversity*) jedan je od najčešćih slogana u dokumentima EU. U skladu s ovim motom, raznolikost jezika zajedničko je bogatstvo i EU na to gleda kao na jedan od svojih prioriteta. Prevođenje pravnih propisa EU je sastavni dio predpristupne strategije svake države kandidata za članstvo u Evropskoj uniji i jedan je od ključnih elemenata uspješne integracije u EU. Tekstovi pravnih akata objavljuju se na svim službenim jezicima i svi imaju istu pravnu snagu.

**Ključne riječi:** multijezičnost, engleski jezik, Evropska unija, *acquis*, prevod.

### Summary

The European Union respects the right of its citizens to the identity and, although committed to integration of the Member States, the European Union promotes the freedom of its people to speak and write their own language. Multilingualism is also one of the foundations on which the EU is based. *United in diversity* is one of the most common slogans in EU documents. In accordance with this motto, the diversity of languages is common wealth and the EU considers it as one of its priorities. Translating legal documents is an integral part of the pre-accession strategy of every candidate country for EU membership and is one of the key elements of successful integration into the EU. Texts of legal acts are published in all official languages and all have the same legal force.

**Keywords:** multilingualism, English language, European Union, *acquis*, translation

---

<sup>12</sup> Studijski centar Trebinje, Trebinjskih brigada 3, E-mail: milijana\_rs@yahoo.com

## 1 Uvod

Jednak status svih službenih jezika omogućuje građanima EU pristup zakonodavstvu i komuniciranje sa institucijama Unije na svim službenim jezicima država članica. EU podržava svoje članice u brojnim kulturnim i obrazovnim inicijativama i programima podrške učenju jezika, promovirajući jezičke razlike i multikulturalizam. “Evropska unija ima institucionalan okvir koji promovirše njene vrednosti, unapređuje njene ciljeve i stara se o njenim interesima, kao i interesima njenih građana i interesima država članica, s jedne, i obezbeđuje usklađenost, efikasnost i kontinuitet politika i akcija, s druge strane” (Lilić, 2011, str. 23). Jezik je, svakako, najznačajniji simbol i sadržaj nacionalnog identiteta i svi jezici u Evropskoj uniji imaju jednak status, svi su jezici službeni, pa se i svi prevodi pravne stečevine Zajednice (tzv. *Acquis communautaire*) i ostalih zakonodavnih akata smatraju ravnopravnima i jednako autentičnima (Hartley, 2010). Konceptom višestruke autentičnosti želi se, barem formalno, izbjeći jezična ili kulturna dominacija bilo koje države članice ili njezina jezika u EU te se na taj način garantuje ravnopravnost svih njenih građana pred zakonom. Svaki građanin EU ima pravo da se pismeno obratiti svakom tijelu Unije na službenom jeziku svoje države i da dobije odgovor na istom jeziku (utvrđeno Ugovorom iz Amsterdama, 1997.). Drugim riječima, institucije EU donose zakone koji se direktno odnose na sve njene građane i stoga im moraju biti dostupni na njihovu maternjem jeziku, odnosno na službenom jeziku njihove države.

## 2 Jezička politika EU

Evropska unija je došla u stadijum kada dotiče skoro svaki aspekt javne politike i obuhvata gotovo svaku evropsku državu (Dinan, 2011). Lingvistički gledano multijezičnost se može odnositi na pojedinca (bilingvalizam) ili na društvo, odnosno naciju koja je podijeljena na simetričnu višejezičnost u kojoj svi jezici imaju isti status ili asimetričnu višejezičnost u kojoj bar jedan jezik ima povlašten status (Clyne, 1997).<sup>13</sup> Osnovno obilježje jezičke politike Evropske unije je načelo ravnopravnosti svih njenih službenih jezika i sve jezičke verzije osnivačkih ugovora i ostalih pravnih akata su isto vrijedne. “Jezička politika je politika koja teži skladu, u širem smislu mirovna politika“ (Velički, 2007, str. 95). Službeni glasnik evropskih zajednica, koji je Ugovorom iz Nice preimenovan u Službeni glasnik Evropske unije, objavljuje se na svim službenim jezicima Evropske unije.

Svaki član Evropskog parlamenta može koristiti svoj maternji jezik kada govori na sjednicama Parlamenta. Isto tako i svaki građanin EU može se obratiti institucijama Evropske unije na svom maternjem jeziku i ima pravo dobiti odgovor na tom jeziku. Shodno odredbama evropskog prava, treba razlikovati autentičan, službeni i radni jezik. Autentični jezici su jezici na kojima su objavljeni evropski konstitutivni ugovori. “Dok je Ugovor o osnivanju Evropske zajednice za ugalj i čelik zaključen samo na francuskom jeziku, Ugovor o EEZ i Ugovor o EAZ iz 1957.

---

<sup>13</sup> Pravi primjeri multijezičnih država su Švajcarska, Belgija ili Kanada.

godine zaključeni su u izvornicima na nemačkom, francuskom, italijanskom i holandskom jeziku, čiji su tekstovi ravnopravni i jednako obavezni” (Košutić, 2014, str. 118). Iako vrijedi načelo ravnopravnosti svih službenih jezika, u institucijama Evropske unije u svakodnevnom radu se uglavnom koriste engleski, francuski i njemački. U EU se trenutno koristi 24 službena jezika i to su: engleski, danski, finski, francuski, italijanski, njemački, holandski, hrvatski, irski, grčki, španjolski, portugalski, švedski, češki, estonski, letonski, litvanski, mađarski, malteški, poljski, slovački, slovenski, bugarski i rumunski. Broj službenih jezika EU je manji od broja država članica. Razlog tome je što se neki jezici koriste u više zemalja:

- njemački je službeni jezik u Njemačkoj, Austriji, Belgiji i u Luksemburgu;
- engleski u Ujedinjenom Kraljevstvu, Republici Irskoj i na Malti;
- francuski u Francuskoj, Belgiji i Luksemburgu;
- grčki u Grčkoj i na Kipru;
- holandski u Holandiji i Belgiji (flamanski);
- švedski u Švedskoj i Finskoj.

U Evropi se takođe govore velški i bretonki (srodni keltski jezici) koji se govore u Velsu i Bretanji, katalonski (Andora, Španija, Sardinija, Francuska), baskijski (Španija i Francuska), flamanski koji je u Belgiji službeni jezik, ali je zbog svoje sličnosti s holandskim jezikom (koji je od početka službeni jezik EU) nije delegiran kao poseban jezik. Navedeni jezici nisu službeni jezici EU, jer je pravo na službeni jezik ispregovarano u procesu pristupnih pregovora. Kuriozitet je i da je irski jezik tek 2007. godine dobio status zvaničnog jezika Evropske unije iako je još od 1973. godine smatran za autentičan jezik Ugovora. Iako se baskijski, katalonski i galicijski od 2005. godine zvanično koriste u evropskim institucijama, dokumenti na ove jezike se ne prevode. Da bi određeni jezik države kandidata za članstvo u EU postao službeni jezik Evropske unije, neophodno je da ta država podnese zahtjev Evropskom vijeću, koje o tome jednoglasno odlučuje. Svaka država članica može objaviti Ugovore i na drugim jezicima, koji u njoj imaju status službenog jezika, i dostaviti “overenu kopiju prevoda koja će se čuvati u arhivima Saveta” (Košutić, 2014, str. 119). S obzirom na to da je multijezičnost u Evropi danas standard, a ne kao u prošlosti kad su prednost imali izvorni govornici jezika zemalja s većim brojem stanovnika, stanovnici zemalja s malim brojem stanovnika “više ne moraju prikrivati svoj identitet jer su dobili legitimno pravo na svoj vlastiti jezik koji sada vrijedi za sve građane Evrope” (Velički, 2007, str. 98).

Ipak, postoji razlika između formalno-pravne multijezičnosti i stvarne jezičke komunikacijske prakse u Evropskoj uniji. U brojnim se situacijama smanjuje broj službenih jezika i prednost se neizbježno daje engleskom i francuskom. Iako je multijezičnost službena politika Evropske unije ipak je engleski jezik postao jezik opšte komunikacije, evropska *lingua franca*.

Nijedan jezik u istoriji nije se koristio u tolikoj mjeri kao što je to s današnjom rasprostanjenošću engleskog jezika. U Evropi engleski funkcioniše u tri oblika: 1) kao nacionalni jezik važnih zemalja članica Evropske unije tj. Velike Britanije i Irske, 2)

kao *lingua franca*<sup>14</sup> na evropskom nivou i 3) kao globalni jezik. Posljednjih se godina ovaj termin koristi za komunikaciju na engleskom jeziku između govornika različitih maternjih jezika. Engleski *lingua franca* (ELF) je *jezik kontakta* između govornika koje ne dijele isti maternji jezik i kulturu, a za koje je engleski jezik izabrani strani jezik komunikacije (Seidlhofer, 2005). Danas je položaj engleskog kao jezika nauke neupitan, a neki tvrde da sama činjenica da je engleski međunarodni jezik znači da nijedan narod nad njim nema pravo vlasništva (Seidlhofer, 2001). Engleski jezik ima važnu ulogu u Evropskoj uniji. Iako se Evropa zalaže za očuvanje kulturne i jezičke raznolikosti, ipak, u internoj komunikaciji unutar evropskih institucija, engleski sve više prevladava kao radni jezik. Treba imati na umu da je i veliki broj nacрта službenih dokumenata napisan na engleskom što znači da tri petine nacрта dokumenata Evropske unije koji se upućuju na prevođenje je, zapravo, napisano ne engleskom. Tome su doprinijele zemlje članice. Naime, predstavnici zemalja kao što su Švedska, Finska ili Austrija radije koriste engleski jezik nego francuski. Zemlje kandidati ga takođe najčešće koriste. Štaviše, 90% dokumenta koji se iz tih zemalja šalje u institucije EU napisano je na engleskom.

Engleski se, takođe, koristi i u situacijama kada nema prevodioca za prevođenje određenih parova jezika kao npr. nekog od baltičkih jezika i grčkog (McCluskey, 2002). Tada se pristupa tzv. relejnom sistemu. Na primjer, ukoliko nije dostupan prevod sa finskog na grčki jezik, može se koristiti engleski kao posredni jezik - ili *interlingua*, kako se ponekad naziva. U tom slučaju najprije se prevodi sa finskog na engleski, pa sa engleskog na grčki. Može se, naravno, koristiti bilo koji od jezika ali je sasvim sigurno da se engleski najviše koristi za ovakve vrste prevoda (Crystal, 2003). Ukupni troškovi pismenog i usmenog prevođenja u svim institucijama EU (uključujući Evropsku komisiju, Evropski parlament, Vijeće, Sud, Evropski revizorski sud) iznosi otprilike 1 milijardu evra godišnje. To je manje od 1% proračuna EU ili malo više od 2 EUR po građaninu. U Evropskoj komisiji zaposleno je oko 5 000 prevodilaca (Košutić, 2014).

### **3 Prevođenje pravnih propisa EU**

#### **3.1 Prevođenje *acquis-a***

Kako bi svojim građanima omogućila jezičku ravnopravnost u pristupu evropskom zakonodavstvu, svaka zemlja kandidat ima obavezu da prevede cjelokupnu pravnu stečevinu EU na svoj jezik, što predstavlja sastavni dio pretpristupne strategije svake države kandidata za članstvo u EU i jedan je od ključnih elemenata uspješne integracije. Svi državni jezici država članica su i službeni jezici EU, te su sve jezičke verzije pravnih akata izvorne i istovrijedne (Regulation No.1 determining the languages to be used by the European Economic Community). Znači, s pravnog aspekta, svi se smatraju izvornim jezicima, a ne prevodima.

---

<sup>14</sup> A language that is adopted as a common language between speakers whose native languages are different, <http://www.oxforddictionaries.com>

Prevođenje *acquis-a* je ogroman posao. Štaviše, prevođenje zakonodavstva Evropske unije predstavljalo je najveći prevodilački poduhvat za većinu zemalja članica Evropske unije. Državama je u prosjeku potrebno sedam godina da bi prevele oko 160.000 stranica Službenog lista, tj. oko 300.000 stranica standardnog formata (pri čemu prosječan godišnji porast iznosi 3.000–5.000 stranica). Prevod pravnih tekovina Evropske unije na jezik zemlje kandidata prvenstveno je projekat iz oblasti prava. Ovaj projekat podrazumijeva da svi tekstovi moraju biti prevedeni na jezik zemlje kandidata i proći stručnu, pravnu i jezičku redakturu, što iziskuje velike ljudske resurse i znatne materijalne troškove. To zapravo podrazumijeva podjelu rada, izmjenu stručnjaka različitih profila; gdje se prevodioci bave prevodom, stručnu redakturu obavljaju stručnjaci iz resornih ministarstava, pravnom redakturom se bave pravnici koji su nadležni za određene oblasti, dok jezičku redakturu obavljaju jezički stručnjaci. Intervencije na dokumentu mogu se vršiti samo u okviru definisanih nadležnosti (Vlada Republike Srbije, Kancelarija za evropske integracije, 2009).

Prevođenje *acquis-a* predstavlja vrlo složen posao koji zahtijeva veliku stručnost i vještinu. Složenost tog posla ogleda se i u činjenici da se na jezik države kandidata, po prvi put, prevodi ogromna količina tekstova koji, osim uobičajene faze prevođenja, moraju proći kroz nekoliko procesa provjere (redakture) da bi se mogli smatrati ravnopravnom verzijom na tom jeziku. Visoka stručnost prevoda osigurava se kroz zahtijevna istraživanja na području terminologije, zatim stručnu (tehničku), jezičku i pravnu redakturu. Radna grupa za verifikaciju je posljednja nacionalna instanca kontrole u procesu pripreme pravnih tekovina EU (Ibid, 2009). Neophodne faze procesa prevođenja *acquis-a* su: prevođenje, istraživanje terminologije, uključujući i konsultacije sa stručnjacima iz određenog područja, jezična redaktura, stručna tehnička redaktura, pravna redaktura i lektura. Današnje potrebe zahtijevaju, uz znanje jezika i prevodilačke struke, i vrlo dobro poznavanje neke druge struke, npr. ekonomija, pravo. Za zemlje kandidate često problem predstavlja i odlazak prevodioca i jezičkih redaktora u institucije EU oko godinu dana prije pristupanja, gdje revidira prevode zemlje kandidata. Institucijama Evropske unije neophodni su simultani prevodioci. Procjenjuje se da za svaki jezik treba od 100 do 200 prevodioca za institucije EU.

### **3.2 Generalni direktorat za prevođenje**

Generalni direktorat za prevođenje (GDP) je jedna od najvećih prevodilačkih službi na svijetu, koja sa 2.500 zaposlenih (Lilić, 2011), a kao posebna služba EU, ima delikatan i nimalo lak zadatak. DGT osigurava da su službeni dokumenti dostupni na svim službenim jezicima Evropske unije, čime se ispunjava predanost politici multijezičnosti. GDP predstavlja najvažniju ulogu u zaštiti kulturne i jezičke raznolikosti Unije, što olakšava transparentnost, razumijevanje i razmjenu mišljenja. Njegovi glavni zadaci su: prevođenje dokumenata na svih 24 službena jezika Evropske unije, čime je svim građanima EU omogućen trenutni pristup evropskim tekstovima na vlastitom jeziku i mogućnosti komunikacije s institucijama na maternjem jeziku, osigurava kvalitetno prevođenje i održava troškove na prihvatljivom nivou, razvija odgovarajuće IT alate i terminološke podatke za pomoć prevodiocima i integriše ih u radni proces, kontroliše dokumente prevedene izvan

Ratković, M. (2015). Multijezičnost u Evropskoj Uniji u kontekstu prevoda pravnih akata. *Anali poslovne ekonomije*, br. 12, str. 78–85

Parlamenta i prati kvalitet vanjskog prevoda. GDP je stvorio i multijezičnu virtuelnu biblioteku pod nazivom MultiDoc, koja sadrži dokumentaciju (ne samo vezanu za Evropsku uniju) na svim službenim jezicima Evropske unije.

Prema službenim podacima GDP u 2014. godini ukupno je prevedeno 2.302.465 stranica teksta na razne jezike (taj broj je, na primer, 2012. godine iznosio 1.760.615). Najveći postotak prevedenih stranica odnosio se na engleski jezik (11,57 % ili 266 281 prevedenih stranica), a slijede francuski (6,72 %), njemački (5,89%), te španski i italijanski (4,31%). Najmanji broj prevedenih stranica bilo je na estonskom (3,66%), malteškom (3,83%) i na irskom (0,30%) (European Commission, 2014). Povrh toga, obavljen je ogroman posao simultanog prevođenja tokom zasjedanja, pregovora i samita.

### **3.3 Status i funkcija multijezičnosti u Evropi danas**

Statistike kažu da je 56% građana EU sposobno da se sporazumijeva i na nekom drugom jeziku, pored maternjeg. Najpopularniji je, naravno, engleski, kojim se služi 38% Evropljana (ne računajući tu žitelje Velike Britanije), dok npr. svaki četvrti građanin Rumunije izjavljuje da dobro vlada francuskim (European Commission, 2006). Istraživanje Eurobarometra, sprovedeno 2012. godine, pokazalo je slične rezultate, bar kad je engleski jezik u pitanju. Očekivano, engleski je i dalje na prvom mjestu i njega govori 38% stanovništva, slijede francuski (12%), njemački (11%), španski (7%) i ruski (5%). Engleski i španski pokazuju značajna poboljšanja u odnosu na npr. 2005. godinu. U odnosu na 2005. godinu, kada je broj onih koji su tvrdili da mogu neometano voditi konverzaciju na engleskom, iznosio 15% sada je 73%. U Finskoj je taj procenat, u odnosu na 2005. godinu, takođe znatno povećan (sa 7% na 70%), u Latviji npr. sa 7% na 46%), Litvaniji sa 6% na 38%) (European Commission, 2012). Da bi smanjili i prevazišli lingvističke probleme i prepreke koje se javljaju kako u svakodnevnom životu EU građana tako i u institucijama i administraciji EU, organi EU javno zagovaraju i ohrabuju građane da uče pisati i govoriti i druge jezike iz poslovnih ili privatnih razloga. Jedan od primjera načina pomoći su i mnogi obrazovno-edukativni programi i kampanje – programi Erasmus, Lingua, Sokrates, Leonardo de Vinči.

Evropska strategija za multijezičnost iz 2008. godine predviđa niz obaveza za države članice. U dokumentu se, između ostalog, navodi da su države članice obavezne da promovišu multijezičnost u cilju jačanja socijalne kohezije i interkulturalnog dijaloga, da podržavaju mogućnost permanentnog učenja, da promovišu multijezičnost kao faktor konkurentnosti evropske privrede, mobilnosti i zapošljavanja (Council of the European Union, 2008).

## **4 Zaključak**

Jezička politika Evropske unije je demokratska potreba koja garantuje ravnopravnost svih njezinih građana pred zakonom. Politika EU u središte stavlja pojedinca-građanina i njegova prava. Pravo je evropskih građana da budu informisani na svom jeziku. Drugim riječima, institucije EU donose zakone koji se direktno odnose na sve njezine građane i stoga im moraju biti dostupni na njihovu maternjem jeziku, odnosno

na službenom jeziku njihove države. Svaki građanin EU ima pravo da se pismeno obrati svakom tijelu Unije na službenom jeziku svoje države i da dobije odgovor na istom jeziku (utvrđeno Ugovorom iz Amsterdama, 1997.). Tako da i govornici manjinskih jezika odbacuju svoj defanzivan stav prema drugim jezicima, prepoznaju šanse višejezičnog evropskog diskursa koji ga više ne sili (kao što je to bio slučaj prije) da prikrije ili čak odbaci svoj identitet kako bi se prilagodio prestižnijim jezicima. Kako bi svojim građanima omogućila jezičku ravnopravnost u pristupu evropskom zakonodavstvu, svaka zemlja kandidat ima obavezu da prevede cjelokupnu pravnu stečevinu EU na svoj jezik. Tekstovi pravnih akata objavljeni na svim službenim jezicima imaju istu pravnu snagu. Znači, s pravnog aspekta, svi se smatraju izvornim jezicima, a ne prevodima. Obaveza svake države je da svojim građanima obezbijedi pristup propisima na njima razumljivom jeziku.

Ratković, M. (2015). Multijezičnost u Evropskoj Uniji u kontekstu prevoda pravnih akata. *Anali poslovne ekonomije*, br. 12, str. 78–85

## 5 Popis literature

- Clyne, M. (1997). Multilingualism. In F. Coulmas (Ed.), *The Handbook of Sociolinguistics* (pp. 301–314). Oxford, UK and Malden, USA: Blackwell.
- Council of the European Union. (2008). Council Resolution on a European strategy for multilingualism [Data file]. Available from European Council of Literary Translators' Web site, [http://www.ceatl.eu/wp-content/uploads/2010/09/EU\\_Council\\_multilingualism\\_en.pdf](http://www.ceatl.eu/wp-content/uploads/2010/09/EU_Council_multilingualism_en.pdf).
- Crystal, D. (2003). *English as Global Language*. Oxford University Press.
- Dinan, D. (2011). *Sve bliža Unija*. Beograd: Službeni glasnik.
- European Commission (EC). (2006). Europeans and their languages [Data file]. Available from EC Web site, [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_243\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_243_en.pdf).
- European Commission (EC). (2012). Europeans and their languages [Data file]. Available from EC Web site, [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_386\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_386_en.pdf).
- European Commission (EC). (2014). Translation in figures – 2014 [Data file]. Available from EC Web site, [http://ec.europa.eu/dgs/translation/whowear/translation\\_figures\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/dgs/translation/whowear/translation_figures_en.pdf).
- Hartley, T. (2010). *The Foundations of European Union Law*. New York: Oxford University Press.
- Košutić, B. (2014). *Osnovi prava evropske unije*. Podgorica: CID.
- Lilić, E. (2011). *Evropsko upravno pravo*. Beograd: Pravni fakultet .
- McCluskey, B. (2002). English as a Lingua Franca for Europe. *The European English Messenger*, 11/ 2, 40–46.
- Regulation No.1 determining the languages to be used by the European Economic Community. (1958). *Official Journal 017* (06.10.1958), pp. 385–386.
- Seidlhofer, B. (2001). Brave New English. *The European English Messenger 10/1* , 42–48.
- Seidlhofer, B. (2005). Key concepts in ELT: English as a lingua franca. *ELT Journal*, 59/4, 339–342.
- Velički, D. (2007). Nova višejezičnost i učenje stranih jezika kao dio jezične politike. *Metodički ogledi*, br. 14/1, 93–103.
- Vlada Republike Srbije, Kancelarija za evropske integracije. (2009). *Informacija o pripremi pravnih tekovina EU na srpskom jeziku*. Beograd: Autor.

## IZRAČUN VAR-A KORIŠTENJEM ISTORIJSKE METODE NA AKCIJAMA BANJALUČKE BERZE

---

### VAR CALCULATION USING THE HISTORICAL METHOD ON BANJA LUKA STOCK EXCHANGE STOCKS

---

Ana Pejić<sup>15</sup>

#### Sažetak

U posljednje vrijeme sve više pažnje se posvećuje krizi koja je potresla finansijska tržišta i samim time uzrokovala buđenje svijesti o rizicima i nastojanjima da se ti rizici mjere te da se vrši upravljanje njima. Rizici su sveprisutni dio ljudskog života, pa tako i u poslovnoj, finansijskoj sferi. Uopšte, rizik je neizvjesnost u budućnosti, mogućnost nastanka nekog nepovoljnog događaja. S finansijskog aspekta taj nepovoljni događaj je, na kraju, gubitak finansijskih sredstava. Razvojem finansijskog sistema, ali i tehnologije, posljednjih dvadesetak godina javljaju se i sve noviji i bolji modeli za upravljanje rizicima. Najznačajnija u tome je metoda rizične vrijednosti (VaR).

**Gljučne riječi:** rizična vrijednost, tržišni rizik, portfolio, akcija, metoda, investitor, berza, finansijski sistem, likvidnost.

#### Summary

Lately, more attention is paid to the crisis that has shaken financial markets and thereby caused the awakening of awareness of the risks and efforts to measure these risks and to manage them done. Risks are ubiquitous part of human life, as well as in business, financial sphere. In general, the risk is the uncertainty in the future, the possibility of an adverse event. On the financial aspect of this adverse event is, in the end, the loss of financial resources. The development of the financial system, but also technology, the last twenty years and there are all newer and better models for risk management. The most important in this method is Value at Risk (VaR).

**Keywords:** value at risk, market risk, portfolio, action, method, investor, stock market, financial system, liquidity.

---

<sup>15</sup> Živojina Mišića 18, Banja Luka, Telefon: +387 65 939 300, Email: akukavica@yahoo.com

## 1 Uvod

Upravljanje rizicima odnosi se na procese kojima menadžeri otkrivaju rizike koji utiču na njihove poslovne aktivnosti, utvrđuju njihove vrijednosti, nadziru ih, izbjegavaju, savladavaju ih ili ulaze u njih. To je proces usmjeren na sprečavanje i minimiziranje gubitaka i očuvanje imovine preduzeća. Kvalitetno upravljanje rizicima će omogućiti finansijskim menadžerima lakše i kvalitetnije donošenje odluka o investiranju. Kako bi ono bilo što profitabilnije, potrebno je pronaći najbolje omjere između prinosa i rizika. Upravljanje rizicima omogućava jasniji pogled u budućnost, pa se na taj način smanjuje mogućnost nepovoljnih događaja i gubitaka finansijskih sredstava. Brojni su rizici s kojima se susreću učesnici na finansijskim tržištima.

Value at Risk (VaR) predstavlja najveći gubitak portfolia koji može da se očekuje u posmatranom periodu sa datim nivoom povjerenja (Peterlin i Mladenović, 2007). VaR je 1995. godine postao zvanična mjera rizika u finansijskoj industriji. VaR metoda je statistička metoda koja procjenjuje budući rizik finansijskog instrumenta ili cjelokupnog portfolija i nastoji cjelokupni rizik finansijske institucije izraziti jednim brojem.

Ovdje će biti prikazan izračun VaR-a na primjeru akcija Banjalučke berze, korištenjem istorijske metode gdje su se uzela u obzir dva nivoa pouzdanosti od 95% i 99%. Vidjeće se da što je veći nivo pouzdanosti, veći je mogući gubitak budućeg perioda.

## 2 Načini mjerenja VaR-a

Razvojem VaR sistema mjerenja rizika jasno su se izdvojila tri glavna načina mjerenja VaR-a: 1) istorijska simulacija, 2) parametarski VaR i 3) Monte Karlo simulacija.

Iako se ova tri pristupa izračunu VaR-a razlikuju i često daju različite rezultate, zajednička su im neka ograničenja i karakteristike. Svaki od pristupa koristi faktore rizika. Praćenjem kretanja malog broja faktora rizika, kao što su kamatna stopa, intervalutni kursevi, volatilnosti itd. moguće je izračunati vrijednosti hiljada hartija od vrijednosti koje se nalaze na tržištima kapitala.

Sva tri pristupa izračunavanja VaR-a koriste istorijsku raspodjelu promjena cijena na tržištu kako bi odredili odgovarajuću raspodjelu za dobijene podatke. Zbog ovog pristupa sve tri metode se suočavaju sa problemom izbora vremenskog horizonta iz kojeg će koristiti istorijske podatke.

Istorijski model VaR-a je jednostavan, neparametarski pristup koji pri procjeni VaR-a ne zahtjeva ispunjavanje pretpostavki o distribuciji prinosa tržišnih faktora. Zasniva se na pretpostavci da se istorija uvijek ponavlja sa aspekta rizika te da će bliska budućnost biti veoma slična nedavnoj prošlosti. Stoga se u ovaj model mogu uključiti i rijetki događaji i finansijske krize. Istorijski model VaR-a temelji se na upotrebi istorijskih promjena tržišnih faktora (npr. devizni kurs) da bi se formirala empirijska distribucija vjerovatnoća mogućih vrijednosti portfolija ili prinosa portfolija (Stojanovski, 2007).

Inače, zajedničko svim neparametarskim pristupima, među koje spada i istorijska metoda, jest da pri procjeni VaR-a ne postavljaju pretpostavke o raspodjeli prinosa. Suština neparametarskog pristupa je u tome da umjesto pretpostavki teorijskih raspodjela prinosa, za izračunavanje VaR-a koriste empirijske raspodjele koje se dobijaju iz posmatranih podataka. Svi neparametarski pristupi se zasnivaju na pretpostavci da će bliska budućnost biti veoma slična nedavnoj prošlosti, te da se pomoću podataka iz nedavne prošlosti može prognozirati rizik u bliskoj budućnosti. Ova pretpostavka, iako valjana u mnogim slučajevima, jedna je od najvećih zamjerki neparametarskom pristupu. Istorijska simulacija, kao glavni predstavnik neparametarskog pristupa, predstavlja konceptualno najjednostavniju metodu izračunavanja VaR-a. Da bi se sprovela istorijska simulacija, potrebno je uzeti odgovarajući vremenski horizont od npr. 100, 250 ili 500 dana istorijskih podataka, izračunati dnevne prinose i odrediti iznos VaR iz iscrtanog histograma gubitaka i dobitaka.

Treba istaći da se u praksi pokazalo da su istorijske simulacije za mjerenje tržišnog rizika pogodnije na tržištu kapitala zemalja u tranziciji od parametarske metode. Razlozi leže u volatilnosti akcija, promjenljivosti korelacije između akcija, kao i u činjenici da tržišni indeksi zemalja u tranziciji pokazuju veću asimetričnost i zaobljenost u odnosu na normalnu raspodjelu.

Istorijska simulacija posmatra portfolio sredstava u nekom datom vremenskom momentu a zatim reevaluira portfolio određen broj puta (tokom vremena), korišćenjem istorije cijena sredstava u portfoliju. Reevaluacije portfolija daju raspodjelu profita i gubitaka koji se mogu ispitati radi određivanja VaR-a portfolija sa nekim odabranim nivoom povjerenja. Kao što se može i pretpostaviti, ovaj pristup postaje računski veoma zahtjevan onda kada neki portfolio sadrži veliki broj proizvoda i kada se koristi neka razumna dužina praćenja. Postoji nekoliko različitih načina za izračunavanje VaR-a korišćenjem istorijske simulacije. Najjednostavniji način je da se reevaluira portfolio korišćenjem neke specifikovane istorije cijena. Vrijednost portfolija se zatim izračunava za svaki dan. Vrijednosti portfolija se zatim mogu pretvoriti u procenete. VaR se zatim može očitati iz procenta koji odgovara zahtjevanom nivou povjerenja.

Problem sa ovim pristupom je da, kako se vrijednosti portfolija mijenjaju, procentualne promjene vrijednosti u portfoliju više ne ukazuju na polaznu vrijednost portfolija. Takođe, tokom neke date istorije (pregleda dešavanja), cijene sredstava koja sačinjavaju portfolio će se mijenjati u određenoj vezi jedna sa drugima. Ovo znači da će se sastav portfolija mijenjati tokom korišćene istorije cijena. Reevaluacija portfolija korišćenjem aktuelnih cijena sredstava neće dati korektan rezultat. Ono što je ovde potrebno je istorija promjena vrijednosti portfolija zasnovanih na aktuelnom portfoliju sa postojećom vrijednošću i sastavom portfolija.

Korektan metod izračunavanja VaR-a korišćenjem istorijske simulacije je da se koristi istorija procentualnih promjena cijena i da se ona primjeni na postojeći (aktuelni) portfolio, na sljedeći način (Cvetinović, 2008):

- Naći serije procentualnih promjena cijena za svako sredstvo ili faktor rizika neophodan za reevaluaciju portfolija.

- Primijeniti cjenovne promjene na portfolio, radi generisanja jedne istorijske serije promjena vrijednosti portfolija.
- Sortirati serije promjena vrijednosti portfolija u procentima.
- VaR portfolija je promjena vrijednosti koja odgovara zahtjevanom nivou povjerenja.

Postoje dva ključna pitanja na koja treba odgovoriti u pogledu definisanja potrebnih serija istorijskih cijena:

1. Koju dužinu trajanja serija cijena treba koristiti?
2. Šta treba raditi za proizvode za koje ne postoje istorije cijena?

Dužina vremenskih serija je najveća odluka koja se mora donijeti kada se koristi pristup istorijske simulacije za izračunavanje VaR-a. Istorijska simulacija podrazumijeva da je budućnost adekvatno reprezentovana sa nedavnom prošlošću. Stoga je od suštinske važnosti da se osigura da neka banka ili trgovinska organizacija poslovanja bude zadovoljna sa karakteristikama VaR-a koji se dobio za neku odabranu dužinu vremenskih serija. Izbor dužine istorije cijena (perioda posmatranja) predstavlja jedan od najvažnijih odluka koje se donose pri implementiranju VaR-a, pri čemu je ponašanje VaR modela različito sa različitim periodima posmatranja. U praksi, korištena dužina istorije značajno varira. Neke banke koriste samo 100 dana istorije cijene, dok druge koriste 3 i više godina.

Korišćenje podataka iz kraćih perioda negoli je to opravdano u odnosu na faktore rizika u portfoliju može ponekad dovesti do pogrešnog izračunavanja VaR-a.

Nova investiciona sredstva dovode od interesantnog problema jer je nemoguće dobiti njihovu istoriju cijena. Treba takođe istaći da se ovaj problem ne odnosi samo na istorijsku simulaciju. Ukoliko ne postoji istorija cijena takođe će biti nemoguće izračunati volatilitet ili korelacije između ovog novog sredstva i ostalih sredstava. U praksi, neka serija cijena se može pozajmiti od nekog postojećeg sredstva sa sličnim karakteristikama dok se ne prikupi neka adekvatna istorija cijena.

### **3 Izračun VaR-a korištenjem istorijske metode na akcijama BL berze**

Za potrebe izračuna VaR-a pomoću istorijske metode sastavljen je fiktivni portfolio od 5 akcija sljedećih izdatelja:

1. Telekom Srpske a.d. Banja Luka – oznaka TLKM-R-A. Kompanija Telekomunikacije RS a.d. Banja Luka, pored punog naziva, posluje i pod dva skraćena poslovna imena i to: Telekom Srpske a.d. Banja Luka i Mtel a.d. Banja Luka. Mtel a.d. Banja Luka sa svojim sjedištem u Banjoj Luci je jedan od tri vodeća telekom operatora na području Bosne i Hercegovine, koji nudi jedinstvena komunikaciona rješenja objedinjena pod korporativnim brendom m:tel.
2. ZIF Euroinvestment fond a.d. Banja Luka – oznaka EINP-R-A. Društvo za upravljanje privatizacionim investicionim fondom «EUROINVESTMENT» a.d. Banja Luka, osnovalo je Privatizacioni investicioni fond, koji se

transformisao uzatvoreni investicioni fond sa javnom ponudom. Fond je otvoreno akcionarsko društvo osnovano na neodređeno vrijeme.

3. ZIF Zepter fond a.d. Banja Luka – oznaka ZPTP-R-A. Fond je nastao transformacijom Privatizacionog investicionog fonda “Zepter Fond” a.d. Banja Luka, a na osnovu odluke Skupštine o transformaciji u Zatvoreni investicioni fond sa javnom ponudom "ZEPTEK FOND" a.d. Banjaluka, usvajanjem Prospekta i Statuta Fonda od 11.04.2007. godine i njegov je pravni sljedbenik.
4. ZIF Jahorina Koin a.d. Pale - oznaka JHKP-R-A. Privatizacioni investicioni fond „Jahorina Konseko invest“ AD Pale organizuje se u Zatvoreni investicioni fond sa javnom ponudom „Jahorina Konseko invest“ AD Pale, naosnovu Odluke o transformaciji Fonda u skladu sa odredbama Zakona o investicionim fondovima. Zatvoreni investicioni fond sa javnom ponudom „Jahorina Konseko invest“ AD Pale je pravni sljedbenik Privatizacionog investicionog fonda „Jahorina Konseko invest“ AD Pale.
5. ZIF BLB - profit a.d. Banja Luka – oznaka BLBP-R-A. Društvo za upravljanje privatizacionim investicionim fondom «BLB-MENADŽMENT-INVEST» a.d. Banja Luka, u skladu sa Zakonom o privatizacionim investicionim fondovima i društvima za upravljanje privatizacionim fondovima, a na osnovu Rješenja Komisije za hartije od vrijednosti Republike Srpske broj 04-UP-041-R-300/02 od 05.03.2002. godine, osnovalo je Privatizacioni investicioni fond «BLB – PROFIT» a.d. Banja Luka.

Vrijednost uložena u pojedinu akciju kao i ukupna uložena vrijednost u fiktivni portfolio kao u udio pojedine akcije u porfoliju data je u Tabeli 1.

**TABELA 1: ULOŽENA VRIJEDNOST U BAM**

	TLKM- R-A	EINP- R-A	ZPTP- R-A	JHKP- R-A	BLBP- R-A	UKUPNO
Uloženo	10.000	50.000	25.000	10.000	5.000	100.000
Udio	10%	50%	25%	10%	5%	100%

*Izvor: Izračun autora*

Za izračun VaR-a pomoću istorijske metode prikupljeni su podaci za period 08.10.2010.–22.11.2013. godine. Dakle, imamo 778 opažanja, tj. izračuna prinosa svake pojedinačne akcije i toliko prinosa fiktivnog porfolija. Zbog preglednosti, daće se skraćene verzije izračuna svih opažanja.

**TABELA 2: PRINOSI POJEDINE AKCIJE U PORTFOLIJU**

Datum	TLKM-R-A Prinos %	EINP-R-A Prinos %	ZPTP-R-A Prinos %	JHKP-R-A Prinos %	BLBP-R-A Prinos %
22.11.2013	0,59	2,30	1,69	0,00	0,00
20.11.2013	0,00	-3,00	0,26	0,00	-2,65
19.11.2013	-0,59	0,15	-0,52	0,00	0,00
18.11.2013	0,00	0,00	-0,52	-4,44	0,00
15.11.2013	0,00	0,00	1,17	-0,34	3,03
14.11.2013	0,59	0,00	-1,29	0,00	-2,94
13.11.2013	0,00	5,10	-1,65	-2,00	-1,73
12.11.2013	-0,59	0,00	3,14	2,04	0,00
11.11.2013	0,59	4,84	-1,67	-2,00	0,00
08.11.2013	0,00	-1,83	-0,26	0,00	0,00
...	...	...	...	...	...
07.03.2013	-1,16	-1,67	-3,56	0,00	0,00
06.03.2013	1,18	0,00	7,38	0,00	0,00
...	...	...	...	...	...
30.11.2012	1,82	2,82	0,14	0,00	3,08
29.11.2012	2,48	-5,13	-0,14	5,44	0,00
28.11.2012	-0,62	4,07	0,00	6,77	0,00
12.10.2010	0,00	0,00	-2,70	0,00	0,00
11.10.2010	2,27	0,00	5,71	0,00	0,00
08.10.2010	0,00	0,34	-6,67	0,00	0,00

*Izvor: Izračun autora.*

Tabela 2 pokazuje izračunate prinose u procentima pojedine akcije u portfoliju (prikazan samo jedan dio, zbog preglednosti). Procentni prinosi su izračunati na sljedeći način:

$$R_X(t) = \ln(S_t/S_{t-1})$$

gdje je  $R_X(t)$  - prinos vrijednosnice  $X$  u vremenu  $t$ ,  $\ln$  - prirodni logaritam,  $S_t$  - cijena akcije u vremenu  $t$ ,  $S_{t-1}$  - cijena akcije u vremenu  $t-1$ .

**TABELA 3: PRINOSI POJEDINE AKCIJE U BAM**

Datum	TLKM-R-A Očekivani povrat BAM	EINP-R-A Očekivani povrat BAM	ZPTP-R-A Očekivani povrat BAM	JHKP-R-A Očekivani povrat BAM	BLBP-R-A Očekivani povrat BAM
22.11.2013	59	1.150	422,5	0	0
20.11.2013	0	-1.500	65	0	-132,5
19.11.2013	-59	75	-130	0	0
18.11.2013	0	0	-130	-444	0
15.11.2013	0	0	292,5	-34	151,5
14.11.2013	59	0	-322,5	0	-147
13.11.2013	0	2.550	-412,5	-200	-86,5
12.11.2013	-59	0	785	204	0
11.11.2013	59	2.420	-417,5	-200	0
08.11.2013	0	-915	-65	0	0
...	...	...	...	...	...
07.03.2013	-116	-835	-890	0	0
06.03.2013	118	0	1.845	0	0
...	...	...	...	...	...
30.11.2012	182	1.410	35	0	154
29.11.2012	248	-2.565	-35	544	0
28.11.2012	-62	2.035	0	677	0
...	...	...	...	...	...
12.10.2010	0	0	-675	0	0
11.10.2010	227	0	1.427,5	0	0
08.10.2010	0	170	-1.667,5	0	0

*Izvor: Izračun autora.*

Tabela 3 pokazuje prinose pojedine akcije u portfoliju u KM. Prinosi u KM dobiju se na način da se prinos svake pojedine akcije u portfoliju pomnoži sa prinosom akcije u procentima. Na primjer, pošto smo u akciju TLKM-R-A (Telekom Srpske) uložili 10.000,00 KM, a prinos 22.11.2013. godine je iznosio 0,59%, dobili smo prinos od 59 KM na tu akciju. Drugim riječima, iznos koji smo investirali u akcije TLKM-R-A bi se 23.11.2013. godine trebale povećati za 59 KM i iznositi 10.059 KM. Treba napomenuti da postoji ista vjerovatnost da se sutradan ponove svi prijašnji prinosi pa tako postoji ista vjerovatnost da se ponovi prinos od 28.10.2013. godine, kada se ulaganjem u istu akciju moglo izgubiti 180 KM uložene vrijednosti.

**TABELA 4: OČEKIVANI PRINOS POTRFOLIJA**

Datum	Očekivani prinos portfolija
22.11.2013.	1.631,5
20.11.2013.	-1.567,5
19.11.2013.	-114,0
18.11.2013.	-574,0
15.11.2013.	410,0
14.11.2013.	-410,5
13.11.2013.	1.851,0
12.11.2013.	930,0
11.11.2013.	1.861,5
08.11.2013.	-980,0
...	...
07.03.2013.	-1.841,0
06.03.2013.	1.963,0
...	...
30.11.2012.	1.781,0
29.11.2012.	-1.808,0
28.11.2012.	2.650,0
...	...
12.10.2010.	-675,0
11.10.2010.	1.654,5
08.10.2010.	-1.497,5

*Izvor: Izračun autora.*

Tabela 4 pokazuje očekivane prinose sastavljenog portfolija na dan 23.11.2013. godine. Očekivani prinosi portfelja mogu se putem Excela izračunati na dva načina: 1) korištenjem funkcije sum (kao nešto sporiji način) ili 2) korištenjem funkcije sumproduct (kao brz i jednostavan način).

Pošto VaR predstavlja negativnu vrijednost  $\alpha$  kvantila, u izračunu VaR-a zanima nas samo lijeva strana distribucije očekivanih prinosa fiktivnog portfelja. Iz tog razloga potrebno je sortirati očekivane prinose portfelja od najmanjeg do najvećeg. U Tabeli 5 prikazani su simulirani povrti fiktivnog portfolija koji su se ostvarili u periodu od 08.10.2010. do 22.11.2013. godine.

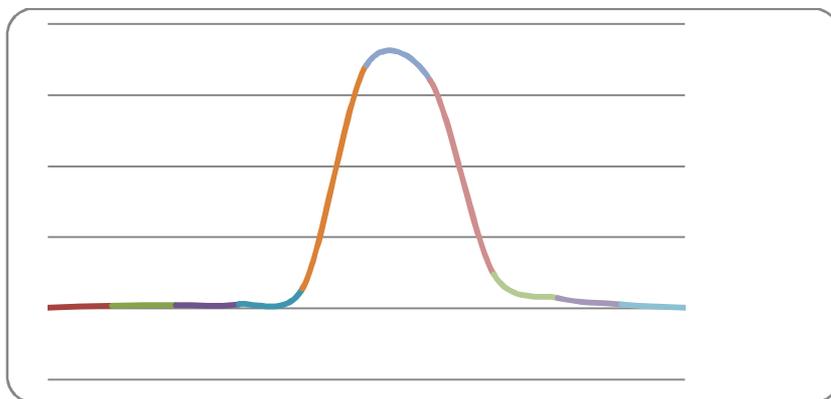
**TABELA 5: SORTIRANI OČEKIVANI PRINOSI**

Sortirani očekivani prinosi portfolija
-11.146,5
-8.845,0
-8.614,0
-8.430,0
-8.266,0
-7.670,0
-7.616,5
-7.413,5
-6.940,0
-6.931,0
-5.579,0
-5.364,0
-4.855,0
-4.678,5
-4.075,5
-4.021,0

*Izvor: Izračun autora.*

Prinos od -11.146,50 KM ostvaren je 12.01.2011. godine, dok je prinos od -4.021,00 KM ostvaren 08.10.2012. godine. Dakle, ovdje nije bitno kada je prinos ostvaren, nego koliki je iz razloga što, prema istorijskoj metodi, svi prinosi, bez obzira kada nastali, imaju istu vjerovatnost ostvarenja. Prinosi se sortiraju korištenjem funkcije sort. Zbog preglednosti dat je skraćeni prikaz tabele.

**SLIKA 1: DISTRIBUCIJA OČEKIVANIH PRINOSA**



*Izvor: Izračun autora.*

Slika 1 pokazuje distribuciju očekivanih prinosa portfolija. na x osi nalaze se razredi gubitaka koji se kreću u rasponu od -10.000 KM do 10.000 KM. Na y osi nalazi se broj frekvencija koji pokazuju koliko se gubitaka nalazi u pojedinom razredu gubitaka.

**TABELA 6: BIN LIMITS I FREKVENCIJE - ISTORIJSKA SIMULACIJA**

Bin limits	Frekvencija
-10000	1
-8000	4
-6000	5
-4000	6
-2000	28
0	342
2000	321
4000	48
6000	15
8000	6
10000	1

*Izvor: Izračun autora.*

Tabela 6 prikazuje podatke iz kojih je konstruisan grafikon koji prikazuje distribuciju prinosa portfolija. Razredi su proizvoljno odabrani, na osnovu dobijenih rezultata očekivanih prinosa portfolija, a za dobijeni broj frekvencija, odnosno veličinu razreda, koristi se funkcija frequency.

Kako bi dobili VaR korištenjem istorijske metode potrebno je iz serije sortiranih očekivanih prinosa pročitati vrijednost koja odgovara  $1-\alpha$  % pouzdanosti. U Excelu to možemo korištenjem funkcije percentile. Ova funkcija zahtijeva dva parametra: 1) podatke i 2) procenat. Dobijenu vrijednost treba korigovati za prosječan prinos, koji u ovom slučaju iznosi 122,07 KM.

Tabela 7 pokazuje iznos VaR-a za dva nivoa pouzdanosti: 95% i 99%.

**TABELA 7: IZNOS ISTORIJSKOG VAR**

Nivo pouzdanosti	Iznos VaR (u BAM)
VaR 95%	2953,25
VaR 99%	5722,28

*Izvor: Izračun autora.*

Rezultati nam govore da je to procjena maksimalnog potencijalnog gubitka portfolija za izračunati period uz nivo pouzdanosti od 95% i 99%. Kao što se može uočiti, veći nivo pouzdanosti nam daje i veću vrijednost. Izračunati VAR sa 95% pouzdanosti govori nam da je maksimalni budući gubitak portfolija 2.953,25, a obzirom na veću stopu pouzdanosti od 99% veći je mogući gubitak budućeg portfolija i iznosi 5.722,28.

#### **4 Zaključak**

VaR je postao sastavni dio upravljanja rizikom i neizostavan je u mjeranju tržišnih rizika. Međutim, treba se znati da izračunom VaR-a upravljanje rizikom ne prestaje. VaR ima mnoge nedostatke koji su već navedeni u ovom radu i iskusan menadžer rizika treba biti svjestan toga. Uprkos tome, VaR se i dalje koristi kako bi se olakšalo donošenje odluka o finansijskim ulaganjima. Rizična vrijednost je našla široku primjenu u svijetu. Koristi se i u finansijskim institucijama, a o njenom širenju i važnosti govori i to da regulatori dopuštaju njegovu primjenu u određivanju rezervi za tržišne rizike, a u nekim zemljama preduzeća su dužna objavljivati rizičnost vrijednosti u svojim izvještajima. Ovo se smatra bitnim pokazateljem ozbiljnosti pristupa problemima upravljanja rizika .

Može se zaključiti da je jedna od najvećih prednosti rizične vrijednosti ta da je VaR jednostavna mjera, zahvaljujući kojoj je menadžment postao svjesniji odnosa između preuzetih rizika i profita, što dovodi do efikasnije alokacije sredstava.

Pejić, A. (2015). Izračun VaR-a korištenjem istorijske metode na akcijama banjalučke berze. *Anali poslovne ekonomije*, br. 12, str. 86–97

## **5 Popis literature**

Cvetinović, M. (2008). *Upravljanje rizicima u finansijskom poslovanju*. Beograd: Univerzitet Singidunum.

Peterlin, J. i Mladenović, M.. (2007). *Finansijski instrumenti i menadžment finansijskih rizika*. Banja Luka: Univerzitet za poslovni inženjering i menažment.

Stojanovski, Đ. (2007). *Interni modeli za merenje kreditnog rizika – Value at Risk model*. Beograd: Ekonomski fakultet.

## STRUKTURA POREZA NA DODATU VRIJEDNOST

---

### STRUCTURAL CHARACTERISTICS OF VALUE ADDED TAX

---

Irina Šolaja  
Slobomir P Univerzitet<sup>16</sup>

#### Sažetak

U radu se analizira struktura poreza na dodatu vrijednost, središte pažnje je na opštim karakteristikama koje su genusne sa porezom na promet i specifičnim koje čine jedino arhitekturu modernog fiskalnog instrumenta. U vezi s tim, razmotrićemo uticaj poreza na dodatu vrijednost na privredu, preciznije ekonomske i fiskalne svrhe u koje se može koristiti nakon implementacije u poreski sistem. Naime, polazeći od pravno relevantne činjenice da porez na dodatu vrijednost egzistira u našem poreskom sistemu jer je prepristupna obaveza BiH iz Ugovora o stabilizaciji i pridruživanju sa Evropskom unijom, istraživanje autora usmjereno je ka davanju odgovora na pitanja: koliko je porez na dodatu vrijednost neutralan poreski oblik, šta utiče na njegovu neutralnost i na koji način se negativne reperkusije evidentirane u praksi mogu otkloniti.

**Ključne riječi:** opšte karakteristike, specifične karakteristike, neutralan poreski oblik, uticaj na neutralnost, očuvanje neutralnosti, fiskalni cilj i ekonomske koristi.

#### Summary

The paper analyzes the structure of value added tax, with the focus on the general characteristics related to sales tax and specific ones which make the architecture of the modern fiscal instrument. In this regard we consider the impact of value added tax on the economy of the state or, more precisely, the economic and fiscal purposes for which it can be used after the implementation in the tax system. Starting from the material fact that the value added tax exists in our tax system because of the pre-accession obligations of BiH in the Stabilization and Association Agreement with the European Union, the author's research is directed at providing answers to the following questions: Is and how much the value added tax a neutral tax form, what

---

<sup>16</sup> Pavlovića put br. 76. 76000 Bijeljina, BiH, Tel: 065180889, email: sholajairina@gmail.com

influences its neutrality and how the negative repercussions evidenced in practice can be eliminated.

**Keywords:** general characteristics, specific characteristics, neutral form of taxation, impact on neutrality, preserving neutrality, fiscal objectives and economic benefits.

## 1 Uvod

Bosna i Hercegovina, kao i zemlje regiona, oslanja se na prihode od oporezivanja potrošnje. Neki od razloga za to su istorijsko nasljeđe iz perioda socijalizma, nedostatak ekonomski razvijenog tržišta, nizak udio direktnih poreza, nastojanje da se utiče na rast investicija preko podsticanja štednje, ali i mogućnost plaćanja poreza pod *anestezijom*, odnosno da poreski obveznici često nisu ni svjesni poreske obaveze koja je sadržana u cijeni koštanja dobara i usluga. Pored navedenog, fiskalna reforma u domenu indirektnih poreza u BiH okončana je donošenjem Zakona o porezu na dodatu vrijednost, preciznije prenošenjem ovlašćenja za ubiranje indirektnih poreza sa entiteta (Dejtonski mirovni sporazum) na centralnu vlast, jer priroda ovog poreza zahtijeva njegovo ubiranje na centralnom nivou. Treba svakako naglasiti i da Ugovor iz Mastrihta (1992) izričito predviđa da, ukoliko jedna država pretenduje na članstvo u Evropskoj uniji, mora u svoj poreski sistem uvesti porez na dodatu vrijednost. Sve su to dovoljni razlozi da analiziramo karakteristike modernog fiskalnog instrumenta poreza na dodatu vrijednost.

Shodno navedenom, u prvom dijelu rada izložit ćemo određenje pojma porez na dodatu vrijednost. Nakon toga ćemo analizirati opšte karakteristike, dakle one karakteristike koje su zajedničke za neto i bruto porez na promet. Drugi dio rada istražuje specifične karakteristike, sagledaćemo sadržinu poreza na dodatu vrijednost koja ga razdvaja od drugih vrsta poreza kojima se oporezuje promet. Pri tom, rad ima za cilj da napravi demarkacionu liniju između teorijskog koncepta i realnog modela poreza na dodatu vrijednost.

Ključni razlog za pojavu modernog fiskalnog instrumenta je njegova neutralnost, shodno tome analiziraćemo koliko je porez na dodatu vrijednost neutralan, šta utiče na njegovu neutralnost i koji su instrumenti za otklanjanje negativnih reperkusija koje su evidentirane u praksi. Sam kraj rada predstavlja fiskalne koristi koje građa ovog poreza svojom primjenom može prouzrokovati, ali i ekonomske koristi koje se mogu postići ukoliko se primjeni na posebnu kategoriju proizvoda.

## 2 Određivanje predmeta razmatranja

Pojava poreskog oblika poreza na dodatu vrijednost (PDV) izazvala je njegovo brzo prihvatanje u svijetu. Međutim, njegovo pojmovno određenje nije jednoznačno, ni u stranoj literaturi, a ni praksi. No, može se primijetiti da se najčešće koristi termin *value added tax* (VAT) iako se ističe da je najprikladnije da se koristi naziv *added value tax* (Antić, 2012). U daljem tekstu ćemo odrediti pravnu prirodu PDV-a kroz predstavljanje njegovih karakteristika koje dominiraju u teoriji, ali i koje ostavljaju sasvim suprotne reperkusije u praksi.

## 2.1 Opšte karakteristike

Kao prvo, analiziraćemo osobine koje PDV dijeli sa drugim oblicima poreza na promet. Prva koja se ističe je da je to opšti porez na promet. PDV predstavlja oblik javnih prihoda pomoću kojih se zahvataju svi ili većina dobara i usluga koji se nalaze u prometu, tako da predstavlja suprotnost akcizama kojima se zahvataju pojedini proizvodi. Pored toga, oblik je i svefaznog poreza na promet jer da bismo proizveli bilo koju vrstu dobara (proizvoda), moramo da prodemo brojne faze. „PDV je posebna varijanta svefaznog poreza na promet, opterećuje promet svih roba i usluga koji vrše preduzetnici u okviru svojih djelatnosti osim onih koji su zakonom oslobođeni djelatnosti“ (Isailović 2013, str. 163). Kao svefazni porez na promet on se razrezuje u svim fazama (od proizvođača preko trgovine na malo sve do kupca), ali u svakoj od ovih faza PDV se razrezuje i naplaćuje samo na vrijednost koja je dodata u toj fazi. Iako se oporezuje svaka faza, postoji mogućnost odbitka poreza koji je plaćen u prethodnoj fazi, tako da se izbjegne *kumulativni efekat*, odnosno *kaskadni efekat*, tj. plaćanje poreza na plaćeni porez. PDV je indirektni porez jer je modifikacija poreza na promet koji oporezuju potrošnju. To dalje znači da se plaća *pod anestezijom*, odnosno da poreski obveznici često nisu ni svjesni da je dio cijene koštanja, jer „posredni porezi su oni koji ne terete lice koje je zakonodavac za to predvideo nego treće lice na koje je poreski teret prevaljen“ (Popović, 2009, str. 67).

## 2.2 Specifične karakteristike

Osnovica poreza je dodata vrijednost u svakoj od faza prometnog ciklusa. „Dodata vrijednost, koja je osnovica ovog modernog fiskalnog instrumenta, predstavlja razliku između nabavne i prodajne cijene u svakoj oporezivoj fazi prometnog ciklusa“ (Isailović, 2013, str. 163). Očigledno je da poreska osnovica izražena kao vrijednost naknade koja se dobije prilikom prodaje dobara i usluga, a poreska obaveza se utvrđuje u postotku od vrijednosti naknade. To dalje određuje da je PDV proporcionalni, odnosno ad valorem porez. Pri tome, jednako zahvata sve izdatke za potrošnju. Zemlje u procesu tranzicije susreću se sa inflacijom, te se opredjeljuju za ad valorem poreze, jer „inflacija uvećava nominalnu vrijednost poreske osnovice, ali se odmah uvećava i nominalni iznos poreza, jer je poreska obaveza utvrđena u fiksiranom procentu od osnovice“ (Popović, 2009, str. 77).

Ovdje ćemo naglasiti prvu razliku, naime realni model PDV-a se razlikuje od teorijskog koncepta. Akcenat je na oporezivanju potrošnje, *a ne dodate vrijednosti*. S obzirom na to da svi učesnici u prometnom ciklusu imaju mogućnost da odbiju ulazni porez, PDV se na kraju ubire u fazi krajnje potrošnje. Ova činjenica je značajna za izradu plana prihoda od PDV-a jer će visina prihoda od PDV-a zavistiti od trendova u potrošnji, elastičnosti tražnje i uopšte kretanja na tržištu. Pored toga, ostvarivanje prava na odbitak poreza plaćenog u prethodnoj fazi, dakle ulaznog poreza, i opseg dobara i usluga koje se opterećuju ovim poreskim oblikom ne može se shvatiti u apsolutnom smislu nego od utvrđene poreske politike.

Prednosti u spoljnoj trgovini su jedan od razloga za uvođenje PDV-a. Naime, nejednakost u poreskom tretmanu prilikom spoljnotrgovinske razmjene koju je svojom primjenom proizvodio bruto porez na promet, dobila je enormnu veličinu na

jedinstvenom tržištu Evropske unije (EU). U međunarodnom saobraćaju dominira načelo kodifikovano u Opštem sporazumu o trgovini i carinama (GATO) koje zahtijeva da se kod posrednih poreza primjenjuje načelo zemlje odredišta. To znači da se izvoz oslobađa plaćanja poreza, a uvoz opterećuje istim porezom koji se primjenjuje na istu vrstu domaćeg poreza. PDV svojim mehanizmom izračunavanja omogućava da se utvrdi tačan iznos koji treba vratiti izvozniku, a kojim treba opteretiti uvozni proizvod uz isključenje mogućnosti da se na bilo koji način povoljnije ili nepovoljnije poreskim putem tretira.

### 2.3 Neutralan poreski oblik

„Tradicionalni princip neutralnosti poreza nalaže da se za iste ili slične proizvode na tržištu primjenjuje isti sistem oporezivanja“ (Antić, 2008, str. 4). Na taj način se obezbjeđuje da kompanije donose odluke u vezi sa investicijama na osnovu ekonomskih razloga, a ne povoljnog poreskog tretmana. Sa stanovišta poreskog obveznika PDV je neutralan porez i to se ostvaruje kroz pravo na odbitak ulaznog poreza ili poreza koji je plaćen u prethodnoj fazi. Za razliku od poreza na promet, svaki poreski obveznik može da ostvari pravo na odbitak i izbjeći opterećenje prodajne cijene kumuliranim porezom iz nabavki. „Pomenuti negativni efekat PDV-a se izbjegava tako što svi pružaoci usluga obračunavaju porez i nemaju obavezu da provjeravaju namjenu usluge za koju će je upotrebljavati korisnik (krajnja potrošnja ili potreba obavljanja djelatnosti)“ (Isailović, 2013, str. 164). Kod PDV-a je bitno samo da je prodavac dobara ili pružalac usluga registrovan kao obveznik PDV-a jer samo pod tim uslovom može odbiti porez koji je platio u prethodnoj fazi prometnog ciklusa. Pravo na odbitak se ostvaruje pomoću PDV fakture, dokumenta koji je stub sistema PDV-a. Navedeno u praksi znači da je „PDV finansijska obaveza za kupca, a za dobavljača potraživanje koje naplaćuje u ime države“ (Antić, 2012, str. 358). Dakle, *neutralnost postoji samo sa stanovišta poreskog obveznika koji u ime države i za njen račun ubire PDV, ali ne i sa krajnjeg potrošača koji snosi poreski teret*. To je još jedna razlika između teorijskog i realnog modela.

Najslabija tačka u sistemu PDV-a su povrati i tu se bilježi enorman broj poreskih prevara i često se nazivaju *Ahillovom petom u sistemu PDV-a*. Na nacionalnom planu se eliminišu pomoću elektronske komunikacije sa poreskim obveznicima i pomoću sofisticiranog software-a koji omogućava unakrsnu provjeru knjiga ulaznih i izlaznih faktura (cross-checks), a na međunarodnom planu elektronskom razmjenom podataka.

Da je PDV apsolutno neutralan može se reći samo u čisto teorijskom smislu. Države nastoje da različitim mjerama poreske politike ograniče ili isključe pravo na odbitak ulaznog poreza. Različiti su izvori napuštanja neutralnosti, koji polaze od propisivanja praga za registraciju, pozitivne zakonske enumeracije (*nummerus clausus*) opsega dobara ili usluga koje se oporezuju, diferenciranih stopa i oslobađanja od PDV-a.

Zakonodavac, propisujući prag za registraciju, pojedinim poreskim obveznicima, koji iako obavljaju ekonomsku aktivnost trajno i samostalno, lišava ili ograničava mogućnosti da se registruju u sistem PDV-a. Praksa država u pogledu praga za registraciju govori da se on određuje na osnovu visine godišnjeg prometa bez poreza i to tako da je viši za obveznike koji isporučuju dobra, a niži za obveznike koji pružaju

usluge. „Uvođenje praga se opravdava činjenicom da povećanje praga ne zahtijeva proporcionalnu žrtvu u izgubljenim prihodima“ (Antić, 2012, str. 355). Međutim, postojanje praga za registraciju ima dvostruki efekat na konkurentnost na tržištu. „To ovisi o vrsti djelatnosti i poslovnoj povezanosti male firme koja nije obveznik PDV-a sa drugim obveznicima PDV-a. Povoljniji položaj na tržištu će dobiti male firme koje nemaju puno nabavki od obveznika PDV-a i koje prodaju svoje proizvode u krajnoj potrošnji“ (Antić, 2008, str. 5). Prema istraživanju MMF-a, u nekim državama se 90% prihoda od PDV-a ubire od malog broja velikih obveznika (njih oko 10%) (IMF, 2007). Treba napomenuti i da uključivanje malih privrednih subjekata u sistem PDV-a može dodatno opteretiti njihovo poslovanje i isključiti ih sa tržišta. Određeni troškovi u vezi sa poštovanjem propisa su fiksnog karaktera, dakle jednaki su za sve bez obzira na veličinu.

Broj stopa, karakteristika PDV-a, da ima standardnu stopu (ne nižu od 15%) i jednu ili dvije snižene stope, ne niže od 5%. To se smatra za pozitivnu osobinu u poređenju sa bruto svefaznim porezom na promet (10 i više stopa). U prirodi ovog poreza je da bude „instrument globalne raspodjele dohotka“ (Isailović, 2013, str. 117). Naime, veliki broj stopa ovog poreskog oblika čini ga neefikasnim.

„Analize su pokazale da u sistemu PDV-a sa diferenciranim poreskim stopama, bogati građani izvuku dva puta više koristi nego siromašni, mjereno u apsolutnim iznosima“ (Isailović, 2013, str. 118). Razlog treba tražiti u slobodnom tržištu koje je prouzrokovalo nemogućnost razlikovanja jeftinih proizvoda, koje zbog svoje ekonomske snage kupuju siromašni građani, od brendiranih koje preferiraju imućniji.

Da bismo omogućili funkcionisanje PDV-a sa brojnim stopama, moramo osigurati veliku finansijsku podršku. „Prema istraživanjima MMF-a prelaz sa jedne na dvije stope, uslovljava rast troškova nadzora i administracije za pet puta, a ako se broj poveća sa dvije na tri stope troškovi se povećavaju za deset puta“ (Isailović, 2013, str. 118).

Primjena diferenciranog oporezivanja kod PDV-a, uz zadan iznos prihoda koji se mora ubrati, prouzrokuje povećanje standardne stope“ (Isailović, 2013., str. 118). Iz prakse država, dolazimo do zaključka da skala stopa PDV-a ne doprinosi promjeni u preferencijama potrošača i preraspodjeli u strukturi potrošnje domaćinstava i vlada, „što pokazuje značajnu neelastičnost potrošnje i održava lokalni karakter dobara koja imaju povlašćeni poreski tretman“ (Antić, 2011, str. 21).

Više stopa ne utiče na izbor potrošača, ali i proizvođača. Naime, poznato je da proizvođači politiku cijena nastoje da prilagode do praga izdržljivosti potrošača. Maksimalno prevaljujući povišenu cijenu, što potpuno anulira bilo kakvu sniženu cijenu drugih proizvoda.

Treba na kraju reći i da postojanje više stopa otvara vrata za evaziju, korupciju i lobiranje. Svi su zainteresovani da njihov proizvod bude u kategoriji na kojoj se primjenjuje niža stopa.

Država može osloboditi određena dobra i/ili usluge od oporezivanja PDV-om, kao što su subjekti i institucije javnog sektora. Na primjer, uobičajena je praksa da su usluge osiguranja, reosiguranja, finansijske i poštanske usluge - oslobođene. Njihovo izuzimanje može u praksi dovesti do kumulativnog efekta koji je kontradiktoran

konceptu PDV-a. „Prekid u PDV lancu dovodi do dvostrukog oporezivanja u narednoj fazi. Efekat oslobođenja je nešto ublažen ukoliko su sistemi PDV-a u različitim zemljama međusobno harmonizovani“ (Antić, 2008, str. 5). Pored toga, utiče se na slobodnu konkurenciju, jer su djelatnosti koje su vijekovima unazad vezane za javni sektor sve više postaju dominantne u privatnom sektoru. U praksi to znači teži tretman za privatni sektor što podstiče izbjegavanje poreza. Suština je da je „PDV paradoksalan: PDV je porez kod kojeg su oni koji su oporezovani u načelu oslobođeni[...]“ (Popović, 2009, str. 393). Da su oslobođeni oporezovani posmatrajmo iz ugla da ne obračunavaju PDV na svoje isporuke, ali nemaju ni mogućnost da ostvare odbitak PDV-a iz nabavki. S druge strane, da su oporezovani oslobođeni, iako je poreski obveznik dužan sa razreže porez na isporuke dobara ili pružanje usluga, ima pravo da od poreza koji duguje odbije porez koji mu je obračunat u nabavnoj cijeni i uz sve to konzumirajući u prodajnoj cijeni iznos PDV-a, krajni poreski teret biće prevaljen na kupca, odnosno korisnika usluga na kraju prometnog ciklusa.

Dakle, dobra i usluge koje su oslobođene PDV-a, diferencirane stope i privredni subjekti koji su ispod praga za registraciju ne mogu ostvariti pravo na odbitak ulaznog poreza iz nabavki koji tako postaje cijena koštanja i prenosi se u naredne faze. Distorzija je još veća ukoliko do njega dođe u sredini prometnog ciklusa i proizvode reperkusije na mikroekonomsko poslovanje kompanija, a što ima odraz i na makroekonomiju jer je u prirodi ovog poreza da bude „instrument globalne raspodjele dohotka“ (Isailović, 2013, str. 162). U prilog navedenom ide i mišljenje analitičara MMF-a koji smatraju „da je najgore od svega na svijetu završiti sa evazijom porezne baze, kompliciranom skalom stopa i oslobođenja i porezom koji je skup za administriranje- i to sve u ime pravičnosti, umjesto efikasnosti i jednostavnosti. Završićete sa kompleksnošću, troškovima i evazijom - sve iz pogrešnih razloga“ (IMF, 2007).

Međutim, sistem PDV-a sa jedinstvenom stopom *nije idealan*. Proizvodi regresivno dejstvo, predstavlja veći dio tereta za građane koji imaju nižu ekonomsku snagu i koji veći dio dohotka troše, dok manji dio štede. Na drugoj strani, bogatiji dio građana veći dio dohotka štedi, a manji troši. „Kako je štednja odgođena potrošnja, ona će u času kada se pretvori u potrošnju podleći PDV-u“ (Kesner-Škreb, 1999, str. 1). To na kraju ravnomjerno raspoređuje poreski teret ukoliko se štednja zaista preobrazi u potrošnju.

## 2.4 Očuvanje neutralnosti

„Upozorenje na štetne efekte zagovara potrebu da je u borbi protiv regresivnog dejstva PDV-a neophodno komplementarno primijeniti i druge vrste poreza. Ako je neophodno da se neki proizvodi i usluge povećano opterete, moguće je radi otklanjanja komplikovanog funkcionisanja PDV-a sa brojnim stopama, da se odabrani proizvodi oporezuju i selektivnim porezima na potrošnju proizvođača - akcizama i selektivnim porezima na usluge“ (Isailović, 2013, str. 161). Prilikom ostvarivanja nefiskalnih ciljeva, komplementarna primjena *sintetičkog poreza na dohodak* može anulirati regresivni učinak.

Samokontrolirajući poreski oblik je sljedeća karakteristika PDV-a. Da je poreska faktura ispravna, nije zainteresovana samo poreska uprava već i poreski obveznik.

Shodno tome, obveznik je dužan da provjeri identitet dobavljača (da li poreski broj postoji u poreskom registru kao aktivan broj i ako postoji da li je na tom broju ista kompanija) i da li je tačno obračunat porez. Navedena karakteristika doprinosi i smanjenju evazije jer „ima provjeren mehanizam za sprečavanje izbjegavanja njegovog plaćanja. Taj mehanizam obavezuje obveznika da obračuna porez na puni iznos isporuke s tim da odbije onaj iznos koji je platio pri nabavci“ (Isailović, 2013, 161). Sama činjenica da se PDV razrezuje i naplaćuje u svakoj fazi istovremeno doprinosi sprečavanju njegovog izbjegavanja. Međutim, to ne znači da je sistem PDV-a imun na prevare i utaje. Čak i ukoliko se u nekoj fazi prometa porez utaji, iznos utajenog poreza je daleko manji (jer se plaća dio po dio i to tako da je iznos koji se na kraju plati jednak zbiru razreznog poreza po istoj stopi u svakoj fazi prometnog ciklusa) za razliku od sistema jednofaznog poreza na promet (gdje se može utajiti u cjelosti). Najveći iznos PDV-a i rizik od poreske utaje se može očekivati kada je najšira osnovica, a to je svakako u fazi uvoza ili fazi krajnje potrošnje (United Nations, 2014). Modaliteti utaje poreza su različiti u sistemu poreza na promet i PDV-a. Tako u sistemu poreza na promet, poreske utaje su u fazi krajnje potrošnje, kada je posljednja kompanija u lancu fiktivna. U sistemu PDV-a kompanija koja nije obveznik ne može potraživati povrat, već njime tereti zalihe materijala i proizvoda što na kraju poskupljuje gotove proizvode ili uz zadržavanje konkurentne cijene ima reperkusije na smanjenje dobiti ili marže.

Načini izbjegavanja PDV-a su: 1) legalni, 2) nelegalni i 3) izbjegavanje nacionalnog zakonodavstva.

Legalni (tax avoidance) - u zakonskim okvirima, gdje poreski obveznici, provlačeći se kroz *rupe u zakonu*, nastoje da ostvare povoljniji poreski tretman. Podrazumijeva „postupke koji su po slovu zakona, ali su protivni duhu zakona, odnosno ciljevima koje je zakonodavac imao prilikom donošenja zakona“ (Antić, 2012, str. 233). Poreski zakoni često alternativno postavljaju puteve za ostvarivanje cilja, a koji ima različite posljedice. Zastarjelost predstavlja jedan od načina prestanka poreske obaveze. Međutim, to ne znači uvijek, ukoliko postupak poreskog obveznika predstavlja suprotnost duhu zakona. Poreska utaja inkriminisana je u čl. 210. Kaznenog zakona BiH. Zaključak sa savjetovanja održanog u VS Jugoslavije u prosincu 1965. godine zauzima stajalište „u slučaju da je okrivljeni oglašen krivim za kazneno djelo poreska utaja, a pravo na razrezivanje poreza po upravnim propisima zastarjelo, sud je dužan od okrivljenog oduzeti imovinsku korist pribavljenu kaznenim djelom, tako što će ga obavezati na plaćanje novčanog iznosa koji odgovara visini utajenog poreza“ (Babić, Šantić-Miletić, Potparić-Lipa i Sijerčić-Čolić, 2005, str. 1879). Primjer za alternativno postavljene ciljeve bi bio: „Automobil se može koristiti po osnovu finansijskog lizinga – kada davalac lizinga obračunava PDV primaocu lizinga na cjelokupnu naknadu u poreskom periodu u kojem je izvršena predaja vozila, ali i po osnovu operativnog lizinga - kada davalac lizinga obračunava srazmjerni dio PDV-a primaocu lizinga prilikom fakturisanja svake rate“ (Popović, 2009, str. 43).

Nelegalni (tax evasion) - izvan zakonskih okvira podrazumijeva poslovanje protivno *slovu* i *duhu* PDV sistema. Najčešće je to umanjeње poreza ili prikazivanje previsokih poreza. Tako je evidentirana pojava kod izvoza, *naduvavanje prometa* ili

široko poslovanje u slobodnoj zoni, pri tom, ne samo u uslužnim djelatnostima već uopšte u trgovini. Falsifikuje se knjigovodstvena dokumentacija gdje je navodno riječ o prodaji robe koja uopšte ne postoji. Iako su ispunjeni svi zakonski uslovi za registraciju obveznik, s namjerom, podijeli kompaniju na više manjih koje ostvaruju promet ispod praga za registraciju. Najčešći slučajevi fiktivnih firmi ili *feniks obveznici* (Sućeska, 2008):

- Firme koje su registrovane na nepostojećim adresama ili nepostojećim osobama;
- Firme koje su registrovane na stvarne osobe i na pravu adresu, ali pri čemu te osobe nemaju nikakve veze sa poslovanjem te firme;
- Krivotvorene firme koje nisu sudski (zakonski) registrovane.

Krijumčarenje robe od samog uvoza do krajnje potrošnje ili samo u određenoj fazi u kojoj je povoljnije da kompanija bude izvan sistema. „Procjenjuje se da siva ekonomija čini do 12% BDP-a nekih članica EU, dok je u BIH oko 30-40%“ (Antić, 2008, str. 7).

Evropska unija evidentira i izbjegavanja nacionalnog zakonodavstva, iz jedne u drugu državu članicu. Ovdje postoji i subjektivni element (povoljniji lični interes) i pozivanje na osnovne slobode garantovane primarnim pravom EU – slobodu poslovanja i izvršenja usluga. Evropski sud pravde u ovim slučajevima postupa na način da dozvoljava da države članice sprovedu nacionalna pravila. Evropski sud pravde, odlučio je da privredni subjekti inkorporirani u zakonodavstvo države članice i gdje im je registrovano sjedište, nemaju pravo prenijeti centralno upravljanje i kontrolu u drugu državu članicu radi izbjegavanja plaćanja poreza. Dakle, zadržavaju status inkorporiran u pravnom sistemu države članice u kojoj su osnovani.

Na osnovu iznesenog vidimo da se u praksi odvijaju paralelno regularni tok prometa dobara i usluga i *crno tržište*. To ima duboke reperkusije ne samo na mikroekonomiju već i na makroekonomiju, „cijene se ne formiraju djelovanjem ponude i tražnje, investitori ne dobijaju prave signale sa tržišta o tome koje su grane ili proizvodi najprofitabilniji za ulaganje“ (Antić, 2008).

Ostvarenje fiskalnog cilja bitna je karakteristika PDV-a, jer je instrument koji ostvaruje izdašne prihode. Budući da je širok krug poreske baze, veći je broj poreskih obveznika koje obuhvata. Svjetska globalna i ekonomska kriza uslovlila je da se „sve veći broj članica opredijelio za povećanje poreza na potrošnju (PDV-a i akciza) smatrajući da će izdašnost ovih poreza u najkraćem roku dovesti do brzog rasta prihoda. U području PDV-a članice su preduzele mnoštvo autonomnih mjera koje su rezultirale povećanjem poreznog opterećenja“ (Antić, 2011, str. 17). Tokom 2010. godine deset članica povećalo je standardnu stopu, a samo jedna smanjila, a od 1.1. 2011. godine šest članica povećava stopu.

Ekonomske koristi od PDV-a posmatračemo sa rezervom budući da su snižene stope mač sa dvije oštrice. Ukoliko se smanje stope na dobra ili usluge, koje mnogi proizvode ili pružaju u domaćinstvima uz pretpostavku da će to promijeniti preferencije i usmjeriti ih ka registrovanim dobavljačima, a što će u formalnoj ekonomiji prouzrokovati veću posvećenost i predanost jer poslove „uradi sam“ mogu po neprimjetnim troškovima obavljati. Doprinos u formalnoj ekonomiji je nesporan,

dok preusmjeravanje potrošnje ka regularnim tokovima dovodi do povećanja potražnje za određenim dobrima i uslugama, što znači i otvaranje novih radnih mjesta i uopšte rast ekonomije. „Snižavanje stope PDV-a može imati efekte na povećanje zaposlenosti ukoliko se primjenjuje na proizvode i usluge sa elastičnom potražnjom (luksuzna dobra). S druge strane, smanjenje stopa na osnovne životne namirnice čija je potražnja cjenovno neelastična, osim ograničenih socijalnih efekata, neće dovesti do rasta potražnje i veće zaposlenosti tih sektora“ (Antić, 2011, 24). Tržište rada je dosta rigidno, zavisi od sektora (radno ili kapitalno intenzivnog), uticaj konkurencije, broja nezaposlenih i sl., shodno tome uticaj sniženih stopa PDV-a treba očekivati nakon dužeg vremenskog perioda. Međutim, studija Instituta iz Kopenhagena daje odričan odgovor i nakon 8. godina ne možemo očekivati napredak. Naime, „preliminarni izvještaji članica koje su učestvovala u eksperimentu govori da nije došlo do rasta efikasnosti u ovim sektorima niti do kreiranja novih radnih mjesta. Snižavanje stopa PDV-a je vrlo malo uticalo na pad cijena sa beznačajnim efektom na rast potražnje za tim uslugama“ (Antić, 2011., str. 25). Pored toga, Evropska komisija smatra da je smanjenje stopa PDV-a rasipanje ograničenih sredstava koji se mogu efikasnije koristiti.

Dakle, idealan poreski sistem ne postoji, a prilikom oporezivanja „PDV se ne smije upotrebljavati za svrhe koje on ne može riješiti na efikasan način. Njegov cilj je prikupljanje prihoda oporezivanjem potrošnje, a ne sprovođenje mjera socijalne ili industrijske politike“ (Kesner-Škreb, 1999, str. 5).

### **3 Zaključak**

Poreski sistem BiH modifikovan je donošenjem Zakona o porezu na dodatu vrijednost, istovremeno reforma u domenu indirektnih poreza je dovršena i jedna od brojnih pretpristupnih obaveza ispunjena.

Vidjeli smo da porez na dodatu vrijednost posjeduje opšte karakteristike - zajedničke sa porezom na promet, kao što su opštost, svefaznost i indirektnost. Njegove specifične odlike su njegova osnovica koja je dodata vrijednost i čini demarkacionu liniju između teorijskog i realnog modela. Naime, cilj zakonodavca nije da oporezuje dodatu vrijednost već potrošnju, jer su posredni porezi oni koji ne terete lice koje je zakonodavac odredio (poreskog obveznika) već lice na koje je poreski teret prevaljen (kupca dobara, odnosno korisnika usluga).

Porez na dodatu vrijednost usko je povezan sa osnivanjem Evropske ekonomske zajednice 1957. godine. Naime, bilo je potrebno ustanoviti takav poreski oblik koji će omogućiti jedinstven poreski tretman proizvoda na zajedničkom tržištu. Dakle, potrebno je utvrditi tačan iznos koji treba vratiti izvozniku, a kojim iznosom treba opteretiti uvozni proizvod, što porez na dodatu vrijednost omogućava. Kada je riječ o neutralnosti, prethodno istraživanje daje činjeničnu građu da je porez na dodatu vrijednost samo teorijski neutralan. Države u propisanim okvirima nastoje da ograniče njegovu neutralnost i to propisivanjem diferenciranih stopa, oslobođenja i praga za registraciju, sve to ima efekat koji onemogućava neutralnost. Prethodna analiza govori da je kumulativni efekat plaćanja poreza na plaćen porez ipak moguće izbjeći. Preporuka za prevazilaženje kumulativnog efekta je komplementarna primjena sintetičkog poreza na dohodak i selektivnog poreza na proizvode i usluge. Pored

navedenog, iako je sama suština poreza takva da onemogućava evaziju, ipak nije isključena mogućnost izbjegavanja njegovog plaćanja.

Zatim, izdašnost kroz ostvarivanje fiskalnog cilja govori u prilog konstataciji da se porez na dodatu vrijednost uvodi da bi doveo do rasta prihoda, dok su kontradiktornost diferencirane stope. Njihov cilj je sprovođenje socijalne, demografske i industrijske politike. Pri tom, sistem PDV-a treba da bude takav da omogućava ekonomske odluke kompanija u vezi sa investicijama, a ne na osnovu povoljnijeg poreskog tretmana. S druge strane, ograničena mu je mogućnost uticaja na rast zaposlenosti, ali nije isključena u slučaju kada se primjenjuje na proizvode sa elastičnom tražnjom (luksuzna dobra).

Odišek na ekonomski rast BiH, političku stabilnost i blagostanje građana je cilj do kojeg nema prečice. Korak u pravom smjeru treba da bude na odgovornom fiskalnom ponašanju poreskih obvezika i samim tim uticaj na srazmjernost u prihodima i rashodima, niži proračunski deficit i javni dug. Na većinu navedenih zahtjeva struktura PDV-a efikasno utiče, kao što smo izložili tokom elaboracije.

#### 4 Popis literature

- Antić, D. (2012). *Finansije i finansijsko pravo*. Banja Luka: Panevropski univerzitet „APEIRON“.
- Antić, D. (2011). Studija o implikacijama diferenciranih stopa PDV-a u Bosni i Hercegovini. *Upravni odbor UIO*, br. 48/8, str. 5–83.
- Antić, D. (2008). Abeceda prijavara u sustavu PDV-a. *Oma Bilten*, br. 33/4, str. 2–18.
- Antić, D. (2012). Primjena principa fiskalnog jedinstva u sistemu PDV-a. *Godišnjak fakulteta pravnih nauka*, br. 2/2, str. 99–111.
- Babić, M., Šantić-Miletić, A., Potparić-Lipa, B. i Sijerčić-Čolić, H. (2005). *Komentari krivičnih/kaznenih zakona u BiH, Knjiga 2*. Sarajevo: Savjet Evrope i Evropske komisije.
- United Nations – Economic Commission for Europe. (2005). *Economic Survey of Europe, No.1*. [Data file]. Available from United Nations – Economic Commission for Europe Web site, <http://www.unece.org/ead/survey.htm>.
- International Monetary Fund (IMF). (2007). *Manual on Fiscal Transparency*. Washington: Author.
- Isailović, Z. (2013). *Javne finansije i finansijsko pravo*. Kosovska Mitrovica: Pravni fakultet Univerziteta u Prištini.
- Kesner-Škreb, M. (1999). Deset razloga u korist jedinstvene stope PDV-a. *Institut za javne finansije*, br. 2, str. 1–6.
- Popović, D. (2009). *Poresko pravo*. Beograd: Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu.
- Sučeska, M. (2008). Oblici prevara u sistemu poreza na dodatu vrijednost. *Kriminalističke teme*, br. 1/2, str. 47–50.
- Stiglitz, J. (2004). *Ekonomija javnog sektora*. Beograd: Ekonomski fakultet.

## **UTICAJ KULTURNIH RAZLIKA NA FORMULISANJE MARKETING MIKSA MULTINACIONALNIH KOMPANIJA**

---

### **THE IMPACT OF CULTURAL DIFFERENCES ON FORMULATION OF MARKETING MIX OF MULTINATIONAL COMPANIES**

---

Željka Bašić<sup>17</sup>

Investintech, Beograd

Milica Kostić-Stanković<sup>18</sup>

Fakultet organizacionih nauka, Beograd

Jelena Cvijović<sup>19</sup>

Fakultet organizacionih nauka, Beograd

#### **Sažetak**

Otvorenost privrede, spoljnotrgovinske aktivnosti i internacionalna orijentacija kompanija su značajni elementi savremenog poslovanja. Kako su se multinacionalne kompanije sve više suočavale sa tržištima na kojima je prisutno više različitih kultura, rasla je i svest o značaju kulturnih čimilaca za organizaciju i njeno poslovanje. Globalno posmatrano, svaki potrošač, kao društveno i kulturno biće, član je određene zajednice koju odlikuju različita uverenja, običaji, životni stilovi, sistemi vrednosti itd., stoga je prvi korak ka uspešnom zadovoljenju najraznovrsnijih potrošačkih potreba upravo identifikovanje kulturnih razlika. Nedovoljno razumevanje i uvažavanje ovih razlika može imati direktne implikacije na uspešnost poslovanja, predstavljati značajnu barijeru i biti uzrok konflikata i neuspeha. Sa druge strane, pravovremeno istraživanje kulture ciljnog tržišta i prilagođavanje instrumenata marketing miksa njegovim zahtevima i preferencijama značajno povećava šanse

---

<sup>17</sup> Augusta Cesarca 8g, 11000 Beograd, Srbija, Telefon: +381 11 2653 691; Fax: +381 11 3693 803, E-mail: zel023@gmail.com

<sup>18</sup> Jove Ilića 154, 11000 Beograd, Srbija, Telefon: +381 69 8893393, E-mail: milicak@fon.rs

<sup>19</sup> Jove Ilića 154, 11000 Beograd, Srbija, Telefon: +381 69 8893583, E-mail: jelenacvijovic85@gmail.com

Bašić, Ž., Kostić-Stanković, M. i Cvijović, J. (2015). Uticaj kulturnih razlika na formulisanje marketing miksa multinacionalnih kompanija. *Anali poslovne ekonomije*, br. 12, str. 109–121

uspešnog pozicioniranja kompanije i njenih proizvoda/usluga i usvajanja od strane pripadnika ciljne grupe.

Predmet istraživanja u ovom radu predstavlja spektar uticaja koje diferenciranost kultura ima na definisanje marketing miksa multinacionalnih kompanija, sa posebnim akcentom na značaj prethodnog istraživanja i detaljne analize različitih kulturnih atributa. U radu se ukazuje na složenost donošenja odluka koje se tiču definisanja adekvatnih marketinških strategija na internacionalnom nivou. Na kraju, predložen je interdisciplinarni teorijsko-metodološki okvir za istraživanje kulturnih razlika radi formulisanja marketing strategija i ukazano je na njegovu isplativost i mogućnost praktične primene.

**Ključne reči:** kulturne razlike, marketing miksa, adaptacija, internacionalno tržište

## Summary

The openness of the economy, foreign trade and international orientation of companies are important elements of modern business. As multinational companies have become increasingly faced with markets in which many various cultures are present, the awareness of the importance of cultural factors for organizations and their operations has grown. Globally, every consumer, as a social and cultural being, is a member of a particular community characterized by different history, beliefs, customs, lifestyles, system of values, etc., so the first step to a successful meeting of the most diverse customer needs is precise identification of these cultural differences. Lack of understanding and appreciation of these differences and their specificities may have direct implication on business success and represent a significant barrier and be a cause of conflict and failure. On the other hand, timely research of the culture of the target market and adjustment of the marketing mix to its requirements and preferences significantly increases the chances of successful positioning of the company and its products/services and their adoption by target group members.

The subject of the research presented in this paper is a range of impacts that cultural differentiation have on formulation of the marketing mix of multinational companies, with a special emphasis on the importance of prior research and detailed analysis of the various cultural attributes. The paper presents the complexity of decision-making and definition of adequate marketing strategies on an international level. Interdisciplinary theoretical and methodological framework for the study of cultural differences in order to formulate marketing strategies is proposed, and its effectiveness and the possibility of practical application is pointed out.

**Keywords:** cultural differences, marketing mix, adaptacija, international market

## 1 Uvod

Promene na međunarodnim prostorima i internacionalizacija poslovnih aktivnosti pojačali su potrebe za uključivanjem kompanija u međunarodne tokove (Filipović i Kostić-Stanković, 2007). Međutim, nije svaki izlazak na inostrano tržište perspektivan i zagarantovano uspešan. Mora se udovoljiti lokalnim obeležjima u

Bašić, Ž., Kostić-Stanković, M. i Cvijović, J. (2015). Uticaj kulturnih razlika na formulisanje marketing miksa multinacionalnih kompanija. *Anali poslovne ekonomije*, br. 12, str. 109–121

formulisanju marketing strategija, te su neophodni senzibilitet i adaptivnost. Stoga, okruženje u kome multinacionalna kompanija posluje čini strategiju formulisanja marketing miksa vrlo kompleksnom, jer je velik broj sila kojima treba upravljati i njihove međusobne veze i odnosi izuzetno složeni. One, ukoliko žele da ostvare prednosti od ekspanzije na međunarodnu poslovnu scenu, moraju da imaju uvid u ovu kompleksnost. Pri tome, jedna od ključnih odluka multinacionalnih kompanija je da li marketing aktivnosti treba standardizovati za *opštu upotrebu* u svim zemljama ili ih prilagoditi naročitim zahtevima tržišta ili zemalja.

Pristalice standardizacije veruju da se potrošačke potrebe i želje ne razlikuju značajno širom sveta, pri čemu je osnovni motiv za standardizaciju ušteda u troškovima proizvodnje, istraživanja i razvoja marketinga. S druge strane, zagovornici adaptacije tvrde da postoje nepremostive razlike između regiona, pa čak i između zemalja u istim regionima. U stvarnosti kompanije usvajaju kombinaciju standardizacije i adaptacije, to nije odluka *sve ili ništa* već stvar stepena (Larimo & Kontkanen, 2008). Ipak, prilagođavanje marketing aktivnosti u određenoj meri lokalnim običajima je od izuzetne važnosti.

Osnovna polazna pretpostavka je da je potrošač član zajednice, društveno i kulturno biće, koje teži da kupovinom i korišćenjem određenog proizvoda/usluge zadovolji svoje potrebe/želje (Veljković, 2009). Stoga je, prema Hofstedu, prvi korak ka uspešnom kros-kulturnom marketingu razumevanje kulturnih razlika (Hofstede, 1994). Ali, prepoznavanje važnosti uticaja kulture je samo početak, nakon toga sledi uvrštavanje tog saznanja u marketing strategije kompanije. Shodno tome, Hofstede naglašava činjenicu da je “biznis u svakoj zemlji drugačija igra sa različitim pravilima” (Meyer & Bernier, 2010, str. 2). Dodatno, Yalcin i Cimendag tvde da se međunarodni marketing suočava sa raznim izazovima, ali da ni jedan nije tako složen kao kulturni izazov (2012).

## **2 Uticaj kulturnih razlika na formulisanje marketing miksa u multinacionalnim kompanijama**

### **2.1 Promocija i kulturne razlike**

Ciljni auditorijum utiče na odluke o tome šta reći, kako reći, kada reći, gde reći i ko će tu poruku saopštiti, tj. promocijska poruka mora biti upućena određenoj ciljnoj grupi na jeziku kojim govori, mora odgovarati njenom ukusu, željama i stavovima.

Oglašavanje je od svih tehnika promocije najosetljivije na kros-kulturne razlike. Istraživanja su potvrdila različita reagovanja potrošača na iste strategije oglašavanja, tj. da se ista poruka različito tumači u zavisnosti od kulture primaoca. Primeri neuspeha uzrokovanih neadekvatnom upotrebom fraza i simbola su mnogobrojni. Na primer, Američka telefonska kompanija neuspešno je pokušala da promoviše svoje usluge u Saudijskoj Arabiji jer su bilbordi prikazivali biznismena koji razgovara telefonom sa nogama na stolu, a pokazivanje donova predstavlja ozbiljnu uvredu u toj zemlji (Yalcin & Cimendag, 2012). Oglasi se često nazivaju kulturnim ogledalima jer odražavaju vrednosti određene kulture (Cemalović, 2009). Zato bi buntovničke reklame trebalo izbegavati u hijerarhijski orijentisanim društvima. Slogan Izazivaj sve

Bašić, Ž., Kostić-Stanković, M. i Cvijović, J. (2015). Uticaj kulturnih razlika na formulisanje marketing miksa multinacionalnih kompanija. *Anali poslovne ekonomije*, br. 12, str. 109–121

(*Challenge Everything*) proizvođača kompjuterskih igrica "EA Sport", nije odobren u duboko religioznim društvima. Suptilne razlike u jeziku lako mogu biti pogrešno protumačene. Jedan takav primer je kada je doslovni prevod američkog slogana *Živnite sa Pepsi-jem (Come alive with Pepsi)* na nemački jezik značio *Ustanite iz groba sa Pepsi-jem* (Usunier & Lee, 2009, str. 417). Čak i elementi oglašavanja koji se najčešće uzimaju zdravo za gotovo, poput boja i brojeva, treba da budu ispitani pod kros-kulturnim mikroskopom jer nisu univerzalno prevodivi. Pojedine boje imaju određena značenja. Na primer, bela simbolizuje žalost ili smrt u istočnoj Aziji, ali sreću i čistoću u Australiji i SAD-u.

Međunarodni direktan marketing se zasniva na personalizovanim porukama, što podrazumeva direktno obraćanje potencijalnom kupcu, pa postoji pravilo da se katalogi i drugi promotivni materijal štampa na lokalnim jezicima, a tekst se uglavnom priprema uz pomoć nekog ko je pripadnik ciljne grupe kako bi se osigurala pravilna primena gramatike, fraza, itd. Jezik treba adaptirati pažljivo, jer je npr. ime primaoca poput *Žan (Jean)*, koje je muško francusko ime englesko ime za devojke, pa bi tako *Žan-Klod* dobio poštu u kojoj mu se obrađaju sa gospođa ili gospođica. Još jedan problem na koji treba obratiti pažnju je etika. Granice privatnosti se različito definišu u različitim kulturama, pa npr. upotreba liste sa poštanskim ili e-mail adresama može izazvati zabrinutost za privatnost ili strah od moguće zloupotrebe ličnih podataka. Nemačka i Novi Zeland imaju vrlo stroge propise o privatnosti, dok su neke zemlje blaže po tom pitanju. Internet se sve više koristi u svrhe direktnog marketinga. Istraživanja su pokazala postojanje kulturnih razlika u stilovima veb dizajna (boji, fontovima), načinu organizovanja informacija po sekcijama sajtova ili uopšteno količinama dostupnih informacija, korišćenju efekata, itd. Upporedna analiza Pepsi sajtova širom sveta je, između ostalog, pokazala da američki sajtovi pružaju mnogo više informacija od belgijskih sajtova zato što Belgijanci sajt sa velikim brojem detalja i informacija smatraju neuređenim (Chirkova, 2011).

Tehnike unapređenja prodaje su uglavnom univerzalne, ali sunjihova upotreba i uslovi upotrebe razičiti u okviru različitih država. Tako, dok neke zemlje veruju u ličnu odgovornost i sposobnost potrošača (Velika Britanija i SAD), druge imaju manje poverenja u sposobnosti pojedinca da naprave odgovoran izbor (zemlje Severne Evrope i Latinske Amerike). Nivo pismenosti je takode važno uzeti u obzir zbog toga što ukoliko ciljno tržište čine uglavnom nepismeni ljudi oni neće reagovati na sredstvo koje uključuje tekst (npr. kupon). Gde god je stopa pismenosti niska treba dati prednost vizuelnim i oralnim tehnikama promocije, pa tako promotivne kampanje u nekim afričkim zemljama uključuju putovanje predstavnika proizvoda od sela do sela i prikazivanje promotivnog filma uz podelu besplatnih uzoraka u publici.

Promotivne tehnike često mogu biti povezane sa kulturnom slikom socijalnih statusa. U mnogim zemljama kuponi ili popusti mogu biti povezani sa statusom niže klase, jer implicitno šalju sliku o niskoj kupovnoj moći. U nekim društvima gest davanja besplatnog uzorka primaoci tumače kao znak lošeg kvaliteta proizvoda (Usunier & Lee, 2009).

PR menadžeri koji razvijaju i izvršavaju PR kampanje koje ciljaju multinacionalnu javnost moraju uzeti u obzir mnogo faktora - jezik, dostupnost medija, razlike u potrebama informacija, itd. U Kini je, na primer, održavanje

Bašić, Ž., Kostić-Stanković, M. i Cvijović, J. (2015). Uticaj kulturnih razlika na formulisanje marketing miksa multinacionalnih kompanija. *Anali poslovne ekonomije*, br. 12, str. 109–121

*prijatnih međuljudskih odnosa* važan zadatak PR menadžera i naglašava se važnost neformalne komunikacije jer veruju da će novinari plasirati vesti na osnovu ličnih odnosa sa njima.

Prilikom konferencija za štampu ili intervjuja treba obratiti pažnju na govorne stilove i sadržaje koji se koriste u određenoj kulturi. Britanski i američki stilovi komunikacije su opisani kao eksplicitni, što znači da se izbegava dvosmislenost i da izgovorene reči imaju bukvalno značenje. U mnogim drugim kulturama komunikacija je implicitna. Slušaoci poruku tumače na osnovu faktora kao što su kontekst i neverbalni signali, a bitno je i ko saopštava poruku. Izgovorene reči ne prenose u potpunosti celu priču i očekuje se da slušaoci *čitaju između redova* (Usunier & Lee, 2009).

Kulturne razlike su uočene i kod načina na koji kompanije reaguju na katastrofe (avionske nesreće, ekološke katastrofe, i sl.). Kada je švajcarsko farmaceutsko preduzeće optuženo za zagađenje Rajne usvojili su izuzetno nizak profil odražavajući švajcarsku sklonost ka privatnošću. Međutim, kada se dogodio pad aviona japanske kompanije njihov odgovor je bio veoma kompleksan, daleko izvan onoga što zapadnjaci očekuju u takvim situacijama: smenili su svog predsednika i javno se izvinili.

Da bi međunarodna lična prodaja bila uspešna potrebno je obratiti pažnju na različitosti koje se odnose na standarde oblačenja i ponašanja tokom sastanaka. Najvažniju ulogu u ličnoj prodaji igra prodavac, tako da pored standardnih osobina koje mora da poseduje, on mora biti odgovarajuće obučen i poznavati stil komuniciranja kulture iz koje dolazi kupac (verbalnu i neverbanu komunikaciju: način rukovanja, teme za usputno ćaskanje, prihvatljiva razdaljina, humor, gestikulacija, itd.). Uobičajene pokrete kao što je obično češkanje po čelu neko iz druge zemlje može potpuno pogrešno tumačiti. Npr. Francuzi se vređaju ukoliko im se novi poznanik obrati po imenu, pokazivanje *palca gore* je nepristojni signal u Australiji, itd.

Treba obratiti pažnju i na prodajne stilove: u azijskim zemljama, gde se samopouzdanje doživljava kao arogancija, prodavac treba da bude skroman i da izbegava konfrotacije sa kupcem. U Italiji, naprotiv, nedostatak samopouzdanja bi se mogao shvatiti kao jasan znak nedostatka ličnog kredibiliteta i pouzdanosti (Usunier & Lee, 2009).

## **2.2 Proizvod i kulturne razlike**

Želje, ponašanje, ukusi i stavovi kupaca utiču na odluku o adaptiranju proizvoda. U biti, firmin uspeh ili neuspeh u inostranstvu u velikoj meri zavisi od njene sposobnosti da zadovolji potrebe ciljnih kupaca bolje od konkurencije (MTVU lekcije, 2006). Ukoliko proizvod posmatramo kao skup fizičkih (veličina, dizajn, boja, pakovanje), simboličkih (interpretacija fizičkih atributa, zemlja porekla, itd.) i servisnih atributa (podrška za kupce, vreme čekanja, itd.), potrošač, pre nego što donese odluku o kupovini, analizirajući sva tri nivoa proizvoda, formira potpunu sliku o njemu i sva tri nivoa se moraju adaptirati.

Pice, kao i kineska hrana, su uglavnom lokalizovani, često zbog nedostatka pravih sastojaka, ali i zbog toga što ukus je lokalizovan. MekDonalds nudi različite hamburgere širom sveta: Maharadža Mek od jagnjetine u Indiji, burger sa zemičkama od riže Japanu, itd. Pored toga, Britanci vole hrskavu masnoću na mesu, pa su njihovim pećnicama potrebni jaki elementi za zagrevanje (Usunier & Lee, 2009). Većina religija propisuje određena ponašanja u potrošnji. U vezi s time se posebno izdvajaju islam s halal standardom i judaizam s košer standardom što stvara potrebu za adaptacijom satojaka prehrambenih proizvoda (Jurković i Marić, 2010). Zanimljivo je i da Folksvagen automobil sa kompasom koji pokazuje ka Meki i ima posebnu policu za Kuran postao je veoma popularan na tržištu nekih islamskih država. Veličina proizvoda koja može biti savršena za pripadnike jedne kulture može biti neodgovarajuća za druge. Hamburger koji je dovoljan za jednog Amerikanca, u Francuskoj je dovoljan za dvoje, a ako bi veličina hamburgera ostala nepromenjena deo bi morao da se baci u smeće, pa ga potrošač neće kupiti. U Turskoj, na primer, konvencionalna rerna nije dovoljna za spremanje određenih tradicionalnih jela (Boztepe, 2008). Nekada adaptacija nema mnogo logičnu osnovu, npr. kod broja jedinica po pakovanju mora da se pazi na kulturno značenje datog broja. U Japanu je broj četiri znak smrti, pa se pakovanje sa četiri komada nečega izbegava (Usunier & Lee, 2009).

Način na koji se vrednuje i tumači kvalitet usluga od strane kupaca varira. Važan aspekt servisa je biti uslužen na vreme. Čekanje da se organizuje po pravilima koja se više-manje razlikuju od kulture do kulture. U nekim zemljama se preskakanje preko reda smatra standardnim ponašanjem, a oni koji to rade snažnim i moćnim. U SAD-u redovi su organizovani u skladu sa principom *prvi došao, prvi uslužen* i dugo čekanje nije poželjno. Tako, Pica Hat daje besplatnu picu kupcima koji su čekali više od deset minuta, dok se u nekim evropskim zemljama čekanje u restoranu vidi kao znak pažljive pripreme hrane (Usunier & Lee, 2009). Usluga podrazumeva susret osoba licem u lice i u tom smislu preovladavajuće kulturne norme će se primenjivati kao što se primenjuju u bilo kojoj društvenoj interakciji. Dostupnost, ljubaznost, spremnost da se daju informacije, tj. socijalni kodeks koji se tiče adekvatne usluge varira u zavisnosti od kulture. Na percepciju usluge često utiče i ambijent restorana. Starbaks adaptira svoje restorane koristeći lokalne dizajnere kako bi kupci povratili osećaj lokalnog kafića u zemljama gde postoji otpor ka globalizaciji i strah od uništavanja originalnih, tradicionalnih malih restorana.

Značenja proizvoda se uglavnom prenose preko ambalaže i spoljašnjeg izgleda proizvoda, ali ne povezuju sve kulture upotrebu istih simbola na isti način. Na primer, Kalsberg je morao da na pakovanju doda trećeg slona u Africi, pošto se dva slona viđena zajedno smatraju zloslutnim znakom. Roda simbolizuje smrt majki u Singapuru, pa čestitka sa slikom rode nije baš pogodna poruka novim majkama (Usunier & Lee, 2009). U Americi, bombona umotana u plavi ili zeleni omot je verovatno mentol, u Africi ista bombona će biti umotana u crveno, itd. Limenka američkog Red Bull-a je crveno-srebrna, jer je crvena simbol hrabrosti, a srebrna zrelosti. U Kini ona je plavo-zlatna jer kod njih te boje imaju značenje hrabrosti i zrelosti. I mirisi imaju značenje, pa miris limuna u SAD-u sugeriše svežinu, a na Filipinima je povezan sa bolešću (Usunier & Lee, 2009). Nenamerno negativno značenje imena je najopasnije: nemački sprej za kosu Caby-Net lansiran na

Bašić, Ž., Kostić-Stanković, M. i Cvijović, J. (2015). Uticaj kulturnih razlika na formulisanje marketing miksa multinacionalnih kompanija. *Anali poslovne ekonomije*, br. 12, str. 109–121

francuskom tržištu označavalo je toalet na francuskom, a Šervolet SS je u Izraelu imao uvredljivo značenje zbog povezivanja sa nemačkom nacističkom vojskom. Stereotipni stavovi mogu da podstiču ili ometaju marketing napore kompanija. Tako su, na primer, nemački proizvodi sinonim za kvalitetnu tehniku, italijanski za stil, a francuski za eleganciju. Čak se i pojedini proizvodi smatraju etničkim, tipičnim za pojedine zemlje, pa potrošači imaju tendenciju da povezuju zemlje i proizvode kao npr. Italiju i picu. Nekada i samo ime brenda može asociirati na određeno nacionalno poreklo, a time i na određene vrednosti. Npr. utvrđeno je da se francuskim izgovorom nekog brenda pozitivno utiče na proizvod u smislu njegovog luksuza, ali negativno utiče na viđenje njegove korisnosti (Usunier & Lee, 2009).

### 2.3 Cena i kulturne razlike

Na prvi pogled, cena sve samo ne kulturna, to je obična mera koja je određena racionalnim ekonomskim faktorima. Ali, ona je i signal koji prenosi značenje i kao takva se različito posmatra širom sveta. Preferencije, zahtevi i prihodi kupaca su takođe različiti u različitim zemljama i isti proizvod se može prodati po različitim cenama u dve zemlje.

Cena je važna komponenta komunikacije između kupca i prodavca jer potvrđuje njihov dogovor, tj. sporazum (Usunier & Lee, 2009). Ona može nastati sporazumno između kupca i prodavca putem pregovaranja (cenkanja) što je u mnogim zemljama zakonom zabranjeno ili strogo kontrolisano. U savremenim masovnim tržištima, obično važi politika *uzmi ili ostavi* sa kvazi-anonimnim prodavcima, a pregovaranje oko cene je smatrano primitivnim. Ipak, na mnogim tržištima razmena se još uvek odvija kroz pregovaranje i u većini zemalja u razvoju pregovaranje je i dalje pravilo, čak i za stvari male vrednosti. I religija može uticati na formiranje cene. Islam zabranjuje i da se promeni cena bez promene kvaliteta ili kvantiteta proizvoda jer to je varanje kupca zarad koristoljublja. Da bi se garantovala fer cena, islam zabranjuje gomilanje, crna tržišta i koncentraciju tržišne moći u bilo kom obliku. To jest, nema mesta za monopol i oligopole u islamskoj ekonomiji. Razmena mora biti zasnovana na poštenju i obostranoj saglasnosti.

Percepcija nemonetarne cene znači da objektivna cena nije jedina žrtva prihvaćena od strane potrošača prilikom kupovine proizvoda. Ostale žrtve, kao što je vreme provedeno u kupovini ili kivanju, su često uključeni u percipiranu cenu. Ono što je skupa žrtva u jednoj zemlji može biti čisto uživanje u drugoj. U kulturama gde je popularan aforizam *vreme je novac* nemonetarne cena će biti viša (ekonomsko-vremenski orijentisani potrošači), od onih u kojima važi *Tamo gde je zadovoljstvo, vreme se ne računa* (Francuska).

Opšte je prihvaćeno da su potrošači racionalni pri proceni kvaliteta. Ipak, to nije uvek slučaj i česti su primeri kada i pored minimalnog nivoa kvaliteta i maksimalnog nivoa cena, potrošači ne eliminišu proizvod iz svog plana kupovine. Na primer, potrošačima Severne Evrope ne smetaju visoke cene. Moguće objašnjenje je da su ove zemlje uglavnom luteranske i njihova religija zagovara stil života koji je prožet određenom štednjom u cilju materijalnog blagostanja. S jedne strane, roba treba da bude skupa da bi se ograničila potrošnja. S druge strane, ljudi vole dugotrajne robe u

Bašić, Ž., Kostić-Stanković, M. i Cvijović, J. (2015). Uticaj kulturnih razlika na formulisanje marketing miksa multinacionalnih kompanija. *Anali poslovne ekonomije*, br. 12, str. 109–121

skladu sa oštrim, štedljivim i utilitarističkim pogledom na život (na primer, oni vole čvrst, dugotrajan nameštaj).

## 2.4 Distribucija i prodaja i kulturne razlike

Distribucija je element marketing miksa koji je duboko ukorenjen u kulturi, jer je usko povezana sa svakodnevnim životom i ljudskim odnosima (čak i u velikim, samoposlugama i naizgled bezličnim prodavnicama). Važno je da slike koje kanal projektuje, metode prodaje, i klijentela, kao i izgled, treba da odgovara slici i karakteru koje proizvod ima za cilj da prenese. Lanac video klubova Blokbaster doživeo je neuspeh u Nemačkoj kada su pokušali da stvore sliku orijentisanosti na porodicu: u Nemačkoj video prodavnice nisu mesta za decu, jer je trećina naslova pornografska.

Na samom kraju, krajnji potrošači su ključni u dizajniranju marketing kanala. Moraju se uzeti u obzir sve njihove navike u kupovini. Npr. potrošačke navike u jednoj državi možda nisu u skladu sa radnim vremenom objekata, pa ukoliko u određenoj kulturi postoji navika izuzetno kasne večere ili izuzetno ranog doručka restorani moraju biti otvoreni u to doba.

Zapadni kanali distribucije imaju tendenciju da budu depersonalizovani i pojednostavljeni, međutim, u Japanu odnosi između članova kanala nisu bezlični, čak ni kada članovi pripadaju različitim kompanijama. Česte posete dobavljača maloprodaji su potrebne za održavanje bliskih ljudskih odnosa u kanalima i podsticanje kvaliteta usluga. Japanski distribicioni sistem je ukorenjen u japanskoj kulturi u kojoj vlada bliskost, zavisnost i visoko očekivanje od ostalih u grupi (Usunier & Lee, 2009).

## 3 Istraživanje kulturnih razlika i njegov značaj

Osnovna funkcija marketing istraživanja je da pravovremeno dostavi informacije menadžerima, kako bi oni osmislili adekvatne strategijske opcije. Rezultati istraživanja marketinga su najrealniji i direktno osvetljavaju i objašnjavaju ključne probleme koji su u datom periodu važni za donošenje odluke (Filipović i Kostić-Stanković, 2007). Istraživanje će pomoći u otkrivanju potencijalnih mogućnosti i opasnosti, u pravilnom pozicioniranju novih proizvoda i u identifikovanju i dijagnostikovanju potencijalnih problema i drugih aspekata marketing miksa (Craig & Douglas, 2001).

PepsiCo je u početku bio neuspešan u uvođenju svog „Frito-Lai“ čipsa na kinesko tržište. Prodaja je posebno bila niska u toku letnjih meseci. Istraživanje je otkrilo da kineski kupci povezuju prženu hranu sa *jang*-om, i da veruju da generiše toplotu tela u letnjim mesecima. Kao rezultat toga, uveden je Lai Limun u pakovanju pastelnih boja koji odražava *jing* i osećaj hlađenja (Craig & Douglas, 2001).

Neodgovarajuće generalizacije i primene rezultata istraživanja mogu kompaniju skupo koštati. Kada je greška napravljena već je kasno. Iako greške deluju potpuno nepredvidivo, one zapravo to nisu. Sve što je potrebno je jedno sveobuhvatno i kreativno istraživanje, sa pravilno definisanim teorijsko-metodološkim okvirom.

### 3.1 Predlog teorijsko-metodološkog okvira za istraživanje kulturnih razlika

Mnogi autori pozivaju na fleksibilnost u kros-kulturnom istraživanju. Za početak, međunarodni marketing istraživači treba da stvore maštovitu i promišljenu upotrebu različitih tehnika istraživanja (Easterby-Smith & Malina, 1999). Kvalitativne istraživačke tehnike nude brojne prednosti u međunarodnom marketing istraživanju ukoliko su nestrukturirane i ne podrazumevaju nametanje definisanih istraživačkih koncepata i modela. One su posebno korisne u istraživanju stavova i ponašanja potrošača, pružajući duboko razumevanje kontekstualnih faktora i obezbeđujući inpute u tumačenju kros-kulturnih razlika. Nestruktuisano kvalitativno istraživanje istovremeno povećava verovatnoću identifikacije nepredvidivih faktora, a može i da obezbedi uvid u skrivene motive potrošnje (Moisander & Valtonen, 2006).

Hofstede, Tromenars, Hepden-Tarner, Hol, i dr. su istraživali uticaj kulturnih razlika na marketing i kreirali sopstvene koncepte različitih kulturnih dimenzija ili kategorija koje su i danas najpopularnije prilikom posmatranja kulture u kontekstu menadžmenta. Te minimalističke stare studije i karakterizacija kulture nekako su uvek imale prednost nad vršenjem istraživanja sa novom dinamikom i vitalnošću (Tayeb, 2001, str. 99), ali za istraživanje kulture u marketingu potrebno je i decentriranje teorija i konstrukata, i uklanjanje uticaja dominantnih kulturnih teorija ili filozofija.

Najplodnijim su se pokazale studije u kojima su bili angažovani stručnjaci iz više disciplina i u kojima su korištene inovativne alatke za prikupljanje podataka. Za to su potrebni jaki teorijski i konceptualni okviri i integrisanje koncepata različitih istraživačkih tradicija i disciplina kao i kombinovanje različitih izvora i metodoloških filozofija (Craig & Douglas, 2009).

Nakata preporučuje da se pođe od šireg, bogatijeg *teorijskog terena*, tj. takozvane *kutije za alat* koja se sastoji od različitih društvenih teorija kojom bi se marketari služili u zavisnosti od svojih potreba. To može da bude dug i naporan put, ali sigurno vodi do željenog cilja, jer će se tako najbolje ispitati i razumeti kulturne odlike ciljne populacije (Nakata, 2009). Dakle, ovaj pristup je dugotrajan i težak da se organizuje i koordinira, ali veoma plodonosan. To, međutim, ne znači da bi marketing istraživači trebalo da u potpunosti napuste druge, stare perspektive. Ostali pristupi mogu biti plodni u komplementarnom smislu.

Među naukama koje daju doprinos marketing istraživanju u ovom radu biće reči o antropologiji, jer se ona pretežno bavi kulturom. Antropologija naglašava individualno ponašanje unutar kulturnih konteksta i sa osvrtom na zajedničke vrednosti i verovanja. No, treba imati na umu da pored antropologije marketing istraživanju mogu pomoći i drugi društveni naučnici kao što su različite vrste psihologa ili sociologa koji mogu detektovati činjenice koje su nedostupne antropolozima.

Etnografija je ključna metodologija antropologije u kojoj etnograf učestvuje, u većoj ili manjoj meri, u zajednici koju izučava čime postaje *insajder* na neko vreme. Ovo mu zauzvrat omogućava da *vidi svet očima ispitanika* i u stanju je da proizvede izveštaj koji je veran perspektivi ispitanika (Moisander & Valtonen, 2006). U praksi, antropolozi igraju različite uloge u kompanijama za koje rade. Šervolet je, na primer, želeo poziciju na vrhu za svoj SUV, i unajmio antropološkinju Ilsu Šumaher da istraži

Bašić, Ž., Kostić-Stanković, M. i Cvijović, J. (2015). Uticaj kulturnih razlika na formulisanje marketing miksa multinacionalnih kompanija. *Anali poslovne ekonomije*, br. 12, str. 109–121

kako se kupci odlučuju za kupovinu vozila fokusirajući se na simboličku ulogu automobila i motive potrošača da ih kupuju. Otkrila je da se ženama sa decom posebno svidela činjenica da SUV, za razliku od karavana, ne šalje poruku *Ja sam majka*. Ostali potrošači su videli SUV kao istovremeno siguran i avanturistički. Ševrolet je ove informacije upotrebio da napravi SUV enormno popularnim (Tian, 2010).

### **3.2 Predlog izgradnje infrastrukture za istraživanje kulturnih razlika**

Iako je filozofsko razvijanje interdisciplinarnog istraživanja za pohvalu, u praksi ga je teško postići i češće se o njemu samo raspravlja nego što se praktikuje najčešće zbog toga što se mnogi naučnici osećaju sigurnije dok rade u disciplini sa jasno određenim granicama (Burton, 2001, str. 729). U velikoj meri odbojnost je razumljiva, ali, iako postupak zahteva više truda, vremena i novca, u jednakoj meri se uloženo isplati.

Neki koraci bi trebalo da se preuzmu na akademskom, a neki na menadžerskom nivou. Za to postoji više načina i kompanija bi mogla da se odluči za onaj koji joj najviše odgovara:

- Organizovanje seminara naučnika različitih disciplina i menadžera sa temom marketinga, konsultacija naučnika koji su stručni za određenu oblast ili odgovarajući kulturni kontekst, koji se bavi određenom ciljnom grupom (npr. tinejdžerima) ili nekim određenim aspektom potrošnje (npr. konzumiranjem alkohola).
- Konsultovanje agencije koje imaju tim sastavljen od različitih društvenih naučnika.
- Zapošljavanje interdisciplinarnog istraživačkog tima unutar kompanije.
- Obučavanje kadrova za međunarodna istraživanja sa naglaskom na interdisciplinarna znanja.

U svakom slučaju, na bilo koji način, marketeri i istraživači bi trebalo zajedno da pristupe problemu jer marketer najbolje razume odluku koja se treba doneti na bazi prikupljenih podataka, pa će najbolje i znati koje su mu informacije neophodne, a istraživač sa druge strane najbolje razume istraživački proces i način kako da dođe do traženih informacija.

## **4 Zaključak**

Kultura je neizostavan deo života, pa se stoga njen sveobuhvatan uticaj ne sme zanemariti, počev od jezika, simbola, slika i religije, pa do nekih njenih sitnih oblika kao što su boje i brojevi, ili običan dodir ili osmeh. Svaki njen segment je bitan jer može ozbiljno ugroziti uspeh marketinške komunikacije, a time i imidž kompanije. S obzirom na to da danas kompanije sve više teže da prošire svoje poslovanje na međunarodno tržište, one koje su spremne da investiraju u adaptaciju marketing miksa u odgovarajućoj meri za određeno izvozno tržište imaju najveće šanse za uspeh, a sa druge strane, neuvrštanje kulturnih razlika u marketinške strategije skupo ih košta.

Bašić, Ž., Kostić-Stanković, M. i Cvijović, J. (2015). Uticaj kulturnih razlika na formulisanje marketing miksa multinacionalnih kompanija. *Anali poslovne ekonomije*, br. 12, str. 109–121

Sprovođenje detaljnih i sistematičnih istraživanja ciljnog tržišta sa svim njegovim specifičnim obeležjima nipošto se ne sme zaobići u procesu formulisanja marketing miksa. Od njegovog kvaliteta sve zavisi. Načini pristupanju istraživanju su nebitni (unajmiti ili zaposliti stručnjaka ili koristiti metodološki aparat drugih naučnih oblasti), bitno je da ono bude što sistematičnije i sveobuhvatnije, po mogućstvu interdisciplinarno pri čemu će ga svaka kompanija krojiti po svojim potrebama.

Ova faza će dodatno mnogo koštati kompaniju, i vremena i novca, ali ono što se ne uloži u ovu fazu, uložiće se u ispravljanje grešaka. Ono što je sigurno je i da je dalji razvoj teorija i redefinisane u polju istraživanja postaje obaveza, ali pritom treba imati na umu da se „Neka od najinteresantnijih dešavanja u marketingu nalaze na granicama sa drugim disciplinama, a ne u centru već dobro kolonizovanih disciplinskih teritorija“ (Zaltman, 1997, str. 437).

## 5 Popis literature

- Boztepe, S. (12.06.2013). *User-Value-Based Product Adaptation*. Preuzeto 12.06.2013, sa sajta [http://www.ead.verhaag.net/fullpapers/ead06\\_id166\\_2.pdf](http://www.ead.verhaag.net/fullpapers/ead06_id166_2.pdf).
- Burton D. (2001). Critical Marketing Theory: the Blueprint?. *European Journal of Marketing*, 35/5-6, 722–743.
- Cemalovic, A. (2009). *Advertisements as Cultural Mirrors - A Comparative Analysis of Carlsberg's Printed Beer Advertisements in Denmark and Great Britain*. Unpublished bachelor thesis, Aarhus School of Business.
- Chirkova A. (2011). *Pepsi across cultures: analysis and cross-cultural comparison of Pepsi websites*. Unpublished master thesis, University of Gothenburg.
- Craig C. S. & Douglas S. P. (2001). Conducting international marketing research in the twenty-first century, *International Marketing Review*, 18/1, 80–90.
- Craig S., Douglas, S. P. (2009). *International Marketing Research*. Boston: Wiley.
- Easterby-Smith M. & Malina, D. (1999). Cross-Cultural Collaborative Research: Toward Reflexivity. *Academy of Management Journal*, 42/1, 76–86.
- Filipović, V. i Kostić-Stanković, M. (2007). *Marketing menadžment*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
- Hofstede, G. (1994). Management Scientists Are Human. *Management Science*, 40/1, 4–13.
- Jurković-Marić, O. (2010). Primjena halal i košer certifikata u marketingu hrane. *Preporodov Journal*, br. 117, str. 28–37.
- Larimo, J. & Kontkanen, M. (2008). *Standardization vs. Adaptation of the Marketing Mix Strategy in SME Exports*. Paper presented at the 34th EIBA Annual Conference International Business and the Catching-up Economies: Challenges and Opportunities, Tallinn.
- Meyer, E. & Bernier, I. (2010). *Standardizing or Adapting the Marketing Mix across Culture-A case study: Agatha*. Unpublished master thesis, Halmstad School of Business and Marketing.
- Moisander, J & Valtonen, A. (2006). *Qualitative Marketing Research: A Cultural Approach*. New York: SAGE Publications.
- Nakata, C. (2009). *Beyond Hofstede: Culture Frameworks for Global Marketing and Management*. London: Palgrave-Macmillan.
- Tian, R. G. (2010). The Unique Contributions and the Unique Methodologies: A Concise Overview of the Applications of Business Anthropology. *International Journal of Business Anthropology*, 1/2, 70–88.
- Tayeb, M. (2001). Conducting Research Across Cultures: Overcoming Drawbacks and Obstacles. *International Journal of Cross Cultural Management*, 1/1, 91–108.
- Usunier, J. C. & Lee J. A. (2009). *Marketing Across Cultures*. New York: Prentice Hall.

- Bašić, Ž., Kostić-Stanković, M. i Cvijović, J. (2015). Uticaj kulturnih razlika na formulisanje marketing miksa multinacionalnih kompanija. *Anali poslovne ekonomije*, br. 12, str. 109–121
- Yalcin, E. & Cimendag, I. (2012). *Global marketing advertising with cultural difference: How can global companies better address cultural differences in marketing advertising in the Middle East?* Unpublished master thesis, Jönköping International Business School.
- Veljković, S. (2009). Uticaj etnocentrizma na potrošače u Srbiji. *Časopis za marketing teoriju i praksu, QMJ*, br. 40/2, str. 97–106.
- Zaltman, G. (1997). Rethinking Market Research: Putting People Back In. *Journal of Marketing Research*, 34/4, 424–437.

## UPUTSTVO AUTORIMA O NAČINU PRIPREME ČLANKA

### GUIDELINES FOR AUTHORS PREPARING ARTICLES

---

Žiravac-Mladenović Marijana<sup>20</sup>

Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka

#### Sažetak

Uputstvo autorima o načinu pripreme članka je oblikovano u skladu sa najboljom svjetskom izdavačkom praksom i Pravilnikom o publikovanju naučnih publikacija (Službeni glasnik Republike Srpske, broj 77/10). Uputstvo je nastalo radi uniformacije stila izdavanja članaka u svim brojevima i izdanjima naučno-stručnog časopisa „Anali poslovne ekonomije“. Časopis izlazi dva puta godišnje u štampanoj verziji, u tiražu od 300 primjeraka, a elektronska verzija izdanja je objavljena na stranici <http://univerzitetpim.com/anali-poslovne-ekonomije/>. Svi članci moraju biti oblikovani u skladu sa ovim Uputstvom i dostavljeni na email adresu glavnog i odgovornog urednika, nakon čega idu u proces anonimne recenzije od strane dva recenzenta. U časopisu se objavljuju radovi koji imaju najmanje dvije pozitivne recenzije. Listu recenzenata je usvojio Redakcioni odbor, a potvrdio Senat Univerziteta. Autorima se ne otkriva identitet recenzenta i obrnuto.

**Ključne riječi:** Anali poslovne ekonomije, recenzija, objava, naučne publikacije.

#### Summary

Guidelines for authors preparing articles is formed in line with the world's best publishing practices and the Rules on publication of scientific publications (Official Gazette of the Republic of Srpska, No. 77/10). Guidelines are issued to ensure a uniform style of publication of articles in all issues of the journal Journal of Business Economics. The Journal is published twice a year in print, with a circulation of 300 copies and an electronic version of the edition is published on the site <http://univerzitetpim.com/anali-poslovne-ekonomije/>. All articles must be designed in accordance with these guidelines and sent to the email address of the editor in chief, and then go into the process of anonymous review by two reviewers. Only papers that have at least two positive reviews shall be published in the Journal. Editorial Board has adopted List of reviewers that has been confirmed by the Senate of the University. The identity of reviewers is not revealed to the authors, and vice versa.

**Keywords:** Journal of Business Economics, review, publishing, scientific publications.

---

<sup>20</sup> Despota Stefana Lazarevića bb, Telefon/fax: +387 51 378 300, Email: [marijana.mladenovic@univerzitetpim.com](mailto:marijana.mladenovic@univerzitetpim.com)

## 1 Uputstvo autorima o načinu pripreme članka

Prilikom pripreme ovih uputstava, uredništvo časopisa stavlja u prvi plan APA standarde akademskog pisanja, jer oni danas dominiraju u društvenim i humanističkim naukama. To znači da njihovom dosljednom primjenom približavamo i radove naših autora globalnoj publici, odnosno čitaocima.

Uputstvo autorima se sastoji iz dva dijela. Prvi dio se odnosi na sadržinski aspekt rada, odnosno njegove neophodne osnovne elemente, na osnovu kojih recenzenti procjenjuju sadržinsku adekvatnost rada. Drugi dio uputstava se odnosi na tehnički aspekt formatiranja rada, na osnovu kojeg uredništvo, nakon zaprimanja rada odlučuje o upućivanju rada na recenziranje ili vraćanje autoru na tehničku doradu, prije recenziranja.

### 1.1 Osnovni elementi članka – sadržinski aspekt

Svaki članak sadrži sljedeće elemente:

- Naslov rada;
- Podatke o autoru/autorima;
- Sažetak;
- Ključne riječi;
- Posebne informacije;
- Uvod;
- Teoretski okvir – pregled literature;
- Empirijski dio – istraživanje;
- Zaključak ili diskusija i
- Pregled literature.

#### 1.1.1 Naslov rada

Naslov rada treba da što vjernije opiše sadržaj članka, prikladnim riječima za indeksiranje i pretraživanje. Dobar naslov je kratak naslov. Izbjegavajte skraćenice u naslovu.

Naslov se daje na srpskom i engleskom jeziku, a u koliko je rad napisan na nekom drugom jeziku, obavezno se dodaje na engleskom jeziku.

#### 1.1.2 Podaci o autoru/autorima

Za svakog autora rada je potrebno napisati sljedeće podatke:

Ime prvog autora

Institucija

Poštanska adresa

Telefon: ++ <broj telefona ovdje>; Fax: ++ <broj faxa ovdje>

E-mail: <e-mail adresa ovdje>

Ime drugog autora

Institucija

Poštanska adresa

Telefon: ++ <broj telefona ovdje>; Fax: ++ <broj faksa ovdje>

E-mail: <e-mail adresa ovdje>

Svi podaci navedeni u ovoj formi moraju biti ispunjeni.

Preporučiva forma je da se navede ime autora, srednji inicijali a zatim prezime.

### 1.1.3 Sažetak

Sažetak je svojevrsna vrsta malog ogledala u kome se sagledava cjelokupni rad (Suzić, 2010, str. 16). Sažetak se razlikuje s obzirom na vrstu naučnog sadržaja koji predstavljaju:

Sažetak *empirijskih studija* sadrži: a) problem istraživanja, b) ključni podaci o uzorku, c) metodologija i opis načina istraživanja, d) prikaz nalaza, e) ideje za nova istraživanja i f) zaključak, kao presjek onoga što je rad donio.

Sažetak *teorijskog rada* sadrži: a) temu rada, b) svrha, organizacioni konstrukt i struktura rada, c) izvedeni zaključak (kratko i jasno) i d) ukazati na aktuelnost i relevantnost izvora odnosno popisa literature.

Sažetak *metodološkog rada* mora da ima sažetak koji opisuje: a) generalni problem ili metod koji se opisuje, b) suštinske karakteristike metodologije o kojoj se radi, c) mogućnost aplikacije novog modela i d) zaključak o prednostima i nedostacima novog modela.

Sažetak mora biti napisan na engleskom i srpskom jeziku. Svaki sadrži do 300 riječi.

### 1.1.4 Ključne riječi

Nakon glavnog dijela teksta navode se ključne riječi. Mora se navesti minimalno četiri, a maksimalno sedam ključnih riječi.

Ključne riječi se navode na srpskom i engleskom jeziku.

### 1.1.5 Posebne informacije

Ako je članak u prethodnoj veziji bio izložen na skupu u vidu usmenog saopštenja, pod istim ili sličnim nazivom, podatak o tome treba da bude naveden u ovoj posebnoj napomeni.

### 1.1.6 Uvod

Uvod jasno definiše ciljeve rada i kontekst istraživanja. U uvodu se može raditi i pregled literature, ili autor može tom dijelu posvetiti posebno poglavlje.

Uvod treba da sadrži najmanje tri komponente: 1) pristup problemu, 2) osnovu ili bekgraund problema i 3) rješenje problema.

Teoretski okvir istraživanja može sadržavati detaljan opis motiva istraživanja, identifikujući pri tom jaz između postojeće literature istraživanja i potencijalne koristi

od predložene teoretske osnove. U ovom dijelu autor navodi izvode iz korišćene literature, pridržavajući se standarda citiranja koji su definisani u ovom uputstvu.

#### *1.1.7 Metodologija*

Ovo poglavlje opisuje korišćenu metodologiju istraživanja, opisuje uzorak i procedure analize prikupljenih podataka.

#### *1.1.8 Rezultati istraživanja*

Ovo poglavlje sadrži prikaz dobijenih rezultata istraživanja.

#### *1.1.9 Diskusija/Zaključak*

Završni dio rada sadrži kratak pregled ključnih zaključaka i njihovu važnost za to polje istraživanja, odnosno konkretno za problem koji je istraživan u članku.

#### *1.1.10 Popis literature*

Popis korišćene literature je ograničen na članke, knjige i druge izvore relevantne za konkretne teme obrađene istraživanjem.

Literatura se navodi po abecednom redu – po prezimenu autora, odnosno prvog autora, ako izvor literature ima više autora.

Reference se ne prevode na jezik kojim je članak napisan, nego se navode u originalu.

## **1.2 Uputstvo za formatiranje rada – tehnički aspekt**

### *1.2.1 Dostavljanje radova*

Radovi se dostavljaju u elektronskoj verziji u Microsoft Word® formatu (verzija 2007 ili starija).

### *1.2.2 Obim rada*

Cjelokupni rad, uključujući prvu stranu, sve priloge, grafičke prikaze i spisak literature ne smije imati više od 10 stranica A4 formata.

### *1.2.3 Formatiranje rada*

Rad pripremite poštujući sljedeće tehničke performanse:

- Format stranice je A4;
- Margine: 2,5 cm sa svih strana;
- Font: Times New Roman;
- Veličina fonta:
  - Tekst 12 pt;
  - Naslov rada 14 pt velikim slovima, bold;
  - Naslov dijela rada – prvog reda 14 pt, malim slovima, bold;

- Podnaslov – drugog reda 12 pt, bold;
- Podnaslov trećeg reda 12 pt, italik;
- Line spacing za naslove: 6 pt before paragraph, 12 pt after;
- Razmak između redova: 1 (single);
- Poravnanje teksta: Justified (obostrano);
- Paragrafi: Bez prostora između paragrafa. Uvučen prvi red paragrafa za 0,75. *Prazan red* nakon svakog dijela, naslova dijela, poddijela i njegovog naslova, tabele i slike.

Numeracija poglavlja se radi arapskim slovima, a najmanje dva naslova drugog reda su u okviru naslova prvog reda, odnosno najmanje naslova trećeg reda su u okviru jednog naslova drugog reda.

Prilikom uređivanja teksta, obavezno je korišćenje alatki za uređenje teksta – korišćenje Heading 1, Heading 2 i Heading 3 za naslove odgovarajućeg reda.

Primjer:

## **NASLOV RADA**

### **Naslov dijela rada prvog reda**

#### **Podnaslov drugog reda 1**

*Podnaslov trećeg reda 1*

*Podnaslov trećeg reda 2*

#### **Podnaslov drugog reda 2**

Naslovi i podnaslovi dijelova, nazivi tabele i slika moraju biti numerisani i pisani malim slovima, uz lijevo poravnanje.

#### *1.2.4 Tabele, grafikoni i slike*

Tabele i slike moraju biti uključene u glavni tekst. Sve tabele i slike moraju biti numerisane. Veličina tabele mora biti prilagođena sadržaju (funkcija uređivača teksta: Auto fit to Content). Ispod svake tabele i slike mora stajati Izvor (tekst 10 pt, lijevo poravnanje). Ako su u prikazu korišćene skraćenice, ispod prikaza se dodaje *Legenda* prikaza.

Sve tabele, grafikoni i slike koji su sastavni dio rada, moraju biti dostupni za tehničku obradu. To znači, da navedeni grafički prikazi *ne* smiju biti umetnuti u dokument kao slika.

Sve suvišne okvire i linije u tabelama treba izbjegavati. APA slijedi pravilo da se u tabelama uklone vertikalne linije, a od horizontalnih zadrže samo najnužnije (Suzić, 2010, str. 63).

Prilikom komentaranja rezultata i podataka iz grafičkih prikaza, *ne* koristiti izraze „u prethodnoj tabeli“ ili „u slici koja slijedi“. Pravilno je formulirati: [...]

Žiravac-Mladenović, M. (2015). Uputstvo autorima o načinu pripreme članka. *Analiz poslovne ekonomije, br. 12*, str. 122–129

prikazujemo u Tabeli 1...[...]. Pri tome se naziv grafičkog prikaza piše velikim slovom, jer je to njegovo ime.

Figure u slikama i grafikonima treba osjenčiti tako da koristimo tačkice ili linije, a ne nijanse sivih ili kolor tonova (Suzić, 2010, str. 66). Figure treba pripremiti u crno-bijeloj formi.

**TABELA 1: MARGIN SETTINGS FOR A4 SIZE PAPER**

Settings	A4 size paper	
	mm	inches
Top	25	1.0
Bottom	25	1.0
Left	25	1.0
Right	25	1.0

Izvor: *Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka (2012)*.

Napomene: U vidu fusnota - u tekstu označene arapskim brojevima<sup>21</sup>.

#### 1.2.5 Citiranje referenci u tekstu

Svi navodi u spisku literature moraju biti uključeni u tekst. Citiranje se radi u tekstu (*ne* u fusnoti).

Prilikom navođenja referenci upotrebljavaju se puni formati referenci koji podržavaju vodeće međunarodne baze namijenjene vrednovanju, a koji su propisani uputstvima **Publication Manual of the American Psychological Association (APA)**.

Preporučujemo korišćenje funkcija Microsoft Word® uređivača teksta (reference, citation), čijim korišćenjem u toku pisanja teksta osiguravamo automatsko navođenje liste korišćene literature na kraju rada. Prilikom navođenja izvora u tekstu koristite model:

Članak/Article: (Avramović, 2011, str. 12),

Knjiga/Book: (Džombić, 2008, str. 25–27),

Knjiga sa dva autora/Book 2 authors: (Peterlin i Mladenović, 2007, str. 187),

Rad sa konferencije/Rad iz časopisa/ Conference Proceedings: (Harley, 1981, str. 58),

Poglavlje iz knjige/Book Section: (Saks, 2005, str. 478–489),

Dokument preuzet sa web stranice/Document from web site: (Zavod za statistiku Republike Srpske, 2009),

---

<sup>21</sup> Napomene se uvijek navode u fusnoti.

Elektronski izvor, sa web stranice/Electronic Source (from web site): (Pearlin & Schooler, 2011).

Kada u tekstu navodite više izvora jedan za drugim, autore razdvojite tačkom-zarezom; na primjer, „Several studies (Pearlin & Schooler, 1978; Petrović & Marić, 2003; Koh et al. 2005) support this conclusion.“

Kada se radi o tri ili više autora, navedite sva imena u zapis te reference, a u tekstu se pojavljuje ime prvog autora i „i saradnici“, ako se radi o djelu na našem jeziku, odnosno „et al.“ ako se radi o stranom izvoru.

Kod direktnog navođenja, tekst se obavezno stavlja u navodnike, a broj stranice se piše nakon godine, odvojen zarezom. Na primjer: „Boddewyn argues that for something to happen it must be not only 'favorable and possible but also wanted and triggered' (1988, pg. 538)“.

### 1.2.6 Popis literature

Popis literature na kraju članka mora da sadrži *samo izvore na koje se autor pozivao* u tekstu članka.

Korišćene jedinice literature se navode abecednim redom.

Navodi se:

- Prezime autora, dodaje se zarez;
- Početno slovo imena iza koga ide tačka;
- Godina izdanja napisana u zagradi iza koje se dodaje tačka;
- *Naziv izdanja napisan italik slovima*. Ako se radi o članku objavljenom u časopisu, piše se prvo naziv članka. Slijedi tačka. *Onda se piše naziv časopisa – italik slovima*, slijedi zarez a iza njega volumen i sveska izdanja. Stavlja se zarez i iza njega navode stranice na kojima je članak objavljen u navedenom časopisu;
- Grad izdavača nakon kojeg ide dvotačka;
- Naziv izdavača.

Detaljniji prikaz obaveznog načina formiranja liste literature pogledajte u primjeru koji slijedi.

## Popis literature

### Članak:

Avramović, D. (2011). Metode i okviri rasta vrijednosti banke. *Anali poslovne ekonomije*, br. 5, str. 28–37.

### Knjiga:

Suzić, N. (2010). *Prvila pisanja naučnog rada: APA i drugi standardi*. Banja Luka: XBS.

Džombić, I. (2008). *Ekonomska diplomatija u Bosni i Hercegovini*. Banja Luka: Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment.

Žiravac-Mladenović, M. (2015). Uputstvo autorima o načinu pripreme članka. *Anali poslovne ekonomije*, br. 12, str. 122–129

Peterlin, J. i Mladenović, M. (2007). *Finansijski instrumenti i menadžment finansijskih rizika*. Banja Luka: Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment.

#### **Dio knjige – poglavlje u knjizi:**

Harley, N. (1981). Radon risk models. U A. Knight, & B. Harrad (Ed.), *Indoor air and human health* (pp. 69–78). Amsterdam: Elsevier.

#### **On-line publikacija:**

Pearlin, L., & Schooler, C. (2011). The structure of coping. *Journal of Health and Social Behaviour*. Retrieved March 23, 2011, from <http://palgrave.jibs.1500217>

#### **Zbornik ili knjiga sa urednicima:**

Saks, A. (2005). Job search success: A Review and Integration of the Predictors, Behaviours and Outcomes. In S. Brown, & R. Lent (Ed.), *Career development and counseling. Putting theory and research to work* (pp. 125–190). New Jersey: John Wiley and Sons.

#### **On-line objava – institucionalni autor:**

Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka. (2012). *Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment - O nama*. Preuzeto 2.10.2012. sa sajta Anali poslovne ekonomije: <http://univerzitetpim.com/casopis/upustvo-autorima/>.

Zavod za statistiku Republike Srpske. (2009). *Statistički bilten 2014* [Zvanični podaci]. Dostupno na veb sajtu Zavoda za statistiku Republike Srpske: <http://www.rzs.rs.ba/SaopstenjaRadLAT.htm>

# BIBLIOGRAFIJA BROJA 11 ČASOPISA ANALI POSLOVNE EKONOMIJE

---

1

## **ČUKANOVIĆ Karavidić, Marija**

Motivacioni faktori zadovoljstva zaposlenih u funkciji poboljšanja uspešnosti poslovanja / Marija Čukanović Karavidić. - Način dostupa (URL): <http://dx.doi.org/10.7251/APE1114062C>.

U: Anali poslovne ekonomije. - ISSN 1840-3298. - God. 6, br. 11 (2014), str.60-68. 005.32:331.101.3

COBISS.RS-ID [5113112](#)

2

## **FUNDA, Dragutin**

Upravljanje kvalitetom kao sistemska podrška kreiranju dodatne vrednosti za potrošače / Dragutin Funda, Valerija Večei-Funda, Radovan Vladislavljević. - Način dostupa (URL): <http://dx.doi.org/10.7251/APE1114082F>.

U: Anali poslovne ekonomije. - ISSN 1840-3298. - God. 6, br. 11 (2014), str. 80-87. 005.336.3:338.439.542

COBISS.RS-ID [5113624](#)

3

## **JOVIĆ, Ljiljana**

Ekološko oporezivanje u Republici Srpskoj : stanje i perspektiva / Ljiljana Jović, Ljiljana Maksimović. - Način dostupa (URL): <http://dx.doi.org/10.7251/APE1114090J>.

U: Anali poslovne ekonomije. - ISSN 1840-3298. - God. 6, br. 11 (2014), str. 88-100. 336.226.44(497.6RS)

COBISS.RS-ID [5113880](#)

4

## **KARAVIDIĆ, Slavko**

Obrazovanjem do novih strategija agrarnog razvoja u Republici Srbiji / Slavko Karavidić, Dušan Cogoljević, Dragica Jovančević. - Način dostupa (URL): <http://dx.doi.org/10.7251/APE1114037K>.

U: Anali poslovne ekonomije. - ISSN 1840-3298. - God. 6, br. 11 (2014), str. 37-45. 631.37:378.147(497.6RS)

COBISS.RS-ID [5111832](#)

5

## **MILETIĆ, Siniša**

Modeling and Forecasting Exchange Rate Volatility in EEC Countries / Siniša Miletić, Dragan Milošević. - Način dostupa (URL): <http://dx.doi.org/10.7251/APE1114001M>.

U: Anali poslovne ekonomije. - ISSN 1840-3298. - God. 6, br. 11 (2014), str. 1-17.

339.743:336.763.2

COBISS.RS-ID [5111320](#)

**6**

**MITIĆ, Branislav**

Globalni aspekti finansiranja neprofitnog sektora / Branislav Mitić. - Način dostupa (URL): <http://dx.doi.org/10.7251/APE1114071M>.

U: Anali poslovne ekonomije. - ISSN 1840-3298. - God. 6, br. 11 (2014), str. 69-79. 334.72:336.5

COBISS.RS-ID [5113368](#)

**7**

**RAVIĆ, Nenad**

Predviđanje faktora okruženja kao mera za smanjenje rizika poslovanja / Nenad Ravić. - Način dostupa (URL): <http://dx.doi.org/10.7251/APE1114103R>.

U: Anali poslovne ekonomije. - ISSN 1840-3298. - God. 6, br. 11 (2014), str. 101-111.

330.131.7

COBISS.RS-ID [5114136](#)

**8**

**STRUKAN, Edin**

Uticaj liderstva na zadovoljstvo poslom u privatnom sektoru / Edin Strukan, Dejan Đorđević, Senad Sefić. - Način dostupa (URL): <http://dx.doi.org/10.7251/APE1114046S>.

U: Anali poslovne ekonomije. - ISSN 1840-3298. - God. 6, br. 11 (2014), str. 46-59. 005.96:658.8

COBISS.RS-ID [5112088](#)

**9**

**ŠUŠIĆ, Ilija**

Investicije kao funkcija visine i raspodjele nacionalnog dohotka i kao funkcija inostranog kapitala u globalnim okolnostima / Ilija Šušić. - Način dostupa (URL): <http://dx.doi.org/10.7251/APE1114018S>.

U: Anali poslovne ekonomije. - ISSN 1840-3298. - God. 6, br. 11 (2014), str.18-36. 339.727.24(4-664)

COBISS.RS-ID [5111576](#)