

9

novembar 2013.



# ANALI POSLOVNE EKONOMIJE

Časopis za poslovnu ekonomiju,  
biznis i menadžment i komunikologiju

IZDANJE UNIVERZITETA ZA POSLOVNI  
INŽENJERING I MENADŽMENT  
BANJA LUKA



**ANALI POSLOVNE EKONOMIJE broj 9 novembar 2013.**

**Godina V (sveska 2)**

**Izdavač:**

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

**Glavni i odgovorni urednik:**

doc.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 Mile Vasić,  
prof.dr Milica Kostić Stanković, doc.dr Brana Komljenović, doc.dr Branislav Mitić,  
doc.dr Gordana Đorđević, doc.dr Miloš Šolaja, doc.dr Zoran Tegeltija

**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:**

Smiljana Antonić

**Štamparija:**

Grafid d.o.o. Banja Luka

**Tiraž: 300 primjeraka**

Članci su dostupni u vidu punog teksta na:

<http://univerzitetpim.com/anali-poslovne-ekonomije/>



ANALI POSLOVNE  
EKONOMIJE

Godina V (sveska 2)

Broj 9.

Banja Luka, novembar 2013.



## SADRŽAJ

### *Naučni radovi*

---

#### **ENTREPRENEURIAL EDUCATION AND ECONOMIC COMPETITIVENESS..... 1-14**

VLADIMIR KNEŽEVIĆ  
DRAGAN IVKOVIĆ

#### **KARAKTERISTIKE PREDUZETNIČKOG AMBIJENTA BANJALUČKE REGIJE ..... .....15-32 *CHARACTERISTICS OF THE ENTREPRENEURIAL ENVIRONMENT OF THE BANJA LUKA REGION***

RAJKO MACURA  
RADE TANJGA

#### **CORRELATION BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE AND INTUITIVE DECISION-MAKING STYLE AMONG TOP AND MIDDLE-LEVEL MANAGERS IN SLOVENIAN AUTOMOTIVE INDUSTRY..... 33-42**

IVAN ERENDA  
MAJA MEŠKO  
BORIS BUKOVEC

#### **INTERGENERATIONAL RELATIONSHIPS AND COOPERATION IN SLOVENIA ..... 43-52**

MAJA MEŠKO  
MAJA PUNGERŠEK  
JANA SULKAN  
ZLATKA MEŠKO ŠTOK

#### **ISKUSTVO PRETPRISTUPNIH FONDOVA..... 53-69 *EXPERIENCE WITH PRE-ACCESSION FUNDS***

S. KNEŽEVIĆ  
A. KULAŠ  
M. STANIĆ

#### **RAZLOZI I INTERESI ZA REGULACIJU BANAKA ..... 70-89 *REASONS AND INTERESTS FOR THE BANKS' REGULATION***

MARIJANA LJ. ŽIRAVAC MLADENVIĆ

#### **DETERMINING THE COST OF EQUITY IN THE CONDITIONS OF CRISIS.... 90-100**

ARTUR PAŹDZIOR

#### **TECHNICAL AND FINANCIAL FACTORS OF BUSINESS VALUE FROM THE POWER SECTOR ..... 101-115**

KAROLINA GAŁAŹKA

#### **ANALYSIS OF INFLATION PERSISTENCE IN SERBIA..... 116-136**

MIRJANA MILETIĆ  
SINIŠA MILETI

**ZNAČAJ PRIMENE ODGOVORNOG MARKETINGA U PREHRAMBENOJ  
INDUSTRIJI ZA OČUVANJE ZDRAVLJA LJUDI..... 137-151**  
***THE IMPORTANCE OF APPLYING RESPONSIBLE MARKETING IN THE FOOD  
INDUSTRY AIMED AT HUMAN HEALTH PROTECTION***

ZORANA ANTIĆ  
MILKA IVANOVIĆ  
SRDAN BOGETIĆ

**EFEKTI AKTIVNOSTI UNAPREĐENJA PRODAJE PRILIKOM ULASKA  
POZNATOG BRENDNA NA NOVO TRŽIŠTE..... 152-161**  
***EFFECTS OF SALES PROMOTION ACTIVITIES UPON ENTERING THE FAMOUS  
BRAND IN A NEW MARKET***

MIRJANA MILOVANOVIĆ  
NENAD PERIĆ

**DOPRINOS INTERKULTURNOG MENADŽMENTA RAZVIJANJU  
TOLERANTNOSTI U MEĐUNARODNOM POSLOVANJU..... 162-177**  
***CONTRIBUTION OF INTERCULTURAL MANAGEMENT TO DEVELOPING  
TOLERANCE IN INTERNATIONAL BUSINESS***

KATARINA ZAKIĆ  
OLIVERA MILUTINOVIĆ

**POLITIKA SUZBIJANJA MALOLETNIČKE DELINKVENCije KAO  
DETERMINANTA DRUŠTVENOG RAZVOJA ..... 178-192**  
***POLICY OF PREVENTION OF JUVENILE DELINGUENCY AS A DETERMINANT OF  
SOCIAL DEVELOPMENT***

DARKO DIMOVSKI  
FILIP MIRIĆ

**PRAVNI OKVIR ZAŠTITE OD MOBINGA U ZAKONODAVSTVU BOSNE I  
HERCEGOVINE ..... 193-216**  
***LEGAL FORM OF MOBBING PROTECTION IN BOSNIA AND HERZEGOVINA  
LEGISLATION***

ALEKSANDRA VUKOVIĆ

**IMMIGRATION POLICY OF THE EUROPEAN UNION..... 217-234**  
JASNA (JĆ) ČOŠABIĆ

**КРИМИНАЛИТЕТ И КОРУПЦИЈА..... 235-245**  
***CRIME AND CORUPTION***

БРАНКА М. ПАВЛОВИЋ

**INTERNET OGLAŠAVANJE – OSVRT NA TRENDOVE U REPUBLICI HRVATSKOJ  
..... 246-257**  
***INTERNET ADVERTISING – A REVIEW OF TRENDS IN CROATIA***

ZVONIMIR JURKOVIĆ  
ANDREJA KATOLIK

*Stručni radovi*

**INOVACIJE NA TRŽIŠTU KAPITALA ŠANSA ZA RAZVOJ BOSNE I  
HERCEGOVINE ..... 258-273**  
***INNOVATIONS ON THE CAPITAL MARKET THE CHANCE FOR DEVELOPMENT OF  
BOSNIA AND HERZEGOVINA***

ISMET KUMALIĆ

**ФОКУС НА ЗАДОВОЉСТВО КОРИСНИКА У ИНТЕГРИСАНОМ  
МЕНАЏМЕНТУ КРОЗ ПРИМЈЕНУ БСЦ КОНЦЕПТА У ГРАДСКОЈ УПРАВИ  
БАЊА ЛУКА ..... 274-291**  
***CUSTOMER SATISFACTION FOCUS IN INTEGRATED MANAGEMENT APPLIED  
THROUGH BSC CONCEPT IN ADMINISTRATIVE SERVICE IN LOCAL  
GOVERNMENT OF BANJA LUKA CITY***

КРИСТИНА БОБРЕК МАЦАНОВИЋ

**USVAJANJE GENERIČKIH GLOBALNIH POSLOVNIH STRATEGIJA -  
MARKETING ASPEKT ..... 292-300**  
***ADOPTION OF GENERIC GLOBAL BUSINESS STRATEGIES – MARKETING ASPECT***

NIKOLINA VRCELJ

ANA JURČIĆ

KATARINA ZAKIĆ

**РАЧУНОВОДСТВЕНИ ОБУХВАТ ЈАВНО-ПРИВАТНОГ ПАРТНЕРСТВА . 301-312**  
***ACCOUNTING SCOPE OF THE PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP***

ВЕДРАНА ВУКОВИЋ

**REFORMOM JAVNE UPRAVE I IMPLEMENTACIJOM SISTEMA KVALITETA DO  
BOLJE USLUGE U REPUBLICI SRPSKOJ ..... 313-328**  
***PUBLIC ADMINISTRATION REFORMS AND IMPLEMENTATION OF QUALITY  
SYSTEMS IN ORDER TO IMPROVE SERVICES IN REPUBLIC OF SRPSKA***

LJUBOMIR MRDA

MLADEN RADIVOJEVIĆ



## UVODNA RIJEČ UREDNIKA

---

Poštovane kolege autori, uvaženi čitaoci!

Pred vama je deveto izdanje naučnog časopisa *Anali poslovne ekonomije*. Ova druga sveska u okviru pete godine izlaženja obuhvata 22 rada, od toga 17 naučnih radova (6 originalnih naučnih radova i 11 preglednih radova) i 5 stručnih radova. Od prikazanih 22 rada, 12 radova je djelo inostranih autora. 7 radova je na engleskom jeziku, a 15 na jednom od jezika naroda BiH.

Svi 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 primijenjene 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 užih naučnih oblasti koje pokriva časopis, a četrdeset posto članova uredništva su objavljivali naučne radove u priznatim međunarodnim časopisima.

*Anali poslovne ekonomije* broj 9 će biti objavljeni i na stranici časopisa <http://univerzitetpim.com/anali-poslovne-ekonomije/> u pdf. formatu, a na istoj stranici će biti dostupan i svaki pojedini članak, za preuzimanje.

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

S poštovanjem,

doc.dr Marijana Žiravac Mladenović



---

## ENTREPRENEURIAL EDUCATION AND ECONOMIC COMPETITIVENESS<sup>1</sup>

---

Vladimir Knežević<sup>2</sup>

Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd

Dragan Ivković<sup>3</sup>

Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd

### Abstract

This paper deals with the relation between entrepreneurship education and competitiveness of the national economy. It is based on the assumption that the overall goal of civilization of human society is promotion of a market economy, parliamentary democracy and the rule of law. It is believed that the improvement of competitiveness is of the greatest contribution to the realization of these aspirations as it also requires the development of an integrated market and the establishment of the rule of law, and also provides the material basis and provides an incentive for the development of democratic processes in society. We want to show that the promotion of entrepreneurship education is an important link in the process of improving competitiveness, especially in the middle and high-income countries. Here we analyze the data from the most current report of the World Economic Forum Global Competitiveness Report 2011-2012 of the world and from 2012 to 2013. Using the method of correlation analysis we confirm the remarkable cohesion and coherence of entrepreneurship education and competitiveness of the ten sample countries with different levels of economic development, but which do not belong to the circle of the poor. It confirms the hypothesis that entrepreneurship education is an important element of competitiveness in middle-income and advanced economies. Thus useful to point out their development and education for the Balkan transition economies. Way of improving competitiveness will undoubtedly lead the transformation of education in entrepreneurial terms.

**Keywords:** entrepreneurship education, the competitiveness of the national economy, the World Economic Forum, Global Competitiveness Index, correlation analysis.

---

<sup>1</sup> Rad je bio prezentovan na Međunarodnoj konferenciji o društvenom i tehnološkom razvoju STED 2013, održane 26. i 27.09.2013.godine u Banjoj Luci u organizaciji Univerziteta za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka.

<sup>2</sup> Mitropolita Petra 8, 11000 Beograd, Srbija, Telefon: 011/2762-194; Fax: 011/2762-194; E-mail: info@vspep.edu.rs

<sup>3</sup> Mitropolita Petra 8, 11000 Beograd, Srbija, Telefon: 011/2762-194; Fax: 011/2762-194; E-mail: info@vspep.edu.rs

## 1 Introduction

It is now thought that the competitiveness of the national economy measures its ability to position in the global division of labor. The question is what is the relationship between entrepreneurship education and competitiveness.

In the broadest sense education is the process by which an individual adopts the cumulated experience and values of the society in which is formed. With the development of human society this process is becoming broader and more organized to strengthen the role of the state in the school system. Today, education is becoming one of the key development factors of the economy and society as a whole. It has a maximum ripple effect on the development of other sectors of the economy. If it is of the entrepreneurial orientation, it encourages individuals and businesses to market orientated business as an invaluable contribution to the economic growth and development.

If we adopt a general development objectives of the company in accordance with the values of today's leading countries, it can be represented as the pursuit of parliamentary democracy, the rule of law and market economy. We see three main directions and all are equally important and interrelated in the development schedule. However, they are all inextricably linked to the coverage, the level and quality of education.

As far as the legal system tends to build to what the public became known as the term "state of law". It is another name for the rule of law, for such conditions of life and work of organizations and individuals that is primarily characterized by legal certainty. A social enterprise takes up its position in the company in accordance with the legal system, and can be changed, again only in accordance with it. The conditions for this are transparent, stable and applicable regulations, the strict division between the legislative, executive and judicial powers and strong institutions.

Regarding the political system, the aim is to establish parliamentary democracy. It is a system of political life and activity that is primarily characterized by freedom within the limits of the Constitution and the law. Feel free to set up and operate political and other organizations participating in the ordinary and extraordinary parliamentary elections at all levels of power, leading non-parliamentary legal parliamentary struggle.

The economic system is an essential part of this problem, and it is in reality constantly intertwined in the interplay with the two preceding. Generally thinks of modern capitalist economic system as it is in most leading economies and dominated by private capital. Often referred to as the market and/or entrepreneurial economy.

In this economic system for the sake of promoting the efficiency of its profit as the main goal of all business entities. The main feature of the capitalist economic system, which is in terms of economic efficiency on the stage of history clearly superior, just to profit, as the first order of business, which remains the owner of

capital available after the settlement of tax liabilities and deductions of all costs, including labor costs.

Another important determinant of the economic system is to establish an integrated market as a unique business environment for all enterprises. What is the primary and often the only relation and communication between business entities to enter him into free relations with the aim of maximizing their benefits. The result for entrepreneurs is uncertain and is manifested as positive profit generation and increase in share capital, or as a negative realization of loss and decrease in equity.

Historical and conceptual basis, the heart of this system is the enterprise. "Entrepreneurship is the activity of individuals (entrepreneurs) aimed at initiating, organizing and constantly innovating organizations (companies), with the primary objective of creating a new market and making a profit ... It is a process of conceptualization, organizing, running and, through innovation, business policy of conversion to a market acceptable, dynamic, entrepreneurial venture into a complex (and unstable) environment ... (Penezić, 2010, pp. 84)".

## **2 The importance of the competitiveness of the national economy**

In the last decade of the twentieth century there was the strong momentum of science and the development of global markets accentuated as never before the issue of competitiveness (Hamel & Prahalad, 1994, pp. 29-30) to the micro, so as more recent phenomenon and competitiveness at the macro level.

Although the competitiveness of individual industries has been studied since the beginning of modern capitalism, the current conditions fostered competitiveness of the national economy as a very important aspect of the study. Regardless of what it is today, as in the last century, the competitive battle in the global market is placed between large companies and not between countries, the competitiveness of the national economy has its own characteristics which are heavily influenced by the operations of the companies themselves, direct the geographical location of their investments and provide fertile or less fertile ground for their development. So now the creators of national economic policies, especially foreign trade policy, must keep in mind that if you want the longer term on sound science to develop its economy, it can not do any protectionist measures (which typically cause Countermeasure their partners) have just improving the competitiveness of their economies. Economic boundaries should be deleted to enable economic development by attracting foreign investment in his country, enabling local companies to the world match.

Therefore, for successful integration of national economies into the world, a high level of its competitiveness is required. In other words, the competitiveness of an economy measures the success of its fitting, that it's position within the global economy. This is a basic prerequisite for economic growth and development. In fact, any economy can not possibly account for long-term sustainable growth in the absence of growth of exports, which in addition to this long-term, there are a lot of urgent importance for the lowering of trade and balance of payments deficit as a whole and improving debt position of the country. In addition, increased competition is a fundamental prerequisite for a favorable investment climate, which is an essential

prerequisite for economic growth and development. Without it in the end there is no new employment growth of personal and social standards, and the level of satisfaction of human needs inevitably lowers degradation of the individual, the nation and the state.

"Report on the Global Competitiveness" of the World Economic Forum and the "Business" World Bank cover a range of indicators, elaborated methodology and provide the most complete picture of the competitiveness of almost all of National economy, and as such are recommended for consideration of all investors in the world, as well as officials involved in improving the competitiveness of their national economies.

Both reports together provide a complete diagnosis of competitiveness of an economy. The World Economic Forum report is a more theoretically founded within provides a broad picture of the macroeconomic aspects of competitiveness and it is very convenient for the laborers engaged in improvement of the economic system, and the creation of sectoral policies in each country. On the other hand the report of the World Bank provides specific requirements for the business entrepreneurs valuable when deciding to locate investment. Both statements taken together complete the picture of each national economy in terms of its ability to increase exports and attract foreign capital. The methodology of the World Economic Forum in adjustments primarily assess the conditions for the growth of exports, while the methodology of the World Bank primarily to conditions for attracting FDI.

The Global Competitiveness Report of the World Economic Forum with its comprehensiveness, both in number of countries, as well as by the number of indicators provides a complete analysis of the competitiveness of the economy, both in absolute terms, the value of the indicators themselves, as well as relative, enabling comparison with other countries, and as per the Global Competitiveness Index, and the individual elements of competitiveness, which enables detailed analysis and draw conclusions that should be the basis for corrective action. In addition, monitoring values of these indicators from year to year, it is in general, as well as by individual indicators, monitors the development trend of competitiveness of countries in absolute and relative terms. In this way, conclusions can be confidently draw about the state and prospects of the economy of a country and to identify basic deficiencies of the system, and the development and economic policies that should be corrected.

The basis for the preparation of the Report makes standardized survey, which each year includes increasing number of representative companies in each national economy. Executive managers typically assess economic conditions ranging from 1 (worst) to 7 (best).

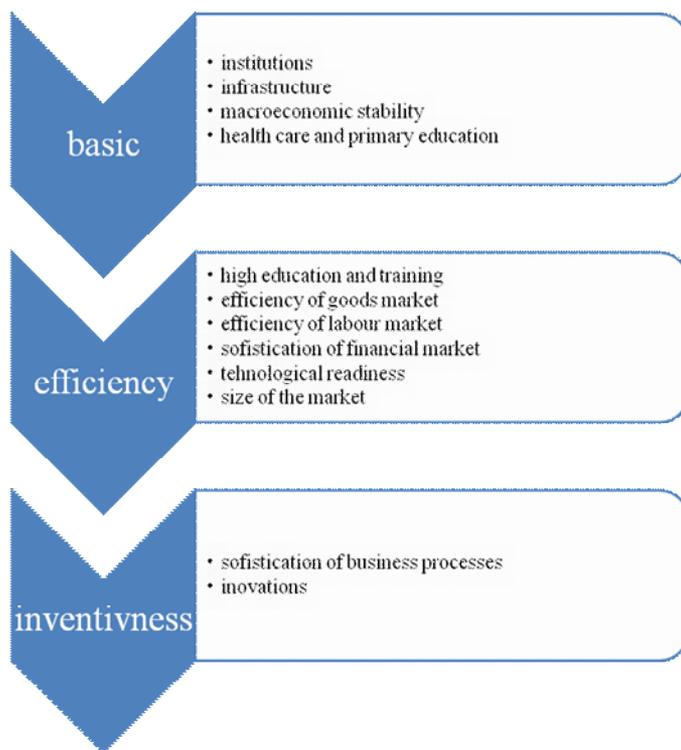
This approach is very important for the calculation of the Global Competitiveness Index (GCI) survey data accounted for approximately 60%. In this way we achieve a high degree of objectivity and prevents to a large extent the impact of political factors that would certainly have an interest to show the state competition, "their" economy better than it actually is in practice. Also, this brings us back to the already mentioned hypothesis that the competitiveness of an economy's exactly what it delivers business

entities. The purpose of the growth of economic competitiveness is to create the conditions for the growth of business competitiveness entities that operate within it.

Of course, it goes without saying, since it evaluates the competitiveness of the national economy as a whole, in addition to the above calculation of the GCI primary sources must be used and secondary sources and official sources of information can not be collected in the manner described by interviewing the managers of the economy. These are various statistics such as number of installed computers and Internet connections, phone lines, data on education and health, monetary and fiscal data, GDP, demographics...

Combining these data 12 pillars of competitiveness were constructed, which can be grouped in three sections, and all together, though forming a synthetic GCI. (Schwab, 2010, pg. 9).

**FIGURE 1. FACTORS AND PILLARS OF COMPETITIVENESS**



*Source: Author's illustration*

This methodology is based on a basic division of developmental stages of each economies of beginner, intermediate and advanced. According to the initial setup which definitely can be accepted because, in practice, verified in most cases, developing countries their chance to escape from poverty based on exploiting the

basic factors such as natural resources, labor and capital. For countries at this stage of development of the competitiveness of the economy depends mainly on improving the following pillars: institutions, infrastructure, macroeconomic stability, health care and primary education.

For us it is of particular interest the second development phase, where economic growth must be based on increased efficiency as Serbia, the country from its environment management in a situation where economic growth can no longer be based on the increased quantum of engagement basic factors of production, but in their efficient use. Economic efficiency is central to this developmental stage can raise the Advancement of the pillars of competitiveness:

- High education and specialized training
- Goods market efficiency,
- Labour market efficiency,
- Financial market sophistication,
- Technological readiness,
- Size of the market.

It is worth mentioning that the share of these pillars of competitiveness, estimated at as much as 50% in the design of the overall competitiveness of the national economy in the central stage of development (Schwab, 2010, pg. 23), which is particularly important is the participation of the same in the developed countries. So to improve the competitiveness of the economy and the most current and perspective, by far the most important are the aforementioned pillars of competitiveness which determine the efficiency of the economy.

It is interesting to note that in addition to education and technology issues, the challenges of a mid-level development countries related to different aspects of the market, and it would make sense just to improve education in entrepreneurial terms to see the main directions for improving the competitiveness of the economy. From this it follows that this improvement of education is the most effective way to increase competitiveness.

Competitiveness of developed countries according to this methodology, in addition to the above, is based mainly on business sophistication and innovation.

According to tradition, it is considered that the objectives of private companies that dominate in developed economies are primarily economic, and that they are determined by the owners. From the perspective of the target function we will deal only with companies such basic policy offers, primarily in the private sector, as we have already stated that it considers the methodological basis of economic competitiveness. So competitiveness at the micro level, in the simplest terms can be understood primarily as their ability to efficiently achieve economic objectives. Of course, the competitiveness of enterprises is largely determined by the competitiveness of the economy in which they operate.

The reigning theoretical model of the relationship that is hierarchy between businesses would be fully decentralized model of decision-making system in which all the formal business entities were fully equal, and in fact there would be no hierarchical superiority (inferiority) in decision making.

In this model of the market economy all economic entities are formally equal, and they are equally important parts of the system. Their mutual relations are not based on the hierarchical superiority (inferiority) and can be based on both the competitive struggle, and cooperation. These relationships are dynamic, but based on formal equality. A key factor in the dynamics of the entire model are exactly entrepreneurship and entrepreneurship education.

When all of the crucial role of property rights, market and state we have in mind, we might ask what are the most competitive real economic systems. Highly developed capitalist economy is characterized by minimal state intervention in the market, both through legal regulations, as well as the economic policies. Private property is effectively protected and the pricing mechanism works. These are without doubt the most competitive economy in the micro and macro level, what we witnessed recent reports of the World Bank and the World Economic Forum. These are in the simplest terms entrepreneurial economy.

We can conclude that for most countries, the main prerequisite for growth and development, is improving the competitiveness of its economy. Export growth and the creation of attractive conditions for investments have no alternative. On the other hand, it can be concluded that the increased competitiveness of one of the basic assumptions just market-oriented economic system based on private property and private initiative and entrepreneurship.

### **3 The impact of entrepreneurship education on competitiveness**

Looking at the economic performance of the century all over the world, it can be concluded that they are better when the economy has more entrepreneurial focus. We primarily mean on the representation of institutional markets as the focal point and the relationship between business entities, and of the basic means to achieve their economic interests. If it is effective, so much the economy as a whole and its individual parts are competitive. This refers to the integrated market, or the market, which includes not only goods and services in the strict sense, but the market as a basic control mechanism that includes economic and financial markets, and the labor market. Also, we consider a market that spreads across borders, because ultimately the market and can not exist otherwise than as the global market. Despite the different historical circumstances and local specificities, it is obvious that in the long term there is a growing realization of the idea of an integrated global market. The goal of each participant in it can only be a maximum of enhancing its competitiveness.

Professor Sala-i-Martin at the beginning of the century constructed GCI (Global Competitiveness Index) that connects the micro-and macro-economic factors of competition, and we have already mentioned in the context that it was adopted and used by the World Economic Forum since 2005 in its report on global competitiveness (Global Competitiveness Report). In this, the most important topic of

our national report Competitiveness is defined as "... a set of institutions, policies and factors that determine the productivity of a country (Schwab, 2010, pg. 17)."

As we have already mentioned competitiveness is assessed by considering the 12 pillars of competitiveness, of which we in this study focus attention on those related primarily to education. Education is one of the many activities that make up the economy of a country. Service industries have an increasing importance. Previously, until just a few centuries ago it has not occupied an important place in human history. However, in modern conditions, especially in a market-oriented economic systems, the role of education is an important industry since and it is the basis of progress. For us it is a particularly interesting role of education at different levels of economic development. It, along with other so-called service industries tertiary sector makes up to 75% of GDP in creating tržišniim developed economies, while emerging economies economic structure is completely different.

Entrepreneurship education as a business is very important for market-oriented economic systems that seek rapid development, ie are in transition. It is the most powerful tool for transforming the traditional economy to a market. Education that expands the idea of market freedom and empowers people to independent business base creation of a new society. Although the success of the business, as in everything else, a key component is natural talent, as well encouraging the education system (Bobera, 2010, pg.57).

Fourth and fifth pillar of competitiveness are associated to education. The fourth pillar includes health and primary education and is particularly important for countries at a rudimentary level. "In addition to health, this pillar takes into consideration the quantity and quality of basic education received by the population, which is increasingly important in today's economy. Basic education increases the efficiency of each individual worker. In addition, the workforce that has received little formal education can only handle basic tasks and is considered to be much more difficult to adapt to advanced manufacturing processes and techniques. Lack of basic education can therefore become an obstacle to business development, and companies find it difficult to move in the value chain towards the production of more sophisticated and value-intensive products."(Schwab, 2008, pg. 18)

However, most of the economies in the world have surpassed the initial development steps, so luckily the majority of people no longer live in the poorest countries where primary education is an important competitive factor. For all other major economies higher education and training are much more important, which constitute the fifth pillar of competitiveness. This pillar belongs to a group of business efficiency factor which affects 50% of the competitiveness of the economy in the medium and high level of development. "Quality higher education and training is crucial for economies that want to move in the value chain beyond simple processes and products. In particular, the globalization of the world economy today requires economies to nurture basins of well-educated workers who are able to adapt quickly to changes in their environment. This pillar measures the rate of enrollment in secondary and high schools, as well as the quality of education in the judgment of the business community."(Schwab, 2008, pg. 18)

In addition to training employees to perform specific tasks, which is implemented in the organization and competence of the company, and which we will not deal broader, secondary and higher education is critical to the efficiency of the economy. Namely, training and education can and should be directed to venture up to strengthen the competitiveness of the economy. It's hard to become a successful businessman without significant support and mentoring experienced (Cruikshank, 2005, pg.8). Also "Like other disciplines, entrepreneurship has its own models, processes and case studies, ie instruments, which allows the study of specific thematic area ii acquisition of knowledge." (Bobera, 2010, pg. 61)

This fifth pillar of competitiveness affects the strengthening efficiency of 17%, which means that the overall competitiveness of the countries that left the initial stage of development of a share of 8.5%. Otherwise, the pole is made up of three equal elements with equal importance, namely:

- Quantity of education,
- The quality of education,
- Business training.

Education which is the subject of our interest therefore constitutes 2/3 of the pillars of competitiveness, or around 5.7% of the overall competitiveness of medium-developed and developed economies.

**FIGURE 2. STRUCTURE OF THE FIFTH COLUMN OF COMPETITIVENES**



*Source: Author's illustration*

Quantity of education is measured by the methodology of the World Economic Forum in:

- Enrollment in high schools,
- Enrollment in Universities.

These indicators are monitored through enrollment % of graduates of primary school students in middle and high school graduates of high schools and colleges. It is calculated as the percentage ratio for each year between the total number of graduated students of primary (secondary) schools and the total number of students enrolled in secondary school (high school and college). Countries are ranked according to these criteria as they are on top of those with the highest% is specified, and the bottom one of which is the lowest.

It is interesting to note that in some countries, as many as 27 according to the Report from 2012 to 2013, the enrollment in secondary school is above 100%, and the greater the number of entries in a given year by the number of high school graduates are. This can in principle be explained by two possibilities: additional service education students who have already acquired basic education as well as mechanical magnification of the population, including a significant number of those who entered high school in the new country. The entry to colleges and universities this indicator in all countries is below 100%.

As for the quality of education, it is followed by this methodology over a number of indicators including:

- Quality of educational system,
- Quality of mathematics and science education,
- Quality of school management,
- Internet access in schools.

The quality of the education system in each country is evaluated on a scale of 1 to 7, depending on how the education system meets the needs of a market economy. Similarly, the quality of math and science education, which is also the weakest grade 1 and 7 is the best. In the same way it evaluates the quality of school management, and the availability of the Internet in schools. Countries are ranked by being on top of those with the highest grades, close to 7, and at the bottom of the weakest rated with scores of barely more than 1.

#### **4 The relationship of entrepreneurial education and competitiveness in the example of the group of selected countries**

To check all represented thesis we will analyze the results of representative business in ten countries, according to recent reports published by the World Economic Forum. We selected a representative sample of countries that do not belong to the underdeveloped, or those in which higher education has a larger impact on their competitiveness. In the following table countries are given in the alphabetical order and are listed on their ranking of development and competitiveness in parallel, according to the Report 2011-2012. and 2012-2013.

**TABLE 1. DEVELOPEMENT AND COMPETITVENESS**

STATE	GDP p.c.		GCI	
	2011-2012	2012-2013	2011-2012	2012-2013
BULGARIA	69	70	74	62
CANADA	11	9	12	14
CHINA	83	80	26	29
IRAN	78	74	62	66
MACEDONIA	82	84	79	80
PERU	75	77	67	61
SERBIA	73	75	95	95
TURKEY	54	59	59	43
GREAT BRITAIN	22	22	10	8
U.S.	9	14	5	7

*Source: Schwab (2011)*

In the selected sample one of countries is among the transition economies of underdeveloped (factor-driven) to middle-income (efficiency-driven) and that is Iran. The most dominant economy in the mid-stage of development (efficiency-driven) and one-half of the sample: Bulgaria, China, Macedonia, Peru and Serbia. Turkey's economy is in the Reports evaluated as a transitional economy at the turn of this group in the highest group (Innovation-driven) which among others are Canada, the UK and the U.S.

In studying the relationship between competitiveness and development of the world economy we will use correlation analysis. Since the countries are ranked according to both traits, and that is more important than the rank feature value, we used the rank correlation. Since we consider the two characteristics, it is common to use Spearman correlation coefficient (Kvrgić, 2013, pg. 161)

$$rs = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^N d_i^2}{N(N^2-1)} \quad (1)$$

D denotes the difference between the rank order of the i-th element in relation to the characteristics of X and Y, and N is the number of elements.

As you can see, roughly speaking, in these countries rank according to the level of economic development is highly correlated with the ranking in terms of competitiveness, namely the rank correlation coefficient calculated in the way described above is 0.787 and 0.823 respectively. Here we see a large and growing correlation between these phenomena, and great importance of the competitiveness of the global economy.

In the table below we will look at how these countries comply competitiveness and efficiency factor. According to the theoretical setting, this ratio should show a

strong connection between these phenomena since the efficiency factor constitutes 50% of their global competitiveness.

**TABLE 2. COMPETITIVENESS AND EFFICIENCY**

STATE	GCI		Enhancing the efficiency	
	2011-2012	2012-2013	2011-2012	2012-2013
BULGARIA	74	62	59	59
CANADA	12	14	6	6
CHINA	26	29	26	30
IRAN	62	66	88	90
MACEDONIA	79	80	87	84
PERU	67	61	50	57
SERBIA	95	95	90	88
TURKEY	59	43	52	42
GREAT BRITAIN	10	8	5	4
U.S.	5	7	3	2

*Source: Schwab (2011)*

There's a correlation coefficient of 0.938 and 0.967 which tells us that in this group of countries use efficiency is the dominant factor, and increasingly important element in competitiveness. Viewed from this angle, efficiency and competitiveness can be considered as synonyms in the case of middle-income and developed economies. Now it would be necessary to investigate how the fifth pillar of competitiveness affects the efficiency of the economy, which will be shown in the following table.

**TABLE 3. FAKTOR EFFICIENCY AND FIFTH PILLAR OF COMPETITIVENESS**

STATE	Enhancing the efficiency		Higher education and training	
	2011-2012	2012-2013	2011-2012	2012-2013
BULGARIA	59	59	70	63
CANADA	6	6	12	15
CHINA	26	30	58	62
IRAN	88	90	89	78
MACEDONIA	87	84	80	81
PERU	50	57	77	80
SERBIA	90	88	81	85
TURKEY	52	42	74	74
GREAT BRITAIN	5	4	16	16
U.S.	3	2	13	8

*Source: Schwab (2011).*

And here we have a high level of agreement of theory and practice, since we have determined rank correlation coefficient of 0.923 and 0.904 we just confirms that

higher education and training in these countries almost be equated with the efficiency of the economy. We conclude that the economy is more effective if a stronger fifth pillar of competitiveness.

Now we are left to see how this specifically on the efficiency of the observed economy affects education as a subject of our study. We stated that its quantity and quality of this methodology to decompose the total of 6 elements which are published in the reports of interest. The following table shows correlation coefficients for a selected group of countries if we consider education and training on the one hand, and each of ovh 6 elements individually.

**TABLE 4. FIFTH PILLAR OF COMEPTITIVENESS AND ITS ELEMENTS**

	Educational factors	Rank corellation	
		2011-2012	2012-2013
1.	Quality of educational system	0,923	0,911
2.	Quality of school menagement	0,889	0,896
3.	Internet access in schools	0,828	0,846
4.	The enrollment rate in high schools	0,770	0,753
5.	The enrollment rate in secondary schools	0,743	0,726
6.	Quality of mathematics and science in schools	0,518	0,520

*Source: Author's calculations*

As you can see from this illustrative example, the greatest impact on the country's position on the success of education and training in and of medium developed countries has entrepreneurial education. The first place on our list just takes an indication that other name just so we can call you. It assesses "the extent to which a country's education system meets the needs of a market economy (Schwab, 2012, pg. 442)".

## 5 Conclusion

Thus, it appears that in modern economies there is a correlation between economic development and competitiveness. Competitiveness of medium-developed and developed countries highly dependent on the efficiency of the economy and of the higher education and training. Fifth pillar of competitiveness is dominated by the importance of education in which its quality in terms of the most important entrepreneurial orientation.

We can conclude that the effectiveness of entrepreneurship education in the country, in the final analysis be tightly linked to the global competitiveness of its economy. This means that the promotion of entrepreneurship education has progressive direction for all countries that are left round of the poorest. This training is important because it contributes to the competitiveness of micro and macro level. At the micro level, enabling the workforce to be self-employed in market conditions.

At the macro level, promote the idea of the entrepreneurial economy, and we have seen just that as the top most advanced economies.

Only expansion of this activity guarantees perspective of society in the long term. However, the development of this field pulls the economy and society forward only if it is a breakthrough dynamics which involves primarily the ongoing reforms and major restructuring of the business as well as significant investment in financial and technical infrastructure.

## 6 Literature

- Ahmad N.& Hoffmann, A. (2008). *A Framework for Addressing and Measuring Entrepreneurship*. OECD: Statistics Working Paper.
- Bobera, D. (2010). *Preduzetništvo*. Subotica: Ekonomsk fakultet.
- Cruikshank, J. (2005). *Shaping the waves*. Boston: Harvard business school press.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard business school press.
- Kvrgić, G. (2013). *Ekonomska statistika*. Beograd: Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo.
- Labus, M. (2002). *Principles of Economics*, fourth edition. Belgrade: Stubovi kulture
- Penezić, N. (2010). *Preduzetništvo*. Novi Sad: Akademska knjiga
- Radovic Markovic, M., Grozdanic, R., Kvrgic, G., Markovic, D., & Vujcic, S. (2012). New educational strategies versus the traditional methods. *International Review*, (1-2): 23-32.
- Savić N. (2010). New Competitiveness Index and Ranking of Serbia. In Nebojsa Savic & Goran Pitic (Eds.) *Where is going Competitiveness of Serbia*. Beograd: FEFA.
- Schwab K. & Porter, M. (Eds.). (2008). *The global competitiveness report 2008-2009*. Geneva: World economic forum.
- Schwab K., (Eds.). (2010). *The global competitiveness report 2010-2011*. Geneva: World economic forum.
- Schwab K. (Eds.). (2011). *The global competitiveness report 2011-2012*. Geneva: World economic forum.
- Schwab K. (Eds.). (2012). *The global competitiveness report 2012-2013*. Geneva: World economic forum.

## **KARAKTERISTIKE PREDUZETNIČKOG AMBIJENTA BANJALUČKE REGIJE<sup>4</sup>**

### **CHARACTERISTICS OF THE ENTREPRENEURIAL ENVIRONMENT OF THE BANJA LUKA REGION**

---

Rajko Macura<sup>5</sup>

BLC Banja Luka College

Rade Tanjga<sup>6</sup>

BLC Banja Luka College

#### **Sažetak**

U istraživanju su prezentovani stavovi preduzetnika vezani za poslovni ambijent u kojem djeluju, probleme i izazove sa kojima se susreću i koji otežavaju postizanje konkurentnosti na tržištu i potrebe, čije bi zadovoljenje omogućilo bolje profilisanje na tržištu. Analizom dobijenih podataka identifikovani su ključni faktori uspjeha preduzetničkih poduhvata, odnosno, prepreka koje ugrožavaju rad preduzetničkih firmi. Struktura uzorka odgovara strukturi preduzeća u BiH – mikro, mala, srednja i velika preduzeća. Anketiranje je obavljeno na uzorku od 142 pravna subjekta, koji uključuju inokosne preduzetničke radnje, ortačka društva, DOO i AD. Najviše firmi bavi se uslugama, što govori o nepovoljnoj strukturi naše privrede. Isto tako, kvalifikaciona struktura zaposlenih je nepovoljna. Najviše zaposlenih je sa KV i SSS stručnom spremom. Najviše firmi posluje isključivo na domaćem tržištu i koristi spoljne konsalting usluge, prvenstveno knjigovodstvene i pravne. Relativno mali broj anketiranih je pohađalo kurseve preduzetništva. Anketirani preduzetnici uglavnom imaju rođake ili prijatelje u okruženju koji se već bave preduzetništvom, što može ukazivati na uticaj okruženja na odluku o pokretanju vlastitog biznisa. Kada je u pitanju savjetodavna pomoć, poslodavci su najviše usmjereni na udruženja poslodavaca. Zabrinjava činjenica da anketirani po pravilu ne učestvuju u izradi propisa i podsticajnih mjera koje donose nadležna tijela. Kao ograničavajuće faktore,

---

<sup>4</sup> Rad je bio prezentovan na Međunarodnoj konferenciji o društvenom i tehnološkom razvoju STED 2013, održane 26. i 27.09.2013.godine u Banjoj Luci u organizaciji Univerziteta za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka.

<sup>5</sup> Ul. Mloša Obilića 30, Banja Luka, Telefon: ++38765549861; Fax: ++38751433010 E-mail: rajko.macura@blc.edu.ba

<sup>6</sup> Ul. Mloša Obilića 30, Banja Luka, Telefon: ++38765682975; Fax: ++38751433010 E-mail: rata@teol.net

najviše preduzetnika identifikuje nedostatak podsticajnih mjera i finansijskih sredstava, neinformisanost preduzetnika, probleme pri registraciji, zastarjele tehnologije, visoke cijene kapitala, nedostatak stručnog osoblja, nelojalnu konkurenciju, jaku konkurenciju i monopol velikih preduzeća, spore rokove naplate, čestu promjenu zakona i sl. Publikovanje rezultata istraživanja može značajno doprinijeti rješavanju ili ublažavanju problema koji otežavaju razvoj i promociju preduzetništva.

**Ključne riječi:** problemi preduzetnika, karakteristike preduzetništva, *ekonomski razvoj*.

**JEL:** E 24 L 26

## Summary

The study presents the attitudes of entrepreneurs regarding the business environment in which they operate, the problems and challenges they face and which hamper the competitiveness of the market and needs, whose satisfaction would allow better profiling on the market. Analysis of obtained data has identified the key success factors of entrepreneurial ventures, that is, barriers that threaten the work of entrepreneurial firms. The structure of the sample corresponds to the structure of the company in Bosnia and Herzegovina - micro, small, medium and large enterprises. The survey was conducted on a sample of 142 legal entities, which include the sole entrepreneurial stores, general partnerships, Ltd. and plc. Most companies engaged in services, what indicates the unfavorable structure of our economy. Similarly, the qualification structure of employees is unfavorable. Most employees are qualified workers and with medium expertise. Most companies operate exclusively in the domestic market and use external consulting services, primarily accounting and legal services. A relatively small number of respondents have attended the entrepreneurship courses. Interviewed entrepreneurs generally have relatives or friends in the surroundings who are already engaged in entrepreneurship, which may indicate the influence of the surroundings on the decision to start their own businesses. When it comes to advisory assistance, employers are most focused on the employers' associations. It is worrying fact that respondents generally do not participate in the drafting of regulations and support measures taken by the competent authorities. As limiting factors, most entrepreneurs identify a lack of incentive measures and financial resources, lack of information among entrepreneurs, registration problems, outdated technology, high cost of capital, lack of skilled personnel, unfair competition, strong competition and a monopoly of large companies, slow payment deadlines, the frequent changes in the law and the like. Publication of the research results can contribute significantly to solving or mitigating the problems that hinder the development and promotion of entrepreneurship.

**Keywords:** problems of entrepreneurs, characteristics of entrepreneurship, economic development.

## 1 Uvod

Teoretičari razvijenih zemalja u novije vrijeme ističu preduzetništvo kao osnov privrednog i ekonomskog razvoja, i tretiraju ga kao poseban proizvodni faktor, koji ima zadatak da na najpovoljniji način kombinuje i koordinira proizvodne faktore u cilju maksimiziranja profita. U gotovo svim definicijama preduzetništva, postoji saglasnost da govorimo o nekoj vrsti ponašanja koja obuhvata: preuzimanje inicijative; organizovanje i reorganizacija socijalnih i ekonomskih mehanizama za uključivanje resursa i situacije na praktični račun; prihvatanje rizika ili neuspjeha.

Za tranzicijske zemlje karakteristično je preduzetništvo u malim i srednjim preduzećima. Ona predstavljaju samostalne privredne subjekte koji doprinose stvaranju velikog broja novih radnih mjesta i kao takvi podstiču privredni razvoj. Mala i srednja preduzeća doprinose povećanju konkurentnosti, raznolikosti ponude, većem izboru za potrošače i brže se prilagođavaju promjenama na tržištu. Ona čine malu privredu čiji se subjekti definišu kao fizička i pravna lica, koja trajno obavljaju zakonom dopuštene djelatnosti radi ostvarivanja dobiti i dohotka na tržištu, uključujući samozapošljavanje i porodične poslove povezane s obrtom i drugim djelatnostima, registrovane kod nadležnog organa, bez obzira na oblik organizovanja. Prednosti malih i srednjih preduzeća su: nezavisnost, tržišna prilagodljivost, sigurnost posla, mogućnost ostvarenja finansijskog uspjeha, sigurnost posla, porodično preduzetništvo. U nedostatke se najčešće ubrajaju velika odgovornost i rizik poslovnog neuspjeha. Veliki broj neuspjeha prouzrokovan je menadžerskim neiskustvom i nestručnošću. Isto tako, mala preduzeća podložnija su *fluktuacijama na tržištu*. Ona su podložnija finansijskim krizama i nelikvidnosti. Kapaciteti i resursi malih preduzeća znatno su slabiji nego kod korporacija.

Za velika preduzeća, često se veže pojam korporativno preduzetništvo. Ovaj koncept danas je poznat pod pojmom „preduzetništvo u velikim preduzećima“ (engl. *Intrapreneurship*). Velika preduzeća tragaju za novim načinima ostvarenja profita na način da od zaposlenih očekuju stvaranje „preduzeća“ unutar kompanije, „koje nije definisano zakonom već ono posluje kao posebna jedinica“. Jedan od prvih zagovornika ovog koncepta je Gifford Pinšo (*Gifford Pinchot*) 1980-tih.

U novije vrijeme sve više se spominje pojam socijalnog (socijalnog) preduzetništva. Ovaj termin se često koristi za opisivanje preduzetnika koji osnivaju „socijalna preduzeća“, odnosno preduzeća koja stvaraju profit koji doniraju u dobrotvorne svrhe. Preduzetništvo u društvenim djelatnostima koristi se i kao sinonim za socijalno preduzetništvo. Za razliku od tradicionalnih preduzetnika, koji su motivisani finansijskim rezultatom, *socijalni preduzetnici motivisani su i finansijskim i društvenim obrtom*. Profitabilnost nije jedini cilj, i profit se ponovo ulaže, umjesto što se distribuira poslodavcu. Socijalni preduzetnik „ne daje nekome ribu ili hljeb, niti uči nekoga kako se riba lovi ili kruh peče, nego mijenja i unapređuje ribolov i pečenje hljeba, nadilazeći tako sve ranije pristupe poslovanju (Drayton 2013).“

U BiH, još uvijek ne postoji privlačan ambijent za preduzetničke poduhvate. U vaspitno-obrazovnom sistemu, preduzetništvu nije posvećena adekvatna pažnja. Sa druge strane, prisutne su brojne administrativne prepreke. Prema istraživanju

poslovnog okruženja koje provodi Svjetska banka, BiH se nalazi na 160. mjestu od 180 rangiranih ekonomija po pitanju počinjanja biznisa i registracije preduzeća, dok je Makedonija na 6. mjestu. Zanimljivo je da je u BiH nakon provedenih reformi i uvođenja novog Okvirnog zakona o registraciji preduzeća i softverskog sistema za registraciju preduzeća, zbog paralelnog vođenja „starog“ i „novog“ sistema registracije, vrijeme registracije produženo. Poređenja radi, prema istom istraživanju u 2010. godini je proces registracije preduzeća trajao u BiH 60 dana, u Makedoniji 4 dana, u Hrvatskoj 22 dana, a u Srbiji 13 dana. Troškovi registracije su iznosili 1.080 KM u BiH, a u Makedoniji 157 KM.

Realizacija: Anketa o stavovima, problemima i potrebama preduzetnika sprovedena je na području regije Banja Luka u vremenu 15. oktobar, 15. decembar, 2012. godine.

Veličina uzorka: 142 preduzeća i preduzetničke radnje na području regije Banja Luka.

Upitnik: Opšti dio upitnika sadrži pitanja vezana za pravni oblik organizovanja, trenutni broj zaposlenih, vrijeme poslovanja firme, vrstu djelatnosti, primarne potrošače/korisnike usluga i strukturu zaposlenih. Drugi dio upitnika sastoji se od pitanja vezanih za poslovanje preduzeća. Treći dio upitnika vezan je za stavove preduzetnika po pitanjima ograničavajućih i podsticajnih faktora u poslovanju.

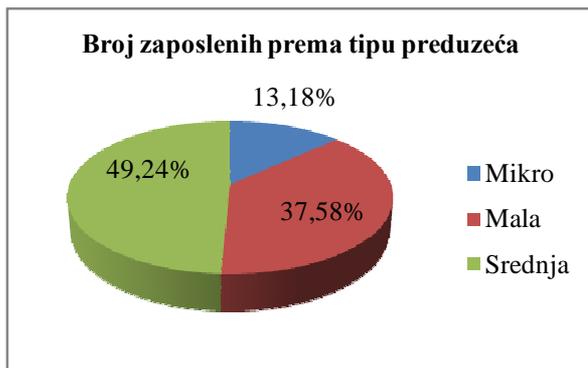
## 2 Opšte karakteristike uzorka

### 2.1 Pravni oblik organizovanja

Uzorak od 142 pravna subjekta čini 85 preduzetničkih radnji, 6 ortačkih društava, 48 DOO i 3 AD.

U ovom istraživanju, poslovni subjekti svrstani su u sljedeće kategorije: *Mikrosubjekte (mikro preduzeća)* – imaju manje od 10 zaposlenih; *Mala subjekte (mala preduzeća)* – imaju između 10 i 49 zaposlenih; *Srednja preduzeća* - imaju 50 do 249 zaposlenih.; *Preduzetničke radnje* (bez obzira na broj zaposlenih).

**SLIKA 1. BROJ ZAPOSLENIH PREMA TIPU PREDUZEĆA**



Najviše zaposlenih je u srednjim preduzećim (1352 ili 49,94%), a zatim u malim (1032 ili 49,24%).

## 2.2 Vrijeme neprekidnog poslovanja

Najviše firmi neprekidno posluje u intervalu 5 do 10 godina i iznosi 35,92%. Do 20 godina posluje preko 90% firmi. Veoma mali broj (6) firmi posluje preko 25 godina.

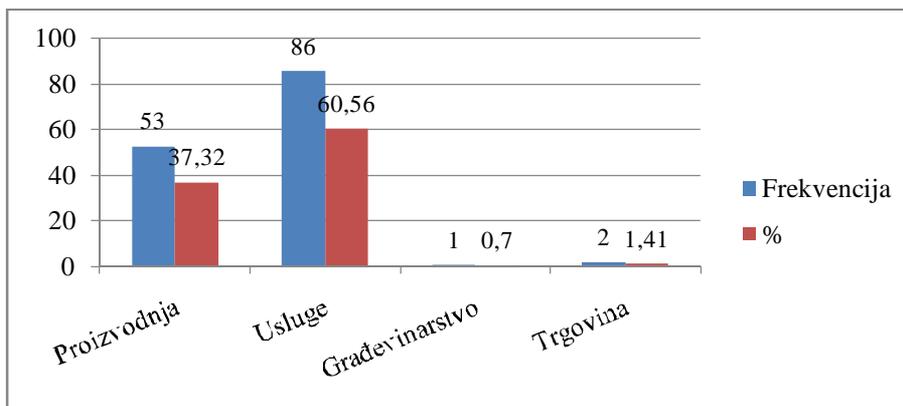
**TABELA 3: VRIJEME NEPREKIDNOG POSLOVANJA**

Broj godina	do 5	5 do 10	10 do 15	15 do 20	20 do 25	25 do 30	preko 30	Ukupno
Broj preduzeća	31	51	30	17	7	4	2	142
%	21,83	35,92	21,13	11,97	4,93	2,82	1,41	100

## 2.3 Vrsta djelatnosti

Nešto više od trećine firmi bavi se proizvodnjom, dok se oko dvije trećine njih bavi uslugama. Navedeni podaci govore o nepovoljnoj strukturi privrede koja je pretežno orijentisana na usluge i trgovinu.

**SLIKA 2. KLASIFIKACIJA PREMA VRSTI DJELATNOSTI**



## 2.4 Zaposlenost

Ukupan broj zaposlenih u anketiranom uzorku je 2746. Prije godinu dana, broj zaposlenih je bio 2718. Broj zaposlenih je za godinu dana smanjen za oko 1%. U proizvodnim djelatnostima je 1825 zaposlenih (34 osobe po subjektu), dok u uslužnim taj broj iznosi 875 (10 osoba po poslovnom subjektu).

**TABELA 5. KLASIFIKACIJA PREMA BROJU ZAPOSLENIH**

Broj zaposlenih	Frekvencija	Broj zaposlenih	Prosjek po firmi
Preduzetnička radnja	85	562	6,61
Ortačko društvo	6	72	12,00
DOO	48	1923	40,06
AD	3	189	63,00

U anketnom uzorku, najviše zaposlenih je u društvima ograničene odgovornosti (1923 lica ili u prosjeku 40 po organizaciji). U preduzetničkim radnjama je zaposleno 562 lica, u prosjeku 6,61 osoba po radnji.

#### 2.4.1 *Srukтура zaposlenih prema polu i starosnoj dobi*

U populaciji zaposlenih starosti između 21 i 30 godina, vidljivo je da je učešće ženskog pola 60% u odnosu na 40% osoba muškog pola. U intervalu 30 do 50 godina starosti, polna struktura je ujednačena, dok u starosnoj dobi preko 50 godina, dominiraju žene čije je učešće oko 65%.

**TABELA 6: STRUKTURA ZAPOSLENIH PREMA POLU I STAROSNOJ DOBI**

Godine	20 - 30		31 - 40		41 - 50		51 i stariji	
Pol str.sprema	M	Ž	M	Ž	M	Ž	M	Ž
	NK, PK	10	3	37	10	49	13	70
KV, SSS	311	451	488	433	230	215	91	211
VS, VSS	32	61		82	61	4	45	31
Ukupno	343	512	488	515	291	219	136	242

Oko 40% zaposlenih je u starosnoj dobi između 31 i 40 godina starosti, dok ih je najmanje starosne dobi preko 50 godina. Ovo govori da poslodavci uglavnom zapošljavaju osobe u najproduktivnijoj radnoj dobi. U najnepovoljnijem položaju osobe životne dobi, preko 40 godina od kojih je veći broj ostao bez posla u procesu privatizacije. Preko 88% zaposlenih ima srednju stručnu spremu. Broj zaposlenih sa višom i visokom stručnom spremom iznosi 11,51%. Broj NK i PK radnika je ispod 8%.

#### 2.4.2 *Očekivanja u pogledu zaposlenosti*

Preko 55% poslodavaca nema namjeru da povećava broj zaposlenih, dok blizu trećine ima tu namjeru. Smanjenje planira oko 20% firmi. Ovo govori o namjerama poslodavaca da opstanu i, ako je moguće, proširuju djelatnost.

## 2.5 Učešće domaćeg tržišta u ukupnom plasmanu proizvoda

Anketirani poslovni subjekti uglavnom su orijentisani na domaće tržište. Navedeno ima za posledicu spoljnotrgovinski debalans uvoza i izvoza. Po podacima Agencije za statistiku BiH, u 2012. ostvaren je izvoz u vrijednosti sedam milijardi i 858 miliona KM, što je za 4,4 posto manje u odnosu na prethodnu godinu, dok je uvoz iznosio 15 milijardi i 253 miliona KM, što je za 1,8 posto manje u odnosu na 2011. Pokrivenost uvoza izvozom iznosila je 51,5%. Ovo ukazuje i na nekonkurentnost domaće privrede.

**TABELA 7: UČEŠĆE DOMAĆEG TRŽIŠTA U UKUPNOM PLASMANU PROIZVODA I USLUGA**

Učešće domaćeg tržišta u ukupnom plasmanu proizvoda i usluga	100%	90% do 100%	80% do 90%	50% do 70%	20% do 40%	do 20%	Ukupno
Frekvencija	77	19	7	15	13	11	142
%	54,23	13,38	4,93	10,56	9,15	7,75	100

## 2.6 Primarni potrošači/korisnici usluga

Kada je u pitanju ciljna grupa kupaca, anketirane firme pretežno (preko dvije trećine) su orijentisane prema individualnim potrošačima, dok samo 6% prema javnom sektoru. Oko 30% anketiranih za kupce pretežno imaju druga preduzeća.

**TABELA 8: PRIMARNI POTROŠAČI/KORISNICI USLUGA**

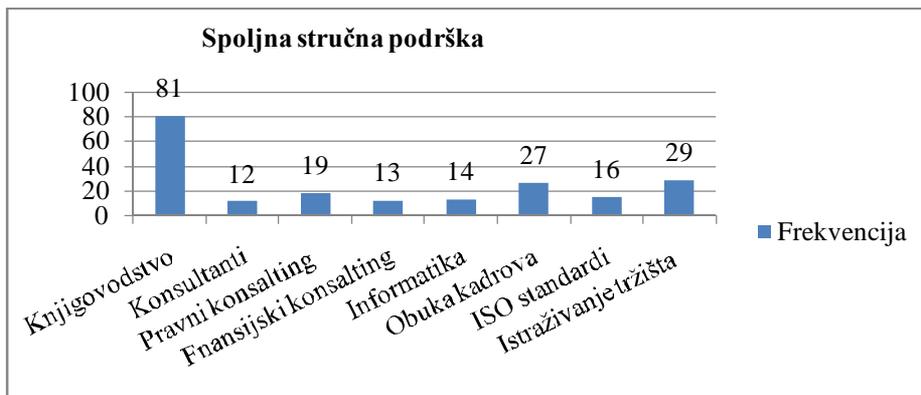
Primarni potrošači/korisnici usluga	Individualni potrošači	Druga preduzeća	Javni sektor	Ukupno
Frekvencija	91	42	9	142
%	64,08	29,58	6,34	100

## 3 Politike razvoja preduzetničkog sektora

### 3.1 Spoljna stručna podrška

Kada su u pitanju korišćenja eksternih usluga, najveći broj subjekata koristi spoljne knjigovodstvene usluge (57%), zatim usluge istraživanja tržišta (20%), za obuku kadrova (oko petine ispitanih) i pravni konsalting. Oko 11% ispitanih koristi spoljne usluge u uspostavljanju ISO standarda. Zabrinjava činjenica da mali broj firmi koristi usluge finansijskog konsaltinga i usluge iz informatike, kao i usluge konsultanata (ispod 10%).

**SLIKA 3. SPOLJNA STRUČNA PODRŠKA**



### 3.2 Kursevi preduzetništva

Kurseve preduzetništva je pohađalo 47 anketiranih ili 33%, odnosno trećina preduzetnika. Preostalih 94 subjekta ili 67% nije pohađalo kurseve. Ova činjenica ukazuje na problem nedovoljne osposobljenosti preduzetnika za pokretanje vlastitog biznisa, kao i nedovoljno razvijenoj svijesti o značaju obuke preduzetnika za smanjenje rizika poslovanja.

Prema mjestu organizovanja kurseva (interni ili eksterni), blizu trećine je pohađalo interne kurseve, a ispod 5% eksterne. Oko petine ispitanih pohađalo je sertifikovane kurseve.

### 3.3 Preduzetništvo u okruženju

Oko 78% anketiranih (110 preduzetnika) ima članove porodice ili prijatelje koji su (bili) preduzetnici, dok ih samo oko 22% (30 preduzetnika) nema članove porodice ili prijatelje koji se bave preduzetništvom. Od anketiranih koji u svom bližem okruženju imaju osobe koje se bave preduzetništvom, njih 42 ili oko 30% je iz iste branše, a iz druge branše (45 ispitanika). Oko 15% (21 ispitanik) gaji porodičnu tradiciju preduzetništva.

**SLIKA 4. PREDUZETNIŠTVO U BLIŽEM OKRUŽENJU**



### **3.4 Izvori finansiranja**

Najviše anketiranih koristi bankarske kredite (55%), samofinansira se 47%, dok samo 7% koristi kredite opština. Zbog visoke kamate i restriktivne bankarske politike, relativno je mali broj korisnika kreditnih sredstava. Banke najviše plasiraju komercijalne kredite, a samo 6% sredstava plasira u preduzeća (Macura, R (2008). Kamatne stope u Bosni i Hercegovini među najvišim su u Evropi, poslije Bugarske i Mađarske. Poslodavci su izloženi ogromnim fiskalnim nametima i u bankarskom sektoru dolazi do stagnacije prvenstveno zbog: nedostatka kvalitetnih projekata; smanjenja kreditne aktivnosti; porasta nenaplaćenih kredita; pada profitabilnosti (Analiza opterećenja privrede u Bosni i Hercegovini, Razvojna agencija Austrije, novembar 2011.).

Stagnacija kreditnih aktivnosti je posljedica stagnacije ukupne ekonomije. Zbog velikog rizika, karakterističnog za ekonomije u krizi, banke pribjegavaju restriktivnijim uslovima za odobravanje kredita, te pojačavaju instrumente lolaterale.

### **3.5 Dostupnost savjetodavne pomoći**

Preduzetničkom sektoru je u sadašnjim uslovima neophodna savjetodavna pomoć. Najviše poslodavaca (86) izjavljuje da im je najdostupnija pomoć udruženja poslodavaca. Da im je dostupna privredna komora, izjavila su 34 poslodavca, a samo 16 da su im dostupne lokalne razne agencije.

### **3.6 Sudjelovanje u izradi propisa i podsticajnih mjera koje donose nadležna tijela**

Zabrinjava činjenica da samo 15 anketiranih, odnosno 10%, učestvuje u izradi propisa i podsticajnih mjera koje donose nadležna tijela, dok njih 125, odnosno 90%, izjavljuje da nisu učestvovali.

### **3.7 Konkurentnost i inovativnost**

Blizu dvije trećine ispitanih izjavljuje da podržava inovativnu saradnju sa drugim subjektima. Zaštitu robne marke podržava 26%, a zaštitu intelektualne svojine samo 16%.

## **4 Ograničavajući faktori (prepreke u poslovanju)**

Većina anketiranih u potpunosti se slaže sa tvrdnjama da su najznačajniji ograničavajući faktori: nedostatak podsticajnih mjera, finansijskih sredstava i dugoročnih finansijskih sredstava za investicije, preobilna dokumentacija za registrovanje novih preduzetničkih subjekata, dugi i skupi postupci prilikom izdavanja građevinskih dozvola, gubitak vremena i novca usljed dugog čekanja, preobimne dokumentacije prilikom pribavljanja različitih saglasnosti ili potvrda, monopoli velikih preduzeća, korupcija, ograničeni sopstveni kapaciteti, spori rokovi naplate, nedostatak sopstvenih finansijskih sredstava.

Anketirani se slažu sa svim preostalim tvrdnjama: nedovoljna saradnja velikih preduzetnika s malim i srednjim preduzetnicima, nepostojanje urbanističkih planova, neodgovarajuća zemljišna politika, nedovoljna informisanost preduzetnika, preveliki broj potrebnih koraka registrovanja novih preduzetnika, predugo vrijeme potrebno za registraciju, visoki trošak registracije, nedostatak poslovnih prostora, nepostojanje urbanističkih planova, suženo tržište, zastarjele tehnologije, visoke cijene kapitala, nedovoljna povezanost nauke i privrede, nedostatak sposobnosti za uključivanje u međunarodno tržište, nedostatak stručnog osoblja, neusklađene dinamike plaćanja PDV, rigidan stav poreske administracije, visina lokalnih taksi i neujednačenosti njihovih iznosa po opštinama, neusklađenost poslovanja sa standardima kvaliteta, neloyalna konkurencija, jaka konkurencija, nedovoljna informisanost o tržišnim potencijalima, česta promjena zakona, teškoće u pronalaženju kupaca.

Kod većine tvrdnji koeficijent varijacije, odnosno, standardna devijacija je ispod 30% aritmetičke sredine, što znači da koeficijent varijacije ima relativno homogena svojstva.

Relativno nehomogena svojstva imaju tvrdnje: nedovoljna informisanost preduzetnika, nedostatak poslovnih prostora, nepostojanje urbanističkih planova, neusklađenost poslovanja sa standardima kvaliteta, jaka konkurencija, nedovoljna informisanost o tržišnim potencijalima, teškoće u pronalaženju kupaca.

## **5 Faktori unapređenja poslovanja**

Većina anketiranih apsolutno se slaže da su najvažniji faktori unaprjeđenja poslovanja analiza tržišta i analiza konkurencije. Većina ispitanih slaže se da su značajni faktori uspješnosti poslovanja: povoljniji bankarski krediti, značajnija podrška države, manje zakonskih ograničenja, veća podrška lokalnih vlasti, bolji odnosi sa poslovnim partnerima i bolje upravljanje, dok je većina neodlučna kada je u pitanju stav: potreba za udruživanjem sa drugim firmama. Homogena svojstva imaju tvrdnje: veća podrška lokalnih vlasti, bolji odnosi sa poslovnim partnerima, bolje upravljanje, analiza tržišta i analiza konkurencije. Relativno nehomogena svojstva imaju tvrdnje: povoljniji bankarski krediti, značajnija podrška države, manje zakonskih ograničenja, potreba za udruživanjem sa drugim firmama.

## **6 Uticaj ekonomske krize**

Po pitanju stavova o uticaju ekonomske krize sve tvrdnje imaju relativno nehomogena svojstva. Većina ih smatra da ekonomska kriza ima značajan uticaj i da ugrožava opstanak poslovanja.

Proširenje djelatnosti planira četvrtina ispitanika, dok 60% planira da zadrži postojeći obim poslovanja. Zabrinjava činjenica da samo 10% anketiranih planira nova ulaganja. Ovo govori o neizvjesnosti i riziku novih poduhvata.

## 7 Poređenje stavova proizvodnih i uslužnih subjekata

### 7.1 Poređenje privrednih subjekata prema vrsti djelatnosti

U proizvodnim djelatnostima, prevladavaju zaposleni ženskog pola (54%) u odnosu na muškarce koji učestvuju u procentu (46%). Kada su u pitanju proizvodne organizacije, u starosnoj dobi zaposlenih između 20 i 30 godina, najviše ih je sa srednjom stručnom spremom (muškarci 87,43%, žene 98,52%). Zanimljivo je da ove starosne dobi imaju za 41% više zaposlenih žena, nego muškaraca. Odnos broja muških i ženskih zaposlenih starosne dobi, 30 do 40 godina starosti, je u korist muškog pola (muškaraca je za 27% više nego žena). Kod starosne dobi između 40 i 50 godina starosti, muškaraca je za 40% više nego žena.

Kao i kod starosne dobi 20 do 30 godina, i kod starosne dobi 50 do 60 godina starosti, broj žena je veći za 40%. Očito je da je u mlađoj i poznijoj starosnoj dobi veći broj žena, dok je u srednjoj starosnoj dobi najviše zaposlenih muškog pola.

U uslužnim djelatnostima, prevladavaju muškarci koji učestvuju u procentu 53%. U odnosu na zaposlene ženskog pola koji participiraju sa 47% u ukupnoj populaciji. U starosnoj dobi 20 do 30 godina, za 27% više je zaposleno žena. Sa druge strane, kod starosne dobi 30 do 40 godina, situacija je obrnuta. Za 27% više zaposlenih su muškarci. U dobi između 40 i 50 godina, duplo više je zaposlenih muškaraca. Približno isti procenat zaposlenih žena i muškaraca je u dobi preko 50 godina.

Za razliku od proizvodnih djelatnosti, učešće muške i ženske radne snage, kod uslužnih djelatnosti je ujednačen u svim starosnim dobima.

### 7.2 Očekivanja broja zaposlenih u narednom periodu

Oko polovine proizvodnih subjekata ne očekuje povećanje broja zaposlenih u narednom periodu, dok je taj procenat u uslužnim djelatnostima preko 60%. Kod proizvodnih firmi očekuju se veće oscilacije, kada je u pitanju novo zapošljavanje. Oko 36% anketiranih očekuje povećanje tog broja, a 15% smanjenje. Kod uslužnih djelatnosti, 29% poslodavaca očekuje povećanje broja zaposlenih, a 10,47% smanjenje.

**TABELA 13: OČEKIVANJA BROJA ZAPOSLENIH U NAREDNOM PERIODU**

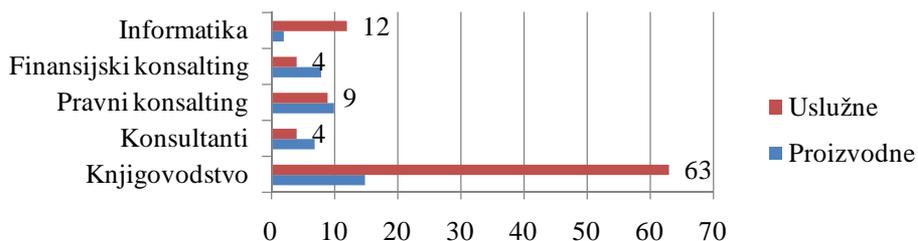
	Proizvodne	%	Uslužne	%
U vašoj firmi očekujete				
Povećanje broja zaposlenih	19	35,85	25	29,07
Smanjenje broja zaposlenih	8	15,09	9	10,47
Isti broj zaposlenih	26	49,06	52	60,47

Kod poslodavaca je više izražena želja za proširenjem djelatnosti, nego za redukovanjem i smanjenjem.

### 7.3 Korišćenje spoljne stručne podrške

Veliki broj privrednih subjekata koristi eksterne usluge stručne podrške. Ovo je razumljivo ako se ima u vidu da mikro i mala preduzeća i uslužne radnje imaju mali obim poslovanja i mali broj zaposlenih, te da im je preskupo da zapošljavaju stručna lica iz pojedinih oblasti, kao što su pravo finansije, informatika i sl.

**SLIKA 5: SPOLJNA STRUČNA PODRŠKA**



Kada su u pitanju spoljne knjigovodstvene usluge, koristi ih oko tri četvrtine uslužnih subjekata i 28,3% proizvodnih organizacija. Kada su u pitanju usluge konsultanata, situacija je obrnuta. Ove usluge koristi 13,21% proizvodnih organizacija i samo 4,65% uslužnih. Pravni konsalting više koriste proizvodna preduzeća (18,8%), dok ovu vrstu usluga koristi manje od 11% uslužnih subjekata. Slična situacija je i kod finansijskog konsaltinga, gdje ovu vrstu usluge koristi 15,9% proizvodnih i 4,65% uslužnih subjekata. Informatički konsalting više je prisutan kod uslužnih subjekata (13,95%) u odnosu na 3,77% kod proizvodnih subjekata.

### 7.4 Obuka kadrova

Za obuku kadrova zainteresovana je četvrtina proizvodnih organizacija, a oko šestina uslužnih. Za pomoć u uspostavljanju ISO standarda, zainteresovana je četvrtina proizvodnih i samo 3,5% uslužnih subjekata. Za istraživanje tržišta zainteresovanije su proizvodne organizacije (22, 64%) u odnosu na uslužne (18,60%).

**TABELA 15: OBUKA KADROVA**

	Proizvodne	%	Uslužne	%
Obuka kadrova	13	24,53	14	16,28
ISO standardi	13	24,53	3	3,49
Istraživanje tržišta	12	22,64	16	18,60

### 7.5 Kursevi preduzetništva

Oko trećine anketiranih izjavilo je da je pohađalo kurseve preduzetništva, a oko dvije trećine da nije (60,38% proizvodnih i 69,77% uslužnih). Kursevi su uglavnom

internog karaktera (kod proizvodnih 35,85% internih i 9,43% eksternih, dok je kod uslužnih 23,26% internih i 2,33% eksternih). Sertifikovano je 35,85% kurseva u okviru proizvodnih djelatnosti i 22,09% kod uslužnih.

**TABELA 16: KURSEVI PREDUZETNIŠTVA**

Kursevi preduzetništva	Proizvodne	%	Uslužne	%
DA	20	37,74	26	30,23
NE	32	60,38	60	69,77
Interni	19	35,85	20	23,26
Eksterni	5	9,434	2	2,33
Sertifikovani	19	35,85	19	22,09

Anketa pokazuje da se kod većine proizvodnih i uslužnih djelatnosti neko od članova porodice ili bližih prijatelja bavi preduzetništvom (kod proizvodnih 75%, a kod uslužnih 79%).

### **7.6 Izvori finansiranja**

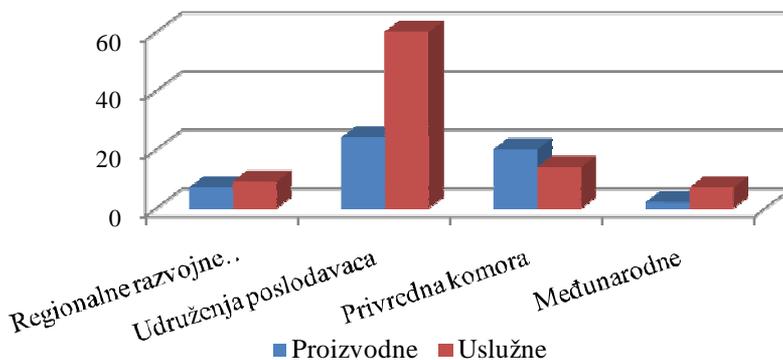
Preko dvije trećine proizvodnih organizacija koriste kredite kao glavni oblik finansiranja a oko jedne trećine koristi vlastita sredstva. Kredite opština koristi samo 7% proizvođača.

Sa druge strane, uslužne organizacije uglavnom se oslanjaju na samofinansiranje (56,98%). Bankarske kredite koristi 47,67% i kredite opština koristi 56,98%.

### **7.7 Dostupnost savjetodavne pomoći**

Kada je u pitanju savjetodavna pomoć, i proizvodne i uslužne firme se oslanjaju na udruženja poslodavaca. Proizvodne se dobrim dijelom oslanjaju i na privrednu komoru. I jedni i drugi u malom obimu percipiraju regionalne razvojne agencije kao dostupne izvore savjetodavne pomoći. Razvojne agencije treba da imaju značajniju ulogu u praćenju stanja lokalne privrede, pokretanju biznisa i praćenju njihove implementacije.

**SLIKA 6: DOSTUPNOST SAVJETODAVNE POMOĆI**



U izradi propisa i podsticajnih mjera koje donose nadležna tijela učestvuje manje od petine anketiranih iz oblasti proizvodnje i zanemarljiv procenat (4,65%) iz oblasti usluga. Postavlja se pitanje kvaliteta usvojenih zakona bez uvažavanja mišljenja predstavnika privrednog sektora.

### 7.8 Poslovne namjere

Poslovne namjere koreliraju sa namjerama u pogledu broja zaposlenih. Većina poslovnih subjekata namjerava zadržati postojeći obim poslovanja. Zabrinjava podatak da samo 5,66% proizvodnih subjekata namjerava nova ulaganja, dok kod uslužnih taj procenat iznosi 12,79%.

### 7.9 Struktura i broj zaposlenih prema pravnom obliku organizovanja

Kada su u pitanju preduzetničke radnje, najviše zaposlenih u svakoj starosnoj grupi su lica sa srednjom stručnom spremom (90% muške i 79% ženske populacije). Indikativno je da je u starosnoj dobi od 20 do 30 godina zaposleno tri puta više žena. U starosnoj dobi od 30 do 50 godina starosti nešto veći broj je muške radne snage, dok je u starosnoj dobi preko 50 godina veći broj žena.

Najviše zaposlenih je u starosnoj dobi od 30 do 40 godina starosti, a zatim od 20 do 30 godina. Višu i visoku stručnu spremu najviše imaju zaposleni muškarci starosne dobi od 40 do 50 godina (37,9%) i preko 50 godina starosti (33%). Žena sa visokom stručnom spremom najviše ima u starosnoj dobi do 30 godina (20,80%) i od 30 do 40 godina starosti (18,52). U preduzetničkim radnjama, zaposleno je oko 46% osoba ženskog pola i oko 45% muškog pola.

Kod DOO najviše je zastupljena radna snaga sa srednjom stručnom spremom. Ženska radna snaga je dominantna u starosnoj dobi od 20 do 30 godina starosti i u starosnoj dobi preko 40 godina. Muška radna snaga dominira u starosnoj dobi od 30 do 40 godina starosti.

Nešto ispod 15% muške radne snage od 40 do 50 godina starosti su NK radnici, dok je kod muške populacije preko 50 godina starosti taj procenat preko 20%. Kod žena, taj procenat je zanemarljiv. Muškaraca sa višom i visokom stručnom spremom najviše ima u populaciji preko 50 godina (40,58%) i oko 10% starosti između 40 i 50 godina. Žena sa visokom stručnom spremom, najviše je u dobi od 30 do 40 godina (15,50% i preko 50 (13,04%). U DOO zaposleno je 44% osoba muškog pola i 56% osoba ženskog pola.

## 8 Zaključak

Istraživanje je identifikovalo ključne prepreke koje ugrožavaju rad preduzetničkih firmi i ključne faktore faktora uspjeha preduzetničkih poduhvata.

Većina preduzeća imaju kratak vijek poslovanja. Anketirani uzorak pokazuje da je poslovni sektor baziran na uslužnim djelatnostima. Ovako nepovoljna privredna struktura se odražava na ukupan spoljnotrgovinski bilans zemlje. Najviše zaposlenih je starosne dobi od 30 do 40 godina starosti, a najmanje starosne dobi preko 50 godina starosti. Poslodavci u znatnom obimu imaju namjeru da proširuju djelatnost, a samim tim i povećavaju broj zaposlenih.

Domaća preduzeća su mahom orijentisana na domaće tržište. Većina naših preduzeća su uglavnom orijentisana na individualne potrošače. Iako većina anketiranih podržava inovativnu saradnju sa drugim preduzećima, u zanemarljivoj procentu podržava se zaštita intelektualne svojine i zaštitu robne marke.

Kada je u pitanju spoljna stručna podrška, najviše se koriste knjigovodstvene usluge. Zabrinjavaju činjenice da preduzeća u maloj mjeri koriste spoljne konsultante, pravni, finansijski i informatički konsalting. Isto tako, nedovoljno se razmišlja o spoljnoj stručnoj podršci za uvođenje ISO standarda. Ispod trećine anketiranih je pohađalo interne kurseve i zanemarljiv broj eksterne. Vidljivo je da se u kompanijama ne posvećuje dovoljna pažnja kontinuiranom organizacionom učenju, obuci i obrazovanju zaposlenih. Glavni uticaj na odluku o pokretanju vlastitog biznisa ima porodica i bliže preduzetničko okruženje.

Zbog visoke cijene kapitala, privrednici se zadužuju po visokim kamatnim stopama, što smanjuje njihovu konkurentnost i otežava proširenje djelatnosti.

Preduzetnički sektor smatra da dobru dostupnost imaju udruženja poslodavaca i jednim dijelom privredna komora. Indikativno je da poslodavci smatraju da su slabo dostupne lokalne i regionalne razvojne agencije. Veoma mali broj poslodavaca učestvuje u izradi propisa i podsticajnih mjera koje donosi vlada.

Među poslodavcima postoji konsenzus da su glavne prepreke i ograničenja sa kojima se susreću poslodavci: nedostatak podsticajnih mjera i finansijskih sredstava, nedostatak dugoročnih finansijskih sredstava za investicije, preobilna dokumentacija, dugi i skupi postupci prilikom izdavanja građevinskih dozvola, gubitak vremena i novca usljed dugog čekanja, monopoli velikih preduzeća, korupcija, spori rokovi naplate, nedostatak sopstvenih finansijskih sredstava.

Anketirani navode i druge probleme, kao što su: nedovoljna informisanost preduzetnika, preveliki broj potrebnih koraka registrovanja novih preduzetnika,

predugo vrijeme potrebno za registraciju, visoki trošak registracije, nedostatak poslovnih prostora, visoke cijene kapitala, nedovoljna povezanost nauke i privrede, nedostatak sposobnosti za uključivanje u međunarodno tržište, nedostatak stručnog osoblja, visina lokalnih taksi, nelojalna konkurencija, jaka konkurencija, nedovoljna informisanost.

Većina ispitanih smatraju da su značajni faktori uspješnosti poslovanja: povoljniji bankarski krediti (visina kamate i dostupnost sredstava), značajnija podrška države, manje zakonskih ograničenja, veća podrška lokalnih vlasti, bolji odnosi sa poslovnim partnerima i bolje upravljanje.

Na preduzetnički sektor posljednjih godina značajan negativni uticaj ima ekonomska kriza, koja pogađa, kako razvijene zemlje, tako i zemlje u tranziciji, kod kojih se ona manifestuje u većoj mjeri. Većina subjekata ne namjerava proširenje djelatnosti, što je u korelaciji sa dobijenim podacima da blizu tri četvrtine poslodavaca ne namjerava nova ulaganja.

Zajedničko je proizvodnim i uslužnim djelatnostima da u veoma malom obimu koriste usluge konsultanata, finansijskog i pravnog konsaltinga, kao i informatičke usluge. Nezadovoljavajuće je interesovanje za obuku kadrova. Kod poslodavaca je još uvijek nerazvijena svijest da je ulaganje u ljude investicija koja se višestruko vraća.

Potrebno je u većoj mjeri pomagati potencijalnim preduzetnicima, od ideje i analize njene izvodljivosti, do pomoći u obezbjeđivanju sredstava, prostora i opreme do stručne pomoći, kako u pokretanju, tako i u praćenju započetog biznisa.

Kada je u pitanju savjetodavna pomoć, i proizvodne i uslužne firme se oslanjaju na udruženja poslodavaca. Proizvodne se dobrim dijelom oslanjaju i na privrednu komoru. I jedni i drugi u malom obimu percipiraju regionalne razvojne agencije kao dostupne izvore savjetodavne pomoći. Zanemarljiv broj proizvodnih subjekata učestvuje u izradi propisa i podsticajnih mjera koje donose nadležna tijela.

Ukupni odnosi radne snage, i kod preduzetničkih radnji i kod DOO je oko 55% prema 45% u korist ženske radne snage.

### **Preporuke**

Sistemske mjere: uraditi komparativnu analizu naše privrede u odnosu na okruženje, kreirati programe podrške proizvodnim djelatnostima u cilju poboljšanja njene konkurentnosti, osnivati preduzetničke inkubatore u skladu sa svjetskim standardima, povećavati dostupnost i efikasnost razvojnih agencija, raditi na skraćivanju vremena i smanjivanju troškova registracije preduzetničkog biznisa, učiniti rad administracije efikasnijim, stimulisati zapošljavanje novih radnika, posebno osoba sa umanjenom radnom sposobnošću, spoljnu stručnu podršku činiti dostupnijom, organizovati preduzetničke sajmove, podsticati socijalno preduzetništvo.

Ljudski resursi: pomoći poslodavcima u izboru i selekciji potencijalnih kadrova.

Zapošljavanje: kreirati programe pomoći potencijalnim kandidatima kako bi stekli dodatne kompetencije u skladu sa zahtjevima potencijalnog radnog mjesta, pomoći u razmjeni informacija između poslodavaca i potencijalnih kandidata.

**Edukacija:** uključivati mlade u programe dodatne edukacije, stručne prakse, volontiranja, studijskih posjeta, sajмова i sl., raditi na programima dokvalifikacija i prekvalifikacija nezaposlenih starije životne dobi, organizovati besplatne obuke za preduzetničke poduhvate u osnivanju i razvoju.

**Poboljšanje preduzetničkog ambijenta:** osnivati garantne fondove na lokalnom i entitetskom nivou, preduzetnicima treba pružati stručnu pomoć tokom osnivanja i vođenja biznisa, stimulisati i subvencionirati izvozno orijentisana preduzeća i uvoditi aktivne mjere podrške jačanju njihove konkurentnosti, uvoditi olakšice onima koji prvi put započinju biznis, pomagati preduzetnicima u uspostavljanju sistema kvaliteta, podsticati udruživanja preduzetničkih biznisa u klastere.

**Inovatorstvo:** ohrabrivati i promovisati inovatorstvo, osnivati inovativne centre, povezivati inovatore sa privrednicima.

**Obezbjeđivanje sistema kvaliteta:** podržavati uvođenje ISO standarda u preduzeća, pružati stručnu pomoć u uvođenju sistema kvaliteta.

**Stručna pomoć:** razvijati svijest o značaju i prednostima angažovanja konsultanata, uspostaviti sistem eksterne edukacije kroz efikasne programe, pomagati preduzetnike tokom realizacije biznisa, uspostaviti sistem savjetodavne pomoći prvenstveno pri preduzetničkim fakultetima, poslovnim inkubatorima, razvojnim agencijama, konsultantskim kućama.

**Informisanje:** formirati informativne centre, posebno virtuelne portale, za preduzetnike, jačati medijsku promociju preduzetništva, promovisati primjere dobre prakse i razmjene iskustava.

**Obrazovni sistem:** uraditi reinženjering školskih kurkuluka u skladu sa potrebama prakse, razvijati preduzetnički duh već od ranog školskog uzrasta, pri fakultetima osnivati preduzetničke akademije i inkubatore bez zidova, pri fakultetima realizovati kurseve preduzetništva za učenike srednjih škola koji pokazuju preduzetnički afinitet, organizovati stručnu podršku preduzetnicima, kako pri preduzetničkim akademijama, tako i na lokacijama realizacije biznisa.

**Finansiranje preduzetničkih poduhvata:** raditi analize rizika, perspektivnosti i održivosti biznisa za koje se traže krediti, preko garantnih fondova uticati na smanjenje cijene kapitala (kamatne stope).

## 9 Literatura

- Agencija za statistiku BiH: <http://www.bhas.ba/?lang=sr>. preuzeto, 7 maja, 2013.
- Analiza opterećenja privrede u Bosni i Hercegovini, Razvojna agencija Austrije, Novembar.2011.  
<http://www.upfbih.ba/attachments/article/182/Analiza%20bos%20verzija.pdf>:  
preuzeto, 7. Juna 2013.
- Deakins, D. & Freel M. (2012). *Preduzetništvo i male firme*, peto izdanje. Beograd: Data Status

- Drayton, B. *Leading Social Entrepreneurs Changing the World*.  
<http://www.goodreads.com/work/quotes/6757905-leading-social-entrepreneurs-changing-the-world-activist-biographies>: preuzeto, 10 aprila, 2013.
- Hisrich, R.D, Peters, M. P. & Shepherd, D. A. (2011). *Preduzetništvo*, sedmo izdanje. Zagreb: Mate
- Macura, R. (2008). *Modelovanje preduzetničkog organizovanja*. Banja Luka: Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka.
- Paunović, B. (2012). *Preduzetništvo i upravljanje malim preduzećima*. Beograd: CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu
- Pinchot, Gifford & Pinchot, Elizabeth (Fall 1978). *Intra-Corporate Entrepreneurship Tarrytown School for Entrepreneurs*. <http://www.intrapreneur.com/MainPages>
- Tanjga, R. (2004). *Statistika u medicini*. Banja Luka: Informatički savez Republike Srpske.

## **CORRELATION BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE AND INTUITIVE DECISION-MAKING STYLE AMONG TOP AND MIDDLE-LEVEL MANAGERS IN SLOVENIAN AUTOMOTIVE INDUSTRY<sup>7</sup>**

---

Ivan Erenda<sup>8</sup>

TPV d.d.

Maja Meško<sup>9</sup>

Faculty of Management, University of Primorska,

Boris Bukovec<sup>10</sup>

Faculty of organization studies, Novo mesto, Slovenia

### **Abstract**

A high level of dynamics in automotive industry requires a high level of skills from its managers to deal with the surprising and unexpected new challenges. According to the testimony of scientific evidence through the use of intuition and in time limited resources, decision-making can improve the time needed to solve them, as well as improve the quality of decisions. The main purpose of the study is to identify possible correlation between level of emotional intelligence and intuitive decision-making among top and middle-level managers in Slovenian automotive industry. The study included 150 managers in Slovenian automotive industry. The data was collected by using two questionnaires. The first questionnaire was used in order to determine emotional intelligence (SSEIT questionnaire) and the second questionnaire was used to identify decision-making style (GDMS questionnaire) among researched managers. Statistical analysis was carried out using SPSS for Windows 17.0, which showed high correlation between level of emotional intelligence and intuitive decision-making style among top and middle-level managers in Slovenian automotive industry.

---

<sup>7</sup> Rad je bio prezentovan na Međunarodnoj konferenciji o društvenom i tehnološkom razvoju STED 2013, održane 26. i 27.09.2013.godine u Banjoj Luci u organizaciji Univerziteta za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka.

<sup>8</sup> Kandijška cesta 60, 8000 Novo mesto, Slovenia, E-Mail : ivan.erenda@gmail.com

<sup>9</sup> Cankarjeva 5, Koper, Slovenia; E-Mail : maja.mesko@gmail.com

<sup>10</sup> E-Mail : bukovec.boris@sio1.net

**Keywords:** emotional intelligence, decision-making style, intuition, top and middle-level managers in Slovenian automotive industry.

**JEL:** C12, C15, M12.

## 1 Introduction

The automotive industry is an industry with a long tradition, high economic power and influence. This is one of the world's major industries, which has a significant impact on the overall national economy of the country in which it is directly or indirectly present. It covers enormous material, energy, scientific development, service, and human resources.

Technological development and innovation are the main power factors of success in the automotive industry. This applies to the development, new markets penetration, as well as continuous adaptation of organizations and competencies of their staff. Competencies which individuals acquire through regular schooling are usually no longer sufficient and need to adapt a rapid change and growing need for innovation and creativity trend of automotive industry. This is the need to identify the key characteristics of successful individuals in the automotive industry that are becoming increasingly important. Rational decision-making as the dominant mode of management has a long tradition of theories of management and operations (Hitt, Black and Porter, 2005) but in the last decade the interest in intuition as an effective way to manage has been increasingly growing (Robbins, 2005). Exploring intuition began in the mid-eighties. This period, primarily in the United States caused a large number of studies whose findings showed that the tangible value of intuition in modern organizations, as well as the existence of the fact that in certain areas and at all levels of management, this capability is becoming a prerequisite of existence (Jelovac, 2009). During studying and researching the phenomenon of intuition in modern management some new dimensions of intuition appeared and practical application of the latter is increasingly gaining ground. Under the managerial core competencies Weick and Sutcliffe (Weick and Sutcliffe, 2001) also involves the capacity to cope with the surprising and unexpected new challenges, which can according to the testimony of scientific evidence through the use of intuition in time of limited resources, decision-making, improve the time needed to solve them, as well as improve the quality of the decision. A study of managers in small and medium-sized enterprises, has proved the existence of a high degree of correlation between the managers with an intuitive style of decision-making and favorable results in their organizations (Sadler-Smith, 2004). This study revealed similar findings as the study authors Westcott (Westcott, 1968), Agor (Agor, 1986), Andersen (Andersen, 2000), Khatri and Ng (Khatri and Ng, 2000) and Isenberg (Isenberg, 2001), which have shown a positive correlation between intuitive decision-making and efficiency and effectiveness of the organization.

This article talks about the partial results of the survey "Competencies intuitive operation top and middle managers of Slovenian automotive industry" and

determining the existence of a correlation between emotional intelligence and intuitive decision-making of top and middle managers in Slovenian automotive industry.

## **2 Emotional intelligence**

Interest in emotional intelligence (EI) has increased greatly over the last decade.

Although some researchers and practitioners have been quite optimistic about the importance of EI in organizations, critical questions remain about the concept, theory, and measurement of EI (Conte, 2005). The concept of EI was first identified by Peter Salovey and John D. Mayer in 1990. They said that the EI is defined as a set of capabilities for monitoring their own and foreign feelings and emotions, the distinction between them, and use of this information to keep their minds and behavior (Goleman, 1995). The concept of EI was finally established after the publication of *Emotional Intelligence* (1995), author Daniel Goleman. In the second part, *Working with Emotional Intelligence* (1998) (Pečjak and Avsec, 2003) he wrote that 25 different emotional skills that should form the construct of EI, and divided them into two groups: personal and social skills. The first ones decide on how to manage yourself and the others how well we manage relationships. Among the personal skills would fall skills: awareness of self (emotional awareness, accurate selfassessment, self-confidence), self-control (self-control, trustworthiness, conscientiousness, adaptability, perceptiveness for innovation) and motivation (the tendency towards the goal, commitment, initiative, and optimism). The social skills would imply: empathy (includes understanding of others, growth and development of others, helpfulness, commitment to diversity and commercial awareness) and social skills (influence, communication, conflict management, leadership, promoting change, grooming, cooperation and team skills) (Pecjak and Avsec, 2003).

## **3 Intuitive decision making style**

“Intuition is a process of thinking. The input to this process is mostly provided by knowledge stored in long-term memory that has been primarily acquired via associative learning. The input is processed automatically and without conscious awareness. The output of the process is a feeling that can serve as a basis for judgments and decisions” (Gladwell, 2008). People are often able of direct understanding of truth—the essence of which in times can be quite not obvious or hidden, and may even be contrary to common sense. Occasionally, we are able to withdraw from their own frame of knowledge, facts, logical thinking, existing thought patterns and solve the problem just like that, on the basis of something for which we know that we have and we do not know how and when we gain. In these cases, it is an area of intuitive thinking and decision-making. Intuition is known to a lot of people. Despite the fact that they rarely contemplate about it is nevertheless consciously or unconsciously often used. Gladwell argues that the ability to read fragments of data is not a special gift, which only a few have, but the main function of the human brain.

Intuition is not used until we realize we need to quickly resolve a problem or find ourselves in unfamiliar circumstances (Betsch, 2008). He said that fragments of the data are used in intuition, because we have to and we also rely on them even though we focus on them only for a second or two. Intuition cannot be inferred by an algorithm by which we come to certain conclusions. Our starting point is the unconscious level, where information is not accessible to consciousness. Intuition is related to the human subconscious mental processes and includes all previous experience to support our findings. The most important role in the process of solving problems which managers face is both rationality and reasonableness-causality. Namely, solving problematic situations in this manner is polished, already used and can therefore be augmented, have its own facts, its limitations and its logical conclusions, which may, if necessary, be controlled. But rationality alone does not necessarily mean the best solution for many problems, especially not for complex-multi-faceted problems which do not completely clear the input data and the solutions require resources (for example, sufficient time). In this case, the manager meets a completely new situation which he has never experienced in his career. The situation can be compared to a computer, which is programmed to solve certain types of problems. But when a problem occurs, for which the program does not exist yet, the problem is at the moment for a specific computer unsolvable. In these situations, which are in times of insecurity increasingly more visible, intuitive decision-making is increasingly gaining in importance.

Many managers report using intuition in their decision-making, in spite of the deeply rooted bias against non-rational methods (Agor, 1984a; Agor, 1984b; Dean, Mihalasky, Ostrander, and Schroeder, 1974; Isaack, 1978; Mintzberg, 1976; and Rowan, 1986). Managers report using intuition which ranges from inferential processes, performed under their own pre-existing database (Agor, 1986a,b,c,d) to acceptance and use of predictive abilities (Dean, Mihalasky, Ostrander, and Schroeder, 1974). Successful decision-makers have been found to have great predictive abilities (Cosier and Alpin, 1982; and Dean, Mihalasky, Ostrander, and Schroeder, 1974). However, many managers remain unwilling to acknowledge their use of intuition, fearing negative responses from their colleagues (Agor, 1986a, 1986b, 1986c, 1986d). Additional researchers who influence this study are Barnard (1968), Vaughan (1979), Hermann (1981), Isenberg (1984), Simon (1987), and Parikh (1994) (Fields, 2001).

The main purpose of the study is to identify a possible correlation between level of emotional intelligence and intuitive decision-making among top and middle-level managers in Slovenian automotive industry. Because we believe that correlation between level of emotional intelligence and intuitive decision-making exists, we developed main hypothesis: H1: there is a statistically significant correlation between level of emotional intelligence and intuitive decision-making among top and middle-level managers in Slovenian automotive industry.

## **4 Methodology**

### **4.1 Sample**

The sample frame (N) of planned research represented the top and middle-level managers of Slovenian companies, which operate mainly in the automotive industry. In this context, micro-companies, due to the high degree of specificity, were exempted from the sampling frame. The target population also excluded companies whose primary or predominantly own activity does not represent the automotive industry. The basic starting point for determining the input data of the target population in planned research was based on the actual queries from the register of business entities (AJPES) database and data on the current members of the Slovenian Automotive Cluster (ACS). For the reason of the relatively small sample frame - 250, the sample, i.e. interviewed population (n), equals the sampling frame survey ( $N = n$ ). Most of the respondents were between the ages of 31 and 40 years (44.4%), one third of them were between the ages of 41 and 50 years (33.3%), followed by 51-60 years category (13.3%). Most of the respondents have between one and five years of managerial experience (30.6%), followed by those with experience of 6 to 10 years (27.6%) and 16 years or older (19.4%). Slightly more than half (52.6%) respondents have a university degree, followed by those with a higher education (20.0%) and with a high school education or lower (15.6%). Most participants in the survey currently hold the Head of Department position or Project manager position (49.3%), followed by Field Directors (22.4%) and Area Managers (14.9%).

### **4.2 Instruments**

The instrument to measure emotional intelligence and intuitive decision making style was adapted from previous researchers. The data was collected by using two questionnaires.

The first questionnaire was used in order to determine emotional intelligence (SSEIT questionnaire) and the second questionnaire was used to identify decision-making style (GDMS questionnaire) among researched managers. SSEIT (Schutte Self-report Emotional Intelligence Test) questionnaire consists of 33 claims, which are answered on a scale from 1 (never) to 5 (always). Three arguments are scored in the reverse order ("I find hard to understand non-verbal messages of other people." "When I face the challenge, I give it up, because I think I cannot do it." "It's hard to understand why people think on their own."). Greater the sum of the claims, higher emotional intelligence we measure. The minimum value may therefore be 33 and the maximum 165 points.

GDMS (General Decision Making Style) consists of 25 claims on the basis of which we get five different styles of decision making: rational, intuitive, dependent, avoidant and spontaneous. Data obtaining method was online survey. The main

reason for selecting particular data collection method is in the economy and in adaptation of the method to the general mode of action to the research population.

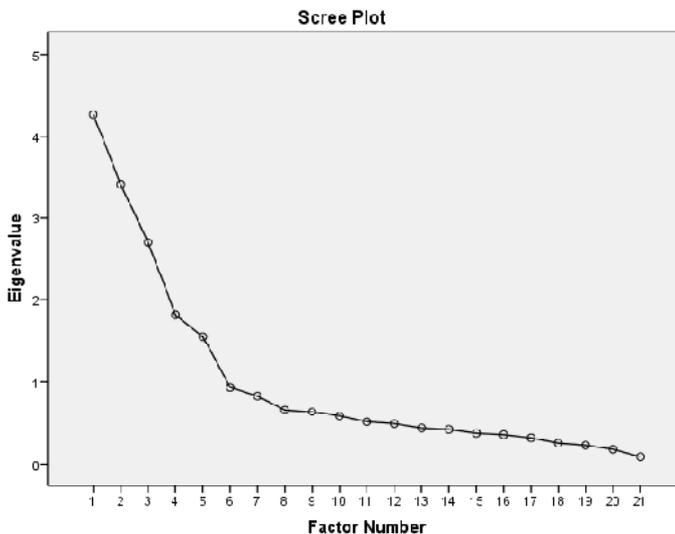
### 4.3 Data processing

We conducted a factor analysis first in which we verified whether the case in our decisionmaking styles arranges in five groups, i.e. factors. To determine the impact of emotional intelligence to the intuitive decision-making, we carried out a regression analysis using the Enter method.

### 4.4 Results

The sample is small (factor analysis was conducted on 113 respondents), but nevertheless satisfies the minimum conditions for the implementation of the factor analysis that the number of units is at least 5 times greater than the number of variables involved. Variables are approximately normally distributed, with no multicollinearity. Bartlett's test was statistically significant ( $\alpha = 0.000$ ), the value of KMO test amounts to 0,733, what makes the data suitable for factor analysis. With the factor analysis using the PAF method and varimax rotation, we get five factors, which have eigenvalues greater than 1. After rotation, the first factor explains 14.0% of the variance, the second 11.9%, 11.8% in the third, fourth 9.5%, the fifth factor of 8.5% of the variance. The total explained variance of 55.7%.

**FIGURE 1. SCREE PLOT**



The only significant factor for our study is the one that includes the variables of intuitive decision-making. This is factor 3, which contains four variables: " When taking a decision, I try to rely on my intuition.", " When taking a decision, I try to rely on my instincts.", "When taking a decision, I trust my inner feelings and responses." and " When taking a decision, it is more important that I think it's the right decision, as to have a reasonable argument for it." To determine the impact of emotional intelligence in intuitive decisionmaking, we carried out a regression analysis using the Enter method. For the dependent variable, we took the factor of intuitive decision-making, the independent variables are all variables that measure emotional intelligence.

**TABLE 1. SUMMARY OF REGRESSION BY ENTER METHOD**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,605	,366	,067	,94585606

The prognostic variables explained 36.6% of the variability of intuitive decision-making (Table 1).

**TABLE 2. ANOVA BY ENTER METHOD**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36,101	33	1,094	1,223	,238
	Residual	62,623	70	,895		
	Total	98,726	103			

Regression model is not statistically significant ( $\alpha = 0.238$ ) (Table 2). We have tried to carry out a regression by a Stepwise method. In this case, we obtain two regression models.

**TABLE 3. SUMMARY OF THE REGRESSION MODEL BY STEPWISE METHOD**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,323	,105	,096	,93092878
2	,378	,143	,126	,91547327

The first explained 10.5% of the variability, while the other 14.3% of the variability of the dependent variable. As compared to the coefficient of determination the second model is better, we consider only this one (Table 3).

**TABLE 4: ANOVA BY STEPWISE METHOD**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	10,330	1	10,330	11,920	,001
	Residual	88,396	102	,867		
	Total	98,726	103			
2	Regression	14,079	2	7,040	8,400	,000
	Residual	84,647	101	,838		
	Total	98,726	103			

Model 2 is statistically significant ( $\alpha = 0.000$ ) (Table 4). Model included only variables "Emotions are one of the things that make life worth living." and "By listening to the tone of voice you can recognize people's feelings." Both have a statistically significant impact.

## 5 Discussion and conclusion

The survey included 136 respondents, 81.3% of whom were men. Most of the respondents were between the ages of 31 to 40 years (44.4%), followed by age group 41-50 years (33.3%). Respondents have from one to five years of experience (30.6%), 6 to 10 years (27.6%) or 16 years or more (19.4%). Slightly more than half (52.7%) of respondents have university degree. Slightly less than half (49.3%) participants hold the Head of Department position or the Project manager position. On average, respondents are in the upper quarter of emotional intelligence as they have collected 127.9 points out of 165 possible. With the factor analysis, we have examined whether the decision-making styles are assigned to five groups in our case. It turns out that this is true. We were interested only in factor that contains the variables of intuitive decision-making. Factor contains four variables that are otherwise substantially in this set. The fifth variable in the questionnaire was discarded due to lack of communalities. On average, respondents often decide intuitively, significant differences emerge by gender. On average women decide slightly more intuitively than men. By regression analysis, we examined the intuitive decision-making relationship with emotional intelligence. According to the Stepwise method we yield a model that is statistically significant, and by which 14.3% of the variability of the dependent variable is explained. In the model, there have been included only variables "Emotions are one of the things that make life worth living." And "By listening to the

tone of voice you can recognize people's feelings." Both have a statistically significant impact. The results of the study partly supported the hypothesis, which says that the statistically significant correlation between level of emotional intelligence and intuitive decision-making among top and middle-level managers in Slovenian automotive industry exist.

This study was constructed on the valid models and provides a contribution to the theory about intuitive decision-making style and emotional intelligence. The contribution is that this research explored the relationship between manager emotional intelligence and intuitive decision-making style. Recommendations for future research include expanding the research to different industries not only automotive industry. Thus, the similar study can be conducted with expanded sample size. The present study investigates intuitive decision-making styles while the future research can be conducted by utilizing the other decision-making styles which are not included in current study.

## 6 References

- Agor, W. (1986a). How top executives use their intuition to make important decisions. *Business Horizons*, January-February 29 (1), 49-53.
- Agor, W. (1986b). Managing brain skills to increase productivity. *Personnel*, August 42-46.
- Agor, W. (1986c). The logic of intuition: How top executives make important decisions. *Organizational Dynamics*, Winter, 5-18.
- Agor, W. (1986d). *The logic of intuitive decision-making: A research-based approach for top management*. New York: Quorum Books.
- Agor, W. H., 1986. *The logic of intuitive decision making: A research based approach for top management*. Westport: Quorum Books.
- Andersen, J. A., 2000. Intuition in managers. Are intuitive managers more effective? *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 46-67.
- Barnard, C.I. (1968). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Betsch, T. (2008). The nature of intuition and its neglect in research on judgment and decision making. In H. Plessner, C. Betsch, & T. Betsch (Eds.), *Intuition in judgement and decision making* (pg. 3-22). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Conte, J. M. (2005). A review and critique of emotional intelligence measures. *Journal of Organizational Behavior*, 26 , 433-440.
- Fields, A., F. (2001). *A Study of Intuition in Decision-Making using Organizational Engineering Methodology*.
- [http://www.oeinstitute.org/dissertation/Ashley\\_Fields\\_dissertation.pdf](http://www.oeinstitute.org/dissertation/Ashley_Fields_dissertation.pdf). Download August 25th 2013.

Erenda I., Meško M., Bukovec B., Correlation Between Emotional Intelligence and Intuitive Decision-making Style among Top and Middle-level Managers in Slovenian Automotive Industry, *Anali poslovne ekonomije*, godina V, sveska 2, broj 9. 2013.g., str.: 33-42

---

- Gladwell, M. (2008). *Moč mišljenja brez razmišljanja*. Ljubljana: Mladinska knjiga Založba d.d.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam.
- Hermann, N. (1981). The creative brain. *Training and Development Journal*, October.
- Hitt, M. A., Black, J. S., in Porter, L. W. (2005). *Management*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Isenberg, D. (1984). How senior managers think, *Harvard Business Review*, November-December, 81-90.
- Isenberg, D. (2001). How senior managers think. *Harvard Business Review*.
- Jelovac, D. (2009). *Izzivi razvoja organizacije*. Ljubljana: Založba Agathos.
- Khatri, N. in Ng, H. A. (2000). The role of intuition in strategic decision making, *Human Relations* 53 (1): 57-86.
- Parikh, J. (1994). *Intuition: The new frontier of management*. Massachusetts: Blackwell Publishers.
- Pecjak, S in Avsec, A. (2003). Konstrukt emocionalne inteligentnosti. *Psihološka obzorja*, 12, 1, 55-66.
- Robbins, S. P. (2005). *Essentials of organizational behavior* (8th.th ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Sadler-Smith, E. (2004). Cognitive style and the management of small and medium sized nterprises. *Organization Studies*, 25(2), 155–181.
- Simon, H. (1987). Making management decisions: The role of intuition and emotion. *Academy of Management Executive*, 1 (1), February, 57-64.
- Vaughan, F. E. (1979). *Awakening intuition*. New York: Anchor Books.
- Weick, K. E., in Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Westcott, M. R. (1968). *Psychology of intuition. A historical, theoretical, and empirical inquiry*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

## **INTERGENERATIONAL RELATIONSHIPS AND COOPERATION IN SLOVENIA<sup>11</sup>**

---

Maja Meško<sup>12</sup>

University of Primorska, Faculty of Management, Koper, Slovenia

Maja Pungeršek<sup>13</sup>

University of Primorska, Faculty of Management, Koper, Slovenia

Jana Sulkan<sup>14</sup>

University of Ljubljana, Faculty of Sport, Ljubljana, Slovenia

Zlatka Meško Štok<sup>15</sup>

University of Primorska, Faculty of Management, Koper, Slovenia

### **Abstract**

Population ageing and the current crisis require a new solidarity between generations. With low birth rate and the prolongation of life, the classic intergenerational relationships in Slovenia are quickly changing, therefore it is demanded from policymakers, that in cooperation with experts and civil society, they re-define them. The purpose of the research is to study and analyse intergenerational connectedness by way of reviewing the current situation. The prevalence of older generation is increasing more and more. Older people often encounter problems like loneliness, depression, loss of motor and functional abilities. They are also prone to various illnesses. For elderly, loneliness especially can represent a common problem which makes their past rich lives empty and unworthy. On the basis of the survey conducted, activities that could bring together different generations are suggested. The study focuses on two groups: the young and the old generation. The questionnaires were designed for each of these groups separately. Thus we managed to compile the needs and wishes of both target groups. The complementary knowledge of our study contributes to a new level of quality in the field of intergenerational cooperation and health improvement. Moreover, it contributes to a

---

<sup>11</sup> *Rad je bio prezentovan na Međunarodnoj konferenciji o društvenom i tehnološkom razvoju STED 2013, održane 26. i 27.09.2013.godine u Banjoj Luci u organizaciji Univerziteta za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka.*

<sup>12</sup> E-Mail: maja.mesko@fm-kp.si

<sup>13</sup> E-mail: maja.pungersek@gmail.com

<sup>14</sup> E-mail: jana.sulkan@gmail.com

<sup>15</sup> E-mail: zlatka.stok@fm-kp.si

better integration of lonely elderly people as well as young people deprived of physical social integration due to the negative influence of advanced technologies.

**Keywords:** intergenerational relationships, intergenerational cooperation, crisis in Slovenia.

**JEL:** A13, C12, C15, H12, M14

## 1 Introduction

In most professional literature, the old age is defined as a period in one's life beginning at the chronological age of 65, however, several researchers have claimed that this boundary should be moved towards the age of 70 or 75 (Russi Zagožen, 2001; Čehić, 2011). Defining the old age is a problematic issue as there are great differences between the individuals of the same chronological age. For this reason, chronological age is distinguished from functional age which indicates the objective condition of an individual at a certain age and from psychological age which is related to an individual's personal perception of their own age (Russi Zagožen, 2001).

The average life expectancy is increasing and the number of the elderly is growing. However, for the most part, the elderly are not helpless individuals but an active and increasingly demanding part of the population, which is due to better life and health conditions. Representing a great part of the population reflects in greater social power, which is the main reason why more and more attention is paid to the third generation. In order to fill their needs, many clubs and associations have been established and education programs introduced. They are also special newspapers aiming at this group. If the average age really rises up to 90 in the future, as some predict, we may witness a century of the third generation, which will cause severe economic, social, family and other problems that will be hard to resolve (Pečjak, 1998; Čehić, 2011).

The third age can be very pleasant and enjoyable if we plan it with care and do something for ourselves and our health. As the quality of life increases, the life expectancy increases as well. Therefore, it is essential for the elderly to remain functionally independent to the highest degree possible. Regular and adequate level of physical activity can be beneficial. (Videmšek, Cvetković, Mlinar, Meško, Štihec & Karpljuk, 2008). By practising sports and other physical activities in groups, the elderly can also improve their social contacts and avoid isolation and loneliness which is nowadays a very common distress for people at that age. When people get retired they have more time for themselves, nevertheless, this could also lead to isolation and a rapid impairment of life functions.

It is of utmost importance to prepare for the third age before it arrives. One should plan his future activities and keep in touch with his generation as well as with the young. This way, the transition from working life to retirement can be smoother and in several cases less stressful as a retired person becomes aware of their inconvenience.

In some Slovenian cities there are different day centres that provide educational, cultural and sports activities where the elderly can spend their free time (Čehić, 2011). There they socialize, meet new people and plan different group activities, like dance classes, excursions and other activities. Day centres should provide appropriate space, time, care and social environment. This is where the elderly socialize with their peers, get help and support for solving their problems and spend quality free time.

## **2 Problems of the elderly (Physical and mental health issues of the elderly)**

The elderly often suffer from chronic diseases as cardiovascular diseases, respiratory diseases, extremities dysfunction, cancer and diabetes. (Accetto, 1987; Videmšek, Cvetković, Mlinar, Meško, Štihec & Karpljuk, 2008). In addition to this, the elderly suffer from geriatric syndromes or diseases which are almost exclusively associated with the old age, like urinary and fecal incontinence, bedsores, memory disorders (e.g. dementia), osteoporosis and other (Turk, 2004).

In the research conducted in Slovenia, it was established that high blood pressure is the most common health issue in the elderly, followed by spinal dysfunction, joint diseases and high cholesterol (Videmšek, Cvetković, Mlinar, Meško, Štihec & Karpljuk (2008). The Slovenian annual medical report from 2001 also showed that the elderly in Slovenia

most often ask for medical help for the following reasons: musculoskeletal system diseases, connective tissue diseases, cardiovascular diseases, digestive diseases and injuries (Ramovš, 2003). According to global epidemiological data, chronic degenerative diseases and diseases of the sense organs are the most common in the elderly. It is estimated that 55% of people aged over 65 have severe degenerative changes in joints, 35% to 40% suffer from cardiovascular diseases, 45% have high blood pressure, approximately 40% have sight impairment and 25% has hearing impairment (Tang, Chen & Krewski, 2003). However, the incidence of all of these diseases increases rapidly with aging as well as the possibility for more diseases occurring at the same time. (Videmšek, Cvetković, Mlinar, Meško, Štihec & Karpljuk, 2008). In 2004, health problems were the most common reason for the elderly to be placed into homes for the aged; as much as 76% of the elderly were put into a home for the aged because of their health condition. Second most common reason is old age (7.3%), while other reasons are mostly of social or personal nature (16.7%) (Turk, 2004; Skupnost socialnih zavodov Slovenije, 2010).

Older people often suffer from loneliness which is a common distress in this period of life. The elderly that are lonely start to feel empty and see their past as unworthy even though they have had rich life-experiences. We often hear them say: »It wasn't worth it!«. They isolate themselves and start to lead more and more miserable existence (Ramovš, 2003). An older person that lives a life of idleness and loneliness is at first bored and often angry for no good reason, while later he becomes passive, indifferent and inactive. This apathy leads further on into the loss of

liveliness and interest and deterioration of mental and physical functions (Stoppard, 2003).

### **3 Intergenerational cooperation**

A man lives his life as an individual, as a member of micro-social groups and as a member of macro-social communities. An individual's social functioning strongly depends on the quality of his cohabitation in all three micro-social groups: family, job and private company (Ramovš, 2003).

When the time of retirement arrives, one normally stops socializing at job and starts socializing while engaging in hobbies and other activities which often depend on private company. These contacts may be lost if one do not strive to keep them. Unfortunately, nowadays, there is also less socializing of the elderly within their families; especially when

one of the partners passes away while their children and grandchildren leave, and tend to neglect them due to their busy life-style (Čehić, 2011). This often results in isolation and loneliness of the elderly.

Traditional social networks (families, relatives and neighbourhoods) are nowadays much more functional if the individuals inside them decide to participate in programs educating them about intergenerational cooperation, aging and old age. This way, they can easily perceive completely new forms of cohabitation between generations and new forms of personal relations which will contribute to a better and more joyful life and better cohabitation between generations. The middle and young generation, but especially younger pensioners, often decide to take some voluntary work keeping company to an old and lonely person or to create and lead an intergenerational group for living a quality old age life based on self-help. This is done together with their social learning course for better cohabitation with older family members or for the quality of their own old age after retirement. Pensioners often spontaneously decide to give voluntary lessons to less successful pupils or to participate in other social activities together with younger generations (Ramovš, 2003).

The purpose of the research is to study and analyse intergenerational connectedness by way of reviewing the current situation.

## **4 Methodology**

### **4.1 Sample**

Our sample includes 166 young and 122 elderly people. The young are defined as persons aged 15 to 29, while the elderly are defined as persons aged 60 and above. The group consisting of young people includes 32 males and 134 females – among them there are 13 secondary school students, 49 graduate students, 81 employed persons and 23 persons who are either unemployed or taking part in professional training before employment. Their average age is 22.8 (SD = 6.17). 82 young

participants are from the countryside and 83 from towns. Among 122 elderly participants, 46 of them are male and 76 are female, 7 of them are employed and 115 are retired. Their average age is 65.6. Among 122 elderly participants, 55 are from towns and 67 from the countryside.

## **4.2 Questionnaire and procedure**

A survey was conducted, employing two methods: mainly via the World Wide Web by using the web programme Ika (enabling us to acquire the required number of completed questionnaires quite easily), and by means of personal survey (used above all with the elderly participants). The survey was conducted between 28th March 2013 and 14th April 2013.

The questionnaire includes four parts: general part, questions enquiring opinions about the young and the elderly generation, questions of intergenerational cooperation and an open-ended question to suggest types of cooperation. After the completed survey, the data were processed by SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

## **5 Research results and discussion**

The current state analysis, i.e. the description of the young and elderly generation's opinions about each other and opinions about intergenerational cooperation was performed considering both target groups in our research (the elderly and the young). The research deals with the young and the elderly separately. By employing questionnaires designed separately for the young and separately for the elderly, we acquired the data about their opinions and the data on intergenerational cooperation. On the basis of our methodology of data collection, we collected the list of the needs and requests of both target groups and, further on, by employing the appropriate methodological analysis framed a proposal for establishing and promoting successful intergenerational cooperation or enhancing the already existing one.

In Table 1, the young generation's opinions about the elderly generation are presented. The young assessed the characteristics of the elderly on the 1–5 scale, where 1 signifies the lowest rate of a certain characteristic and 5 the highest rate of a certain characteristic.

**TABLE 1. ASSESSMENT OF THE CHARACTERISTICS OF THE ELDERLY GENERATION**

Assess the characteristics of the elderly generation on the 1–5 scale (1 – the lowest rate and 5 – the highest rate)										
Questions	Answers						Valid	No. of items	Average	Stand. deviat.
	1	2	3	4	5	Total				
Having the ability to understand (comprehensive)	14 (10%)	38 (26%)	60 (42%)	24 (17%)	8 (6%)	144 (100%)	144	166	2.8	1.0
Capable	0 (0%)	17 (12%)	60 (42%)	52 (36%)	14 (10%)	143 (100%)	143	166	3.4	0.8
Experienced	1 (1%)	3 (2%)	10 (7%)	51 (36%)	78 (55%)	143 (100%)	143	166	4.4	0.8
Not willing to do anything	23 (16%)	46 (32%)	49 (35%)	22 (15%)	2 (1%)	142 (100%)	142	166	2.5	1.0
Overburdened	13 (9%)	45 (32%)	43 (30%)	31 (22%)	10 (7%)	142 (100%)	142	166	2.9	1.1
Possessing a vision	16 (11%)	46 (32%)	48 (34%)	24 (17%)	8 (6%)	142 (100%)	142	166	2.7	1.1
Sociable	2 (1%)	13 (9%)	61 (43%)	52 (37%)	14 (10%)	142 (100%)	142	166	3.4	0.8
Stubborn	1 (1%)	14 (10%)	46 (32%)	49 (35%)	32 (23%)	142 (100%)	142	166	3.7	1.0
Predictable	3 (2%)	6 (4%)	59 (42%)	55 (39%)	19 (13%)	142 (100%)	142	166	3.6	0.9
Economical	0 (0%)	3 (2%)	25 (17%)	57 (40%)	58 (41%)	143 (100%)	143	166	4.2	0.8
Embittered	9 (6%)	26 (18%)	60 (42%)	38 (27%)	9 (6%)	142 (100%)	142	166	3.1	1.0
Critical	2 (1%)	16 (11%)	42 (30%)	60 (42%)	22 (15%)	142 (100%)	142	166	3.6	0.9
Hard-working	2 (1%)	13 (9%)	40 (28%)	59 (41%)	29 (20%)	143 (100%)	143	166	3.7	0.9

The young believe that the characteristics of the elderly generation include, above all, experience (M=4.4), economy (parsimony) (M=4.2), responsibility (M=3.9), diligence (M=3.7) and stubbornness (M=3.7).

The elderly generation is considered more economic than the young generation, who used to live in the era of prosperity (Finančni trgi, 2011), and this may be the reason that the young people see the elderly generation as more economic. The elderly generation is considered to be the generation of workaholics as work is of great importance to them (Horvat, 2012). The elderly are considered more experienced by the young since they are older and more experienced, and therefore possess more knowledge.

Reviewing the analysis of the answers to other questions related to cooperation between the two generations, we established that the young believe that the experiences of the elderly are beneficial to the society and that the elderly help preserve traditional values. The young assess work with the elderly mainly (59 %) as positive since they believe that it presents an important experience in young people's life. 27% of the young respondents believe that work with the elderly encourages the elderly people to solve their problems independently. Most of the young (59 %) would like to spend more time in the company of the elderly, spending their free time doing variety of activities, preferably going for a walk and doing some sport (114 answers) as well as taking part in social games (61 answers).

The young generation suggests that the intergenerational cooperation should take place in workshops where the elderly would teach the young such skills and activities that used to be practiced in the past: crochet, needlework, bobbin-work, baking, manual skills;

in educational seminars (where the elderly could tell the young what life used to be like, and by doing so they teach the young to be grateful for what they have now), on the other hand the young could help the elderly with the use of information technology; by active socialising during various activities (hiking, trips, social events, cultural events or performances, etc.); in debate clubs discussing various topics; in courses (e.g. photography, drawing, foreign languages, etc.). It is also suggested that regular meetings of local districts (quarters) should be called, where all members of a community could take part and where the goals shared by all community members and fulfilling their needs (also the need for intergenerational cooperation) should be set or determined, and the budget should be allocated.

In Table 2, the opinions of the elderly generation about the young are presented. The elderly assessed the young generation's characteristics on the 1–5 scale, where 1 signifies the lowest rate of a certain characteristic and 5 the highest rate of a certain characteristic.

**TABLE 2. ASSESSMENT OF THE CHARACTERISTICS OF THE YOUNG GENERATION**

Assess the characteristics of the elderly generation on the 1–5 scale (1 – the lowest rate and 5 – the highest rate)										
Questions	Answers						Valid	No. of items	Average	Stand. deviat .
	1	2	3	4	5	Total				
Having the ability to understand (comprehensive)	0 (0%)	3 (4%)	14 (19%)	35 (49%)	20 (28%)	72 (100%)	72	77	4.0	0.8
Capable	0 (0%)	2 (3%)	15 (21%)	35 (49%)	20 (28%)	72 (100%)	72	77	4.0	0.8
Not willing to do anything	17 (24%)	18 (26%)	25 (36%)	8 (11%)	2 (3%)	70 (100%)	70	77	2.4	1.1
Overburdened	4 (6%)	12 (17%)	20 (28%)	27 (38%)	9 (13%)	72 (100%)	72	77	3.3	1.1
Possessing a vision	2 (3%)	11 (15%)	21 (30%)	27 (38%)	10 (14%)	71 (100%)	71	77	3.5	1.0
Having the ability to understand (comprehensive)	0 (0%)	3 (4%)	14 (19%)	35 (49%)	20 (28%)	72 (100%)	72	77	4.0	0.8
Capable	0 (0%)	2 (3%)	15 (21%)	35 (49%)	20 (28%)	72 (100%)	72	77	4.0	0.8
Not willing to do anything	17 (24%)	18 (26%)	25 (36%)	8 (11%)	2 (3%)	70 (100%)	70	77	2.4	1.1
Overburdened	4 (6%)	12 (17%)	20 (28%)	27 (38%)	9 (13%)	72 (100%)	72	77	3.3	1.1
Possessing a vision	2 (3%)	11 (15%)	21 (30%)	27 (38%)	10 (14%)	71 (100%)	71	77	3.5	1.0
Having the ability to understand (comprehensive)	0 (0%)	3 (4%)	14 (19%)	35 (49%)	20 (28%)	72 (100%)	72	77	4.0	0.8
Capable	0 (0%)	2 (3%)	15 (21%)	35 (49%)	20 (28%)	72 (100%)	72	77	4.0	0.8
Not willing to do anything	17 (24%)	18 (26%)	25 (36%)	8 (11%)	2 (3%)	70 (100%)	70	77	2.4	1.1

The elderly mainly believe that the young generation is, above all, characterised by the ability to understand (AS=4.0), capability (AS=4.0), sociability (AS=3.6), pretentiousness (AS=3.5) and stubbornness (AS=3.5).

According to some sources, the young are very self-confident, strong-headed, self-trusting, prone to experimenting in their sex life as well as with drugs. Most of

them were born in the era of the internet, computer and other technology. They adore electronic music and they are also very talented and innovative (Horvat, 2012). The elderly generation also see the young as capable, able to understand and strong-headed. They believe the young are our future, and the future should be different from the present.

Reviewing the analysis of the answers to other questions related to cooperation

between the two generations, we established that the young are considered by the elderly as our society's future, the future which should be different from the past. They relate them to energy, beauty and health, hankering for independence, dependence on modern technology as well as with a difficult economic situation.

Work/engaging with the young is assessed or considered as positive by the majority of the elderly (61 %) since they believe that work with the young represent an important investment. 23 % of the elderly believe that work with the young encourages the young to solve their own problems. The majority (66 %) would like to spend more time in the company of the young, and they would like to spend their free time in various ways, most willingly going for a walk and engaging themselves in sports activities (46 answers), going on holidays (28 answers) and educating themselves (26 answers).

The elderly generation suggests that the intergenerational cooperation should take place within various sports activities (e.g. hiking); trips; various workshops and courses; debate clubs; camps; social games; by the young generation providing help with every-day chores, e.g. taking the elderly by car when they go on errands, helping with their work in the garden, keeping in touch on a daily basis, etc.

## 6 Conclusion

Sport activities or other activities should be part of intergenerational cooperation. Any form of exercise which brings together different generations (e.g. pensioners and preschool children doing exercises together) is particularly convenient and can bring joy and satisfaction to both generations. Hiking excursions for pupils and the elderly (together) would also be convenient. Pupils would take care of the elderly while the elderly would teach them about nature, historical facts and nature conservation. Middle generations and the elderly could organize competitions together – e.g. competition in badminton, bowling, chess, etc. Another way for different generations to get together is also intergenerational camping.

It is necessary to establish what the new relations and relationships between generations are, since sustainable development is feasible only in a genuine contact and coexistence of all generations. To coexist or cohabit peacefully and to lead a quality life, a positive communication and willingness between generations to achieve this goal, as well as a more active role of neighbourhood, local and other communities are required.

Coexistence and solidarity depends on the cooperation of all three spheres, i.e. the state, which possesses power instruments, the market, which possesses capital, and the civil society, which possesses the quality of solidarity. To exit the crisis, the roles of all the above mentioned spheres and the roles of the young and the elderly generations should be balanced. As the society is becoming more and more aware of this important fact, it encourages intergenerational cooperation and coexistence by implementing various programmes for the young and for the elderly, by which it enhances the active role of the elderly, develops the creativity of the young and connects generations since the quality of life and the future of the coming generations depends on these activities.

## 7 Literature

- Accetto, B. (1987). *Starost in staranje: osnove medicinske gerontologije*. Ljubljana: Cankarjeva Založba.
- Čehić, T. (2011). *Možnost vključevanja športnih vsebin in medgeneracijsko povezovanje v dnevnih centrih*. Diplomsko delo, Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Finančni trgi, B.U. (2011). *9 modrih nasvetov, na katere mlada generacija pozablja!*. [Http://www.financnitrgi.com/radar/9-modrih-nasvetov-na-katere-mlada-generacija-pozablja](http://www.financnitrgi.com/radar/9-modrih-nasvetov-na-katere-mlada-generacija-pozablja). Downloaded April 13th 2013.
- Horvat, M. (2012). *Generacije mojega življenja*. [Http://www2.arnes.si/~gzver/arhiv%202012/Peta%20stran/Monika%20Horvat/generacije.html](http://www2.arnes.si/~gzver/arhiv%202012/Peta%20stran/Monika%20Horvat/generacije.html). Downloaded April 13th 2013.
- Pečjak, V. (1998). *Psihologija tretjega življenjskega obdobja*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
- Ramovš, J. (2003). *Kakovostna starost: socialna gerontologija in gerantagogika*. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.
- Russi Zagožen, I. (2001). *Živeti s staranjem in smrtjo: Priročnik za voditelje skupin starih za samopomoč*. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.
- Skupnost socialnih zavodov Slovenije. (2010). [Http://www.ssz-slo.si/](http://www.ssz-slo.si/). Downloaded March 1st 2010.
- Stoppard, M. (2003). *Defying Age*. Ljubljana: Domus.
- Tang, M., Chen, Y. & Krewski, D. (2003). Gender related differences in the association between socioeconomic status and self-reported diabetes. *International Journal of Epidemiology*, 32(3), 381-385.
- Turk, P. (2004). *Športna dejavnost stanovalcev v Domu upokojencev Celje*. Diplomsko delo, Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Videmšek, Cvetković, Mlinar, Meško, Štihec & Karpljuk, D. (2008). Analiza gibalne dejavnosti in zdravstvenih težav oseb po 65. letu starosti v Sloveniji = Analysis of physical activity and health problems of people aged over 65 in Slovenia. *Šport*, 56 (3/4), 38-42.

## **ISKUSTVO PRETPRISTUPNIH FONDOVA<sup>16</sup>**

### **EXPERIENCE WITH PRE-ACCESSION FUNDS**

---

S. Knežević<sup>17</sup>

Veleučilište u Slavonskom Brodu

A. Kulaš<sup>18</sup>

Veleučilište u Slavonskom Brodu

M. Stanić<sup>19</sup>

Veleučilište u Slavonskom Brodu

#### **Sažetak**

Prije ulaska u Europsku uniju ključno je stvoriti interne kapacitete kojima je osnovni cilj iskorištavanje financijskih i poslovnih prilika koje se otvaraju kroz EU fondove. Svaka država koja je na putu prema članstvu u Europsku uniju od trenutka potpisivanja ugovora o pristupanju ima mogućnosti dobiti financijsko-tehničku pomoć od Europske unije. Na taj način joj se želi olakšati proces pridruživanja. To se ostvaruje pretpristupnim fondovima, čija je ključna uloga smanjenje gospodarskih i socijalnih razlika na zajedničkom europskom području. Pored toga, pretpristupni fondovi bi trebali pomoći državama brži i djelotvorniji rast i razvitak, olakšati privlačenje novih investicija, povećati izvoz, smanjiti zaduženost, itd. Iskustva u iskorištavanju pretpristupnih fondova pružaju drugim državama dobru podlogu i priliku da se na vrijeme pripreme i za ostale instrumente regionalne politike u kojima će ravnopravno sudjelovati kada postanu punopravne države članice Europske unije. Cilj rada je na konkretnom primjeru izrađenog i odobrenog projekta u sklopu IPA IV modela koji se financira sredstvima Europske unije prikazati tok najvažnijih komponenti projekta te način kako se najvažnije komponente povezuju u jedan zajednički projekt koji ima preduvjete da bude prihvaćen od strane Europske komisije. Projekt je rađen za područje obrazovanja i to naglasak na povezivanju formalnog i neformalnog obrazovanja sa radom u praksi.

**Ključne riječi:** Europska unija, pretpristupni fondovi, IPA, Republika Hrvatska.

**JEL:** O22

---

<sup>16</sup> Rad je bio prezentovan na Međunarodnoj konferenciji o društvenom i tehnološkom razvoju STED 2013, održane 26. i 27.09.2013.godine u Banjoj Luci u organizaciji Univerziteta za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka.

<sup>17</sup> Dr. Mile Budaka 1, 35000 Slavonski Brod, Telefon: ++38535492805; Fax: ++38535492804; E-mail: Sanja.Knezevic@vusb.hr

<sup>18</sup> Dr. Mile Budaka 1, 35000 Slavonski Brod, Telefon: ++38535492633; Fax: ++38535492804; E-mail: Anita.Kulas@vusb.hr

<sup>19</sup> Dr. Mile Budaka 1, 35000 Slavonski Brod, Telefon: ++38535492805; Fax: ++38535492804; E-mail: Milan.Stanic@vusb.hr

## Summary

Before entering the European Union it is essential to create internal capacity which the main objective is the utilization of financial and business opportunities arising through EU funds. Each country which is on the path to membership in the European Union since the signing the Accession Treaty has the possibility to get financial and technical assistance from the European Union. In this way, it simplifies the process of accession. This is accomplished by pre-accession funds, whose key role is reducing economic and social disparities in the European Common Area. In addition, pre-accession funds should help countries faster and more efficient growth and development, to facilitate attraction of new investment, increase exports, reduce debt, etc. Experiences in using pre-accession funds provide a good basis to other countries and the opportunity to prepare in time for the other instruments of regional policy in which they will participate equally when they become full members of the European Union. The aim of this paper is on a concrete example, created and approved project under IPA IV model, which is financed by European Union funds show the flow of the most important components of the project and the way how the most important components are connected in joint project that has the prerequisites to be accepted by the European Commission.

**Keywords:** European Union, pre-accession funds, IPA, Republic of Croatia.

## 1 Uvod

Prilikom ulaska neke države u članstvo Europske unije, potrebno je prethodno harmonizirati cijeli državni aparat sa onim Europske unije. Kako bi se pomoglo tim državama, stvoreni su pretpristupni fondovi koji pružaju pomoć državama kandidatkinjama u pripremama za ulazak u Europsku uniju. Cilj ovog rada je približiti način funkcioniranja pretpristupnih fondova budućim državama članicama. U prvom dijelu rada objasniti će se što su pretpristupni fondovi Europske unije te koji sve fondovi postoje. Nadalje će se objasniti pojam projekta te kako se upravlja projektnim ciklusom. Na samom kraju predstaviti će se hrvatsko iskustvo na jednom od projekata.

## 2 Pretpristupni fondovi Europske unije

Europska komisija predložila je 1999. g. stvaranje procesa stabilizacije i pridruživanja za Hrvatsku te Albaniju, Bosnu i Hercegovinu, Makedoniju i SR Jugoslaviju. Sljedeće godine, Vijeće ministara EU usvojilo je studiju izvedivosti kojom je potvrđeno da Hrvatska ispunjava uvjete za otvaranje pregovora o potpisivanju Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju. Time Hrvatska ostvaruje pravo korištenja pretpristupnih programa pomoći EU kojima je osnovni cilj pružiti potpore državama kandidatkinjama u pripremama za članstvo u EU. Naime, prije ulaska u Europsku uniju ključno je stvoriti interne kapacitete kojima je osnovni cilj iskorištavanje financijskih i poslovnih prilika koje se otvaraju kroz EU fondove. Na taj način Europska unija pomaže državama pri izgradnji potrebnog ekonomskog i institucionalnog okvira koji je usklađen sa njenim standardima. „Predpristupni

fondovi Europske unije programi su financijske i tehničke pomoći državama kandidatkinjama za pripremu za punopravno članstvo u Europskoj uniji. Predpristupnim fondovima imaju pristup i zemlje koje su potencijalne kandidatkinje. Sredstva dobivena iz predpristupnih fondova su bespovratna.“ (Bolfek & Knežević, 2011, str. 132) Ključna uloga pretpristupnih fondova jest smanjenje gospodarskih i socijalnih razlika na zajedničkom europskom području, ali i pomoć za brži i djelotvorniji rast i razvitak, olakšati privlačenje novih investicija, povećati izvoz, smanjiti zaduženost, itd. Republika Hrvatska je pravo sudjelovanja u predpristupnim programima stekla 2004.g. kada je stekla status kandidata za članstvo u Europskoj uniji, odnosno usvajanjem predpristupne strategije za Republiku Hrvatsku. Do kraja 2006. g. na raspolaganju su joj bili fondovi PHARE, ISPA i SAPARD, a od 2007. ih je zamijenio novi integrirani program nazvan IPA.

## 2.1 Cards

CARDS program je nastao 2000.g. On je program tehničko-financijske pomoći Europskoj uniji. Osnovni cilj mu je bio pružiti potporu državama jugoistočne Europe koje su aktivno sudjelovale u procesu stabilizacije i pridruživanja. Obuhvatio je: Albaniju, Bosnu i Hercegovinu, Makedoniju, Crnu Goru, Srbiju i Hrvatsku. Hrvatska je postala korisnica CARDS-a 2001.g. Prioriteti programa bili su razvoj institucionalnog i zakonodavnog okvira kojem je zadatak podupiranje demokracije, vladavine prava i prava manjina, zatim razvoj civilnog društva, tržišnog gospodarstva, promicanje regionalne, transnacionalne i prekogranične suradnje, te mnogi drugi.

„U okviru programa CARDS za razdoblje 2001-2004. Hrvatskoj je odobreno 113 projekata i ukupno dodijeljeno 262 milijuna eura iz nacionalne sastavnice i 179,6 milijuna eura iz regionalne sastavnice“ (Bolfek & Knežević, 2011, str. 132). To prikazuje i tabela 1.

**TABELA 1. PROGRAM CARDS HRVATSKA, 2001.- 2004. GOD. (MIL. EURA)**

Godina	2001.	2002.	2003.	2004.	ukupno
Ukupno	60,0	59,0	62,0	81,0	262,00

Izvor: <http://delhrv.ec.europa.eu/?lang=hr&content=71> 15. 4. 2011.

Sama provedba projekata iz programa CARDS trajala je do 31. prosinca 2009. godine.

## 2.2 PHARE

Program PHARE jest program pretpristupne pomoći EU-a državama kandidatkinjama u pružanja potpore u pripremanjima za članstvo u EU. Republika Hrvatska bila je korisnica ovog programa od 2005.g. U razdoblju od 2005-2006.g. odobrena su joj 43 projekta te su joj dodijeljena sredstva u vrijednosti 167 milijuna eura. Osnovni ciljevi

programa bili su izgradnja institucija potrebnih u procesu približavanja europskim integracijama, financijske investicije u državama kandidatkinjama za članstvo, te priprema država kandidatkinja za korištenje strukturnih fondova EU (Europski fond za regionalni razvoj–ERDF; Europski socijalni fond–ESF). Korisnici ovih programa su ministarstva, tijela državne uprave, jedinice lokalne i područne samouprave, te nevladine, odnosno neprofitne organizacije.

### **2.3 ISPA**

Program ISPA je program predpristupne pomoći Europske unije za pružanje potpore u pripremama za članstvo država kandidatkinja u razdoblju od 2000-2006.g. Hrvatska je postala korisnica u 2005.g. Tijekom razdoblja od 2005-2006.g. Hrvatskoj su odobrena sredstva u vrijednosti od 60 milijuna eura. Sredstva su bila namijenjena za provedbu tri projekta tehničke pomoći, te tri infrastrukturna projekta (dva iz područja zaštite okoliša, te jedan iz područja prometa). Korisnici tih sredstava su trgovačka društva koja su u državnom vlasništvu i/ili vlasništvu jedinica lokalne i područne samouprave.

### **2.4 SAPARD**

Program SAPARD također je jedan od programa predpristupne pomoći Europske unije za razdoblje od 2000-2006. Namijenjen je za pomoć u poljoprivredi i ruralnom razvoju. Republika Hrvatska je postala korisnica 2006.g. te su joj dodijeljena sredstva u vrijednosti 25 milijuna eura. Korisnici ovog programa su poljoprivrednici (fizičke i pravne osobe, privatna i obiteljska poljoprivredna gospodarstva).

### **2.5 IPA**

Program IPA jest integrirani pretpristupni fond EU za Hrvatsku u razdoblju od 2007-2013. godine. Njegovi osnovni ciljevi su pomoć državama kandidatkinjama i državama potencijalnim kandidatkinjama u harmonizaciji i provedbi pravne stečevine EU, ali i priprema za korištenje Kohezijskog fonda i strukturnih fondova. IPA program se sastoji od pet komponenti:

- Pomoć u tranziciji i jačanje institucija,
- Prekogranična suradnja,
- Regionalni razvoj–promet, okoliš, regionalna konkurentnost,
- Razvoj ljudskih potencijala,
- Ruralni razvoj.

Korištenje sredstava iz pojedinih komponenti programa IPA odvija se u proširenom decentraliziranom sustavu provedbi. No, sredinom veljače 2013. godine, Europska komisija ukinula je prethodnu kontrolu nad provođenjem procesa javne nabave i ugovaranja projekata sufinanciranih iz IPA komponenti. Na taj način nadležne hrvatske institucije potpuno samostalno nastavljaju proces ugovaranja IPA

sredstava što predstavlja značajan korak prema nastavku korištenja europskih sredstava nakon ulaska u Europsku uniju<sup>20</sup>. Za sveukupnu koordinaciju programa IPA zaduženo je Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije, za financijsko upravljanje programom IPA zaduženo je Ministarstvo financija, Sektor za poslove Nacionalnog fonda, a za upravljanje i provedbu svake od komponenti osnovane su zasebne operativne strukture (jedno ili više tijela nadležnih za programiranje i upravljanje, te provedbene agencije nadležne za samu provedbu).

**TABELA 2. PROGRAMI IPA**

Naziv komponente	Cilj	Teme koje se financiraju	Korisnici	Trajanje projekata	Iznos sufinanciranja
<b>IPA I - Pomoć u tranziciji i jačanje institucija</b>	Izgradnja infrastrukturnih i ljudskih kapaciteta tijela javne vlasti za prihvaćanje standarda EU borhom protiv korupcije, dobrim upravljanjem, prihvaćanjem zakonodavnog okvira i drugim radnjama	Borba protiv korupcije, ljudska prava, jačanje tržišnog natjecanja, mediji, poljoprivreda, energetika, zaštita okoliša, zapošljavanje, jačanje institucija i sudjelovanje u programima EU	Tijela državne uprave, ustanove i trgovačka društva u vlasništvu države te neprofitne organizacije	Do 18 mjeseci, a u prosjeku jedna godina	Oko 150.000 eura (u javnim nabavama znatno veći iznosi)
<b>IPA II - Prekogranična suradnja</b>	Poticanje suradnje između europskih regija te smanjivanje nejednačnosti njihova razvoja putem jačanja prekogranične suradnje	Razvoj turističkih proizvoda, infrastrukture i usluga, zaštita okoliša, gospodarska suradnja, poduzetništvo, razvoj i potpora malih i srednjih poduzeća, potpora stvaranju mreža sveučilišta i istraživačkih centara, socijalna kohezija, razvoj ljudskih potencijala, kulturna suradnja, certificiranje lokalnih proizvoda, zajedničke inicijative malih, povećanje dostupnosti	Predstavnici svih sektora	Oko 2 godine	Do 200.000 eura po državi sudionici projekta

<sup>20</sup> Prema: <http://www.safu.hr/hr/o-programima-eu/ipa>. Preuzeto 22. august 2013.

		zdravstvenih usluga i obrazovanja, pomoć marginaliziranim skupinama			
<b>IPA III Regionalni</b>	Podupiranje infrastrukturnih	modernizacija i obnova riječnih	Predstavnici svih sektora	Nekoliko godina kod javnih	Višemilijunski ili najviše nekoliko
<b>razvoj</b>	projekata u sektorima zaštite okoliša i prometa kao i programe poticanja konkurentnosti i regionalnog razvoja	plovnih putova i lučke infrastrukture, nadogradnja i modernizacija pruge, poboljšanje sigurnosti i učinkovitost rada		nabava i oko jedne godine za bespovratna sredstva	stotina tisuća eura ovisno o potkomponenti
<b>IPA III A Promet<sup>3</sup></b>	Financiranje infrastrukturnih projekata u sektoru prometa, predstavlja nastavak programa ISPA	Razvoj željezničkog prometa kroz unaprjeđenje i modernizaciju željezničkih pruga, modernizacija mreže kolodvora i postaja, poboljšanje sigurnosnih uvjeta i učinkovitosti željezničkog sustava te priprema projekata na koridoru X; obnova i unaprjeđenje unutarnjih plovnih putova kroz pripremu projekata na koridoru VII; provedba Operativnog programa kroz tehničku pomoć	Predstavnici svih sektora	Nekoliko godina kod javnih nabava i oko jedne godine za bespovratna sredstva	Višemilijunski za velike infrastrukturne projekte
<b>IPA III B – Zaštita okoliša</b>	Ulaganje u projekte s ciljem očuvanja okoliša kroz projekte razvoja infrastrukture za gospodarenje otpadom te poboljšanja sustava vodoopskrbe i upravljanja otpadnim vodama	Izgradnja i rekonstrukcija vodoopskrbnih mreža te mreža odvodnje otpadnih voda, izgradnja postrojenja za obradu otpadnih voda, izgradnja objekata za razdvajanje, recikliranje i biološku obradu	Predstavnici svih sektora	Nekoliko godina kod javnih nabava i oko jedne godine za bespovratna sredstva	Višemilijunski za velike infrastrukturne projekte
<b>IPA III C Regionalna konkurentnost</b>	Korišćenje raspoloživih finansijskih	Poboljšavanje poslovne konkurentnosti	Predstavnici svih sektora	Nekoliko godina kod javnih nabava	Najviše nekoliko stotina tisuća eura u

	<p>sredstava za mjere jačanja gospodarske konkurentnosti i poticanja razvoja i rasta poduzetništva, odnosno stvaranje boljih uvjeta poslovanja i potpore malim i srednjim poduzeticima</p>	<p>i administrativne učinkovitosti, poslovna infrastruktura, pružanje usluga savjetovanja malim i srednjim poduzeticima, razvoj investicijskog okruženja, razvoj klastera, inkubacijski centri za bioznanosti i komercijalizaciju tehnologije</p>		<p>i oko jedne godine za bespovratna sredstva</p>	<p>dodjelom bespovratnih sredstava</p>
<p><b>IPA IV – Razvoj ljudskih resursa</b></p>	<p>Poticanje razvoja ljudskih potencijala projektima zapošljavanja, uključivanja ugroženih skupina u društvo te njihova obrazovanja i usavršavanja</p>	<p>Poboljšanje pristupa zapošljavanju i održivo uključivanje u tržište rada, jačanje socijalnog uključivanja osoba kojima je otežan pristup tržištu rada osposobljavanje i obrazovanjem, unaprjeđivanje ljudskog kapitala i zapošljivosti cjeloživotnim učenjem i strukovnim obrazovanjem</p>	<p>Predstavnici svih sektora, s naglaskom na obrazovni sektor</p>	<p>Do 18 mjeseci, a u prosjeku jedna godina</p>	<p>Oko 150.000 eura (u javnim nabavama znatno veći iznosi)</p>
<p><b>IPA V – Ruralni razvoj (IPARD)</b></p>	<p>Nastavlja se na program SAPARD. Usmjerena je na unaprjeđenje poljoprivrednog sektora i jačanje konkurentnosti poljoprivrednih proizvoda, poboljšanje tržišne učinkovitosti i standarda te</p>	<p>Poboljšanje tržišne učinkovitosti i provedbe standarda EU, pripreme radnje za provedbu poljoprivredno-okolišnih mjera i lokalnih strategija ruralnog razvoja, razvoj ruralne tehnička pomoć<sup>5</sup></p>	<p>Pravne i fizičke osobe koje zadovoljavaju financijske kriterije prihvatljivosti</p>	<p>Oko dvije godine</p>	<p>Do 900.000 eura (iznimno do 2.000.000 eura)</p>
	<p>razvoj ruralne ekonomije<sup>4</sup></p>				

Hrvatska je korisnica svih pet komponenti IPA-e od 2007.g. Njena financijska vrijednost programa u šestogodišnjem razdoblju od 2007. do 2013. godine iznosi ukupno 11,468 milijardi eura. Tablica financijske alokacije slijedi u nastavku.

**TABELA 3. FINANCIJSKA ALOKACIJA IPA PROGRAMA U PERIODU OD 2007-2013. (U MIL. EURA)**

Komponente IPA programa	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.
Pomoć tranziciji i jačanje institucija	49.6	45.4	45.6	39.5	39.9	40.9	38.5
Prekogranična suradnja	9.7	14.7	15.9	16.2	16.5	16.9	16.7
Regionalni razvoj	45.0	47.6	49.7	56.8	58.2	59.3	62.00
Razvoj ljudskih potencijala	11.4	12.7	14.2	15.7	16.0	16.0	18.00
Ruralni razvoj	25.5	25.6	25.8	26.0	26.5	27.3	27.700
<b>UKUPNO</b>	<b>141.2</b>	<b>146.0</b>	<b>151.2</b>	<b>154.2</b>	<b>157.1</b>	<b>160.4</b>	<b>162.91</b>

Izvor: <http://isitecompany11.isite.com.hr/Default.aspx?art=400>. Preuzeto 18. aprila 2011.

Za provedbu IPA programa u periodu do 2012. godine ukupno je odobreno 8,353 milijardi eura. Za Republiku Hrvatsku u navedenom vremenskom periodu osiguran je iznos od 910,2 milijuna eura.

### 3 Projekti Europske unije

Program IPA se kao i ostali europski programi temelji na projektnom pristupu jer glavno sredstvo putem kojeg se prijavljuje na pojedini natječaj za povlačenje sredstava jest projekt. "Projekt je niz aktivnosti čiji je cilj ostvarenje jasno određenih ciljeva unutar određenog vremenskog roka i s određenim proračunom." (Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova EU, 2008, str. 15) Kao što se može vidjeti iz definicije, svaki projekt se provodi s točno utvrđenim ciljem, te ima određeno vremensko trajanje i određeni proračun. Četiri važne komponente su aktivnosti, cilj, razdoblje i proračun. Aktivnosti su sve radnje koje vode ostvarenju cilja projekta. Ciljevi predstavljaju okvir za osmišljavanje projektnoga procesa, te pomažu razjasniti svrhu koja se želi ostvariti. Ciljem se postiže određena svrha. Postoje dvije glavne vrste ciljeva, a to su opći ciljevi i posebni ciljevi. Opći cilj "opisuje širi i dugoročni cilj projekta u širem kontekstu politike" (Beaumelou, 2009, str. 14). On ukazuje na općenitu potrebu razvoja, te daje odgovor na pitanje 'zašto je projekt važan'. "Posebni cilj obično predstavlja ono što bi se projektom trebalo moći ostvariti" (Beaumelou, 2009, str. 15). Razdoblje trajanja projekta je datumski precizno određeno razdoblje realizacije projekta. "Proračun predstavlja prijevod projekta u novčane iznose" (Coric, 2013).

Postoje dvije vrste projekata:

- Manji projekti koji podrazumijevaju manja financijska sredstva i trajanje svega nekoliko mjeseci.
- Veći projekti koji podrazumijevaju proračun od nekoliko milijuna eura i dugogodišnjeg su karaktera.

Europska unija podupire ideje iz svih sfera gospodarskog, društvenog i političkog života. Riječ je o širokom krugu tema kao što su: znanost, istraživanje i razvoj, poljoprivreda, zapošljavanje, obrazovanje, mladi, okoliš, infrastrukturni i brojni drugi projekti. Međutim, razlikuju se programi na razini cijele Europske unije i programi koji su prioritetni za pojedinu državu članicu ili državu kandidatkinju. S obzirom na to razlikuju se centralizirani i decentralizirani programi. "Centralizirani programi jesu programi kojima se upravlja u Bruxellesu i za njih vrijede teme koje su od važnosti za cijelu Europsku uniju. Decentralizirani programi jesu programi kojima upravljaju pojedine države članice, države kandidatkinje ili potencijalne kandidatkinje, a za njih vrijede teme koje su od značaja za njihov razvoj i usklađivanje s europskim standardima" (Dujmović, Jagić & Vela, 2012., str.7).

"Karakteristike dobrog projekta su: specifičnost, jasnoća, relevantnost, učinkovitost, realnost, vrijednost, prigodnost, primjerenost opsegom" (Bolfek & Knežević, 2011, str. 139).

#### **4 Upravljanje projektnim ciklusom**

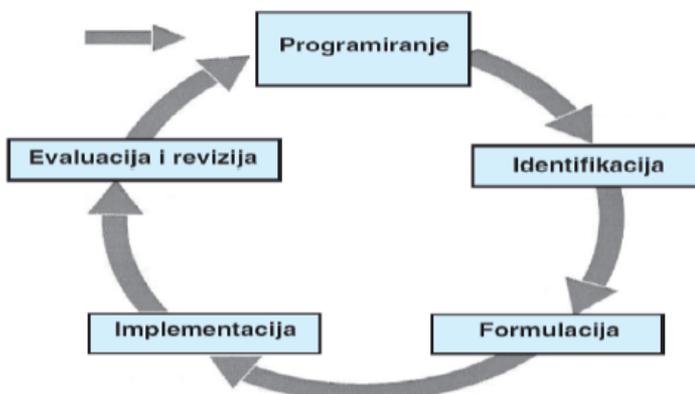
Projekt se ne može prijaviti bez dobre pripreme i razrade projektne ideje. Proces osmišljavanja projekta zasniva se na metodologiji pod nazivom 'upravljanje projektnim ciklusom i načelo logičke matrice. Europska komisija usvojila je Upravljanje projektnim ciklusom 1992. godine. Upravljanje projektnim ciklusom (eng. Project Cycle Management-PCM) način je planiranja i provođenja projekata koji se financiraju iz različitih fondova EU, pri čemu se slijedi logika cijelog projektnog ciklusa. Ono predstavlja skupinu alata za izradu i upravljanje projektima koji se temelje na pristupu logičke matrice, te pruža osnovne smjernice koje pomažu u pravilnom dizajniranju projekata, i to ne samo onih koji se financiraju bespovratnim sredstvima, nego je dobar temelj za razvoj projekata uopće.

Projektni ciklus temelji se na nekoliko važnih načela: "strukturirano donošenje odluka zasnovano na dobroj informiranosti, uključivanje dionika u donošenje odluka, pristup "logičke matrice" u planiranju (sveobuhvatna i konzistentna analiza situacije kao osnova za osmišljavanje i vođenje projekta), održivost (mehanizmi za osiguravanje kontinuirane dobrobiti / koristi za korisnike) i integrirani pristup (standardizirani obrasci osiguravaju cjelovitu pripremu aktivnosti i proračuna, te stalno praćenje ključnih pitanja).<sup>21</sup>" Korištenjem navedenog načina ostvaruju se pretpostavke za kvalitetnu i efikasnu provedbu projekta, te se izbjegavaju česte i nepotrebne pogreške. Postoji nekoliko temeljnih faza projektnog ciklusa, a to su: programiranje, identificiranje, formuliranje, implementacija tj. provedba, te monitoring i evaluacija tj. praćenje i procjena što prikazuje slika 1.

---

<sup>21</sup> <http://www.eu-projekti.info/metodologija-upravljanja-projekt-nim-ciklusom>. Preuzeto 19. august 2013.

### SLIKA 1. FAZE PROJEKTOG CIKLUSA



Izvor: [http://www.mrrfeu.hr/userDocsImages/Publikacije/Smjernice\\_z\\_a\\_.pdf](http://www.mrrfeu.hr/userDocsImages/Publikacije/Smjernice_z_a_.pdf). Preuzeto 21. august 2013.

Sve faze su postupne, odnosno svaka mora završiti da bi se uspješno prešlo na sljedeću. Također, ciklus iskorištava evaluaciju da bi se iskustvo iz postojećih projekata ugradilo u izradu budućih projekata. Glavna svrha faze programiranja je prikupiti sve podatke, složiti se oko glavnih ciljeva i prioriteta sektora za razvoj suradnje, te osigurati odgovarajući okvir programiranja unutar kojeg se mogu definirati projekti. Analizira se situacija na nacionalnoj i sektorskoj razini, te se na taj način identificiraju svi problemi, ograničenja i mogućnosti kojima bi se ti projekti mogli baviti.

Faza identificiranja "uključuje identifikaciju projektnih ideja koje su u skladu s prioritetima definiranim tijekom faze programiranja."<sup>22</sup> Ova faza podrazumijeva procjenu njihove relevantnosti i izvedivosti, te početnu razradu cilja, rezultata i aktivnosti. Krajnji rezultat je dokument pod nazivom 'sažetak projekta'.

Faza formuliranja "podrazumijeva pripremu detaljne projektne dokumentacije uključujući detalje o sustavu upravljanja i koordinacije, financijski plan, analizu troškova i koristi te detalje o sustavu upravljanja rizicima, nadzora, evaluacije i revizije."<sup>23</sup> Faza formuliranja uključuje pripremu detaljne projektne dokumentacije.

Faza implementacije/provedbe podrazumijeva provođenje projekta, te praćenje njegovog napretka u odnosu na ostvarivanje ciljeva. Prije same provedbe projekta potrebno je napraviti detaljan plan provedbe projekta. Tijekom ove faze vrše se i revizije provedbe projekata.

---

<sup>22</sup> <http://www.safu.hr/hr/rjecnik/pregled/320/faza-identificiranja?lang=hr>. Preuzeto 24. august 2013.

<sup>23</sup> <http://www.ljudskipotencijali.hr/pojmovnik/f.html>. Preuzeto 26. august 2013.

Posljednja faza projektnog ciklusa tijekom koje se projekt ocjenjuje u odnosu na ciljeve, a zaključci se koriste kao sredstvo kojim se može utjecati na buduće aktivnosti. Monitoring je kontinuirani proces prikupljanja informacija o tijeku projekta, te usporedba plana projekta s prikupljenim informacijama dok je evaluacija vrednovanje tj. provjeravanje bitnosti, izvedivosti i održivosti projekta s ciljem unaprjeđenja projektnog ciklusa.

"Logička matrica je kombinacija metoda planiranja koja odgovara na osnovna pitanja. To je sažeti prikaz projekta.<sup>24</sup>" Logička matrica je dinamički alat za razmišljanje koji se mora uvijek iznova procjenjivati i mijenjati kako se projekt razvija i mijenjaju okolnosti tijekom primjene projekta. Ona daje mogućnost provjere je li projekt dobro planiran, te olakšava praćenje i evaluaciju projekta. U logičkoj matrici predstavljena je logika intervencija projekta (opći cilj, svrha projekta, očekivani rezultati i aktivnosti), pretpostavke, objektivno provjerljivi indikatori i izvori provjere. Matrica također uključuje troškove i sredstva. Rezultati analize sažeto se prikazuju u matrici koja sadrži najvažnije stavke pojedinog projekta.

Pokazatelji koji opisuju projektne ciljeve na operativno mjerljiv način moraju imati SMART karakteristike:

- Specific – specifični (da zaista mjere ono što treba mjeriti),
- Measurable – mjerljivi ,
- Available – dostupni (u okviru prihvatljivih troškova) ,
- Relevant – relevantni (u odnosu na definirani cilj) ,
- Time bound – vremenski određeni.

Dobivanje bespovratnih sredstava dugotrajan je proces. Natječaj, aplikacije, objave rezultata, potpisivanje ugovora, duže je vremensko razdoblje. Najčešće je potrebno oko devet mjeseci. Iako postoje velike poteškoće zbog brojnih političkih, administrativnih i ekonomskih neprilika, Republika Hrvatska pokazala je jednu ozbiljnost kada su u pitanju apliciranje i realizacija brojnih projekata Europske unije.

## **5 IPA projekt: jačanje kapaciteta ustanova za obrazovanje odraslih**

Praktični dio ovoga rada bavi se konkretnim IPA IV projektom koji je prijavljen na natječaj pod nazivom „Jačanje kapaciteta ustanova za obrazovanje odraslih<sup>25</sup>“. Na projektu su surađivale tri strane i to Veleučilište u Slavenskom Brodu, kao nositelj projekta, te Pučko otvoreno učilište Novska i Visoka poslovna škola Višnjan kao partneri. Također se kao suradnici navode i Hrvatski zavod za zapošljavanje, Hrvatska gospodarska komora, te Obrtnička komora. Natječaj je objavljen 5. ožujka 2012.

---

<sup>24</sup> <http://www.europrojekti.eu/2012/06/05/logicka-matrica-jamstvo-je-provedivosti-projekta/>. Preuzeto 27. august 2013.

<sup>25</sup> Točan naziv na Engleskom jeziku jest: „Capacity Building of the Adult Education Institutions“

godine s ciljem jačanja sektora obrazovanja odraslih kojim bi se povećala konkurentnost na tržištu rada odraslih osoba s nekonkurentnim zanimanjima. Kao prioriteta u natječaju su navedeni: a) stvaranje bliske veze zaposlenika sa/ili lokalnim i/ili regionalnim vlastima s ciljem povećanja kompetentnosti i konkurentnosti na tržištu rada odraslih učenika, b) osnivanje i jačanje suradnje između raznih institucija koje se bave obrazovanjem odraslih s ciljem povećanja kvalitete i modernizacije organizacije obrazovanja odraslih. Proračun koji je bio na raspolaganju na ovome natječaju iznosio je 2.308.000 eura, te je svaka prijava morala iznositi minimalno 50.000 eura, odnosno maksimalno 150.000 eura. Radilo se o tzv. grant natječaju, odnosno natječaju na kojemu se dodjeljuju bespovratna sredstva, ali u kojemu korisnici gotovo uvijek sufinanciraju projekt, što će detaljnije biti objašnjeno dalje u radu. Valjalo bi još naglasiti da se radi o projektu neprofitnog karaktera, gdje sami korisnici nemaju pravo stjecati dobiti.

Na natječaj je prijavljen projekt pod nazivom „Obrazovanje samostalnih knjigovođa“. Cilj je, dakle, suradnjom triju obrazovnih institucija i Hrvatskog zavoda za zapošljavanje omogućiti 45 sudionika ovog programa prekvalifikaciju, odnosno izučavanje za zanimanje samostalnog knjigovođe. Sam projekt nije koncipiran samo kao teorijski oblik učenja, već u sebi uključuje i praktični rad uz pomoć partnera privatnih poduzetnika, te odlaske na seminare i radionice. Intencija je da se tijekom trajanja ovog programa polaznicima omogući što širi aspekt obrazovanja, kako bi nakon uspješnog završetka bili spremni za rad kao samostalne knjigovođe u nekom od trgovačkih društava, odnosno kako bi riješili pitanje svoga zapošljavanja kroz samozapošljavanje. Zadano vrijeme trajanja projekta iznosi 12 mjeseci. Unutar tih 12 mjeseci jasno se mora naznačiti kada će se koja od aktivnosti provoditi i to u zadanim tablicama. Sama prijava sastoji se od osam točaka, odnosno podnaslova. Od toga su najvažniji opis aktivnosti, metodologija rada, detaljni proračun i detaljni podaci o kandidatu i potrebnom osoblju. Upravo ove dvije stavke biti će ukratko opisane u nastavku rada.

## 5.1 Opis aktivnosti

Opći cilj ove djelatnosti jest doprinos jačanju cjeloživotnog obrazovanja u Brodsko-posavskoj, Sisačko-moslavačkoj i Istarskoj županiji. Sama ideja temelji se na tome da je kako obrazovanje odraslih tako i sam pojam cjeloživotnog obrazovanje postalo jedan od imperativa socijalnog i ekonomskog razvoja svake države, računajući na to da se danas ljudi susreću s novim izazovima koji se mogu prevladati jedino konstantnim napredovanjem. Indikatori koji će pokazati uspješnost općeg cilja su: povećanje studenata u institucijama za obrazovanje odraslih za 10% u sljedećih 5 godina nakon što projekt završi, najmanje 10/40 (25%) sudionika (koji su uspješno završili program) pronašlo je posao ili se zaposlilo kroz samozapošljavanje unutar dvije godine nakon završetka projekta, unutar 5 godina od završetka projekta nastati će barem jedan novi projekt suradnjom sudionika ovoga projekta.

Poseban cilj ove aktivnosti jest uspostavljanje pilot–projekta suradnje između lokalnih utjecajnih grupa (poslodavci – obrazovne institucije – pomoćne razvojne institucije) kako bi se unaprijedio program obrazovanja odraslih za zanimanje

samostalnog knjigovođe i kako bi se promovirala važnost cjeloživotnog obrazovanja zajedno s kontinuiranim profesionalnim napretkom. Ostvarenje ovoga cilja očitovati će se stvaranjem poboljšanog programa obrazovanja za samostalnog knjigovođu osmišljenog i razvijenog za vrijeme projekta i stvaranjem tri plana poboljšanja razmjene podataka (u svakoj županiji). Sve ovo omogućiti će i povećanje kapaciteta obrazovnih institucija i to prvenstveno dobivanjem nove opreme, te stjecanjem iskustva od strane nastavnika i ostalih sudionika u projektu. Valjalo bi dakako stvoriti i određeni model po kojemu će se slični projekti s postojećom infrastrukturom moći provoditi i u budućnosti.

Kako bi projekt ostvario svoju svrhu, potrebno je ostvariti četiri rezultata. Kao prvi navodi se povećanje kapaciteta za obrazovanje odraslih, obrazovanje kadra potrebnog za cjeloživotno obrazovanje i učenje na daljinu unutar svih institucija. Namjera je da barem 9 nastavnika u 3 institucije za cjeloživotno obrazovanje stekne dodatna znanja potrebna za obrazovanje odraslih, zatim da se tri učionice (po jedna u svakoj od institucija) opreme sa informatičkom opremom potrebom za uspješno usvajanje gradiva i jedan Moodle sustav unutar nositelja natječaja, a kojim će se koristiti sva tri partnera. Bitna je stavka i oprema potrebna za „učenje na daljinu“. Na taj način olakšati će se provedba nastave u sva tri grada bez nepotrebnog putovanja. Također omogućiti će se i timski i grupni rad i zadaci. Zajednički Moodle servis omogućiti će preuzimanje podataka, testiranje znanja, pregledavanje programa u kojima pristupnici sudjeluju i sl.

Kao drugi rezultat navodi se razvoj programa za obrazovanje „samostalnih knjigovođa“. Potrebna je jedna preliminarna analiza napravljena kao baza za daljnji razvitak programa obrazovanja. Po jedan tim u svakoj županiji biti će zadužen za provedbu preliminarne analize u prvom mjesecu trajanja programa, s ciljem da jasno razjasni potrebne lokalnog tržišta rada i poslodavaca. Analiza će biti rađena u suradnji s gospodarskom i obrtničkom komorom. Nakon završetka analize formirati će se radna skupina čija će zadaća biti sastaviti nastavni materijal, odnosno pisanje udžbenika. Udžbenik će biti tiskan u 500 primjeraka i raspodijeljen među partnerskim institucijama.

Treći rezultat, kojim će se mjeriti uspješnost projekta, je poboljšanje razmjene podataka i vidljivosti. Ovo potonje odnosi se na vidljivost simbola EU u obliku plakata ili zastava Europske unije na svakoj od institucija. Također biti će održani info-dani, te će se cijeli projekt reklamirati u lokalnim medijima. Poboljšanje razmjene podataka odnosi se na cilj povećanja suradnje između interesnih skupina unutar tržišta rada u lokalnim sredinama. Kako bi se ostvario ovaj rezultat potrebno je izraditi Plan za poboljšanje lokalne komunikacije. Osnovna ciljana skupina na koju će se ovaj plan odnositi biti će poslodavci, te će se težiti što užem povezivanju njih i ostalih interesnih skupina. Plan za poboljšanje lokalne komunikacije obuhvatiti će, između ostaloga, ciljeve samog plana, ciljane skupine, komunikacijski pristup, ključne poruke i aktivnosti predviđene u planu. Zadana su barem tri sastanka radne skupine za poboljšanje razmjene podataka. Zatim tri okrugla stola s ciljem promoviranja plana lokalne suradnje, te naravno razmjene podataka. Osim navedenoga, za ostvarenje ovog cilja potrebna su i sredstva za daljnju promidžbenu kampanju putem raznih medija.

Posljednji rezultat, a možda i najvažniji, predstavljaju polaznici tečaja osposobljeni za posao samostalnog knjigovođe. Cilj je, dakle, stvoriti povoljniji položaj polaznika na tržištu rada, kao i povećanje potrebnih vještina za samozapošljavanje. Za ostvarenje ovoga rezultata nužno je da 40 od 45 polaznika završi program.

Ciljana grupa sudionika projekta jesu nezaposleni, nastavnici i poslodavci, s time da nezaposlene osobe moraju imati najmanje srednju ekonomsku školu. Nastavnici su zaposleni unutar institucija. Zadaća poslodavaca je sudjelovati u projektu svojim savjetima, pomoć pri praktičnoj nastavi, što bi im trebalo omogućiti pronalazak zaposlenika/knjigovođa. Korist od samoga projekta imati će: polaznici tečaja i njihove obitelji, zaposlenici i studenti nositelji projekta i partneri, budući zaposlenici, lokalna i regionalna zajednica i naposljetku stanovnici triju županija. Korist će se ogledati u smanjenju nezaposlenosti, povećanju broja trgovačkih društava i povećanju kapaciteta institucija za obrazovanje odraslih.

## **5.2 Metodologija rada**

Posebna je pažnja u ovom programu pridodana metodama prenošenja znanja i vještina. Kako bi se osigurala visoka pripremljenost nastavnog osoblja projekt je obuhvatio i obrazovni program i dodatni trening za same nastavnike. On je organiziran u pripremnom razdoblju u obliku seminara na kojemu će se obraditi većina lekcija koje ulaze u sami program. Dodatno, organizirana su dva studijska putovanja za nastavno osoblje s ciljem povećanja postojećeg znanja i učenja od strane vrhunskih stručnjaka za računovodstvo. Sam program za nezavisne knjigovođe biti će sastavljen od 3 modula: modul 1 – informatika, modul 2 – knjigovodstvo i modul 3 – poduzetničke vještine. Osnovna zadaća modula 1 je implementirati potrebna znanja koja će polaznicima omogućiti praćenje predavanja vezanih uz računovodstvo na računalu. U nastavi će sudjelovati po 15 sudionika u svakoj od partnerskih institucija, odnosno ukupno 45 polaznika. Predavanja se sastoje od 40 školskih sati. Modul 2 usmjeren je prije svega na praktični rad, ali će se osim toga sastojati i od teorijskih predavanja. Praktična nastava sastojati će se od zadataka iz stvarnih poslovnih događaja, rad na kompjuterskim programima specijaliziranim za računovodstvo i prezentacije računovodstva u kompanijama. Modul će omogućiti polaznicima stjecanje računovodstvenih i knjigovodstvenih znanja poput raznih tipova kalkulacija, analize poslovnog stanja, knjiženje i sl. Vrijeme trajanja ovog modula iznosi 180 školskih sati. Treći modul za cilj ima povećati vještine uspješnog obavljanja zadataka u poslovanju, s naglaskom na prednosti samozapošljavanja i uz korisne savjete za samozapošljavanje. Modul traje 20 školskih sati.

Kako je već navedeno nastava će se voditi u obliku teorijskih predavanja, ali i u obliku praktičnih zadataka i praktičnog rada. S ciljem da polaznici što bolje usvoje zadano gradivo koristiti će se potrebna informatička tehnologija.

U prijavi za natječaj istaknuto je i prijašnje iskustvo s IPA projektima, kandidata Veleučilišta u Slavonskom Brodu. Ono je već osiguralo sredstva Europske unije za

IPA IV program DELTA<sup>26</sup>. Radi se o projektu razvoja efikasnog cjeloživotnog osiguranja u turizmu i poljoprivredi. Projekt je proveden u razdoblju od novembra 2010. godine do novembra 2011. godine. Projekt je rađen u partnerstvu s Pučkim otvorenim učilištem Novska, tako da ove dvije obrazovne institucije već imaju iskustva u međusobnoj suradnji.

### 5.3 Proračun

Kako je već navedeno u prijavi za natječaj valjalo je iskazati proračun u rasponu od 50.000 – 150.000 eura. Sam projekt rađen je na način da se što bolje iskoriste ponuđena sredstva. Izrada proračuna vrlo je detaljna, te se navode iznosi za svaku pojedinu stavku. Izračun se sastoji od 13 stavaka, gdje se, između ostaloga, navode: ljudski resursi, potrebna oprema, troškovi lokalne uprave, te ostali troškovi. Svaki stavak sadrži detaljan opis proračunske jedinice, razlog opravdanosti tog troška i iznos troška. Kako je već navedeno, s ciljem da se što bolje iskoriste ponuđena sredstva, u prijavi za natječaj zatražen je iznos od 149.650,83 eura. Uz taj zatraženi iznos Veleučilište u Slavanskom Brodu se obvezalo da će sufinancirati projekt s 14.024,00 eura, a Pučko otvoreno učilište Novska s iznosom od 4.794,00 eura. Ukupan iznos procijenjenih troškova je, dakle, 168.465,83 eura. Od toga iznosa na troškove ljudskih resursa otpada 35.946,00 eura, za putovanja 7.890,50 eura, a za troškove opreme 42.646,00 eura. Na ostale troškove kao što su seminari, smještaj, troškovi reklame i sl. otpada 70.965,00 eura.

### 5.4 Kandidat

Veleučilište u Slavanskom Brodu kao nositelj projekta glavni je kandidat na natječaju. Kako je navedeno u prijavi, radi se o javnoj obrazovnoj instituciji s djelatnostima obrazovanja, visokog obrazovanja i izučavanja, te obrazovanja kroz praksu i to kroz višegodišnje iskustvo.

Uz njega kao partneri pojavljuju se Pučko otvoreno učilište Novska i Visoka poslovna škola s pravom javnosti Višnjan. Kako je osim obrazovanja cilj ovog projekta zapošljavanje polaznika tečaja nakon uspješnog završetka, u projekt su uključeni i Hrvatski zavod za zapošljavanje, Hrvatska gospodarska komora i Hrvatska obrtnička komora kao koordinatori i savjetnici. Uloga Hrvatskog zavoda za zapošljavanje sastoji se u preliminarnoj analizi tržišta kako bi se doznala potrebna znanja nužna za posao samostalnog knjigovođe. Sve to valja napraviti uz analizu lokalnog tržišta rada. Također, zadaća joj je i savjetovanje, informiranje i odabir polaznika tečaja. Valja istaknuti da, pošto Hrvatski zavod za zapošljavanje funkcionira na principu područnih ureda, na samom projektu sudjeluju uredi u Slavanskom Brodu, Kutini i Puli. Zadatak Hrvatske gospodarske komore, županijskog ureda u Slavanskom Brodu je pribavljanje potrebnih statističkih podataka, informiranje poslodavaca, aktivna uloga u stvaranju Lokalnog plana

---

<sup>26</sup> DELTA - Development of Efficient Long-life learning in Tourism and Agriculture

komunikacije, te koordinacija i suradnja s ostalim županijskim uredima u Sisačkomoslavačkoj i Istarskoj županiji. Pomoć pri izradi i razvoju ovoga projekta pružila je i Hrvatska obrtnička komora. Uz to priskrbili su i podatke s tržišta rada i stavove poslodavaca članova obrtničke komore.

Osoblje koje je nužno za provođenje ovoga projekta čine: tim vodstva projekta (zaposleni), stručnjaci za razvoj novih obrazovnih programa (zaposleni), stručnjaci za poduzetništvo (vanjski suradnici), stručnjaci za obrazovni program informatike (zaposleni), stručnjaci za računovodstvo (zaposleni i vanjski suradnici). Tim vodstva projekta sastoji se od voditelja programa (Veleučilište u Slavonskom Brodu), koordinatora (Pučko otvoreno učilište Novska), pomoćnika (Visoka poslovna škola Višnjan) i voditelja financija (Veleučilište u Slavonskom Brodu). Tim će se sastajati jedan put mjesečno, te će imati ukupno dvanaest sastanaka. Glavna mu je zadaća osigurati provedbu svih zadataka opisanih u projektu.

## 6 Zaključak

Predpristupni fondovi predstavljaju jedan od najvažnijih instrumenata koji stoje na raspolaganju zemljama kandidatkinjama za ulazak u Europsku uniju. Njihova zadaća je pripremiti zakonodavstvo države kandidatkinje da bude harmonizirano s pravnom stečevinom Europske unije. Republici Hrvatskoj pomoć je bila dostupna od 2001. godine kroz programe: CARDS, PHARE, ISPA i SAPARD, te od 2007. godine kroz predpristupni fond IPA. Republika Hrvatska dosad je uspješno iskoristila navedene predpristupne fondove Europske unije. Iskustvo u iskorištavanju predpristupnih fondova dobra je prilika da se zemlja kandidatkinja kvalitetnije pripremi za nadolazeće instrumente regionalne politike u kojima će ravnopravno sudjelovati kada postane punopravna država članica. Upravo to je cilj primjera ovog rada, jer učenje na iskustvima i greškama drugih postaje nužno za opstanak u budućnosti.

## 7 Literatura

- Beaumelou F. (2009). Kako izraditi projekt u okviru Programa IPA i upravljati njime, Smjernice. Zagreb: Digital.
- Bolfek, B., Knežević, S. (2011). *Međunarodna ekonomija*. Slavonski Brod: Veleučilište u Slavonskom Brodu.
- Čorić G. (2013). *Kako izraditi dobar proračun projekta i kako ga potrošiti u skladu s pravilima programa Europske unije?*. [http://bib.irb.hr/datoteka/515025.G\\_Coric\\_Kako\\_izraditi\\_proracun\\_projekta\\_fin\\_anciranog\\_od\\_strane\\_programa\\_EU.pdf](http://bib.irb.hr/datoteka/515025.G_Coric_Kako_izraditi_proracun_projekta_fin_anciranog_od_strane_programa_EU.pdf). Preuzeto 28. august 2013.
- Eu-projekti.info, portal o EU fondovima, <http://www.eu-projekti.info/metodologija-upravljanja-projekt-nim-ciklusom>. Preuzeto 19.08.2013.
- Europrojekti.eu, <http://www.euoprojekti.eu/2012/06/05/logicka-matrica-jamstvo-je-provedivosti-projekta/>. Preuzeto 27. august 2013.
- <http://www.safu.hr/hr/o-programima-eu/ipa>. Preuzeto 22. august 2013.

- <http://www.safu.hr/hr/rjecnik/pregled/320/faza-identificiranja?lang=hr>. Preuzeto 24. august 2013.
- Krševan Dujmović A., Jagić J., Vela A. (2012). *Praktični vodič za korisnike EU fondova u Hrvatskoj*. Zagreb: Hrvatska udruga poslodavaca – HUP.
- Operativni program Razvoj ljudskih potencijala,  
<http://www.ljudskipotencijali.hr/pojmovnik/f.html>, preuzeto 26.08.2013.
- Praktični vodič za korisnike EU fondova, [http://www.eu-projekti.info/eu/wp-content/uploads/2013/03/Prakticni-vodic-za-korisnike-EU-fondova\\_web.pdf](http://www.eu-projekti.info/eu/wp-content/uploads/2013/03/Prakticni-vodic-za-korisnike-EU-fondova_web.pdf).  
Preuzeto 25. august 2013.
- Smjernice za upravljanje projektnim ciklusom,  
[http://www.mrrfeu.hr/userDocsImages/Publikacije/Smjernice\\_za\\_.pdf](http://www.mrrfeu.hr/userDocsImages/Publikacije/Smjernice_za_.pdf). Preuzeto 21. august 2013.
- Središnja agencija za financiranje i ugovaranje,  
<http://www.safu.hr/hr/rjecnik/pregled/320/faza-identificiranja?lang=hr>. Preuzeto 24.08.2013.
- Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova EU. 2008. Smjernice za upravljanje projektnim ciklusom. Zagreb.

## RAZLOZI I INTERESI ZA REGULACIJU BANAKA<sup>27</sup>

### REASONS AND INTERESTS FOR THE BANKS' REGULATION

---

Marijana Lj. Žiravac Mladenović<sup>28</sup>

Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka, Ekonomski  
fakultet

#### Sažetak

Povećane aktivnosti na polju regulacije banaka, u poređenju sa drugim vrstama kompanija opravdane su zbog same činjenice da se bilans stanja banke u velikoj meri razlikuje od bilansa stanja obične, nefinansijske kompanije. Zato je banka ranjivija od nefinansijske kompanije, što nas vodi ka razmišljanju da neočekivani gubitak na račun neispunjenja suprotne strane (gubitak dela imovine banke) možda nema dovoljno pokrića na strani izvora sredstva, tačnije u kapitalu. To je jedan od razloga zašto regulatori finansijskog sistema utiču na banke da povećaju udeo svog kapitala na nivo koji je određen kao minimalno potreban za pokrivanje potencijalnih gubitaka, a tako da se rizik neispunjenja suprotne strane ne prenosi domino efektom dalje na klijente banke. Osim toga, banke igraju važnu ulogu u ekonomiji svake države, a pogotovo država u tranziciji gde predstavljaju noseći stub finansijskog sistema i dominante finansijske posrednike u njemu. Zato je prirodno da je područje bankarskog poslovanja strogo regulisano, jer propast banke može uticati na ekonomiju cele države. Iz do sada napisanog, možemo izvesti jedan od ciljeva regulacije banaka, a to je izbegavanje slučajeva propadanja banaka i zaštita klijenata banke, da bi se osiguralo postojanje stabilnog i zdravog bankarskog sistema, i osim toga, zaštićene i stabilne nacionalne valute.

**Ključne reči:** regulacija, banka, finansijski sistem, nadzor.

**JEL:** M44, G10

---

<sup>27</sup> Rad je bio prezentovan na Međunarodnoj konferenciji o društvenom i tehnološkom razvoju STED 2013, održane 26. i 27.09.2013.godine u Banjoj Luci u organizaciji Univerziteta za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka.

<sup>28</sup> Despota Stefana Lazarevića bb, 78000 Banja Luka, BiH; Tel: +387 51 378 300, email: marijana.mladenovic@univerzitetpm.com

## Summary

Increased activity in the field of banking regulation, as compared to other types of companies are justified by the fact that the bank's balance sheet differs greatly from ordinary non-financial companies' balance sheet. That is one of reasons why banks are more vulnerable than non-financial companies, which leads us to thinking that an unexpected loss on account of non-fulfillment of the other side (the loss of part of the assets of the bank) may not be enough to cover the sources resources, specifically in the capital. It's one of the reasons why the regulators of the financial system pressure banks to increase their share capital to a level that is defined as the minimum required to cover potential losses and to minimize the risk that the default does not transmit a domino effect on the Bank's clients. In addition, banks play an important role in the economy of each country, but mostly in transition countries where they are a pillar of the financial system and the dominant financial intermediaries in it. It is therefore natural that the area of banking business is strictly regulated, as a bank's failure could affect the economy of the entire country. One of the goals of banking regulation is to avoid cases of bank failures and the protection of clients, to ensure a stable and sound banking system and, in addition, protect and ensure stable national currency.

**Keywords:** regulation, bank, financial system, supervision.

## 1 Uvod

Dajčman (2003, str. 33) smatra da je cilj regulacije banaka maksimizacija društvenog blagostanja, tako da dopunjava ovaj cilj i dodaje sledeće ciljeve regulacije banaka: sigurnost i stabilnost bankarskog sektora koju postižemo osiguranjem depozita, regulativnim nadzorom i određivanjem regularnog izveštavanja centralnoj banci, sigurnost potrošača, što znači određivanje gornje granice visine kamatne stope za zajmove, obavezan izračun efektivne kamatne stope za fizička lica, regulacija alokacije kapitala, određivanjem maksimalne izloženosti banke prema jednom licu ili povezanim licima, novčana kontrola – novčane rezerve, diskontni faktor.

Gledano sa najšireg aspekta, regulatorne i supervizorne vlasti moraju da postignu tri cilja (Arner, 2001, str. 208):

- Jasno definisanje tipova institucija koje su obuhvaćene procesom regulacije kao i nadležnosti svake regulatorne i/ili supervizorske agencije za te institucije.
- Promocija pouzdanosti, efikasnosti i integriteta tržišne infrastrukture, posebno platnog sistema.
- Unapređenje efikasnosti delovanja i konkurentnosti u finansijskom sistemu.

Štehnernik (2004, str. 13) sažima istraživanja brojnih autora koji povezuju pojam društvenog blagostanja kao cilja regulacije banaka sa uvođenjem pojma regulatornog kapitala uz definicije računovodstvenog i ekonomskog kapitala. Društveno blagostanje je maksimalno kada su granični troškovi izjednačeni sa graničnim koristima za banku, koje proizilaze iz nivoa zahtevanog kapitala. Granične koristi

nastaju na račun sigurnijeg poslovanja banke, mogućnosti dobijanja dodatnog dužničkog kapitala, garancija za naplatu potraživanja banke itd., a granične troškove u tom slučaju nose vlasnici banke. Viši nivo kapitala osigurava granične koristi, ali istovremeno znači manju profitabilnost kapitala. Ako uzmemo u obzir postojanje sigurnosne šeme u bankarskom sistemu (osiguranje bankarskih depozita, zajmovi centralne banke u krajnjoj sili, politika sprečavanja propasti velikih „igrača“ u sistemu), sistemski rizik, prirodni monopol i problem asimetrije informacija, suočavamo se sa problemom moralnog hazarda kada se banka dodatno izlaže rizicima zbog činjenice da sama ne nosi troškove koji nastaju zbog te dodatne izloženosti (nose ih vlasnici). Postojanje sigurnosne šeme motiviše dodatno preuzimanje rizika, što znači da je tržišno određen nivo kapitala banke ispod društvenog optimuma. Iz ovoga sledi da obim kapitala banke mora biti regulatorno prilagođen rizičnosti bankarske aktive, što uvodi pojam regulatornog kapitala u bankarsku praksu. On je određen na osnovu zakonskih pravila, a odnos između regulatornog i ekonomskog kapitala<sup>29</sup> prikazuje odnos između optimalnog nivoa kapitala gledanog sa aspekta vlasnika i optimalnog nivoa gledanog sa aspekta banke kao društva.

Treći predsednik SAD Thomas Jefferson je napisao: „Iskreno verujem da su bankarska utvrđenja mnogo opasnija od postojećih vojski“. Moć i uticaj koji one imaju izazivaju u javnosti ponekad strah i zabrinutost, što je sigurno jedan od razloga koji su uticali na stvaranje složene mreže zakona i propisa koji uređuju poslovanje banaka. Posrednička uloga banaka u finansijskom sistemu regulisana je striktnim nacionalnim propisima koji su sačinjeni prevenstveno da bi se zaštitili interesi šire javnosti odnosno interesnih grupa koje su u poslovnom odnosu sa bankom. Transnacionalni bankarski sistem je postao međusobno povezaniji što je dovelo do javljanja različitih opasnosti zbog različitog zakonodavnog i regulatornog okruženja – stabilnost finansijskog sistema koji je imao strožiju regulatornu politiku postao je izložen većem broju rizika nego ranije, a time i ranjiviji (Matejašák & Teplý, 2007, str. 2).

Rosenbluth i Schaap (2000, str. 8) ističu da se regulacija bankarskih sistema industrijalizovanog sveta može grubo podeliti na dve vrste: prudencijalnu i profitno usmerenu regulaciju. Prudencijalna regulacija prenosi troškove postizanja finansijske stabilnosti na banke kao takve, time što, na primer, zahteva od banaka da oformljuju i održavaju tačno određeni nivo rezervi za slučaj neispunjenja (eng. *default*) obaveza iz slabih zajmova. Sa druge strane, profitno usmerena regulacija prebacuje troškove postizanja finansijske stabilnosti na poreske platiše i korisnike finansijskih usluga, limitirajući konkurenciju među finansijskim institucijama. Dok prudencijalna regulacija može postojati uz ovu drugu, ili u odsustvu konkurencije, profitno usmerena regulacija zahteva da se finansijske institucije bore isključivo za svoj profit. Većina regulatornih sistema spada u jednu od ove dve kategorije, odnosno nalaze se negde na kontinuumu između ove dve krajnosti, jer je povećana konkurencija u

---

<sup>29</sup> Ekonomski kapital je iznos koji je potreban za pokriće očekivanih i neočekivanih gubitaka banke, izračunat uz određen stepen sigurnosti (npr. 99%) i predstavlja iznos koji je poželjan i dovoljan po mišljenju banke, ne uzimajući u obzir regulatorne zahteve (Matten, 2000, str. 19).

međunarodnim finansijama nametnula globalno pomeranje sistema ka prudencijalnoj regulaciji. Kao što ćemo videti u nastavku, balansiranje interesa između konkurentnog i profitno usmerenog regulatornog režima, pomaže u razumevanju kompromisa koji je osnova međunarodnih regulatornih dogovora.

## **2 Razlozi i interesi za regulaciju banaka**

Barth, Caprio i Levine (2006, str. 21-46) proveli su opširno istraživanja prakse regulacije banaka u svetu. Prilikom istraživanja razloga i interesa za regulaciju banaka u velikoj meri se pozivamo na rezultate njihovog istraživanja.

Istraživanje razloga za regulaciju banaka vodi nas u zaključke o adekvatnoj ulozi države (njene vlade) u tom procesu. Preporuke Bazelskog komiteta za superviziju banaka počivaju na činjenicama koje zastupaju interese javnosti prilikom postavljanja regulatornog režima:

- na finansijskim tržištima postoje značajne tržišne nepravilnosti;
- bankarski supervizor mora biti u stanju da, makar delimično, prevaziđe te nepravilnosti;
- supervizori imaju nameru da poprave tržišne nepravilnosti i time poboljšaju poslovanje banaka.

Za razliku od javnih interesa za regulaciju banakrskog sektora, na nju se može gledati i sa aspekta privatnih interesa, što znači da snažan supervizor može delovati u skladu sa vlastitim interesima, a to znači da nije nužno da svojim delovanjem ispravlja tržišne nepravilnosti. Ovaj aspekt posmatranja bankarske regulative polazi od pretpostavke da će političari nastojati da iskoriste jaku supervizornu agenciju kako bi prisilili banke da plasiraju zajmove u politički povezane kompanije, odnosno jake banke će nastojati da utiču na regulatore kako bi oni radili u njihovom interesu, a ne u interesu cele javnosti. Time ukazuju na političke pogreške koje dovode do toga da politički sistem nije u mogućnosti da eliminiše takvo ponašanje političara ili da zaštiti supervizore od koruptivnog uticaja jakih bankara. Gledano sa tog aspekta, političke nepravilnosti su veliki rizik u razvoju efikasnog bankarskog sistema, jer jačanje nadležnosti supervizora u okruženju u kome političke insitucije loše funkcionišu smanjuje javno dobro.

U nastavku prikazujemo osnovne karakteristike oba pristupa: regulacija banaka zbog postizanja javnih interesa i regulacija banaka zbog postizanja ličnih interesa.

### **2.1 Javni interesi u regulaciji banaka**

Nevidljiva ruka Adama Smitha ne funkcioniše u okruženjima u kojima je tržište neperfektno. Neperfektnosti koje ograničavaju delovanje tržišta, a time stvaraju osnovu za potencijalno konstruktivno delovanje države, da bi poboljšala socijalno dobro, mogu da budu postojanje monopola, koji uništavaju konkurenciju,

nepravilnosti u delovanju banaka, asimetrije u dostupnosti informacija<sup>30</sup>, greške u zakonodavnom okviru koji tretira prava vlasništva ili ugovore (obligacije). Sve one ograničavaju ili nepotrebno poskupljuju stvaranje, verifikaciju i sprovođenje dogovora ili ugovora kojima se ove nepravilnosti žele popraviti. Javni interesi u pozadini bankarske regulacije uzimaju u obzir postojanje ovih nepravilnosti kao i činjenicu da država ima nameru i mogućnost da ih odstrani. Osim toga, potrebno je zaštititi ekonomiju od domino efekta koje banke stvaraju u slučaju finansijskih kriza, koje smanjuju outpute, izvor su ekonomske nestabilnosti i pogoršavaju distribuciju prihoda (što se videlo iz npr. Argentinske krize 2002. godine). Zajedno sa ekonomskim razvojem raste i potreba da se ekonomija zaštiti od bankarskih grešaka i propada. Krize možemo posmatrati kao manifestacije nepotpunih informacija i eksternalija. Uz bolje informisanje, koje znači transparentnije poslovanje banaka, o vanjskim uticajima ili šokovima, kao i o rizičnom delovanju i ponašanju banaka, rasprostranjivanje kriza može biti sprečeno.

U skladu sa tim, brojne su pozitivnosti i beneficije koje društvo ima od sigurnih i stabilnih banaka. Osim što žele da pospeše ekonomski razvoj i osiguraju sigurnost sistema, regulatori nekih finansijskih sistema bazirali su svoje napore na zaštitu korisnika (i investitora) finansijskih usluga od prevare, manipulacije i ostalih oblika zloupotreba. Siguran i transparentan bankarski sistem stvara poverenje među štedišama koji se odlučuju za ulaganje svojih sredstava u banke, a ne odlučuju se za neke alternativne načine „čuvanja“ imovine, koji su svakako manje produktivni, a imaju i negativan uticaj na ekonomski razvoj. Iz tih razloga nastoje da postave opširna i stroga pravila kojima testiraju potencijalne osnivače banaka, kako bi se sprečilo ponavljanje duge istorije prevara u finansijama, a posledica je ta, da javnost gubi poverenje u bankarski sistem i „izbegava“ njegove usluge<sup>31</sup>.

Naravno, postavlja se pitanje da li su zadaci koje ima regulatorno telo preteški. Kako će, na primer, regulator bankarskog sistema osigurati solventnost sistema u maloj ekonomiji koja je podložna velikim ekonomskim šokovima, a istovremeno da podstiče pozitivne uticaje na bankarski sektor? Ili, kako se supervizorno telo u ekonomiji u kojoj dominira nekoliko velikih, uticajnih porodica uz nerazvijenu računovodstvenu i revizorsku praksu može pouzdati u podatke koji govore o rizičnosti

---

<sup>30</sup> Na ovom mestu postavljamo pitanje da li bi banke uopšte postojale, da su informacije svima podjednako dostupne odnosno da ove asimetrije nema. Banka upravo i postoji kao finansijski posrednik jer se zbog dostupnosti informacija koje ima nalazi između strane koja ima višak sredstava i želi da ih investira i strane kojoj sredstva trebaju i želi da ih stekne uzajmljivanjem. Uz simetrično dostupne informacije ove dve strane bi se direktno pronašle i sklopile dogovor.

<sup>31</sup> Kao primer osnivanja banaka od strane beskrupuloznih lica uzмимо Bank of Credit and Commerce International, čija je propast oštetila vlade i klijente u nekoliko država, posebno u Africi. Slaba računovodstvena praksa i prevara koje smo videli u slučajevima Enrona i Parmalata i njihovog fijaska dodatni su primeri. Činjenica da velike korporacije mogu da prevare banke, tržište kapitala, radnike i penzionere samo je potvrda jačine problema informisanosti u finansijama, a u ovim slučajevima regulatori finansijskog sistema su odmah odgovorili postavljanjem jačih regulatornih zahteva (u slučaju SAD to je bio Sarbanes-Oxley Act 2002. godine).

poslovanja finansijskog posrednika? U mnogim zemljama u tranziciji ili u razvoju direktni supervizorni pregledi (on-site) još uvek su retki delimično i zbog toga što ekonomijama nedostaju obrazovani i obučeni supervizori.

Prateći iskustva pogrešaka koje su činjene na finansijskim tržištima i u bankarstvu, postavljamo pitanje da li to znači da je neizbežno direktno uplitanje države u poslovanje banaka. Smatramo da se to mora izbeći, iz tri razloga. Posmatrajući uticaje finansijskih kriza na različite sektore ekonomije, brojni autori dokazuju da stepen gubitaka nije bio veći u bankarstvu nego u drugim sektorima privrede. Uz to, studije koje su u skorije vreme sprovedene u SAD ali i u nekim državama u razvoju dokazale su da su štediši i depoziteri mogli i znali da razlikuju rizičnost ulaganja u pojedine banke. Proučavajući krize i njihov uticaj kroz istoriju, i pre nego što je oficijalna regulacija toliko dobila na važnosti, tržišta su sama reagovala na potrebu zaštite društva od skupih tržišnih grešaka. Uloga države, naravno, ostaje nepobitna u postavljanju regulatornog okvira za poslovanje banaka.

Za razliku od javnih interesa u pozadini regulacije banaka, koji ispostavljaju da jak oficijelni supervizor pospešuje uspešnost poslovanja banaka i stabilnost, postoji frakcija istraživača koji ispostavljaju da su u pozadini regulacije banaka isključivo privatni interesi.

## **2.2 Privatni interesi u regulaciji banaka**

Postoji i razmišljanje da države regulišu poslovanje banaka da bi pospešile finansiranje poslovanja vlade, da bi imale uticaj i kanalisale zajmove politički poželjnim strankama – šire gledano da bi maksimizirali bogatstvo i uticaj političara i birokrata. Mnogi ekonomisti pretpostavljaju da je uloga privrede u rezultatima postavljanja regulatornog okvira mnogo veća i šira od aspekta javnog interesa. Naravno, javni interesi postoje, ali prioritet se daje privatnim interesima izabranih uticajnih grupa nad javnim interesima. Vidimo da su pogledi na regulaciju banaka sa aspekta javnog i privatnog interesa dva ekstrema koja pomažu u ocrtavanju kompleksnih motiva na kojima počiva regulacija banaka.

Stav da se regulaciji banaka pristupa iz privatnih interesa ima duboke istorijske korene. Počnimo od razvoja bankarstva u 13. veku u Evropi: vladarima nije trebalo mnogo vremena da shvate kako su banke izvori koji mogu igrati ključnu ulogu u finansiranju njihovih vojski. Razvoj tehnologije (razvoj vatrenog oružja i topova) samo je pospešio potrebe za finansiranje skupih odbrambenih mehanizama. Tako počinje privatni interes u regulaciji bankarstva, jer su bankari bili svesni da neće dobiti vraćene zajmove koje su plasirali „kruni“, ali su videli način da pronađu satisfakciju u privilegijama koje mogu imati iz tog odnosa. Autori koje smo pomenuli na početku rasprave dali su celi prikaz istorijskih podataka koji idu u prilog tezi privatnih interesa, od davnina do današnjih dana, a činjenica je da finansijske potrebe vlade predstavljaju motivaciju bankarske regulacije i u modernim vremenima.

Tranzicione i zemlje u razvoju karakteristiše slabo razvijeno tržište kapitala i u njima je bankarski sistem osnovni izvor domaćeg finansiranja vlade, što znači da bi bilo iznenađujuće da regulacija nije, makar u maloj meri, obojena potrebama vlade po izvorima finansiranja od banaka u njenoj državi. Čak i nakon talasa finansijske

liberalizacije, u zemljama u kojima je najveći deo finansijskih sredstava pozicioniran u bankarskom sektoru i u kojima je prisutan visok nivo domaćeg javnog duga, bankarski sistem mora podneti veliki deo javnih potreba, uz razliku da nakon liberalizacije vlada mora bankama da plaća višu kamatnu stopu nego pre u sistemu planske privrede. Dodatni faktor u zaduživanju vlade je da se ovakvi zajmovi ponderišu sa faktorom nula, što znači da je plasiranje zajmova državi i javnim preduzećima jeftinije u odnosu na privatni sektor. Osim što su važne za direktno finansiranje potreba vlade, banke su postale važne za sveukupan uspeh ekonomije što implicira potrebu da se kontrolišu kroz regulatorni režim, zbog političkog preživljavanja vlade. Iako se na ovaj način finansiranje može gledati i sa aspekta javnih interesa, privatni interes se skriva u političkom uticaju na plasiranje kredita politički podobnim klijentima. Naravno, nisu uvek vladini službenici (naročito u okruženjima sa visokim ili višim stepenom demokratije) ti koji utiču na donošenje regulatornih odluka i njihovo sprovođenje. Uticajne banke i privredni interesi mogu uticati na regulatora bankarskog sektora, najčešće preko političara, i time koristiti regulatorno telo za promociju interesa banke (a ne javnog interesa).

Dinamika pritisaka na regulatore sa aspekta moći znači da se regulatorna „igra“ nastavlja. Javnost mora biti upozorena na to kako regulatorni okvir koji izgleda kao da je postavljen u najboljem interesu može biti izigran od strane onih koje mora da reguliše. Da bi se to postiglo potrebno je povećanje tržišne discipline. Iz dosadašnje rasprave možemo da zaključimo kako „prebacivanje“ interesa u pozadini regulacije banaka između interesnih grupa (privatnih) vodi konstantnim promenama u orijentaciji regulacije banaka, jer se bilans snaga između vladinih službenika i privrednika (privatnih) vremenom menja. Privatni interesi u pozadini bankarske regulacije govore da neki limiti koji su bankama nametnuti u dvadesetom veku nisu samo bili rezultat konkurentnih sila i tehnoloških promena, nego i rezultat beneficija za privredu i vladine službenike, koji su te limite postavljali. Zbog toga su bankari počeli da prave pritisak na deregulaciju i to samo u slučaju kada su osetili konkurenciju od strane nebankarskog sektora ili stranih jurisdikcija.

Mešavina javnih i privatnih interesa u pozadini bankarske regulative stalno je prisutna i prebacivanje sa jednih na druge dešava se sa nejednakom frekvencijom i dugo traje, pogotovo ako faktori koji podstiču promene utiču na preoblikovanje političkog miljea (okvira). Naravno, nekada je teško zaključiti koji interesi prevladaju u postavljanju regulative, jer se na privrednoj sceni simultano dešava međusobna igra privrednih i političkih sila i uticaj vanjskih šokova na privredu. Pogotovo u slučaju vanjskih sila koje vode u krizu, dolazi do promena interesa, gde se za neko vreme smiruju privatni interesi i u primat postavljaju javni.

### **3 Aspekti regulacije banaka**

Regulatorni okvir u bankarskom sektoru obuhvata brojne aspekte, od osnivanja banaka do njihovog gašenja. Smatramo da izlaganje o aspektima regulacije banaka treba da sadrži prikaz pozitivnih i negativnih strana:

- ograničavanja delatnosti banaka i pravila za njihovo osnivanje,
- minimalno potrebni kapital, koji banka mora da održava,

- ovlasti koje se daju supervizornom telu,
- sigurnosne mreže koje postoje u državi,
- monitoring banaka od strane privatnog sektora,
- državno vlasništvo u bankama kao najprodorniji oblik državne kontrole.

### 3.1 Ograničavanje delatnosti banaka i pravila za njihovo osnivanje

Restrikcije koje zakonodavni okvir nameće bankama prilikom izdavanja licence za rad definišu pojam banke u pojedinim nacionalnim sistemima. Polazeći od zaključaka koje smo prikazali prilikom istraživanja razloga i interesa za regulaciju banaka, u literaturi smo sledili konstatacije koje govore u prilog, ali i protiv strogih regulatornih pravila kojima se ograničava angažman banaka u određenim delatnostima (Barth, Caprio & Levine 2006, str. 47-49).

Sa aspekta javnih interesa u pozadini bankarske regulative, autori navode pet osnovnih razloga u korist ograničavanja stepena aktivnosti banaka u delatnosti vrednosnih papira (njihovog izdavanja, posredovanja u trgovini njima i svim aspektima investicionih i zajedničkih fondova), osiguranja, nekretninama (investiranju u nekretnine, njihovom razvoju i menadžmentu) i posedovanju (učešću u kapitalu) nefinansijskih kompanija, a to su:

- nastajanje konflikta interesa – plasiranje zajmova u povezana lica, pod uslovima koji su povoljniji od onih koje ta kompanija zaslužuje u skladu sa svojim kreditnim bonitetom,
- problem moralnog hazarda – što je šire područje poslovanja banke, veći je motiv za rizičnije ponašanje zbog povećanih prilika da preuzimaju rizične poslove radi ostvarenja visokih prinosa,
- nemogućnost monitoringa– široke bankarske aktivnosti i povezivanje banaka sa nefinansijskim sektorom dovodi do stvaranja velikih i kompleksnih poslovnih sistema (grupe),
- nemogućnost sprovođenja disciplinskih mera u tako velikom korporativnom sistemu, zbog njihove velike ekonomske i političke moći,
- negativan uticaj na konkurenciju u finansijskom sektoru, jer veliki finansijski konglomerati smanjuju konkurentnost, a time i efikasnost finansijskog sektora.

U skladu sa ovim argumentima, država (vlada) može rešiti ove tržišne nepravilnosti uvođenjem restrikcija prilikom izdavanja licenci za rad banke, sa aspekta delatnosti koje smeju da obavljaju, čime povećava uspešnost poslovanja banke i stabilnost sistema, te štiti klijente (korisnike usluga).

Sa druge strane, postoje i teorijski razlozi koji govore u prilog dozvoljavanja bankama da deluju u širokom spektru finansijskih usluga. Regulatorne restrikcije aktivnosti banaka ograničavaju iskorištavanje efekata ekonomije obima u prikupljanju i procesiranju informacija o kompanijama (klijentima), upravljanju različitim vrstama rizika za račun klijenata, oglašavanju i nuđenju finansijskih usluga, sprovođenju obligacionih odredbi iz ugovora koje sklapaju sa klijentima i u izgradnji ugleda banke

u javnosti i kod klijenata. Ovo može da dovede do smanjenja vrednosti banaka čime se negativno utiče na njihovu „motivisanost“ da se ponašaju u skladu sa prudencijalnim zahtevima. Osim toga, limitiranje aktivnosti banaka kroz regulatorne restrikcije otežava diverzifikaciju profita i novčanih tokova banke, čime se onemogućava upravljanje profilom rizika banke što se direktno odražava na stvaranje nestabilnosti u bankarskom sistemu.

Proučavajući istraživanja autora koji su argumentovali oba kontinuuma razmišljanja o širini bankarske delatnosti, zaključujemo da su koristi od neograničavanja banaka da se angažuju u pomenutim delatnostima velike, jer se time utiče na smanjenje cene kapitala, postiže se viši stepen operativne efikasnosti banaka, a negativna korelacija prinosa koje stvaraju pojedini bankarski poslovi (plasiranje zajmova, trgovina nekretninama, usluge osiguranja, investiranje u vrednosne papire) utiče na stvaranje pozitivnih efekata diverzifikacije, čiji je krajnji cilj smanjenje izloženosti banke sistemskom riziku.

Smatramo da države moraju nadzirati osnivanje novih banaka i pratiti adekvatnost ispunjavanja uslova za to, ali ne smeju postavljati ograničenja u osnivanju (na primer, sa aspekta privatnog ili društvenog vlasništva, stranog ili domicilnog vlasništva itd.), jer time onemogućavaju razvoj konkurencije u bankarskom sektoru – osnivanje novih, kvalitetnih banaka (u smislu njihove sigurnosti, stabilnosti i finansijske snage) poboljšavanje poslovanja banaka i pospešivanje opšteg rasta privrede, koja se finansira tokovima iz bankarskog sistema.

### **3.2 Minimalno potrebni kapital banke**

Kada ispune ostale kriterije, propisane zakonom za osnivanje banke, osnivači banke moraju da uplate inicijalni minimalni iznos kapitala, a u toku poslovanja i razvoja banke moraju da održavaju prudencijalni nivo kapitala, u skladu sa profilom rizika banke. Regulacija visine kapitala je po Barth, Caprio i Levine (2006, str. 52) osnovni oblik intervencije države jer direktno utiče na izlaganje banke riziku prilikom poslovanja, zbog svoje svrhe da apsorbuje neočekivane gubitke, koji mogu nastati zbog izloženosti rizicima.

Sa aspekta javnog interesa koji je u pozadini regulacije banaka, adekvatnost kapitala se smatra pozitivnom zakonskom odredbom u limitiranju menjanja i nestabilnosti profila rizičnosti banke. Osim toga, adekvatnost kapitala (zajedno sa instrumentom koji nazivamo osiguranje depozita) igra ključnu ulogu u uravnotežavanju intencija vlasnika banke sa njenim depoziterima i ostalim kreditorima. U pozadini razmišljanja nalazi se pretpostavka da vlasnici banke očekuju visoke (ili više) prinose od poslova koji u sebi nose viši stepen izloženosti riziku, a za takve poslove moraju da obezbede viši nivo kapitala (takozvanog kapitala za rizike, eng. *capital at risk*). Tako oblikovan iznos kapitala predstavlja garanciju za pokrivanje gubitaka do kojih može doći zbog visoke rizičnosti preuzetih poslova. Naravno, ovo važi samo u slučajevima kada je vrednost kapitala banke realna (nije precenjena), jer ako trenutno postoje veliki gubici za koje banka nije izdvojila rezerve u kapitalu, računovodstveno izraženi kapital je viši od ekonomskog kapitala.

Ostaje otvoreno pitanje, da li zahtevana visina kapitala koja se izračunava na osnovu rizičnosti aktive banke, negativno utiče na ekonomski rast samim tim što povećava averziju prema riziku, koja se odražava tako da se na tržište plasira manji broj zajmova (samo visoko-kvalitetnim klijentima, jer se za takve, zbog niže izloženosti riziku neispunjenja obaveza, oblikuju i niže rezerve u kapitalu).

Na strani privatnih interesa koji su u pozadini regulacije banaka stoje argumenti da je veoma teško postići da kapitalni zahtevi budu efikasni, jer se profil rizičnosti banaka kontinuirano i brzo menja zbog sve naprednije tehnologije u poslovanju i naprednih tehnika finansijskog inženjeringa. To znači da zahtevi za osiguranje minimalnog kapitala nisu tačno određeni, a iznosi ne odgovaraju realnoj slici o profilu rizičnosti banke. Na ovu konstataciju zagovornici javnog interesa u regulaciji banaka odgovaraju zagovaranjem precizno postavljenih metoda za merenje potrebnog kapitala i snažnom supervizijom banaka, koja će pratiti pravilnost implementacije tih pravila u praksi. Naravno, zagovornici privatnih interesa u pozadini bankarske regulacije smatraju da se diskreciono pravo u monitoringu poštovanja regulatornih pravila mora prepustiti tržištu, jer diskreciono pravo u rukama birokrata znači otvoren put za sistemsku korupciju.

### **3.3 Ovlasti superviziornog tela**

Uzimajući u obzir važnost tržišnih anomalija na finansijskim tržištima, zagovornici javnih interesa u regulaciji banaka smatraju da bankarski supervizor može prevazići te greške, a osim toga on ima i nameru da to uradi. Iz ovoga sledi poseban pristup regulaciji banaka, koji daje svu potrebnu moć supervizoru banaka, da bi se osigurala sigurnost i transparentnost bankarskog sistema. U mnogim država sveta u skoro celom dvadesetom veku, supervizija banaka je više bila usmerena u proveravanje primene regulatornih pravila u bankarskoj praksi, pošto su banke bile suočene sa snažnim i detaljnim restrikcijama u vezi sa njihovim poslovanjem.

Države u razvoju su imale brojne usmerene kreditne programe i visoke rezerve i zahteve za održavanje likvidnosti, što im je pomoglo u postavljanju i očuvanju stabilnosti, što bez tih restrikcija ne bi bio slučaj. Sa početkom liberalizacije finansijskog sektora, prvo su industrijske države u sedamdesetim i osamdesetim godinama prošlog veka, a zatim i države u tranziciji i razvoju osamdesetih i devedesetih godina redukovale rezerve i snizile zahteve za održavanje likvidnosti, usmereni kreditni programi su ukinuti, kamatne stope liberalizovane i u skladu sa tim promenama supervizija banaka počinje da se okreće prudenčijalnim pitanjima. Supervizija banaka je postala još važnija u zemljama koje su usvojile eksplicitne programe osiguranja depozita, zbog njihove otvorene namere da stvaraju i iskorištavaju prilike za preuzimanje rizičnih poslova radi ostvarivanja viših prinosa, a sa druge strane time je smanjena motivisanost štediša i depozitera da prate poslovanje banaka. Stoga, jak službeni supervizor pomaže u sprečavanju banaka da preuzimaju prerizične poslove, čime poboljšava uspešnost poslovanja banke i stabilnost. Taj službeni supervizor mora da bude nezavisan, da bi zaštitio regulatora bankarskog sistema od političkog pritiska koji bi vršili bankari.

Kao što možemo i pretpostaviti, zagovornici privatnih interesa u regulaciji banaka gledaju na pitanje jakog supervizora banaka iz drugog ugla. Vlade država koje imaju jako supervizorno telo mogu koristiti njegovu snagu za davanje privilegija favorizovanim bankama, prikupljanje donacija za političke kampanje i iznuđivanje mita (Barth, Caprio, & Levine, 2006, str. 56). Zbog toga se jak regulator i supervizor neće koncentrisati na prevazilaženje tržišnih imperfekcija i povećanje socijalnog blagostanja, nego će se fokusirati na promociju privatnih interesa. Pa čak i ako supervizor nastoji da deluje u javnom interesu, političari mogu vršiti pritisak na njih. Zato ističu, da je jak regulator i supervizor u pozitivnoj korelaciji sa nastankom korupcije, a u negativnoj sa uspešnošću poslovanja banke, pa time uopšte ne doprinosi stabilnosti sistema. Zloupotrebe ovlašćenja koje ima supervizor mnogo su verovatnije u državama u kojima nije dovoljno razvijen sistem nadgledanja i praćenja rada supervizora, bilo od strane države (kroz nezavisne revizore ili preko drugih supervizornih agencija) ili od strane tržišta, preko nezavisnih i obučanih medija. Zato je interni i eksterni monitoring rada supervizornog tela neophodan kako bi se ograničile zloupotrebe njegovih ovlasti i različiti oblici korupcije. Nezavisnost supervizora doprinosi boljim rezultatima rada, ali samo pod uslovom da je i supervizor dobro kontrolisan u radu.

Kada govorimo o ovlastima supervizornog tela, ne smemo zaboraviti na važnu ulogu koju u sprovođenju supervizije, odnosno korektivnih mera kao rezultata supervizije imaju sudovi. Uticaj sudova na banke zavisi, između ostalog, od nezavisnosti sudstva od vlade, sposobnosti sudova da se prilagode promenljivim finansijskim okolnostima i od nezavisnosti samog supervizornog tela.

(Taylor, 2001, str. 235) navodi dva argumenta koja govore u korist spajanja supervizorske i monetarne funkcije unutar centralne banke kada je reč o tranzicionim ekonomijama. Prvo, centralna banka je sposobna da osigura relativno visok stepen regulatorne nezavisnosti, jer je većina tranzicionih ekonomija postavila nezavisne centralne banke u prvoj fazi reformi, kao deo anti-inflacijske strategije. Ove centralne banke često imaju izuzetno velike garancije za svoju nezavisnost od političkog pritiska, njihova nezavisnost je određena već u samom ustavu države. U većini tih zemalja centralne banke imaju vlastite izvore finansiranja, što sve ove navedene činjenice približava faktorima koji su neophodni za nezavisnost regulatornog tela, o čemu smo pisali u prethodnim redovima. Drugi razlog za kombinovanje supervizorne i monetarne funkcije unutar centralne banke u tranzicionim ekonomijama je kvalitet kadrova, u smislu znanja i veština potrebnih za izvođenje procesa regulacije i supervizije (zbog prestižne uloge koju imaju u ekonomiji i samim tim privlačnosti za nadprosečno kvalitetne kadrove).

### **3.4 Sigurnosna mreža**

Ako u državi ne postoji sistem osiguranja depozita, u slučaju popasti banke – njene nemogućnosti da ispunji svoje obaveze, znači isplati štediša, depozitere i druge kreditore – ove stranke moraju da čekaju da svoja sredstva dobiju iz likvidacione mase, a ako se radi o stečajnom postupku, postoji pitanje da li je stečajna masa uopšte dovoljno velika da se izmire njihova potraživanja od banke. Pošto štediša i depoziteri

nemaju mogućnost ili ne znaju da procene da li uprava banke previše rizikuje prilikom sklapanja poslovnih dogovora, počinju da se boje za svoja sredstva i ne odlučuju se za štednju u bankama – o efektu sledećeg smo već pisali u radu. Naravno, ovakvo razmišljanje štediša može da stvori opštu paniku na tržištu i prouzrokuje povlačenje sredstava iz svih banaka (domino efekat). Ne smemo zaboraviti da sigurnosnu šemu u državi ne čini samo sistem osiguranja depozita, nego i uloga centralne banke kao zajmodavca u sili (eng. *lender of last resort*), kada ona zajmovima pomaže domaćim bankama u prevazilaženju problematičnih situacija<sup>32</sup>. Osim direktnih zajmova problematičnim bankama u praksi se dešava da takve institucije vlasnički preuzme država, čime vlada garantuje štedišama i kreditorima za sigurnost njihovih sredstava (Mishkin, 2004, str. 262).

Kritičnu ulogu u postavljanju regulatornog okvira za bankarski sektor ima takozvana sigurnosna šema, koju banke imaju na raspolaganju, prvenstveno zbog toga jer može direktno uticati na motivisanost tržišta i javnosti (možemo ih sve nazvati privatnim nadzornicima) da nadgledaju poslovanje banke. Uvođenje osiguranja depozita namenjeno je zaštititi bankarskog sistema ali i zaštititi štediša. Uprkos tome, često je izvor problema moralnog hazarda u bankarstvu, zato što postojanje osiguranja povećava naklonjenost banka da ulaze u rizične poslove.

U mnogim zemljama, uključujući i članice EU, zaštita malih depozitera se ističe kao glavni cilj sistema osiguranja depozita. Istovremeno postavljen sistem može doprineti eliminaciji pravdanja „bežanja“ malih depozitera kao i ukupnoj stabilnosti depozita i celokupnog bankarskog sistema. Štaviše, stabilan fond malih depozita jača bankarski imunitet i olakšava pravovremeno i uredno rešavanje problema slabih banaka, čime se bankarski sistem čini efikasnijim. Na ovaj način osiguranje depozita pruža racionalniji sistem „spašavanja“ neodržive banke putem restrukturiranja, a ne likvidacije. Međutim, često postoje nerealna očekivanja od sistema osiguranja depozita. Sistem sam po sebi ne može biti nosilac preferencija za politički štice delatnosti. Ograničenim pokrićem se ne štite veliki niti svi depoziti, kao ni međubankarski koji su vrlo nestabilni i skloni prenosima. Jednom kada se sistemski kriza razvije ovaj sistem ne može sprečiti velike isplate niti prenos sredstava u inostranstvo, on ne može sprečiti kolaps. Jednostavno, dobro organizovan sistem može biti samo jedna od komponenti zdravog finansijskog sistema.

Postojanje SOD može ponukati supervizorske i regulatorske organe na odlaganje rešavanja problema ustanovljenih u nekoj banci, zbog nekih ličnih interesa. Politički lideri su takođe često spremni za oklevanje u preduzimanju mera za spašavanje

---

<sup>32</sup> U slučaju plasiranja zajmova u problematične banke uvek se otvara pitanje zloupotrebe tog instrumenta od strane centralne banke odnosno „prelako“ odlučivanje na intervenciju, što takođe uključuje slučajeve kada je nesolventnim bankama dozvoljeno da nastave sa poslovanjem, ili konstantnu dokapitalizaciju banaka, ili preuzimanje vanjskog duga banke. Kao rezultat nastaju visoki fiskalni troškovi, što objašnjava zašto su krize koje su se desile u nekim zemljama u razvoju bile toliko skupe. Objašnjavaju i slučaj krize 80-tih godina u SAD, kada je na stotine federalno osiguranih institucija nastavilo sa poslovanjem iako je javnost godinama izveštavala o njihovoj nesolventnosti.

problematičnih banaka. Na taj način često se uvećavaju i štete i troškovi rešavanja problema. Da bi se to suzbilo potrebno je da nadležnosti svake institucije budu jasno propisane zakonom i da se od svake zahteva odgovornost, te da se javno objavljuju reperkusije njihovih aktivnosti na bankarski sistem i poreska opterećenja. Nažalost, političari su često u vrlo čvrstoj vezi sa bankarima (posebno pri finansiranju izbornih kampanja) ili ako oni rade u posebnom političkom interesu. Problem se pojavljuje u mnogim zemljama i ublažavanje njegovih posledica i kreiranje rješenja moglo bi ići u pravcu izmena sistema finansiranja kampanja, promotivnog preduzimanja korektivnih akcija u slučaju problematičnih banaka ili ukidanja licence za rad banke kao krajnje mere, blagovremenog i sveobuhvatnog informisanja o stanju bankarskog sistema, većeg stepena nezavisnosti agencija za superviziju banaka i osiguranje depozita kao i centralne banke. Uz postojanje ovog sistema štetiše više nisu izložene riziku da će izgubiti svoja sredstva, a samim tim izdvajaju mnogo manje napora i vremena da nadziru poslovanje banke i time je spreče da i dalje nastavi sa prerezničnim investicijama. To znači da sistem osiguranja depozita ohrabruje prekomerno preuzimanje rizika od strane banke, što neutralizuje stabilizacione efekte koje sistem ima. I istraživanje je pokazalo pozitivnu povezanost izdašnosti sistema osiguranja depozita i nastanka sistemskih bankarskih kriza (Demergüç-Kunt, Laeven, & Levine, 2004, str. 593-622).

### **3.5 Monitoring banke od strane privatnog sektora**

Osim ili umesto fokusiranja na direktno regulisanje nivoa kapitala u bankama i alokacije sredstva (delatnosti), superviziono telo se može usmeriti na pospešivanje privatnog monitoringa banaka. Na primer, supervizori mogu zahtevati od banaka da javno objavljuju revizorske izveštaje (ali ne samo njihove skraćene verzije) ili rangiranje banke od strane domaćih i međunarodnih rejting agencija (Barth, Caprio, & Levine, 2006, str. 59). Neki supervizori podstiču banke da pripremaju pouzdane, opsežne i konsolidovane informacije o svim aktivnostima koje izvode i procedurama za menadžment rizika. Osim toga, neke države nisu dozvolile uvođenje ili su ukinule sistem osiguranja depozita kako bi se stimulisao privatni monitoring banaka. Zbog važnosti ovog aspekta regulacije banaka, Bazelski komitet za superviziju banaka ga je uključio kao jedan od tri stuba Kapitalnog akorda (Bazel II), iako su istraživanja stepena implementacije tog akorda u globalnu bankarsku praksu pokazala da mu se još uvek poklanja mnogo manje pažnje nego ostalim dvema stubovima. Monitoring banaka od strane tržišta zaslužuje pažnju regulatora sistema, zbog težnje da se smanji uticaj političara i drugih moćnika na supervizorno telo, a sredstvo za postizanje tog cilja je upravo pouzdanje u tržišnu disciplinu. Osim toga, supervizori nemaju svoja sredstva i imovinu uloženu u banke da bi se o njima brinuli sa aspekta dobrog gospodara, što treba da čine štetiše i druge interesne grupe u banci.

Smatramo da je javni monitoring banaka korak unapred u pospešivanju nadzora nad bankama. Tržište nadzire poslovanje banke kontinuirano, nepersonalno (u smislu neličnog uplitanja) i nebirokratski. Za razliku od njega oficijalni supervizori se strogo drže procedura i pravila pregleda, pregledi su epizodični, povremeni, pristup je potpuno birokratski i sporo ga je moguće menjati. Tržišna disciplina vodi ka tome da postavlja upravu banke pred izazov da dokažu javnosti kako banka nije previše

izložena rizicima, dok oficijelna supervizija nastoji da dokaže da banka jeste previše izložena rizicima. Ovo znači bolje korporativno upravljanje banaka, jer se jasno ističe da je uprava banke odgovorna za profil rizičnosti banke kao i za sposobnost da nosi taj rizik i pokrije potencijalne gubitke, a ne konstantno prebacivanje odgovornosti na regulatora i supervizora banke.

Naravno, drugi autori sumnjaju u polaganje prevelikog poverenja u sposobnost privatnog sektora da nadzire banke, posebno u okruženjima u kojima je slabo razvijeno tržište kapitala, računovodstveni standardi i zakonodavni sistem. Sa aspekta javnog interesa za regulaciju banaka, države sa slabom institucionalnom infrastrukturuom imaju više koristi od službenog supervizora. Zagovornici privatnih interesa za regulaciju banaka postavljaju potpuno suprotnu tezu, stavljajući težište na činjenicu da je upravo u zemljama sa slabo razvijenim institucionalnim okvirom veća verovatnoća da će doći do zloupotrebe ovlasti i snage supervizornog tela, od strane jakih interesnih grupa. Uprkos nepotpunostima u sistemu obelodanjivanja i računovodstva, zemljama u tranziciji (a pogotovo zemljama u razvoju) je bolje da sve napore ulože u povećanje tržišne discipline. To znači da ukinu sistem osiguranja depozita ili da su osigurane sume minimalne vrednosti, tako da tržišni učesnici i dalje imaju velik interes da se angažuju u nadgledanju poslovanja banaka. Osim toga, u takvim okruženjima dominiraju banke koje su u većinskom stranom vlasništvu, koje zbog pravila u grupaciji nude i pripremaju transparentnije informacije, a bankarski sistemi su manje kompleksni što olakšava monitoring.

Naše mišljenje je da je pri pitanju privatnog monitoringa banaka primarno važno stručno znanje i obučenosť štediša, depozitera i kreditora banaka koji imaju interes da nadgledaju poslovanje banaka, što je u slučaju malih štediša malo verovatno. Osim toga, ako korporativno upravljanje nije na visokom nivou razvijenosti postavlja se pitanje šta se dešava ako tržište zasledi nepravilnosti u poslovanju, odnosno kako se sprovede mere za pozivanje odgovornih lica iz banke na odgovornost. Zbog toga smatramo da je pitanje supervizije potrebno održati na nivou službenog supervizornog tela, a razvojem tržišne discipline postići dobar monitoring njegovog rada kako bi se osigurala njegova potpuna nezavisnost, što osim toga, poboljšava i korporativno upravljanje banaka.

### **3.6 Državno vlasništvo banaka**

Najpotpuniji oblik državne kontrole banaka je učešće u njihovom vlasništvu, a to je područje na kome smo susreli izuzetno oštre razlike u pojmovanjima tematike i pristupima njegovom istraživanju. Zagovornici javnog interesa za regulaciju banaka smatraju da državno vlasništvo banaka pospešuje mobilizaciju štednje i alokaciju tako prikupljenih sredstava u strateške projekte sa dugoročnim pozitivnim efektima na ekonomiju, što ne važi za privatne banke koje motive za alokaciju kredita podređuju kratkoročnim privatnim interesima. U skladu sa ovim pogledom na državno vlasništvo banaka, država ima adekvatne informacije i dovoljno želje da osigura socijalno poželjne investicije. To znači da državno vlasništvo banaka pomaže ekonomiji da prevaziđe greške i padove na tržištima kapitala, da reši problem eksternalija i investira u sektore od strateške važnosti – postignut je cilj promovisanja

ekonomije i finansijskog razvoja, posebno u nedovoljno razvijenim ekonomijama. Banke u javnom vlasništvu povećavaju sigurnost javnosti prilikom plasmana svoje štednje u banke, zbog straha da privatne banke koncentriraju kredite u rukama nekolicine, uz strah da preveliko izlaganje privatne banke rizicima može potkopati stabilnost finansijskog sektora.

Sa druge strane, zagovornici privatnog interesa u regulaciji banaka argumentuju državno vlasništvo banaka sa aspekta nepostojanja dovoljne motivacije kod države da se osiguraju socijalno poželjne investicije. Državno vlasništvo je, po njima, sinonim za politizaciju alokacije sredstava što iskrivljuje efikasnost ekonomije. Osim toga, državne banke preferiraju plasiranje zajmova u javna preduzeća, koja su veoma često neefikasna. To znači da državno vlasništvo banaka podržava finansiranje politički privlačnih projekata, što nije obavezno sinonim za ekonomski efikasne projekte. Uz sve to, privatni sektor gubi interes da nadzire poslovanje javnih banaka, što dovodi do oštrog konflikta interesa: javni sektor nadzire sam sebe (država je i vlasnik banke, a i supervizor bankarskog sistema).

Da bi se postigla međunarodna konvergencija pravila koja regulišu pomenute aspekte bankarske regulative, mnoge države se odlučuju za minimalnu harmonizaciju, kao salomonovo rešenje dileme: globalni standardi, koji mogu rasterati konkurenciju ili specifični nacionalni standardi koji privlače strane banke (ako su povoljniji za njih), čime se iskorištavaju pozitivni efekti konkurentnog bankarskog sistema, ali se na taj način pospešuje delovanje prerizičnih međunarodnih bankarskih tržišta. Za razliku od njih, države koje pripadaju nekoj regionalnoj uniji ili su članice međunarodnih organizacija, međusobno su povezane preko tih organizacija i unija, pa u tim slučajevima države odlučuju da sve članice uvedu istu regulatornu praksu. Već i samo članstvo zahteva minimalnu harmonizaciju prakse među državama članicama. Zbog ekonomske usmerenosti BiH ka Evropskoj uniji, nakon prikaza osnova supervizije banaka i uticaja bankarske regulative i supervizije na razvoj bankarskog sistema, prikazujemo regulatorni i supervizorni okvir u Evropskoj uniji.

#### **4 Regulacija bankarskog sistema u BiH**

Regulacija bankarskog sektora BiH uređena je zakonodavnim okvirom svakog pojedinog entiteta, a pod okriljem entitetskih agencija za bankarstvo. Uspostavljanje zakonodavnog okvira nije proticalo simultano. Naime, 1998. godine je objavljen Zakon o Agenciji za bankarstvo Republike Srpske kojim se osniva ovo telo, a već iduće godine objavljen je prvi Zakon o bankama Republike Srpske, koji je 2003. godine pretrpio izmene i dobio konačnu formu, koja je i danas na snazi. Agencija za bankarstvo Federacije BiH je osnovana 1996. godine, a 1998. godine objavljen je Zakon o bankama Federacije Bosne i Hercegovina, sa zadnjim izmenama i dopunama 2002. godine. Oba zakona o bankama uređuju osnivanje, poslovanje, upravljanje, superviziju i prestanak rada banaka. Polazeći od ovih zakona u nastavku ćemo prezentovati uslove za osnivanje banaka, regulatorne zahteve u vezi sa potrebnim kapitalom, postojanje sigurnosne mreže u državi, ovlasti koje regulator daje supervizornom telu te monitoring poslovanja sa aspekta bankarskog izveštavanja.

#### **4.1 Osnivanje banaka i delokrug**

Osnivanje banaka i njihovih organizacionih jedinica, te njihov delokrug, uređuje Zakon o bankama Republike Srpske (Službeni glasnik Republike Srpske, br. 44/03 i 74/03) odnosno Zakon o bankama Federacije BiH (Službene novine Federacije BiH, br. 39/98, 32/00 i 41/02) u zavisnosti o kom entitetu se radi. Osim toga, obe Agencije za bankarstvo su odmah nakon objave zakona izdale i detaljnija Uputstva za licenciranje i druge saglasnosti (Službeni glasnik Republike Srpske br. 12/03 odnosno Službene novine Federacije BiH br. 46/02). Gledano sa aspekta bankarskog sistema Bosne i Hercegovine osnivanje banaka i organizacionih jedinica je sa aspekta regulacije u oba entiteta skoro u potpunosti usklađeno.

Što se tiče delatnosti koje banka može da obavlja, entitetski zakoni o bankama su u potpunosti usklađeni. Regulatori entitetskih bankarskih sistema u BiH ne dozvoljavaju bankama bavljenje poslovima iz oblasti osiguranja i poslovima vezanim za promet nekretnina, čime utiču da je umanjena negativna korelacija prinosa koje stvaraju pojedini bankarski poslovi (plasiranje zajmova, trgovina nekretninama, usluge osiguranja, investiranje u vrednosne papire) što utiče na stvaranje pozitivnih efekata diverzifikacije, čiji je krajnji cilj smanjenje izloženosti banke sistemskom riziku. Sa druge strane, time se utiče na rešavanje problema moralnog hazarda (što je šire područje poslovanja banke, veći je motiv za rizičnije ponašanje zbog povećanih prilika da preuzimaju rizične poslove radi ostvarenja visokih prinosa), nemogućnosti monitoringa (široke bankarske aktivnosti i povezivanje banaka sa nefinansijskim sektorom dovodi do stvaranja velikih i kompleksnih poslovnih sistema (grupe), nemogućnosti sprovođenja disciplinskih mera u tako velikom korporativnom sistemu, zbog njihove velike ekonomske i političke moći otklanja negativan uticaj na konkurenciju u finansijskom sektoru, jer veliki finansijski konglomerati smanjuju konkurentnost, a time i efikasnost finansijskog sektora.

#### **4.2 Potrebni kapital**

Zakon o bankama oba entiteta BiH opredeljuje kapitalne zahteve za banke. Pri tome ćemo prvo pogledati iznos i vrstu osnivačkog kapitala banke, a zatim i odredbe zakonodavca o adekvatnosti kapitala, te pogledati stanje na tržištu BiH.

Minimalni iznos uplaćenog osnivačkog kapitala banke koji je ujedno zakonom propisan i kao najmanji iznos uplaćenog novčanog neto kapitala koji banka mora održavati iznosi 15 miliona KM. Važno je naglasiti da oba regulatora u BiH ne dozvoljavaju mogućnost uplaćivanja osnivačkog kapitala u drugim vrstama finansijskih instrumenata, osim u novcu. Osim toga, banka može smanjiti kapital isključivo uz dobijenu prethodnu saglasnost supervizora. Zakon o bankama daje supervizoru direktne ovlasti da pregleda novčani tok uplaćivanja osnivačkog kapitala, a posebno da potvrdi da se ne radi o sredstvima dobijenim kreditom koji je plasirala banka u kojoj se vrši uplata kapitala, kreditom koji je druga banka odobrila za druge namene ili kreditom kod kojeg je banka u koji se uplaćuje kapital nastupila kao garant za osiguranje od rizika neispunjenja iz takvog kredita.

Oba zakonodavca u BiH postavljaju eksplicitne zahteve o visini kapitala koji banka mora da ima. To znači da je preporuka iz prvog stuba Bazela II koja se odnosi na minimalno potrebni kapitala banke prenesena direktno u zakonodavni okvir, iako na ovom mestu nemamo potpune informacije kojima bismo potvrđivali stepen njegove implementacije, pogotovo sa aspekta tehnika za procenu rizikom ponderisane aktive. Svakako treba naglasiti da zakonodavac u BiH zahteva da banke moraju održavati pomenuti osnivački kapital i neto kapital koji istovremeno ne sme da bude niži od 12% ukupne rizične aktive. Uz to, najmanje jedna polovina kapitala banke mora da se sastoji od osnovnog kapitala. Ako pogledamo odredbe Bazela II vidimo da je adekvatnost kapitala, merena odnosom ukupnog regulatornog kapitala banke i njene rizikom ponderisane aktive, postignuta ako ovaj odnos iznosi najmanje 8%. Možemo da zaključimo da je regulator bankarskog sistema BiH postavio više zahteve bankama za održavanje minimalno potrebnog kapitala, čime regulator direktno utiče na izlaganje banke riziku prilikom poslovanja (destimulativno), a viši minimalno potrebni kapital daje veću stabilnost finansijskom sistemu, zbog svoje svrhe da apsorbuje neočekivane gubitke, koji mogu nastati zbog izloženosti rizicima. Smatramo da je jedan od razloga u pozadini više postavljenih normativa o adekvatnosti kapitala u BiH i oruđe za vraćanje poverenja građana i drugih deponenata u bankarski sistem, koje je u prošlosti bilo dobrano narušeno i poljuljano, o čemu smo i danas svedoci prateći dešavanja oko još uvek prisutnog problema stare devizne štednje koja nije vraćena štedišama.

### **4.3 Sigurnosna mreža u državi**

Za razliku od ostalih zakona koji čine zakonodavni okvir poslovanja banaka u BiH, doneseni su od strane entitetskog regulatora, a poslovanje u skladu sa zakonskim normama kontroliše entitetski supervizor, Zakon o osiguranju depozita je donesen na nivou države, a njegovo sprovođenje nadzire Agencija za osiguranje depozita Bosne i Hercegovine. Iako je nadležnost po ovom pitanju jedina koja je prenesena na nivo države, entitetski regulatori su usklađeni u svom zakonodavnom okviru sa odredbama ovog zakona, tako da je jedan od obaveznih preduslova za dobijanje licence za rad banke njeno članstvo u sistemu osiguranja depozita. Osim toga, banke koje ne ispunjavaju uslove ovog članstva, gube licencu za rad, što je u direktnoj nadležnosti pristojne agencije za bankarstvo.

Kako je u BiH monetarna funkcija u nadležnosti Centralne banke, funkcija supervizije banaka u nadležnosti Agencije za bankarstvo, a funkcija osiguranja depozita u nadležnosti Agencije za osiguranje depozita banaka, to je za zdravlje i stabilnost bankarskog sektora BiH bilo nužno da se uspostavi čvrsta saradnja ovih institucija. Poseban doprinos uspešnom razvoju bankarskog sektora BiH dala je koordinirana bankarska supervizija koju vrši Agencija za bankarstvo, kao i uspešna koordinacija njihovog rada koja vrši Centralna banka BiH.

Naravno, sigurnosnu mrežu u državi čini sistem osiguranja depozita i uloga Centralne banke kao zajmodavca u poslednjoj sili. Sa ovog aspekta u BiH možemo govoriti isključivo o postojanju prvog elementa sigurnosne mreže, jer CBBiH nema mogućnost kreditiranja bilo kog ekonomskog subjekta i ne vrši funkciju krajnjeg

kreditora s ciljem prevazilaženja problema vezanih za likvidnost komercijalnih banaka. Na osnovu loših iskustava koje su neke države u prošlosti imale zbog plasiranja zajmova od strane Centralne banke u problematične banke, uvek se otvara pitanje zloupotrebe tog instrumenta od strane centralne banke odnosno „prelako“ odlučivanje na intervenciju, što takođe uključuje slučajeve kada je nesolventnim bankama dozvoljeno da nastave sa poslovanjem, ili konstantnu dokapitalizaciju banaka, ili preuzimanje vanjskog duga banke. Kao rezultat nastaju visoki fiskalni troškovi, što objašnjava zašto su krize koje su se desile u nekim zemljama u razvoju bile toliko skupe.

#### **4.4 Monitoring poslovanja**

Poslovanje banaka je uslovljeno ne samo regulatornim i supervizijskim zahtevima nego u značajnoj meri zavisi i od monitoringa koji provode „neregularna“ tela – privatne sile tržišta, aspekt 3. stuba Bazela II.

Prema Bazelu II bankarska grupacija mora obavezno, uz opšte informacije o grupaciji, obelodanivati informacije o strukturi kapitala, adekvatnosti kapitala, te o izloženosti rizicima i njenoj kvantifikaciji (kreditnom riziku, procesu sekuritizacije, tržišnom riziku, operativnom riziku, riziku promene cene instrumenata vlasničkog kapitala, i kamatnom riziku u poslovima trgovanja).

Pregledom regulatornog okvira BiH konstatujemo skroman obim obelodanjivanja koji banke vrše prema široj javnosti. Javne objave se odnose na polugodišnje i godišnje izveštaje koji uključuju bilans stanja, bilans upeha i izveštaj o gotovinskim tokovima, te informacije o članovima nadzornog odbora i uprave i svih akcionara koji imaju 5% ili više akcija sa glasačkim pravom. Iako banke pripremaju izveštaje o poslovanju, likvidnosti, solventnosti i rentabilnosti, ti izveštaji se upućuju agenciji za bankarstvo i nisu dostupni široj javnosti. U 2007. godini je izveštavanje banaka agenciji za bankarstvo dopunjeno sa aspekta višeg stepena implementacije odredbi Bazela II. Moramo istaći da su u 2007. i 2008. godini donesene odluke kojima supervizor bankarskog sistema vrši unapređenje regulatornog okvira za implementaciju Bazela II, a odnose se na minimalne standarde za upravljanje tržišnim rizicima u bankama i upravljanje operativnim rizikom. Pri tome valja istaći, da je Agencija za bankarstvo Federacije BiH ranije izdala odluku o minimalnim standardima za upravljanje tržišnim rizikom (jul 2007. godine), skoro godinu dana pre Agencije za bankarstvo Republike Srpske (maj 2008. godine). Međutim, u regulatornom okviru Federacije BiH nismo zasledili odluku o minimalnim standardima za upravljanje operativnim rizikom, koje je Republika Srpska dobila u maju 2008. godine.

Možemo zaključiti da, iako još uvek postoje neke neusklađenosti među entitetima, 2008. godina je svakako godina koja pokazuje visok stepen postavljanja regulatornog okvira za implementaciju 1. stuba Bazela II. Ono što ostaje poseban izazov za buduće periode je implementacija 3. stuba, koji je trenutno na veoma skromnom nivou.

## 5 Zaključak

Uticaj regulacije banaka i njihove supervizije na razvoj bankarskog sistema proučavamo kroz uticaj na razvijenost banke, stabilnost banke, njenu efikasnost, poslovanje i integritet u plasiranju zajmova (nekorumpiranost). Najviše pozitivnih efekata na različite aspekte razvoja bankarskog sistema ima, posredno rečeno, tržišna disciplina. Ona se ogleda u pospešivanju kvaliteta informacija koje banke javno obelodanjuju, čime se interesnim grupama banke omogućava da sami nadziru njeno poslovanje i usklađenost sa regulatornim zahtevima. Otvara se naravno pitanje kakvu diskrecionu moć ima tržište prilikom nadgledanja, konkretnije uticaja na poslovanje prilikom otkrivanja nepravilnosti i nekonsistentnosti. Smatramo da u rešavanju tog pitanja glavnu ulogu imaju nezavisni mediji. Sa druge strane, restrikcije banaka prilikom raspršivanja spektra aktivnosti kojima se bave (posebno nudi usluga iz oblasti vrednosnih papira, nekretnina i osiguranja) negativno utiče na razvoj bankarskog sistema u svim segmentima. Skoro jednaku jačinu negativnog uticaja imaju restrikcije i diskriminacija prilikom osnivanja banaka, sa aspekta domicilnosti vlasnika. Zanimljiva je konstatacija da prvi stub Bazela II – postavljanje strogih regulatornih pravila o visini kapitala banke, nema uticaja na razvoj bankarskog sistema i u skoro svim segmentima se pojavljuje kao neutralan faktor. Skoro slična situacija je sa ovlašćenjima i snagom koju supervizorno telo ima u sprovođenju korektivnih mera. Znači, strategije bankarske regulative i supervizije koje promoviraju jačanje monitoringa poslovanja banaka od strane privatnog sektora pokazuje se kao bolja strategija od ekskluzivne službene supervizije, u promovisanju razvoja bankarskog sistema. To naravno ne znači da je moguće u potpunosti promeniti pristup države regulaciji i superviziji banaka, jer on predstavlja duboko ukorenjene nacionalne institucije i stav o ulozi države u društvu. Sigurno je prikazano i dokazano da treći stub Bazela II, koji je trenutno najmanje razvijen sa aspekta stepena implementacije u praksi, ima izuzetnu važnost u globalnoj regulaciji i superviziji banaka. Države koje su donele zakone i pravila kojima „prisiljavaju“ banke da obelodanjuju tačne, pravovremene i komparabilne informacije o poslovanju imaju razvijeniji bankarski sektor, veći integritet u odnosu sa klijentima, što znači niži stepen korupcije. Uz ovo idu i zaključci koji ističu ulogu zakona koji regulišu zaštitu prava manjinskih vlasnika u banci – utiču na povećanje tržišne vrednosti banke. Globalno naglašavanje važnosti „jačanja službene regulacije i supervizije banaka“ moramo pravilno interpretirati, jer je donošenje strategija regulacije i supervizije koje poboljšavaju poslovanje banke i njenu stabilnost ono što je sa ovog aspekta bankarstva primarno. Jačanje službene regulacije i supervizije banaka, po našem mišljenju, ne znači povećanje ovlašćenja supervizornog tela, niti uvođenje diskriminatornih restriktivnih regulatornih mera, nego znači donošenje pravila koja stvaraju tržišnu disciplinu i motivišu privatni monitoring banaka, zbog njihovog dokazanog uticaja na poslovanje banaka, a time i poboljšanje uticaja bankarstva na celokupnu ekonomiju.

## 6 Literatura

- Arner, D. W. (2001). International Standards and the Transitional Economies. U Y. Kalyuzhova, & M. Taylor, *Transitional Economies - banking, finance, institutions* (str. 193-222). New York: Palgrave.
- Barth, J. R., Caprio, G., & Levine, R. (2006). *Rethinking Bank Regulation: Till Angels Govern*. London: Cambridge University Press.
- Dajčman, S. (2003). Dejavniki odločitve o višini kapitala v navpični finančni strukturi bank. *Naše gospodarstvo* 49 , 17-44.
- Demergüç-Kunt, A., Laeven, L., & Levine, R. (2004). Regulations, Market Structure, Institutions and the Cost of Financial Intermediation. *Journal of Money, Credit and Banking* , 593-622.
- Matejašák, M., & Teplý, P. (2007). *Regulation of Bank Capital and Behaviour of Banks: Assessing the US and EU-15 Region Banks in the 2000-2005 Period*. Prague: Institute of Economic Studies, Faculty of Social Sciences Charles University.
- Matten, C. (2000). *Managing Bank Capital - Capital Allocation and Performance Measurement*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Mishkin, F. S. (2004). *The Economics of Money, Banking and Financial Markets*, 7th edition. Boston: Addison Wesley.
- Rosenbluth, F., & Schaap, R. (2000). *The Domestic Policies of Financial Globalization*. Available: <http://citeserx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.31.7980> (Last download: april 2008).
- Šteharnek, T. (2004). Računovodske informacije za določanje kapitalske ustreznosti bank. *diplomsko delo* . Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Taylor, M. (2001). Building Supervisory and Regulatory Capacity in the Transition Economies. U Y. Kalyuzhnova, & M. Taylor, *Transitional Economies - banking, finance, institutions* (str. 223-244). New York: Palgrave.

## DETERMINING THE COST OF EQUITY IN THE CONDITIONS OF CRISIS<sup>33</sup>

---

Artur Paździor<sup>34</sup>

Politehnika Lubelska, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w  
Lublinie, Lublin, Polska

### Summary

Changes on financial markets caused by *subprime* crisis in the United States and related problems in the real sphere of many European economies have initiated a discussion on the factors of business value, also in the area of methods of determining the cost of equity. Known and commonly used, especially on poorly developed markets, methods in the period of a traditional business cycle required many adjustments. This situation could have caused increase in the role of subjective factors in business valuation. The article, apart from known methods, presents a new concept of determining the cost of equity, adequate to the present turbulent market conditions. It allows determining more precisely the cost of equity of companies operating in the conditions of unstable economies. In these economies the use of known methods of calculating the cost of equity is either impossible or requires the application of many adjustments that often do not guarantee correct result. An advantage of the presented method over other models (even *Bond Yield Plus*) is that risk premium, related to investments in equity, is determined in a manner preventing discretionary adoption of its amount. The previous practice indicates that often the amount of this premium was determined at a level expected by the customers. The proposed method limits impact of subjective factors on business value, which often distort the actual business value.

**Keywords:** enterprise value, cost of capital, financial crisis.

**JEL:** G (Financial Economics)

### 1 Introduction

The financial crisis, initiated with the collapse on *subprime* credit markets in the United States reviewed the past approach to the business valuation process. The changes that have been noticeable in recent years both on financial markets and in the real sphere of many European economies have initiated a discussion on the factors of business value. One of the fundamental financial factors forming business value is the

---

<sup>33</sup> Rad je bio prezentovan na Međunarodnoj konferenciji o društvenom i tehnološkom razvoju STED 2013, održane 26. i 27.09.2013.godine u Banjoj Luci u organizaciji Univerziteta za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka.

<sup>34</sup> E-mail: a.pazdzior@pollub.pl, a.pazdzior@wsipa.pl

cost of capital. Determining the cost of debt capitals does not seem complicated. The process of estimating the cost of equity is, however, often burdened with a great subjectivity, due to which the results of the estimates may not always be considered reliable.

The article presents the known methods of determining the cost of equity. Their defects and advantages are described. It also presents a new concept of calculating equity, adequate to the present turbulent market conditions. This method enables objective estimation of the expected rates of return on equity, which seems crucial in the business valuation process.

## **2 The essence and methods of determining the cost of equity**

"Capital is a necessary factor of production and, as other factors, has its price" (Brigham, 1996, pg. 14). This price, the so-called cost of capital, is defined as the expected rate of return that should be obtained by a company from its investments to preserve the market value of its shares (Petty, Keown, Scott & Martin, 1993, pg. 267). "The cost of capital of a company expresses the cost of its financing and is a generally required rate of return when assessing economic efficiency of investment projects" (Gajdka & Walińska, 1998, pg. 127).

The cost of capital derives from risk. It means that determining the cost of equity in the conditions of financial crisis gains in particular importance. The situation of economic uncertainty makes the process of forecasting future cash streams seem burdened with high uncertainty. Fluctuations in exchange rates and more and more advanced financial engineering tools make it much harder to forecast the structure of capital. It justifies (particularly in the conditions of crisis) usefulness of verification of the traditional approach to the known methods used to determine the cost of equity.

The most basic model of determining the cost of equity obtained by retaining profit is the approach: income from risk free securities plus risk premium. In this approach, the concept of alternative cost is used. Each potential capital provider, facing the selection of the method of investing capital, has to solve a dilemma concerning determination of the limit rate of return on investment. On the one hand, the provider has the opportunity to carry out an investment which is practically burdened with risk close to zero and, on the other hand, may invest capital in a business project.

The starting point in determining the expected rates of return on equity in this approach will be therefore the determination of the rate of return on risk free instruments, namely bonds and treasury bonds. Return on these instruments depends on the current macroeconomic situation and related demand reported for these instruments by domestic and foreign investors. Owing to the fact that each business activity involves risk, in the discussed model to the rate of return on risk free instruments risk premium is added, whose amount is to reflect the uncertainty connected with the current and expected market situation. It is also to correspond with the current financial position of a company and prospects of its development. The formula for the cost of equity in the presented approach can therefore be presented as follows (Besley & Brigham, 2009, pg. 480):

$$C_E = R_{RF} + R_P$$

where:

CE [Cost of Equity] (KKW),

RRF [Rate of Return on Risk Free Securities] (bonds or treasury bonds) (RPW),

RP [Risk Premium] (PR).

One of the most commonly used methods of determining the expected rate of return on equity is *CAPM (Capital Asset Pricing Model)*, in which it is assumed that the expected return on investment is proportional to risk related with this return (Best, 2000, pg. 181). According to this model, the cost of capital can be calculated by means of the formula (Malinowska, 2001, pg. 241):

$$C_E = R_{RF} + \beta \cdot (R_M - R_{RF})$$

where:

$R_M$  [Rate of Return on Market] (rate of return on the WIG, WIG20 index) ( $R_A$ ),  
 $\beta$  [Beta Coefficient]<sup>35</sup>

In this model, problems may occur with the determination of the difference between the rate of return on market and risk free rate (the so-called premium for risk). In addition, it involves a serious dilemma, connected with research period selection. It is particularly important in the economies, the capital markets of which have been operating since recently (for instance Poland). In these cases controversies appear, concerning not only research period, but also determining particular deadlines of estimating rates of return. In well-developed countries (for instance, US, UK, Germany, Japan) annual rates of return on market can be adopted (Bodie, Merton & Cleeton, 2009, pg. 76-79). On the other hand, in countries with a short history of functioning of capital markets, due to a small number of the years of functioning stock exchanges, annual rates of return would give too small number, which could affect credibility of the received results (Gajdka & Walińska, 1998, pg. 144). Despite the fact that the process of determining the cost of equity based on the asset pricing model is not perfect, on its basis it is possible to carry out moderately credible valuation of the cost of equity. For this reason, this model has broad application, especially during valuation of joint-stock companies (Arnold & Hatzopoulos, 2000, pg. 620).

In developing countries, sometimes modification of the capital asset pricing model is recommended, consisting in adding risk of a particular country from the so-called group of *emerging markets*. Companies operating in this type of countries are characterized usually by a higher risk level than entities operating in developed

---

<sup>35</sup> The beta coefficient determines extent in which the rate of return on shares reacts to changes on the market. It informs about the number of percents (approximately) by which the rate of return on shares will increase, if the rate of return on market index increases by 1%. It is thus a measure of sensitivity of a company's return to return on a specific market.

economies. Ignoring this fact can cause distortion of information about the actual level of investment risk. CAPM has been created, first of all, for highly developed countries (for instance, US). On the other hand, investing in the mentioned group of states differs significantly. The cost of equity in developing countries may be thus estimated as follows (Sabali, 2008, pg. 51-51):

$$C_E = R_{RF} + \beta_{BM} \cdot [E(R_M) - R_{RF}] + C_R$$

where:

$R_{RF}$  rate of return on risk free securities (most often US government securities, subject to the redemption term adequate to the time horizon of the investment in question),

$\beta_{BM}$  beta coefficients of similar investment B in a developed country (usually US),

$E(R_M)$  - expected rate of return on market- stock exchange index (usually *Standard & Poor's 500- S&P500* or international stock exchange index, such as, for instance *Morgan Stanley Composite Index- MSCI*),

$C_R$  [*Country Risk*] risk premium of a country (usually *spread* between return on long-term securities, expressed in US dollars, issued by the State Treasury of a particular country, and return on long-term US securities).

Lack of a model of risk investment premium estimation which would be adapted well to the conditions of countries introducing market economy principles (the so-called emerging markets) is one of the reasons for which in the practice of valuation of Polish stock-listed companies it happens that risk market premium is often adopted on the basis of subjective (arbitrary) criteria (Cwynar & Cwynar, 2007, pg. 101).

### 3 Factors affecting level of the cost of equity

A factor which may significantly affect the expected rate of return on invested capital is return on risk free securities. In the process of business valuation, apart from the selection of the appropriate financial instrument (i.e. treasury bonds or bonds), which would be the basis for determining the cost of equity, it is also important to identify a specific, in terms of time horizon, security.

A serious dilemma to be faced in the business valuation process is the selection of a suitable risk premium, which is the main element of most used in practice valuation models (Zarzecki, 2009, pg. 921). The amount of this premium affects the cost of equity, which, in turn, affects the level of average weighed cost of capital and, as a consequence, business value. Risk premium is composed of two elements: rate of return on market and rate of return on risk free securities. When determining the expected rate of return on equity according to the simplest model "return on risk free securities + risk premium" with the calculation of the amount of risk premium, it is required to consider financial position of the entity, share of debt in the capital structure, industry, degree of complexity of the implemented investment project, market share, intensification of competition, organization and work efficiency, policy

of a state (local government units) with regard to fiscal and customs, legislative policies, etc. (Janik & Paździor, 2010, pg. 95-98).

To determine risk premium in *CAPM*, the most often applied approach is historical approach, consisting in determining the average rate of return on market and the average rate of return on risk free treasury bonds. However, this approach entails a serious dilemma, connected with research period selection. In general, most economists believe that for calculation of the amount of risk premium it is required to adopt possibly long calculation periods (Zarzecki, 2009, pg. 924). For developed economies, we assume most often time horizon of about 100 years (Dimson, Marsh & Staunton, 2002; Annin & Falaschetti, 1998). Some of them, e.g. J. Siegel, calculate risk premium for American companies even on the basis of nearly 200 years (Siegel, 1999, pg. 10-17). Long, few-dozen-year periods were also the object of research conducted by R. Shiller and R. Ibbotson (Welch, 2000, pg. 504).

In the countries of Central and Eastern Europe, it is impossible to base on long time horizon due to a short period of functioning of capital markets. That makes calculation of risk premium based on historical data burdened with large risk. In such conditions, considering several-dozen-year research horizon is simply impossible. On the other hand, the adoption of a shorter calculation period may distort results. It is shown even in the analyses by E. Dimson, P. Marsh and M. Staunton, from which it can be concluded that in all the analyzed economies the rate of return from the adopted 10-year research period differed significantly from the ones estimated for the time horizon covering 101 years (Dimson, Marsh & Staunton, 2002).

The solution to this situation could also be e.g. considering, in the analysis of monthly or weekly rates of return, which, taking into account a short period of time (a small number of years) of functioning of stock markets would be alternative to annual rates. This could increase slightly the credibility of received results. However, the adoption of several or even dozen-year forecasted period would not take account of any tendencies prevailing on the market of shares. Trends on the capital market last sometimes for many years ([www.djaverages.com](http://www.djaverages.com)). Thus, basing on a short time horizon could lead to a situation where rate of return would be determined under the effect of only one tendency.

Apart from research horizon, a serious problem when estimating risk premium based on historical data is to define benchmark of shares, namely stock market index. It seems most adequate to select an index which would include the largest number of companies. In the US an index fulfilling this criterion is the Standard & Poor's 500 (S&P 500) index, consisting of 500 entities with the greatest market capitalization, listed on the New York Stock Exchange and NASDAQ. In other countries we can mention such indexes as: FTSE 100 (UK), Nikkei 225 (Japan), Bovespa (more than 500 companies) (Brazil).

An important issue in determining market risk premium is also the selection of proper risk free instrument and the application of proper average. In order to estimate the average rate of return, we can use arithmetic average and geometrical average. This, seemingly hardly important issue may be a cause of large discrepancies in the risk premium amount assessment (Cwynar & Cwynar, 2007, pg. 101).

In the risk premium assessment process in the analyses of rating agencies or results of analysis of independent experts can also be helpful. Such include, among others, A. Damodaran who publishes current amounts of risk premium for different countries ([www.damodaran.com](http://www.damodaran.com)). The Polish capital market does not have a very rich history, which often makes it impossible to determine risk premium as a difference between the average rate of return and the average rate of return on stock market index. The risk premium determination methodology suggested by A Damodaran enables applying the capital asset pricing model for Polish companies. According to A. Damodaran, for entities functioning in Central European countries it is recommended to adopt risk premium between ca. 7% to 9%. For Bosnia and Herzegovina, A. Damodaran adopts risk premium at the level of less than 15% ([www.stern.nyu.edu](http://www.stern.nyu.edu)).

#### **4 New concept of determining the cost of equity**

The known models of determining the cost of equity, even in the period of traditional business cycle<sup>36</sup> required, in many cases, the application of adjustments. CAPM has been established based on assumptions that are difficult to fulfill in practice. Therefore, it is nothing particular that in the period of crisis the need for improvement of this model seems even greater. This is indicated by such phenomena as, for instance, exceptionally strong growth in return on treasury bonds and market risk premium adopted by specialists in various countries. An additional factor confirming the justified prudence, while using CAPM, is also seldom encountered fluctuation in prices of shares in many listed companies. These strong fluctuations motivate financiers to pay greater than usually attention to the issues of selection of calculation period when calculating beta coefficient, being one of the elements of the analyzed model structure. The change in duration of the calculation period does not solve the problem. The model should take account of factors adequate to the rapidly changing macro-and microeconomic conditions (Paździór, 2012, pg. 321-329).

From the mentioned argumentation it seems that the estimation of the cost of equity, especially small-sized entities, should be based on as most up-to-date financial information as possible and take account of the current financial position of the valued company. These criteria will appear fulfilled when the cost of capital is estimated based on basic parameters (ratios) determining financial standing of a company. These parameters may be, among others: total debt ratio, overall financial ratio, current and quick liquidity ratios, return on sales measured by operating profit, return on equity. On the basis of this concept, an author's model has been developed of determining the cost of capital, in which this cost depends on the rate of return on

---

<sup>36</sup> The business cycle can be called recurring periodical fluctuations in the activity of the whole economy (Garbicz & Golachowski, 2006, pg. 149). It consists of four consecutive phases: stimulation, heyday, slope and recession (Bień, 2011, pg. 25). The phase of slope is determined sometimes as crisis. However, it should be emphasized that the force and scope of impact of subprime crisis was so high that its presentation in the structure of a classic business cycle seems unreasonable.

risk free securities, risk premium of a country and risk premium of a company. The innovative character consists in the method of calculating risk premium of a company, being a derivative of its current financial position. In this model, to each of the adopted ratios weight is assigned.

Weights for different ratios have been assigned based on the conducted simulations of changes in the financial position of the company. The author is aware of the fact that these weights may be subject to change, depending on the number and force of impact of external and internal factors. For this reason, it should be regarded as a proposal which perhaps may require improvement and practical verification in the conditions differing from the assumptions adopted by the author. The whole model also contains defined coefficients and invariables, whose task is to define the degree of reaction of risk premium to changes in the financial position of a company. This model can be described by means of the formula:

$$C_E = R_{RF} + C_R + B_R$$

where:

$C_E$  [Cost of Equity] ( $K_{KW}$ ),

$R_{RF}$  [Rate of Return on Risk Free Securities] (bonds or treasury bonds) ( $R_{PW}$ ),

$C_R$  [Country Risk] –risk premium of a country with the highest credit rating ( $P_{RK}$ ),

$B_R$  [Business/Enterprise Risk] ( $P_{RP}$ ).

Risk premium of a country can be adopted as the difference between return on instruments of a specific country, in which the analyzed company operates, and return on instruments of a selected state (possibly average return on states) with the highest credit rating. The estimated amount of risk premium of a country can be also found on numerous financial websites (www.datosmacro.com).

Risk premium... of a company is a derivative of its financial position. This premium can be estimated as follows (Paździor, 2013, pg. 200):

$$P_{RP} = \frac{0,35 \cdot DR - \ln(0,4 \cdot WOSF + 0,3 \cdot CR + 0,2 \cdot ROS + 0,2 \cdot ROE + 0,3 \cdot QR)}{SW^6} + R_{PWPL} \cdot SW$$

where:

$DR$  – total debt ratio,

$WOSF$  – overall financial ratio,

$CR$  – current liquidity ratio,

$ROS$  – return on trade measured by operating profit,

$ROE$  – return on equity,

$QR$  – quick liquidity ratio,

$R_{PWPL}$  – return on Polish risk free instruments,

$SW$  – the sum of all weights, i.e. (0.35+0.40+0.30+0.20+0.20+0.30 = 1.75).

In order to verify the presented model of determining the cost of equity, a case study has been prepared, where this cost has been estimated given the assumption of different values of ratios used in the formula. As the return rate on risk free

instruments the median of return on 10-year French, Japanese, German, US and UK bonds has been adopted (www.market.bizzone.pl). The risk premium of a country has been estimated as the difference between return on 10-year Polish treasury bonds and the median of return on 10-year bonds of the four mentioned states. The analysis results are presented in Tables 1 and 2.

**TABLE 1. RESULTS OF ESTIMATES OF THE COST OF EQUITY DEPENDING ON THE ADOPTED VALUE OF RATIOS SHOWING THE FINANCIAL POSITION OF A COMPANY (PART 1)**

DR	0	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5
WOSF	6	5,1	4,34	3,68	3,13	2,66	2,26	1,92	1,63	1,39	1,18
CR	4	3,52	3,1	2,73	2,4	2,11	1,86	1,63	1,44	1,27	1,11
ROS	0,6	0,55	0,5	0,45	0,4	0,35	0,3	0,25	0,2	0,15	0,1
ROE	0,5	0,45	0,4	0,35	0,3	0,25	0,2	0,15	0,1	0,05	0
QR	2,8	2,46	2,17	1,91	1,68	1,48	1,3	1,14	1,01	0,89	0,78
R <sub>PW</sub>	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
P <sub>RK</sub>	0,79%	0,79%	0,79%	0,79%	0,79%	0,79%	0,79%	0,79%	0,79%	0,79%	0,79%
P <sub>RP</sub>	1,75%	2,31%	2,87%	3,44%	4,00%	4,57%	5,14%	5,72%	6,30%	6,90%	7,51%
<b>K<sub>KW</sub></b>	<b>5,04%</b>	<b>5,60%</b>	<b>6,16%</b>	<b>6,73%</b>	<b>7,29%</b>	<b>7,86%</b>	<b>8,43%</b>	<b>9,01%</b>	<b>9,59%</b>	<b>10,19%</b>	<b>10,80%</b>

*Source: Prepared by the author on the basis of conventional data*

**TABLE 2. RESULTS OF ESTIMATING THE COST OF EQUITY DEPENDING ON THE ADOPTED VALUE OF RATIOS SHOWING THE FINANCIAL POSITION OF A COMPANY (PART 2)**

DR	0,55	0,6	0,65	0,7	0,75	0,8	0,85	0,9	0,95	1
WOSF	1	0,85	0,73	0,62	0,52	0,45	0,38	0,32	0,27	0,23
CR	0,98	0,86	0,76	0,67	0,59	0,52	0,46	0,4	0,35	0,31
ROS	0,05	0	-0,05	-0,1	-0,15	-0,2	-0,25	-0,3	-0,35	-0,4
ROE	-0,05	-0,1	-0,15	-0,2	-0,25	-0,3	-0,35	-0,4	-0,45	-0,5
QR	0,69	0,6	0,53	0,47	0,41	0,36	0,32	0,28	0,25	0,22
R <sub>PW</sub>	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
P <sub>RK</sub>	0,79%	0,79%	0,79%	0,79%	0,79%	0,79%	0,79%	0,79%	0,79%	0,79%
P <sub>RP</sub>	8,14%	8,79%	9,47%	10,19%	10,96%	11,81%	12,78%	13,93%	15,39%	17,52%
<b>K<sub>KW</sub></b>	<b>11,43%</b>	<b>12,08%</b>	<b>12,76%</b>	<b>13,48%</b>	<b>14,25%</b>	<b>15,10%</b>	<b>16,07%</b>	<b>17,22%</b>	<b>18,68%</b>	<b>20,81%</b>

*Source: Prepared by the author on the basis of conventional data*

The received results indicate that in the case of the application of the above model, along with growth in the share of debt, reduction in the financial safety level, deterioration in liquidity and return, on both sales and equity, the cost of equity increases. The structure of the presented model is based on the assumption that the anticipated rate of return on equity depends directly on the financial position of a company. For this reason, the actual investment risk premium (calculated as a difference between the cost of equity and return on Polish 10-year treasury bonds) in a hypothetical company ranges from 1.75 percentage points to 17.52 percentage points.

The proposed method seems to fulfill a gap in the process of determining the cost of equity of companies operating in the conditions of unstable economies. It enables empirical calculation of this factor, affecting directly the value of an entity. It is particularly important in countries with unstable financial markets.

This method can be considered as the extension of the *Bond Yield Plus* method, according to which the cost of equity is determined summing up the rate of return on risk free securities and determined subjectively risk premium (Panfil, Szablewski, 2011, p. 87). The advantage of the presented method is that risk premium, related to investment in equity, is determined in a manner preventing the practice of discretionary assumption of a level, convergent with clients' expectations. It limits the impact of subjective factors during valuation, namely one of the most important flaws distorting the actual business value <sup>37</sup>.

## 5 Conclusion

The fluctuations on financial markets observed in the period of *subprime* crisis (among others, noticeable changes in the level of return on treasury instruments and market risk premiums) have contributed to the increase in interest in the methods of determining the cost of capital. Previously commonly applied methods are verified. There are also new ones, taking account of factors typical of various phases of the business cycle. One of them is the method of determining the cost of equity presented in this article. It permits more precise determination of the cost of equity of companies operating in the conditions of unstable economies, where it is either impossible to apply known methods of calculating the cost of equity or it requires many adjustments.

The advantage of the presented method over other models (for instance *Bond Yield Plus*) is that risk premium, related to investment in equity, is determined including the current economic and financial position of companies. It limits the impact on the business value of subjective factors that often distort the actual business value.

---

<sup>37</sup> At this point, it is worth mentioning the opinion by A. Damodaran, according to whom in practice there is no possibility of carrying out the business valuation process with full objectivity (Damodaran, 2012, pg. 21).

## 6 Literature

- Annin M., Falaschetti D. (1998), Equity Risk Premium. *Valuation Strategies*. Ibbotson Associates, January/February 1998, [http://www.phoenixhecht.com/treasuryresources/PDF/Equity\\_Risk\\_Premium.pdf](http://www.phoenixhecht.com/treasuryresources/PDF/Equity_Risk_Premium.pdf) (stan z 12.05.2012 r.).
- Arnold G.C., Hatzopoulos P.D. (2000). The Theory-Practice Gap in Capital Budgeting: Evidence from the United Kingdom, *Journal of Business Finance & Accounting*, Vol. 27(5)&(6), June/July 2000.
- Besley S., Brigham E.F. (2009). *Principles of Finance*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Best P. (2000). *Wartość narażona na ryzyko*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Bień W. (2011). *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*. Warszawa: Difin.
- Bodie Z., Merton R.C. & Cleeton D.L. (2009). *Financial Economics*. New Delhi: Pearson Education, Dorling Kindersley India Pvt.
- Brigham E.F. (1996). *Podstawy zarządzania finansami cz. 2*. Warszawa: PWE.
- Cwynar A. & Cwynar W. (2007). *Kreowanie wartości spółki poprzez długoterminowe decyzje finansowe*. Warszawa-Rzeszów: Polska Akademia Rachunkowości oraz Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie.
- Damodaran A. (2012). *Wycena. Minipodręcznik dla inwestorów giełdowych*. Gliwice: Helion.
- Dimson E., Marsh P. & Staunton M. (2002), Global Evidence...op. cit. (stan z 12.05.2012 r.).
- Dimson E., Marsh P. & Staunton M. (2002). Global Evidence on the Equity Risk Premium, *Journal of Applied Corporate Finance*, London Business School, September 2002, <http://faculty.london.edu/edimson/assets/documents/Jacf1.pdf> (stan z 12.05.2012 r.);
- Gajdka J. & Walińska E. (1998). *Zarządzanie Finansowe. Teoria i praktyka*. Warszawa: Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce.
- Garbicz M. & Golachowski E. (2006). *Elementarne modele makroekonomiczne*. Warszawa: SGH.
- [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html) (stan z 10.05.2012 r.).
- <http://www.datosmacro.com/en/risk-premium> (stan z 28.08.2013 r.);
- [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html) (stan z 28.08.2013 r.).
- <http://www.djaverages.com/?go=industrial-components> (stan z 14.05.2012 r.).
- [http://www.rynek.bizzone.pl/Stopy\\_procentowe-Oprocentowanie\\_obligacji\\_na\\_swiecie](http://www.rynek.bizzone.pl/Stopy_procentowe-Oprocentowanie_obligacji_na_swiecie) (stan z 28.08.2013 r.).

- Janik W. & Paździor A. (2010). *Zarządzanie finansami spółki kapitałowej*. Warszawa: PWE.
- Malinowska U. (2001). *Wycena przedsiębiorstwa w warunkach polskich*. Warszawa: Difin.
- Panfil M. & Szablewski A. (2011). *Wycena przedsiębiorstwa. Od teorii do praktyki*. Warszawa: Poltext.
- Paździor A. (2012). Zastosowanie modelu CAPM w warunkach kryzysu, w: Dudycz T., Osbert-Pociecha G., Brycz B. (red), *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Wrocław 2012.
- Paździor A. (2013). *Wycena wartości przedsiębiorstwa w warunkach destabilizacji rynków finansowych*. Warszawa: Difin.
- Petty J.W., Keown A.J., Scott D.F. & Martin J.D. (1993). *Basic Financial Management*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Sabali J. (2008). A Practical Approach for Quantifying Country Risk, GCG Georgetown University – *UNIVERSA* 2008, Vol. 2, Num. 3.
- Siegel J. (1999). The Shrinking Equity Premium Historical Facts and Future Forecasts, *The Journal of Portfolio Management*, Vol. 26, No 1 – Fall 1999.
- Welch I. (2000). Views of Financial Economists on the Equity Premium and on Professional Controversies, *The Journal of Business*, Vol. 73, No. 4, October 2000.
- www.daomodaran.com (stan z 30.08.2013 r.); [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html) (stan z 14.09.2012 r.).
- Zarzecki D. (2009). Dylematy szacowania premii z tytułu ryzyka, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, Nr 48, Wrocław 2009.

## **TECHNICAL AND FINANCIAL FACTORS OF BUSINESS VALUE FROM THE POWER SECTOR**

---

Karolina Gałązka<sup>38</sup>

Politehnika Lubelska / Katedra Finansów i Rachunkowości

### **Summary**

The value of the company is influenced by many factors, both financial and non-financial. Identification and diagnosis of these factors allows the formulation and effective implementation of the strategy of improving the company's value. It also allows to manage the value of each in the decision relating to the business environment, its resources and work organization. The value of business affect not only financial cash flow, but also the structure of financial sources. This, in turn, to a large extent is determined by the nature of the industry. Industries differ in capital intensity and structure of the property. The production usually requires a higher commitment to substantive and financial capital than commercial activities or services. In this article companies from the electric power sector were analyzed. This sector is one of the most capital-intensive. The investment period usually lasts for several years, and the production and distribution of electricity requires a lot of capital. Aim of this paper is to evaluate the technical and financial factors affecting the value of the companies form the electric power industry. On the basis of the study it can be concluded that the analyzed companies have a good financial condition. The problem is, however, a high level of depreciation of non-current assets. At the times of the promotion of renewable energy and stringent EU legislation to reduce emissions of greenhouse gases such entities will be obligated to high investment in new ecological machinery and equipment. This creates an additional risk factor, and forces them to seek new sources of funding. Without these processes, their future existence and development seems to be problematic.

**Keywords:** enterprise value, electricity companies, sources of financing, technological needs in electric power sector.

### **1 Introduction**

Raising contemporary business value is one of the major goals of running business activities. The sources of value creation change along with changing operating conditions of business entities. Therefore, a selection of factors affecting the value of an entity must correspond to changes on the market and methods of their

---

<sup>38</sup> Nadbystrzycka 38 D, 20 – 618 Lublin, Polska; Email. k.galazka@pollub.pl

management, since these factors are of decisive impact on competitive advantage of an entity. The contemporary economy presents more and more demanding requirements and forces entities to be more and more competitive. According to J. Lowe, if an investor obtains the answer to the following questions: Is the company in good condition? Is greater indebtedness acceptable? Can a company generate constant and strong stream of income? Is there a possibility to raise the level of sales? (Dudycz, 2005, pg. 18), the investor may then specify business value, and hence purposefulness of investing in the company. Business value management thus focuses the attention of managers on the maximization of net cash flows, increases relevance of strategic decisions as well as reduces risk and reinforces the business entity development process.

A company is not only about implementing certain management skills, but also about reacting to the needs of a specific market. The power market is quite a characteristic area. One of the features that differentiate investments in the power sector from other industries is a long lasting and complicated investment process. The power industry is one of the most capital-intensive areas of the economy. The Polish distribution system contains assets which are highly operated and require replacement or modernization. A characteristic feature of the power sector is also most often a longer, as compared to other industry branches, period of return on equity. The period of investment usually lasts for several years and production and distribution of electric energy require large outlays.

The article presents an analysis of companies from the power sector. The main objective is to assess technical and financial factors affecting business value from the power sector. The subject of the paper is the power sector and the object is analysis of basic carriers of business value in a given sector. It presents technical and financial factors of power business value as well as discusses development possibilities of the analyzed entities.

## **2 Contemporary business value factors**

Value multiplication is the main purpose of a contemporary company. The approach of management by value is an approach, in which general aspirations of a company, analytical techniques and management processes are subordinate to the maximization of value by concentration of the decision-making process on major factors determining value (Copeland, Koller & Murrin, 1997, pg. 87) A conscious increase in business value is possible after it has been identified what it is and which factors are decisive for it. There are many approaches towards defining value of a contemporary business entity. From all kinds presented in the literature, one most important definition stands out. Value which is attributed to a company determines the maximum price a prospective new investor is willing to offer for the company, or the price its present owner is willing to accept for it (Szczepekowski, 2007, pg. 45).

The business value is determined under the effect of many financial and non-financial factors. In a nutshell, it can be stated that value of an entity depends directly on generated cash, amount of invested capital and cost of capital (Dudycz, 2005, pg. 23). A. Rappaport, while conducting research on financial factors of the business

value, extended their list to seven items, which include: growth in sales, operational profit margin, additional investments in fixed assets, additional investments in current assets, cash tax rate, cost of capital and value growth period (Rapaport, 1999, pg. 187).

Very important elements in the process of business value creation are also the so-called non-financial value factors. As a result of the multifaceted look at the value maximization process, the so-called Value Creation Index has been established, for the entities operating in new market conditions. According to this index, the value of an organization is affected, next to the financial carriers, also by the following factors: innovations, quality, customers, management, alliances, technologies, brand, employees, environment (Stanoch, 2005, pg. 31). This index allows a broader look at the process of value creation and better management in order to maximize generated cash resources which are decisive for the business value. The most known and significant division of factors of contemporary business value was, however, presented by A. Rappaport. This author divided the factors determining value of an entity into three groups. He included in them the before-mentioned cash flows from operating activities, the rate of the cost of capital and the company's indebtedness level. Later, he conducted a more detailed grouping of the value carriers into operational, investment, financial and general factors.

The operational value carriers are then decisions determining the structure of products, level of prices, promotional activities, advertising, distribution and the level of customer service. They are reflected in three basic factors: sales growth rate, operational profit margin and income tax rate. Investment value carriers are then the decisions concerning stock levels and growth in production capacities, being reflected in two factors - investments in fixed assets and investments in net working capital. On the contrary, financial value carriers are then the cost of capital and capital structure. The general value carrier is then the period of growth or possibilities of value creation, also referred to as competitive advantage period (Rapaport, 1999, pg. 65).

The aforementioned factors form a basis for building a scheme of connections between the decisions made in a company and the value generated for its owners (Nita, 2007, pg. 30).

The value of each contemporary company is affected by many factors. It is difficult to determine, which of them have the most important impact. For this purpose, what should be identified are the areas of business value creation. Then, the particular factors determining value should be thoroughly identified. Right selection of activities creating value is strictly related to the specific character of the sector in which a company operates, and the degree of intensity of competition. Additionally, the process of value creation of an entity should be implemented simultaneously in all areas of its operations, and each of the separated carriers should be taken into account in business valuation.

The subject of the article is the electric energy market, which has its own character. When valuating companies from the power industry, it is required to take into account the fact that electric energy is produced as goods but consumed as service. From among the carriers having effect on the value of entities from the power

sector, apart from the before-mentioned internal factors, we can also distinguish a number of external factors, independent on individual business entities. An important factor influencing business value in the power sector is the climate and energy policy of the European Union. This policy is based on the assumption that an important determinant of climate warming is the emission of CO<sub>2</sub>. ("Energia Gigawat" 2011, No. 2).

The climate and energy package puts the Polish economy, in particular the electric energy manufacturers, at a large disadvantage. They have more than 60% of share in the entire emission of CO<sub>2</sub> by the Polish industry ("Ekonomia & Rynek", 2011). The effects of implementation of the package will be thus very severe in economic terms.

The business value in the power sector is affected largely also by legal regulations. Specific importance is given to the tax and balance law. Legal regulations can improve financial standing of companies, but can also affect it destructively. Any changes in national and EU regulations with regard to the operation of the power sector introduce the need for fulfilling a number of laws and obligations. The carried out modifications affect undoubtedly financial costs, and consequently operating results obtained by the entities in the power sector.

The level of prices of energy resources affects not only the business value in the sector, but also interferes in the economic and civilization development of the world. A sudden growth in prices of power carriers (especially fuels generated from crude oil) forced implementation of the programs of rational use of energy and restrictions in power consumption of the economy. These events also showed that these prices were subject to many unpredictable impacts and extra-economic factors. One of them is for instance political situation in the regions of fuel extraction (military conflicts, strikes) or weather anomalies. Extremely important factors of the future development of markets of fuels and energy resources also result from environmental conditions and especially from the adopted international environmental protection agreements.

The expected further changes in the power law of the EU, and in the technologies supporting the development of power industry will probably result in significant changes on the electric energy market. Further deregulation of this market is assumed. The role of customers (final recipients of this energy) will increase. In these conditions, the business value of energy producers will more and more depend on the costs of management, and in particular on their control and adjustment of their level to market prices.

### **3 Situation in the power sector in Poland**

The power sector covers the processes of acquisition of electric energy sources, generation and then delivery to final recipients. The whole sector can be split into two subsectors. One of them is a fuel subsector, and the second (being the subject of this article) is the power subsector. The power engineering includes production, distribution and sales of electric energy. Within these two subsectors, often also smaller ones are distinguished. These are e.g. conventional power or nuclear power.

In the contemporary economy of the world, electric energy plays a very significant role. Its importance in the economic development becomes an unquestionable phenomenon. The most developed countries of the world owe their industry and social progress mainly to electro-intensive systems. On a global scale, the consumption of energy in 1995 was 30% higher than in 1965. On the other hand, as indicated by forecasts, growth in energy until 2025 will proceed at a galloping pace (Krawiec, 2012, pg. 40–41). It is planned that global demand for electric energy in 2030 will be higher even by 50–60% than presently.<sup>39</sup>Energy consumption grows rapidly, despite more and more effective use. The development of the world economy and growth in population of the world are thus accompanied by continuous growth in the energy demand. The production of electric energy has a very strong impact on the development of other sectors of the economy and the standard of living of the population. At the present level of economic development, most inhabitants, especially of highly developed states, cannot imagine their life without access to electric energy, which enables using other technological achievements. Electric energy production is dominated by the states that are highly developed economically and largest in terms of population. A leader in respect of production volume are the United States, generating 1/4 of the global electric energy. (see table 1). More than 65% of the electric energy production can be attributed to the following 10 states: the United States, Russia, Japan, China, Germany, Canada, France, Great Britain, India and Ukraine. On the contrary, approx. 64% of the global electric energy production is delivered by power plants heated with conventional sources: hard coal, lignite, petroleum and natural gas. Nuclear power starts to grow in importance now. Its share in the world production of energy is now 17%. For this reason, it seems important that ten states - the largest producers generate nearly 2/3 of the global electric energy.

**TABLE. 1. SHARE OF STATES IN THE GLOBAL PRODUCTION OF ELECTRIC ENERGY**

No.	Country	Share in %
1	United States	26
2	China	8
3	Japan	7
4	Russia	6
5	Canada	4
6	Germany	4
7	France	4
8	India	3
9	Brazil	2
10	RoW	36

*Source: prepared by the author on the basis of the data from the Central Statistical Office (GUS)*

---

<sup>39</sup> US Department of Energy

In Poland, in the period 2007–2009, the production of electric energy was running at a similar level, reaching the average of approximately 155 400 GWh. However, during these three years, we can notice a successive decrease in electric energy production. (see table 2). The pace of growth in energy consumption was much greater from 2010. As compared to almost 98% in 2009, it increased in the subsequent period already by 6 percentage points.

**TABLE 2. PRODUCTION OF ELECTRIC ENERGY IN POLAND**

No.	Specification	2007	2008	2009	2010	2011
1	Total electric energy generation [GWh]	159 347,8	155 305,4	151 720,2	157 657,6	163 547,9
2	Dynamics	-	97,46%	97,69%	103,91%	103,74%

Source: prepared by the author on the basis of BDL – Local Data Bank of the Central Statistical Office (GUS), [http://www.stat.gov.pl/bdl/app/dane\\_podgrup.hier?p\\_id=393290&p\\_token=-906408441](http://www.stat.gov.pl/bdl/app/dane_podgrup.hier?p_id=393290&p_token=-906408441) (accessed on 24.08.2013).

Carrying out an electrical energy consumption analysis, like in the case of the production in the years 2007–2009, we can see a decrease in energy consumption, on the other hand the consumption has been growing since 2010 (see table 3). In 2011, a maximum level was reached, amounting to almost 148 000 GWh.

**TABLE 3. ELECTRICITY CONSUMPTION BY ECONOMIC SECTORS**

No.	Specification	Data in GWh				Data in %			
		2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011
1	Total:	143 700	136 996	144 453	147 668	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
2	industrial sector	44 734	40 427	42 130	44 838	31,13%	29,51%	29,17%	30,36%
3	power sector	23 993	23 944	26 018	25 659	16,70%	17,48%	18,01%	17,38%
4	transport sector	5 785	4 204	4 648	4 245	4,03%	3,07%	3,22%	2,87%
5	households	27 115	27 534	28 614	28 258	18,87%	20,10%	19,81%	19,14%
6	agriculture	1 628	1 610	1 616	1 595	1,13%	1,18%	1,12%	1,08%
7	other consumption	40 445	39 277	41 427	43 073	28,15%	28,67%	28,68%	29,17%

Source: prepared by the author on the basis of BDL – Local Data Bank of the Central Statistical Office (GUS), [http://www.stat.gov.pl/bdl/app/dane\\_podgrup.hier?p\\_id=393290&p\\_token=-906408441](http://www.stat.gov.pl/bdl/app/dane_podgrup.hier?p_id=393290&p_token=-906408441) (accessed on 24.08.2013).

Industry is the largest user of electric energy in Poland. The share of its consumption over the years 2008–2011 was at an average level of approximately 30%. In 2008, this consumption was the highest, as much as 31% (44 734 GWh) of overall electric energy consumption in Poland. Further, the largest beneficiaries of electric energy are households and industrial sector. Energy consumption in both

areas is at the average level of 20% on the scale of the country. The least energy-intensive area remains the transport sector – on average 4% on the scale of the country.

To sum up, electric energy is one of the most "noble" forms of energy and has a very strong impact on the development of civilizations and the economic development of particular countries. For this reason, the demand for electric energy, its variability, and then satisfaction of this demand strictly are associated with the domestic economy and its further changes (Pasek J., 2007, pp. 10-11). It is obvious that the global financial crisis and economic stagnation resulted in the country's decrease in consumption of electric energy in 2009, as compared to the previous year. Paradoxically, however, the slowdown allowed power companies to relax temporarily and focus on important long-term investments. Many experts note that the Polish electrical power sector needs new investments.

#### 4 Technical and financial factors of power business value

The subject of research in the further part of the article covers technical and financial factors determining power business value.

One of the basic elements of assessment of the technical condition of power companies is installed capacity and available capacity of the devices in operation. In 1995, the capacity of turbine sets that had been operating for over 30 years amounted to 5,411 MW, which was 19.3% of capacity of the National Power System (see table 4). In 2000, this capacity amounted to 8,892 MW (29.9%), in 2005–13,545 MW (44.5%), and in 2010 – 16,938 MW (55.4%).

**TABLE 4. STRUCTURE OF TURBINE SETS IN POWER PLANTS AND PROFESSIONAL HEAT AND POWER STATIONS IN THE PERIOD 1995 – 2010 BY AGE.**

Year	< 5 years	6 to 10 years	11 to 15 years	16 to 20 years	21 to 25 years	26 to 30 years	> 30 years
1995	4,12	11,41	12,35	20,24	20,84	11,73	19,31
1996	5,78	7,07	14,78	18,33	21,37	12,92	19,76
1997	6,48	4,86	16,57	17,28	20,65	13,63	20,54
1998	7,00	3,21	15,08	15,94	19,81	16,22	22,74
1999	6,00	2,30	15,31	10,08	22,22	20,15	23,94
2000	6,01	3,93	6,78	14,23	17,88	21,30	29,87
2001	4,15	4,84	4,72	16,17	17,20	20,26	32,66
2002	2,93	6,33	3,16	14,68	15,74	19,46	37,70
2003	5,94	6,78	2,30	14,10	10,46	21,76	38,66
2004	5,95	6,21	3,73	10,64	11,49	19,44	42,54
2005	4,66	7,91	4,15	6,81	14,04	17,96	44,47
2006	6,25	7,08	4,84	4,71	15,68	17,15	44,29
2007	4,98	6,98	5,89	3,48	14,33	15,45	48,89
2008	5,17	6,75	7,14	2,55	13,73	10,55	54,12

2009	5,42	8,08	5,75	4,16	10,52	11,58	54,49
2010	4,39	7,16	7,96	4,19	6,81	14,07	55,42

*Source: Prepared by the author on the basis of ARE data*

Undoubtedly, we can notice a successive growth in capacity of the installed devices. As a confirmation of this phenomena, we can quote the fact that in 2008 the general capacity installed in power plants in Poland was almost 35 600 MW, whereas in 2011 it was already higher and almost 37 600 MW (see table 5).

**TABLE 5. GENERAL INSTALLED AND AVAILABLE CAPACITY IN POWER PLANTS IN POLAND**

No.	Specification	2008	2009	2010	2011
1	Installed capacity:	35 596,4	35 762,3	36 058,2	37 595,2
2	Available capacity	35 326,0	35 713,8	36 058,8	37 305,8

*Source: prepared by the author on the basis of BDL – Local Data Bank of the Central Statistical Office (GUS), [http://www.stat.gov.pl/bdl/app/dane\\_podgrup.hier?p\\_id=393290&p\\_token=-906408441](http://www.stat.gov.pl/bdl/app/dane_podgrup.hier?p_id=393290&p_token=-906408441) (accessed on 24.08.2013).*

Technical obsolescence of the Polish power sector results not only in hazard of growth in energy prices. It also creates a danger of default on the needs of the beneficiaries (e.g. as a result of increased failure rate, etc.). Both situations affect large investment needs in the electric energy subsector. Investments must relate not only to replacement of the outdated generating apparatus, but also development of electric energy production on the basis of renewable sources (Janik W., 2013, p. 53).

Very important in the process of creating contemporary business value, next to the technical factors, are also financial value carriers. Sales volume will always affect business value. This is because, as long as growth can be observed in sales, the value of a business entity will increase. The aforementioned investment outlays, and more specifically outlays for long-term asset components, will alone have negative impact on the value. This fact is forgotten by many managers, in particular in the period of a crisis. Investing is not for the sake of investing alone, but for the increase in revenues. The factors such as prices and costs have significantly influenced the financial result of Polish electric energy producers<sup>40</sup>. In 2009, it was higher by 287.5% as compared to 2008, while in 2010. it was lower by 19.6% as compared to 2009. (see table 6).

In 2010, two factors determined change in the financial result: decrease in average selling prices, which caused reduction in sales profit by 14.5% and growth in costs of electric energy production which was a result of decrease in profit by 7.2%. The growth in sales volume contributed to growth in this result by 2.1%.

---

<sup>40</sup>The research covered 6 large electric energy producers using lignite and 5 producers using hard coal.

**TABLE 6. IMPACT OF CHANGE IN SALES VOLUME, UNIT PRICES AND COSTS ON CHANGE IN THE FINANCIAL RESULT IN PROFESSIONAL POWER PLANTS AND PROFESSIONAL AND INDEPENDENT HEAT AND POWER STATIONS IN THE YEARS 2008 - 2010 (%)**

No.	Specification	2010	2009	2008
1.	Sales volume (MWh)	141 280	138 410	136 743
2.	Average selling price (PLN/MWh)	192,2	196,9	160,8
3.	Average unit cost (PLN/MWh)	166,4	164,1	152,2
4.	Result on sales in PLN	3 625 088	4 541 232	1 171 888
5.	Financial result dynamics (%)	80,40	387,50	100,00
6.	Change in result in %	-19,60	287,50	100,00
7.	Change in result owing to increase in sales	2,10	1,20	-
8.	Change in result owing to increase in prices	-14,50	326,30	-
9.	Change in result owing to increase in costs	-7,20	-140,00	-

*Source: Prepared by the author on the basis of statistical data derived taken from Statystyka Elektroenergetyki Polskiej, ARE, Warsaw 2010 and 2011.*

Carrying out an analysis of changes in the net value of fixed assets at particular distributors, we can also notice a substantial diversification. It is worth paying attention to the net value of tangible fixed assets in Polska Grupa Energetyczna (Polish Energy Group). The entity having the greatest share in national distribution (40%) since 2008 has been showing very low shares of fixed assets in total assets. It proves high level of consumption of the distribution system of this distributor. The investment costs borne over this period were not sufficiently large as compared to the actual needs.

**TABLE 7. SHARE OF TANGIBLE FIXED ASSETS IN TOTAL ASSETS AT DISTRIBUTION SYSTEM OPERATORS IN 2006 – 2010 (%)**

No.	Distributors	2010	2009	2008	2007
1.	PGE Dystrybucja	0,27	0,29	0,35	80,08
1.	Tauron Polska Energia	83,66	87,22	86,75	79,89
3.	Enea Operator	1,89	1,96	1,91	2,32
4.	Energa Operator	84,85	89,85	84,45	80,79

*Source: prepared by the author on the basis of financial statements of domestic distribution system operators for 2007–2010.*

In the analyzed period, the amount of investment outlays was diverse, not only with respect to particular distributors, but also in particular years (see table 8). The largest outlays were incurred in 2007. In the remaining years, they were already significantly lower.

**TABLE 8. INVESTMENT OUTLAYS OF DISTRIBUTORS IN 2006 - 2010**

No.	Distributors	2010	2009	2008	2007
1.	PGE Dystrybucja	12 079,32	1 516,81	4 834,04	424 324,52
2.	Tauron Polska Energia	342 273,40	380 534,66	734 176,96	789 047,91
3.	Enea Operator	12 581,00	15 355,00	25 537,00	406 105,00
4.	Energa Operator	348 835,84	697 266,07	574 589,06	618 349,06

*Source: prepared by the author on the basis of financial statements of domestic distribution system operators for 2007–2010.*

The conducted analysis enables formulating a thesis that average level of consumption of tangible fixed assets at electric energy distributors is very high. Investment outlays borne in the analyzed period were disproportionately low as compared to the actual restoration-modernization needs.

## **5 Economic situation and development possibilities of power companies**

Undertaking investment and modernization activities with regard to power infrastructure is determined mainly by its low technical condition. Most of the facilities were built in the 1970s and 1980s, which means that the life of many facilities is a few dozen years and often exceeds the planned life. In particular, it applies to linear infrastructure facilities (transmission system and distribution system) of electric energy. The share of facilities older than their planned life is a significant part of all facilities being in operation. Operation of infrastructural facilities for over their planned life, with simultaneous lack of investment outlays for modernization or restoration, results in a significant deterioration of the technical condition and higher risk of failure (*Financing*, 2011. p. 21).

Woszczyk M. states in the report published by Instytut Obywatelski that it has been estimated that investment outlays of power concerns in Poland for the period of three years 2009 - 2011 amounted together to approximately PLN 14.3 million, which means that on average it was approximately PLN 4.8 million annually (Swora, 2011, pg. 30). In 2009, investment outlays of Polish power concerns amounted to PLN 4.1 million, while in 2010 a growth occurred in the analyzed amount slightly above 9%. Due to the above, the amount of investment outlays reached the level of over PLN 4.5 million. In the next period, the amount of incurred investment outlays also increased and in 2011 it was already PLN 5.6 million (see table 9).

**TABLE 9. AMOUNT OF INCURRED INVESTMENT OUTLAYS IN THE ELECTRIC ENERGY SECTOR IN 2010 – 2008**

No.	Specification	2009	2010	2011
1.	Investment outlays in PLN million	4,148	4,529	5,604
2.	Dynamics (%) previous year = 100%	100	109,19	123,74

*Source: prepared by the author on the basis of M. Swora, Report: W kierunku nowoczesnej polityki energetycznej. Energia elektryczna, Instytut Obywatelski, 2011, p. 30*

The entities operating on the market, in order to achieve their goals, form numerous and various associations, creating corporate groups. However, every company must have capital necessary for running business operations. One way of financing growth is internal funding. In this financing model, a company raises funds necessary to complete goals from their own resources, e.g. by means of retaining orked profit in the form of established provisions or depreciation deductions. Funds raised through depreciation deductions can be used for new or restoration investments. Depreciation, due its nature, reflects circulation of value in a company, meeting three functions; depreciation, cost and financial function.

In the analyzed power groups in the analyzed years 2008 – 2011, the average level of internal funds allocated for the development of these entities was successively higher in value each year. It can be confirmed by the fact that in 2008 slightly more than PLN 2 500 million were allocated on average for development of the analyzed power groups, while in 2011 the value of these funds increased almost 2.7 times and amounted to almost PLN 6 800 million (see table 10). In the analyzed power groups there is a large diversity of the value of internal resources meant for development, which is confirmed by the high value of variability coefficient amounting to 0.889. The largest number of resources was managed by PGE group in 2011 (PLN 16 163 million).

**TABLE 10. FUNDS MEANT FOR DEVELOPMENT IN POWER GROUPS IN 2008 - 2011 (IN PLN MILLION)**

No.	Company name	2008	2009	2010	2011
1.	PGE	8 145,52	11 058 524,00	14 139 077,00	16 163 379,00
2.	TAURON	4 192 343,00	3 554 062,00	2 901 715,00	1 909 092,00
3.	ENEA	4 306 442,00	4 646 731,00	5 111 616,00	5 769 592,00
4.	ENERGA	1 515 692,57	1 921 092,09	2 514 028,12	3 182 107,55
Average		2 505 655,77	5 295 102,27	6 166 609,03	6 756 042,64

*Source: prepared by the author on the basis of consolidated statements of power companies listed on WSE for 2008-2011.*

The important factors influencing the amount of internal resources meant for development in the analyzed power groups covered depreciation and retained profit. Pursuant to the regulations of the Act on Accounting, the value of purchased fixed assets is not immediately settled in operating costs, decreasing the basis for taxation and profit. However, it must be settled gradually according to the depreciation rates in the subsequent years. It gives rise to a difference between net profit and the actual cash flow. In the companies with depreciation deductions a part of funds for financing subsequent investment outlays remain physically there. The largest number of depreciation deductions in the analyzed period was made by PGE group in 2011. (see table 11), which is reflected in a prior analysis of the amount of the possessed resources for development of these entities.

**TABLE 11. DEPRECIATION IN THE ANALYZED POWER GROUPS IN 2008 – 2011 (IN PLN MILLION)**

No.	Company name	2008	2009	2010	2011
1.	PGE	2 584,61	2 638 676,00	2 655 210,00	2 710 556,00
2.	TAURONPE	1 268 722,00	1 321 028,00	1 358 778,00	1 411 097,00
3.	ENEA	631 364,00	661 345,00	652 672,00	711 591,00
4.	ENERGA	479 430,83	554 503,00	591 418,00	656 785,36
Average		595 525,36	1 293 888,00	1 314 519,50	1 372 507,34

*Source: prepared by the author on the basis of consolidated statements of power companies listed on WSE for 2008-2011.*

Retained profit is one of basic sources of financing companies and it is this part of net profit, which has not been paid to the owners in the form of a dividend. The assessment of its level is very close to the previous analyses. Also the PGE group managed the greatest amount of retained profit, and (see table 12).

**TABLE 12. RETAINED PROFIT IN THE ANALYZED POWER GROUPS IN 2008–2011. (IN PLN MILLION)**

No.	Company name	2008	2009	2010	2011
1.	PGE	5 560,91	8 419 848,00	11 483 867,00	13 452 823,00
2.	TAURONPE	2 923 621,00	2 233 034,00	1 542 937,00	497 995,00
3.	ENEA	3 675 078,00	3 985 386,00	4 458 944,00	5 058 001,00
4.	ENERGA	1 036 261,74	1 366 589,09	1 922 610,12	2 525 322,19
Average		1 910 130,41	4 001 214,27	4 852 089,53	5 383 535,30

*Source: prepared by the author on the basis of consolidated statements of power companies listed on WSE for 2008-2011.*

The reporting data lead to a conclusion that between 2008–2011. the investment expenses of the analyzed power groups were quite diversified – variability coefficient of 0.890. In this period, the average value of investment outlays for all analyzed entities was almost PLN 2 500 million. The largest outlays were incurred in 2011, and the lowest in 2008 (see table 13). The largest number of investment outlays among all the power groups can be attributed to PGE in 2010 (PLN 7 841 million).

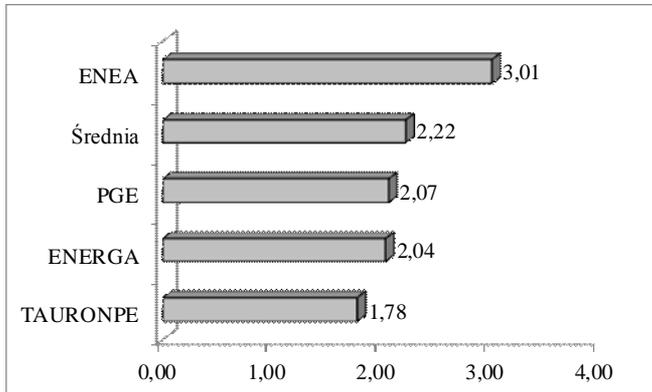
**TABLE 13. INVESTMENT OUTLAYS IN THE ANALYZED POWER GROUPS IN THE YEARS 2008–2011. (IN PLN MILLION)**

No.	Company name	2008	2009	2010	2011
1.	PGE	4 643,64	4 643 816,00	7 841 491,00	6 958 524,00
2.	TAURONPE	1 994 036,00	1 476 327,00	1 590 058,00	2 473 259,00
3.	ENEA	923 579,00	2 681 187,00	1 332 355,00	3 189 033,00
4.	ENERGA	742 962,46	857 402,15	1 078 155,91	2 077 546,43
Average		916 305,28	2 414 683,04	2 960 514,98	3 674 590,61

*Source: prepared by the author on the basis of consolidated statements of power companies listed on WSE for 2008-2011.*

The average value of the ratio of internal funds allocated for the development to investment outlays in the years 2008–2011. was 2.22 (see Figure 2.) and, in particular periods, the reported amount was similar to the average value.

**FIGURE 2. AVERAGE RATIO OF FUNDS ALLOCATED FOR DEVELOPMENT TO INVESTMENT OUTLAYS IN THE YEARS 2008–2011.**



*Średnia*- Average

*Source: prepared by the author on the basis of consolidated statements of power companies listed on WSE for 2008-2011.*

High level of own resources intended for development, among the analyzed power groups, is present in the ENEA group. These funds exceed the investment outlays over 3 times (see Figure 2). The remaining power groups are also in a good situation. It is confirmed by the fact that internal resources in those entities exceed the actual investment outlays from 1.7 to 3 times. The conducted analysis of development possibilities of power groups allows stating that the internal funds from depreciation deductions and retained profit were enough for the analyzed entities to cover the investment needs in the analyzed period. In these power groups, where internal resources were at a low level, debt capitals were the main source of financial support for development activities.

## 6 Conclusion

Each contemporary business value is affected by many factors. These are both financial and non-financial factors. It is difficult to determine, which of them have the most important impact. For this purpose, what should be identified are the areas of value creation in a company. Right selection of activities creating value is strictly related to the specific character of the sector in which a company operates, and the degree of intensity of competition. One of the main factors determining the value in the power sector includes changes in determining demand and supply, prices of goods, macroeconomic situation of the country's economy as well as any regulations

with regard to the climate policy and the uncertainty related to these regulations. It is also affected by seasonality related to demand for electric energy as well as prices of electrical fuels and actions of the competition. On the basis of the conducted research, it can be concluded that the analyzed companies have a good financial standing. The problem is, however, a high level of depreciation of fixed assets. In the times of promotion of renewable energy and rigorous EU regulations aimed to reduce greenhouse gas emissions, the entities being part of the power sector will be obliged to make large investments in new ecological machines and devices. It will create an additional risk factor and force seeking new sources of financing. Financial value carriers are also very important in the process of contemporary business value creation, next to the technical factors, i.e. machines and modern technologies of manufacturing. The electrical energy prices are affected by demand and supply, and more precisely demand for energy consumption. Prices variability influences the level of cash flows, and thereby company's profitability and as a result, its value.

Despite investment activities and gathering own resources for development activities, the majority of the analyzed power groups did not withhold dividend payment. As it is correctly pointed out by J. Rączka, within the next 2–3 years, the power concerns will be very cautiously approaching investment activities, and hence development activities. Some of power concerns have already announced freezing projects concerning construction of new units. It is unlikely that they will change their attitude in the next few years to come, unless the market conditions change substantially. Other power groups are probably equally carefully revising their investment plans (Rączka, J., 2013, <http://cse.ibngr.pl/gdzie-dzis-zarabia-sie-w-elektroenergetyce/>). The program "Polish Investments" aiming at ensuring preservation of the present dynamics in investments in infrastructure projects, may support the development of the Polish power sector, with long time horizon, using attractive financing as well as supplementation of the present offer of financial institutions on the Polish market. The program is aimed to support profitable projects, among others in power (distribution and manufacturing) and gas (transmission network, extraction and storage) infrastructure. To sum up, it should be noted that it is impossible to finance the power industry development without support from foreign institutions and financial markets. They all need to participate as a necessary element in the safe strategy of raising funds for new generating capacities.

## 7 Literature

- Balcewicz J. (2011). Nadmierna redukcja CO<sub>2</sub> może rozwalić od środka unijne gospodarki, w: *Energia Gigawat*, 2011, nr 2.
- Copeland T, T. Koller & J. Murrin. (1997). Wycena: mierzenie i kształtowanie wartości firm, WIG-Press, Warszawa 1997, s.87.
- Dudycz T. (2005). Zarządzanie wartością przedsiębiorstw, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 18, cytat za: J. Lowe, *Inwestowanie w wartość*. Klasyczna Strategia inwestycyjna Benjamina Grahama dla każdego, K. E. Liber, Warszawa 1992, s. 2.

- Dudycz T. (2005). *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE.
- Finansowanie inwestycji energetycznych w Polsce, wyd PWC, Warszawa 2011, s.21
- Janik W. (2013). *Sytuacja finansowa przedsiębiorstw sektora elektroenergetycznego w Polsce*, wyd. Lublin: Politechniki Lubelskiej.
- Krawiec F. (2012). *Energia. Zasoby. Procesy. Technologie. Rynki transformacyjne. Modele biznesowe. Planowanie rozwoju*. Warszawa: Difin.
- Łakoma A. (2011). Bolesne skutki ochrony klimatu, w: *Ekonomia & rynek*, dodatek do „Rzeczpospolitej” z dnia 17.03. 2011 r.
- Nita B. (2007). *Metody wyceny i kształtowania wartości przedsiębiorstwa*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Pasek J. (2007). *Ekonomia w elektroenergetyce*. Warszawa: Oficyna wydawnicza PW.
- Rappaport A. (1999). *Wartość dla akcjonariuszy, Poradnik dla menedżera i inwestora*, wyd. Warszawa: WIG Press.
- Stanoch E.R. (2005). Value Creation Index. Zmierzyć przyszłość – wartość przedsiębiorstwa w XXI wieku, materiały konferencyjne *Zarządzanie Wartością Firmy*, Warszawa, 5-6 kwietnia 2001, s. 16, za: Kasiewicz S., Budowanie wartości firmy w zarządzaniu operacyjnym, SGH, Warszawa.
- Swora M (2011). Raport: W kierunku nowoczesnej polityki energetycznej. *Energia elektryczna*, Instytut Obywatelski, 2011, s.30
- Szczepankowski P. (2007). *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, wyd. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Naukowe.
- <http://cse.ibngr.pl/gdzie-dzis-zarabia-sie-w-elektroenergetyce/> [ z dnia 8.08. 2013]

## ANALYSIS OF INFLATION PERSISTENCE IN SERBIA<sup>41</sup>

---

Mirjana Miletić<sup>42</sup>

Narodna banka Srbije

Siniša Miletić<sup>43</sup>

Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo

### Abstract

In this paper, we analyzed inflation persistence in Serbia, both at the aggregate level as well as for the different components of the consumer price index. The analysis was done for the series of prices given on the quarterly basis for the period from 2002q1 to 2013q2. We applied univariate autoregression model (AR) of order  $p$ , whereby sum of autoregression coefficients was used as a measure of inflation persistence. In addition, special attention was paid to the problem of structural breaks in the series of inflation as it may overestimate the level of inflation persistence and could give misleading signals. The importance of appropriate assessment of the inflation persistence stems from the fact that the impossibility of faster return of inflation to the long-run equilibrium level, after external or domestic shock, has implications on the conducting of monetary policy and represents a major challenge for its effectiveness, especially in emerging countries like Serbia. If the persistence of inflation is higher, monetary policy reaction should be stronger and proactive. If the estimated level and persistence of inflation is lower in comparison with previous empirical analysis, this could suggest that inflation expectations are now better anchored, which is particularly important for countries with inflation targeting regime. Results of the analysis indicate that the inflation persistence in the Serbia is modest and that is higher at the aggregate level compared to the simple average of the components of the consumer price index. This is probably consequence of so-called aggregation effect, since the highest persistency have the prices of those products with the largest share in the consumer basket. In the case of Serbia, food prices have the highest degree of persistence and the largest share in the consumer basket.

**Keywords:** monetary policy; inflation; persistence of inflation; autoregression model; structural break.

**JEL:** E31, E37, E42, E52

---

<sup>41</sup> Rad je bio prezentovan na Međunarodnoj konferenciji o društvenom i tehnološkom razvoju STED 2013, održane 26. i 27.09.2013.godine u Banjoj Luci u organizaciji Univerziteta za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka.

<sup>42</sup> Kralja Petra 12, Telefon: +381648608162; E-mail: mirjana.miletic@nbs.rs

<sup>43</sup> Mitropolita Petra 8, Telefon: + 381631023794; E-mail: sinisamiletic72.bgd@gmail.com

## 1 Introduction

As inflation is often exposed to numerous macroeconomic shocks which cause its deviation from the long run trend (inflation target), inflation persistence could be defined as speed with which inflation converges to equilibrium after a shock. The sources of inflation persistence are in principle twofold. First, the inflation persistence could be result of driving process, which inflation must inherit. This is in literature explained by New Keynesian Phillips curve.

Backward-looking or indexing behavior of prices causes intrinsic inflation persistence. The importance of appropriate assessment of the inflation persistence stems from the fact that the impossibility of faster return of inflation to the long-run equilibrium level, after external or domestic shock, has implications on the conducting of monetary policy and represents a major challenge for its effectiveness, especially in emerging countries like Serbia. For CEE countries it also has implications for future membership in the euro area. Most theories of inflation dynamics point out a significant role to inflation expectations in the determination of inflation. Under the assumption of rational expectations, inflation expectations by themselves will not contribute to the persistence of the inflation process [see Moreno and Villar (2010)]. However, relatively small deviations from the assumption of perfect information can change this result dramatically. First, imperfect information about nature of the shocks (temporary versus permanent) are affecting the economy and may lead to more persistent and gradual responses of inflation to shocks. Also, change in the monetary policy reaction function and change in the way the economy responds to shocks or monetary policy actions could affect inflation persistence. In principle, inflation persistence tends to be higher in period of high inflation.

Inflation persistence has been studied by various models, ranging from simple AR to DSGE models. In studying univariate AR models, many authors found very high persistence for sample over 50 years starting from the post-second world war era, both in the United States and in the euro area. More recent studies have found that inflation series have several structural breaks. When studying the properties of the estimated AR models for subperiods identified by the break points, persistence turned out to be significantly smaller, particularly in the more recent periods, which shows that inflation persistence changed over time [for details see Darvas and Varga (2007)]. The persistence properties of inflation and their response to the adoption of an inflation targeting regime are the subject of a large literature. Empirical evidence seems to be inconclusive in providing answers to the question whether inflation targeting regime plays an important role and leads to a reduction in inflation persistence (Siklos (2008), Filardo and Genberg (2009), Gerlach et. all (2010), etc).

The analysis of inflation persistence is particularly relevant in an economy characterized by relatively high and volatile inflation and inflation expectations above the medium inflation target, which is feature of the Serbian economy. This motives us to analyze the impact of inflation targeting on the evolution of inflation persistence and the effects of aggregation across different categories of prices, particularly having in mind that the persistence properties of inflation at a disaggregate level are also a valuable input for monetary policy and the lack of empirical research in this field in

the case of Serbia. For this purpose we use disaggregate quarterly data of the Serbian CPI. We compare persistence in a sample covering period before the formal adoption of inflation targeting regime (between 2002q1 and 2008q4) with persistence for the whole period of analysis.

The paper is organized as follows. Section two briefly provide some literature review on the results of inflation persistence in developed and emerging market economies, particularly in those with inflation targeting monetary policy regime. Section three presents some methodological issues relating to estimation of inflation persistence, while section four describes stylized facts of Serbian inflation. Section five discusses results of empirical analysis on both aggregate and component level. Finally, section six offers some concluding remarks.

## 2 Literature review

Inflation persistence is a crucial aspect of overall inflation dynamics. Inflation persistence measures are usually based on univariate models (e.g. the sum of autoregressive coefficients, the largest autoregressive root, half-life and spectral density at frequency zero – see Marques (2004) for a summary). Marques (2004) stresses that it is more natural to assume a time-varying mean of inflation than to assume a constant mean or to search for breaks in the mean of inflation. In his analysis of US and euro area inflation, Marques considers several treatments for the mean of inflation, including the application of an HP filter and a moving average. In general, his results confirm that more flexibility assumed for the mean of inflation delivers lower estimates of persistence. Similar results for the US and the euro area are provided by Dossche and Everaert (2005), who model the time-varying mean as an AR(2) process. Benati (2006), in the framework of AR(p) representation of inflation series for 21 countries, allows for random-walk time-varying parameters.

Most of the available research on inflation persistence in the CEEC countries is based on micro data. Micro analysis is available for the Czech Republic, Poland, Slovakia and Macedonia [see Babetski, Coricelli, and Horváth (2006), Konieczny and Skrzypacz (2005), Coricelli, and Horváth (2006) and Petrovska and Ramadani (2010), respectively]. Some of the results signal that high inflation persistence can indeed be a problem for some CEEC countries. The magnitude of inflation persistence in Hungary was estimated by the univariate time series method for the period ending in 2005 and by the structural time series method for the period ending in mid-2006 (Darvas and Varga 2007; Menyhert 2008). It is found that during the study period, inflation persistence in Hungary was higher than that in the US and euro area and that inflation dynamics was determined as much by past inflation as by forward-looking expectations.

Babetski, Coricelli, and Horvath (2008) analyzed inflation persistence in an inflation targeting country (Czech Republic) using 412 detailed product-level consumer price indices underlying the consumer basket over the period from 1994:M1 to 2005:M12. Authors suggest that raw goods and non-durables, followed by services, display smaller inflation persistence than durables and processed goods. Authors conclude that inflation seems to be somewhat less persistent after the

adoption of inflation targeting in 1998 and that there is evidence for aggregation bias. Aggregate inflation is found to be more persistent than the underlying detailed components. In addition, price dispersion, as a proxy for the degree of competition, is found to be negatively related to inflation persistence, suggesting that competition is not conducive to reducing persistence.

Coricelli and Horvath (2006) analyzed price setting behavior in Slovakia, using large micro-level dataset covering about 57% of Slovak CPI for the period 1997-2001. Similarly to results on advanced market economies, authors found that price changes are infrequent and sizeable. Authors found that market structure is an important determinant of pricing behavior. The dispersion of prices is higher while persistence is lower in the non-tradable sectors, suggesting that higher competition in goods markets is not conducive to lower persistence. An important implication of authors research is that increasing market competition brought about by entry in the EU will not necessarily lead to lower persistence. By contrast, the increasing share of services in consumption will reduce persistence.

Koniczny and Skrzypacz (2005) analyzed the behavior of price setters in Poland during the transition from a planned to a market economy, using a large disaggregated data set. Authors found that the size and frequency of price changes, as well as relative price variability, all increase as inflation rises. Authors conclude that the effect of expected inflation on relative price variability is much stronger than the effect of unexpected inflation.

Petrovska and Ramadani (2010) applied classical econometric method to characterize the dynamic behavior of the quarter-on-quarter inflation over the period 1997q1-2010q1 in Macedonia. In particular, authors estimated univariate autoregressive (AR) models for the aggregate consumer price inflation series and as well as for the consumer price inflation at representative product groups level, taking into account the influence of structural breaks in the mean of inflation on the level of persistence. Authors found strong evidence for a break in the mean for the housing, transport and communication services and culture and leisure inflation. Allowing for a break in the mean of inflation, the inflation measures generally exhibit relatively lower inflation persistence.

### 3 Methodological issues

The most common approach used in empirical analysis of inflation persistence is based on the sum of autoregressive coefficients in a univariate process of inflation, following Andrews and Chen (1994):

$$\pi_t = \alpha + \sum_{i=1}^q \beta_i \pi_{t-i} + \varepsilon_t, \quad (1)$$

where the sum of autoregressive coefficients is  $\rho = \sum_{i=1}^q \beta_i$ .

Previous equation can be rewritten in the following way:

$$\pi_t = \alpha + \rho\pi_{t-1} + \sum_{i=1}^{q-1} \gamma_i \Delta\pi_{t-i} + \varepsilon_t \quad (2)$$

If  $\rho = 1$ , inflation process has unit root, which means that possibility to control inflation is low and that the variance of the permanent shock is much greater than variance of transitory shock. If  $|\rho| < 1$ , the inflation process is stationary.

Another alternative way to measure inflation persistence that has also been employed in some empirical studies is non-parametric and relies on the idea that there is a close relationship between persistence and mean reversion. The estimator for the unconditional probability of a process not to cross its mean in period  $t$  is given by:

$$\hat{\gamma} = 1 - n/T$$

where  $n$  stands for the number of times the series crosses its mean during a time interval with  $T+1$  observation. Presence of structural breaks in the mean of inflation could yield spuriously high estimates of the degree of persistence (Perron, 1989). Although, a lot of papers find evidence for a break in the mean of inflation, the reasons for the occurrence of such breaks is not clear in many cases. If monetary policy was the driving force, we would expect to see the break occurring in a similar fashion for most sectoral inflation series. However, break dates are sometimes distributed widely in sectoral inflation series. For instance, a methodological change in the measurement of prices, can affect the stability of the estimated model. To account effect of such bias, dummy variable should be included in the regression model presented in equation (2):

$$\pi_t = \alpha + \rho\pi_{t-1} + \sum_{i=1}^{q-1} \gamma_i \Delta\pi_{t-i} + \delta d_t + \varepsilon_t \quad (3)$$

$$d_t = \begin{cases} 1, & t \geq s \\ 0, & \text{otherwise} \end{cases}$$

Where  $s$  is the break date.

Starting from the linear regression model:

$$y_t = x_t' \beta_i + u_i \quad (4)$$

where  $x_t$  accounts for a  $p \times 1$  vector of regressors and  $\beta_i$  is the  $p \times 1$  vector of regression coefficients, which can vary over time, presence of structural break point can be tested by the hypothesis that all regression coefficients remain constant ( $H_0: \beta_i = \beta_0$ ) against the alternative that at least one varies over time. Thus, under the alternative hypothesis, model described by (4) can be rewritten as:

$$y_t = x_t' \beta_j + u_i, \quad i = i_{j-1} + 1, \dots, i_j, \quad j = 1, \dots, m + 1, \quad i_0 = 0, \quad i_{m+1} = n \quad (5)$$

where  $j$  is the segment index and  $i_1, \dots, i_m$  denotes the set of breakpoints [see Zeileis et al. (2003)].

The classical test for structural change is typically attributed to Chow (1960). His testing procedure splits the sample into two subperiods, estimates the parameters for each subperiod, and then tests the equality of the two sets of parameters using a classic F statistic. If the breakdate is known a priori, then the chi-square distribution can be used to assess statistical significance. However, if the breakdate is unknown a priori, then the chi-square critical values are inappropriate. Andrews (1993) and Andrews and Ploberger (1994) provide tables of critical values that are appropriate in this case and Hansen gives an algorithm for computing approximate asymptotic p values of these tests [for details see Hansen (2001)].

Tests against alternative of unknown timing with  $m = 1$  are usually based on a sequence of F statistics for a change at time  $i$ :

$$F_i = \frac{\hat{u}_i' (u_i - u_i(i)) u_i(i)}{\hat{u}_i' (i) u_i(i) / (n - 2p)}, \quad (6)$$

where  $\hat{u}_i(i)$  are residuals from a segment regression with breakpoint  $i$  and  $\hat{u}_i$  are residuals from the unsegmented model. F statistics are computed for  $i = n_h, \dots, n - n_h$ , where  $n_h = [nh]$  and  $h$  is the trimming parameter that determines the maximum time span between two possible breaks,  $h = 0, 1$  or  $h = 0, 15$ .

Structural break could be tested by OLS-based CUSUM test introduced by Ploberger and Kramer (1992), which is based on cumulated sums of standard OLS residuals:

$$W_n^0(t) = \frac{1}{\sigma \sqrt{n}} \sum_{i=1}^{[nr]} \hat{u}_i, \quad (7)$$

where the limiting process for  $W_n^0(t)$  is the standard Brownian bridge  $W_0(t) = W(t) - tW(1)$  and  $W(\cdot)$  denotes standard Brownian motion. Under a single-shift alternative, the process should have a peak around the breakpoint.

Bai and Perron (1998) develop tests for multiple structural changes. Their method is sequential, starting by testing for a single structural break. If the test rejects the null hypothesis that there is no structural break, the sample is split in two and the test is reapplied to each subsample. This sequence continues until each subsample test fails to find evidence of a break.

Given an  $m$ -partition  $i_1, \dots, i_m$  and obtained the least squares estimates for the  $\beta_j$ , the

resulting minimal residual sum of squares is given by:

$$RSS(i_1, \dots, i_m) = \sum_{j=1}^{m+1} rss(i_{j-1} + 1, i_j) \quad (8)$$

where  $rss(i_{j-1} + I, i_j)$  is the minimal residual sum of squares in the  $j$ th segment. The

problem of dating structural changes is to find the breakpoints  $\hat{i}_1, \dots, \hat{i}_m$  that minimize the objective function:

$$\left( \hat{i}_1, \dots, \hat{i}_m \right) = \arg \min_{(i_1, \dots, i_m)} RSS(i_1, \dots, i_m) \quad (9)$$

over all partitions  $i_1, \dots, i_m$  with  $i_j - i_{j-1} \geq n_h$ .

#### 4 The stylized facts of Serbian inflation

Table 1 depicts price dynamics of different groups of products and services over the period January 2007 to July 2013 in Serbia. As it can be observed price increases happen much frequently than price decreases. Also, average size of price increase is larger than average size of price decrease. This asymmetrical reaction of prices - stronger reaction to positive than to negative shocks - has implication on the monetary policy reaction. Prices of tradable on average have stronger reaction to negative shock compared to nontradables. Strongest reaction in both directions is observed for food and beverages prices. This suggests that monetary policy in the case of supply side shocks should react to prevent second round effects, not to offset shock, because the reaction to the shock alone could lead to unnecessary restrictions on economic activity, while prices of products directly exposed to cost pressures will fall down when the shock disappears.

**TABLE 1. THE STYLIZED FACTS OF CONSUMER PRICE CHANGES**

	Share of goods with increased prices (in %)	Share of goods with decreased prices (in %)	Average size of price increases (in %)	Average size of price decreases (in %)
CPI	75.6	19.2	1.1	0.4
Food and beverages	66.7	30.8	1.9	1.3
Alcoholic products and tobacco	77.2	16.7	1.7	0.4
Clothing and footwear	70.5	21.8	0.6	0.5
Housing	85.9	9.0	0.9	0.2
Housing equipment	79.5	15.4	0.8	0.3
Health	80.8	10.4	0.8	0.8
Transport services	71.8	25.6	1.4	1.1
Communication services	34.6	26.9	1.1	0.3
Culture and leisure	74.4	17.9	1.1	1.0
Education services	64.1	12.8	0.7	0.2
Restaurants and hotels	89.7	6.4	0.6	0.3
Miscellaneous	97.1	2.6	0.6	0.2

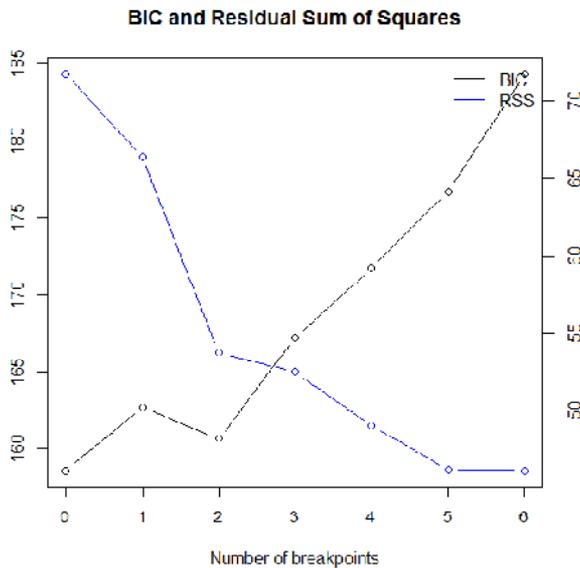
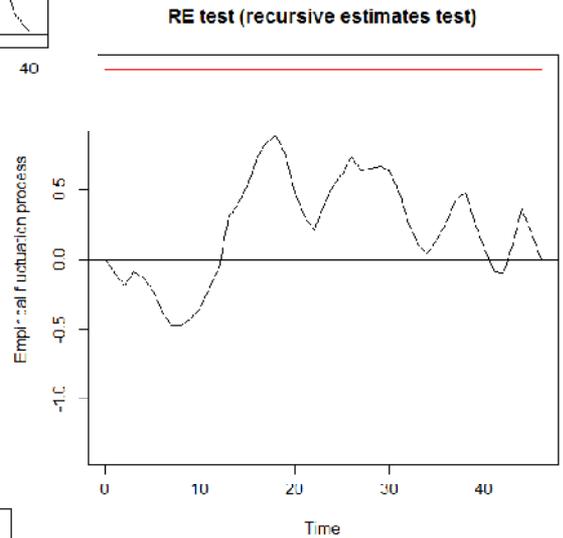
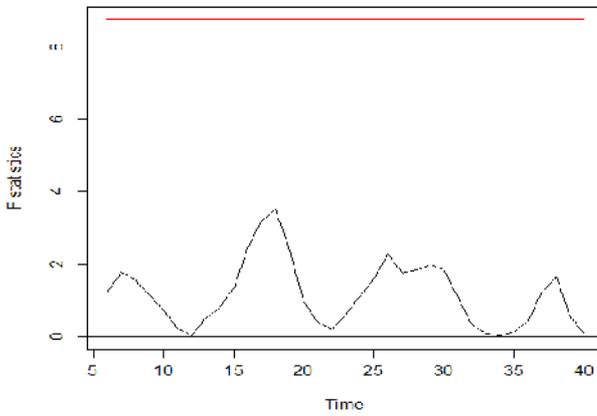
*Source: Author's calculation*

## 5 Empirical results

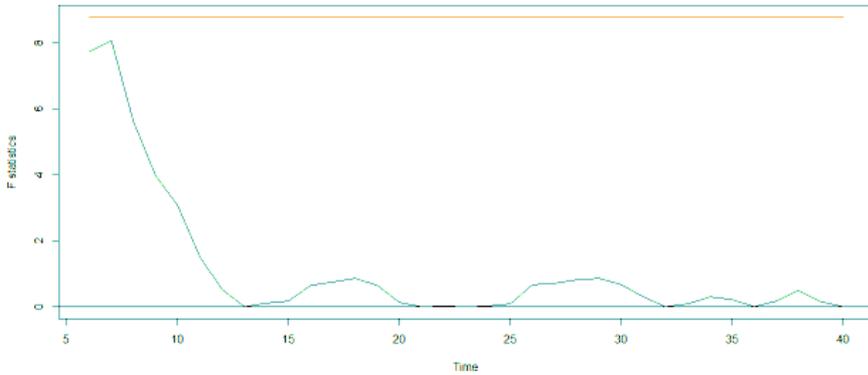
The analysis was done for the series of prices given on the quarterly basis for the period from 2002q1 to 2013q2. Due to the fact that series of monthly inflation are much more volatile and depend on the temporary factors which are, in principle, unrelated to the inflation trends, analysis was conducted on the quarterly basis. Beside the aggregate level, analysis was conducted for the different components of the consumer price index: core inflation measure or prices that are determined by the market (CORE), noncore inflation measure (XCORE), food prices in core inflation measure (COREFOOD), other prices in core inflation measure (CORENONFOOD), prices of fruits and vegetables (AGRICULTURE), regulated prices (ADMINISTRATIVE) and prices of oil derivatives (DERIVATIVES). All series are seasonally adjusted by X-12 ARIMA method. Due to relatively small sample on quarterly basis for the different groups of products and services (since 2007), analysis was conducted for the components mentioned above and not on the sectorial basis that could provide more interesting results.

To see whether there has been a significant change in the persistence of our inflation series, we employ test based on F statistic, OLS-CUSUM test and test recommended by Bai and Perron (1993). We have chosen a trimming parameter for the total sample of 15%. Results of structural breaking point test are presented in Charts 1-8. We find strong evidence for a structural break in the case of core inflation, core food inflation measure, core excluding food inflation measure and regulated prices. In the case of core inflation measure Bai and Perron test suggests presence of two structural breaks (2003q3 and 2005q4), while OLS-CUSUM test and F statistic reject presence of structural break. In the case of core food inflation measure Bai and Perron and F statistic tests suggest presence of one structural break (2003q3). Bai and Perron test would chose a model with three breaks in the case of core non food inflation measure (2004q3, 2006q2, 2008q1) while OLSCUSUM test and F statistic suggest one break (2006q2). In the case of regulated prices Bai and Perron and F statistic tests suggest presence of one structural break (2003q3). Based on these findings in the case of core inflation measure we estimated model with two breaks, as Bai and Perron test suggest, while in the case of core non food measure we estimated model with one structural break, as F statistic and OLS-CUSUM test suggest.

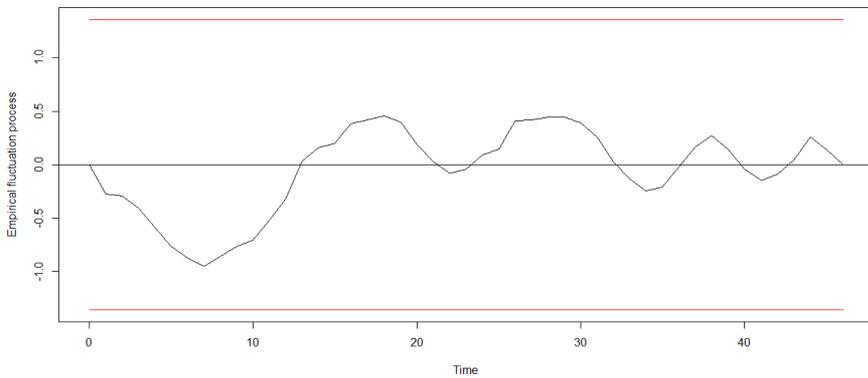
**CHART 1. STRUCTURAL BREAKING POINT TESTS FOR SERIES CPI**



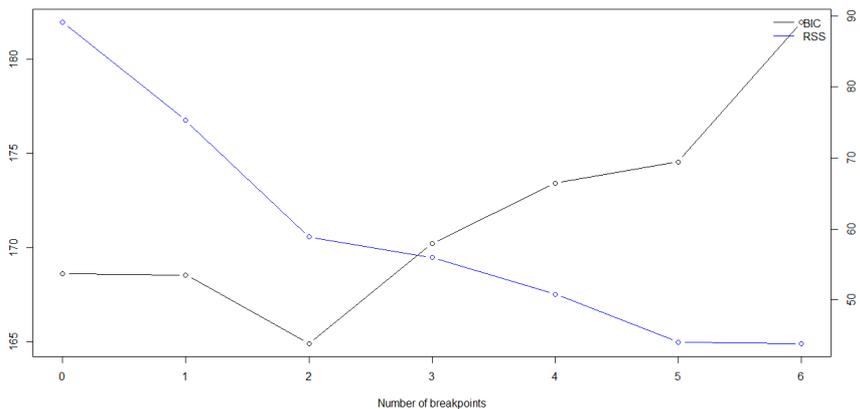
**CHART 2. STRUCTURAL BREAKING POINT TESTS FOR SERIES CORE**



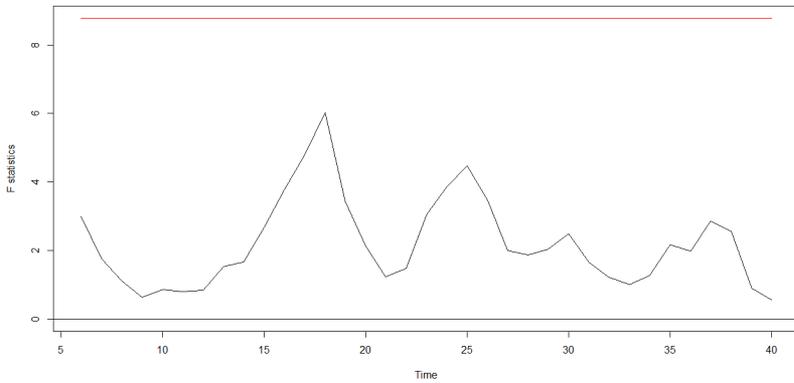
**RE test (recursive estimates test)**



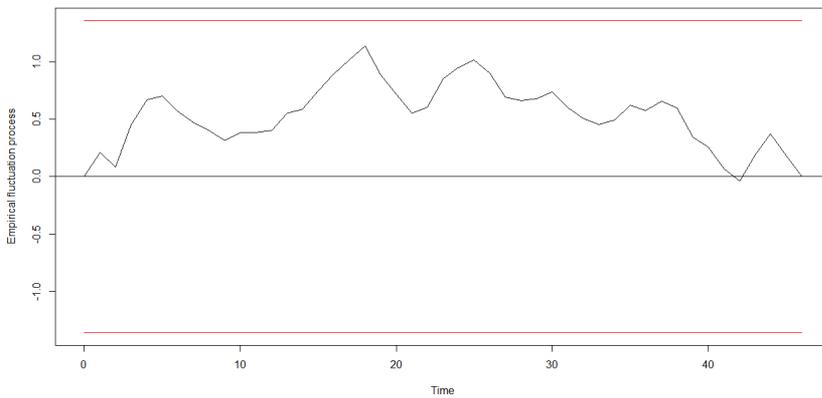
**BIC and Residual Sum of Squares**



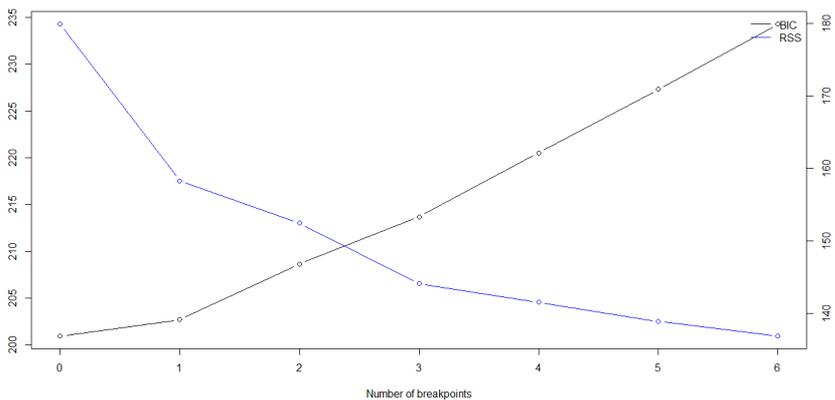
**CHART 3. STRUCTURAL BREAKING POINT TESTS FOR SERIES XSCORE**



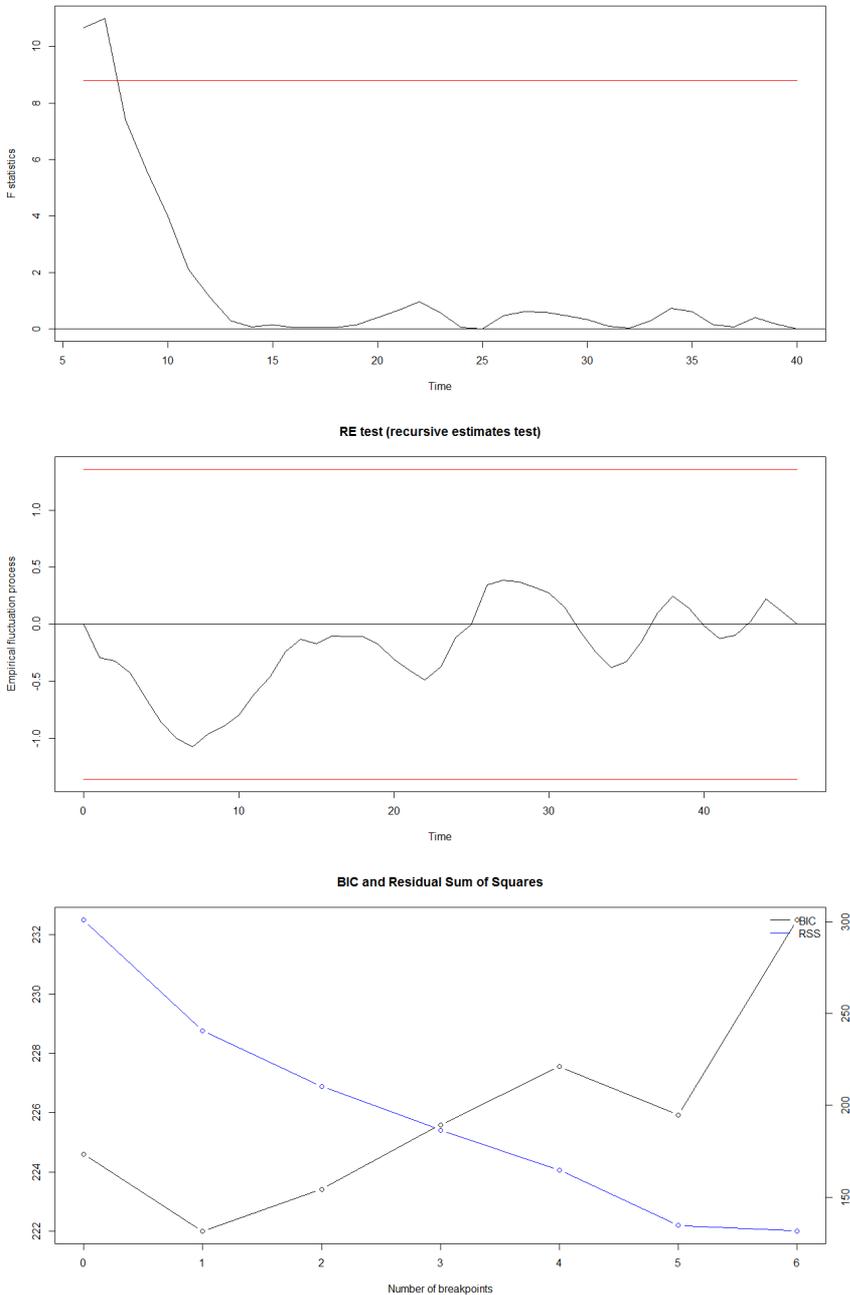
**RE test (recursive estimates test)**



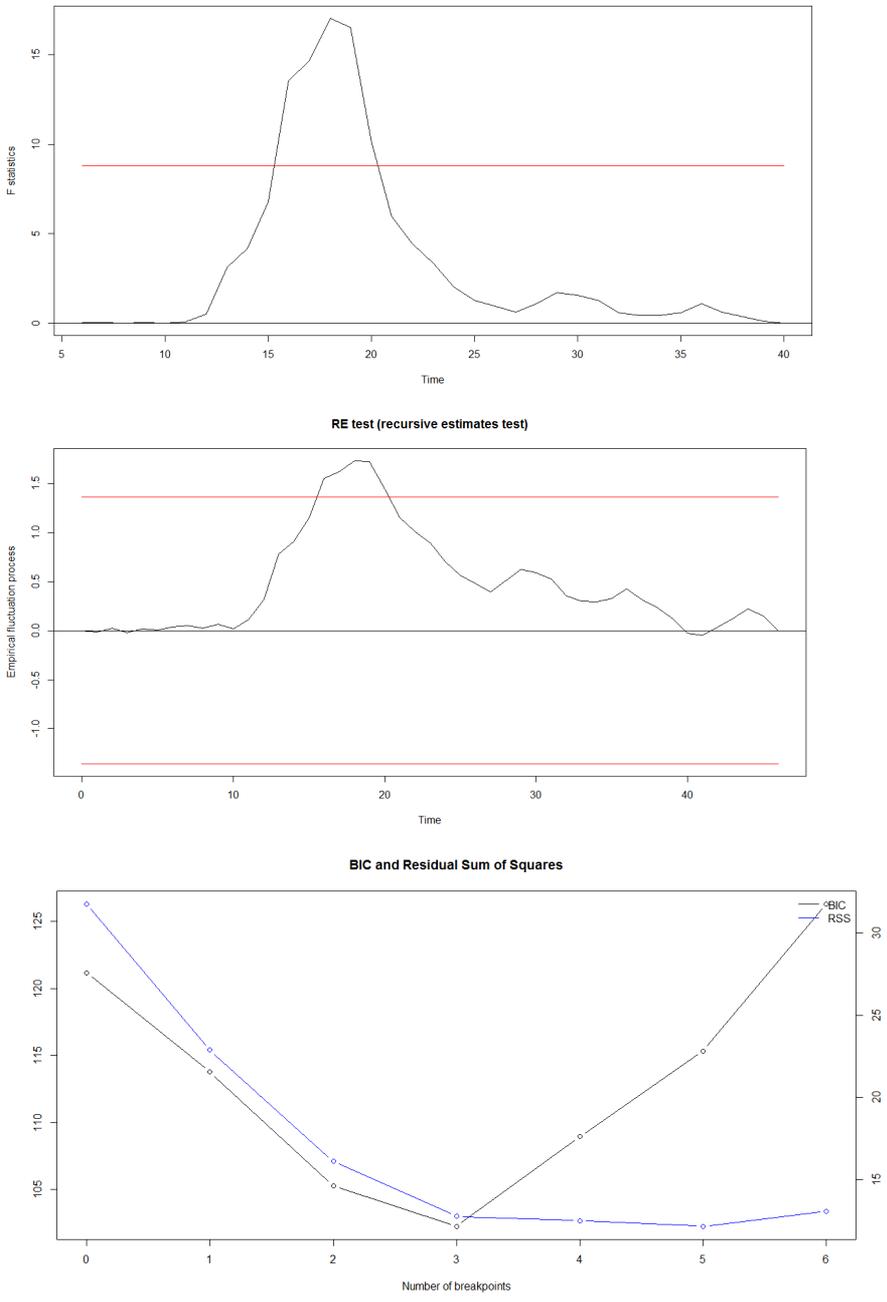
**BIC and Residual Sum of Squares**



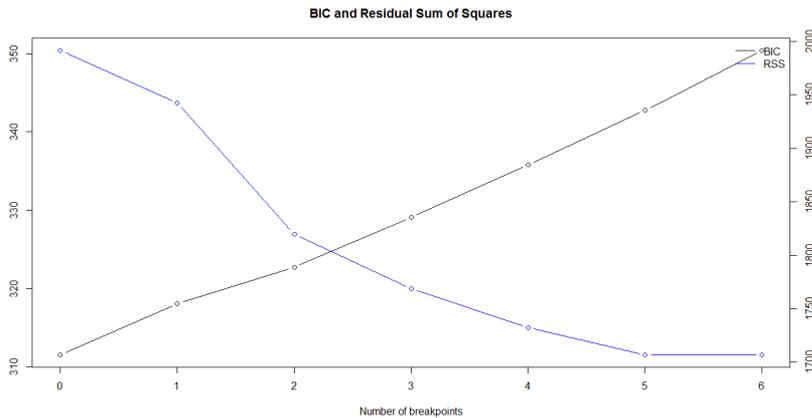
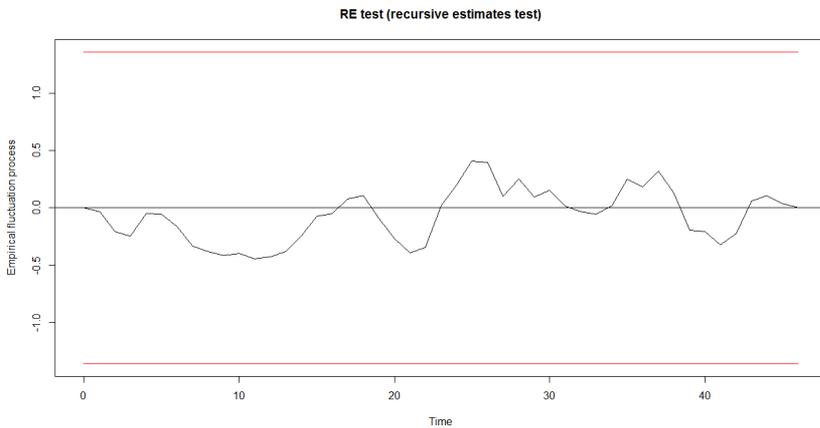
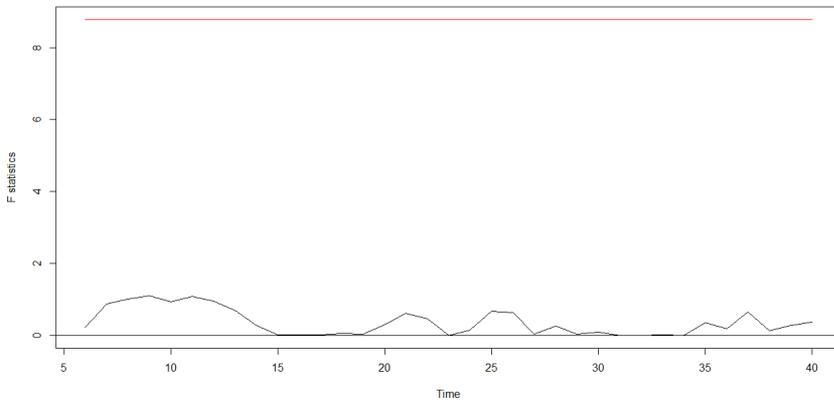
**CHART 4. STRUCTURAL BREAKING POINT TESTS FOR SERIES COREFOOD**



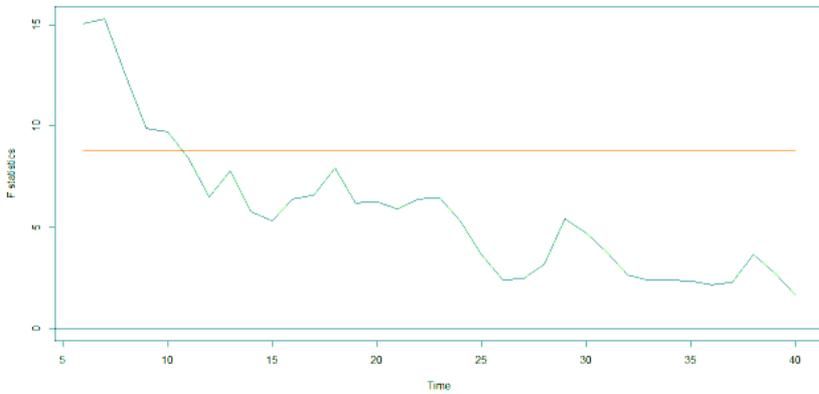
**CHART 5. STRUCTURAL BREAKING POINT TESTS FOR SERIES CORENONFOOD**



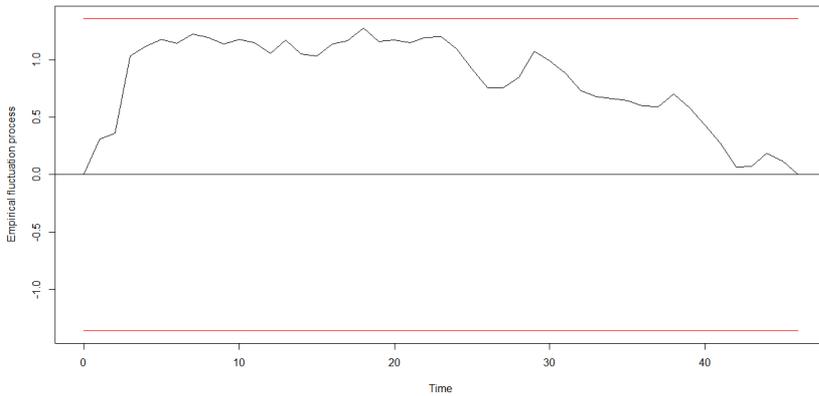
**CHART 6. STRUCTURAL BREAKING POINT TESTS FOR SERIES AGRICULTURE**



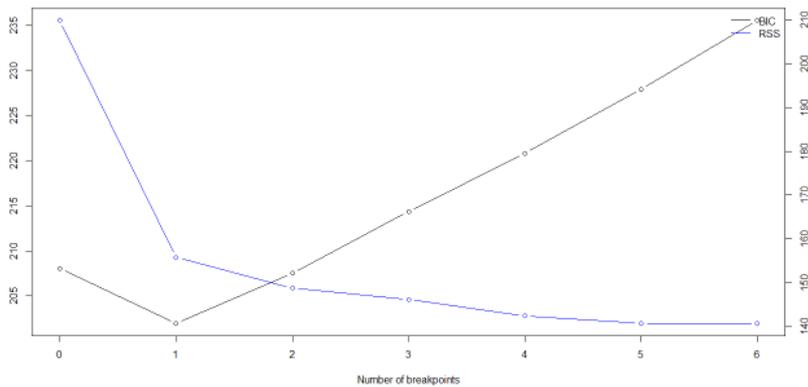
**CHART 7. STRUCTURAL BREAKING POINT TESTS FOR SERIES ADMINISTRATIVE**



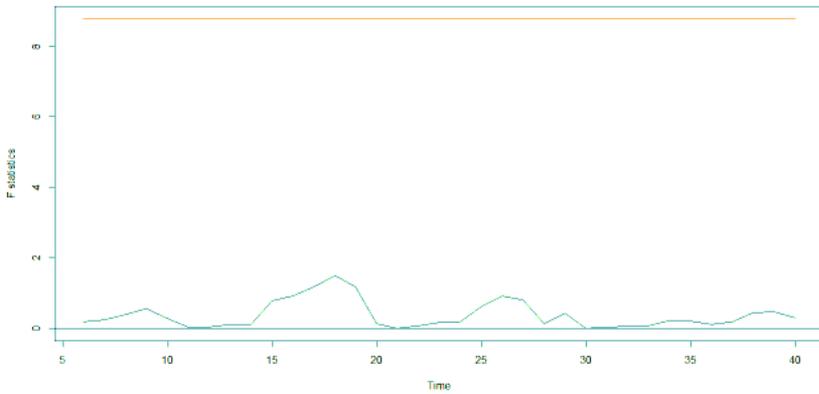
**RE test (recursive estimates test)**



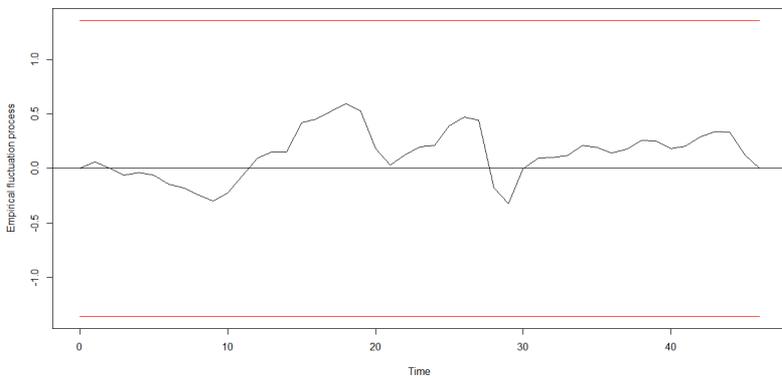
**BIC and Residual Sum of Squares**



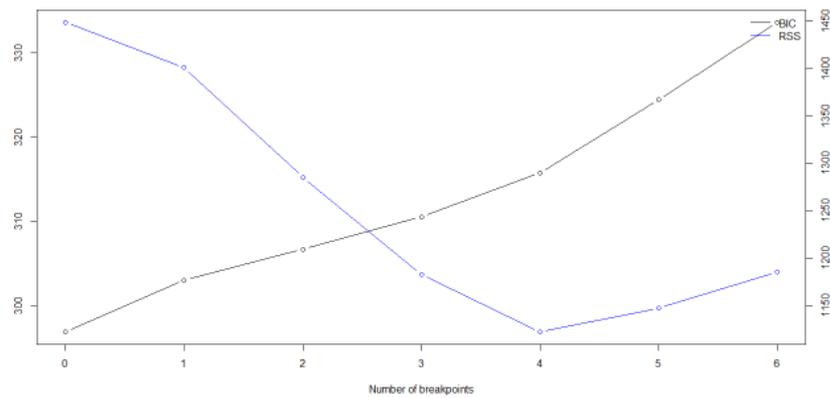
**CHART 8: STRUCTURAL BREAKING POINT TESTS FOR SERIES DERIVATIVES**



**RE test (recursive estimates test)**



**BIC and Residual Sum of Squares**



The results of estimation presented in Table 2 point to an overall moderate degree of inflation persistence in the case of Serbia. More precisely, persistence parameter for the whole period does not exceed 0.5. Results also point out that inflation persistence is higher for the period before the adoption of inflation targeting regime.

**TABLE 2. RESULTS OF ESTIMATION OF INFLATION PERSISTENCE ON AGGREGATE LEVEL**

	Period: 2002q3 - 2013q2	Period: 2002q3 - 2008q4
C	1.313737 ***	1.157489
$\pi(\text{CPI})_t$	0.430307***	0.553130***
$\Delta\pi(\text{CPI})_{t-1}$	0.322403*	0.083979
	Adj. R <sup>2</sup> =0.36; DW=2.1	Adj. R <sup>2</sup> =0.30; DW=1.9

Source: Author's calculation. \* denotes statistical significance at 10%, \*\* at 5% and \*\*\* at 1%, respectively.

The differences in the inflation persistence by subcomponents of CPI (core inflation measure, non core inflation measure, prices of fruits and vegetables, prices of oil derivatives and regulated prices) is clearly visible (see Tables 3-9). Lowest degree of persistence is recorded for regulated prices, while core prices have highest persistence. These differences reflect differences in market structure. Results of the analysis indicate that the inflation persistence in the Serbia is higher at the aggregate level compared to the simple average of the components. This is probably consequence of so-called aggregation effect, since the highest persistency have the prices of those products with the largest share in the consumer basket. In the case of Serbia, food prices have the highest degree of persistence and the largest share in the consumer basket.

**TABLE 3: RESULTS OF ESTIMATION FOR CORE INFLATION MEASURE (CORE)**

	Coefficient	t statistics
C	0.175442	0.328915
$\pi(\text{CORE})_{t-1}$	0.436144	3.052733***
$\Delta\pi(\text{CORE})_{t-1}$	0.192710	1.337928
$d_t = \begin{cases} 1, & t \geq 2003q3 \\ 0, & \text{otherwise} \end{cases}$	1.571060	2.251646**
$d_t = \begin{cases} 1, & t \geq 2005q4 \\ 0, & \text{otherwise} \end{cases}$	-0.692116	-1.661899
	Adj. R <sup>2</sup> =0.42; DW=2.1	

Source: Author's calculation. \* denotes statistical significance at 10%, \*\* at 5% and \*\*\* at 1%, respectively.

**TABLE 4. RESULTS OF ESTIMATION FOR NONCORE INFLATION MEASURE (XCORE)**

	Coefficient	t statistics
C	2.290443	3.704047***
$\pi(XCORE)_{-1}$	0.226559	1.241515
$\Delta\pi(XCORE)_{-1}$	0.168898	1.113937
Adj. R <sup>2</sup> =0.10; DW=1.6		

Source: Author's calculation. \* denotes statistical significance at 10%, \*\* at 5% and \*\*\* at 1%, respectively.

**TABLE 5. RESULTS OF ESTIMATION FOR CORE FOOD INFLATION MEASURE (COREFOOD)**

	Coefficient	t statistics
C	-0.774191	-0.809321
$\pi(COREFOOD)_{-1}$	0.472511	3.435866***
$\Delta\pi(COREFOOD)_{-1}$	0.230191	1.603480
$d_t = \begin{cases} 1, & t \geq 2003 \text{ q3} \\ 0, & \text{otherwise} \end{cases}$	2.085483	1.922420*
Adj. R <sup>2</sup> =0.43; DW=2.11		

Source: Author's calculation. \* denotes statistical significance at 10%, \*\* at 5% and \*\*\* at 1%, respectively.

**TABLE 6. RESULTS OF ESTIMATION FOR CORE NON FOOD INFLATION MEASURE (CORENONFOOD)**

	Coefficient	t statistics
C	1.271579	3.191430***
$\pi(CORENONFOOD)_{-1}$	0.486203	3.235123***
$\Delta\pi(CORENONFOOD)_{-1}$	0.014656	0.096351
$d_t = \begin{cases} 1, & t \geq 2006 \text{ q2} \\ 0, & \text{otherwise} \end{cases}$	-0.497807	-2.053693**
Adj. R <sup>2</sup> =0.41; DW=2.0		

Source: Author's calculation. \* denotes statistical significance at 10%, \*\* at 5% and \*\*\* at 1%, respectively.

**TABLE 7. RESULTS OF ESTIMATION FOR FRUITS AND VEGETABLES (AGRICULTURE)**

	Coefficient	t statistics
C	2.322918	2.425986**
$\pi(AGRICULTURE)_{-1}$	0.181811	1.525289
$\Delta\pi(AGRICULTURE)_{-1}$	0.047830	0.358632
Adj. R <sup>2</sup> =0.10; DW=2.02		

Source: Author's calculation. \* denotes statistical significance at 10%, \*\* at 5% and \*\*\* at 1%, respectively.

**TABLE 8. RESULTS OF ESTIMATION FOR REGULATED PRICES (ADMINISTRATIVE)**

	Coefficient	t statistics
C	6.164100	2.090385**
$\pi(ADMINISTRATIVE)_{-1}$	-0.025166	-0.110205
$\Delta\pi(ADMINISTRATIVE)_{-1}$	0.022444	0.218954
$d_t = \begin{cases} 1, & t > 2003\text{q3} \\ 0, & \text{otherwise} \end{cases}$	-3.390242	-1.400393
Adj. R <sup>2</sup> 0.15; DW 1.6		

Source: Author's calculation. \* denotes statistical significance at 10%, \*\* at 5% and \*\*\* at 1%, respectively.

**TABLE 9. RESULTS OF ESTIMATION FOR PRICES OF OIL DERIVATIVES (DERIVATIVES)**

	Coefficient	t statistics
C	2.960993	4.570732***
$\pi(DERIVATIVES)_{-1}$	-0.025897	-0.180692
$\Delta\pi(DERIVATIVES)_{-1}$	0.420197	3.546166***
Adj. R <sup>2</sup> =0.20; DW=2.0		

Source: Author's calculation. \* denotes statistical significance at 10%, \*\* at 5% and \*\*\* at 1%, respectively.

In Table 10 we reported results for the persistence parameter from the model without structural break, from the model that takes into account structural breaks and estimates for the subperiod after the break occurred. Results point that core inflation series are less persistent after the structural break occurred.

**TABLE 10: COMPARISON OF INFLATION PERSISTENCE ESTIMATES**

Measure	$\rho$ without break	$\rho$ with break	$\rho$ after the last break
CPI	0.450307*		
CORE	0.578995*	0.436144*	0.377673* (2006q1-2013q2)
COREFOOD	0.575255*	0.172511*	0.172613*(2003q4-2013q2)
CORENONFOOD	0.632447*	0.486203*	0.336831*(2006q3-2013q2)
XCORE	0.226559		
AGRICULTURE	0.181811		
ADMINISTRATIVE	0.383214*	-0.025166	0.049528 (2003q4-2013q2)
DERIVATIVES	-0.025897		

\* denotes significance at 5%

## 6 Concluding remarks

In this paper, we analyzed inflation persistence in Serbia, both at the aggregate level as well as for the different components of the consumer price index. The analysis was done for the series of prices given on the quarterly basis for the period from 2002q1 to

2013q2. We applied univariate autoregression model (AR) of order  $p$ , whereby sum of autoregression coefficients was used as a measure of inflation persistence.

Our results point the need to account for the presence of a structural break hence the omission of structural breaks could lead to invalid measurements of inflation persistence. We find strong evidence for a structural break in the case of core inflation, core food inflation measure, core excluding food inflation measure and regulated prices. The results point to an overall moderate degree of inflation persistence in the case of Serbia (less than 0.5). Results also point out that inflation persistence is higher for the period before the adoption of inflation targeting regime. Results of the analysis indicate that the inflation persistence in the Serbia is higher at the aggregate level compared to the simple average of the components. This is probably consequence of so-called aggregation effect, since the highest persistency have the prices of those products with the largest share in the consumer basket, such as food.

With regard to components of CPI, the empirical results point that core inflation measures were characterized by higher persistence than regulated prices, prices of oil and fruits and vegetables. A number of extensions could be applied to this empirical research, from extending the framework to a multivariate analysis and from applying methods of time-varying mean to use larger product-level consumer price dataset.

## 7 Literature

- Andrews, D. W. (1993). Test for Parameter Instability and Structural Change with Unknown Change Point. *Econometrica*, July, 61 , 821-56.
- Andrews, D. W., & Chen, H.-Y. (1994). Approximately Median-Unbiased Estimation of Autoregressive Models. *Journal of Business and Economics Statistics* 12 , 187-204.
- Andrews, D. W., & Ploberger, W. (1994). Optimal Test When a Nuisance Parameter is Present Only Under the Alternative. *Econometrica*, November, 62 , 1383-414.
- Bai, J., & Perron, P. (1998). Estimating and Testing Linear Models with Multiple Structural Changes. *Econometrica*, January, 66 , 47-78.
- Benati, L. (2006). *International Evidence on the Persistence of Inflation*. mimeo, European Central Bank.
- Bobetski, J., Coricelli, F., & Horvath, R. (2008). Assessing Inflation Persistence: Micro Evidence on an Inflation Targeting Economy. CERIGIE-EI Working Paper 353.
- Chow, C. G. (1960). Test of equality between sets of coefficients in two linear regression. *Econometrica*, Vol.28, No.3 , 591-605.
- Coricelli, F., & Horvath, R. (2006). Price Setting Behaviour: Micro Evidence on Slovakia. Centre for Economic Policy Research Discussion Paper 5445.
- Darvas, Z., & Varga, B. (2013). Inflation persistence in Central and Eastern European countries. Brugel Working paper 2013/4.

- Darvas, Z., & Varga, B. (2006). Inflation Persistence in the Euro area, US and New Members of the EU: Evidence from Time-Varying Coefficient Models. Money Macro and Finance Research Group Conference 2006.
- Dossche, M., & Everaert, G. (2005). Measuring Inflation Persistence - A Structural Time Series Approach. ECB Working Paper, No. 495.
- Filardo, A., & Genberg, H. (2008). *Targeting inflation in Asia and the Pacific; lesson from the recent past*. Bank for International Settlements, unpublished.
- Gerlach, S., & Tillmann, P. (2010). Inflation Targeting and Inflation Persistence in Asia. CEPR Discussion Paper No.8046; Center for Economic Policy Research.
- Hansen, B. E. (2001). The New Econometrics of Structural Change: Dating Breaks in U.S. Labor Productivity. *Journal of Economic Perspectives, Volume 15, Number 4* , 117-128.
- Konieczny, J., & Skrzypacz, A. (2005). Inflation and Price Setting in a Natural Experiment. *Journal of Monetary Economics, 52(3)* , 621-632.
- Marques, C. R. (2009). Inflation persistence: facts or artefacts? ECB Working paper series No. 371.
- Menyhert, B. (2008). Estimating the Hungarian New-Keynesian Phillips Curve. *Acta Oeconomica, 58(3)* , 295-318.
- Moreno, R., & Villar, A. (2010). Inflation expectations, persistence and monetary policy. BIS Working paper No. 49.
- Perron, P. (1989). The Great Crash, the Oil Price Shock, and the Unit Root Hypothesis. *Econometrica 57* , 1361-1401.
- Petrovska, M., & Ramadani, G. (2010). Inflation Persistence and Price Dynamics in Macedonia: Theory and Empirical Analysis. National bank of Republic of Macedonia Working paper.
- Ploberger, W., & Kramer, W. (1992). The CUSUM Test with OLS Residuals. *Econometrica, vol. 60(2)* , 271-85.
- Siklos, P. L. (2008). Inflation targeting around the world. *Emerging Markets Finance and Trade 44* , 17-37.
- Zeileis, A., Kleiber, C., Kramer, W., & Hornik, K. (2003). Testing and dating of structural changes in practice. *Computational Statistics & Data Analysis 44* , 109-123.

## **ZNAČAJ PRIMENE ODGOVORNOG MARKETINGA U PREHRAMBENOJ INDUSTRIJI ZA OČUVANJE ZDRAVLJA LJUDI<sup>44</sup>**

### **THE IMPORTANCE OF APPLYING RESPONSIBLE MARKETING IN THE FOOD INDUSTRY AIMED AT HUMAN HEALTH PROTECTION**

---

Zorana Antić<sup>45</sup>

Beogradska poslovna škola – Visoka škola srtukovnih studija

Milka Ivanović<sup>46</sup>

Beogradska poslovna škola – Visoka škola srtukovnih studija

Srđan Bogetić<sup>47</sup>

Beogradska poslovna škola – Visoka škola srtukovnih studija

#### **Sažetak**

Polazeći od teze da je pravilna i uravnotežena ishrana bazirana na proizvodima optimalnih vrednosti ključna pretpostavka zdravog i kvalitetnog života, kao i teze da su kvalitet prehrambenih proizvoda, etičnost i pouzdanost u predstavljanju robne marke potrošačima, atributi koji su direktno povezani sa primenom odgovornog marketinga, u ovom radu će biti razmatrani primeri dobre prakse, kao i oni poslovni subjekti prehrambene industrije koji ne uvažavaju principe odgovornog marketing koncepta kada nastoje da svoje proizvode približe tržištu. Metode opservacije i komparacije, analize i sinteze, koje će se, pre svega koristiti u radu, pomoći će da se rasvetli stvarni doprinos odgovornog marketinga primenjenog u prehrambenoj industriji. Oslanjajući se na sekundarne izvore, cilj autora ovog rada jeste da istaknu

---

<sup>44</sup> Rad je bio prezentovan na Međunarodnoj konferenciji o društvenom i tehnološkom razvoju STED 2013, održane 26. i 27.09.2013.godine u Banjoj Luci u organizaciji Univerziteta za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka.

<sup>45</sup> Kraljice Marije 73, Beograd; Telefon: 0113042371; Fax: 0112424069; E-mail: zorana.antic@bbs.edu.rs

<sup>46</sup> Kraljice Marije 73, Beograd; Telefon: 0113042366; Fax: 0112424069; E-mail: milka.ivanovic@bbs.edu.rs

<sup>47</sup> Kraljice Marije 73, Beograd; Telefon: 0113042357; Fax: 0112424069; E-mail: srdjan.bogetic@bbs.edu.rs

značaj primene odgovornog marketinga u prehrambenoj industriji za očuvanje javnog zdravlja.

**Ključne reči:** odgovorni marketing, javno zdravlje, pouzdanost, kvalitet, prehrambeni proizvodi.

**JEL:** M14, M31

## Summary

Following the assumption that a proper and balanced diet based on optimal value products is the key prerequisite to a healthy and high quality life, as well as the assumption that the quality of food products, ethics and reliability in the way a brand is presented to the consumers, are the attributes that are directly linked with the application of responsible marketing, this paper will deal with examples of good practices, as well as with those business entities in the food industry who do not follow the principles of the responsible marketing concept in their attempt to bring their products closer to the market. Methods of observation and comparison, analysis and synthesis, which will primarily be used in the paper, will help bring light to the real contribution of responsible marketing applied to the food industry. By relying on secondary sources, the aim of the authors of this paper is to emphasize the importance of applying responsible marketing in the food industry aimed at human health protection.

**Keywords:** responsible marketing, public health, reliability, quality, food products.

## 1 Trendovi i stanje zdravlja populacije

U većini zemalja u razvoju, posebno u onima koje prolaze kroz intenzivnu razvojnu tranziciju, prisutna je i tranzicija na demografskom i epidemiološkom polju. Ekonomski razvoj, industrijalizacija i globalizacija praćeni su potenciranom urbanizacijom. Ove razvojne snage donele su promene i u kapitalu društva, povećanju dostupnosti hrane, kao i promene radnih obrazaca i načina života. Promene u hrani i načinu ishrane jesu kvantitativne i kvalitativne. Zapaženo je ne samo da postoji bolja dostupnost adekvatnoj ishrani među određenim delovima stanovništva, već su prisutne i kvalitativne promene u navikama. Promene u načinu života doprinose smanjenju nivoa fizičke aktivnosti (u toku i profesionalnog i slobodnog vremena), koji zatim podstiče neadekvatnu ishranu, manifestovanu prekomernom težinom i gojaznošću. Suština ovih promena predstavljena je izrazom "tranzicija ishrane" (Popkin, 2001, str. 871-873).

Gojaznost i hronične nezarazne bolesti uzimaju ogroman danak kada je u pitanju život i zdravlje stanovništva širom sveta. Nezarazne bolesti čine skoro 60 procenata smrtnih slučajeva u svetu i uglavnom su to bolesti srca, moždani udar, dijabetes, rak i bolesti pluća. Svetska zdravstvena organizacija procenjuje da se oko 80 odsto globalnih smrtnih slučajeva zbog nezaraznih bolesti javljaju u zemljama sa niskim i srednjim dohotkom (WHO, 28). Od 35 miliona ljudi koji su umrli od hroničnih bolesti

u 25., polovina ih je ispod 7 godina starosti, a polovina su bile žene. Rastući trend hroničnih nezaraznih bolesti vidljiviji je u zemljama u razvoju, a najveći rast će se videti u afričkom regionu, zatim regionu istočnog Mediterana, gde se procenjuje da će do 25. godine povećanje učestalosti iznositi do 25 procenata (U, 2).

Zarazne bolesti doprinose siromaštvu i njihovi faktori rizika i determinante javljaju se u višoj stopi među siromašnima, što je odraz društveno-ekonomske nejednakosti. Ove bolesti ugrožavaju zdravlje populacije, kao i njen socijalno-ekonomski status, pa time nezarazne bolesti ugrožavaju i ekonomski razvoj zemlje. Stoga prevencija nezaraznih bolesti treba da bude sastavni deo održivog razvoja. Rapidni rast učestalosti ovih bolesti predstavlja jedan od najvećih zdravstvenih izazova za globalni razvoj u 2. veku, kao i pretnju ekonomskom i društvenom razvoju zemalja, a time i zdravlju miliona ljudi. Hronična oboljenja jedan su od najvećih izazova za Evropu. Prema mišljenju stručnjaka sa evropskog foruma o dijabetisu (Đorđević, 2012) u Kopenhagenu najučestalije su kardiovaskularne bolesti (bolesti srca, šlog), kancer, respiratorne bolesti i dijabetes i sve zajedno odgovorne su za veliki procenat ukupnog mortaliteta i nesposobnosti u Evropi. Većinu smrti i radne nesposobnosti u Evropi, čak 8% uzrokuju hronična nezarazna oboljenja (WHO, 2005). Porast nezaraznih oboljenja u Evropi uglavnom je posledica dejstva zajedničkih faktora rizika koji se mogu modifikovati prilagođenom ishranom, fizičkom aktivnošću, izbegavanjem pušenja duvana i uzimanja alkohola (WHO, 2). Ključ efektivne prevencije je promena stila života (redukcija telesne težine, povećana fizička aktivnost, modifikacija ishrane povećanjem unosa dijetnih vlakana, a redukcijom masne hrane, i to ukupnih i zasićenih masti). Što se više ciljeva zdravog stila života postigne, manja je učestalost hroničnih nezaraznih bolesti. Preventivni programi moraju biti prepoznati kao ključni faktor globalne reakcije na hronične nezarazne bolesti (U, 2011). Ohrabrivanjem i olakšavanjem zdravog stila života koji podrazumeva balansiranu ishranu, umerenu fizičku aktivnost i izbegavanje pušenja duvana i zloupotrebe alkohola, smanjuje se rizik od pojave hroničnih bolesti.

Fizička aktivnost i ishrana, kao deo životnog stila, nisu samo individualni izbor. Uticaj imaju i faktori životne sredine uključujući društvenu strukturu, kulturološke i političke uslove i fizičku i ekonomsku sredinu (OECD, 2). Globalizacija i urbanizacija dva su faktora životne sredine koji imaju najveći uticaj na način života svakog pojedinačno i dovode do takozvane obesitogene životne sredine (WHO, 2). Globalizacija povećava ponudu i konzumaciju jeftine brze hrane bogate masnoćama, solju i kalorijama.

U Evropi, prosečan unos masti u ishrani odraslih osoba veći je od preporučenog u gotovo svim zemljama. Visok unos zasićenih masti sreće se u Austriji i Belgiji (-18% energije unosi se kao zasićene masti), dok se u Portugaliji i Italiji, koje se hrane mediteranskim načinom ishrane, zasićene masti unose u nivou manjem od 10% ukupnog energetskeg unosa (Elmadfa & Freisling, 2009, str. 130-134). Gojaznost, definisana kao indeks telesne mase (BMI) veći od 30 kg/m<sup>2</sup>, i povišena telesna težina, definisana kao BMI veći od 25 kg/m<sup>2</sup>, značajno povećavaju rizik za nastanak hroničnih nezaraznih bolesti. Stopa gojaznosti u Evropi u rasponu je od 10-27% kod muškaraca, a do 38% kod žena (EU, 2005). Porast gojaznosti i povišene telesne težine

skorašnji je trend i prosečan indeks telesne mase. Porastao je za 5% u Engleskoj, a za 1% u Francuskoj (od ranih devedesetih do sredine dvehiljaditih (OECD, 2)). Pogrešna je pretpostavka da samo ekstremna gojaznost predstavlja razlog za zabrinutost u pogledu zdravlja (OECD, 2). Rizici po zdravlje postepeno se povećavaju sa prekoračenjem praga normalne težine. Međunarodna agencija za istraživanje raka u okviru Svetske zdravstvene organizacije skrenula je pažnju u svom izveštaju da se značajan broj slučajeva raka i kod muškaraca i kod žena može pripisati povišenoj telesnoj težini, uključujući i gojaznost. Najveće zdravstvene pretnje u vezi sa povišenom telesnom težinom i gojaznošću uključuju dislipidemiju (povećanje masti u krvi), metabolički sindrom (ili sindrom insulinske rezistencije), dijabetes tipa 2 i kardiovaskularne bolesti, čije je širenje gotovo pandemijskog karaktera, a koji sve više pogađaju mladu populaciju.

Direktni uzročnici povećanog energetskeg unosa hrane i smanjene energetske potrošnje prema Nuffield Council on Bioethics (2007, str. 84) jesu:

- energetska gustina hrane (broj kilokalorija po jedinici mase zbirne količine hrane u jednom danu) se povećala, što skraćuje normalne mehanizme sitosti;
- hrana, naročito ona sa visokim sadržajem masti i šećera, postala je jeftina i lako dostupna, a to narušava balans apetita i sitosti;
- povećao se broj restorana i lokala "brze hrane", pa je hrana ovog tipa dostupnija;
- hrana je postala raznovrsnija, tako da širi spektar ukusa i senzornih iskustava dovodi do većeg unosa hrane. Takođe, čulni nadražaji iz soli i šećera doprinose mehanizmima koji kontrolišu apetit, jer čine hranu prihvatljivijom i zbog toga je veći energetskeg unos;
- veća je potrošnja prerađene hrane i više se jede van kuće, a samim tim je i manja svest o nutritivnom unosu. Prerađena hrana i hrana u restoranima često može imati veći sadržaj masti i šećera nego hrana pripremljena kod kuće;
- prerađena hrana često sadrži nizak procenat proteina, pa u pokušaju da se poveća unos proteina, uzima se višak ugljenih hidrata i masti. Pošto proteini obezbeđuju veći osećaj sitosti od masti i ugljenih hidrata, manjak proteina u ishrani može da dovede do većeg energetskeg unosa kako bi se postigao osećaj sitosti;
- veličina porcije se povećala;
- porodični život je takođe pretrpeo promene - zaposleni roditelji imaju manje mogućnosti za pripremu tradicionalnih uravnoteženih obroka;
- energetskeg gusta hrana (posebno za decu) intenzivno se reklamira i prodaje.

Podaci Svetske zdravstvene organizacije pokazuju da je u 2008. godini 35% populacije (više od 4 milijarde ljudi), sa 20 godina starosti i stariji, bilo gojazno. Podaci za 2011. godinu pokazuju da je više od 4 miliona dece mlađe od pet godina gojazno. Gojaznost je u porastu i u zemljama sa niskim i srednjim prihodima, posebno

u urbanim sredinama. Predviđa se da će do 25. godine oko 2,3 milijardi ljudi imati višak kilograma, a više od miliona će biti gojazno (WHO, 23). Napred izneti podaci veoma zabrinjavaju i govore u prilog nekontrolisanog unosa namirnica sa povišenim procentom masnoće, šećera i soli, s jedne strane, a sa druge o, lošem ili lošijem, kvalitetu samih namirnica koje se proizvode i nude potrošačima. Potreba za sprečavanjem porasta narušavanja zdravlja postaje sve izvesnija, što implicira višespektni pristup i uključivanje svih učesnika u lancu proizvodnje i konzumacije hrane, kao i onih činilaca koji su zaduženi za brigu o zdravlju ljudi. Samo sveobuhvatnim aktivnostima i punom saradnjom moguće je ovakav trend narušavanja zdravlja zaustaviti, a možda i umanjiti.

## **2 Aktivnosti neophodne za sprečavanje trenda narušavanja zdravlja populacije neadekvatnom ishranom**

Sa ciljem da se zaustavi trend narušavanja zdravlja ljudi neadekvatnom ishranom Regionalni komitet za Evropu Svetske zdravstvene organizacije 2006. godine usvojio je Strategiju za prevenciju i kontrolu hroničnih nezaraznih bolesti (WHO, 2006), a 2007. godine Regionalni odbor je usvojio Evropski akcioni plan za politiku hrane i ishrane 2007-22, (WHO, 2) u okviru koga je identifikovan niz aktivnosti za poboljšanje ishrane i bezbednosti hrane, u koje su uključeni vladini sektori, javni i privatni. Predviđa se da ovim akcionim planom zemlje članice razvijaju, sprovode i upravljaju politikom hrane i ishrane.

Rezultat aktivnosti predviđenih Akcionim planom za hranu i ishranu evropskog regiona za 2014-2020 (WHO, 2013) vidljiv je u radnoj verziji dostupnoj na sajtu Svetske asocijacije za javno zdravlje, u kojoj se ističe da je u poslednje dve decenije primećen značajan napredak u razvoju politike za poboljšanje nutritivnog i zdravstvenog statusa zdravlja, blagostanja i sprečavanja nezaraznih bolesti povezanih sa ishranom u regionu Evrope. Međutim, osnovni faktor rizika, kada je u pitanju ishrana koja uzrokuje hronične nezarazne bolesti, jeste i dalje hrana sa visokim sadržajem masti, trans masnih kiselina, šećera i soli (HFSS - *Foods high in saturated fats, trans-fatty acids, free sugars or salt*). S obzirom na to da je povećan unos HFSS hrane, nesumnjivo, osnovni razlog za gojaznost i višak kilograma, prioritet za akciju u evropskom regionu treba da bude modifikacija i kontrola visokog unosa hrane bogate mastima, šećerom i solima (HFSS) i malog unosa povrća i voća.

Poseban naglasak u okviru strategije za očuvanje zdravlja ljudi treba staviti na kontrolu proizvodnje i ponude hrane optimalnih vrednosti, kao i njihove dostupnosti široj populaciji. Fokusiranje prehrambene industrije na proizvodnju i oglašavanje namirnica sa manjim procentom masti, soli i šećera, samo je jedan aspekt rešavanja problema zdravlja ljudi, koji može biti sagledan u okviru primene i aktivnosti odgovornog marketinga.

Da bi se smanjio rizik od nezaraznih bolesti potrebno je slediti preporuke zdravstvenih organizacija koje se odnose, pre svega, na to da ishrana treba da sadrži veoma nizak unos trans masnih kiselina (TFA), a to je manje od 1 % ukupnog energetskeg unosa. Pored toga, SZO je predložila da unos slobodnih šećera bude

manji od 10% u odnosu na ukupni energetske unos, jer je prekomerni unos prehrambenih šećera povezan, takođe, sa gojaznošću i većim rizikom od hroničnih bolesti. Takođe, Svetska zdravstvena organizacija upozorava da je unos soli veoma visok, procenjuje se između 5 i 18 grama dnevno, a da bi se preventirale kardiovaskularne bolesti, preporuka je za starije osobe od 18 godina, da unos soli bude manji od 5 grama dnevno.

S obzirom na činjenicu da se gojaznost i hronične nezarazne bolesti u velikoj meri mogu sprečiti, deo odgovornosti za reagovanje na problem njihove ekspanzije među populacijom treba da preuzmu, kako centralne i lokalne vlasti, tako i privreda, posebno industrija hrane, koja bi trebalo da preferira proizvodnju optimalno prihvatljivih, sa aspekta zdravlja, namirnica, neprofitne organizacije, ali i svaki pojedinac. Važnu ulogu u oblikovanju izbora načina života i ishrane zauzima, pre svega, porodično vaspitanje, lični pristup, a potom, okruženje i društvo, zdravstvene organizacije, ali i industrija hrane, koja treba da proizvodi i pruža zdraviji izbor namirnica i da, uključujući koncept odgovornog marketinga, promoviše proizvodnju i ponudu manje štetnih, po zdravlje, prehrambenih proizvoda.

### **3 Uloga prehrambene industrije u očuvanju zdravlja ljudi**

Sa ciljem da pomognu u očuvanju zdravlja ljudi i, u tom smislu, da podrže Globalnu strategiju ishrane, fizičke aktivnosti i zdravlja, koju je 24. godine donela Svetska zdravstvena organizacija, veliki broj proizvođača hrane i bezalkoholnih pića je 28. godine formirao međunarodnu alijansu za hranu i piće (*International Food & Beverage Alliance - IFBA*), utvrdivši pet osnovnih obavezujućih ciljeva:

- razvoj novih prehrambenih proizvoda u cilju unapređenja načina ishrane;
- jednostavne i razumljive informacije o prehrambenim proizvodima;
- odgovoran marketing i oglašavanje prehrambenih proizvoda, posebno namenjenih mlađoj populaciji;
- podizanje nivoa svesti o značaju izbalansirane ishrane i redovnoj fizičkoj aktivnosti;
- aktivnu podršku partnerstvu javnog i privatnog sektora za ostvarivanje Globalne strategije SZO.

Na osnovu sekundarnog istraživanja ustanovljeno je da su kompanije koje primenjuju društveno odgovoran marketing, istovremeno, članice IFBA alijanse i poznate kao svetski lideri u proizvodnji hrane i bezalkoholnih pića. One zapošljavaju više od 3,5 miliona ljudi širom sveta, a ukupan godišnji prihod u 22. godini iznosio je oko 422 milijarde dolara. To su: Coca-Cola Company, Ferrero, General Mills, Grupo Bimbo SAB de CV, Kellogg Company, Mars Incorporated, McDonald's, Mondelez International, estlé, PepsiCo i Unilever. Pored toga, Svetska zdravstvena organizacija dala je instrukcije kompanijama prehrambene industrije za promociju zdrave ishrane, koje obuhvataju sledeće (WHO, 2013):

- redukciju sadržaja masti, šećera i soli u gotovoj hrani;

- izbor zdravih i hranjivih namirnica dostupan i pristupačan svim potrošačima;
- odgovoran marketing prehrambenih proizvoda;
- dostupnost zdravih namirnica i podrška redovnoj fizičkoj aktivnosti na radnom mestu.

S obzirom na napred izneto, uloga prehrambene industrije, po mišljenju autora ovoga članka, može se posmatrati sa više aspekata. Jedna dimenzija odnosi se na sveukupnu društvenu odgovornost koju prehrambena industrija treba da pokazuje u odnosu na zaštitu životne sredine, kako bi potrošačima omogućila proizvodnju zdrave i bezbedne hrane, a time i bolji kvalitet života (Urošević & Kokeza, 2012). Drugi aspekt tretira pitanja etičnosti u odnosu na proizvodnju namirnica sa manje masnoće, šećera i soli, što je i preporuka zdravstvenih organizacija, a treći uključuje pitanje odgovornosti u odnosu na zaštitu prava potrošača i istinitost informisanja. Polazeći od činjenice da potrošači biraju prehrambene proizvode delimično i u odnosu na to u kojoj meri su proizvodi dostupni, na koji način se promovišu, kolika im je cena i kako su distribuirani (uffield Council on Bioethics, 2), autori sagledavaju ulogu prehrambene industrije u očuvanju zdravlja ljudi i u uključivanju koncepta odgovornog marketinga. Proizvođači hrane treba da budu osetljivi, kako na ukuse potrošača, tako i na njihova očekivanja i da se zalažu, istovremeno, za proizvodnju kvalitetne, zdrave hrane, i za davanje jasnih, doslednih i tačnih informacija o proizvodima, pri čemu bi njihova uloga trebalo da se ogleda i u pomoći potrošačima u odabiru zdravih prehrambenih proizvoda. Pored primene koncepta društveno odgovornog marketinga, prehrambena industrija će, garantujući profesionalno etičku i socijalnu odgovornost, uticati na poboljšanje zdravlja i ukoliko primenjuje ISO i HACCAP standard koji se odnose, ne samo na pravilnu proizvodnju, već i na čuvanje i bezbednost namirnica.

U pogledu poboljšavanja zdravlja i ublažavanja problema gojaznosti, kardiovaskularnih oboljenja, kao i kancerogenih, koji su uzrokovani preteranom konzumacijom nezdravih namirnica, prehrambena industrija bi trebala da intenzivno saraduje sa institucijama države, naučnim i zdravstvenim institucijama, tako što će podržati i ojačati procese edukacije o pravilnoj ishrani i ponuditi izbor zdravijih prehrambenih proizvoda. Dakle, uloga prehrambene industrije u očuvanju zdravlja ljudi, može biti sagledana i u okviru podrške kampanjama protiv gojaznosti, fizičke neaktivnosti i konzumiranja po zdravlje štetnih proizvoda, gde bi se ona pojavljivala kao konstruktivni partner asocijacijama za zaštitu zdravlja ljudi. U okviru sveukupne uloge prehrambene industrije u očuvanju zdravlja ljudi važnu ulogu ima odgovorni marketing, koji je primenjiv u svim prikazanim aspektima, kao i u vođenju kvalitetne komunikacije između institucija koje brinu o zdravlju ljudi i prehrambene industrije, posebno u domenu ohrabririvanja ljudi da prihvate zdraviji životni stil, što, svakako, podrazumeva i konzumaciju zdravijih životnih namirnica.

#### **4 Odgovorni marketing i oglašavanje prehrambenih proizvoda**

Imajući u vidu sve učestalije širenje različitih informacija iz brojnih izvora, kao i njihovu sve širu dostupnost, što uključuje i informacije o prehrambenim proizvodima, navikama, stilu i kulturi življenja, sve češće se postavlja pitanje njihove verodostojnosti i pouzdanosti. U tom pogledu, promocija zdravog načina života, uz ishranu koja podrazumeva konzumiranje namirnica optimalnih nutritivnih vrednosti, kao i otvaranje mogućnosti dijetetskog izbora, blisko korespondira sa primenom odgovornog marketinga. Ovaj koncept, koji svoje aktivnosti bazira na povećanom nivou društvenoodgovornog ponašanja, pre svega, podrazumeva istinito, etično i legalno, na zakonskoj osnovi, zasnovano poslovanje. Odgovorna marketinška komunikacija može da pomogne potrošačima u donošenju ispravne odluke o kupovini i korišćenju zdravijih prehrambenih proizvoda, kao i u razumevanju značaja ishrane, dijeta, ili fizičke aktivnosti, za zdrav stil života. U tom pogledu, marketinške poruke koje prehrambena industrija upućuje konzumentima, treba da se kreću u okviru tri tipa: racionalni, emocionalni i moralni (Andreasen & Kotler, 2008, str.2). Nacionalne poruke treba da promovišu kvalitet, vrednost i ekonomski aspekt, emocionalne poruke treba da probude pozitivne ili negativne emocije u odnosu na motivaciju za konzumiranje ili odbacivanje proizvoda određenih vrednosti, pri čemu emocionalni tip sa pozitivnim porukama, podrazumeva promovisanje uživanja, ljubavi, ponosa. Dok emocionalni tip sa negativnim porukama treba da izražava osećanje straha, krivice ili stida. Moralne poruke usmerene su ka onim pitanjima koja se tiču ispravnosti, istinitosti i pouzdanosti. ako, uz odgovornu marketinšku komunikaciju, koja je u skladu sa principima pravilne ishrane, značajem fizičke aktivnosti i slobode ličnog izbora, kompanije prehrambene industrije preuzimaju deo odgovornosti. I u tom pogledu, dobra komunikacija, društveno odgovorna i dobra poslovna praksa, znači da su proizvođači hrane svesni potrebe da potrošačima obezbede poštene i istinite informacije o njihovim proizvodima, kako bi im se pružile različite mogućnosti izbora u skladu sa njihovim potrebama, željama, ukusima i ličnim prioritetima.

Posebno osetljivo pitanje predstavlja upućivanje poruka deci. Upravo zbog nedostatka iskustva, kao potrošača, deca zaslužuju izuzetno pažljiv tretman marketinških stručnjaka. Međunarodna privredna komora, zbog činjenice da deca slabije procenjuju informacije koje plasiraju marketinški stručnjaci, uključila je u smernice i pravila, posebne odredbe o marketinškim komunikacijama sa decom (ICC, 2 2), koje su obavezujuće za sve učesnike na tržištu, koji su dužni da promovišu i prodaju svoje proizvode za decu na odgovoran način. Međunarodna privredna komora ističe, takođe, da su roditelji i društvo odgovorni za dobrobit deteta i da igraju glavnu ulogu u velikom broju odluka koje se tiču dece, uključujući i izbor namirnica i načina ishrane, fizičke aktivnosti i zdravlja.

U cilju rešavanja problema javnog zdravlja ljudi, kao i podrške industriji hrane u okviru primene koncepta odgovornog marketinga, Komisija za marketing i oglašavanje Međunarodne privredne komore, dala je uputstva i okvire za odgovornu marketing komunikaciju prehrambenih proizvoda. Pomenuti okvir odnosi se na

odgovoran marketing hrane i pića koji promoviše ekonomski razvoj, podržava izbor potrošača i podstiče kompanije da se takmiče u ponudi proizvoda koji odražavaju interese i težnje potrošača. Cilj ovog okvira Međunarodne privredne komore jeste da obezbedi dodatne smernice za samoregulaciju i time pomogne proizvođačima hrane u kreiranju marketinške poruke prehrambenih proizvoda, odnosno, da primenom ovih pravila posluje efikasno i društveno odgovorno.

Sušтина okvira za primenu odgovornog marketinga prehrambenih proizvoda jeste (ICC, 2012):

1. Sveobuhvatna marketinška komunikacija treba da bude legalna, potvrđena, autentična i istinita. Primena ovog principa podrazumeva da nutritivne informacije i tvrdnje o dobrobitima po zdravlje i značaju za pravilnu ishranu moraju imati čvrstu naučnu osnovu. Tvrdnje u vezi sa proizvodima treba da budu prenete u skladu sa prirodom i obimom dokazanog, jer samo tako mogu potrošačima pružiti relevantne informacije.

2. Sveobuhvatna marketinška komunikacija treba da bude osmišljena i izvedena u skladu sa poštovanjem principa društvene i profesionalne odgovornosti, i u saglasnosti sa načelima lojalne konkurencije. Marketing prehrambenih proizvoda ne treba da podstiče ili toleriše višak potrošnje i veličine porcija treba da odgovaraju prikazanim parametrima. Marketinška komunikacija ne treba da ugrozi značaj zdravih stilova života.

3. Marketinška komunikacija treba da bude osmišljena tako da ne zloupotrebljava poverenje potrošača i da ne koristi nedostatak njihovog iskustva ili znanja. Na mestima gde korišćene tvrdnje ili terminologiju potrošač može pogrešno protumačiti, poput tvrdnji o zdravlju ili ishrani, neophodno je pružiti odgovarajuće naučne dokaze.

4. Marketinška komunikacija treba da bude istinita i da ne dovodi u zabludu potrošača, zbog propusta, dvosmislenosti ili neumerenosti, a posebno u pogledu: karakteristika proizvoda materijalne prirode, kao što su: priroda, sastav, način i datum proizvodnje, rok upotrebe, efikasnost i učinak, količina, komercijalno i geografsko poreklo ili ekološki uticaj; Tekst, zvuk i vizuelne prezentacije prehrambenih proizvoda trebalo bi da tačno predstavljaju materijalne karakteristike proizvoda, kao što su: ukus, nutritivni sastav, a ne bi trebalo da obmanu potrošače o bilo kojoj od tih karakteristika.

5. U marketinškoj komunikaciji ne treba:

- zloupotrebljavati tehničke podatke, kao što su npr. rezultati istraživanja ili navodi iz tehničkih i naučnih publikacija;
- predstavljati statističke podatke tako da oni preuveličavaju validnost izjave o proizvodu;
- koristiti naučnu terminologiju ili vokabular tako da lažno sugerišu da izjava o proizvodu ima naučnu vrednost.

Sve informacije i tvrdnje o nutritivnoj i zdravstvenoj koristi prehrambenih proizvoda treba da imaju čvrstu naučnu osnovu. Potrošački ukus ili testovi prednosti

ne treba da budu korišćeni tako da potenciraju statističku važnost ako je nema. Izjave treba da se zasnivaju na prihvaćenom i priznatom mišljenju stručnjaka.

6. Posebno treba voditi računa o marketinškoj komunikaciji usmerenoj na ili sa motivima dece ili mladih ljudi. Takva komunikacija ne bi trebalo da ugrozi pozitivno društveno ponašanje, stil i stavove. U okviru primene odgovornog marketinga prehrambenih proizvoda za decu, animacije i fantazije su dozvoljene, ali poruke ne bi trebalo da stvore osećaj hitnosti i da aludiraju na nisku cenu. Stoga, u komunikaciji sa mlađom, kao i starijom decom, treba voditi računa da se ne koristi mašta deteta na način koji bi mogao da ga dovede u zabludu o koristima po zdravlje proizvoda.

## 5 Primeri dobre prakse kompanija prehrambene industrije

Istraživanja (Rabobank, 2013) pokazuju da stanovnici zapadne Evrope, Japana i SAD-a konzumiraju manje zdrave hrane u poslednjih nekoliko godina. U mnogim slučajevima, konzumacija hrane je i dalje van smernica Svetske zdravstvene organizacije, iako je očuvanje zdravlja jedan od glavnih trendova koji bi trebalo da ima upliva na potrošnju hrane. Razlozi za to su kompleksni. Izvesno je da pad raspoloživih prihoda, kao rezultat finansijske krize, ima značajnu ulogu. Nadalje, istraživanja pokazuju da povećanje cena drugih proizvoda, kao što su alkohol i mlečni proizvodi, takođe dovodi do smanjene kupovine, npr. voća i povrća. Međutim, po mišljenju autora ovoga članka, značajnu ulogu u konzumaciji nezdravih proizvoda ima neetično i društveno neodgovorno ponašanje mnogih proizvođača hrane, koji forsiraju proizvodnju i promociju prerađene, gotove hrane, koja je vidljiva, ne samo u štampanim, elektronskim medijima i na internetu, već i u školama, tržišnim centrima, i drugim javnim prostorima, dok je promocija voća i povrća smanjena. Iako opravdanja nalaze u smanjenom budžetu za promociju i izgradnju brenda voća i povrća u odnosu na gotove, prerađene prehrambene proizvode, to nije dovoljan razlog. Posebno neodgovorno poslovno ponašanje prehrambene industrije, i sa aspekta odgovornog marketinga, može se sagledati u primerima kada se promotivna moć brendova koristi kao adut namenjen potrošačima koji brinu o svom zdravlju, u tvrdnjama da određena prerađena hrana sadrži „odsto masti“, „da je dijetalna“ ili „da sadrži vitamine“. Takođe, sekundarna istraživanja pokazuju i da mnogi subjekti prehrambene industrije u cilju komercijalnog marketinga koriste zdravstvene prednosti voća, kada reklamiraju svoje proizvode, a da oni, zapravo, sadrže malo ili uopšte ne sadrže voće. Ovakve zloupotrebe, ne samo da donose štetu javnom zdravlju, već i narušavaju ugled samog marketing koncepta primenjenog za tu svrhu.

S druge strane, direktan doprinos kompanija za proizvodnju hrane i pića u nastojanjima da se očuva zdravlje ljudi, može se sagledati u publikaciji koju je izdalo Udruženje za obrazovanje o ishrani i ponašanje, (SNEB,) u kojoj su prikazani postignuti rezultati američkih kompanija, proizvođača hrane i pića, u periodu od 2002-2009. (Kapica, 2011):

- razvijeno je i uvedeno više od 2% zdravijih proizvoda;
- eliminisane su, ili smanjene, trans masti u više od 10.000 proizvoda;
- eliminisane su, ili smanjene, zasićene masti u više od 6.600 proizvoda;

- smanjen je šećer i ugljeni hidrati u više od 3% proizvoda;
- smanjen je sadržaj kalorija za više od 3.5% proizvoda.

Osim toga,

- 93% ovih kompanija razvija, uvodi na tržište i marketinški promoviše zdravije proizvode;
- 9% aktivno promoviše zdrave stilove života;
- 52% je kreiralo proizvode specifične gramaže namenjene deci;
- 49% je uveo pojedninačna pakovanja, kao što su pakovanja od kalorija;
- 98% preduzeća ima na radnom mestu, wellness programe za njihove zaposlene
- ove kompanije troše više od 3 miliona dolara za aktivnosti u vezi sa ishranom i zdravljem, kao i za različite donacije zajednici;
- kao znak posvećenosti zdravoj telesnoj težini, ove kompanije su dale obećanje da će eliminisati ,5 triliona kalorija iz ishrane.

Analizom izveštaja društveno odgovornog poslovanja za 2011. i 2012. godinu svetskih lidera prehrambene industrije, kao što su: Coca-Cola, Heinz, Cadbury, Campbell's, Nestle i Sodexo, može se uočiti uključivanje kompanija proizvođača hrane u rešavanje problema narušenog zdravlja populacije i njihov doprinos koji se ogleda u smislu proizvodnje zdravijih namirnica, ali i u aktivnostima u vezi sa karakteristikama proizvoda, označavanjem, plasiranjem i marketingom hrane. Konkretno, veliki svetski proizvođači hrane, preduzeli su značajne društveno odgovorne aktivnosti u oblastima označavanja proizvoda, unapređenja fizičko-hemijskog sastava i nutritivne vrednosti prehrambenih proizvoda, u primeni odgovornog marketinga i edukativnih akcija u vezi sa ishranom i zdravljem.

U nastavku su prikazani izvodi iz sekundarnih analiza koji upućuju na primenu koncepta odgovornog marketinga i evidentnost postignutih rezultata u cilju očuvanja zdravlja ljudi:

#### 1. Označavanje proizvoda

- jasno i vidljivo označena nutritivna vrednost; edukacija potrošača o sastojcima i kalorijskoj vrednosti (Coca Cola, Heinz),
- razumna upotreba konditorskih proizvoda putem jasnog obeležavanja nutritivne vrednosti proizvoda, (Cadbury)
- prisustvo aditiva jasno označeno na deklaraciji; upotreba samo onih aditiva koji su odobreni od regulatornog tela, (Cadbury)
- svaki proizvod je obeležen i deklarisan za minimalno pet sastojaka (energetska vrednost, proteini, ugljeni hidrati, šećeri, masti), a negde i zasićene masti, vlakna, a, soli (Cadbury),
- posebno označeni proizvodi – bez glutena (Campbell's).

## 2. Fizičko-hemijski sastav i nutritivna vrednost

- povećana upotreba prirodnih sastojaka (prirodne boje, bez veštačkih boja i konzervansa) (Coca Cola),
- vitaminizirana voda – sadrži 0 cal ili 10 cal (sadrži prirodni zaslađivač – stevia) (Coca Cola),
- povećan broj proizvoda koji sadrže prirodni voćni sok ili druge funkcionalne dodatke (za metabolizam, imunitet) (Coca Cola),
- smanjenje % soli (Nestle),
- smanjenje % soli, šećera, masti, a (Heinz),
- smanjenje nivoa Na (Campbell's),
- težnja ka potpunijoj eliminaciji veštačkih boja i aroma (Nestle),
- težnja ka potpunijoj eliminaciji hidrogenizovane biljne masti (Nestle),
- kreiranje proizvoda sa isključivo prirodnim sastojcima (Nestle),
- potpuno eliminisanje nezasićenih masti (Campbell's),
- upotreba organske hrane kao sirovine za dečju hranu (Heinz),
- novi proizvodi koji pomažu očuvanju zdravlja - kečap bez dodate soli i sa smanjenim sadržajem šećera; obroci sa dodatim omega 3 masnim kiselinama (Heinz),
- 3% konditorskih proizvoda je bez šećera ili sa prirodnim bojama i aromama, uključujući i čokoladu (Cadbury),
- uvođenje interne kontrole, uz korišćenje alergena na: ribu, školjke, kikiriki, jaja, susam, proteine soje, gluten, mlečne proteine (Campbell's),
- ograničenje upotrebe GM sastojaka, posebno kada su u pitanju derivati soje, kanole ili kukuruza (Campbell's),
- ponuda porcija koje obezbeđuju zdrav nutritivni obrok (ograničena kalorijska vrednost, % masti, % soli, % šećera i % a) za decu školskog uzrasta (Sodexo).

## 3. Odgovoran marketing

- saradnja sa roditeljima, nutricionistima i prosvetom u cilju ograničenja količine osvežavajućih bezalkoholnih pića u školama (Coca Cola),
- zabranjeno reklamiranje proizvoda (obuhvata sve proizvode i sve marketinške tehnike) deci mlađoj od 2 god. (Coca Cola),
- promovisanje razumne upotrebe konditorskih proizvoda, uravnoteženog stila života, zaštite dece i podrške ulozi roditelja (Cadbury),
- izostanak prodaje konditora u osnovnim školama; u srednjim školama i na koledžima prodaja je po pozivu; prate se nutritivne preporuke koje su donele obrazovne institucije (Cadbury).

## 4. Akcije u vezi sa ishranom i zdravljem

- podrška programima koji promovišu fizičku aktivnost i zdrave navike u ishrani, posebno kod mladih (Coca Cola),

- „Be treatwise“– ima za cilj da pomogne razumnoj upotrebi konditorskih proizvoda i da opomene potrošače da konditorski proizvodi mogu predstavljati pretnju po zdravlje. Deo ove inicijative je i GDA (preporučena dnevna prosečna vrednost za odrasle, zasnovana na unosu 2000 kcal) (Cadbury),
- jasna komunikacija sa potrošačima omogućava im da naprave zdraviji izbor za uravnoteženu ishranu ( Nestle),
- fondacija za zdrav život – Kampanja „Mikroelementi u ishrani dece“ (Svetska zdravstvena organizacija je objavila da je loša zastupljenost Fe, vitamina A i J u ishrani dece i da to može dovesti do smrtnosti novorođenih, male otpornosti na bolesti, ograničenog rasta i razvoja) (Heinz),
- promovisanje pravilne ishrane: celo zrno žitarica, organska hrana, održavanje normalne telesne težine (proizvod: light soup) i zdrave ishrane (supe sa vitaminima A i C, Ca, Fe, proteinima i celulozom) (Campbell's),
- unapređivanje zdravlja mladih u lokalnoj zajednici smanjenjem gladi i dečje gojaznosti za 50% (Campbell's),
- ostvarivanje pozitivnog uticaja na život miliona mladih uz volonterski rad i programe (Campbell's),
- uključivanje programa raznovrsne i izbalansirane ishrane, kao i razvoja i unapređenja zdravlja i zdravog načina života (Sodexo),
- uključivanje programa za borbu protiv gladi – programi pružanja besplatnih zdravih obroka tokom letnjeg perioda deci i studentima koji su na ivici gladi (Sodexo),
- unapređenje zdravlja i smanjenje gojaznosti (severna Karolina – najveći % gojaznih u SAD) – posebno nutritivno izbalansirani obroci za bolnice u ovom delu SAD, kojim se unapređuje zdravlje i smanjuje gojaznost stanovništva (Sodexo).

## 6 Zaključak

Korišćena metodologija istraživanja u ovom radu pokazuje na jednoj strani moć koju ima i može imati marketing koncept korišćen u svrhu zaštite zdravlja ljudi. Brojni primeri vodećih kompanija u svetu koje se bave proizvodnjom i preradom životnih namirnica, uz uvažavanje principa društvene odgovornosti i primenu odgovornog marketinga, a koji su bili predmet opservacije autora ovoga rada, upravo govore u prilog izrečenoj tvrdnji. S druge strane, ukazuje i na opasnosti koje se javljaju ukoliko se zloupotrebljavaju podaci o proizvedenim životnim namirnicama, ili preferira proizvodnja nezdravih namirnica u odnosu na one sa manjim koeficijentom štetnih sastojaka, a sve u svrhu ostvarivanja ekonomske dobiti. Imajući u vidu takva saznanja, dolazi se do zaključka da je uloga prehrambene industrije u očuvanju zdravlja ljudi značajna, a da primena odgovornog marketinga, nastalog iz holističkog, sveobuhvatnog marketing koncepta, koji uvažava pored ekonomskih, socijalne i etičke ciljeve, predstavlja paradigmu za ostvarenje opšte društvene koristi u domenu

zaštite zdravlja ljudi. Fokusirajući identifikaciju i satisfakciju korisnika, ovaj marketing koncept primenjen u prehrambenoj industriji, aktualizuje društveno odgovorne inicijative u proizvodnji, preradi, promociji i distribuciji životnih namirnica i na taj način, umnogome, doprinosi očuvanju zdravlja ljudi.

## 7 Literatura

- Andreasen, A.R., Kotler, P. (2008). *Strategic Marketing for Nonprofit organizations*. New Jersey: Pearson, Prentice Hall.
- Elmadfa I. & Freisling H. Nutritional status in Europe: methods and results. *Nutrition Reviews* 2009; 67 (Suppl. 1):S130–S134
- Epidemija dijabetesa i njen uticaj na Evropu, brošura sa evropskog foruma o dijabetesu u Kopenhagenu 22. godine, Prevod: prim dr Miodrag Đorđević. Preuzeto sa: <http://www.diabetes.rs> (pristup 9. jul 2013)
- <http://wphna.org/v2/wp-content/uploads/2013/03/13-03-09-WHO-2014-2020-Draft-action-plan-draft.pdf>
- International Obesity Task Force. *EU Platform Briefing Paper*. 2005. Preuzeto sa: [http://ec.europa.eu/health/ph\\_determinants/life\\_style/nutrition/documents/iotf\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/health/ph_determinants/life_style/nutrition/documents/iotf_en.pdf) (pristup 9. jul 2013).
- Kapica, C. (2011). *Food industry response to current public health issues*, Society for Nutrition Education and Behavior. Preuzeto sa: <http://www.sneb.org/events/Mobile/Downloads/2011%20Food%20Industry%20Response%20to%20Health%20Issues%20SNE.pdf> (pristup 13 jul 2013)
- Nuffield Council on Bioethics. (2007). *Public health ethical issues*. London: Emerald.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. OECD Health Ministerial Meeting. Session 2: Healthy Choices. (2010). Preuzeto sa: <http://www.oecd.org/dataoecd/14/13/46098333.pdf> (pristup 9. jul 2013).
- Organisation for Economic Co-operation and Development. OECD Health Ministerial Meeting. Session 2: *Healthy Choices*. (2010). Preuzeto sa: <http://www.oecd.org/dataoecd/14/13/46098333.pdf> (pristup 9. jul 2013).
- Popkin, B., M. (2001). The Nutrition Transition and Obesity in the Developing World, *The Journal of Nutrition* 131:871S-873S
- Rabobank research (2013). *The fruit and veg conundrum. Why is consumption decreasing as health consciousness increases?* Preuzeto sa: [https://www.rabobank.com/en/research/FAR/Business\\_issues.html](https://www.rabobank.com/en/research/FAR/Business_issues.html), (pristup 13 jul 2013)
- Society for Nutrition Education and Behavior, <http://www.sneb.org/>
- The International Chamber of Commerce. (2012). *Framework for Responsible Food and Beverage Marketing Communications*, ICC Document N° 240-46/675, Preuzeto sa: <http://www.iccwbo.org/Advocacy-Codes-and-Rules/Document-centre/2012/Framework-for-Responsible-Food-and-Beverage-Marketing-Communications-2012/> (pristup 13 jul 2013)

- United Nations Department of Economic and Social Affairs, Nutrition, lifestyle, obesity and chronic disease, Expert Paper No. 2011/3
- United Nations. High-level Meeting on Non-communicable Diseases. (2011). Preuzeto sa: <http://www.un.org/en/ga/president/65/issues/ncdiseases.shtml> (pristup 9. jul 2013).
- Urošević, S & Kokeza, G. (2012). *Korporativna društvena odgovornost preduzeća prehrambene industrije u Republici Srbiji*, Glasnik hemičara, tehnologa i ekologa Republike Srpske, Sveska 4, br 7. <https://www.ifballiance.org/>
- WHO (2008), European Action Plan for Food and Nutrition Policy 2007-2012.
- WHO, (2013) *How can overweight and obesity be reduced?* Preuzeto sa: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs311/en/> (pristup 11. jul 2013).
- WHO, (2013) *How can overweight and obesity be reduced?*, Preuzeto sa: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs311/en/> (pristup 11. jul 2013)
- WHO, (2013), *Obesity and overweight*. Preuzeto sa: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs311/en/> (pristup 9. jul 2013).
- WHO, *European Action Plan for Food and Nutrition Policy 2007-2012*. Preuzeto sa: [http://www.euro.who.int/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0017/74402/E91153.pdf](http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0017/74402/E91153.pdf) (pristup 11. jul 2013)
- WHO, Regional Committee for Europe (2006), *Resolution. Prevention and control of noncommunicable diseases in the WHO European Region*, Preuzeto sa: [http://www.euro.who.int/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0004/77575/RC56\\_eres02.pdf](http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0004/77575/RC56_eres02.pdf) (pristup 11. jul 2013)
- World Health Organization. First Global Ministerial Conference on Healthy Lifestyles and Noncommunicable Disease Control. Discussion paper: Prevention and control of NCDs: priorities for investment. 2011. preuzeto sa: [http://www.who.int/nmh/publications/who\\_bestbuys\\_to\\_prevent\\_ncds.pdf](http://www.who.int/nmh/publications/who_bestbuys_to_prevent_ncds.pdf) (pristup 9 jul 2013).
- World Health Organization. *Gaining Health: The European Strategy for the Prevention and Control of Noncommunicable Diseases*. 2006. Preuzeto sa: [http://www.euro.who.int/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0008/76526/E89306.pdf](http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0008/76526/E89306.pdf) (pristup 9. jul 2013).
- World Health Organization. Global burden of disease. Preventing chronic diseases: a vital investment. 2005. Preuzeto sa: [http://www.who.int/chp/chronic\\_disease\\_report/full\\_report.pdf](http://www.who.int/chp/chronic_disease_report/full_report.pdf) (pristup 9. jul 2013).

**EFEKTI AKTIVNOSTI UNAPREĐENJA  
PRODAJE PRILIKOM ULASKA POZNATOG  
BREND NA NOVO TRŽIŠTE<sup>48</sup>**

**EFFECTS OF SALES PROMOTION ACTIVITIES  
UPON ENTERING THE FAMOUS BRAND IN A  
NEW MARKET**

---

Mirjana Milovanović<sup>49</sup>

Univerzitet „Metropolitan“, Fakultet za menadžment

Nenad Perić<sup>50</sup>

Univerzitet „Metropolitan“, Fakultet za menadžment

**Sažetak**

Istraživanja su pokazala da je uspeh u pozicioniranju brenda na tržištu, posledica konkretnog i ciljnog fokusiranja na određeni proizvod ili uslugu. Proizvod ili usluga moraju biti jasno izdvojeni u svesti krajnjeg kupca, u ovom slučaju nezavisnih autoservisera, podsećajući ih u svakom trenutku na svoje postojanje i tako predstavljajući njihov prvi izbor. U vremenu recesije, veoma je važno sačuvati svakog krajnjeg kupca, a poseban izazov je “osvajanje” novih kupaca, na postojećim, ali i novim tržištima. U ovom radu će biti govora o aktivnostima unapređenja prodaje prilikom ulaska identifikovanog brenda “AM” (Auto Milovanović, d.o.o) na novo tržište. Hipoteze koje će biti dokazane vezane su za značaj edukativno-zabavnih manifestacija, u cilju unapređenja prodaje, zatim za efekte oglašavanja na području nekih delova Republike Srpske, te Bosne i Hercegovine, i prepoznavanje istih na novim tržištima, a vezane su i za spremnost ulaganja nezavisnih autoservisera u novu servisnu opremu, u odnosu na starosnu dob. Hipoteze su dokazivane po razinama spoznaje, dakle prvo generalna, a potom i kolateralne hipoteze. Koristeći plan uzorkovanja, definisana je ciljna populacija, a to su nezavisni autoserviseri, koji deluju na području opštine Doboј (BiH), a ispitanici, njih 66 su kontaktirani

---

<sup>48</sup> Rad je bio prezentovan na Međunarodnoj konferenciji o društvenom i tehnološkom razvoju STED 2013, održane 26. i 27.09.2013.godine u Banjoj Luci u organizaciji Univerziteta za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka.

<sup>49</sup> Tadeuša Koščuška 63, 11000 Beograd; Telefon: ++387 65 644 135, E-mail: mirjana.milovanovic.1757@metropolitan.ac.rs

<sup>50</sup> Tadeuša Koščuška 63, 11000 Beograd; E-mail: nenad.peric@metropolitan.ac.rs

upitnikom, koji su sami popunjavali odmah po primitku na završetku oficijelnog dela edukativne manifestacije "AM Doboј 2013". Metode statističke obrade podataka su deskriptivna analiza i Hi-kvadrat test. Evaluacijom dobijenih podataka i praćenjem ukupnih prihoda, zaključuje se da su nezavisni autoserviseri, nakon edukativno-zabavne manifestacije, počeli koristiti sve do tada nepoznate pogodnosti, koje im je firma "AM" nudila. Važno je napomenuti da su ispitanici, nezavisni autoserviseri, pristigli iz 14 različitih mjesta regije Doboј, te da su na pitanja, koja su bila vezana za unapređenje prodaje, te uslugu i kvalitet, pozitivno odgovarali u skoro 100% slučajeva.

**Ključne reči:** unapređenje prodaje, brend, nezavisni autoserviseri, edukativno-zabavna manifestacija, statistička obrada podataka.

**JEL:** M31

## Summary

Research has shown that the success of the brand positioning in the market is the consequence of a specific targeting and focusing on a particular product or service. The product or service must be clearly separated in the mind of the final user, in this case- the independent car dealers, reminding them at every moment of their existence, thus presenting their first choice. In times of recession, it is very important to retain every final user. It is a challenge to "conquer" new customers in existing and new markets. This paper will discuss the effects of integrated marketing communications when entering indented brand name to the new markets. The hypotheses to be proven are related to the importance of educational and entertainment events for improving sales. They are also related to the effects of advertising in some parts of the Republic of Srpska and Bosnia and Herzegovina, recognizing them in new markets and to independent automotive technician's willingness of investing in the new service equipment related to age. Hypotheses were detected by the levels of knowledge which means- the general ones first and the collateral hypotheses as the second ones. Using a sampling plan, defined the target populations that are independent automotive technician acting within the municipalities of Doboј (BiH), and the participants, 66 of them were contacted questionnaire, which are filled immediately upon receipt at the end of the official part of the educational event "AM Doboј 2013 ". Methods of statistic data processing (SDP ) were the descriptive analysis and Chi-square test. After done evaluating the data and monitoring of total revenue, the conclusion is that the independent automotive technician, after an educational and entertaining events, begin using all previously unknown benefits to their company "AM" offers. It is important to mention that, independent automotive technician, came from 14 different regions of Doboј, and the questions that were related to sales promotion, and good service and quality, in 100% of cases responded positively.

**Keywords:** sales promotion, brand, independent automotive technician, educational and entertainment events, statistic data processing (SDP).

## 1 Uvod

Razmatrajući “22 nepromenljiva zakona brandinga” može se zaključiti da se sam proces brandinga treba desiti u svesti krajnjih potrošača (Ries and Ries, 1998). Branding jeste psihološka kategorija, jer je danas u marketingu pre svega važno da se poznaju ljudske emocionalne želje i potrebe. Neki smatraju da branding nije ništa drugo nego svojevrsna pretprodaja proizvoda i usluga. Uvažavajući sva “22 nepromenljiva zakona brandinga”, izvlači se zaključak da prvo treba napraviti ozbiljnu, odnosno veliku reklamnu kampanju, kako bi se novi proizvod predstavio na tržištu, a da se onda, poštujući “Zakon reklame”, nastavi kontinuirano oglašavanje. Ne treba zaboraviti da je jedna od funkcija oglašavanja i podsećanje potrošača na proizvod. Kada uspemo da svoj proizvod izdiferenciramo od ostalih “istih” proizvoda na tržištu i da ga, kao takvog, možemo i održati, onda se može smatrati da smo uspešni u brandingu. I sam Martin Lindstrom, tzv. „branding guru“, autor knjiga o savremenom marketingu i neuromarketingu, kao što su “Kupologija” i “Brand sense” (kod nas preveden kao “Osećaj za brend”) potvrđuje činjenicu da je percepcija brenda u svesti potrošača. Ta percepcija se kreira kroz iskustvo, koje oni imaju sa vašim proizvodom ili uslugom. Što se više čula angažuje u kreiranju tog iskustva, utoliko je i brend snažniji (Lindstrom, 2009).

U ovom radu će se razmatrati poslovanje firme „Auto Milovanović“ d.o.o. iz Banje Luke, koja se bavi prodajom auto delova za sva evropska, japanska i korejska vozila. Kompanija „AM Group“, u čijem sastavu deluju: “Lukena autodelovi” - Srbija, “Lukena avtodelovi” - Makedonija, te “Auto Milovanović” – BiH, jedna je od vodećih trgovačkih kompanija u ovoj delatnosti, koja je za 14 godina postojanja izlagala na vodećim sajmovima automobilske industrije, kako u regionu, tako i u svetu. Godinama se ulažu obimni naponi, kako bi se vlastiti brendovi, ali i sama kompanija, predstavila u najboljem svetlu, a na području BiH za sada posluje šest maloprodaja i jedna veleprodaja autodelova i prateće opreme. Direktni su uvoznici i distributeri svetskih poznatih brendova auto delova (“Febi”, “Bilstein”, “Blue Print”, “Elf”, “Castrol”, “Mapco” i dr.), ali i vlastitih brendova auto delova (“AC Power”, “Kular”, “Vector”, “Rubby”, “Topam” i dr.). Vrednujući brend, po Modelu Aaker (kategorije aktive su: lojalnost brendu, svest o brendu, percipirani kvalitet, asocijacije brenda i ostala vlasnička imovina), pristupilo se širenju lanca maloprodajnih objekata prvo prema Posavini (Modriča, Republika, Srpska), pa potom prema severnom delu BiH (Doboj, Republika Srpska).

Ovim radom će se predstaviti pojedine integrisane marketinške komunikacije, koje su korišćene kod „osvajanja“ novog tržišta – regije Doboj, te njihovi efekti. Poseban akcenat će se staviti na organizovanje edukativno-zabavnih manifestacija za krajnje kupce, kao važan deo unapređenja prodaje.

## 2 Unapređenje prodaje

Unapređenja prodaje najbolje funkcionišu, kada se pomoću njih privuku kupci konkurenata. Ukoliko proizvod kompanije nije superioran, postoji velika verovatnoća da će se učešće brenda vratiti na nivo koji je imao pre promocije.

Vodeći računa o unapređenju prodaje, koje je organizovano od strane maloprodavaca, detaljno su se istraživali izbori instrumenata unapređenja prodaje. Zaključak je da su najefikasniji instrumenti u komunikaciji sa krajnjim ciljanim kupcima – autoserviserima: *privilege-loyalty* kartice (-20%), ponude refundiranja gotovine, premije i programi učestalog kupovanja, vezane i unakrsne promocije, edukativno-zabavne manifestacije, te nagrade. Poznato je da je unapređenje prodaje najefektivnije onda kada se koristi zajedno sa oglašavanjem (Kotler& Keller, 2006, str. 588). Izoštavajući fokus grupe, u okviru kategorije autoservisera, posebno se pristupilo najbolje kotiranim nezavisnim autoserviserima, kako bi se maksimizirala buduća saradnja (žiralo kupovanje, beskatatno kreditiranje, potpisivanje godišnjih poslovnih ugovora, podsticajni govori za servisnu opremu).

Promovisanje sopstvenih brendova, te ulaganje u sponzorisanje istih, omogućiće i dalje poslovanje uz ostvarivanje niže cene uz veću profitnu maržu. Nakon detaljne procene snaga firme, te njenih slabosti, opasnosti i šansi (SWOT analiza), pristupilo se izboru marketing, odnosno tržišnih šansi, a to je da se ponudi postojeća usluga, ali na bolji način (dostava kupljene robe, beskatatno kreditiranje sa firmama, s kojima je potpisan ugovor, konstante akcijske prodaje sezonske robe i sl.)

## 3 O brendu

Najčešće korišćeni oblici marketinške komunikacije u kreiranju imidža su (Kesić, 2003, str. 104):

- institucijsko oglašavanje ili oglašavanje proizvoda,
- odnosi s javnošću,
- publicitet,
- unapređenje prodaje,
- lična prodaja (ili drugi lični kontakti).

Snaga brenda, po definiciji, predstavlja prednosti i dominaciju našeg pred ostalim konkurentskim brendovima, a ključni elementi snage brenda su: nivo upoznatosti sa brendom, nasleđe brenda i lojalnost brendu. Kada se govori o „upoznatosti sa brendom“, tu razlikujemo dva nivoa i to: trenutna upoznatost, kada se krajnji kupac priseća brenda već na prvi pomen proizvoda ili usluga (u ovom slučaju prodaja autodelova i prateće opreme), te potpomognuta upoznatost, kada se pojedinim komunikacijskim elementima kupcu pomaže da se priseti brenda. Posebno je interesantno bilo saznati koliko se često i lako kupci sete ovog brenda prilikom kupovine, pa je jedno od pitanja u upitniku bilo vezano za istaknutost brenda.

Snaga brenda se sastoji od četiri osnovna elementa (Kotler & Pfoertsch, 2006, str. 166):

- *Dominantnost brenda* - uticaj ili dominantnost koju brend ima nad kategorijom proizvoda ili određenog tržišta, što je više od samog udela na tržištu.
- *Protezanje brenda* - protezanje brenda je domet koji je brend dostigao u prošlosti ili će tek postići u budućnosti (pogotovo izvan prvobitne kategorije).
- *Pokrivenost brenda* - širina koju je brend dostigao u smislu raspona godina, tipova kupaca međunarodnog širenja.
- *Lojalnost brendu* - stepen posvećenosti koji je brend postigao u svojoj bazi kupaca i izvan nje. Sastoji se od bliskosti, intimnosti i lojalnosti, koju kupci osećaju prema brendu.

### SLIKA 1. KREIRANJE SNAGE BREND



Izvor: Kotler & Pfoertsch (2006, str. 165)

### 3.1 Hipoteze

Postavljena je jedna hipoteza vezana za značaj edukativno-zabavnih manifestacija, kao veoma važnog dela unapređenja prodaje i samih IMK. Druga hipoteza je vezana za efekte reklamnih poruka (radio džinglovi, flajeri i bilbordi), te identifikovanjima istih od strane krajnjeg kupca (autoservisera, odnosno ispitanika), a treća hipoteza se bavi starosnom dobi nezavisnih autoservisera i njihovom spremnošću za ulaganje u novu servisnu opremu.

H1: Edukativno-zabavne manifestacije, kao deo unapređenja prodaje, nisu neophodne kod ulaska poznatog brenda na novo tržište.

Ho2: Postoje razlike između ispitanika, koji su već bili upoznati sa brendom koji ulazi na njihovo tržište, u odnosu na one koji za isti nisu čuli, kada se govori o identifikovanju reklamnih poruka, koje su emitovane putem radio-stanica, ali i flajera, te bilborda.

Ho3: Postoje razlike u starosnoj dobi ispitanika (nezavisnih autoservisera), kada se govori o spremnosti za ulaganje u novu servisnu opremu.

#### **4 Metodologija istraživanja**

U efikasnom marketinškom istraživanju, koriste se principi naučnog metoda, koji podrazumevaju pažljivo posmatranje, formulisanje hipoteza, predviđanje i testiranje, uključujući i zdrav skepticizam marketing istraživača, ali i etički marketing (stoga je u zaglavlju upitnika navedeno u koje svrhe će se isti koristiti).

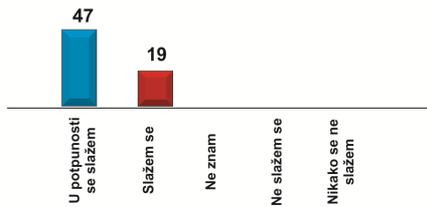
Koristeći plan uzorkovanja, definisana je ciljna populacija, a to su nezavisni autoserviseri koji deluju na području opštine Dobož (BiH), a ispitanici su kontaktirani upitnikom, koji su sami popunjavali odmah po primitku na završetku oficijelnog dela edukativne manifestacije "AM Dobož 2013". Istraživanje je realizovano 13.4.2013. godine od strane autora ovog rada. Ukupni posmatrani period je od otvaranja poslovnice 18.3.2013. do 9.5.2013. Hipoteze su dokazivane po razinama spoznaje, a od metoda statističke obrade podataka, korišćene su deskriptivna analiza i Hi-kvadrat test.

#### **5 Rezultati istraživanja**

Analizirajući deo „D“ upitnika, koji se bavi „unapređenjem prodaje“, svi prisutni su se složili da je *Privilege kartica* (Loyalty card), koja im obezbeđuje kupovinu sa -20% popusta, dobar način da se uštedi, te da su edukaciono-zabavne manifestacije, koje organizuje firma AM značajne za unapređenje zajedničke saradnje (71.2% „u potpunosti se slažem“ i 28.8% „slažem se“).

**TABELA 1. PITANJE 19. OVAKVE EDUKACIONE MANIFESTACIJE, KOJE ORGANIZUJE FIRMA „AUTO MILOVANOVIĆ“, ZNAČAJNE SU ZA UNAPREĐENJE UZAJAMNE SARADNJE?**

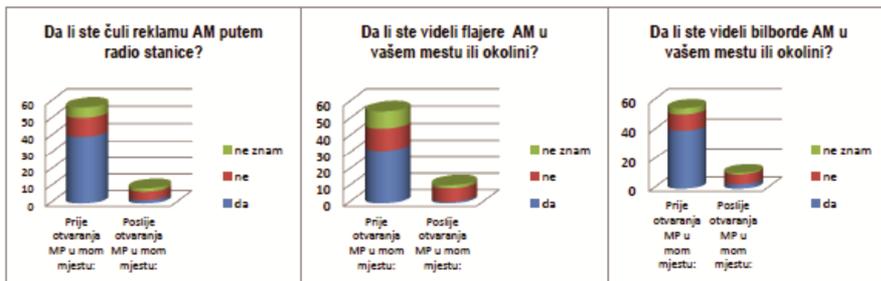
ODGOVORI	U potpunosti se slažem	Slažem se	Ne znam	Ne slažem se	Nikako se ne slažem	UKUPNO
N	47	19	0	0	0	66
%	71.2	28.8	0	0	0	100



Prema rezultatima ovog istraživanja 83% ispitanika je za firmu AM čulo pre otvaranja maloprodajnog (MP) objekta u Doboju, što se može opravdati globalno medijskom kampanjom na entitetskim i regionalnim radio i TV stanicama, čija pokrivenost signalom obuhvata i samu regiju Doboju. U prilog ovome govori i činjenica da se 64% njih izjasnilo da je čulo radijsku reklamu AM, 12% ispitanika ne zna da li je čulo istu, dok se 24% izjasnilo da je nije čulo. Tačno 50% ispitanika je potvrdilo da je videlo flajere AM u svom mestu ili okolini, dok je 65% videlo bilborde. Segmentirajući fokus grupu na one koji su čuli za firmu AM pre, odnosno posle otvaranja MP u njihovom mestu, sa efektima radio-oglašavanja, flajerima i bilbordima, dobijeni su sledeći rezultati.

**TABELA 2. „UKRŠTANJE“ ISPITANIKA KOJI SU ČULI ZA FIRMU AM PRE, ODNOSNO POSLE OTVARANJA MP U NJIHOVOM MESTU, SA EFEKTIMA RADIO OGLAŠAVANJA, FLAJERIMA I BILBORDIMA**

Pitanja		Da li ste čuli reklamu AM putem radio stanice?				TOTAL	Da li ste videli flajere AM u vašem mestu ili okolini?			TOTAL	Da li ste videli bilborde AM u vašem mestu ili okolini?			TOTAL
		da	ne	ne znam	da		ne	ne znam	da		ne	ne znam		
Za firmu AM sam čuo:	Prije otvaranja MP u mom mjestu:	N	40	11	6	57	32	13	10	55	40	11	4	55
		%	95.2	68.8	75	86.4	97	61.9	83.3	83.3	93	61.1	80	83.3
	Posle otvaranja MP u mom mjestu:	N	2	5	2	9	1	8	2	11	3	7	1	11
		%	4.8	31.2	25	13.6	3	38.1	16.7	16.7	7	38.9	20	16.7
TOTAL		N	42	16	8	66	33	21	12	66	43	18	5	66
		%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100



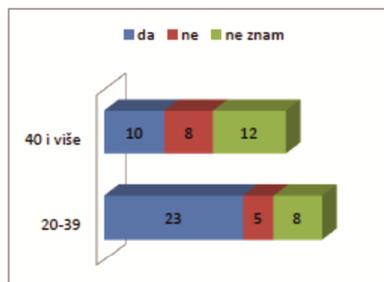
Prepoznavanje brenda, koji je bio oglašavan na regionalnim radio i TV stanicama, te u printanim medijima, te "upoznatost s brendom", dokazana je u čak 95,2% slučajeva, kada je reč o onim ispitanicima, koji su čuli za brend AM pre otvaranja MP u njihovom mestu, a koji su reklamu čuli putem radio-stanica, te u 97% slučajeva, koji su videli flajere u svom mestu pre otvaranje MP, ali i 93% slučajeva koji su videli najavne bilborde, te ih identifikovali sa brand name-om. Dakle, analizirajući rezultate dobijene Hi-kvadrat testom, može se zaključiti da postoje razlike između ispitanika, koji su već bili upoznati sa brendom koji ulazi na njihovo tržište, u odnosu na one koji za isti nisu čuli, kada se govori o identifikovanju reklamnih poruka, koje su emitovane putem radio-stanica, ali i flajera, te bilborda. Ispitujući deo „C“ upitnika - „usluga i kvalitet“, došlo se do rezultata da nije bilo nezadovoljnih sa ljubaznošću prodavaca u maloprodaji u kojoj kupuju, jer ih se 71% izjasnilo da je veoma zadovoljno, a preostalih 29% da je zadovoljno pomenutom ljubaznošću prodavaca.

Dostava kupljenih proizvoda pokazala se kao odličan segment unapređenja prodaje, jer se čak 97% ispitanika izjasnilo da im ista „znači“ (33%), odnosno da im „veoma znači“ (64%). Razlozi za ovako dobar rezultat je, činjenica da u 55% šteti

njihov novac, 5% šteti njihovo vreme, a u 40% slučajeva oboje navedeno. Kada se govori o ekspeditivnosti dostave, nije bilo nezadovoljnih autoservisera, jer se niko nije izjasnio da dostavu „mnogo čeka“, već je u 92% slučajeva dostava tu kad im zatreba. Zbog svega navedenog, čak 91% ispitanika je pozitivno odgovorilo na pitanje da li razmišljaju da AM maloprodaja bude njihov prvi izbor prilikom kupovine. Da je ova firma sinonim za dobar kvalitet auto-delova i prateće opreme složilo se 86%, dok nije bilo onih koji se sa konstatacijom nisu složili. Samo 3% od prisutnih ne kupuje u AM maloprodaji u svom mestu, dok se 42% „u potpunosti složilo“, a 41% „složilo“ da kupuje. Od onih koji su se izjasnili koje brendove kupuju, prevladava „febi“. Od ukupnog broja prisutnih, bez obzira na starosnu dob, njih 50% je zainteresovano za kupovinu „Weber“ servisne opreme, dok se njih 20% izjasnilo da nije zainteresovano.

**TABELA 3. PITANJE 16. DA LI STE ZAINTERESOVANI ZA KUPOVINU „WEBER SERVISNE OPREME“ (HIDRAULIČNE DVOSTUBNE DIZALICE I DR.), KOJU NUDIMO?**

			Da li ste zainteresovani za kupovinu «W servisne opreme» (hidraulične dvostubne dizalice i dr.) koju nudimo			TOTAL
			da	ne	ne znam	
Koliko Vam je godina?	20-39	N	23	5	8	36
		%	69.7	38.5	40	54.5
	40 i više	N	10	8	12	30
		%	30.3	61.5	60	45.5
TOTAL		N	33	13	20	66
		%	100	100	100	100



Međutim, deleći nezavisne autoservisere na dve grupe u odnosu na starosnu dob (od 20 do 39 godina – „mlađi“ i od 40 godina pa na više – „stariji“) (Tabela 3.), došlo se do rezultata da su nezavisni autoserviseri starosne dobi od 20-39 godina spremni za unapređenje svog posla, ulažući u savremenu servisnu opremu, te kupujući istu i to u 69,7% slučajeva, u odnosu na one nešto „starije“ (od 40 godina pa na više), koji su se za kupovinu servisne opreme izjasnili u 30,3% slučajeva. U prilog ovoj tezi govori i činjenica da su se „stariji“ autoserviseri izjasnili u 61,5% da nisu zainteresovani za kupovinu ove servisne opreme, u odnosu na one „mlađe“, koji takođe nisu spremni za kupovinu iste, ali u manjem omeru (38,5%). Dakle, analizirajući rezultate dobijene Hi-kvadrat testom, može se zaključiti da postoje razlike između ispitanika, koji su različite starosne dobi („mlađi“ i „stariji“), kada se govori o spremnosti za ulaganje u novu servisnu opremu.

## 6 Zaključak

Evalvacijom dobijenih podataka i praćenjem ukupnih prihoda novootvorenog maloprodajnog objekta u Doboju, došlo se do zaključka da su nezavisni autoserviseri, nakon edukativno-zabavne manifestacije, počeli koristiti sve do tada nepoznate pogodnosti, koje im je firma AM nudila (žiralo kupovanje, beskamatno kreditiranje, potpisivanje godišnjih poslovnih ugovora, podsticajni govori za servisnu opremu). Rezultati istraživanja su i pokazali da je „Privilege card“, koja im omogućava kupovinu sa -20% dobar način da se uštedi (67% se „u potpunosti slažilo“ sa ovom konstatacijom, a 33% se „složilo“). Neophodno je konstantno ulaganje u IMK, kako jednom izgrađen brend ne bi gubio na svojoj snazi. Naravno, potrebno je uložiti mnogo kreativnosti, ali i sredstava, kako bi se izgradio stabilan brend. S druge strane otvara se nova tema za razmišljanje, a to je neraskidiva veza između brendinga i pozicioniranja, jer je snaga brenda uslovljena pozicijom, koju taj brend ima u svesti potrošača. Važno je napomenuti da su ispitanici, nezavisni autoserviseri, pristigli iz 14 različitih mjesta regije Doboj (grafikon 1.), te da su na pitanja koja su bila vezana za unapređenje prodaje, te uslugu i kvalitet, pozitivno odgovarali u skoro 100% slučajeva. Ovo je dokaz da nije bilo predrasuda na nacionalnoj osnovi, iako su ispitanici (iz Federalnog dela BiH - opština Doboj jug i Republike Srpske - opština Doboj), a ujedno i prisutni na edukativno-zabavnoj manifestaciji, anonimno odgovarali.

Postavljena hipoteza broj 1 je odbačena a hipoteze 2 i 3 su prihvaćene.

## 7 Literatura

- American Marketing Association, dictionary, <http://www.marketingpower.com>
- Armstrong, G., Kotler, P., Harker, M. & Brennan, R. (2009). *Marketing: An Introduction*, Financial Times/ Prentice Hall
- Clancy, K.J. & Krieg, P.C. (2000). *Counterintuitive Marketing: Achieve Great Results Using Uncommon Sense*, New York, The Free Press
- <http://www.automilovanovic.com>
- Kesić, T. (2003). *Integrirana marketinška komunikacija: oglašavanje, unapređenje prodaje, internet, odosi s javnošću, publicitet, osobna prodaja*. Zagreb: Opinio.
- Kotler, P. & Keller, K.L. (2006). *Marketing menadžmet*. Beograd: Data status.
- Kotler, P. & Pfoertsch, W. (2006). *B2B Brand Management*. Berlin Heidelberg: Springer.
- Lindstrom, M. (2009). *Brend sense*. Zagreb: M.E.P. CONSULT d.o.o.
- Perić, N., Krasulja, N. & Radojević, I. (2012). *Medijske, PR i brend tendencije*, drugo, izmenjeno i dopunjeno izdanje. Beograd: Synopsis i Čigoja štampa.
- Ries, A. & Ries L. (1998). *The 22 Immutable laws of Branding*. Harper: Collins Canada.

## **DOPRINOS INTERKULTURNOG MENADŽMENTA RAZVIJANJU TOLERANTNOSTI U MEĐUNARODNOM POSLOVANJU**

### **CONTRIBUTION OF INTERCULTURAL MANAGEMENT TO DEVELOPING TOLERANCE IN INTERNATIONAL BUSINESS**

---

Katarina Zakić<sup>51</sup>

Megatrend univerzitet, Fakultet za poslovne studije

Olivera Milutinović<sup>52</sup>

Megatrend univerzitet, Fakultet za poslovne studije

#### **Sažetak**

Od davnina su ljudi iz različitih krajeva sveta i sa različitih kontinenata trgovali. Njihov obim poslovanja zavisio je ponajviše od vremenskih uslova i bezbednosti puta. Vremena su se polako menjala, a sa njima su se stvarali i različiti uslovi poslovanja. Period svetske ekonomije nakon II svetskog rata je obeležen velikim ekonomskim usponima većine država. S obzirom na to da je došlo do stvaranja multinacionalnih (transnacionalnih) kompanija, došlo je do višestrukog povećanja prisustva kompanija iz različitih zemalja na teritoriji jedne države, kao i do povećanja broja kompanija u kojima rade ljudi iz svih krajeva sveta. Usled nedostatka informacija o tome kako druge nacije i kulture privređuju, javila se potreba za stvaranjem nove naučne discipline koja bi na odgovarajući način ukazala na to kako različite kulture posluju, a samim tim i utvrdila mogućnosti za optimalno poslovanje u uslovima sveopšte globalizacije. Interkulturalni menadžment je nastao upravo sa idejom da se stvore uslovi za poštovanje različitosti uz uspešnu saradnju među narodima. Svrha ovog rada je da pokaže uolikoj meri je ova naučna disciplina doprinela boljem razumevanju među narodima, kao i da pokaže da se uz shvatanje važnosti nacionalnih specifičnosti u oblasti poslovanja, podiže i nivo tolerantnosti među različitim narodima. Metodologija ovog rada se zasniva na istraživanjima Hofštejda (Hofstede), Švarca (Schwartz) i GLOBE projekta. Iako je glavna svrha interkulturalnog menadžmenta u trenutku njegovog nastanka bila da se bolje upoznaju druge nacije

---

<sup>51</sup> Bulevar umetnosti 29,11070 Novi Beograd, Republika Srbija; Telefon: ++ 381 11 20 92 151; Fax: ++ 381 11 20 92 128; E-mail: kzacic@megatrend.edu.rs

<sup>52</sup> Bulevar umetnosti 29,11070 Novi Beograd, Republika Srbija; Telefon: ++ 381 11 20 92 133; Fax: ++ 381 11 20 92 128; E-mail: omilutinovic@megatrend.edu.rs

kako bi se povećao obim poslovanja, on je doveo do ostvarenja mnogo šireg cilja, a to je shvatanje potrebe da su svi narodi različiti i da se njihove kulturne specifičnosti moraju uvažavati ne samo sa stanovišta biznisa, već i kroz svakodnevni život.

**Ključne reči:** međunarodno poslovanje, interkulturalni menadžment, tolerantnost.

**JEL:** Z10

## Summary

Since the beginning of time people from different parts of the world and from different continents were trading. Their volume of trading depended mostly on weather and safety conditions of the route. In time, circumstances of life started slowly to change and with them also the ways of doing business. After World War II, the world's economy was marked by economic success of most of the countries. Considering that it was a period of establishing multinational (transnational) companies, in a single country there has been increased presence of companies from different countries, as well as multiplied number of companies in which people from all over the world worked. Because of so many unknown facts about the ways of how other nations were doing business, there was a need for finding a new scientific discipline, which would properly explain how specific cultures operate and, by doing that, find the possibilities for optimal working in the globalized world. Intercultural management was founded with the idea of forming conditions for respecting diversities in business but with successful cooperation between nations. The main goal of this paper is to show the extent of which this scientific discipline contributed to better understanding between nations, as well as to explain that this kind of understanding in the field of business also raises the level of tolerance between people in every day life. Methodology of this paper is based on research contributions of Hofstede, Schwartz and GLOBE project. Although the main purpose of intercultural management in the moment of its founding was better understanding of other nations in order to improve the volume of business, it also contributed to fulfilling even higher goal and that is the need for understanding that all nations are different and how their differences must be respected not only from the point of business, but also in every day living.

**Keywords:** international business, intercultural management, tolerance.

## 1 Uvod

U vremenu koje je obeleženo tolikom količinom promena, inovacija, napretka tehnologije, telokomunikacionih sredstava, usložnjavanjem i ubrzanjem procesa poslovanja, prosečan kupac ne uspeva ni da se snađe. Sa tolikim brojem informacija koje dolaze iz svih krajeva sveta, on ne stiže da razmišlja odakle u njegovoj zemlji proizvod iz Vijetnama, Tajlanda ili recimo Argentine, a on živi u Evropi. Kupci vole da koriste različite proizvode i kupuju ih ne razmišljajući o tome kako su ti proizvodi došli do njih, kako su sklopljeni ugovori da se prodaju u njihovoj zemlji, a sasvim sigurno ne razmišljaju o tome sa kakvim specifičnostima (kulturnim) su se susreli

poslovni ljudi iz njihove matične zemlje da bi se sa nekim drugim stranim poslovnim ljudima dogovorili. Neko će reći da oni o tome i ne treba da razmišljaju, ako već žele samo da kupuju. No da li je to u stvari tako?

Potrebno je naglasiti da je globalizovani svet prepun stvari i dostignuća koja do samo pre neku godinu nisu bila moguća, i to je svakako uspeh modernog doba. Sa druge strane situacije koje su vekovima poznate, a nisu dobre, poput kulturnih konflikata, i dalje postoje i nažalost ne pokazuju tendenciju smirivanja. Stoga i ne čudi što je broj naučnih radova, knjiga i članaka koji se bave rešavanjem sukoba ljudskog bivstvovanja, na izrazito visokom nivou. Upravo iz svega navedenog proizilazi i argument da je dobro da se razvila jedna naučna disciplina u oblasti ekonomije, preciznije menadžmenta, koja nam može pomoći da razumemo druge narode i nacije, a samim tim i smanjimo nivo potencijalnih kulturnih konflikata uz povećanje nivoa tolerantnosti.

Interkulturalni (kroskulturalni ili komparativni, već u zavisnosti od toga kako se prevodi) menadžment kao relativno mlada naučna disciplina, ima pre svega zadatak da pospeši rezultate u oblasti poslovanja na organizacionom nivou kompanija. Naime, multinacionalne kompanije imaju uglavnom vrlo diversifikovanu nacionalnu strukturu zaposlenih, koja može doneti velike probleme kompaniji, ukoliko se zaposleni ne razumeju jer ne dolaze iz istog podneblja, a načini komuniciranja, oslovljavanja i obraćanja su im potpuno različiti. Na narednom nivou ova disciplina ima za cilj da pripremi poslovne ljude za specifičnosti u procesu pregovaranja sa ljudima iz drugih kultura i podneblja. Da bi se to sve ostvarilo neophodno je kombinovati znanja iz oblasti kulture (istorija, tradicija, običaji, religije) sa znanjem iz oblasti ekonomije (privredni sistemi zemlje, način rada organizacija, sistem privrednog zakonodavstva, upravljanje ljudskim resursima), politike (političko uređenje zemlje i način rada Vlade), pa i sociologije (osnovne društvene norme, raslojavanje društva, potrebe i motivisanost stanovništva).

Dakle, višedimenzionalnost i slojevitost ove discipline omogućavaju razumevanje o sistemu rada kod drugih naroda i nacija, dovodeći pri tome do veće informisanosti o kulturama drugih naroda i stvarajući veću tolerantnost u međunarodnom poslovanju.

## **2 Definisane osnovnih pojmova**

Za razumevanje pojma poslovne kulture, a s tim u vezi i naučne discipline koja se njome bavi, a to je interkulturalni menadžment, neophodno je prethodno definisati pojam kulture.

Reč kultura potiče od latinskog glagola *colere* koji u prevodu znači gajiti, oplemenjivati ili negovati. Definicija i značenja kulture ima dosta, a reč se upotrebljava kako u antropologiji, sociologiji, filozofiji, umetnosti, tako i u oblastima ekonomije i poljoprivrede. Pojam kulture su među prvima izučavali antropolozi. Tako antropolog Edvard Tajlor (Edward Tylor) navodi sledeće: „Kultura ili civilizacija je takva složena celina koja obuhvata: znanje, verovanje, umetnost, pravo, moral, običaje i sve druge sposobnosti i navike koje je čovek stekao kao član društva”(Mojić, 2007, str. 356).

Definicija kulture koju su dali autori Kroeber i Kluckhohn (Kroeber i Kluckhohn) u svojoj monografiji *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*, kaže: „Kultura se sastoji od obrazaca ponašanja, eksplicitnih i implicitnih, stečenih i prenošenih pomoću simbola, predstavljajući osobeno postignuće ljudskih grupa, uključujući njihovo otelotvorenje u artefaktima; suštinsko jezgro kulture sastoji se od tradicionalnih (tj. istorijski izvedenih i odabranih) ideja i posebno sa njima povezanih vrednosti; kulturni sistemi mogu se, s jedne strane, smatrati proizvodima delanja, i sa druge strane, preduslovom daljeg delanja”(Mojić, 2007, str. 356-357).

Prema antropologu Klifordu Gercu (Clifford Geertz) kultura označava istorijski prenesen obrazac značenja utemeljen u simbolima, sistemu nasleđenih koncepcija izraženih u simboličkim oblicima, pomoću kojih ljudi komuniciraju, obnavljaju i razvijaju svoje znanje o životu i stavove naspram njega (Mesić, 2007, str. 161-162). Sociolog Ralf Linton (Ralph Linton) smatra da: „Kultura jednog društva jeste način života njegovih pripadnika; zbirka ideja i navika što ih uče, dele i prenose iz naraštaja u naraštaj” (Haralambos&Holborn, 2002, str. 883). „Kultura je obrazac ponašanja koji se prenosi na članove grupe od strane prethodne generacije te iste grupe.”, stoji u jednom od razmatranja sociologa Stjuarta Hala (Stuart Hall) (El Kahal, 2001, 125). Holandski sociolog Girt Hofštejd (Geert Hofstede) navodi da je: „kultura kolektivno programiranje uma koje članove jedne grupe razlikuje od drugih” (Hofstede, 2001, str.3).

Razvitak menadžmenta kao naučne discipline tokom sedamdesetih godina XX veka uslovio je da se menadžmentu više ne prilazi samo kao procesu koji se sastoji iz planiranja, organizovanja, motivisanja i kontrole (Jovanović, 2009, str. 6), već i da se sagleda nova dimenzija menadžmenta koja će u obzir uzeti i uticaj nacionalne kulture na sistem menadžmenta.

Prema Nensi Adler (Nancy Adler), jednom od vodećih autora u oblasti organizacionog ponašanja: „Kros-kulturni menadžment je studija ponašanja ljudi u organizacijama u različitim kulturama i nacijama sveta. Ova disciplina se usmerava na opisivanje organizacionog ponašanja unutar zemalja i kultura, na poređenje organizacionog ponašanja između zemalja i kultura, i, možda i najvažnije, na interakciju ljudi iz različitih zemalja koji rade u istoj organizaciji ili unutar istog radnog okruženja” (Mojić, 2007, str. 351). Autori Mića Jovanović i Ana Langović Milićević smatraju da je: „Interkulturalni menadžment proces nametanja, mešanja, prihvatanja i uzajamnog očuvanja kulturnih vrednosti između različitih civilizacija, a u cilju globalizacije poslovanja” (Jovanović, Langović-Milićević, 2006, str.23).

### **3 Savremena interkulturalna istraživanja**

Istraživanja na temu razlika među nacijama po pitanju razlike u sistemu školovanja, ekonomija ili politika, a nastala kao posledica razlika u kulturnim vrednostima, počela su da se sprovode početkom pedesetih godina XX veka pa nadalje (Hofstede, 2011, 5-7). Naravno, svrha njihovih istraživanja nije bila da se postignu bolji ekonomski rezultati kompanija, što je osnovna intencija interkulturalnog menadžmenta, već da se

uvidi kako razlike u kulturi utiču na recimo, rezultate tokom školovanja ili sam sistem školovanja, ili na primer na organizovanje sistema zdravstvene zaštite.

Nastojanja da se istraživanja u oblasti kulturnih specifičnosti prenesu na polje menadžmenta, počela su intenzivno nakon Hofštedjovih istraživanja, a još veću praktičnu upotrebu doživela su sa pojavom GLOBE projekta. Ta istraživanja su pomogla privrednicima, pre svega, koji nisu imali dodirnih tačaka sa ovom problematikom da se bolje upoznaju sa specifičnostima poslovanja u drugim regionima i da im se što bolje prilagode.

Upravo iz tog razloga dat je hronološki prikaz nekih od savremenijih istraživanja u oblasti interkulturalnog menadžmenta, koji će pokazati kako se tokom vremena razvijala metodologija u ovoj modernoj disciplini, i kako su njena dostignuća uticala na razvijanje interkulturalne tolerantnosti u međunarodnom poslovanju.

### **3.1 Hofštedjove dimenzije nacionalne kulture**

Istraživanje koje je dovelo do proboja teorije o interkulturalnim razlikama vezuje se za osamdesete godine i Hofštedja. Nakon njega i početne obuhvatne teorije, koja govori o tome da se mogu napraviti distinkcije među narodima na osnovu kulturnih dimenzija i to primeniti na kompanije, dolazi ceo niz novih istraživača koji dokazuju ili opovrgavaju njegova istraživanja. Hofštedjovo istraživanje je nastalo kao posledica saradnje sa IBM kompanijom, da bi se ono kasnije još više proširilo i uobličilo, i obuhvatilo preko 70 zemalja.

Hofštedjova istraživanja razlika u nacionalnim kulturama se ogledaju u sledećih pet kulturnih dimenzija (dato prema Hofstede, 2011, str.1-26):

1. *Indeks distance moći* - označava do kog stepena su ljudi u društvu spremni da prihvate nejednakost između njih samih. Može se reći da on sagledava i do kog nivoa manje moćni članovi organizacije ili institucije (poput porodice), prihvataju i očekuju da se moć unutar grupe distribuira neravnomerno. Pri tome, ova distanca moći se pre definiše sa stanovišta onih koji su manje moćni, nego sa stanovišta onih koji poseduju moć.

Neke od osnovnih karakteristika društava sa visokom distancom moći su da: stariji imaju moć nad mlađim članovima društva, roditelji uče decu poslušnosti, egzistira autokratska vlada, ljudi su skloniji korupciji i znatno je izraženija neravnomerna distribucija dohotka nego kod društava sa manjom distancom moći.

Društva sa niskom distancom moći ne insistiraju na tolikom prikazivanju moći, kako u svakodnevnom životu tako i u politici, roditelji tretiraju decu kao sebi jednake, i relativno je ujednačena distribucija dohotka.

2. *Individualnost/kolektivizam* – govori o tome do kog stepena se ljudi udružuju u grupe, tj. nastupaju individualno.

Na strani individualizma postoje društva u okviru kojih su veze između pojedinaca slabe tj. očekuje se od svakoga da se stara sam o sebi i svojoj najbližoj porodici, lično mišljenje svakog pojedinca je veoma bitno, važno je pravo na privatnost i zadaci preovlađuju u odnosu na personalne odnose.

Na strani kolektivismu nalaze se društva u kojima se ljudi od rođenja udružuju i okupljaju oko jake, kohezivne grupe, često proširene porodice (sa tetkama, ujacima, bakama i dekama) koja ih štiti u zamenu za apsolutnu lojalnost. Ovde odnosi preovlađuju u odnosu na zadatke, a harmonija u grupi se mora po svaku cenu održavati.

3. *Muškost/ženskost* – objašnjava kakva je podela uloga među polovima.

U zemljama u kojima preovlađuju muške karakteristike, postoje maksimalne razlike između polova u pogledu emocionalnih i socijalnih uloga koje imaju, posao ima prednost u odnosu na porodicu, majke se bave decom i njihovim potrebama, a žene malo učestvuju u političkom životu zemlje.

Ženska društva imaju ujednačeniju ulogu polova u svakodnevnom i političkom životu, i uspostavlja se bolji balans između posla i porodice nego što je to slučaj sa muškim društvima.

4. *Indeks izbegavanja neizvesnosti* – pokazuje do kog stepena članovi određenog društva izbegavaju neizvesnost, tj. opisuje toleranciju društva prema neizvesnosti. Indeks pokazuje do kog nivoa se pripadnici jedne kulture osećaju nesigurno ili sigurno u neizvesnim situacijama.

Pod neizvesnim situacijama se podrazumevaju nove, iznenadne situacije koje su drugačije od normalnih, uobičajenih. Kulture koje prihvataju neizvesnost su tolerantnije prema drugim kulturama koje imaju drugačija mišljenja od njihovih, i nastoje da imaju što je moguće manje pravila. Takođe, postoji laganiji tempo života, sa manjim nivoom stresa i manjom anksioznošću među članovima društva.

Ljudi koji žive u kulturama koje žele da izbegnu neizvesnost čine to poštujući striktno zakon, pravila kao i bezbedonosne mere, a na filozofskom i religioznom nivou veruju u jednu apsolutnu istinu.

5. *Dugoročnost/kratkoročnost* – koliko su članovi društva okrenuti ka dugoročnim ciljevima i motivima, ili se više oslanjaju na kratkoročne. Ova peta dimenzija je ustanovljena tokom istraživanja među studentima iz 23 različite zemlje, a osmislili su je kineski studenti.

Štedljivost, ekonomičnost, istrajnost i trpeljivost su odlike dugoročne orijentisanosti i ove karakteristike su kulture okrenule ka budućnosti.

Za razliku od njih kratkoročno orijentisane kulture, koje su više okrenute ka prošlosti, imaju sledeće karakteristike: poštovanje tradicije, ispunjavanje društvenih obaveza kao i zaštita nečije ličnosti (njegovog imena). I dobre i loše karakteristike ove dimenzije se mogu naći u Konfučijevim učenjima.

### 3.2 Švarcov model kulturno vrednosne orijentacije

Šalom Švarc (Shalom Schwartz) je svoju teoriju kulturno vrednosne orijentacije, dao kao kritiku na dotadašnja istraživanja u oblasti kulturnih dimenzija, a pogotovo se osvrnuo na Hofštedjova istraživanja. I njegovo istraživanje je veoma obimno poput Hofštedjovog, i obuhvata 73 zemlje, na osnovu čega je formulisano model koji ima sedam kulturno vrednosnih orijentacija, koje nakon toga formiraju tri kulturne

dimenzije. (Schwartz, 2006, str. 137-182) Na osnovu dobijenih rezultata napravljena je mapa 76 nacionalnih kultura koje su nakon toga grupisane u 7 transnacionalnih kulturnih klastera: Zapadnoevropljani, Englesko govorno područje, Grupa pod uticajem Konfučijanstva, Afrika i Srednji Istok, Južna Azija, Latinska Amerika, Istočna Evropa.

Sam Švarc kulturu definiše kao bogat sklop mišljenja, verovanja, praksi, simbola, normi i vrednosti koje preovlađuju među ljudima u jednom društvu. (Schwartz, 2006, str.138) Po njemu su vrednosti koje oni dele najvažniji deo kulture, jer one pokazuje uvaženo mišljenje šta je u jednom društvu dobro i poželjno, tj. kulturne ideale. Ove vrednosti (tj. ideali) se preslikavaju na institucionalne okvire društva poput politike, normi i obrazaca ponašanja u svakodnevnom životu. Tako na primer u društvu koje promovise kulturne vrednosti poput ambicije i uspeha, one se mogu ogledati u veoma konkurentnom ekonomskom sistemu, konfrontacionom pravnom sistemu i sistemu vaspitanja dece koji presira decu da uspeju.

Prema Švarcu postoje tri ključna pitanja sa kojima se društvo suočava, i na osnovu odgovora na ta pitanja mogu se definisati tri osnovne dimenzije kulture:

1. Prvo pitanje se odnosi na prirodu odnosa ili granica između osobe i grupe: Do kog nivoa su ljudi autonomni versus ukorenjeni, usađeni u njihovim grupama? Odgovor na ovo pitanje daje nam prvu dimenziju kulture koju je Švarc nazvao *autonomija/ukorenjenost* (autonomy/embeddedness). Autonomne kulture odlikuje autonomija i zagarantovana sloboda pojedinaca. Postoje dve vrste autonomne kulture:

- intelektualna autonomija – ohrabruje ljude da slede svoje ideje i intelektualne sposobnosti nezavisno od drugih ljudi, a vrednosti koje se cene u ovakvom društvu su otvorenost, radoznalost i kreativnost.
- afektivna autonomija – ohrabruje osobe da afektivno slede pozitivna iskustva u svom životu, a vrednosti koje oni cene su uživanje, uzbudljiv i raznolik život.

Ukorenjene kulture su one u kojima ljudi teže stalnosti unutar društva, bez promena i menjanja grupne dinamike, a vrednosti koje se cene su: socijalni red, poštovanje tradicije, sigurnost, pokornost i pamet.

2. Drugo pitanje tj. problem na koje društvo mora da odgovori jeste: stepen do koga ljudi moraju da se ponašaju u skladu sa utvrđenim normama, kako bi se omogućio opstanak društva? Ovo pitanje u stvari treba da naznači ljudima da moraju zajedno da rade kako bi društvo zajednički napredovalo, tj. da se ne bi potpuno uništilo. Stoga Švarc smatra da postoji kulturna dimenzija koju je nazvao *jednakost/hijerarhija* (egalitarianism/hierarchy). Pod jednakošću on podrazumeva situaciju kada u jednom društvu ljudi prepoznaju jedni druge kao sebi ravne, koji dele osnovne (bazične) interese kao ljudska bića. Osnovne vrednosti u ovakvim kulturama su: jednakost, socijalna pravda, odgovornost, pomoć i poštenje. Nasuprot njemu nalazi se hijerarhija koja se zasniva na hijerarhijskoj podeli uloga u društvu kako bi se osiguralo odgovorno, produktivno ponašanje. U takvim društvima prihvatljiva je

neravnomerna podela moći, uloga i resursa. Vrednosti koje su na ceni su: socijalna moć, autoritet, poniznost i bogatstvo.

3. Treće pitanje glasi: Na koji način ljudi regulišu svoje odnose unutar prirode i društva? Kao odgovor na ovo pitanje formuliše se treća Švarcova dimenzija koju je on nazvao *harmonija/nadmoć* (harmony/mastery). Harmonija podrazumeva da se ljudi uklapaju u postojeće društvo kakvo ono jeste, bez pokušaja da se ono menja, eksploatiše ili usmerava. Mir, jednakost u svetu, jedinstvo i zaštita prirode, osnovne su poželjne vrednosti u ovakvim kulturama. Nadmoć se ogleda u potpuno suprotnim vrednostima koje su inače odlika harmonije, te su vođenje, usmeravanje, promena prirodnog i socijalnog okruženja kako bi se ostvarili interesi grupe ili lični ciljevi osnovni postulati ove dimenzije. Ambicija, uspeh i kompetentnost su karakteristike koje su najvažnije u ovakvim društvima.

Osnovne odlike sedam kulturnih klastera (grupa) na osnovu Švarcove teorije su:

1. Zapadna Evropa – njenu kulturu uglavnom odlikuje intelektualna autonomija, jednakost i harmonija, i to više nego u bilo kojoj drugoj grupi. To je takođe grupa u kojoj su hijerarhija i ukorenjenost mali. Profil zemalja koje se nalaze u ovom regionu odgovara grupi zemalja u kojima je veoma važna demokratija, blagostanje države i gde je briga za životnu okolinu na izrazito visokom nivou.

2. Englesko govorno područje – odlikuje visok stepen afektivne autonomije i nadmoći, mali stepen harmonije i ukorenjenosti u odnosu na ostale grupe. Srednji nivo vrednosti beleže intelektualna autonomija, hijerarhija i jednakost.

3. Konfučijanski orijentisano područje – pokazuje veliku orijentisanost ka pragmatičnom i preduzetničkom razmišljanju. U njemu je visok nivo hijerarhije i nadmoći, i mali nivo jednakosti i harmonije.

4. Afrika i Srednji Istok – predstavljaju vrlo diversifikovani region u kome preovlađuje visok stepen ukorenjenosti, i nizak stepen afektivne i intelektualne autonomije.

5. Južna Azija – visok stepen hijerarhije i ukorenjenosti, i nizak stepen autonomije i jednakosti osnovne su karakteristike ovog regiona.

6. Istočna Evropa – ima manju ukorenjenost i hijerarhiju nego zemlje u Africi, Aziji ili Srednjem Istoku, ali su joj takođe te vrednosti veće nego u Zapadnoj Evropi ili Americi. U ovom regionu imamo dva podklastera: Baltički i Istočno-centralni klaster naspram Balkanskog i više istočnih država.

7. Latinska Amerika – ima skoro sve vrednosti na nivou svetskog proseka. Ona ima visoke vrednosti za hijerarhiju i ukorenjenost, i nešto niže vrednosti za intelektualnu autonomiju.

### **3.3 Globe projekat**

GLOBE projekat je istraživanje novijeg datuma. GLOBE projekat (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research*) tj. "Globalni projekat efikasnosti liderstva i organizacionih promena" je istraživačka studija koja je pored već napred objašnjene Hofštedjove studije u poslednje vreme (1993 - 1997. godine), dala vredne

rezultate iz oblasti kulture, tj. organizacione kulture i vođstva. Svrha sprovođenja ovog istraživanja je bila da se naprave relacije između osobina vođa, nacionalnih kultura<sup>53</sup> i organizacionih kultura. Istraživanje je sprovedeno u kompanijama na nivou srednjeg nivoa menadžmenta i to u sledećim privrednim oblastima: prehrambena industrija, telekomunikacije i finansijske usluge. Učesnici ovog projekta formulisali su devet dimenzija na osnovu kojih je moguće izdiferencirati razlike u nacionalnim kulturama<sup>54</sup>:

- *Distanca moći*: stepen u kojem članovi organizacije ili društva očekuju i prihvataju činjenicu da je moć nejednako raspodeljena.
- *Izbegavanje neizvesnosti*: stepen u kojem društvo, organizacija ili grupa nastoje da izbegnu nepredvidljivost budućih događanja oslanjanjem na društvene norme, rituale i procedure.
- *Humana orijentacija*: stepen u kojem kolektiv ohrabruje i nagrađuje pojedince za poštenje, altruizam, prijateljstvo, velikodušnost, brižnost i pažljivost prema drugima.
- *Institucionalni kolektivism*: stepen u kojem organizacione i društvene institucionalne prakse ohrabruju i nagrađuju kolektivnu raspodelu resursa i kolektivno delovanje.
- *Unutargrupni kolektivism*: stepen do kojeg pojedinci iskazuju ponos, odanost i zajedništvo u svojim organizacijama ili porodicama.
- *Agresivnost*: stepen u kojem su pojedinci skloni sukobima i suparništvu u svojim odnosima sa drugima.
- *Rodna jednakost*: stepen u kojem kolektiv teži smanjivanju rodne nejednakosti.
- *Orijentacija na budućnost*: stepen do kojeg se pojedinci odlučuju za ponašanja usmerena na budućnost poput odlaganja zadovoljstva, planiranja i ulaganja u budućnost.
- *Orijentacija na postignuće*: stepen u kojem kolektiv ohrabruje ili nagrađuje članove grupe za poboljšanje učinka i ukupni uspeh.

Svaka od ovih devet dimenzija ima dva oblika: *stvarne* odlike kulture (Culture As Is) i *poželjne* odlike kulture (Culture Should Be). Na osnovu upitnika i odgovora

---

<sup>53</sup> Napomena: U istraživanju se koristi izraz socijalne kulture kako bi se više skrenula pažnja na to da se pod terminom nacionalna kultura podrazumeva homogena struktura unutar jedne nacije, a poznato je da je sa procesom globalizacije došlo do mešanja naroda i nacija, i da današnje kulturne zajednice nisu homogene. Međutim, za potrebe ovog rada koristiće se termin nacionalna kultura jer je u oblasti interkulturalnog menadžmenta ovo šire prihvaćen termin.

<sup>54</sup> Prikaz i definisanje indeksa je dato prema: Robert House, Mansour Javidan, Paul Hanges, Peter Dorfman (2002), "Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project Globe", *Journal of World Business* 37, 3-10; Mojić Dušan: „Savremena interkulturalna istraživanja organizacija: projekat GLOBE”, *Ekonomski horizonti* 13 /2, Ekonomski fakultet Univerzitet u Kragujevcu 2011, 75

ispitanika meri se jaz između ove dve varijable i na odgovarajući način tumače rezultati, već u zavisnosti od toga da li se stvarne i poželjne vrednosti poklapaju ili ne. Na osnovu ovog istraživanja napravljeno je deset kulturnih klastera:

- *Anglo klaster* - Engleska, Australija, Južna Afrika – poduzorak belog stanovništva, Kanada, Novi Zeland, Irska i SAD,
- *Latinska Evropa* - Izrael, Italija, Portugal, Španija, Francuska, Švajcarska – francusko govorno područje,
- *Nordijska Evropa* - Finska, Švedska, Danska,
- *Germanska Evropa* - Austrija, Švajcarska - nemačko govorno područje, Holandija, Nemačka – bivša Istočna, Nemačka – bivša Zapadna,
- *Istočna Evropa* - Mađarska, Rusija, Kazahstan, Albanija, Poljska, Grčka, Slovenija, Gruzija,
- *Latinska Amerika* - Kostarika, Venecuela, Ekvador, Meksiko, Salvador, Kolumbija, Gvatemala, Bolivija, Brazil, Argentina,
- *Subsaharska Afrika* - Namibija, Zambija, Zimbabve, Južna Afrika – poduzorak crnog stanovništva, Nigerija,
- *Bliski Istok* - Katar, Maroko, Turska, Egipat, Kuvajt,
- *Južna Azija* - Indija, Indonezija, Filipini, Malezija, Tajland, Iran,
- *Konfučijska Azija* - Tajvan, Singapur, Hong Kong, Južna Koreja, Kina, Japan.

Takođe ovo istraživanje daje i rezultate kakav je stil vođenja (liderstva) preovlađujući u jednoj zemlji, pri čemu ti stilovi mogu:

- harizmatiski/vrednosno orijentisan stil vođenja se vezuje za vođe koje svojim ponašanjem i stavovima motivišu zaposlene na dobre rezultate;
- timski orjentisan stil vođstva označava situaciju kada su članovi tima dobro povezani i zajedno uspešno ostvaruju zacrtane ciljeve;
- participativni stil vođstva praktikuje uključivanje podređenih u proces donošenja odluka;
- humanistički stil vođenja podrazumeva brižnog vođu koji vodi računa o svojim zaposlenima i njihovim potrebama;
- zaštitnički orijentisan prema samom vođi stil vođenja - kao što mu i sam naziv govori najviše u obzir uzima potrebe samog vođe;
- autonomni stil vođenja se javlja u situaciji kada vođa ima specifične načine komuniciranja sa podređenima, ali se ne može izjednačiti sa autokratskim stilom vođenja.

Na osnovu GLOBE projekta mogu se dovesti u vezu pojedine zemlje sa njihovim kulturnim karekteristikama, organizacionim karakteristikama i osobinama vođa tj. menadžera koji tamo rade. Istraživanje je više nego interesantno, i omogućava kako naučnicima tako i poslovnim ljudima da se bolje upoznaju sa saradnicima iz zemalja u kojima rade, a pogotovo je korisno kada se posluje sa ljudima iz zemlje u kojoj se

nikada do tada nije poslovalo, pa se mogu na odgovarajući način pripremiti za pregovaranje.

#### **4 Doprinos interkulturalnog menadžmenta razvijanju tolerantnosti u međunarodnom poslovanju**

Interkulturalni procesi koliko god da su potrebni, jer se u današnjem globalnom okruženju ne može poslovati ukoliko se ne razumeju druge kulture i načini ponašanja, u isto vreme su i neminovni s obzirom na to da se ne mogu zaustaviti. Hteli mi to ili ne, u svakoj državi su prisutne inostrane kompanije koje zapošljavaju ljude različitih nacionalnosti, i time stvaraju okruženje u kome je neophodno prihvatiti te ljude i u isto vreme ih razumeti, kako bi kompanija mogla da funkcioniše. Stoga je neophodno shvatiti da interkulturalni menadžment kao nova naučna disciplina može itekako doprineti shvatanju različitosti drugih ljudi i doprineti njihovom boljem razumevanju.

U literaturi iz oblasti menadžmenta ili marketinga, puno je primera kakvi sve nesporazumi mogu nastati ukoliko se ne vodi računa o specifičnostima pojedinih kultura. Tako na primer, u Japanu je sistem pregovaranja takav da se na prvom sastanku poslovni partneri prvo upoznaju, a tek na nekom od narednih polako dogovaraju o poslu. Menadžer koji ne poznaje ovakav sistem pregovaranja, verovatno bi mogao pomisliti nakon prvog sastanka da posao nije sklopljen i da su pregovori gotovi. (Jovanović, 2004, str. 246) Ili, recimo, bela boja u Evropi označava čistotu, nevinost - a u azijskim zemljama je simbol smrti, tako da kada se plasira određeni proizvod na određeno tržište treba voditi računa i o izboru boje. Većina azijskih naroda ima kult čuvanja tuđeg obraza (Kina – mianzi), tako da se sa sagovornikom sa kojim se sklapa posao ili obavlja već dogovoreni, mora voditi računa o tome da se sagovornik ne uvredi ili unizi, jer onda dogovor otpada. Potrebno je dakle voditi računa o njihovim kulturnim karakteristikama, što se naročito videlo iz prethodnih interkulturalnih istraživanja, kako bi se došlo do željenih rezultata.

S obzirom na to da globalizacija dovodi neminovno i do interkulturalnih sukoba, u javnosti se javlja potreba za proučavanjem i razumevanjem kako sopstvene, tako i tuđe kulture. U današnjem svetu, tolerancija je izuzetno potrebna, možda više nego ikada. Zemlje u kojima živi veliki broj nacija, poput SAD i EU, su pokazale da je razumevanje različitosti ključ uspeha za modernu državu, odnosno zajednicu. Da li bi Amerika bila ista onakva zemlja kakvu danas poznajemo, da u njoj ne živi toliki broj pripadnika raznih naroda, rasa i religija koji se u velikoj meri razlikuju od dominantnih anglosaksonaca, poput: Italijana, Jevreja, Hispanoamerikanaca, Afroamerikanaca, Japanaca i Kineza? Svi ti narodi zajedno su stvorili državu koja je danas jedina globalna supersila i pokazali da se i pored svih sukoba koji neminovno postoje unutar takve multinacionalne države, može postići tolerancija i prihvatanje drugih i drugačijih. Istorija sukoba među različitim rasama i nacijama u ovoj državi je prilično duga i nije samo njena specifičnost, već je karakteristika manje više svake moderne države koja postoji. Ali, jedan od osnovnih zadataka svake države bi morao da bude da stvori takve pravne okvire i norme koji će olakšati procese prilagođavanja i uključivanja građana drugih nacionalnosti od većinske u život i rad te države. Bilo bi

logično pretpostaviti da je to pravo omogućeno svima kroz Ustave i zakone različitih država, ali je nažalost situacija u praksi često drugačija. Stoga se i javljaju različiti konflikti, koji za posledicu imaju jačanje rasne i nacionalne netrpeljivosti. Verovatno u idealnom svetu nikada i nigde ne bi postojali ni sukobi ni ratovi u kojima bi kultura bila jedan od razloga za razmimoilaženje i konflikt, ali pošto ih nažalost i dalje ima, neophodno ih je objasniti i uvideti u kakvoj su vezi sa interkulturalnim menadžmentom.

Reč konflikt ima latinsko poreklo (*conflictus*) i označava: sukob, sudar, borbu, svađu, spor... Savremena teorija dala je veliki broj radova i definicija na temu konflikata. Prema jednoj od njih, a koju je dao Bolding (Boulding), američki sociolog i ekonomista - autor *Opšte teorije konflikata*, "konflikt se može odrediti kao stanje nadmetanja u kome su strane svesne nespojivosti potencijala budućih pozicija i u kojem svaka strana želi da zauzme poziciju koja je nespojiva sa željama druge strane." (Boulding, 1965, str.5) "Konflikt je socijalno stanje u kojem učestvuju najmanje dve strane (pojedinci, grupe, države) koje imaju: sasvim različite polazne tačke, na prvi pogled nepomirljive, i teže različitim ciljevima koje može ostvariti samo jedna od stranaka i/ili koje upotrebljavaju sasvim različita sredstva za ostvarivanje određenog cilja." navodi Ulrike C. Vasmut (Ulrike C. Wasmuth). (Gugel, 2006)

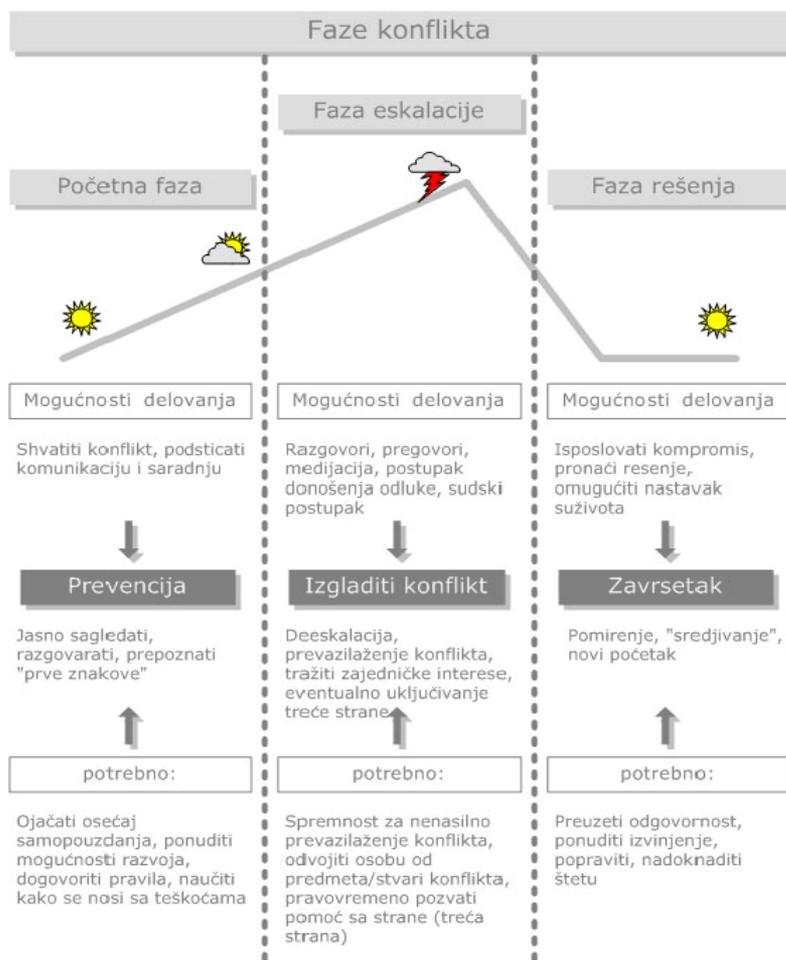
Posmatrajući globalne promene koje se upravo dešavaju, pojedinac ne može a da ne zaključi da će biti potrebno puno vremena da se svet navikne na činjenicu da se promene dešavaju iz minuta u minut, i da život onakav kakav ga on zna od pre dvadeset ili trideset godina više ne postoji. Konflikti koji se tom prilikom javljaju zahtevaju od ljudi visok nivo svesti o tome šta njihovo negativno razrešenje nosi sa sobom. U literaturi postoji puno tekstova, rasprava i zaključaka na temu kako se ovi problemi mogu rešavati. Počecemo od teorije, a zatim videti kako teorija i praksa funkcionišu u ovom slučaju, i kako se mogu primeniti u interkulturalnom menadžmentu. Kada govorimo o tome kako nastaju konflikti, koja je njihova dinamika i kako ih možemo rešiti, onda govorimo o samim fazama konflikta (slika br. 1). Prema Ginteru Gugelu (Günther Gugel)<sup>55</sup>, imamo tri osnovne faze razvitka konflikta: prva je početna faza, potom sledi faza eskalacije, i na kraju faza razrešenja. U prvoj fazi postoje prema pomenutom autoru latentni ili manifestni konflikti, koji ne moraju imati sami po sebi negativno dejstvo, da bi u fazi eskalacije došlo do njihovog zaoštavanja. Tokom naredne faze rešavaju se konflikti i nastoji se naći neki kompromis, nešto što će omogućiti prevazilaženje konflikta. Konflikti u oblasti kulture se ne mogu na brz i jednostavan način rešiti, i usled toga su naučnici pokušali da daju svoje viđenje njihovog premošćivanja, kako bi se sveukupno oni smanjili, a nakon toga i poboljšali rezultati poslovanja. Prema Andrei Vilijams (Andrea Williams) postoje tri moguća načina rešenja kulturnih konflikata, koja se itekako primenjuju na savremenim treninzima i kursevima iz oblasti međunarodnog poslovanja i interkulturalnog menadžmenta (Williams, 1994):

---

<sup>55</sup> ibidem

1. *Interesovanje za kulturnu dimenziju problema* – svaka od strana u sukobu mora da shvati da konflikt u sebi nosi kulturnu dimenziju. Takođe, mora postojati volja kod obe strane u sukobu da se reše svi nivoi određenog konflikta, uključujući i onaj koji se tiče kulture. Da bi se konflikt rešio na odgovarajući način, prema mišljenju ove autorke proces rešavanja konflikta mora proći kroz četiri faze. U prvoj fazi je potrebno da suprotstavljene strane jedna drugoj kažu šta im konkretno smeta u ponašanju druge strane. Tokom druge faze, suprotstavljene strane treba da uče kulturne osobenosti onog drugog. U trećoj fazi, svaka od strana govori drugoj kako bi ta ista situacija bila rešena u okviru njihove kulture i do kakvog bi se rešenja došlo. Krajnja, četvrta faza se odlikuje rešenjem kulturnog konflikta.

**SLIKA 1. FAZE KONFLIKTA**



Izvor: Ginter Gugel, Institut za pedagogiju mira Tübingen, [www.dadalos.org](http://www.dadalos.org)

2. *Učenje o drugim kulturama* – ljudi mogu da izbegnu interkulturalne konflikte ako uče o kulturama drugih ljudi sa kojima dolaze u dodir, odnosno sa kojima saraduju. Do ovakvih saznanja se može doći putem raznih vidova obuke koje se odnose na kulture drugih naroda, čitanjem knjiga na temu drugih kultura i učenjem iz svog prethodnog iskustva. Jedan od važnijih načina da se prihvate druge kulture, jeste poznavanje i proučavanje sopstvene kulture. Razvijanjem kulturne svesnosti putem prihvatanja tuđih kulturnih navika i običaja, postiže se razbijanje kulturnih stereotipa koje imamo o drugim narodima i njihovim kulturama.

3. *Modifikovanje organizacione strukture unutar kompanije u kojoj postoje kulturni konflikti* – često organizaciona struktura neke kompanije prati kulturne vrednosti samo jedne (vladajuće, ili dominantne) kulture i time uzrokuje nezadovoljstvo pripadnika ostalih kultura. U takvim situacijama je neophodno da se promeni organizaciona struktura na način koji će više uvažavati vrednosti pripadnika drugih kulturnih zajednica.

Sledeći primer koji daje Andrea Vilijams u već pomenutom radu najbolje govori o kakvoj vrsti problema je reč i kako se uspešno rešavaju kulturni problemi. Povodom proslave 200-te godišnjice od dolaska ruskih trgovaca krznom na Aljasku, grad Kenai (Kenai) na Aljasci je organizovao proslavu. (Williams, 1994) Međutim, lokalno indijansko pleme koje je na toj teritoriji živelo preko hiljadu godina, je bilo uvredeno povodom ove proslave, jer je po njima to označavalo, da nije bilo civilizacije na tim prostorima gde su oni živeli, dok nisu došli Rusi. Da bi se ovaj konflikt rešio, povod proslave je donekle promenjen. Umesto jednog dana proslave odlučeno je da se proslava protegne na celu godinu i da bude posvećena upoznavanju kulture lokalnih indijanskih plemena. Do kraja ove manifestacije otvoren je kulturni centar koji je služio upoznavanju indijanske kulture i običaja. Dakle, iako je povod za proslavu bio upoznavanje ruske kulture i njenih dostignuća, ovaj događaj je pomogao lokalnom stanovništvu Aljaske da bolje upozna svoju prošlost, kao i prve stanovnike te teritorije i njihovu kulturu.

Dakle, može se reći da poznavanje toga šta su kulturni konflikti, kako nastaju i kako se prevazilaze itekako može doći do poboljšanja razumevanja među poslovnim saradnicima iz različitih zemalja koji rade u istim kompanijama, kao i do boljeg sklapanja poslova.

Sva inicijalna istraživanja koja su sprovedena u svrhe razumevanja drugih kultura, i koja su nastala kao pomoć u boljem razumevanju sistema poslovanja drugih zemalja (poput u radu objašnjenih istraživanja Hofštejda, Švarca i GLOBE projekta) doprinela su da se u savremenom globalizovanom svetu shvati značaj tuđe kulture, tradicije i istorije i da joj se u savremenom poslovanju da mnogo veći značaj nego što je to ranije bio slučaj.

## **5 Zaključak**

"Razumejući bolje sebe, bolje ćemo razumeti i druge ljude", sentenca je koju često čujemo u svakodnevnom govoru, a na koju možda i premalo obraćamo pažnju. Razumevanje sopstvene kulture i ujedno prihvatanje drugih, svakako može najviše

pomoći u smanjenju interkulturalnih tenzija u međunarodnom poslovanju. Time se svakako utiče na svest ljudi i način njihovog ophođenja i komuniciranja, ali se poboljšavaju i sami poslovni rezultati.

Može se prema tome zaključiti da je rad brojnih antropologa, sociologa, kulturologa, ali na kraju i stručnjaka u oblasti menadžmenta doprineo stvaranju i širenju teorije i discipline koja je veoma uticala na savremeno poslovanje.

Kroz sam rad prikazani su radovi Švarca, Hofštejda i GLOBE projekta, kao važna ali svakako ne i jedina istraživanja u ovoj oblasti. Ona su pokazala kako se u različitim vremenskim intervalima pristupalo predmetnoj problematici i kako su istraživanja evoluirala. Sva tri su međutim imala zajednički imenitelj, a to je da su shvatila da kultura svakako utiče na poslovanje ljudi i da joj se mora ozbiljno pristupiti.

Takođe, u samom radu je ukazano na značaj shvatanja kulturnih konflikata koji se mogu pojaviti u kompaniji kao i konkretni predlozi za njihovo rešavanje, kako bi se smanjio nivo nerazumevanja među zaposlenima. Time se dodatno tumači razlog postojanja interkulturalnog menadžmenta, jer i dalje u nauci postoje sumnje u način nastanka ove discipline i njenu korisnost. Smatramo da će ovaj i ostali radovi u ovoj oblasti doprineti boljem razumevanju i značaju interkulturalnog menadžmenta, a takođe i pomoći u smanjenju kulturne netolerantnosti u međunarodnom poslovanju.

## 6 Literatura

- Boulding K. (1965). *Conflict and Defence, A General Theory*. New York: Harper Torchbooks.
- El Kahal S. (2001). *Business in Asia Pacific*. Oxford: Oxford University Press.
- Gugel G., Institut za pedagogiju mira Tübingen, [www.dadalos.org](http://www.dadalos.org), preuzeto 2006
- Haralambos M. & Holborn M. (2002). *Sociologija*. Zagreb: Golden marketing.
- Hofstede G. (2011). *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*, The Berkley Electronic Press, preuzeto 20.05.2013. str. 1-26.
- House R., Javidan M., Hanges P., Dorfman P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project Globe, *Journal of World Business* 37, str. 3-10.
- Jovanović M. (2004). *Interkulturalni menadžment*. Beograd: Megatrend univerzitet primenjenih nauka.
- Jovanović M. (2009). *Uvod u biznis*. Beograd: Megatrend univerzitet.
- Jovanović M., Langović Milićević A. (2006). *Interkulturalni izazovi globalizacije*. Beograd: Megatrend univerzitet.
- Mesić M. (2007). *Pojam kulture u raspravama o multukulturalizmu*, *Nova Croatica*, Zagreb, vol.1 num.1, str. 159-184.
- Mojić D. (2007). *Organizacije i nacionalna kultura*, *Sociologija*, Vol. XLIX, N°4, str. 347-368

- Mojić D. (2011). *Savremena interkulturalna istraživanja organizacija: projekat GLOBE*", Ekonomski horizonti 13 /2, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Kragujevcu, str. 71-87.
- Swartz S. S. (2006). *A Theory of Cultural Value Orientations: Explication and Applications*, Comparative Sociology, Volume 5, issue 2-3, Koninklijke Brill NV, Leiden, str.137-182.
- Williams A. (1994). Resolving Conflict in a Multicultural Environment, MCS Conciliation Quarterly, str. 2-6.

## **POLITIKA SUZBIJANJA MALOLETNIČKE DELINKVENCije KAO DETERMINANTA DRUŠTVENOG RAZVOJA**

### **POLICY OF PREVENTION OF JUVENILE DELINQUENCY AS A DETERMINANT OF SOCIAL DEVELOPMENT**

---

Darko Dimovski<sup>56</sup>

Pravni fakultet u Nišu

Filip Mirić<sup>57</sup>

Pravni fakultet u Nišu

#### **Sažetak**

Maloletnička delinkvencija je veliki društveni problem. Njena ekspanzija je usloвила potrebu za pronalaženjem novih načina i sredstava za njeno suzbijanje. Zbog toga politika suzbijanja maloletničke delinkvencije dobija svoj puni pravni i društveni značaj. Stvaranje bezbednijeg i humanijeg društva je preduslov za njegov dalji razvoj. U radu se autori bave pronalaženjem novih načina za kreiranje uspešne politike suzbijanja maloletničke delinkvencije, polazeći od njenih osnovnih kriminoloških obeležja, u cilju obezbeđenja uslova za uspešniji društveni razvoj.

**Ključne reči:** maloletnička delinkvencija, politika suzbijanja kriminaliteta, društveni razvoj.

**JEL:** K14

#### **Summary**

Juvenile delinquency is a major social problem. Its expansion has made it necessary to find new ways and means of combating it. Because of this policy on juvenile delinquency is getting its full legal and social importance. Creating a safer and more humane society is a prerequisite for its further development. In this paper, the authors deal with finding new ways to create a successful policy for combating juvenile delinquency, based on its basic criminological characteristics, in order to ensure conditions for successful social development.

**Keywords:** juvenile delinquency, crime prevention policies, social development.

---

<sup>56</sup> Trg Kralja Aleksandra 11, 18000 Niš, Srbija; e-mail: darko@prafak.ni.ac.rs

<sup>57</sup> Trg Kralja Aleksandra 11, 18000 Niš, Srbija; e-mail: filip@prafak.ni.ac.rs

## 1 Uvod

Maloletnička delinkvencija je verni pratilac svakog društva. Ona se javljala gotovo u svim društvenim sistemima i danas nema države u kojoj ona ne predstavlja značajni društveni i pravni problem. Maloletnički kriminalitet se po svojoj strukturi i društvenoj opasnosti sasvim približio kriminalitetu punoletnih lica. Posebno zabrinjava činjenica da je recidiv kod maloletnih prestupnika u porastu, što ukazuje na nedelotvornost postojećih društvenih i krivičnopравnih mera za suzbijanje maloletničke delinkvencije i potrebu za pronalaženje novih i efikasnijih načina reakcije na ovaj sveprisutni negativni društveni fenomen. Zbog toga bi politika suzbijanja kriminaliteta trebala da se pozabavi pitanjem maloletničke delinkvencije jer ona u mnogome koči i otežava razvoj svakog društva, imajući u vidu značaj mladih za prosperitet društva u celini.

### 1.1 Pojmovno određenje maloletničke delinkvencije

Svako ozbiljnije izučavanje određene društvene pojave zahteva da se ona najpre pojmovno odredi. U literaturi postoji mnoštvo različitih određenja ponašanja maloletnika koja su u suprotnosti i svako od njih se vezuje za različite pojmove i termine, čiji sadržaj nije uvek lako odrediti. Ovo su neki od izraza koji su u upotrebi: vaspitna zapuštenost, vaspitna zanemarenost, vaspitna ugroženost, mladi sa disocijalnim ponašanjem, problem deca, moralna posrnulost, moralna defektnost, poremećaji u ponašanju, poremećaji u navikama, društvena neprilagođenost, asocijalno, antisocijalno, sociopatološko ponašanje mladih, maloletničko prestupništvo, maloletnički kriminalitet, maloletnička delinkvencija, siledžijstvo, huliganstvo (Jašović, 1978, str. 21).

Pod maloletničkom delinkvencijom se podrazumeva čitav spektar ponašanja maloletnika, od neprilagođenog do kriminalnog. Postoje dva pristupa rešavanju ovog problema: širi (kriminološko-sociološki) i uži (formalno-pravni). Prema širem shvatanju maloletničku delinkvenciju čine svi oblici devijantnog ponašanja maloletnika, od preddelinkventnog do onog koje je inkriminisano u krivičnom zakonodavstvu. Međutim, maloletnička delinkvencija ne predstavlja samo kršenje pravnih, već i moralnih normi. Ovu grupu određenja maloletničke delinkvencije čini nekoliko shvatanja. Prema jednom, nije dovoljno maloletničku delinkvenciju odrediti kao ponašanje suprotno pravnim normama, već je neophodno odrediti odnos tih normi prema moralnom kodeksu koji važi u određenom društvu u određeno vreme. Drugo shvatanje polazi od toga da je neophodno proučiti prestupničko ponašanje maloletnika i smatrati ga potencijalno kriminalnim, putem individualne i kolektivne moralnosti, na isti način na koji se to čini i sa kriminalnim ponašanjem. Treće shvatanje je mešovito jer pod maloletničkom delinkvencijom podrazumevaju se, kako ponašanja koja su regulisana krivičnim zakonodavstvom, tako i ponašanja kojim se krše moralne norme jednog društva. Za ovako shvaćen pojam maloletničke delinkvencije koristi se i naziv prestupništvo mladih. Drugačije rečeno, maloletnička delinkvencija u širem smislu obuhvata „takva devijantna ponašanja mladih određenog uzrasta kojima se krše

legalne norme društvene sredine“ ili „svaku aktivnost maloletnih lica ili maloletnih grupa koja predstavlja znatnije kršenje bilo koje društvene norme“ (Konstantinović-Vilić, Nikolić-Ristanović & Kostić, 2009, str. 223). U prestupništvo mladih pored vršenja krivičnih dela spada i čitav niz drugih devijantnih ponašanja (bežanje od kuće i škole, skitnja, prosjačenje itd.). Neka od tih ponašanja spadaju u grupu prekršaja, a neka vređaju moralne norme i nisu regulisana pozitivnim pravom. Uže (formalno-pravno) shvatanje je prihvaćeno od strane većine pravnih teoretičara. Po ovom shvatanju pojam maloletničke delinkvencije obuhvata sva ona ponašanja, koja su inkriminisana krivičnim zakonima kao krivična dela. Ovo je formalno-pravni pojam maloletničke delinkvencije koji je izdvaja od drugih oblika devijantnih ponašanja. Prema ovom shvatanju maloletnički kriminalitet treba razlikovati od preddelinkventnog ponašanja koje može da služi samo kao alarm za preduzimanje preventivnih mera. I u okviru ovakvog određenja maloletničke delinkvencije postoji nekoliko shvatanja. Po jednom shvatanju maloletnička delinkvencija pored ponašanja kojima se krše norme krivičnog zakonodavstva, obuhvata i različite oblike kršenja normi administrativnog karaktera tj. prekršaje (skitnja, prosjačenje, prostitucija i dr), koja u kriminološkom smislu, predstavljaju preddelinkventna stanja. U krivičnopravnoj literaturi se maloletnička delinkvencija u užem smislu često označava i kao maloletnički kriminalitet (Jovašević, 2006, str. 280).

I šire i uže shvatanje maloletničke delinkvencije ima svoje prednosti, ali i nedostatke. Širem shvatanju se najčešće zamera da je neprecizno, difuzno i što može da dovede do negativnih posledica u praksi, a njegova glavna prednost je veća mogućnost preventivnog delovanja u cilju suzbijanja većeg broja društveno opasnih pojava što ima poseban značaj kod prestupništva mladih. Prednost uže definicije je u većoj preciznosti u odnosu na širu definiciju, dok je osnovni nedostatak u prevelikoj limitiranosti pravnim normama i izraženom formalizmu. Različiti pristupi u definisanju maloletničke delinkvencije ukazuju na njenu kompleksnost i složenost što ponekad stvara probleme prilikom sprovođenja kriminoloških istraživanja.

## **1.2 Fenomenologija maloletničke delinkvencije**

Teška krivična dela počinjena od strane maloletnika privlače pažnju kako stručne, tako i laičke javnosti. Iako je broj krivičnih dela u poslednje vreme na najnižem nivou od sredine osamdesetih godina prošlog veka, i dalje postoji značajan udeo maloletničke delinkvencije u ukupnom kriminalitetu. Tako je, na primer, u Sjedinjenim Američkim Državama samo tokom 2000. godine bilo uhapšeno 2,4 miliona maloletnika, što predstavlja oko 10% ukupne maloletničke populacije u SAD-u (Heilbrun & Sevin, 2005, str.19).

Podatak, koji treba posebno da zabrinjava kriminologe, odnosi se na broj počinjenih krivičnih dela sa elementima nasilja. Naime, u periodu od 1989. do 1994. godine porastao je broj uhapšenih maloletnih delinkvenata za počinjen kriminalitet nasilja za 62%. Iako je broj ovih krivičnih dela, izvršenih od strane maloletnika, počeo da se smanjuje posle 1997. godine (Heilbrun & Sevin, 2005, str. 19), neophodno je posvećivati posebnu pažnju ovom društvenom fenomenu, jer se iz njega

„regrutuju“ punoletna lica, koja čine krivična dela još većeg stepena društvene opasnosti. Slična je situacija i u Republici Srbiji. Najveći obim maloletničke delinkvencije zabeležen je sredinom rata na prostoru bivše Jugoslavije. Nakon toga zabeležen je trend opadanja broja izvršenih krivičnih dela od strane maloletnih lica. U poslednje vreme obim maloletničke delinkvencije je na (skoro) istom nivou (Konstantinović Vilić, Nikolić Ristanović & Kostić, 2009, str. 94). Bez obzira na ovaj trend, neophodno je, sa ciljem daljeg smanjenja maloletničke delinkvencije, primenom savremenih kriminalnopolitičkih mera, proučavati uzroke maloletničke delinkvencije.

### **1.3 Etiologija maloletničke delinkvencije**

Etiologija maloletničke delinkvencije se proučava, kao i kriminalitet uopšte, kroz egzogenu i endogenu etiologiju. Iako neki kriminolozi naglašavaju specifičnost etiologije maloletničke delinkvencije, treba napomenuti da na pojavu maloletničke delinkvencije deluju, pre svega, oni kriminogeni faktori, koji deluju na pojavu kriminaliteta uopšte. To ne znači da maloletnička delinkvencije nema specifične faktore, koji doprinose njegovoj pojavi. U narednom delu rada autori će se baviti sagledavanjem specifičnih kriminogenih faktora maloletničke delinkvencije kroz prizmu socijalne sredine i ličnosti maloletnog delinkventa.

Jedan od najznačajnijih kriminogenih faktora socijalne sredine je porodica u kojoj maloletnik živi. Mnogi kriminolozi, kao što su Loeber i Loeber-Satuhamer, smatraju porodicu ključnim faktorom u budućem kriminalnom ponašanju maloletnika. Stoga su sprovedena brojna istraživanja, kojim se želela utvrditi veza između ponašanja maloletnika, sa jedne strane, i nepostojanja jednog roditelja, kriminalne prošlosti roditelja, strogosti kod vaspitavanja maloletnika, zanemarivanja i zlostavljanja dece, nasilja u porodici, zloupotrebe psihoaktivnih supstanci u porodici, postojanja mentalnih bolesti u porodici, socio-ekonomskog statusa roditelja itd. (Petrosino, Derzon & Lavenberg, 2009, str. 109). O tome koliko odnosi u porodici mogu da utiču na formiranje ličnosti i na ponašanje čoveka u budućnosti najbolje svedoči stav Nikole Rota:

„Deca iz porodica u kojima postoji međusobno poverenje, ljubav i drugarski odnosi i između roditelja samih i između roditelja i dece, verovatnije je da će biti odrasli ljudi sa pozitivnim osobinama (sa osećanjem nezavisnosti, sigurnosti u sebe, uravnoteženi, sa dobrim socijalnim kontaktima), nego što će postati deca iz porodica u kojima su česti sukobi i razmirice i u kojima nema dovoljno ljubavi i brige za dete.“ (Radoman, 2013).

Kako nam dužina naučnog članka ne dozvoljava da se posvetimo analizi svih pomenutih kriminogenih faktora vezanih za porodicu, obratićemo pažnju na one najznačajnije. Brojna istraživanja su pokazala da nepostojanje oca u porodici predstavlja pouzdan pokazatelj kriminalnog ponašanja maloletnika. Naime, smatra se da očevi nude ekonomsku stabilnost, pomažu dosta majkama u podizanju dece, što umanjuje njihov stres, kao i to da prisustvo oca povećava osećanje bezbednosti u porodici. Ovi faktori dostižu svoj puni kapacitet u slučajevima dece adolescentskog

uzrasta. Tada su deca samohranih majki sklona korišćenju droga, češće postaju članovi maloletničkih bandi, bivaju izbačeni iz škole i postaju maloletničke ubice. Anketa, sprovedena u okviru projekta „Nasilje u američkim državnim školama“, pokazala je da 71% nastavnika, kao i 90% državnih službenika smatraju da nedovoljna kontrola kod kuće predstavlja glavni faktor nasilničkog ponašanja dece u školama (Maginnis, 1997, str. 62). Drugim rečima, kontrola dece kod kuće je manja, ukoliko se radi o porodicama sa jednim roditeljem, naročito se to odnosi na porodice bez oca. Argument za našu tvrdnju, da nepostojanje oca doprinosi sklonosti ka delinkvenciji maloletnika, može se naći u istraživanju psihijatra Kelama Šeparda. On je došao do rezultata da su dečaci stariji od deset godina, koji su odrasli samo sa majkom, bez obzira na porodične prihode, više skloni delinkventnom ponašanju, u odnosu na decu, koja su odrasla u višečlanim porodicama, u kojima je bio prisutan otac (Konstantinović Vilić, Nikolić Ristanović & Kostić, 2009, str. 31).

Degradirana porodica se može odrediti kao porodica u kojoj postoje narušeni odnosi između njenih članova, koji mogu dovesti do neadekvatne socijalizacije dece i do njihovog delinkventnog ponašanja, kao i do vršenja krivičnih dela od strane supružnika. Iz ovoga se može zaključiti da najveći kriminogeni značaj u okviru degradirane porodice imaju loši odnosi između bračnih drugova i poremećeni odnosi između roditelja sa jedne strane, i dece sa druge strane (Dimovski, 2012, str. 251). Vršenje krivičnih dela od strane roditelja može, preko modela za učenje, uticati da i njihova deca počnu da se delinkventno ponašaju. Ova pojava se u kriminologiji zove kriminogeno porodično ognjište, pri čemu se ona predstavlja kao poseban oblik degradirane porodice. Sprovedena su brojna istraživanja o vezi između porodičnih odnosa i ispoljavanja agresije. Studije su pokazale da se samo 8% maloletnika oda kriminalnom ponašanju, pri čemu njihovi očevi nisu kriminalci, dok maloletnici, čiji su očevi osuđivani za različita krivična dela, u 37% slučajeva postanu delinkventi (Siegel & Welsh, 2010, str. 179). Takođe, Kenan i Šo su 1995. godine sprovedli istraživanje u kojem su naglasili da je agresija dece od dve godine rezultat postojanja izvršenih krivičnih dela od strane njihovih roditelja. Do sličnih rezultata su došli Farington, Hardegan i drugi, koji su isticali da adolescenti, koji se kriminalno ponašaju u znatno većem procentu imaju roditelje sklone kriminalitetu. Tremblej, Harden, Mekdaf i ostali su ustanovili da se porodičnim odnosima može objasniti 38% agresivnog ponašanja.<sup>58</sup>

Još jedan značajan kriminogeni faktor maloletničke delinkvencije je socio-ekonomski status maloletnih delinkvenata. Brojni kriminolozi su polazili od hipoteze da je maloletnička delinkvencija pojava koja je „rezervisana“ za maloletnike nižeg socio-ekonomskog statusa. Studija sprovedena od strane Šo, Mekeja i Eliota je pokazala da većina maloletnih delinkvenata pripada porodicama niskokvalifikovanih

---

<sup>58</sup> The development of aggressive behaviour in children and young people: implications for social policy, service provision, and further research. [http://www.community.nsw.gov.au/docs/wr/\\_assets/main/documents/aggression\\_discussionpaper.pdf](http://www.community.nsw.gov.au/docs/wr/_assets/main/documents/aggression_discussionpaper.pdf), pristup 20.07.2013.

radnika. Kriminološkinja Meril je došla do sličnih rezultata. Naime, maloletnici, iz porodica sa niskim primanjima, prisiljeni su na sve nedaće teškog života, pri čemu često zanemaruju svoje obrazovanje. Takođe, postoje i druga istraživanja koja potvrđuju pomenutu hipotezu. Tako je, na primer, kriminološkinja Burt dobila rezultate, koji se ogledaju u tome da 19% maloletnih delinkvenata potiče iz ekstremno siromašnih porodica, dok 37% pripadaju porodicama, koje imaju prihode iznad granice krajnjeg siromaštva. Međutim, Burt nije objašnjavala veliki udeo maloletnih delinkvenata, niže društvene klase, u odnosu na sve maloletne delinkvente, siromaštvom, već sposobnošću maloletnika, iz bogatijih porodica, da izbegnu procesuiranja (Kumar Sharma, 2004, str. 208).

Obim maloletničke delinkvencije raste za vreme rata, kao i neposredno nakon završetka ratnih sukoba. Drugim rečima, možemo reći da rat predstavlja jedan od faktora promene obima i pojavnih oblika maloletničke delinkvencije. Naime, ratni vihar sprečava školovanje maloletnika. Zbog toga što su očevi na ratištu, a majke prinuđene da rade u fabrikama, maloletnici su vrlo često bez adekvatnog roditeljskog staranja, što posredno vodi ka (pred)delinkventnom ponašanju (Sharma / Sharma 2006, str. 384). Drugačije rečeno, kako su očevi uključeni u ratna zbivanja, na teritorijama, koje nisu pod neposrednim ratnim dejstvima, nego se nalaze u blizini, raste kriminalitet žena, kao, i za nas najbitnije, maloletnička delinkvencija. Kao potvrdu za ovu hipotezu možemo navesti obim maloletničke delinkvencije u periodu od 1990. do 1995. godine, kada je na prostoru bivše Jugoslavije bio vođen građanski rat. Naime, dinamika maloletničke delinkvencije je bila takva da je sredinom građanskog rata obim maloletničke delinkvencije bio najveći.

Iako škola, kao organizovana društvena institucija, ima pozitivan uticaj na obrazovanje i vaspitanje ljudi, ona se u određenom smislu može posmatrati i kao kriminogeni faktor. Naime, škola svojim kontinuiranim radom sprovodi određene aktivnosti, u cilju obrazovanja mladih i starih ljudi, putem savlađivanja određenih nastavnih programa. Međutim, sprovođenjem jednog takvog procesa moguće je naići na različite probleme, koji u sadejstvu sa ostalim kriminogenim faktorima, mogu rezultirati izvršenjem krivičnog dela. Kao uzrok problema u procesu školovanja navode se: preobimni nastavni materijali, nedovoljna stručnost profesorskog kadra, postojanje grupe privilegovanih učenika zbog statusa njihovih roditelja, sukobi sa nastavnim kadrom i drugim učenicima, nedoslednost u procesu reformi školskog sistema, nezanimljivo školsko gradivo (Dimovski, 2012, str. 259-260). Ne treba vezivati negativni uticaj škole samo na pojavu maloletničke delinkvencije, jer, šire posmatrano, ovi problemi se reflektuju i na kriminalitet punoletnih ljudi. Takođe, posmatranje škole kao kriminogenog faktora može se proširiti na sve tipove i oblike kriminalnog ponašanja. Tako su, na primer, maloletni izvršioci krivičnih dela ubistava imali, prema istraživanju kriminologa Buša i njegovih kolega, brojne probleme tokom školovanja, u odnosu na kontrolnu grupu. Majers je, na primer, došao u svom istraživanju do podataka da su od 25 maloletnih ubica njih 76% imali određene probleme u učenju i da je 86% palo bar jedan razred (Heckel / Shumaker 2001, str. 36). Ukoliko posmatramo maloletničku delinkvenciju, ne obzirajući se pri tom na neko posebno krivično delo, koje maloletnik može da izvrši, možemo da zaključimo

da je, po istraživanju Marvina Volfaganga, samo 9% maloletnih delinkvenata završilo srednju školu, u poređenju sa 90% maloletnika koji nisu vršili krivična dela (Siegel et al., 2010, str. 228).

Kao još jedan faktor povećanja obima maloletničke delinkvencije možemo navesti sredstva masovnih komunikacija. Pod sredstvima masovnih medija možemo podvesti: novine, televiziju, radio, internet i video igre. Nisu sva ova sredstva nastala istovremeno, ali ipak za sve njih važi da vrše jak uticaj na naša shvatanja i istovremeno kreiraju javno mnjenje uopšte. Iako se za medije vezuje pozitivno dejstvo na ponašanje ljudi, u određenim situacijama može se proučavati njihov uticaj na kriminalno ponašanje određenih osoba (Dimovski, 2012, str. 265). Naučnici smatraju da postoje dva mehanizma učenja agresivnog ponašanja dece. Jedan od njih je gledanje nasilnih televizijskih programa. Naime, mala deca često imitiraju ono što vide na televiziji. Tako, na primer, ukoliko gledaju scene (ekstremnog) nasilja, verovatno će se u budućnosti tako ponašati. Starija deca podsvesno usvajaju agresivno ponašanje, kao način rešavanja bilo kakvih konfliktnih situacija. Godinama su takva deca gledala scene nasilja kao načina rešavanja problema, tako da su i ona usvojila iste metode. Naučnici ovo zovu „kognitivnom skriptom“ (Media Violence and Behavior 2013).

Kriminolog Trota je došao do zaključka da kombinacija nasilja sa smešnim crtanim likovima dovodi do veće sklonosti dece da primenjuju nasilje u svakodnevnici (Douglas, 2003, str. 5). Zanimljivi su podaci do kojih su došli: Lefkovic, Eron, Valder i Huesman. Naime, oni su, prateći grupu dečaka i devojčica od deset godina, zaključili da je najbolji osnov anticipacije agresivnog ponašanja dečaka količina televizijskog programa sa elementima nasilja (Slotsve, Carmen, Sarver & Villareal-Watkins, 2008, str. 27). Tokom 1986. godine Leonard Eron je sproveo istraživanje, došavši pri tom do rezultata da su one osobe, koje su u detinjstvu najviše gledale televizijske programe i filmove, kasnije bile uhapšene ili osuđene za nasilni kriminalitet. Robinson i Bahman su pronašli korelaciju između broja sati provedenih ispred televizije i agresivnog ponašanje maloletnih delinkvenata (Dimovski, 2012, str. 265-266).

Dugo se smatralo da su porodica i odnosi koji postoje u njoj glavni generatori pojave kriminaliteta maloletnih i punoletnih lica. Međutim, novija sociološka i kriminološka istraživanja su pokazala da na obim kriminaliteta mogu uticati i drugi socijalni faktori. Jedni od najznačajnijih su susedstvo i delinkventne grupe. Drugim rečima, uticaj susedstva i delinkventnih grupa se može izjednačiti po svom značaju na proces socijalizacije ljudi sa porodicom. Iz toga proizilazi značaj proučavanja dejstva ovih kriminogenih faktora na vršenje ubistva (Dimovski, 2012, str. 268). Druženje sa asocijalnim i antisocijalnim ličnostima, koje pri tom imaju bogatu kriminalnu karijeru, dovodi do kriminalne socijalizacije mladih ljudi. Njima vršenje krivičnih dela postaje deo svakodnevnice. Longitudinalna studija, čiji je početak vezan za 1984. godinu, u Montrealu (Kanada) pratila je 1.037 učenika. Rezultati su pokazali da su maloletni delinkventi, koji su bili članovi određenih kriminalnih grupa, počinili više nasilne kriminalne akte, nego oni maloletnici koji nisu bili članovi istih. Iz ovoga se može izvući zaključak da rano članstvo u delinkventim grupama predstavlja značajan

faktor vršenja nasilnih krivičnih dela (Lacourse, Nagin, Tremablay, Vitaro & Claes, 2003, str. 195).

Kriminogeni faktori vezani za ličnost predstavljaju poseban skup različitih karakteristika ličnosti, poput: inteligencije, karaktera, temperamenta, emocija, motiva, mentalnih poremećaja, koji doprinose javljanu delinkventog ponašanja maloletnika. Moguće je sve ove pojedinačne kriminogene faktore vezane za ličnost posmatrati posebno. Međutim, pokušaćemo da ih sve posmatramo skupa. Tako je, na primer, bračni par Gluk, u istraživanju sprovedenom pre 50 godina na uzorku od 500 delinkvenata, došao do rezultata da maloletne delinkvente odlikuju sledeće lične osobine: samopouzdanje, prkos, impulsivnost, narcisoidnost, sumnjičavost, destruktivnost, sadizam, nedostatak empatije, ekstravertnost, ambivalentnost, postojanje osećanja nevažnosti, nepoverenje, slabe lične osobine, mentalna nestabilnost, neprijateljstvo, kao i ozlojeđenost (Siegel et al., 2010, str. 82). Mnogi drugi kriminolozi su u svojim istraživanjima potvrdili rezultate, koje su dobili Glukovi.

Među endogenim faktorima maloletničke delinkvencije poseban značaj ima afektivitet, pre svega iz razloga što je celokupan psihički život pojedinaca u većoj ili manjoj meri prožet raznovrsnim subjektivnim doživljajima objektivne stvarnosti. Kriminološki posmatrano, proučavanje veze između afektiviteta i maloletničke delinkvencije nema samo represivni karakter (prilikom izricanja krivičnih sankcija). Mnogo je značajniji preventivni karakter izučavanja jer obaveza je društva u celini da mladima pruži adekvatne uslove za pravilan razvoj i sazrevanje, a onima koji su se ogrešili o pravne i društvene norme, uslove za reintegraciju i resocijalizaciju kroz čitav niz korekcionih mera od kojih je kazna poslednje sredstvo za postizanje tog cilja (Mirić, 2011, str.79-91). Proučavanje različitih kriminogenih faktora maloletničke delinkvencije, sa ciljem izgradnje efikasnih mera njene prevencije i redukcije je veoma bitno. Drugim rečima, uspešnost primene mera kriminalne politike zavisi od poznavanja uzroka, uslova i povoda javljanja maloletničke delinkvencije. Kako smo u prethodnom delu rada obrazložili najznačajnije faktore maloletničke delinkvencije, u narednom delu ćemo obrazložiti osnove politike suzbijanja maloletničke delinkvencije.

## **2 Osnovni koncepti politike suzbijanja maloletničke delinkvencije i njen uticaj na društveni razvoj**

Iako kriminalna politika ima dugu tradiciju, ona se tek u XIX veku izdvojila kao samostalna naučna disciplina. Prvu definiciju kriminalne politike dao je Anselm Fojerbah, teoretičar klasične škole krivičnog prava, koji je ovu disciplinu definisao kao „državnu mudrost kaznenopravne zakonodavne delatnosti“. Nešto drugačiju definiciju politike suzbijanja kriminaliteta dao je Franc fon List 1905. godine. Pod ovim pojmom on shvata „sistemske razrađene sadržaje naučnih istraživanja uzroka zločina i rezultata propisivanja i primene kazni u borbi protiv njega“. Najkraća je definicija koja potiče iz nemačke literature, a data je u prvoj polovini XX veka. Prema ovom tumačenju politika suzbijanja kriminaliteta označava zajedništvo svih državnih

mera u borbi protiv kriminala (Jovašević & Kostić, 2012, str.15-16). U okviru ovako određene politike suzbijanja kriminaliteta izdvaja se politika suzbijanja maloletničkog kriminaliteta. Ako se maloletnička delinkvencija shvati u užem krivičnopravnom smislu, onda je svakako dominantno sredstvo društvenog reagovanja izricanje krivičnih sankcija u odgovarajućem krivičnom postupku. Ali ako se ima u vidu širi smisao maloletničke delinkvencije (prestupništvo mladih), onda dominantan oblik reakcije treba da budu preventivne mere usmerene na suzbijanje ove pojave.

Prevenција prestupništva mladih se može najopštije podeliti na primarnu i sekundarnu (Jašović, 1978, str. 282). Veći deo prevencije razvojnog doba usmeren je na mlade ljude, za koje se smatra da se nalaze u „riziku“ za kriminalno ponašanje (sekundarna prevencija), a manji deo na opštu socijalnu i edukativnu politiku (primarna prevencija).<sup>59</sup> Mere koje se preduzimaju pre deliktne ponašanja predstavljaju primarnu prevenciju. Cilj ovih mera je da se deliktne ponašanje mladih spreči, odnosno predupredi. Taj cilj se može postići jedino ako preventivne mere deluju u pravcu otklanjanja ili svodenja na najmanju moguću meru dejstva kriminogenih faktora, kako egzogenih, tako i endogenih, s jedne strane i istovremeno jačanja takvih moralnih i etičkih karakteristika mladih, koji će predstavljati svojevrsnu „kočnicu“ procesu kriminalizacije. To praktično znači da mere primarne prevencije moraju da deluju na uzroke i uslove kriminalnog ponašanja mladih, kao opštih posebnih i pojedinačnih faktora deliktne ponašanja mladih.

Pošto su kriminalni faktori različiti po svojoj opštosti, moguće ih je razvrstati na opšte, posebne i pojedinačne. Opšte mere su usmerene na utvrđivanje fundamentalnih uzroka otuđenja mladih u društvu i stvaranje uslova za razvoj njihove ličnosti. Ove mere ostvaruju svoj uticaj posrednim putem, pa se označavaju i kao indirektna prevencija. (Jovašević / Kostić) Ali one imaju neprocenjivi značaj, jer pogađaju same uzroke maloletničkog prestupništva. Stvaranjem i negovanjem pozitivnih društvenih odnosa na posredan način se utiče i na stvaranje uslova za razvoj mladih generacija, što samim tim smanjuje i prestupničko ponašanje pripadnika mlade generacije. Posebne i pojedinačne mere prevencije maloletničke delinkvencije predstavljaju mere direktne prevencije i one su usmerene na rešavanje zdravstvenih, vaspitnih i socijalnih problema koji pogađaju ovu grupu stanovništva, odnosno mlade ljude pojedinačno. One se preduzimaju prema maloletnicima kojima je potrebna pomoć društva kako bi prevazišli teškoće sa kojima se suočavaju. One su dakle usmerene na uklanjanje posebnih i pojedinačnih determinanti prestupničkog ponašanja. Iako su mere direktne prevencije usmerene na uklanjanje opštih uslova kriminaliteta ove posebne grupe ljudi, one moraju biti prilagođene potrebama svakog maloletnika sa deliktne ponašanjem, zbog čega je nemoguće podvući neku značajniju razliku između posebnih i pojedinačnih mera primarne prevencije maloletničke delinkvencije. U društvima gde je opšti položaj maloletnika loš, ni najbolje koncipirane mere direktne prevencije ne mogu dati zadovoljavajuće rezultate. Bez primene pojedinačnih mera

---

<sup>59</sup> Termin „prevencija razvojnog doba“ se često koristi kao sinonim za „prevenciju kriminaliteta mladih.“. Videti više: Jovašević, D., Kostić, M. (2012, str. 134).

nije moguće efikasno uticati na suzbijanje maloletničke delinkvencije. U tom smislu ove dve vrste mera se nalaze u odnosu međusobne uslovljenosti. Uspešnost mera primarne prevencije se meri brojem primarnih maloletnika sa delinkventnim ponašanjem na određenom prostoru u određenom vremenskom periodu. Od presudnog značaja za suzbijanje maloletničke delinkvencije je razvijanje efikasnog sistema primarne prevencije.

Sekundarna prevencija obuhvata niz konkretnih mera i aktivnosti koje su različite po svojoj formi i sadržaju. Te mere su usmerene na ranu identifikaciju mladih kod kojih je došlo do devijacija u ponašanju. Rano otkrivanje delinkventnog ponašanja mladih je od presudnog značaja za efikasnost mera sekundarne prevencije. Uspešnost ovih mera zavisi od blagovremenosti njihovog preduzimanja odnosno od toga u kojoj su meri prilagođene potrebama i individualnim karakteristikama svakog konkretnog prestupnika. Otuda je izučavanje determinanti kriminaliteta i uopšte prestupničkog ponašanja od presudnog značaja za uspešnost mera sekundarne prevencije. U tom procesu neophodno je angažovanje stručnih službi i radnika raznih profesija: pedagoga, psihologa, pravnika, socijalnih radnika itd. Ovaj proces se često naziva opservacija i njegovi rezultati imaju karakter kriminalne dijagnoze. Na osnovu ove dijagnoze utvrđuju se najefikasnije mere tretmana, kako bi se u najvećoj mogućoj meri mogli ostvariti ciljevi specijalne i generalne prevencije. Sekundarna prevencija razvojnog doba, time što identifikuje faktore rizika sakupljene oko grupa već poznatih delinkvenata, postavljena je na osnovu logike razlikovanja koja je usmerena prema ciljnoj grupi, kao subpopulaciji u odnosu na one grupe koje ne zauzimaju iste faktore rizika (Jovašević & Kostić, 2012, str. 134).

U mere specijalne prevencije spadaju dve grupe mera. Prve su usmerene na uklanjanje uzroka delinkventnog ponašanja kod svakog konkretnog maloletnika, a druga grupa je usmerena na usvajanje pozitivnih obrazaca ponašanja i delovanja samih maloletnika, na izvesnu transformaciju njihove ličnosti u prosocijalnom pravcu. U ovu grupu mera, dakle spadaju sve one koje imaju za cilj da se neutrališe ili svede na minimum dejstvo kriminogenih faktora i drugih štetnih uticaja kojima su maloletnici izloženi u socijalnoj sredini: u porodici, školi, susedstvu, vršnjačkim grupama i sl. U drugu grupu spadaju sve medicinske, psiho-socijalne, psihološke i druge mere i terapijski postupci koji su usmereni na ostvarivanje procesa rehabilitacije i resocijalizacije maloletnih delinkvenata. Navedeno razlikovanje mera sekundarne prevencije ima pre svega analitički i teorijski karakter, jer ako bi se u praktičnom smislu ove dve grupe mera odvojile ili zapostavile, to bi sigurno vodilo ka njihovom neuspehu. Često prilikom izvršenja zavodskih krivičnih sankcija dolazi do zapostavljanja izučavanja socijalnih determinanti delinkventnog ponašanja maloletnika, što svakakao otežava proces sprovođenja predviđenog tretmana i onemogućava ostvarivanje resocijalizacije maloletnika koji su ispoljili delinkventno ponašanje. Bez uklanjanja socijalnih faktora koji su doveli do ispoljavanja prestupničkog ponašanja kod konkretnog maloletnika nemoguće je ostvariti njegovu istinsku i punu integraciju u pozitivne društvene tokove i odnose, a to je, podsetimo i jedan od osnovnih ciljeva maloletničkih krivičnih sankcija. Samo delovanjem u oba pravca moguće je prevazići kontradiktornost koja se ispoljava prilikom izvršenja

pojedinih maloletničkih krivičnih sankcija, koja se ogleda s jedne strane da je maloletnička delinkvencija u velikoj meri i društveno uslovljena, a da se krivičnim sankcijama deluje samo na ličnost maloletnika, dok socijalni faktori ostaju u velikoj meri van njihovog domašaja.

Kada je reč o kriminalno-političkim koncepcijama za borbu protiv maloletničke delinkvencije posebno se izdvaja ideja o „uništavanju kriminaliteta u začetku“, koja je uticala na to da se naponi kriminologa i istraživača različitih drugih specijalnosti usmere na dete, čak na njegov fetalni razvoj, čime se elaborirao mnogo kompleksniji lanac uzročnosti. Unutrašnji nivo ove logike je da proširi nivo obuhvatnosti i da državne intervencije dosegnu mnogo dublje u društvenu strukturu. Ovo je u interesu pojedinaca koji su predmet pažnje, ali i društva u celini, u cilju suzbijanja kriminaliteta, ali i podizanja njihovih etičkih težnji u pogledu intervencija države, zatim u odnosu na ostvarenu dobrobit merama prevencije, ali bi ona predstavljala i udar na one koji se možda i ne bi razvili u kriminalne ličnosti (Jovašević & Kostić, 2012, str. 136).

Sve navedene težnje i naponi nose sa sobom jedno pitanje, a to je kada društvo i država treba da otpočne sa merama prevencije kriminaliteta. Ima mišljenja da delovanje pojedinih službi i njihovo usmeravanje na one koji su „u riziku“ može biti mnogo prihvatljivije u političkom smislu od obezbeđivanja službi za rad sa onima koji su već izvršili krivično delo, što je zasnovano na jednom objektivnom osnovu da oni koji čine zlo ne treba da uživaju dobrobit iz svojih pogrešnih postupaka. Sa druge strane, iz ovog stava razvija se upravo suprotni-zbog čega bi oni koji se „ljudaju“ na ivici kriminalne aktivnosti, čije je ponašanje „problemsko“, ali ne i kriminalno, uživali u pogodnostima koje nisu namenjene njihovim vršnjacima koji se dobro vladaju (Jovašević & Kostić, 2012, str. 136). Odgovor na ovo pitanje ustvari predstavlja težnju ka stvaranju društva koje daje jednake mogućnosti svima, kako delinkventnoj tako i nedelinkventnoj populaciji, jer svaki građanin zaslužuje jednake šanse za razvoj i napredovanje.

Iz dosadašnjeg izlaganja se može izvesti zaključak da je prevencija razvojnog doba orijentisana na proučavanje faktora rizika za pojavu maloletničke delinkvencije, kao i elaboraciju tehnika za obezbeđivanje sigurnosti, s tim da se u „novom“ konceptu prevencije kriminaliteta mladih fokus pažnje naučne i stručne javnosti sa oblika i mehanizama državne intervencije pomera na faktore rizika koji dovode do prestupništva mladih, uz napomenu da se mnogi egzogeni faktori podudaraju sa socijalnim uslovima za pojavu maloletničke delinkvencije. Savremena kriminologija maloletničku delinkvenciju sve više posmatra kao polje na kome se uspešno mogu primeniti različite forme diverzionog postupka kako bi se izbegao negativni efekat vođenja klasičnog krivičnog postupka na ličnost maloletnog delinkventa i njegov psihofizički razvoj. Poznato je da stigmatizacija koja se u manjoj ili većoj meri nameće maloletniku protiv koga se vodi krivični postupak može da stigmatizira maloletnika, oteža njegovu resocijalizaciju, a u nekim slučajevima i profiliše i usmeri njegovu dalju kriminalnu karijeru.

U tom kontekstu, kao reakcija na nedelotvornost tradicionalnog krivičnog pravnog sistema, nastaje savremeni koncept restorativne pravde. Jedan od glavnih

predstavnik ovog pristupa, Nils Christie, postavio je idejne osnove tzv. *komunitarističko-diverzionog* reagovanja na kriminalitet, pošavši od premise da je krivično delo, kao jedan od oblika konflikta, svojina onih, koji u njemu učestvuju: učinioca, žrtve i zajednice, tako da su oni pozvani da ga rešavaju, a ne pravnici, koji „kradu“ konflikt od subjekata kojima pripada. Zato recept uspešnog rešavanja konflikta ne leži u pasivnom položaju i otuđivanju najzainteresovanijih subjekata, već u aktivističkom pristupu, u njihovom većem uključivanju i neposrednoj komunikaciji. Samo na takav način mogu biti uvažene određene potrebe, kojima se obično ne posvećuje dovoljna pažnja tokom klasičnog krivičnog postupka: potrebe žrtve da bude informisana, da govori o tome šta se dogodilo, da povрати samopouzdanje, izgubljeno činjenicom da je postala žrtva; potrebe društva da se izgradi osećaj zajedništva i međusobne odgovornosti članova, radi ostvarivanja dobrobiti svih i unapređivanja kvaliteta života; kao i potrebe prestupnika za ličnim razvojem, za pripadanjem zajednici, i slično, što je posebno značajno kada su maloletnici u pitanju.

Ne ulazeći detaljnije u kompleksan i sve razgranatiji koncept restorativne pravde, može se konstatovati, da on nije ostao na teorijskom nivou, već je otelotvoren kroz splet novih instituta, uvedenih u *savremeno maloletničko krivično pravo*. Iz tog razloga, danas se može govoriti o postojanju novog modela društvenog reagovanja na prestupništvo maloletnika – tzv. *modela alternativnog postupanja*, koji karakterišu primat administrativnog nad sudskim odlučivanjem, pokušaj predupređenja vođenja postupka pred krivičnim sudom, široka primena alternativnih sredstava, koordinisan rad socijalnih službi i državnih organa i sistematska akcija, s ciljem specijalne prevencije. Medijacija u krivičnim stvarima, ili *victim-offender mediation* (skraćeno VOM), kako se u stranoj literaturi naziva, ne bi li se razlikovala od medijacije u drugim oblastima prava, predstavlja jedan od postupaka, izgrađenih i često primenjivanih u okviru opisanog modela alternativnog postupanja (Knežević & Miladinović, 2011, str.459-473).

Posebnu ulogu u sistemu prevencije maloletničkog prestupništva imaju škola i obrazovanje, jer ona nema samo značajnu ulogu u vaspitanju i obrazovanju maloletnika, već i u formiranju njihove ličnosti, kao i celokupnog intelektualnog i emotivnog razvitka mladih. Prednost i značaj škole kao obrazovne institucije je sasvim jasna, jer ona ostvaruje kontakt sa najvećim delom mlade populacije od rane mladosti, pa nadalje. Imajuću to u vidu škola bi trebala da bude u stanju da prepozna i koriguje razne vrste devijacija u ponašanju mladih ljudi. Osnovni cilj vaspitno-obrazovnih ustanova je da kroz vaspitno-obrazovni proces pomognu mladima da razviju svoje stvaralačke kapacitete i postanu korisni članovi društva. Kao posebna vaspitna ustanova, škola može pružiti izuzetnu pomoć roditeljima u vaspitanju njihove dece. I upravo ta interakcija između škole i roditelja predstavlja ključni činilac u procesu vaspitanja, a samim tim i prevencije maloletničke delinkvencije. Sticanje novih znanja i veština kroz proces obrazovanja najbolja su garancija da će mladi izrasti u prave ljude sa pravilnim vrednosnim sistemom, a to je ujedno i najefikasnija brana od bujanja maloletničke delinkvencije čijeg porasta smo nažalost, svi svedoci.

Savremeno iskustvo iz oblasti prevencije prestupništva mladih pokazuje da je veoma teško organizovati efikasnu mrežu socijalne pomoći maloletnim licima koja su ispoljila delinkventno ponašanje, ako se iz ovog sistema izostave školske ustanove. Sasvim je jasno da je proces obrazovanja neprekidan i traje gotovo čitavog života kroz sistem formalnog i neformalnog obrazovanja, s tim što formalno obrazovanje ima poseban značaj za prevenciju maloletničkog kriminaliteta jer omogućava sticanje profesionalnih i stručnih kompetencija za bavljenje legalnim zanimanjima, što na svojevrsan način doprinosi prevenciji kriminalnog ponašanja mladih. Pred školskim sistemom stoji jedan ozbiljan zadatak da pomiri individualne razlike među učenicima, koje takođe, mogu predstavljati kriminogeni faktor. Jedino tako je moguće stvoriti efikasni sistem obrazovanja i vaspitanja. U suprotnom, na udaru će biti učenici iz manjinskih grupa: učenici sa invaliditetom, pripadnici etičkih, nacionalnih i verskih manjina itd.

Ponekad maloletnici bivaju tretirani kao punoletne osobe, kao da mogu baš uvek na osnovu svog životnog iskustva razgraničiti dobro od zla, ali nekada maloletnici prođu i mnogo gore. Da bi punoletna osoba bila lišena slobode mora najpre biti optužena za izvršenje nekog krivičnog dela, pa pravnosnažno osuđena, dok u nekim zemljama maloletnik može biti lišen slobode zbog bilo kog oblika devijantnog ponašanja poput spavanja na ulici ili gubitka ličnih isprava. Katkad maloletnici bivaju lišeni slobode i iz preventivnih razloga. U Indiji policija može da liši slobode mlade ljude ako postoji opasnost da će biti iskorišćeni za nemoralne ili protivpravne aktivnosti. Drugačije rečeno, deca se viktimiziraju kroz krivičnopravni sistem u ime altruizma. Nažalost, neretko u pritvoru deca bivaju izložena fizičkom i psihičkom nasilju i to od strane lica koja bi trebalo da ih čuvaju. Ovakvo postupanje je u suprotnosti sa Konvencijom o pravima deteta usvojenom od strane Generalne skupštine UN koju su ratifikovale sve članice UN sem Somalije i SAD. Mladima u sukobu sa zakonom je potrebna pomoć i podrška, nikako retribucija<sup>60</sup>. Da bi se ovaj koncept suzbijanja maloletničke delinkvencije ostvario, neophodno je paralelno raditi na pravovremenoj i adekvatnoj reakciji na delinkventno ponašanje mladih, ali i na razvoju i primeni preventivnih mera. Te mere čine politiku suzbijanja maloletničke delinkvencije, sadržane u Smernicama Ujedinjenih nacija za prevenciju maloletničke delinkvencije (tzv. Rijadske smernice), usvojene na plenarnom zasedanju Generalne skupštine UN 14.12.1990. godine i one uključuju:

- stvaranje mogućnosti za obrazovanje, koje odgovaraju potrebama mladih i služe kao mehanizam podrške obezbeđivanju razvoja njihove ličnosti, posebno onih maloletnika kojima je potrebna specijalna društvena briga i zaštita;
- specijalizovanu filozofiju i pristup sprečavanju delinkvencije, koji su zasnovani na zakonima, procesima, institucijama, sredstvima i mreži za

---

<sup>60</sup> Više u: Palme, Lisbet, "No age of innocence: Justice for Children", Special Protections Commentary, dostupno na <http://www.unicef.org/pon97/protec1.htm>, pristup 9.2.2013.

pružanje usluga usmerenim na smanjivanje motivacije, potreba i mogućnosti za izvršenje prestupa;

- zvanično reagovanje koje je u opštem interesu mlade osobe i koje se rukovodi pravičnošću i pravednošću;
- obezbeđivanje dobrobiti, razvoja, prava i interesa svih mladih;
- uvažavanje činjenice da je mladalačko ponašanje, ili delovanje koje nije u skladu sa opštim društvenim normama i vrednostima, često deo procesa sazrevanja i odrastanja i ima tendenciju da spontano nestane kod najvećeg broja pojedinaca njihovom evolucijom u odrasle osobe;
- svest da prema preovlađujućem mišljenju stručnjaka obeležavanje mlade osobe kao „devijantne“, „delinkventne“ ili „preddelinkventne“ često doprinosi stvaranju utvrđenog obrasca nepoželjnog ponašanja mladih (Jovašević & Kostić, 2012, str. 111-112). Usvajanje Rijadskih smernica pokazuje da je značaj politike suzbijanja maloletničke delinkvencije prepoznat i u legislativi nadnacionalnih organizacija.

### 3 Zaključak

Kao što je već navedeno, mere prevencije mogu biti krivične i vankrivične. Ipak, mnogo je važnije istaći da je pitanje prevencije maloletničke delinkvencije, ustvari borba za svakog mladog čoveka koji je u određenom stupnju svog razvoja, sticajem različitih okolnosti i faktora, prekršio određene društvene i pravne norme. To je često duga i teška borba eliminacije svih kriminogenih faktora koji su doveli do izvršenja krivičnog dela, ali i izgradnje i usvajanja pozitivnih stavova i sklonosti koji će maloletniku omogućiti da postane koristan član društva. Pronalaženje najefikasnijeg načina reagovanja na maloletničku delinkvenciju je mnogo zahtevniji zadatak od puke primene normi maloletničkog krivičnog zakonodavstva. Čini se da ni u jednoj društvenoj oblasti uloga prevencije i sveobuhvatnog sagledavanja svih kriminogenih faktora nije od tolikog značaja kao u slučaju maloletničke delinkvencije jer maloletni delinkventi zbog svojih godina i života koji je pred njima, obično imaju dovoljno vremena da usvoje pravilne obrasce ponašanja i života u društvu uređenih odnosa, ukoliko im isto to društvo u tome na pravi način pomogne. Budućnost jednog društva u mnogome zavisi od odnosa koje ono ima sa maloletnicima u sukobu sa zakonom. Borba za suzbijanje maloletničke delinkvencije zato ne predstavlja samo puko kriminalnopolitičko pitanje za čije rešavanje su zaduženi članovi naučne i akademske zajednice. Ona je mnogo više od toga - borba za pravednije i humanije društvo, društvo jednakih mogućnosti za sve njegove članove.

### 4 Literatura

- Dimovski, D. 2012. Kriminološko određenje ubistva – doktorska disertacija. Niš: Pravni fakultet
- Douglas, G. 2003. Media Violence and Children: A Complete Guide for Parents and Professionals. Westport: Praeger Publishers

- Heckel, R., Shumaker, D. 2001. *Children who murder: a psychological perspective*. Westport: Praeger Publishers
- Heilbrun, K., Sevin, N. 2005. Redding, R., *Juvenile Delinquency : Prevention, Assessment, and Intervention*. New York: Oxford University Press
- Konstantinović Vilić, S., Nikolić Ristanović, V., Kostić, M. 2009. *Kriminologija*, Niš: Pelikant print
- Jašović Ž. 1978. *Kriminologija maloletničke delinkvencije*. Beograd: Naučna knjiga
- Jovašević D. 2006. *Leksikon krivičnog prava*. Beograd: Službeni glasnik
- Jovašević D., Kostić M. 2012. *Politika suzbijanja kriminaliteta*. Niš: Centar za publikacije Pravnog fakulteta u Nišu
- Knežević S., Miladinović D. 2011. *Medijacija u krivičnom postupku prema maloletnicima*, Teme. Niš: Univerzitet u Nišu, br. 2, str. 459-473.
- Kumar Sharma, R. 2004. *Urban Sociology*. New Delhi: Atlantic Publishers and Ditrubutors
- Lacourse, E., Nagin, D., Tremablay, R., Vitaro, F., Claes, M. 2003. *Developmental trajectories of boys' delinquent group membership and facilitation of violent behaviors during adolescence*, Development and Psychopathology. Cambridge: University Press, USA
- Maginnis, L. 1997. *Single-Parent Families Cause Juvenile Crime*, Juvenile Crime: Opposing Viewpoints. USA: Greenhaven Press
- Media Violence and Behavior*, <http://www.limitv.org/aggression.htm>, pristup 20.07.2013.
- Mirić F. 2011. *Komponente afekata u strukturi ličnosti maloletnika sa delinkventnim ponašanjem*, Temida. Beograd: Viktimološko društvo Srbije i „Prometej“, God.14, br.3.
- Petrosino, A., Derzon, J., Lavenberg, J. 2009. *The Role of the Family in Crime and Delinquency: Evidence from Prior Quantitative Reviews*, The Southwest Journal of Criminal Justice, Vol. 6(2)
- Radoman, V., *Porodica pojam, istorijat, psihološki značaj*, dostupno na [http://www.fasper.bg.ac.rs/nastavnici/Radoman\\_Vesna/predavanja/podrska\\_porodici/pojam%20porodice.pp](http://www.fasper.bg.ac.rs/nastavnici/Radoman_Vesna/predavanja/podrska_porodici/pojam%20porodice.pp), pristup 20.07.2013.
- Sharma, R. M., Sharma, R. K. 2006 *Advanced Educational Psychology*. New Delhi: Atlantic Publishers and Ditrubutors
- Siegel, L., Welsh, B. 2010. *Juvenile Delinquency: The Core, The Core*, Cengage Learning, USA
- Slotsve, T., Carmen, A. Sarver, M., Villareal-Watkins, R. 2008. *Television Violence and Aggression: A Retrospective Study*, Southwest Journal of Criminal Justice, Southwestern Association of Criminal Justice

## **PRAVNI OKVIR ZAŠTITE OD MOBINGA U ZAKONODAVSTVU BOSNE I HERCEGOVINE<sup>61</sup>**

### **LEGAL FORM OF MOBBING PROTECTION IN BOSNIA AND HERZEGOVINA LEGISLATION**

---

Aleksandra Vuković<sup>62</sup>

Javna zdravstvena ustanova Dom zdravlja Trebinje

#### **Sažetak**

U ovom radu autor obrađuje pravni okvir zaštite od mobinga, kao oblika diskriminacije, sa posebnim osvrtom na antidiskriminacijsko radno zakonodavstvo u Bosni i Hercegovini. Kao oblik diskriminacije na radu, mobing predstavlja jedan od oblika psihičkog nasilja, koje često obuhvata čitav niz aktivnosti koje se sistematski pripremaju i izvršavaju. Načini zaštite i sprečavanja mobinga na radu predstavljaju važno pitanje za efikasnost sistema zaštite od mobinga, kao negativne društvene i složene pravne pojave. U Bosni i Hercegovini, mobing je definisan najprije odredbama Zakona o radu Republike Srpske, a potom i Zakona o zabrani diskriminacije i Zakona o radu u institucijama Bosne i Hercegovine, kao zakona koji su usvojeni na nivou Bosne i Hercegovine. Usvajanjem Zakona o zabrani diskriminacije, kao opšteg antidiskriminacijskog zakona, u pravni sistem Bosne i Hercegovine implementirane su određene novine koje predstavljaju rezultat savremenih tendencija u suzbijanju diskriminacije. Pored pomenutih novina u antidiskriminacijskom zakonodavstvu, nedvosmisleno se može potvrditi da postojeći normativni okvir zaštite od diskriminacije na radu ima niz nedorečenosti, što posebno dolazi do izražaja u praktičnoj primjeni pojedinih odredaba zakona, a naročito u slučaju pokretanja i vođenja sudskog postupka. Stoga, postojeća pozitivnopravna rješenja pitanja mobinga i drugih oblika diskriminacije na radu morala bi biti dopunjena novim odredbama, svakako uz poštovanje postojećih međunarodnih standarda u oblasti rada i zapošljavanja, kao i prava koja su u Bosni i Hercegovini garantovana ustavom i zakonom ili bi trebalo donijeti poseban zakon o zaštiti od zlostavljanja na radu ili zakon o zabrani mobinga, kojim bi bila detaljno određena prevencija mobinga i ostalih oblika diskriminacije.

**Ključne riječi:** mobing, oblik diskriminacije, antidiskriminacijsko zakonodavstvo, načini zaštite.

---

<sup>61</sup> Rad je bio prezentovan na Međunarodnoj konferenciji o društvenom i tehnološkom razvoju STED 2013, održane 26. i 27.09.2013.godine u Banjoj Luci u organizaciji Univerziteta za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka.

<sup>62</sup> Dr Levia broj 2, 89 101 Trebinje, Tel.: 059/261-351, faks 059/272-281, e-mail:saskavkv@yahoo.com

## Summary

In this work the Author processes a legal frame of mobbing protection as a form of discrimination with a special view to the anti discriminatory labor legislation in Bosnia and Herzegovina. As a form of work place discrimination, mobbing is one of forms of mental violence that often combines series of activities which are systematically prepared and executed. The ways of protection and prevention of mobbing at work present an important question for efficiency of mobbing protection system, as a negative social and complex legal phenomenon. In Bosnia and Herzegovina mobbing is firstly defined by acts of Labor Law of Republic of Srpska, followed by Discrimination Prohibition Law and Law on Labor in institutions of Bosnia and Herzegovina. With adoption of Discrimination Law as a general anti discriminatory law, certain novelties have been implemented into the legal system of Bosnia and Herzegovina which represent the result of contemporary tendencies in discrimination suppression. Beside the mentioned novelties in anti discrimination legislation, it can be confirmed without a doubt that existing normative frame of protection against the work place discrimination has understatements which is particularly expressed in practical application of certain acts of the law and especially in cases of Court procedure motion and conduct. Therefore the existing positive legal solutions of mobbing and other forms of discrimination at work would have to be amended with new elements, certainly with the respect of existing international standards in the area of labor and employment as well as the rights that are guaranteed by the Constitution and Law of Bosnia and Herzegovina or there should be a different law on molestation at work place or law on mobbing prohibition which would in detail determine prevention of mobbing and other kind of discrimination.

**Keywords:** mobbing, form of discrimination, anti discrimination legislation, ways of protection.

## 1 Uvodna razmatranja

Jednakost građana u sticanju i uživanju prava i sloboda predstavlja univerzalni pravni princip koji podrazumijeva da su prava i slobode građana, proklamovana i utvrđena pravnim aktima jednaka za sve građane koji žive na teritoriji jedne države. Načelo jednakosti utemeljeno je u okviru normativne djelatnosti svih modernih država, kao jedno od osnovnih načela kojim se potvrđuje vjera u jednakost svih ljudi u pravima, kao i njihovo jednako tretiranje, bez obzira na međusobne razlike na temelju urođenih ili stečenih svojstava. Međutim, u stvarnom životu često se pojedincima zbog pomenutih razlika uskraćuje ostvarenje njihovih elementarnih ljudskih i socijalnih prava, vrši diskriminacija, povreda ljudskog dostojanstva i nanosi šteta fizičkom i mentalnom zdravlju pojedinca. Određenjem da su svi ljudi ravnopravni i jednaki u ostvarenju univerzalnih ljudskih prava, bez izuzetka, u odnosu na njihove međusobne razlike na osnovu urođenih ili stečenih svojstava, potvrđuje se načelo jednakosti, kao temeljno načelo savremene civilizacije. Odnos koji se zasniva na ograničavanju, odnosno narušavanju principa ravnopravnosti i jednakosti u sticanju i uživanju prava

i sloboda čovjeka i građanina predstavlja diskriminaciju, negativnu društvenu pojavu, koja se često u literaturi oslovljava kao „bolest savremenog društva.“

Kao složena pravna pojava diskriminacija se može pojaviti u različitim oblicima. Iako se u pravnoj literaturi pod diskriminacijom podrazumijeva odnos koji se zasniva na ukidanju ili ograničavanju principa ravnopravnosti i jednakosti u sticanju, korišćenju i uživanju prava i sloboda čovjeka, odnosno građanina (Šunderić 2001, str.179-182). Svako pravljenje razlike između pojedinaca po osnovu njihovih urođenih ili stečenih ličnih svojstava nije zabranjeno, iz razloga što se u određenim slučajevima nejednak tretman može opravdati i utvrditi kao dopušten. „Diskriminacija može imati različite oblike, nekada je skrivena, i po pravilu je definisana kao nedozvoljeno ponašanje u različitim zakonima ili drugim izvorima prava i često je predmet različitog tumačenja od strane sudova i drugih državnih organa.“ (Petrović 2009, str. 247) Zabrana diskriminacije je i bitna pretpostavka očuvanja ljudskog dostojanstva, jer svaki osnov diskriminacije vrijeđa ljudsko dostojanstvo (Meyer-Ladewig 2003, str. 382).

Mobing predstavlja oblik kršenja ljudskih prava uz primjenu metoda diskriminacije, što rezultira povredom dostojanstva, integriteta, časti i ugleda ličnosti. Pored jednakosti, dostojanstvo ličnosti je vrijednost koju garantuju i štite međunarodni dokumenti o ljudskim pravima. Zaštita dostojanstva ličnosti od svih mogućih oblika njegovog kršenja najdirektnije se povezuje sa ličnom slobodom i garantuje zajedno sa njom, što je preduslov ostvarivanja svih drugih prava i sloboda, pojavu savremenog oblika ropskog rada, diskriminacije na radu, psihičkog zlostavljanja na radu – mobinga, seksualnog uznemiravanja i povrede prava privatnosti na radu, doprinose nespornoj činjenici da dostojanstvo na radu danas „doživljava strmoglav pad“ (Lubarda 2008, str. 9).

## **2 Mobing kao pravno pitanje**

Pitanje mobinga kao negativne društvene pojave, prvo je prepoznato kao sociološki problem, potom kao zdravstveni problem, a nakon izvjesnog vremena evoluiralo je u socijalno-ekonomski problem i na samom kraju postalo pravno pitanje. Razmatranje posljedica mobinga sa zdravstvenog aspekta, najčešće je deklarirano kao psihološki problem, jer u psihi žrtve mobinga započinje prvi negativni proces mobinga, a kasnije se kroz stres generiše na sveukupno zdravlje žrtve zlostavljanja. I pored činjenice da se reperkusije procesa aktivnosti koje se mogu podvesti pod mobing odražavaju na fizičko, psihičko i socijalno područje, pravna regulativa o mobingu nije unifikovana po pitanju posljedica koje izaziva po društvo, poslodavce i pojedince. Iako su uočili pojavu problema mobinga zakonodavci mnogih država, uključujući Bosnu i Hercegovinu, nisu adekvatno odgovorili, niti su stvorili primjeren pravni mehanizam za njegovo efikasno neutralisanje i suzbijanje, bar u izvjesnoj mjeri.

Mobing kao pravno pitanje podrazumijeva normativno uobličavanje sistema prevencije i zaštite od svih oblika nasilja na radnom mjestu. Na ozbiljnost problema zlostavljanja na radnom mjestu i porast slučajeva različitih vidova uznemiravanja ukazano je u Rezoluciji Evropskog parlamenta o uznemiravanju na radnom mjestu (European Parliament Resolution on Harassment at the Workplace 2001/2339 INI), kojom

su zemlje članice Evropske unije pozvane da se suprotstave zlostavljanju i seksualnom uznemiravanju na radnom mjestu i da u toj oblasti izmijene i dopune postojeće zakonodavstvo. Iako evropsko pravo čiji teritorijalni domen obuhvata zemlje Evropske unije - Evropsko komunitarno pravo, odnosno zemlje članice Savjeta Evrope - Evropsko nekomunitarno pravo, nema propise kojima se direktno i potpuno uređuje pitanje mobinga, nesporno je da su navedeni propisi uticali na prepoznavanje i definisanje mobinga kao oblika diskriminacije.<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup> Od akata Savjeta Evrope u pogledu zaštite od diskriminacije ili njenih oblika, posebno se izdvajaju Evropska konvencija o zaštiti prava čovjeka i osnovnih sloboda, Evropska socijalna povelja i Revidirana Evropska socijalna povelja. Evropska konvencija o zaštiti prava čovjeka i osnovnih sloboda proklamuje pravo na život, zabranu mučenja, pravo na slobodu i sigurnost, pravo na pošteno suđenje, pravo na poštovanje privatnog i porodičnog života, slobodu mišljenja, savjesti i vjeroispovijesti, slobodu okupljanja i udruživanja, zabranu diskriminacije i druga prava. Iako Evropska konvencija za zaštitu ljudskih prava prevashodno štiti građanska i politička prava, a u manjoj mjeri ekonomska i socijalna, Konvencija sadrži odredbe koje se odnose na prinudni i ropski rad, kao i odredbe kojima se garantuje sloboda udruživanja, podrazumijevajući i slobodu sindikalnog udruživanja. Od značaja za druga socijalna prava je i načelo nediskriminacije u odnosu na prava koja štiti Konvencija, što podrazumijeva da nijedan zakon ne smije sadržati diskriminirajuće odredbe. Evropska socijalna povelja predstavlja najznačajniji dokument koji reguliše ostvarivanje niza ekonomskih i socijalnih prava, kao što su: pravo na rad, pravo na pravedne uslove rada, pravo na bezbjedne i zdrave radne uslove, pravo na pravednu naknadu i druga prava značajna za dostojanstven rad. Revidirana Evropska socijalna povelja iz 1996. godine predstavlja dokument u kome se neposredno govori o pravu radnika na dostojanstvo na radu. Revidirana Evropska socijalna povelja u članu 26. proklamuje pravo na dostojanstvo na radu, obavezuje ugovorne strane na ubrzavanje podizanja svijesti, informisanja i zaštite od očigledno negativnih i uvredljivih činova koji se ponavljaju i zaslužuju osudu, a usmjereni su protiv pojedinih radnika na radnom mjestu ili se odnose na rad, te na preduzimanje svih potrebnih mjera za zaštitu radnika pred takvim postupcima. U pogledu akata Evropske unije sa aspekta zaštite od diskriminacije ili različitih oblika diskriminacije, najznačajniji izvori prava predstavljaju direktive Evropske unije, kao sekundarni izvori prava. U osnivačkim ugovorima, koji predstavljaju najznačajniji izvor Evropskog komunitarnog prava, nisu sadržane odredbe koje se odnose na mobing. U navedenim ugovorima mogu se naći odredbe koje regulišu diskriminaciju, poboljšanje radnih uslova, uspostavljanje standarda zaštite zdravlja i bezbjednosti radnika, koje se, generalno gledajući, teško mogu dovesti u direktnu vezu sa psihičkim uznemiravanjem na radnom mjestu. U okviru ugovora koji su integrisani u osnivačke ugovore, daje se mnogo veći značaj socijalno-ekonomskim pravima, gdje je od posebne važnosti Jedinstveni evropski akt, koji posebno naglašava zaštitu radnika na mjestima rada, Povelja zajednice o osnovnim socijalnim pravima radnika iz 1989. godine, čije se odredbe uzimaju za opšta načela komunitarnog prava, kao i Ugovor o Evropskoj uniji. U okviru Evropske unije doneseno je više direktiva koje u svojim odredbama predviđaju zaštitu od diskriminacije ili određuju njene oblike. Opštom okvirnom direktivom Savjeta Evrope, broj 89/391/EZ – o uvođenju mjera podsticanja poboljšanja bezbjednosti i zdravlja radnika na radu, učinjeno je prvo razmatranje problematike psihičkog maltretiranja na radu u smislu zaštite zdravlja radnika i bezbjednosti na radu. *Direktivom Vijeća 2000/43/EZ*, od 29. juna 2000. o primjeni načela ravnopravnosti osoba bez obzira na njihovo rasno ili etničko porijeklo, utvrđen je okvir za borbu protiv diskriminacije na temelju rasnog ili etničkog porijekla, sa ciljem primjene načela ravnopravnosti u državama članicama. *Direktivom Vijeća 2000/78/EZ* – o uspostavi okvira za jednak tretman na području

### 3 Pravni aspekti zlostavljanja na radu u formi mobinga – zakonska regulativa

U kontekstu složenih međuljudskih odnosa, pravo na rad, kao jedno od osnovnih ljudskih prava, sve više je narušeno različitim oblicima diskriminacije, posebno mobingom, kao oblikom poremećaja međuljudskih odnosa na radu i pojavom koja ima tendenciju širenja. „Potreba za normiranjem mobinga, kao učestalog ponašanja u evropskom zakonodavnom prostoru, izvire iz teorijskog koncepta mobinga kao neželjenog ponašanja kojim se povređuje ljudsko dostojanstvo. Samo takve radnje, koje po svom intenzitetu ili posljedicama prerastu u povredu dostojanstva, smatraju se mobingom“ (Rittossa 2007, str. 1334–1335).

U pravnom sistemu Bosne i Hercegovine mobing je određen kao oblik diskriminacije i normiran je u više posebnih zakona. Mobing je najprije normiran odredbama Zakona o radu Republike Srpske u okviru posebnog poglavlja kojim je regulisana zabrana diskriminacije. Mobing je potom određen i Zakonom o zabrani diskriminacije, kao i Zakonom o radu u institucijama BiH. Međutim, pomenuta regulativa ne predstavlja pravi odgovor na problem pravne zaštite od mobinga, što posebno dolazi do izražaja prilikom njene praktične primjene, iz čega proizilazi zaključak da određeni propusti u pravnim aspektima i dalje ostavljaju problem pravnih praznina i nedorečenosti u suzbijanju ovog oblika diskriminacije.

---

zapošljavanja i izboru zvanja, uspostavljen je opšti okvir za borbu protiv diskriminacije na temelju vjere ili uvjerenja, invaliditeta, starosne dobi ili seksualnog usmjerenja, koji se odnosi na zapošljavanje i odabir zvanja, sa ciljem uspostavljanja načela jednakog tretmana u državama članicama. Direktiva vijeća 2006/54/EZ, od 5. jula 2006. godine - o provođenju načela jednakih mogućnosti i jednakog postupanja prema muškarcima i ženama u pitanjima zapošljavanja i rada, ima za cilj da obezbijedi provođenje načela jednakih mogućnosti i jednakih postupanja prema muškarcima i ženama u pitanjima zapošljavanja i rada i to u pogledu mogućnosti zapošljavanja, uključujući napredovanje i stručno osposobljavanje, radne uslove, uključujući i platu i sastav strukovnog socijalnog osiguranja. S obzirom na mogućnost regulisanja mobinga kolektivnim ugovorima, kao izvorima prava, a imajući u vidu i obavezu harmonizacije zakonodavstva Bosne i Hercegovine sa *acquis communautaire*, utvrđenu u harmonizacijskoj klauzuli iz Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju, važno je podsjetiti na *Okvirni sporazum koji se odnosi na stres prouzrokovan na radnom mjestu*, a potpisan je od strane Evropske konfederacije sindikata (ETUC), Savjeta Evropskog profesionalnog i upravljačkog osoblja (EUROCADRES), kao predstavnika sindikata i Unije industrijskih i poslodavačkih konfederacija Evrope (UNICE), Evropske asocijacije zanatskih malih i srednjih preduzeća (UEAPME), te Evropskog centra za preduzeće sa javnim učešćem preduzeća od opšteg ekonomskog interesa, kao predstavnika poslodavaca (CEEP) i Okvirni sporazum o uznemiravanju i nasilju na radu / *Framework Agreement on harassment and violence at work*, koji je potpisan od strane Evropske konfederacije sindikata (ETUC), Udruženja poslodavačkih i industrijskih konfederacija Evrope (BUSINESSEUROPE), i Unije industrijskih i poslodavačkih konfederacija Evrope (UNICE), Evropske asocijacije zanatskih malih i srednjih preduzeća (UEAPME), te Evropskog centra za preduzeće sa javnim učešćem od preduzeća od opšteg ekonomskog interesa, kao predstavnika poslodavaca (CEEP).

### 3.1 Zakon o radu Republike Srpske i Zakon o radu u institucijama BiH

Zakon o radu Republike Srpske, za razliku od radnog zakonodavstva Federacije Bosne i Hercegovine i Brčko Distrikta, čitavu jednu oblast posvećuje zabrani diskriminacije i na određeni način približava zakonodavstvo Republike Srpske međunarodnim standardima u predmetnoj oblasti. Iako u navedenom zakonu pojam diskriminacije nije definisan, kao oblici diskriminacije definisani su pojmovi neposredne<sup>64</sup> i posredne<sup>65</sup> diskriminacije, pri čemu zakon kod određenja direktne diskriminacije upućuje samo na sadašnje diskriminatorno postupanje, što se pored nedefinisanja osnovnog pojma diskriminacije može smatrati propustom važećeg Zakona o radu.

Zakonom je određeno da se ne smatra diskriminacijom stavljanje u neravnopravan položaj radnika, kao i lica koje traži zaposlenje kod ostvarivanja prava po osnovu rada i prava na zaposlenje, pravljenje razlike u odnosu na prirodu posla i uslove pod kojima se obavlja, kao i pružanje zaštite određenim kategorijama radnika u skladu sa odredbama Zakona o radu, Opšteg kolektivnog ugovora i ugovora o radu, što znači da zakon predviđa i afirmativne mjere. Zakon taksativno zabranjuje diskriminaciju u odnosu na: uslove zapošljavanja i izbora kandidata za obavljanje određenog posla, uslove rada i sva prava iz radnog odnosa, obrazovanje, osposobljavanje i usavršavanje, napredovanje u poslu i otkaz ugovora o radu. Zakon o radu prvi put definiše i druge oblike diskriminacije kao što su: uznemiravanje,<sup>66</sup> seksualno uznemiravanje,<sup>67</sup> nasilje po osnovu pola,<sup>68</sup> kao i sistematsko zlostavljanje radnika od strane poslodavca i dru-

---

<sup>64</sup> Članom 107. stav 2. Zakona o radu Republike Srpske - Prečišćeni tekst, određeno je da: „Neposredna diskriminacija, u smislu ovog zakona, jeste svako postupanje uzrokovano nekim od osnova iz člana 5. ovog zakona kojim se lice koje traži zaposlenje, kao i radnik stavlja u nepovoljniji položaj u odnosu na druga lica u istoj ili sličnoj situaciji“.

<sup>65</sup> Članom 107. stav 3. Zakona o radu Republike Srpske-Prečišćeni tekst, određeno je da: „Posredna diskriminacija, u smislu ovog zakona, postoji kada određena naizgled neutralna odredba, pravilo ili praksa stavlja ili bi stavila u nepovoljniji položaj u odnosu na druga lica – lice koje traži zaposlenje, kao i radnika, zbog određene osobine, statusa, opredjeljenja ili ubjedenja iz člana 5. ovog zakona“.

<sup>66</sup> Uznemiravanje u smislu Zakona o radu predstavlja svako neželjeno ponašanje uzrokovano nekim od osnova kao što su: rasa, etnička pripadnost, boja kože, pol, jezik, religija, političko ili drugo mišljenje i ubjedenje, socijalno porijeklo, imovinsko stanje, članstvo ili nečlanstvo u sindikatu ili političkoj organizaciji, tjelesno i duševno zdravlje ili drugo obilježje koje nije u neposrednoj vezi sa prirodom radnog odnosa, a koje ima za cilj povredu dostojanstva lica koje traži zaposlenje ili radnika i koje izaziva strah ili stvara ponižavajuće ili uvredljivo okruženje (član 111. stav.2).

<sup>67</sup> Seksualno uznemiravanje, u smislu Zakona o radu, jeste svako verbalno ili fizičko ponašanje, koje ima za cilj ili predstavlja povredu dostojanstva lica koje traži zaposlenje, kao i radnika u sferi polnog života, na način da izaziva strah ili stvara ponižavajuće ili uvredljivo okruženje (član 111. stav.3).

<sup>68</sup> Nasilje na osnovu pola predstavlja bilo koje djelo koje nanosi fizičku, psihičku, seksualnu ili ekonomsku štetu ili patnju, kao i prijetnje takvim djelima koja ozbiljno sputavaju lica da uživaju u svojim pravima i slobodama na principu ravnopravnosti pola, u radu i/ili u vezi sa radom (član 111. stav.4).

gih zaposlenih, odnosno mobing, preuzimajući neke od definicija iz pravne tekovine Evropske unije.<sup>69</sup>

Prema Zakonu o radu, mobing predstavlja specifičan oblik ponašanja na radnom mjestu, kojim jedno ili više lica sistematski, u dužem vremenskom periodu psihički zlostavlja ili ponižava drugo lice s ciljem ugrožavanja njegovog ugleda, časti, ljudskog dostojanstva i integriteta. Prema zakonskim definicijama oblika diskriminacije postoje elementi „preklapanja“ između pojedinih oblika diskriminacije, tako da je na prvi pogled među njima teško povući graničnu liniju. Uznemiravanje na radnom mjestu može da podrazumijeva svaku situaciju u kojoj je radnik izložen nekom obliku neželjenog ponašanja, prouzrokovanom jednim od osnova navedenih u članu 5. Zakona o radu Republike Srpske, te se može iscrpiti i samo u jednom činu, za razliku od mobinga, koji podrazumijeva da se proces diskriminacije vrši u dužem vremenskom periodu i nije ograničen na osnove koji su navedeni u članu 5. pomenutog zakona. Analizom zakonskih definicija uznemiravanja, seksualnog uznemiravanja i mobinga, može se pogrešno zaključiti da se pod mobingom ne podrazumijevaju fizički napadi ili nedolična ponašanja u sferi polnog života, što znači da se ne može eksplicitno napraviti podjela između naprijed navedenih oblika diskriminacije. „Ono što je zajedničko i za opšte i za seksualno uznemiravanje jeste da izazivaju strah ili stvaraju neprijateljsko okruženje, što su karakteristična obilježja mobinga. Ono što ih razlikuje, jeste motiv: kod opšteg uznemiravanja motiv je diskriminacija, kod seksualnog uznemiravanja, to, uglavnom, nije slučaj“ (Jovanović 2008, str. 61). U smislu definicije, uznemiravanje postoji bez obzira na namjeru uznemirioaca da povrijedi dostojanstvo osobe koja se uznemirava, što znači da zakon zabranjuje i nenamjerna uznemiravanja.

Seksualno uznemiravanje treba razlikovati od uznemiravanja po osnovu pola, jer je seksualno uznemiravanje oblik diskriminacije koji ima osnov u seksualnoj privlačnosti, odnosno neprivlačnosti, a uznemiravanje po osnovu pola oblik diskriminacije na temelju pola. Navedena razlika nije dovoljno istaknuta ni u pravu Evropske unije, u kome je seksualno uznemiravanje regulisano direktivom koja zabranjuje diskriminaciju na osnovu pola, a identično rješenje je preuzeo i zakonodavac u Republici Srpskoj.

U slučaju uznemiravanja, seksualnog uznemiravanja, nasilja na osnovu pola i mobinga, kao i u slučajevima diskriminacije koji su određeni članom 5. Zakona o radu, radnik i lice koje traži zaposlenje može, u skladu sa zakonom, pokrenuti postupak pred nadležnim sudom radi ostvarivanja svojih prava koja su mu uskraćena, kao i radi ostvarenja naknade štete. Pravo na podnošenje tužbe nije uslovljeno prethodnim obraćanjem radnika poslodavcu za zaštitu prava, a tužbu za zaštitu prava radnik može podnijeti u roku od jedne godine od dana saznanja za povredu prava, a najdalje u roku od tri godine od dana učinjene povrede. U cilju razrješenja konfliktne situacije

---

<sup>69</sup> Direktivom 2002/73/EZ Evropskog parlamenta i Vijeća od 23. septembra 2003. godine, koja mijenja Direktivu Vijeća 76/207/EEZ, o primjeni načela jednakog postupanja prema muškarcima i ženama u pogledu pristupa zapošljavanju, stručnom osposobljavanju i napredovanju, te u pogledu uslova rada u članu 1. date su definicije direktne i indirektno diskriminacije, uznemiravanja i polnog uznemiravanja; preuzeto sa: [eur-lex.europa.eu](http://eur-lex.europa.eu)

prouzrokovane mobingom često je bolje rješenje da radnik, koji je žrtva mobinga, prije pokretanja sudskog postupka iskoristi druge načine zaštite prava iz radnog odnosa. S tim u vezi, Zakonom o radu Republike Srpske propisano je da radnik koji smatra da mu je poslodavac povrijedio pravo iz radnog odnosa, može podnijeti zahtjev poslodavcu da mu obezbijedi ostvarenje tog prava. Zahtjev se može podnijeti u roku od 30 dana od dana saznanja za povredu prava, a najdalje u roku od tri mjeseca od dana učinjene povrede. Podnošenje zahtjeva za zaštitu prava ne odlaže izvršenje rješenja ili radnje protiv kojih je radnik podnio zahtjev za zaštitu prava, osim ako se radi o odbijanju radnika da radi na poslovima pri čijem obavljanju postoji neposredna opasnost po život ili teže narušavanje zdravlja radnika ili trećih lica. Zahtjev za zaštitu prava, radnik može podnijeti poslodavcu u pismenom obliku ili usmeno. Poslodavac je dužan da odluči po zahtjevu radnika u roku od 30 dana od dana postavljanja zahtjeva, a ukoliko u tom roku ne odluči, smatraće se da je zahtjev prihvaćen.

Nezavisno od postupka za zaštitu prava, koji je pokrenuo kod poslodavca, nadležnog suda ili pred arbitražom, radnik može tražiti zaštitu prava kod nadležnog inspektora rada, što je regulisano članom 120. Zakona o radu Republike Srpske. Navedenim odredbama regulisana je zaštita prava iz radnog odnosa. Radniku je omogućeno da se zahtjevom za zaštitu prava obrati poslodavcu radi zaštite svih prava iz radnog odnosa, koja su mu ugrožena ili uskraćena. Podnošenje tužbe sudu radi zaštite od mobinga i drugih oblika diskriminacije, dužina trajanja i neizvjesnost sudskog procesa, kao i visoki sudski troškovi, razlozi su zbog kojih zaposleni odustaju od zaštite svojih prava sudskim putem. Podnošenje tužbe sudu uglavnom ne doprinosi razrješavanju, već produbljivanju postojećih sukoba, pa je za radnika često bolji izbor rješavanje konfliktne situacije unutar radne organizacije. Međutim, kada je u pitanju podnošenje zahtjeva za zaštitu prava, treba imati u vidu da je ovaj način rješavanja problema prouzrokovanih mobingom uglavnom djelimičan i primjeren više horizontalnom mobingu. S tim u vezi, članom 111. Zakona o radu, određena je dužnost poslodavca da preduzme efikasne mjere sa ciljem sprečavanja nasilja na osnovu: pola, diskriminacije, uznemiravanja, seksualnog uznemiravanja na radu i u vezi sa radom i mobinga. Zakonom je takođe imperativno određeno da poslodavac ne smije preduzimati nikakve mjere prema radniku zbog činjenice što se radnik žalio na nasilje, diskriminaciju, uznemiravanje, seksualno uznemiravanje i mobing, što znači da zakonodavac direktno zabranjuje svaki oblik viktimizacije. Identične zakonske definicije oblika diskriminacije sadržane su i u Zakonu o radu u institucijama Bosne i Hercegovine. Načini zaštite su takođe veoma slični načinima zaštite određenim u Zakonu o radu Republike Srpske. Kao jedna od razlika u pogledu antidiskriminacijskih odredaba može se navesti činjenica da Zakon o radu u institucijama Bosne i Hercegovine pravilima o disciplinskoj odgovornosti ne utvrđuje kao težu povredu službene dužnosti izvršenje nasilja na osnovu: pola, diskriminacije, uznemiravanja, seksualnog uznemiravanja i mobinga. Zakonom o radu u institucijama Bosne i Hercegovine<sup>70</sup> propisane su teže povrede službene dužnosti u okviru kojih bi se sa aspekta mobinga posebno

---

<sup>70</sup> Zakon o radu u institucijama Bosne i Hercegovine, *Službeni glasnik BiH*, brojevi: 26/04, 7/05, 48/05, 60/10 i 32/13.

mogli izdvojiti: kršenje pravila radne discipline i neprimjereno ponašanje prema saradnicima i drugim u vršenju službene dužnosti.<sup>71</sup>

Zakonom o radu Republike Srpske određena je dužnost radnika da se na radu pridržava obaveza određenih Zakonom o radu, kolektivnim ugovorom i pravilnikom o radu. Težom povredom radne obaveze, u smislu Zakona o radu, smatra se ponašanje radnika na radu i u vezi sa radom, kojim se nanosi ozbiljna šteta interesima poslodavca, kao i ponašanje radnika iz koga se osnovano može zaključiti da dalji rad radnika kod poslodavca ne bi bio moguć (čl. 98. stav 1). Između ostalog, težom povredom radne obaveze zbog koje poslodavac može da jednostrano raskine ugovor o radu, smatra se nasilje na osnovu pola, diskriminacija, uznemiravanje, seksualno uznemiravanje radnika i mobing (čl. 98. stav 1. tačka 10). Sankcije za povredu radne obaveze taksativno su određene zakonom, a to su: pismeno upozorenje poslodavca i jednostrani otkaz ugovora o radu, o čemu odlučuje poslovodni organ poslodavca (direktor) samostalno ili na prijedlog neposrednog rukovodioca radnika. Kolektivnim ugovorom i pravilnikom o radu bliže se uređuje pokretanje, vođenje i zastarjelost postupka. U slučaju teže povrede radne obaveze, poslodavac je dužan da omogući radniku odbranu, jer u suprotnom čini prekršaj, osim ako je u pitanju povreda radne obaveze za koju poslodavac namjerava radnika upozoriti pismeno. Poslodavac je dužan da omogući radniku da bude saslušan, kao i da razmotri mišljenje sindikata ili savjeta radnika, ukoliko mu je mišljenje dostavljeno prije donošenja konačne odluke, iako pomenuto mišljenje nema obavezujući karakter za poslodavca. Prilikom odmjerenja disciplinske kazne mora se uzeti u obzir stepen krivice radnika, okolnosti pod kojima je učinjena povreda radne obaveze, kao i individualne osobine radnika. Pokretanje, vođenje postupka, kao i primjena mjera zbog povrede radne obaveze podložno je zastarjelosti, koja teče od dana saznanja poslodavca za učinjenu povredu radne obaveze i učinioca te povrede. Zakonom je određen rok od 30 dana u okviru koga poslodavac može otkazati ugovor o radu počinio povredu radne obaveze.

Prema odredbama Zakona o radu u Republici Srpskoj, poslodavac može voditi disciplinski postupak protiv radnika za koga postoje osnovi sumnje da je učinio: nasi-

---

<sup>71</sup> U disciplinskom postupku prijavu može podnijeti svaki zaposleni. Prijava mora biti obrazložena, po mogućnosti argumentovana dokazima i potpisana. Podnošenjem prijave inicira se pokretanje disciplinskog postupka, o čemu odlučuje poslodavac u zakonom propisanom roku. Disciplinski postupak vodi se pred prvostepenom disciplinskom komisijom, koja je imenovana od strane poslodavca i koja izriče disciplinske mjere. U toku disciplinskog postupka, radnik ima niz prava, preciziranih zakonom, kao što su: pravo da bude blagovremeno obaviješten o navodima i dokazima o povredi službene dužnosti, pravo na pismeni prigovor ili usmenu izjavu koja se evidentira, pravo na pravično saslušanje u razumnom roku i dr. Rad disciplinske komisije je javan, ali javnost može biti isključena iz cijelog postupka ili dijela saslušavanja u slučajevima određenim zakonom. Protiv odluke prvostepene disciplinske komisije, radnik, kao i poslodavac, mogu u roku od osam dana od dana prijema odluke podnijeti žalbu. Drugostepena disciplinska komisija sprovodi postupak i donosi konačnu odluku, koju izvršava poslodavac. Disciplinske mjere zbog povrede službene dužnosti taksativno su navedene, a to su: pismena opomena, pismeni ukor, kaznena suspenzija sa radnog mjesta i umanjeње naknade plate u vremenu od dva dana do trideset dana, degradiranje na niže radno mjesto i prestanak radnog odnosa.

lje na osnovu pola, diskriminaciju, uznemiravanje, seksualno uznemiravanje radnika ili mobing. Ukoliko se nakon zakonito provedenog postupka to dokaže i učinilac proglasi odgovornim za učinjenu povredu radne obaveze, može mu se izreći najteža disciplinska mjera – otkaz ugovora o radu. Iako postoji zakonska mogućnost i procesne pretpostavke za provođenje disciplinskog postupka po naprijed navedenom osnovu, ovakvi disciplinski postupci u Republici Srpskoj i Bosni i Hercegovini su vjerovatno rijetki ili ih uopšte nema, tako da više predstavljaju teoretsku nego praktičnu mogućnost.

### 3.2 Zakon o zabrani diskriminacije

Zakonom o zabrani diskriminacije, donesenim na nivou Bosne i Hercegovine osigurava se zaštita i promovisanje ljudskih prava i sloboda, stvaraju uslovi za ostvarivanje jednakih prava i mogućnosti i uređuje sistem zaštite od diskriminacije po osnovu: rase, etničke pripadnosti, boje kože, pola, jezika, vjere, političkog i drugog uvjerenja, nacionalnog ili socijalnog porijekla, imovinskog stanja, članstva u sindikatu ili drugom udruženju, obrazovanja, društvenog položaja, bračnog ili porodičnog statusa, trudnoće i materinstva, dobi, zdravstvenog stanja, invaliditeta, genetskog nasljeđa, veze s nacionalnom manjinom, rodnog identiteta, izražavanja ili polne orijentacije, kao i nekom drugom osnovu.<sup>72</sup> Zakon predviđa odgovornost i obavezu zakonodavne, sudske i izvršne vlasti, kao i pravnih lica i pojedinaca koji vrše javna ovlašćenja, da svojim djelovanjem pružaju zaštitu, promovišu i stvaraju uslove za ostvarivanje međunarodnih standarda koji se odnose na ljudska prava. Zakon o zabrani diskriminacije definiše diskriminaciju, određuje njene oblike i izuzetke od principa jednakog postupanja. Diskriminacijom u smislu navedenog zakona smatra se svako različito postupanje uključujući svako isključivanje, ograničavanje ili davanje prednosti koje je utemeljeno na stvarnim ili pretpostavljenim osnovama prema bilo kojem licu ili grupi lica na nekom od osnova određenih članom 2. Zakona o zabrani diskriminacije. Pomenuta definicija je sveobuhvatna u smislu osnova diskriminacije, kao i lica koja se mogu pojaviti u ulozi počinioca diskriminacije.

Kao osnovne oblike diskriminacije zakon navodi direktnu i indirektnu diskriminaciju i određuje postojanje drugih oblika diskriminacije, od kojih se sa aspekta zaštite od diskriminacije na radu posebno ističu uznemiravanje, polno uznemiravanje i mobing. U pogledu postupka za utvrđivanje diskriminacije, Zakon o zabrani diskriminacije razlikuje postupak pred Ombudsmanom, upravni i sudski postupak. Ombudsman za ljudska prava Bosne i Hercegovine određen je kao centralna nadležna institucija za zaštitu od diskriminacije, koja u okviru domena određenog zakonom obavlja niz aktivnosti vezanih za podnošenje žalbe i pružanje pravne pomoći žrtvama diskriminacije, pri čemu je njegova nadležnost više savjetodavnog i usmjeravajućeg karaktera u smislu pružanja pravnih savjeta diskriminiranim licima, te istraživanja prisutnosti i obima diskriminacije. Važno je naglasiti da u sporovima povodom utvr-

---

<sup>72</sup> Zakon o zabrani diskriminacije, *Službeni glasnik BiH*, broj 59/09.

divanja diskriminacije Ombudsman ne može imati aktivnu legitimaciju,<sup>73</sup> što se može smatrati nedostatkom, posebno ako se uzme u obzir uloga Ombudsmana kao institucije koja treba da doprinese stabilnosti i efikasnosti antidiskriminacionog sistema države.

U okviru domena određenog zakonom, Ombudsman prima pojedinačne i grupne žalbe u vezi sa diskriminacijom i pri pokretanju sudskog postupka pruža pomoć licima i grupama lica, koje su podnijele žalbu zbog diskriminacije, preduzima radnje ispitivanja pojedinačnih prijava do pokretanja sudskog spora, prikuplja i analizira statističke podatke o slučajevima diskriminacije, podnosi godišnje i po potrebi vanredne izvještaje o pojavama diskriminacije nadležnim organima, informiše javnost o pojavi diskriminacije, te sprovodi istraživanja u području diskriminacije.<sup>74</sup> Aktivnost Ombudsmana koja u konkretnom slučaju može doprinijeti sprečavanju mobinga, jeste predlaganje pokretanja postupka medijacije u skladu s odredbama Zakona o medijaciji. Pored mogućnosti pokretanja posebnog sudskog postupka, svako lice i grupa koja smatra da je zbog diskriminacije povrijeđeno neko od njihovih prava, može tražiti zaštitu tog prava u okviru postupka u kojem se o tom pravu odlučuje kao o glavnom pitanju. Zakon o zabrani diskriminacije predviđa ovlašćenje lica ili grupa lica koja su izložena bilo kojem obliku diskriminacije da podnesu tužbu za zaštitu diskriminacije, gdje bi se tužbenim zahtjevom tražilo: utvrđivanje da je tuženi povrijedio tužiočevo pravo na jednako postupanje, odnosno da radnja koju je preduzeo ili propustio može neposredno dovesti do povrede prava na jednako postupanje, zabrana preduzimanja radnji kojima se krši ili može prekršiti tužiočevo pravo na jednako postupanje, odnosno izvršenje radnji kojima se uklanja diskriminacija ili njene posljedice, nadoknada materijalne i nematerijalne štete prouzrokovane povredom prava zaštićenih ovim zakonom, da se presudom kojom je utvrđena povreda prava na jednako postupanje na trošak tuženog objavi u medijima u slučaju kada je diskriminacija počinjena kroz medije (štampane, printane i elektronske), odnosno bilo koje vrste.<sup>75</sup>

Sudski postupak zaštite od diskriminacije rješava se po načelu hitnosti, a rokovi za podnošenje tužbe za zaštitu od diskriminacije iznose tri mjeseca od dana saznanja o učinjenoj povredi prava, odnosno jednu godinu od dana učinjene povrede. Za razliku od karaktera i načina formulacije revizije, kao vanrednog pravnog lijeka, utvrđenog

---

<sup>73</sup> Zakon o zabrani diskriminacije Republike Srbije predviđa postojanje povjerenika za zaštitu ravnopravnosti koji, pored specijalizovanih organizacija koje se bave zaštitom ljudskih prava i zaštitom prava pojedinih grupa stanovništva, može imati aktivnu legitimaciju u sporu povodom utvrđivanja diskriminacije. Vidi šire: Zakon o zabrani diskriminacije (*Službeni glasnik Republike Srbije*, br. 22/2009).

<sup>74</sup> Prema godišnjem izvještaju o pojavama diskriminacije u Bosni i Hercegovini za 2012. godinu konstatovano je da se u strukturi primljenih žalbi najveći broj žalbi odnosi na povrede prava iz radnog odnosa, tačnije na mobing, i to 81 žalba. Takođe se konstatuje da se u odnosu na uporednu 2011. godinu broj predmeta iz oblasti mobinga povećao za 99%, odnosno za 40 predmeta. Vidjeti: Institucija Ombudsmana za ljudska prava BiH, Godišnji izvještaj o pojavama diskriminacije u Bosni i Hercegovini za 2012. godinu, Banja Luka 2013.

<sup>75</sup> Član 12. Zakona o zabrani diskriminacije.

Zakonom o parničnom postupku,<sup>76</sup> revizija je u antidiskriminacijskim postupcima uvijek dopuštena i predstavlja redovan pravni lijek, pri čemu je rok za podnošenje zahtjeva za reviziju tri mjeseca od dana uručjenja drugostepene presude. Iako dopuštenost revizije omogućava produženje postupka, s druge strane pruža dodatnu priliku strankama da sporni predmet još jednom iznesu pred sud u toku redovnog sudskog postupka. Uvažavajući činjenicu da bi uobičajena primjena pravila o teretu dokazivanja za tužioca, kao stranku u postupku i žrtvu diskriminacije (zaposlenog, odnosno lice koje traži zaposlenje), predstavljala dodatno opterećenje prilikom dokazivanja postojanja diskriminacije, zakonodavac u Bosni i Hercegovini je predvidio obavezu da tuženi (poslodavac) dokaže da se pridržavao načela jednakosti, kako bi sud mogao da odluči da li je došlo do povrede načela jednakosti. Ovakvo rješenje predstavlja usklađivanje sa pozitivnim antidiskriminacijskim pravom Evropske unije ili preciznije sa Direktivom 97/80, koja iz razloga socijalne pravde i u cilju donošenja pravične odluke od strane nadležnog organa, suda ili arbitraže, zahtijeva od država članica da u svom zakonodavstvu normiraju obavezu tuženog da dokaže da se pridržavao načela jednakosti šansi i postupanja u konkretnom slučaju.<sup>77</sup> Zakonom je predviđena i zaštita lica koja prijavljuju diskriminaciju ili učestvuju u pravnom postupku za zaštitu od diskriminacije u smislu zabrane trpljenja posljedica zbog pokretanja ili učestvovanja u bilo kojem postupku za zaštitu od diskriminacije. Navedeni oblik zaštite se u uporednom pravu naziva viktimizacija koja „obično nastaje kao reakcija od strane osobe za koju se navodi da je diskriminisala prilikom pokretanja postupka i predstavlja nastavak povrede ravnopravnog tretmana.“<sup>78</sup>

U postupku pokrenutom zbog mobinga, kao oblika diskriminacije problem za većinu žrtava mobinga predstavlja dokazivanje. Da bi se utvrdio proces vršenja mobinga, kao i posljedice koje je mobing prouzrokovao na psihičko i fizičko zdravlje radnika, potrebno je prezentovati dokaze o postojanju uzročne (kauzalne) veze između štetnog ponašanja zlostavljača i nastalih posljedica. U postupku se mora dokazati da su štetne posljedice nastale usljed zlostavljanja na radu, a ne nekih drugih uzroka i razloga. Takođe, mora se dokazati da se radi o sistematskim i dugotrajnim napadima, kojim se psihički zlostavlja ili ponižava drugo lice (žrtva), s ciljem ugrožavanja njihovog ugleda, časti, ljudskog dostojanstva i integriteta, što znači da je element namjere bitan kod utvrđivanja mobinga.

---

<sup>76</sup> Zakon o parničnom postupku FBiH (*Službene novine Federacije BiH*, br. 53/03) i Zakon o parničnom postupku RS (*Službeni glasnik Republike Srpske*, br. 85/03, 74/05 i 63/07), određuju reviziju kao vanredan pravni lijek i u članu 237. na identičan način određuju da: „Stranke mogu izjaviti reviziju protiv pravosnažne presude donesene u drugom stepenu u roku od 30 dana od dana dostavljanja prepisa presude“, što znači da se u pogledu izjavljivanja revizije Zakon o zabrani diskriminacije u sporu povodom zaštite od diskriminacije ima posmatrati kao *lex specialis* u odnosu na entitetske Zakone o parničnom postupku.

<sup>77</sup> Vidi šire: R. Blainpain, F. Hendrickx, *European Labour Law and Social Security Law*, Codex, Kluwer, 2002.

<sup>78</sup> Komentar Zakona o zabrani diskriminacije, sa objašnjenjima i pregledom prakse u uporednom pravu, Centar za ljudska prava Univerziteta u Sarajevu, Sarajevo, 2010, str. 121.

## 4 Ostvarivanje sudske zaštite iz oblasti radnih odnosa po osnovu mobinga

Mobing kao oblik diskriminacije u radnom zakonodavstvu Bosne i Hercegovine nije u potpunosti pravno regulisan jer u zakonskim odredbama nisu precizirane radnje zlostavljača kojima se provodi psihičko zlostavljanje na radu, odnosno mobing. Takođe, nije precizirana ni dužina trajanja vršenja mobinga na radu da bi se određene radnje, odnosno ponašanje zlostavljača prema žrtvi – radniku moglo podvesti pod mobing. Pravni pojmovi različitih oblika diskriminacije su u pravni sistem Bosne i Hercegovine ugrađeni u cilju usklađivanja unutrašnjeg zakonodavstva sa bazičnim smjericama Evropske unije po pitanju diskriminacije na radnom mjestu, kao i zbog insistiranja na jačem senzibilitetu za probleme djelovanja stresa na radnom mjestu. Zakonska rješenja koja su na snazi donesena su bez prethodnog određenja uzroka i radnji zlostavljanja, definisanja lica i oblika, odnosno vrsta mobinga, procedura zaštite i preventivnih mjera. Sve navedeno upućuje na zaključak da je potrebno donijeti poseban zakon o sprečavanju zlostavljanja na radu, kojim bi se u potpunosti razradio ovaj oblik neželjenog ponašanja i diskriminacije, a sudovi dobili smjernice prilikom donošenja presuda koje se odnose na zlostavljanje na radu. Ti me bi se sudske presude temeljile na odredbama takvog zakona, a ne na slobodnom sudskom uvjerenju i tumačenju, koje trenutno jedini osnov ima u pravnoj nauci, koja nije formalni izvor pozitivnog prava u Bosni i Hercegovini.

Sudovi i tužilaštva, imaju pravo i dužnost da prate i proučavaju pojave i probleme iz prakse koji su u interesu primjene zakona, drugih propisa i opštih akata.<sup>79</sup> Praćenje i proučavanje pojava i problema odnosi se na sve oblasti rada: ustavnopravnu, krivičnopravnu, građanskopravnu i dr. Vršanjem ovog prava i dužnosti može se znatno doprinijeti sprečavanju društveno štetnih pojava, naročito davanjem predstavničkim i izvršnim organima prijedloga za sprečavanje takvih pojava. Ovi prijedlozi mogu biti usmjereni i prema učvršćivanju zakonitosti i društvene odgovornosti, a s obzirom na sadržaj, njihovi prijedlozi mogu se odnositi na donošenje novih ili izmjene i dopune postojećih zakona, drugih propisa i opštih akata, kao i na otklanjanje određenih nezakonitih ponašanja, odnosno pojava koje imaju za posljedicu ugrožavanje društvenih interesa ili ljudskih prava i osnovnih sloboda. U evropskoj teoriji radnog prava prihvaćeno je stanovište da judikatura prvenstveno znači primjenu prava na konkretne slučajeve, koji su predmet spora, pa dosljedno tome *res iudicata* ima pravni učinak samo na stranke u sporu. Ovakvo stanje je posljedica prije svega kodifikacije sistema prava, odnosno shvatanja koje je oslonjeno na stvaralačku snagu zakona.

U evropskom kontinentalnom pravu sudovi imaju ovlaštenja da u cilju harmonizacije stavova na sjednicama vijeća datog suda usklađuju i utvrđuju stavove po odre-

---

<sup>79</sup> Vidi šire: M. N. Simović, M. S. Dmičić, Komentar Zakona o sudovima i sudskoj službi Republike Srpske sa priložima i registrom pojmova, Grafomark, Banja Luka, 2000. i Komentar Zakona o javnom tužilaštvu Republike Srpske, sa priložima i registrom pojmova, Grafomark, Banja Luka, 2000.

đenim pitanjima. Slična rješenja prisutna su u pravnom poretku Bosne i Hercegovine, te se može prihvatiti shvatanje da su tako harmonizovana i objavljena stanovišta od velikog značaja za sprovođenje zakona i jedinstvo sudske prakse. Iako u pravu Bosne i Hercegovine sudska praksa nije izvor prava u formalno-pravnom smislu, postojanje sudske prakse po pitanju mobinga, te postojanje ovakvih zajedničkih stavova vijeća, bilo bi od velikog značaja kao prelazno rješenje za upotpunjavanje postojećih pravnih praznina i jačanje pravne sigurnosti.

Pored postojanja širokog pravnog okvira, koji sa aspekta sudske prakse daje mogućnost različitog tumačenja, važan problem ne predstavlja samo pravno normiranje, nego i vještina izvođenja dokaza pred sudom, koji će potvrditi ili negirati činjenice da se u konkretnom slučaju određeno ponašanje može posmatrati kao zlostavljanje na radu. Dakle, problem je u dokazivanju pred sudom, jer je veoma teško utvrditi da se radi o zlostavljanju na radu, a ne o nekoj drugoj vrsti socijalnog konflikta. Uspjeh tužbenog zahtjeva uslovljen je dokaznim činjenicama: da napadi traju duže vrijeme, da postoji namjera od strane počinioca zlostavljanja na radu, koja se realizuje u određenim vremenskim razmacima i u kontinuitetu, da postoji uzročna veza između štetnog ponašanja i štetne posljedice, kao i protivpravnost radnje koja je regulisana odredbama pozitivnog prava.

Sudovi u Bosni i Hercegovini suočavaju se sa problemima zaposlenih lica na radnom mjestu, vezanim za njihovo lično i psihološko uznemiravanje, a dosadašnja sudska praksa je veoma skromna, sa malim brojem presuda u kojima je dokazan mobing, što u svakom slučaju obeshrabruje zaposlene da podnose tužbene zahtjeve zbog mobinga, kao i da ulaze u skupe i dugotrajne sporove, najčešće sa neizvjesnim ishodom. Međutim, ovakav stav ide u drugu krajnost – da zlostavljanje na radu treba trpjeti i dalje, što dovodi do velikih posljedica ne samo po žrtvu zlostavljanja, već i čitavo društvo pa se s pravom može zaključiti da je zlostavljanje na radu oblik negativne društvene pojave, čije otklanjanje podrazumijeva nužno postojanje odgovarajuće osnove koju prvenstveno čine: izgrađen nivo društvene svijesti o ovom problemu, postojanje odgovarajućeg zakona koji obuhvata običaje i lokalnu kulturu, postojanje logistike civilnog sektora i stalni rad na prevenciji, pri čemu akcenat treba da bude prevashodno na primarnoj prevenciji.

## **5 Institut kolektivnih ugovora kao mogući način regulisanja mobinga**

U pravnom sistemu Bosne i Hercegovine postoje pravne pretpostavke da se problemu zlostavljanja na radu pristupi kroz autonomne izvore prava: kolektivne ugovore, pravilnike, kodekse ponašanja, kao i kodekse društveno odgovornog poslovanja,<sup>80</sup> čiji se

---

<sup>80</sup> Društveno odgovorno poslovanje (DOP) kao koncept nameće se već duže vrijeme u poslovnom svijetu. U početku se pod DOP-om podrazumijevalo šest marketinških kategorija djelovanja prema društvu. Međutim, vremenom je ovaj koncept dobio značenje znatno šire od klasičnog marketinga kompanija. Naročito pojavom UN Global Compact (Globalni sporazum UN-a), koji predstavlja inicijativu za poslovanje koje će biti u skladu sa deset principa u oblasti

koncept u Bosni i Hercegovini postepeno uvodi u poslovnu praksu. Zakonom je ostavljena mogućnost da se izvorima autonomnog prava bliže odrede međusobna prava i obaveze zaposlenih i poslodavaca i definišu procedure rješavanja nastalih sporova. Aktima kao što su: pravilnik o radu, pravilnik o disciplinskoj odgovornosti, kodeksi profesionalnog i etičkog ponašanja, mogu se predvidjeti odredbe koje će doprinijeti sprečavanju mobinga, prevashodno preventivno, kako do procesa zlostavljanja ne bi ni došlo, odnosno kroz otklanjanje nedoumica proceduralnog karaktera u slučaju već pokrenutog postupka internog karaktera usljed mobinga. Uvažavajući činjenicu da je pitanje mobinga u Bosni i Hercegovini samo „okvirno“ uređeno zakonom, u cilju prevencije i sprečavanja uzroka i posljedica ovog fenomena, formalnopravno, ostavljena je mogućnost njegovog preciznijeg regulisanja kolektivnim ugovorima, kao autonomnim pravnim izvorima. „Dostojanstven rad je ključni elemenat u izgradnji pravednog i socijalno odgovornog društva, zasnovanog na sigurnosti i produktivnosti radnih mjesta uz poštovanje osnovnih prava, jednakosti, socijalne zaštite i socijalnog dijaloga.“ (Kićanović 2009, str. 260). Proces mobinga prouzrokuje stres, što negativno utiče na zdravlje i bezbjednost radnika na radu, s jedne strane, kao i efikasnost poslovanja poslodavca s druge strane, iz čega proizilazi da je interes i poslodavaca i radnika da se kroz proces socijalnog dijaloga i zaključenje kolektivnog ugovora dođe do rješenja obostrano prihvatljivih za socijalne partnere.

„Socijalni dijalog se pokazuje kao uslov humanizacije uslova rada, dostojanstvenih uslova rada, kao što i participacija (predstavnik) zaposlenih u odlučivanju ima važnu ulogu u prevenciji i suzbijanju mobinga, seksualnog uznemiravanja, diskriminacije na radu i nasilja na radu, kojima je zajednička posljedica – povreda dostojanstva čovjeka.“ (Lubarda 2008, str. 133-142). Okvirnim sporazumom o uznemiravanju i nasilju na radnom mjestu,<sup>81</sup> koji je zaključen između evropskih socijalnih partnera (ETUC, UNICE, UEAPME i CEEP), određeno je da podizanje svijesti i odgovarajuća obuka direktora i zaposlenih mogu smanjiti vjerovatnost pojave uznemiravanja i nasilja na radnom mjestu, te da preduzeća moraju imati jasan dokument u kojem se navodi da se uznemiravanje i nasilje neće tolerisati. Navedenim sporazumom određeno je da će se protiv prestupnika preduzeti mjere ukoliko se u odgovarajućem postupku utvrdi da je došlo do uznemiravanja i nasilja. Preduzete mjere mogu biti disciplinske, uključujući i otkaz, dok se žrtvama predviđa davanje podrške i pomoći oko reintegracije.

Kritičkim osvrtom na odredbe Okvirnog sporazuma o uznemiravanju i nasilju na radnom mjestu, zaključuje se da je sporazumom predviđen ne samo postupak i mjere zaštite dostojanstva radnika, prevashodno shvaćen tako da se normiraju samo situacije

---

ljudskih prava, radnih prava, zaštite okoliša i borbe protiv korupcije, pojavljuje se i novi koncept društveno odgovornog poslovanja, koji se fokusira na poštovanje osnovnih ljudskih prava, a naročito prava radnika. Preuzeto sa [www.pulsdemokratije.net](http://www.pulsdemokratije.net)

<sup>81</sup> Okvirni sporazum o uznemiravanju i nasilju na radnom mjestu, od 26. aprila 2007. godine, zaključen između Evropske konfederacije sindikata (ETUC/CES) Udruženja poslodavačkih industrijskih konfederacija Evrope (BUSINESSEUROPE), Evropske unije zanatstva i malih i srednjih preduzeća (UEAPME) i Konfederacije nacionalnih udruženja poslodavaca (CEEP).

kada je već došlo do povrede, već i mjere prevencije u cilju sprečavanja takvih pojava. Okvirnim sporazumom o uznemiravanju i nasilju na radnom mjestu insistira se na jačanju svijesti o značaju problema zlostavljanja na radu, kao i nastojanju socijalnih partnera da u smislu prevencije preduzmu aktivnosti koje imaju za cilj sprečavanje zlostavljanja na radu. U okviru ovog ugovora značajan je postupak prevencije i neformalnog rješavanja sporova kod poslodavca. „Uspjeh ovih metoda zavisi u dobroj mjeri od povjerenja poslodavca (menadžmenta) i zaposlenih u ličnost koju izaberu (povjerenik za mobing), koja će dati svoje savjete i pomoć u rješavanju spora u vezi sa mobingom. Pored načela dobrovoljnosti i povjerenja od bitnog značaja je i to da lice koje vodi postupak mirenja (medijacije) omogući involviranim stranama da se izjasne (audiatur in altera pars), pri čemu je isključena javnost, kako bi se sačuvala privatnost (i dostojanstvo) učesnika postupka. Razumije se, pokretanje postupka je moguće samo na osnovu obrazloženog zahtjeva, a zloupotreba prava navođenjem lažnih pritužbi za mobing može biti disciplinski sankcionisano” (Lubarda 2008, str. 133-142).

U skladu sa ustavnim načelom da je slobodno sve što nije ustavom ili zakonom zabranjeno, kolektivnim ugovorom i pravilnikom o radu mogu se utvrditi i prava radnika koja nisu utvrđena zakonom, osim ako zakonom nije drukčije određeno. „Vjerovanje da se stranke – sindikati i poslodavci – najbolje mogu sporazumjeti sami o uzajamnim interesima i zaštiti tih interesa (prava) u osnovi je filozofije kolektivnog pregovaranja“ (Lubarda 1990, str. 65). Jedan od principa savremenog radnog prava koji je protkan kroz kolektivne ugovore, princip povoljnosti (in favor laborem), omogućava da se putem kolektivnih ugovora radnicima obezbijede prava u većem obimu od minimuma prava koje putem zakona utvrđuje država. Uvažavajući kompleksnost tematike mobinga poslodavci i njihova udruženja, s jedne strane, kao i udruženja sindikata, s druge strane, imaju mogućnost da samostalno kroz proces kolektivnog pregovaranja utvrde instrumente uređenja sistematskog i preventivnog djelovanja na sve oblike neželjene komunikacije ili aktivnosti koje se mogu podvesti pod neki od oblika zlostavljanja na radu i uopšte diskriminacije.

Uvažavajući naprijed navedena rješenja i principe, i radno zakonodavstvo Bosne i Hercegovine predviđa mogućnost zaključivanja kolektivnih ugovora između socijalnih partnera. Tako je članom 13. Zakona o radu Republike Srpske propisano da se kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu i ugovorom o radu, ne može odrediti manji obim prava radnika od onog koji je određen Zakonom o radu ili drugim zakonom, te da se kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu i ugovorom o radu mogu odrediti povoljnija prava od prava utvrđenih zakonom, osim u slučaju da je Zakonom o radu izričito drugačije određeno. Zakon o zaštiti na radu Republike Srpske takođe ostavlja mogućnost da se kolektivnim ugovorom, odnosno opštim aktom poslodavca, utvrde prava, obaveze i odgovornosti u oblasti zaštite i zdravlja na radu (čl. 14), što je takođe značajno, posebno sa aspekta uticaja zdravog i bezbjednog radnog okruženja na fizičko i mentalno zdravlje zaposlenog. Sa aspekta kolektivnog pregovaranja u Bosni i Hercegovini deklarativno se mogu uočiti relativno mali pomaci u pogledu ostvarivanja prava iz radnog odnosa i poboljšanja uslova rada. Dosadašnja uloga sindikata u procesu normiranja i suzbijanja mobinga na radu je praktično svedena na verbalizaciju. Kolektivno pregovaranje i zaključivanje kolektivnih ugovora, kao zakonom predviđena mogućnost i jedno od osnovnih oruđa sindikalne borbe, trebalo bi u ovom seg-

mentu poslužiti kao sredstvo pritiska na organe vlasti, izvršne i zakonodavne, te na udruženja poslodavaca, kako bi se zaposlenima omogućili što bolji uslovi rada, bezbjednost i zaštita zdravlja. Sindikati u Bosni i Hercegovini, koji imaju odgovornost prema svojim članovima, mogli bi da imaju značajniju ulogu u sprečavanju zlostavljanja na radu. U cilju stvaranja radne sredine oslobođene od ponašanja i aktivnosti koje predstavljaju neki od oblika zlostavljanja na radu, u procesu kolektivnog pregovaranja sindikati bi mogli i morali insistirati na konkretnijim rješenjima po pitanju zabrane diskriminacije i zlostavljanja na radu, na način da se u kolektivne ugovore ugrade rješenja, kojima bi se, po pitanju zabrane diskriminacije i sprečavanja mobinga, otklonile trenutno postojeće nedorečenosti u radnom zakonodavstvu Bosne i Hercegovine. U cilju zaštite dostojanstva zaposlenih, sindikati bi trebalo da preuzmu inicijativu da se zajedno sa poslodavcima profiliše jasan stav i pristup problemu zlostavljanja na radu, kako bi se na miran način došlo do najefikasnijih rješenja. U tom smislu, sindikati najprije na svim nivoima organizovanja moraju imati edukovane predstavnike i članstvo, kao i savjetnike koji će pružiti pomoć članstvu.

Kao model zaštite od zlostavljanja na radu, kolektivni ugovori su već prihvaćeni u nekim evropskim zemljama kao što su Njemačka i Danska. U Njemačkoj je kolektivnim ugovorima (zaključenim na nivou preduzeća) određena zabrana uznemiravanja i predviđene sankcije za počinioc, od kojih je najteža otkaz sa radnog mjesta. Ugovorima je predviđena mogućnost podnošenja žalbe za slučaj uznemiravanja, formiran komitet za žalbe i u svakom kolektivu predviđen profesionalni rad osobe koja će raditi na žalbama podnesenim u vezi sa zlostavljanjem na radu. Njemačka predstavlja pozitivan primjer pravnog regulisanja zlostavljanja na radu putem kolektivnih ugovora, što radnopravnom zakonodavstvu Bosne i Hercegovine može da posluži kao smjernica za regulisanje ove materije putem kolektivnih ugovora, za šta postoje objektivne pretpostavke u pravnom sistemu zemlje.

## **6 Sistemi i mjere za prevenciju mobinga**

Postoji veliki broj inicijativa koje mogu doprinijeti prevenciji mobinga, pri čemu prevenciju treba shvatiti kao proces koji obuhvata niz kulturoloških promjena tokom dužeg vremenskog perioda. Prije svega, procesu prevencije mobinga na radu prethodi izgradnja društvenih i običajnih normi, sistema vrijednosti i ponašanja koja su očekivana i poželjna na radnom mjestu, čemu doprinose precizno određena pravila o odgovornostima, pravima i obavezama zaposlenih i poslodavaca, koja su uobličena kroz interne akte poslodavca, pravilnike i kodekse. „Prevencija u tradicionalnom smislu, koja se dijeli na primarnu, sekundarnu i tercijarnu, kod mobinga ima ograničen doseg” (Simonić / Šendula-Jengiđ / Bošković 2006, str. 16–17). Zbog složenosti i značaja problema koje prouzrokuje mobing, primarna prevencija u širem smislu trebalo bi dijelom da se odnosi na upoznavanje javnosti sa različitim pojavnim oblicima mobinga, posljedicama koje ostavlja na sistem i pojedinca, te načine njegovog suzbijanja u smislu preduzimanja mjera primarne prevencije. Ovakva politika trebalo bi da utiče na oblikovanje opšteg mišljenja o mobingu kao negativnoj i nepoželjnoj društvenoj

pojavi, koja stoji na putu širenja duha tolerancije i međusobnog poštovanja osnovnih ljudskih prava i dostojanstva čovjeka.<sup>82</sup>

Preduzimanje mjera prevencije mobinga ima primat u okviru svakog radnog kolektiva kao jedinke, a kao jedna od preventivnih mjera mogli bi da, pored pravilnika, posluže kodeksi profesionalnog i etičkog ponašanja, koje donose poslodavci. Pomenuti kodeksi trebalo bi da u vidu smjernica poželjnog ponašanja predstavljaju razradu odredaba zakona i kolektivnog ugovora u dijelu koji se odnosi na mogućnost ugrožavanja zdravlja i sigurnosti na radu po nekom od oblika zlostavljanja na radnom mjestu. Uvažavajući različitost u nacionalnim pristupima problemu zlostavljanja na radu, ovi kodeksi nisu u naročitoj primjeni u Bosni i Hercegovini. Polazeći od pravnih aspekata sprečavanja mobinga na radu u Bosni i Hercegovini, u smislu primarne prevencije, odredbama Zakona o radu Republike Srpske i Zakona o radu u institucijama BiH, određena je obaveza poslodavca da preduzme efikasne mjere sa ciljem sprečavanja nasilja na osnovu: pola, diskriminacije, uznemiravanja, seksualnog uznemiravanja i mobinga na radu/ili u vezi sa radom. U skladu sa naprijed navedenim, Zakonom o zaštiti na radu u Republici Srpskoj predviđena je obaveza poslodavca da u cilju zaštite zdravlja zaposlenih, kako fizičkog tako i mentalnog, obezbijedi radni ambijent u kome postoje zdravi i bezbjedni uslovi rada. Naprijed navedeno trebalo bi da podrazumijeva i zaštitu od radnog stresa, koji može biti prouzrokovan fizičkim okruženjem, kao i lošim međuljudskim odnosima na radu, što pogoduje pojavi zlostavljanja na radu. U uređivanju i unapređivanju zaštite zdravlja radnika na radu, kod poslodavca učestvuje sindikat u skladu sa zakonom i kolektivnim ugovorom.<sup>83</sup> U Republici Srpskoj na nivou Ekonomsko-socijalnog savjeta osnovan je Odbor za zaštitu i zdravlje na radu, kao tročlano predstavničko tijelo socijalnih partnera, čiji je zadatak da sistemski prati stanje zaštite i zdravlja na radu, utvrđuje, predlaže, vodi i povremeno preispituje politiku zaštite i zdravlja na radu i podstiče rad na usklađivanju zakonodavstva, u svrhu unapređivanja mjera zaštite i zdravlja na radu.<sup>84</sup> „Prilikom procjene rizika na radu, stres usljed potencijalnog mobinga se uzima u obzir, odnosno potrebna je antistres i antimobing politika poslodavca preduzimanjem preventivnih mjera individualnog i/ili kolektivnog karaktera. U red takvih mjera spadaju: mjere kadrovske rukovođenja (menadžmenta) i razvoja komunikacije u cilju boljeg razumijevanja razvojnih (poslovnih) ciljeva poslodavca, davanja podrške zaposlenim u realizaciji radnih naloga, podrške (autonomnim) radnim grupama, uspostavljanje što adekvatnije kontrole izvršavanja rada (vodeći računa da su određeni oblici elektronske kontrole suprotni dostojanstvu ili privatnosti na radu), ali i pokretanje disciplinske odgovornosti (imovinske odgovornosti) i dr.” (Lubarda 2008, str. 133-142).

---

<sup>82</sup> Imajući u vidu da je Zakon o zabrani diskriminacije usvojen u julu 2009. godine, Ombudsmen za ljudska prava BiH preduzeo je niz aktivnosti na promociji Zakona o zabrani diskriminacije. Vidi šire: Institucija ombudsmana za ljudska prava Bosne i Hercegovine, Godišnji izvještaj o rezultatima aktivnosti Institucije ombudsmana za ljudska prava Bosne i Hercegovine, Banja Luka, 2010, str 87–91.

<sup>83</sup> Vidi šire: Zakon o zaštiti na radu, „*Službeni glasnik Republike Srpske*“, br. 01/08.

<sup>84</sup> Prema čl. 5. Zakona o zaštiti na radu Republike Srpske.

Sekundarna prevencija podrazumijeva da je proces mobinga već započeo, što zahtijeva preduzimanje efikasnih mjera kako bi se pojava mobinga držala pod kontrolom. U okviru sekundarne prevencije, važnu ulogu mogu da imaju neutralne treće osobe, odnosno medijatori i arbitri, jer se u oblasti radnog prava sporovi mogu rješavati i kroz postupak medijacije i arbitraže. Medijacija je postupak u kojem medijator (kao neutralna osoba) posreduje i pomaže osobama da postignu obostrano prihvatljivo rješenje spora, pri čemu se akcent ne stavlja samo na pravnu prirodu spora, već i na sve aspekte spora o kojima stranke žele razgovarati. U postupku medijacije ne utvrđuje se koja je stranka u pravu, već se strankama nastoji pomoći da kroz postupak nađu rješenje koje će ostvariti njihove pojedinačne i zajedničke interese, ukoliko oni postoje. Medijacija ima svoj pravni okvir, jer svaki dogovor stranaka u postupku mora biti u skladu sa pozitivnim propisima. Na sličan način odvija se i proces arbitraže prilikom rješavanja individualnog radnog spora.

U Bosni i Hercegovini, medijacija je uređena Zakonom o parničnom postupku Republike Srpske<sup>85</sup>, Zakonom o postupku medijacije Bosne i Hercegovine<sup>86</sup> i pravilnicima Udruženja medijatora u Bosni i Hercegovini<sup>87</sup>. Iz navedenih akata proizlazi mogućnost da skoro svi sporovi koji se rješavaju u parničnom postupku, svoje rješenje mogu postići i kroz postupak medijacije, što zavisi od volje stranaka.<sup>88</sup> U zemljama sa dužom tradicijom, u primjeni medijacije razvila se tzv. medijacija na radnom mjestu, gdje kolektivi sve češće, u cilju boljeg poslovanja, organizuju sektor za rješavanje internih sporova ili imaju svoje interne medijatore, koji rade na rješavanju sporova, ali i prevenciji ozbiljnih konflikata. Na ovaj način stvara se prilika da spor ostane unutar kompanije, da se riješi na zadovoljavajući način i ne ugrozi poslovanje, te da se stvore bolji uslovi i međusobni odnosi za rad u budućnosti.

Određivanje povjerenika za ispitivanje navoda o zlostavljanju u cilju postizanja sporazuma o prestanku zlostavljanja, takođe predstavlja jedan vid mjera vezanih za sekundarnu prevenciju mobinga.<sup>89</sup> Povjerenik mora da bude nepristrasan, edukovan, mora da posjeduje lične kvalitete i komunikacijske vještine, kao i da uživa povjerenje stranaka. Takođe, poslodavac može da odredi zaposlenog (socijalnog radnika ili psihologa), koji će kao stručno lice pružati pomoć zaposlenim radnicima, izloženim nekom vidu zlostavljanja na radu. U okviru tercijarne prevencije važnu ulogu ima pra-

---

<sup>85</sup> Zakon o parničnom postupku, „*Službeni glasnik Republike Srpske*“, broj 58/03.

<sup>86</sup> Zakon o postupku medijacije, „*Službeni glasnik Bosne i Hercegovine*“, broj 37/04.

<sup>87</sup> Pravilnik udruženja medijatora, „*Službeni glasnik Bosne i Hercegovine*“, broj 21/06.

<sup>88</sup> Medijatori i udruženja medijatora u Bosni i Hercegovini vodili su medijaciju u nekoliko stotina radnih sporova, od kojih je oko 170 okončano sporazumom stranaka. Vidi šire: A. Živanović, *Rješavanje radnih sporova medijacijom*, Kroz ženska radna prava, Helsinški parlament građana Banje Luke, Banja Luka 2008, str. 54.

<sup>89</sup> U Republici Srbiji u kojoj je donesen poseban Zakon o sprečavanju zlostavljanja na radu RS (*Službeni glasnik Republike Srbije*, br. 36/2010), donesen je i poseban Pravilnik o pravilima ponašanja poslodavaca i zaposlenih u vezi sa prevencijom i zaštitom od zlostavljanja (*Službeni glasnik Republike Srbije*, br. 62/2010), kojim je kao vid prevencije od zlostavljanja na radu (odnosno mobinga) uvedeno lice za podršku, čije aktivnosti su korisne i za zaposlenog i za poslodavca.

vovremena i odgovarajuća dijagnoza u pogledu uticaja faktora zlostavljanja na radu na zdravlje žrtve. Od značaja su i rehabilitacioni tretmani u odgovarajućim zdravstvenim ustanovama ili specijalizovanim klinikama, što podrazumijeva obrazovan kadar psihologa i psihijataru, kao i analitičara socijalnih situacija na radnom mjestu. S obzirom na to da mobing može prouzrokovati teške posljedice za žrtvu, kroz tercijarnu prevenciju moraju se preduzeti mjere koje će žrtvi mobinga pomoći da što prije uspostavi psihofizičko zdravlje, kao i da povрати povrijeđeno dostojanstvo.

Polazeći od negativnih posljedica koje ostavlja mobing, ne samo na žrtvu i ostale zaposlene, već i na radni kolektiv u cjelini, može se uvidjeti koliko značajnu ulogu ima prevencija mobinga. Za prevenciju mobinga najodgovorniji su rukovodeći kadrovi u organizaciji, odnosno sami poslodavci na kojima stoji zadatak stvaranja pozitivnog radnog okruženja, u kojem vladaju otvoreni komunikacijski tokovi, prožeti duhom tolerancije i međusobnog uvažavanja ličnosti svakog pojedinca. Jasno određena politika, kada je u pitanju zlostavljanje na radu, u smislu definisanih procedura podnošenja i rješavanja predstavlja radnika, čemu prethodi odgovarajuća edukacija i informisanost, takođe predstavlja jedan od oblika prevencije. Propisivanje sankcija za maltretiranje na radnom mjestu, koje mogu biti usmene ili pismene opomene, premještaj, a u krajnjem slučaju i otkaz, mogu doprinijeti u prevenciji zlostavljanja na radu. „Prevenciji mobinga na najuopšteniji način doprinosi podsticanje kulture ljudskih prava i dostojanstva, kulture tolerancije. Iako su individualni i kolektivni konflikti neizbježan pratilac (individualnih i kolektivnih) radnih odnosa, prevencija mobinga se ogleda u izbjegavanju razvoja konflikata u mobing situaciji.“ (Lubarda 2008, str. 133-142).

Posmatrano iz perspektive ljudskih resursa, ne postoji opravdanje za nedostatak ili nepostojanje zaštite za sve zaposlene od neopravdanog psihološkog uznemiravanja na radu. Zakonska regulativa mobinga je od velike važnosti, pri čemu je neophodno u zakon utemeljiti duh običaja i kulture koji zahvata primjena zakona u teritorijalnom smislu. Zakonom bi trebalo definisati preventivne mjere, zaštitu radnika i pomoć žrtvama zlostavljanja u smislu odštete, rehabilitacije i ponovnog uključivanja u proces rada, kažnjavanje zlostavljača i poslodavca zbog neprimjerenog pristupa sprovođenju zlostavljanja. Uopšteno, normativna regulativa morala bi da bude inspirisana izazovom obezbjeđenja sveobuhvatne zaštite od mobinga.

„Iako ostvarivanje prava na zaštitu od zlostavljanja na radu u sudskom postupku daje dodatne garancije zaposlenom, stvaranje sigurne i zdrave radne sredine, prevencija zlostavljanja na radu, kao i pružanje osnovne pravne zaštite zaposlenom, ostaje primarna obaveza svakog pojedinačnog poslodavca.“ (Gajin / Drobnjak / Kočić - Mitaček 2008, str. 25). Ako se na radnom mjestu pojave konfliktne situacije prouzrokovane mobingom, poslodavac i zaposleni trebali bi da preduzmu konkretne mjere u borbi protiv nasilja na radu, na primjer, kroz zaštitu zlostavljanog radnika od dalje viktimizacije ili kroz mimo razrješenje konflikata metodom kompromisa, a ne metodom dominacije. Poslodavci imaju posebnu odgovornost da obezbijede primjereno psihosocijalno radno okruženje, koje obuhvata zaštitu od zlostavljanja i mobinga, kao ozbiljnih faktora rizika po zdravlje zaposlenih. Zaposleni takođe moraju biti obaviješteni o planiranim i preduzetim mjerama zaštite i bezbjednosti na radu, kao i aktom o procjeni rizika na svakom radnom mjestu. Navedeni akt trebalo bi da uključuje pro-

cjenu postojanja maltretiranja i zlostavljanja na radnom mjestu, kao rizika psihofizičkog oboljevanja radnika.

Svaka radna organizacija mora da uspostavi sistem vrijednosti višeg stepena tolerancije i opšte kulture unutar organizacije koji će sinhronizovano djelovati u cilju obeshrabrenja podsticanja svakog negativnog ponašanja. Ovo zahtijeva da, posebno poslodavci i uprava, imaju jasno određene stavove o mobingu, koji se preciziraju internim pravilima i konkretizuju praktičnom primjenom, što bi za osnov trebalo da ima precizno utvrđene zakonske odredbe zabrane zlostavljanja na radu. Iako je u pozitivnom pravu Bosne i Hercegovine mobing, kao oblik diskriminacije u oblasti radnih odnosa, djelimično pravno regulisan, način na koji je to zakonodavac normirao nije u potpunosti, formalnopravno sveobuhvatan i primjeren značaju ove nepoželjne društvene pojave. Jedan od osnovnih ciljeva ovog rada jeste određenje potrebe donošenja posebnog zakona koji će doprinijeti zaštiti od svih oblika diskriminacije na radu i utvrditi potpunija rješenja određenih pitanja zabrane mobinga, koja nisu zakonski uređena na odgovarajući način, sa ciljem razvoja svijesti, socijalne, emocionalne i verbalne inteligencije subjekata radnog odnosa.

## **7 Zaključna razmatranja**

Zaštita od mobinga predstavlja važno pitanje za sve koji učestvuju u primjeni radnopravnih standarda, jer mobing predstavlja jedan od oblika psihičkog nasilja, koje često obuhvata čitav niz sistematskih aktivnosti koje se ciljano pripremaju i izvršavaju. U Bosni i Hercegovini, mobing je definisan kroz odredbe Zakona o radu Republike Srpske, Zakona o zabrani diskriminacije i Zakona o radu u institucijama Bosne i Hercegovine. Međutim, samo definisanje mobinga nije dovoljno, tako da zakonske odredbe koje regulišu mobing imaju niz nedorečenosti, što dolazi do izražaja u praktičnoj primjeni, posebno u slučaju pokretanja i vođenja sudskog postupka. Pored pomenutih zakona, odredbe koje se mogu dovesti u vezu sa oblicima diskriminacije na radu nalaze se i u Ustavu Bosne i Hercegovine, ustavima entiteta, Statutu Brčko Distrikta, kao i u više različitih zakonskih tekstova koji se mogu podvesti pod radnopravni, građanskopravni i krivičnopravni okvir.

Postojeći pravni aspekti normiranja mobinga posebno opterećenje predstavljaju za pravosuđe. U Bosni i Hercegovini to se prvenstveno odnosi na nepostojanje izdiferenciranih standarda koji predstavljaju liniju razdvajanja između ponašanja koje čini sastavni dio radne discipline i ponašanja koje predstavlja neki od oblika diskriminacije na radu. Otežavajuću okolnost čini neodređenost ponašanja na radnom mjestu u smislu radnji koje se mogu podvesti pod mobing aktivnosti. S tim u vezi, fleksibilan pristup problemu mobinga u vidu uvažavanja kulturoloških aspekata, tradicije i opšteprihvaćenih obrazaca ponašanja u konkretnom društvu, mogu sudovima da posluže kao smjernica prilikom procjene da li se u pojedinačnom slučaju zaista radi o mobingu ili obliku ponašanja koje u sebi ne sadrži elemente mobing aktivnosti.

Sa aspekta mehanizama borbe protiv mobinga primarni cilj treba da se temelji na prevenciji mobinga, što zahtijeva da zaposleni radnik prevashodno mora biti upoznat sa svojim pravima od strane poslodavca, kako bi pravovremeno reagovao na bilo koji oblik diskriminacije na radu. Zaštita dostojanstva radnika na radu, koja proizlazi iz

ustavnih odredaba, kao i obezbjeđenje uslova rada u kojima radnik neće biti izložen fizičkom, psihičkom ili seksualnom uznemiravanju, predstavlja imperativ na strani poslodavca i polazni osnov u borbi protiv mobinga. Sistematska prevencija, potpuna informisanost, pravovremeno prepoznavanje problema i stručna rehabilitacija, čine osnovne mehanizme u borbi protiv mobinga. Da bi navedeni mehanizmi bili efikasni, preduslov je postojanje primjerenog zakonskog okvira koji treba da doprinese stvaranju osjećaja pravne sigurnosti kod svakog pojedinca, ali i straha od represivnih mjera u slučaju kršenja zakonskih normi, što se takođe može posmatrati kao mjera (prinudne) prevencije.

Institucionalni mehanizmi i politika borbe protiv mobinga regulišu se kroz zakonodavno-pravni okvir, kao i druge društvene aktivnosti koje su usmjerene na promociju i zaštitu ljudskih prava, koje propagiraju nevladine organizacije i civilni sektor. Zakoni zemalja Evropske unije i zakoni u Bosni i Hercegovini određuju obavezu poslodavca da zaštiti zaposlenog od uznemiravanja i nasilja na radnom mjestu. Zakoni u Bosni i Hercegovini, iako fragmentarno regulišu pitanje mobinga, ne predstavljaju potpun i efikasan pravni okvir za suzbijanje pojave mobinga. Dosadašnja zakonska rješenja kojima je regulisan mobing nisu na zadovoljavajućem nivou i ne predstavljaju pravi odgovor na probleme praktičnog rješavanja problema izazvanih mobingom. Iz navedenog proizlazi da postoji potreba za donošenjem posebnog zakona o mobingu ili posebnog zakona o sprečavanju zlostavljanja na radu, čiji bi naglasak trebao da bude na efikasnom sprečavanju mobing aktivnosti, odnosno stvaranju okvira za prepoznavanje, sprečavanje i rješavanje problema mobinga, uznemiravanja, seksualnog uznemiravanja i nasilja po osnovu pola na radnom mjestu. Pomenutim zakonom trebalo bi definisati šta podrazumijeva svaki od gore navedenih oblika diskriminacije na radu i koja se ponašanja, odnosno radnje smatraju nepoželjnim, u smislu formulisanih „kataloga“ neželjenih radnji i ponašanja koja se mogu podvesti pod navedene oblike diskriminacije, a posebno mobing, kao i bliže odrediti koji je to vremenski period u kome se radnje kojima se nanosi šteta ili povreda ličnih prava zaposlenih mogu smatrati mobingom. Posebno bi trebalo razmisliti o mogućnosti da se mobing može izvršiti i samo jednom radnjom čije su posljedice dugoročne, što takođe može da dovede do povrede dostojanstva, ugleda i psihičkog maltretiranja radnika, što znači da navedena radnja ne mora da bude sistematska kao što je to određeno zakonskom definicijom.

Zakonodavac u Bosni i Hercegovini opredijelio se za rješenja *in favor laborem* kada je u pitanju prebacivanje tereta dokazivanja na poslodavca u slučajevima diskriminacije na radu. Navedeno rješenje harmonizovano je sa direktivom Evropske unije broj 97/80, s tim što se kao zamjerka može istaći činjenica da Zakonom o zabrani diskriminacije nije izričito određeno da se odredba o teretu dokazivanja neće primjenjivati kada je u pitanju krivičnopravna zaštita. Pored procesnih pretpostavki za pokretanje sudskog procesa, zaposleni se nerado odlučuju da podnesu tužbeni zahtjev zbog mobinga ili drugih oblika diskriminacije na radu, ostvarujući na taj način pravo na sudsku zaštitu, iako prema rješenjima zakonodavstva Bosne i Hercegovine, u slučaju oblika diskriminacije na radnom mjestu postoji mogućnost utvrđivanja odgovornosti za štetu u smislu radnopravne i građanskopravne odgovornosti. U skorije vrijeme treba očekivati opšte i ujednačenije stavove pravosudnih institucija o mobingu,

kao i mjere državne politike kada je u pitanju prepoznavanje i otklanjanje posljedica mobinga u radnoj i socijalnoj sredini, s tim da se efikasnost sistema zaštite od diskriminacije potvrđuje ne samo kroz formalno adekvatan pravni okvir, kao jednu od komponenti efikasnosti sistema, već i njegovu praktičnu primjenu i razvoj svijesti društva o višestrukoj negativnosti diskriminacije kao društvene pojave. Iz svega naprijed navedenog može se izvesti zaključak da postoji naglašena potreba za donošenjem posebnog zakona o mobingu koji bi sadržao odgovarajuća pravila materijalnopravne i procesnopravne prirode. Za to postoje svi socijalni, ekonomski i pravni razlozi, pri čemu treba voditi računa o pravnim okvirima za regulisanje zabrane mobinga, koji su sadržani u međunarodnom, evropskom i bosanskohercegovačkom pozitivnom pravu.

## 8 Literatura

- Blainpain R., F. Hendrickx. (2002). *European Labour Law and Social Security Law*, Codex. Kluwer
- Gajin S., T. Drobnjak, V. Kočić-Mitaček. (2008). *Model zakona o sprečavanju zlostavljanja na radu*. Beograd: Centar za unapređivanje pravnih studija.
- Godišnji izvještaj o pojavama diskriminacije u Bosni i Hercegovini za 2012. godinu*, Institucija ombudsmana za ljudska prava Bosne i Hercegovine, Banja Luka, 2013.
- Godišnji izvještaj o rezultatima aktivnosti Institucije ombudsmana za ljudska prava Bosne i Hercegovine, Banja Luka, 2010.
- Jovanović P. (2008). *Normativni okviri mobinga*, Socijalna prava i dostojanstvo na radu, Časopis za teoriju i praksu radnog i socijalnog prava, broj 1/2008, Udruženje za radno pravo i socijalno osiguranje Srbije, Beograd, 2008.
- Kićanović L. (2009). *Socijalni mir u ekonomskoj krizi*, Socijalna prava i ekonomska kriza, Zlatibor 2009.
- Komentar Zakona o zabrani diskriminacije*, sa objašnjenjima i pregledom prakse u uporednom pravu, Centar za ljudska prava Univerziteta u Sarajevu, Sarajevo.
- Lubarda B. A. (1990). *Kolektivni ugovori o radu – uporedno pravo, teorija, praksa*. Beograd: Radnička štampa
- Lubarda B. (2008). *Mobing/buling na radu - zlostavljanje/zastrašivanje na radu - pravni aspekti, uz osvrt na medicinske, psiho-socijalne i ekonomske aspekte*, ABC - časopis urgentne medicine vol. 8. br. 3, 2008., str. 133-142.
- Lubarda B. (2008). *Socijalna pravda i dostojanstvo na radu*, Radno i socijalno pravo, Časopis za teoriju i praksu radnog i socijalnog prava, br. 1/2008, Beograd, 2008.
- Meyer-Ladewig J. (2003). *Ljudsko dostojanstvo i Evropska konvencija o ljudskim pravima*, Arhiv za pravne i društvene nauke, br. 4/2003.
- Petrović B. (2009). *Mehanizmi zaštite ljudskih prava*, Pravna riječ, br 18/2009, Banja Luka, 2009.
- Pravilnik o pravilima ponašanja poslodavaca i zaposlenih u vezi sa prevencijom i zaštitom od zlostavljanja, Službeni glasnik Republike Srbije, br. 62/2010.

- Rittossa D., M. Trbojević-Palalić. (2007). *Kaznenopravni pristup problematici mobinga*, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta Rijeka, 2007, v. 28, br. 2.
- Simonić A., V. Šendula-Jengiđ, G. Bošković. (2006). *Mobing u savremenom društvu*, Mobbing, Društvo psihologa Primorsko-goranske županije, Rijeka 2006, str. 16–17.
- Simović M. N., M. S. Dmičić, Komentar Zakona o sudovima i sudskoj službi Republike Srpske sa priložima i registrom pojmova, Grafomark, Banja Luka, 2000. i Komentar Zakona o javnom tužilaštvu Republike Srpske, sa priložima i registrom pojmova, Grafomark, Banja Luka, 2000.
- Šunderić B.(2001). Pravo Međunarodne organizacije rada. Beograd
- Zakon o parničnom postupku, „Službeni glasnik Republike Srpske“, broj 58/03.
- Zakon o postupku medijacije, „Službeni glasnik Bosne i Hercegovine“, broj 37/04.
- Zakon o radu u institucijama Bosne i Hercegovine, Službeni glasnik BiH, brojevi: 26/04, 7/05, 48/05, 60/10 i 32/13.
- Zakon o sprečavanju zlostavljanja na radu RS, Službeni glasnik Republike Srbije, br. 36/2010.
- Zakon o zabrani diskriminacije Republike Srbije, Službeni glasnik Republike Srbije, broj 22/2009.
- Zakon o zabrani diskriminacije, *Službeni list BiH*, broj 59/09.
- Zakon o zaštiti na radu, „Službeni glasnik Republike Srpske“, broj 01/08.

## IMMIGRATION POLICY OF THE EUROPEAN UNION<sup>90</sup>

---

Jasna (JČ) Čošabić<sup>91</sup>  
Banja Luka College

### Summary

Immigration to European Union (hereinafter referred to as the 'EU') as a reality and a need of refreshing its ageing population has made the EU to recently adopt some important documents. Traditionally, European countries seem to be more closed towards the immigration comparing to United States of America and Canada which enabled the entry of new population even through various lotteries. However, EU did recognize the need for import of experts from various areas. Thus the Council has adopted the EU Blue Card Directive for highly skilled workers (Directive 2009/50/EC). Still, having in mind the legal power of a EU Directive, the member countries are given the power to adopt their immigration policies. This paper analyses the regulations on immigration enacted by the EU and the implementation of such regulations at the level of member countries. Although the EU does regulate the immigration policy, it is up to the member states to deal with particular cases. In that respect the paper shall also address the issues of immigration which violated the European Convention on Human Rights and Fundamental Freedoms by analyzing the key judgments of the European Court for Human Rights in Strasbourg. The issue of residence v. citizenship as the grounds of immigration shall also be explained. The short overview of inter migration in the EU, is presented for the purposes of comparison. The paper is based on a hypothesis that immigration policies in member countries still lack some consistency in the implementation of EU regulations, and therefore reveal weaknesses of the EU immigration policy. Method used in this paper is normative analysis, method of induction and deduction, comparative method and case study.

**Keywords:** immigration policy, inter migration, human rights, high skilled workers.

**JEL:** K33, K37

*I wish to thank my father, prof. dr Ferid Softić, for his inspiring and practical tips and suggestions while I was writing this paper.*

---

<sup>90</sup> Rad je bio prezentovan na Međunarodnoj konferenciji o društvenom i tehnološkom razvoju STED 2013, održane 26. i 27.09.2013.godine u Banjoj Luci u organizaciji Univerziteta za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka.

<sup>91</sup> Banja Luka, Miloša Obilića 30, BiH ; Tel: ++ 387 66 897 602, Email: jasnacosabic@live.com

## 1 Introductory remarks

Some authors point out migration as a highly controversial issue in public debate, having in mind the fear of the European countries of being overwhelmed by mass immigration from poorer countries (Corry, 1996). However, the economic and labor migration is something the Europe has recognized as a need for its development. Freedom of movement is recognized by European Convention for the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms, predominantly as a right to migrate within a territory of a State, providing that 'everyone lawfully within the territory of a State shall, within that territory, have the right to movement and freedom to choose his residence'<sup>92</sup>. This right has been established in 1963, aimed to protect namely the citizens or nationals of a State at issue, prohibiting the expulsion of nationals. It also prohibits the collective expulsion of aliens. This is a first step towards the protection of immigrants in Europe.

It follows the spirit of Universal Declaration on Human Rights, which in Article 13 provides for the freedom of movement and residence within borders of each State.

The European Union has gone a step further stressing out the freedom of movement as one of its objectives.

Therefore, the European Union Charter of Fundamental Rights provides for freedom of movement and of residence. It guarantees the right to movement in a twofold manner<sup>93</sup>:

- The right of every citizen of the Union to move and reside freely within the territory of Member States.
- Freedom of movement and residence to nationals of third countries legally resident in the territory of a member state.

The EU Charter thus proclaims the right to intermigration to EU citizens, and also to its legal residents, nationals of third countries. The straightforward aim of the EU is to provide for free migration of its citizens, going in line with the common market. The Treaty of Rome introduced the provisions of free movement of workers, self-employed persons and providers of services stressing out the economic purpose of intra EU movement. However, the EU was still reluctant towards the third countries immigrants. Such provisions were based in international agreements that the Community has signed with third States, such as with Greece and Turkey, with Maghreb countries and with the Central and Eastern European Countries, and were dealing mainly with post-entry rights (Papagianni, 2006), and not to the right of entry of third country nationals to EU.

---

<sup>92</sup> See Protocol No. 4 to the Convention for the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms, Article 2.

<sup>93</sup> 2 EU Charter of Fundamental Rights, Article 45.

## 2 Differentiating the features

Speaking of immigration policy in the EU we have to make difference between the intermigration within the EU, immigration from third countries and the relevant integration processes. Intermigration is considered as exercise of the right to free movement introduced by the Rome agreement and further fostered by Schengen agreement. Right to free movement as such was introduced by the EU Charter on Human Rights prescribing that 'every citizen of the Union has the right to move and reside freely within the territory of the Member States'<sup>94</sup>. Immigration as such is related to entering of third-country nationals for purposes of residence in the EU. Charter provided that the 'freedom of movement and residence may be granted (...) to nationals of third countries legally resident in the territory of a Member State'<sup>95</sup>. Integration of immigrants is final stage or immigration but not less important. It entails the wide circle of rights that are to be enjoyed by immigrants in order to become a part of a society of their new residence.

This paper deals with some recent issues of immigration of third-country nationals into EU, which is a very slow process with some perspectives opening but others viewed very reluctantly by the Member States.

## 3 Immigration from third countries

Real immigration appears with immigration processes of the population from third countries in the European Union. This entails the immigration of persons who are neither residents nor nationals of any EU Member State. The process of enacting EU legislation with a view to immigration from third countries was gradual. Even more gradual was the implementation of such legislation by the Member States of the EU. However, the main reason for the EU to push for more simple immigration proceedings is its awareness of lack of competitiveness comparing to other immigration countries in particular the USA. To this extent the EU has enacted several important directives. The first significant such directive that we are going to look at for the purposes of this paper, is so called Family Reunion Directive issued in 2003, followed by the Blue Card directive in 2009 and finally by Single permit directive adopted in 2011. The common immigration policy was launched by the Lisbon Treaty calling for the efficient management of migration flows, fair treatment of third-country nationals residing legally in Member States and measures to combat illegal immigration and trafficking in human beings<sup>96</sup>.

### 3.1 Family reunion

Family reunion as a mode of immigration is an important aspect of the protection of human rights in particular right to respect for family life and the right to respect for

---

<sup>94</sup> Article 45 of the Charter, para 1

<sup>95</sup> Article 45 of the Charter, para 2

<sup>96</sup> Article 79 para 1 of the Treaty on the Functioning of the European Union

private life enshrined by the European Convention for the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms of the Council of Europe of 1950. The European Union has incorporated those rights in the 2000 Charter of Fundamental Rights under the provision named 'Respect for private and family life'<sup>97</sup> using the wording of the European Convention.

The European Court of Human Rights ('the Court') has on several occasions protected the right for family life in cases where immigrants were ordered to leave the country. For example, in the case of *Gulijev v. Lithuania*<sup>98</sup> the applicant was ordered to leave Lithuania due to certain views of the Government that he was a threat to national security. The Court however found no such reasons present and considered the prohibition of his re-entering Lithuania until 2009 where his two children and wife live, an interference with his right to respect for his family life which was not necessary in a democratic society. On the other hand, the Court did maintain that a State is entitled, as a matter of well-established international law and subject to its treaty obligations, to control the entry of aliens into its territory and their residence there. The Convention does not guarantee the right of an alien to enter or to reside in a particular country<sup>99</sup>.

In 2003 the Council of the EU has adopted a Directive on the right to family reunification as a first step towards harmonization of immigration legislation ('Family Reunion Directive')<sup>100</sup>. It applies to third country nationals and not to the EU citizens. The Directive was meant to determine the conditions for family reunification by third country nationals lawfully residing at the territory of the Member States. As to the family members eligible for the reunion according to this Directive, they include the spouse of the legally residing family member (the sponsor), minor children (under age of adulthood regulated by the country of origin and provided that they are unmarried), adult children (only if they are dependent upon sponsor due to health reasons) first-degree relatives in the direct ascending line if they are dependent on the sponsor or his/her spouse. It can be noticed that the Directive is pretty restrictive concerning the family members, in particular limiting the reunion of children to their minor age (in most European countries up to 18) no matter if they share family life in the country of origin. It also provided that the procedure for issuing a written notification of a decision was to be completed within nine months or even later in complex cases<sup>101</sup>. The sponsor must hold a residence permit for a period of validity of one year or more, and have prospects of obtaining the right of permanent residence<sup>102</sup>. Member States may require the sponsor to have stayed lawfully in their territory for a period up to

---

<sup>97</sup> Article 7 of the Charter of Fundamental Rights of the European Union (2000/C 364/01)

<sup>98</sup> See Judgment of *Gulijev v. Lithuania*, of 16 December 2008, European Court of Human Rights

<sup>99</sup> Judgment of *Nunez v. Norway*, of 28 June 2011, para 66, and judgment of *Butt v. Norway* of 4 December 2012, para 77, European Court of Human Rights

<sup>100</sup> Council Directive 2003/86/EC of 22 September 2003 on the right to family reunification

<sup>101</sup> Article 5 para 4 of the Directive

<sup>102</sup> Article 3 para 1 of the Directive

two years before having his family members joining him/her. Member States could also provide by derogation the waiting period of three years between submission of the application for family reunification and the issue of residence permit<sup>103</sup>. So, having in mind those vague time limits, it is possible that a significant period of time lapses before the family is reunited again. It opens much space for violation of the right to respect for family life guaranteed by the European Convention.

In the regard of many problem areas regarding the Directive, the European Commission has published the Green Paper<sup>104</sup> on 15 November 2011 addressing in particular the issues of waiting period for reunification, family circle to which the Directive is applicable, the time of validity of sponsors residence permit, the length of administrative proceedings etc. The Commission has called for discussion on these important issues regarding the immigration of third country nationals. The Court of Justice of the European Union has stated, regarding the Family Reunion Directive, that the terms and concepts therein should be considered to be uniform concepts of EU law except where there are references to national law<sup>105</sup>. As authors stress, this opinion of the Court is important for implementation of directives which do not refer to national law and is a general rule for implementation of EU law (Peers, Guild, Acosta Arcarazo, Groenendijk, Moreno-Lax, 2012). The directives have therefore subsidiary application in national laws.

On the other hand the Council and the European Parliament enacted the Family Reunion Directive in 2004 laying down the conditions governing the right to free movement for Union citizens and their family members and their right of permanent residence<sup>106</sup>. As to the family scope, we can notice from the wording of the Directive that they include the spouse, (either married or in registered partnership equivalent to marriage) the direct descendants under the age of 21 or are dependents. If we compare this to the family circle of the Directive of 2003, this family circle includes children under 21 (regardless of Member States age for adulthood) and older if they are dependents, while Directive of 2003 provides that they have to be dependents due to health reasons. This Directive spreads out the freedom of movement to family members of the Union citizens, even if they are not themselves the EU citizens but nationals of third countries. However it clearly puts them in more favorable position than family members of third country nationals regally residing in the EU. Therefore the nationality of the EU, comparing to the residence only, enjoys more favorable treatment with a view to family reunion.

---

<sup>103</sup> Article 8 of the Directive

<sup>104</sup> Green Paper on the right to family reunification of third-country nationals living in the European Union (Directive 2003/86/EC)

<sup>105</sup> Chakroun Rhimou v Minister van Buitenlandse Zaken Case, 43, 44, 45, Case C-578/08, para 45

<sup>106</sup> Article 1 of the Directive 2004/38/EC

### 3.2 Common immigration policy

Lisbon treaty was signed by the EU Member States on 13 December 2007 and entered into force on 1 December 2009. In its Article 79, the Treaty on the Functioning of the EU introduces the concept of the common immigration policy with a twofold aim. One is enabling the free migration of population including migration of third country nationals legally residing in the EU, and at the same time the combat against the illegal immigration and trafficking in human beings. The migration of population may be seen as one way of accomplishing the freedom of movement within the EU. TFEU also adds a nondiscriminatory clause as to third country nationals legal residents in the EU providing at the outset for fair treatment of third-country nationals residing legally in Member States<sup>107</sup>.

TFEU further provides that the European Parliament and the Council shall adopt measures regarding the standards for the issue of long term visas and residence permits as well as the family reunification. It also calls for definition of the rights of third-country nationals legally residing in a Member State as well as the conditions of their movement towards other Member States. According to TFEU the European Parliament and the Council may provide support to Member States regarding measures of integration of lawfully resident nationals of third countries excluding any harmonization of the laws and regulations of the Member States.

So it basically gives attention predominantly to third country nationals already legally residing at the EU territory, but also calls for harmonization of minimum standards for residence permits issued by Member States. It therefore gave the background for the EU governing the basic immigration rules. However, the TFEU was precise when determining the role of Member States as to the volume of admission of third country nationals<sup>108</sup>. Upon Member States, therefore, lies the exclusive power to determine the volume of admission of third-country nationals.

### 3.3 Blue card directive

Following the adoption of the Lisbon treaty, the first important Directive by the Council was the Directive on the conditions of entry and residence of third-country nationals for the purposes of highly qualified employment which was adopted on 25 May 2009<sup>109</sup>. The purpose of such Directive was to foster the admission of highly qualified non EU workers, in order to enrich the Union's expert needs and to make it more competitive. It is called the Blue Card Directive as it provided for issuance of blue cards to highly qualified third-country nationals, entailing the wide spectrum of their residence and labor rights. It thus opposes to the USA Green Card system, wishing to make the EU Card recognizable by the potential immigrant experts. Why is the Blue Card Directive so important speaking of immigration to the EU? It is

---

<sup>107</sup> Para 1 Article 79

<sup>108</sup> Para 5 Article 79

<sup>109</sup> Council Directive 2009/50/EC

derived from the recognized need of EU for spreading its refreshment of its qualified population. It has decided to increase its competitiveness and to attract the highly qualified workers. It is also derived from the EU recognition of lacking experts in various fields.

Member States are, however, left the freedom to determine the volume of admission as provided in the TFEU above, but also to deny the residence permits for employment in certain professions, economic sectors or regions<sup>110</sup>. This leaves open hands to Member states to keep certain fields reserved for its nationals but others open for third-country experts. They accordingly retain the possibility not to grant residence permits for employment in general or regarding certain professions, economic sectors or regions (Blanpain, 2010). Member States thus keep a general power to control the overall volumes of admission of third-country nationals (Peers et al., 2012) on the grounds of the Directive. This is provided by the Directive wording that it shall not affect the right of a Member State to determine the volume of admission of third-country nationals<sup>111</sup>, and also incorporated as one of the grounds for refusal the application for the EU Blue Card<sup>112</sup>.

Member States are also given the space to determine the salary threshold for the admission of highly qualified workers. Salary above the threshold must be offered to the Blue Card seeker. The salary threshold is at least 1,5 times the average gross annual salary in the Member State<sup>113</sup>. Having in mind that the Directive provides for minimum threshold, the Member States may impose even higher threshold and thus limit the volume of admission of experts. On the other hand the Member States may impose threshold of 1,2 times the average gross salary for more deficit groups of qualifications, according to International Standard Classification of Occupations<sup>114</sup>. The salary threshold applies for first two years of the validity of blue card, and after that period the holder of Blue Card may be granted the equal treatment with nationals are regards access to highly qualified employment<sup>115</sup>. The Commission has not yet received the formal data from countries implementing the Directive, but here is a short overview of available information for the purposes of this paper, regarding the Blue Card salary threshold. Finland has set threshold of 4,667 EUR per month for 2013<sup>116</sup>.

---

<sup>110</sup> Para 8 of the Preamble of the Directive

<sup>111</sup> Article 6 of the Directive

<sup>112</sup> Article 8, para 3 of the Directive

<sup>113</sup> para 11 of the Preamble of the Directive and Article 5 para 3 of the Directive

<sup>114</sup> Directive recalls the ISCO issued by the International Labor Organization, major groups 1 (legislators, senior officials and managers) and 2 (professionals such as physical, mathematical and engineering science professionals, computing, architects, etc.) as the grounds for applying 1,2 times the average annual gross salary, see <http://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/isco/isco88/major.htm>

<sup>115</sup> Article 12 of the Blue Card Directive

<sup>116</sup> [http://www.migri.fi/working\\_in\\_finland/an\\_employee\\_and\\_work/eu\\_blue\\_card](http://www.migri.fi/working_in_finland/an_employee_and_work/eu_blue_card) The Finnish Immigration Service

Germany has set gross annual of 46.400 EUR or 3.867 per month and in shortage occupations (scientists, mathematics, engineers, doctors and IT- skilled workers) the amount of €36.192 (3.016 Euros per month)<sup>117</sup>. In the Netherlands, according to Dutch Highly Skilled Migrant Program EU Blue Card applicants have to earn an annual salary of at least €60,952. Immigrants, 30 years of age or older, need to earn an annual salary of at least €52,010. For foreigners younger than 30 years of age, the salary threshold is €38,141. For foreigners who have studied in the Netherlands the threshold, valid for one year following their studies, is €27,336<sup>118</sup>. In Sweden, which allowed for the application of Blue Card only on 1 August 2013, the threshold is SEK 44,700 per month (circa USD 6,800)<sup>119</sup>. Austria requires binding employment offer with 150% of the average yearly gross salary for a full-time employee (in 2011: annual gross salary of at least 52 417.50 €, that is about 3 745 € gross per month)<sup>120</sup>.

As to the conditions for acquiring the Blue Card, a third-country national must present, inter alia, a valid work contract or a binding job offer for highly qualified employment of at least one year. Some countries added further conditions, for example Austria which requests for completed university course of three years minimum duration<sup>121</sup>. Sweden requests that a highly-qualified employee must have a bachelor's/master's degree or five years professional experience<sup>122</sup>. The validity of the Blue Card is to be set by a Member State, and must be between one and four years. The Directive also provides that Member States may examine the situation of their labor market and may verify whether the vacancy at issue could not be filled by an EU citizen or third-country nationals already lawfully residing at the territory of that Member State. Member States may also reject an application on the ethical grounds of lack of qualified workers in the countries of origin, so as not to jeopardize the country of origin labor market or diplomatic relations with Member States in unfair manner. As regards Austria, for instance, labor market test is mandatory<sup>123</sup>.

The procedure for issuing the Blue Card is shorter than the family reunion procedure, and is limited to 90 days after the application is lodged. If unemployment occurs during the validity of EU Blue Card, it does not automatically annul the Card but only if the period of unemployment exceeds three consecutive months or if it appears more than once during the validity of EU Blue Card<sup>124</sup>. The holder of Blue Card shall enjoy equal treatment as EU citizens regarding the working conditions,

---

<sup>117</sup> <http://www.bluecard-eu.de/eu-blue-card-germany/>

<sup>118</sup> [http://www.eubluecard.nl/comparison/hsm\\_program](http://www.eubluecard.nl/comparison/hsm_program)

<sup>119</sup> <http://www.faegrebd.com/20329>

<sup>120</sup> <http://www.bmeia.gv.at/en/embassy/pretoria/practical-advice/travelling-to-austria/residence-permit.html>, Austrian Foreign Ministry information

<sup>121</sup> <http://www.bmeia.gv.at/en/embassy/pretoria/practical-advice/travelling-to-austria/residence-permit.html>, Austrian Foreign Ministry information

<sup>122</sup> <http://www.faegrebd.com/20329>

<sup>123</sup> <http://www.bmeia.gv.at/en/embassy/pretoria/practical-advice/travelling-to-austria/residence-permit.html> Austrian Foreign Ministry information

<sup>124</sup> Article 13 of the Directive

freedom of association, education etc<sup>125</sup>. Being aware of the possibility that Member States define differently the conditions for granting of the EU Blue card, the Directive provided that any such worker should be bound to stay at least two years in the country which granted him the Blue Card before eventually moving to another EU Member State<sup>126</sup>. The holder of EU blue card is however allowed to travel between the EU country and his country of origin.

### 3.3.1 *Implementation of directive*

The Directive calls for the Member States to inform the Commission and other Member States of legislation enacted at a national level. These legislative measures are related in particular to the volume of admission of workers and to national procedures for filling specific vacancies that give priority to EU citizens or third country nationals lawfully residing at the territory of EU<sup>127</sup>. In particular the Member States are obliged to transpose the Directive into their legal system by enacting the laws, regulations and administrative provisions by 19 June 2011<sup>128</sup>. The Commission does not yet have any statistics from the Member States on implementation of Blue Card Directive, and it shall start to collect data on the number of third country nationals to whom and EU Blue Card has been issued, renewed, withdrawn or refused, on their nationalities and occupations, and on their families as from 2013. Starting from 2014, it shall report to the European Parliament and the Council every three years and shall propose any changes<sup>129</sup>.

However, it appears that Member States were not so keen in implementing the Directive. In that regard the Commission has issued a Press release on 27 February 2012 pointing out that Austria, Cyprus and Greece had not brought their laws in line with EU legislation. The Commission has reiterated the need of Europe for immigrant workers in order to secure economic prosperity, to remain competitive and maintain its welfare systems<sup>130</sup>. The Commission also pointed out in the said Release that Malta, Romania and Luxemburg were late in implementing the Directive, but have eventually enacted the national legislation necessary to apply the Directive. The Blue Card does not apply and does not bind Denmark, Ireland and the United Kingdom<sup>131</sup>.

However, it can also be noticed that some countries, apart from enacting the legislation, were late in praxis as to the procedure of issuing the Blue Cards. For

---

<sup>125</sup> Article 14

<sup>126</sup> para 15

<sup>127</sup> Article 20 para 1

<sup>128</sup> Article 23

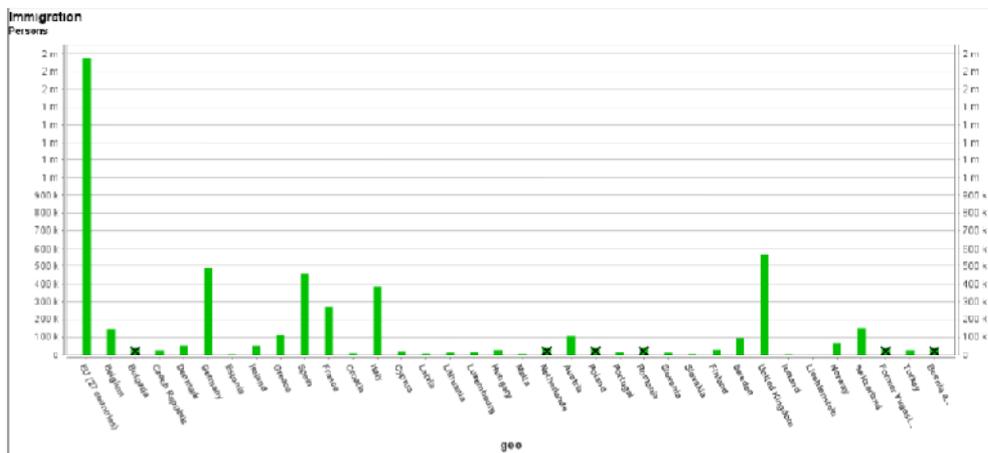
<sup>129</sup> [http://europa.eu/legislation\\_summaries/internal\\_market/living\\_and\\_working\\_in\\_the\\_internal\\_market/114573\\_en.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/internal_market/living_and_working_in_the_internal_market/114573_en.htm), Article 20, para 2 and Article 21 para 1

<sup>130</sup> Press releases database [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-12-167\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-167_en.htm)

<sup>131</sup> [http://ec.europa.eu/immigration/tab1.do?subSec=29&language=7\\$en](http://ec.europa.eu/immigration/tab1.do?subSec=29&language=7$en)

example, Romania started accepting the applications as from 1 January 2012<sup>132</sup>. Germany started accepting EU Blue Card applications as from 1 August 2012<sup>133</sup>. Sweden opened the possibility of issuing Blue Cards only on 1 August 2013<sup>134</sup>. From the following table we can see the rate of immigration of experts in various European Countries. The data is not related to Blue Cards but to expert immigration in 2011.

**TABLE 1. IMMIGRATION OF EXPERTS**



Source: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

However, the following data is available by Eurostat on Blue Card application procedure for the year of 2012. We can see that the data is available only for 15 countries, out of which Belgium, Cyprus and Malta had none Blue Cards issues for the said period. They are followed by Italy, Hungary, Poland, Slovenia, Slovakia and Finland who issued less then 10 Blue Cards. The leading immigrant country, speaking of Blue Cards is Germany with 2584 granted Blue Cards for 2012. Having in mind that Germany started the Blue Cards proceedings on 1 August 2012, as indicated above, that figure seems even more significant. The Commission does not yet have the unified data on reports from various countries on transposition of Directive. Eurostat, has collected the information available from Member States from which very divergent implementation of the Directive appears.

<sup>132</sup> Romania Immigration Bulletin <http://www.moveoneinc.com/blog/immigration/enromania-immigration-bulletin-eu-blue-card-issuance-start-2012/>

<sup>133</sup> <http://www.workpermit.com/news/2012-07-11/europe/germany-to-begin-accepting-eu-blue-card-applications.htm>

<sup>134</sup> EU Blue Card Network, <http://www.apply.eu/>

**TABLE 2. EU BLUE CARDS GRANTED, RENEWED AND WITHDRAWN IN 2012**

EU Blue Cards by type of decision, occupation and citizenship

Last update: 15.08.13

Source of data: Eurostat

CITIZEN: Total UNIT: Persons ISCO08: Total TIME: 2012

DECISION	Granted	Renewed	Withdrawn
GEO			
Belgium	0	0	0
Bulgaria	15	0	0
Czech Republic	62	1	0
Germany (until 1990 former territory of the FRG)	2,584	0	0
Estonia	16	0	0
Italy	6	0	0
Cyprus	0	0	0
Luxembourg	183	0	0
Hungary	1	0	0
Malta	0	0	0
Austria	124	5	0
Poland	2	0	0
Slovenia	9	0	1
Slovakia	7	0	0
Finland	4	0	1

Source: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product\\_details/dataset?p\\_product\\_code=MIGR\\_RESBC1](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product_details/dataset?p_product_code=MIGR_RESBC1)

The main objective of the Directive is to increase the competitiveness of the European Union in order to attract the experts from various fields in particular to offer more competitive market than in Canada, USA, Australia and New Zealand<sup>135</sup>. For the purposes of comparison, from the table 3 we can see that economic immigrants amounted to more than 156 thousands in 2011 and more than 160 thousands in 2012 in Canada.

**TABLE 3. IMMIGRATION TO CANADA IN 2011 AND 2012**

Immigration to Canada in 2011 & 2012 by immigrant category:

	2011	2012
Family Class	56,452	64,901
Economic Immigrants	156,118	160,617
Refugees	27,873	23,056
Other immigrants	8,305	8,936

Source: <http://ca.news.yahoo.com/blogs/canada-politics/2012-immigration-statistics-released-canada-remains-one-most-235820655.html>

<sup>135</sup> Inter alia <http://www.workpermit.com/news/2011-11-02/europe/eu-blue-card-update.htm>

As to the USA, according to U.S. Department of Homeland Security in 2012 more than 484 thousand persons immigrated to USA and in 2011 nearly 482 thousands.

**TABLE 4. LEGAL PERMANENT RESIDENT FLOW, FISCAL YEARS 2010 TO 2012**

**Legal Permanent Resident Flow: Fiscal Years 2010 to 2012**

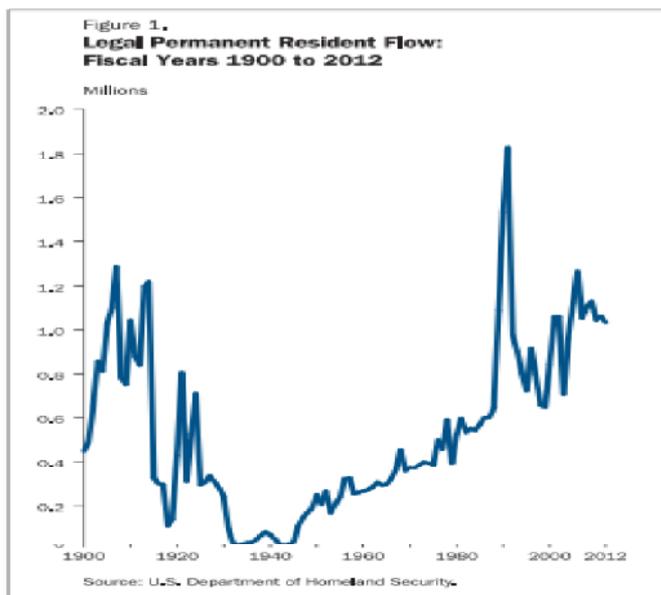
Category of admission	2012		2011		2010	
	Number	Percent	Number	Percent	Number	Percent
Total . . . . .	1,031,631	100.0	1,062,040	100.0	1,042,625	100.0
New arrivals . . . . .	484,072	46.9	481,948	45.4	476,049	45.7
Adjustments of status . .	547,559	53.1	580,092	54.6	566,576	54.3

Source: U.S. Department of Homeland Security, Computer Linked Application Information System (CLAIMS), Legal Immigrant Data, Fiscal Years 2010 to 2012.

Source: *Annual Flow Report, March 2013, U.S. Department of Homeland Security, Computer Linked Application Information System (CLAIMS), Legal Immigrant Data, Fiscal Years 2010 to 2012.*

In the following graph we may notice slight decline in legal permanent resident flow, from the year 2000 onwards, but still reaching very high figures.

**GRAPH 1. LEGAL PERMANENT RESIDENT FLOW: FISCAL YEARS 1900 TO 2012**



Source: *Annual Flow Report, March 2013, U.S. Department of Homeland Security, Computer Linked Application Information System (CLAIMS), Legal Immigrant Data, Fiscal Years 2010 to 2012.*

The following table gives figures on immigration to USA by various categories of admission from 2010 to 2012. We can notice family-sponsored immigrants, diversity programs, refugees and asylees. For the purposes of comparison with the EU Blue Card immigration, it is interesting to look at the figures regarding employment based immigration.

**TABLE 5: LEGAL PERMANENT RESIDENT FLOW BY MAJOR CATEGORY OF ADMISSION: FISCAL YEARS 2010 TO 2012.**

**Legal Permanent Resident Flow by Major Category of Admission: Fiscal Years 2010 to 2012**

Category of admission	2012		2011		2010	
	Number	Percent	Number	Percent	Number	Percent
Total	1,031,631	100.0	1,062,040	100.0	1,042,625	100.0
Family-sponsored immigrants	680,799	66.0	688,089	64.8	691,003	66.3
Family-sponsored preferences	202,019	19.6	234,931	22.1	214,589	20.6
Unmarried sons/daughters of U.S. citizens	20,660	2.0	27,299	2.6	26,998	2.6
Spouses and children of alien residents	99,709	9.7	108,618	10.2	92,088	8.8
Married sons/daughters of U.S. citizens	21,752	2.1	27,704	2.6	32,817	3.1
Siblings of U.S. citizens	59,898	5.8	71,310	6.7	62,686	6.0
Immediate relatives of U.S. citizens	478,780	46.4	453,158	42.7	476,414	45.7
Spouses	273,429	26.5	258,320	24.3	271,909	26.1
Parents	124,230	12.0	114,527	10.8	116,208	11.1
Children*	81,121	7.9	80,311	7.6	88,297	8.5
Employment-based preferences	143,998	14.0	139,339	13.1	148,343	14.2
Priority workers	39,316	3.8	25,251	2.4	41,055	3.9
Professionals with advanced degrees	50,959	4.9	66,831	6.3	53,946	5.2
Skilled workers, professionals, unskilled workers	39,229	3.8	37,216	3.5	39,762	3.8
Special immigrants	7,866	0.8	6,701	0.6	11,100	1.1
Investors	6,628	0.6	3,340	0.3	2,480	0.2
Diversity programs	40,320	3.9	50,103	4.7	49,763	4.8
Refugees and Asylees	150,614	14.6	168,460	15.9	136,291	13.1
Refugee adjustments	105,528	10.2	113,045	10.6	92,741	8.9
Asylee adjustments	45,086	4.4	55,415	5.2	43,550	4.2
Parolees	758	0.1	1,147	0.1	1,592	0.2
Other categories	15,142	1.5	14,902	1.4	15,633	1.5
Children born abroad to alien residents	643	0.1	633	0.1	716	0.1
NACARA <sup>†</sup> Section 202	183	—	158	—	248	—
Cancellation of removal	6,818	0.7	7,430	0.7	8,180	0.8
Subject to annual limit	4,015	0.4	4,206	0.4	4,475	0.4
Not subject to limit (NACARA <sup>†</sup> Section 203)	2,803	0.3	3,224	0.3	3,705	0.4
Haitian Refugee Immigrant Fairness Act	93	—	154	—	386	—
Other	7,405	0.7	6,527	0.6	6,103	0.6

\* Includes orphans.

<sup>†</sup> Nicaraguan Adjustment and Central American Relief Act of 1997.

— Figures round to 0.0.

Source: U.S. Department of Homeland Security, Computer Linked Application Information Management System (CLAIMS), Legal Immigrant Data, Fiscal Years 2010 to 2012.

Source: *Annual Flow Report, March 2013, U.S. Department of Homeland Security, Computer Linked Application Information System (CLAIMS), Legal Immigrant Data, Fiscal Years 2010 to 2012.*

In the above table we can notice the number of employed-based preferences amounting to almost 144 thousands in 2012, out of which there were nearly 51

thousand professionals with advanced degrees and 39 thousands of priority workers. If we compare these figures with the immigration of those persons the year before, i.e. in 2011, the number of priority workers significantly raised, while the number of professionals with advanced degrees dropped (from 66 thousands to 50 thousands). Although it is early to discuss whether this drop was related to the EU Blue Cards system. We therefore notice that the number of immigrants to Canada and USA is still much bigger than the number of immigrants to the EU.

We can outline some good points and weak points of the Directive. The good points are provided by the Directive, such as fast track procedure for rendering a decision on the blue card. However, the Directive has left much freedom to Member States as to volume of admission and salary threshold for the acceptance of experts. The Blue Cards are also of limited duration, and regardless of duration of employment, it is valid for 4 years at most. Then renewal of Blue Card is warranted. We can recognize the weak points of the Directive as the lack of consistency in transposition of the Directive, delays, lack of stronger influence by the EU, more consistent approach, a body or agency specialized to control the implementation of the Blue Card directive. The Commission has come out with only one Press release in February 2012. The Commission does not yet dispose with the information on transposition of the Directive in Member States.

### **3.4 Single permit directive**

With a view to further extending further the European labor market the European Parliament and the Council have on 13 December 2011 enacted the so called Single Permit Directive. The idea of the Directive was to simplify the procedure of granting the residence permit and work permit by granting only one single administrative act that combines the two immigration issues<sup>136</sup>. The Directive applies to third-country nationals wishing to reside and work in the EU, and third-country workers already legally residing in a Member State<sup>137</sup>. Therefore such administrative decision relates to issuing, amending or renewal of single permit. The Directive envisages that the administrative procedure is completed within 4 months from lodging the application<sup>138</sup>. So, comparing to Blue Card Directive the proceedings is longer by one month and comparing to Family Reunion Directive the proceedings is shorter (4 instead of 9 months for reunion). However there is also the possibility of extension of that administrative time limit in complex cases in exceptional circumstances<sup>139</sup>. But the Directive does not refer to these particular exceptional circumstances. It also further says that if not decision is taken within the time-limit, the national law shall determine the consequences thereof<sup>140</sup>. This is also very broad and gives Member States much opportunity to prolong the proceedings in case where there is no first

---

<sup>136</sup> See the preamble of the Directive 2011/98/EU

<sup>137</sup> Article 1 of the Directive

<sup>138</sup> Article 5 para 2

<sup>139</sup> Article 5 para 2

<sup>140</sup> Article 5 para 2

hand EU body to monitor the implementation of the Directive and where the consequences for delay are not determined by the Directive. We can wonder why the EU opts for different administrative time limits. One possibility is the criticism of 9 months in the Family Reunion Directive, or too short Blue Card proceedings. The Single Permit directive encompasses the right to equal treatment regarding working conditions, freedom of association, education, recognition of diplomas, just as the Blue Card Directive.

The application of the Single Permit Directive seems very simple. Salary threshold and volume of admission is not mentioned. The Member States have to bring into force the laws, regulations and administrative proceedings by 25 December 2013 and have to inform the Commission thereof<sup>141</sup>. This Directive seems to introduce very liberal rights to third-country nationals wishing to live and work in the EU, and to bring them in line with EU workers.

Some issues are left open in the Directive, for example the choice whether the employee is to seek for the permit or his third-country employer<sup>142</sup>. Member States are also free to designate the authority competent to issue single permits<sup>143</sup>. The Member States can also restrict the implementation of the Directive to third-country workers who are employed or registered as unemployed, and may lay down specific conditions including language proficiency and payment of fees<sup>144</sup>. The aim of the Single Permit Directive was to 'simplify application procedures by providing a 'one-stop-shop' system and to ensure a common set of work-related socio-economic rights for third-country workers' (Diamond, Countouris, Lianos, 2012:166). Single Permit Directive, introduces with no doubt many benefits for the third-country nationals immigrating to the EU, but leaves many issues unresolved at the EU level, giving rather vague freedom to Member States to decide upon them. It is still early to speak of the success of this Directive, since first reports by Member States are expected by 25 December 2014 and first reports of the Commission on the application of this Directive by 25 December 2016<sup>145</sup>.

#### 4 Conclusion

Measures regarding the immigration policy of the EU were gradual and rather lengthy in implementation. We noticed above the several instruments by the EU urging the Member States to adapt their immigration legislation, starting from very reasonable instrument protecting the family life via Family Reunion Directive, through opening of EU gate for immigration of highly qualified workers, admitting the need of the EU to progress in that field. The most recent one opened doors to persons wishing to

---

<sup>141</sup> Article 16

<sup>142</sup> Article 4 of the Directive

<sup>143</sup> Article 5

<sup>144</sup> Article 12 para 2

<sup>145</sup> According to Article 15 of the Directive

reside and work in the EU by the simplified procedure under Single Permit Directive. However, many issues under the above Directives were left over to Member States to regulate. One can notice a lack of consistency in the EU immigration policy, which is seen in gradual adoption of various immigration instruments and various proceedings applicable. While the Blue Card Directive is rather strict as to the conditions of eligibility, salary threshold, the Single permit directive is quite broad and vague. They even might overlap at some instances. One can wonder if a highly qualified third country national may opt whether to apply for labor permit according to Blue Card Directive or according to Single Permit Directive. Which might lead us to a conclusion that if he/she does not have a binding employment offer above the salary threshold, he/she may apply according to Single Permit Directive. The idea of the EU is quite understandable though, which is to attract more new labor force and to simplify the immigration procedures. The problem might lie in the implementation as the States are often reluctant in admission of third country nationals (Pascouau and McLoughlin, 2012).

The EU has mechanisms of adopting its secondary legislation. The EU opted for Directives for purposes of immigration policy, probably wanting to encourage the member states to make their legislation in line with the EU directive. However should they opted for Regulations instead, more strength could have been given on the EU and less on the states. This could probably lead the EU to provide for its net of bodies for control of immigration.

However, this brings us to a conclusion that issues of immigration still lie on the Member State mechanisms, which, although have to follow the EU legislation. The same applies to the issues of acquiring the EU citizenship, which lies on Member States (Čošabić, 2013), who having made their own legislation which differs from state to state, still keep the final say on the import of new EU citizens.

## 5 Literature

Austrian Foreign Ministry information

<http://www.bmeia.gv.at/en/embassy/pretoria/practical-advice/travelling-to-austria/residence-permit.html>, accessed on 20 August 2013

Austrian Foreign Ministry information

<http://www.bmeia.gv.at/en/embassy/pretoria/practical-advice/travelling-to-austria/residence-permit.html>, accessed on 21 August 2013

Austrian Foreign Ministry information

<http://www.bmeia.gv.at/en/embassy/pretoria/practical-advice/travelling-to-austria/residence-permit.html> accessed on 19 August 2013

Blanpain R. 2010. *European Labor Law*. London: Kluwer Law International.

Corry D. 1996. *Economics and European Union Migration Policy*. London: Institute for Public Policy Research.

Council Directive 2003/86/EC

Council Directive 2009/50/EC

- Court of Justice of the European Union, Chakroun Rhimou v Minister van Buitenlandse Zaken Case, 43, 44, 45, Case C-578/08
- Čošabić J. (2013). Legal Nature of the European Union Citizenship, Banja Luka College *Aktuelnosti* No. 21, 2013 <http://aktuelnosti.blc.edu.ba/wp-content/uploads/2013/05/21.pdf>.
- Diamond A., Countouris N., Lianos I. 2012. *The European Union After the Treaty of Lisbon*. London: Cambridge University Press.
- Directive 2004/38/EC
- Directive 2011/98/EU
- EU Blue Card Network, <http://www.apply.eu/> accessed on 18 August 2013
- EU Charter of Fundamental Rights
- European Commission, Green Paper on the right to family reunification of third-country nationals living in the European Union (Directive 2003/86/EC)
- European Court of Human Rights, judgment of Butt v. Norway of 4 December 2012,
- European Court of Human Rights, judgment of Nunez v. Norway, of 28 June 2011, [http://ec.europa.eu/immigration/tab1.do?subSec=29&language=7\\$en](http://ec.europa.eu/immigration/tab1.do?subSec=29&language=7$en) accessed on 22 August 2013
- [http://europa.eu/legislation\\_summaries/internal\\_market/living\\_and\\_working\\_in\\_the\\_internal\\_market/114573\\_en.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/internal_market/living_and_working_in_the_internal_market/114573_en.htm)
- <http://www.bluecard-eu.de/eu-blue-card-germany/> accessed on 23 August 2013
- [http://www.eubluecard.nl/comparison/hsm\\_program](http://www.eubluecard.nl/comparison/hsm_program) accessed on 21 August 2013
- <http://www.fae grebd.com/20329> accessed on 24 August 2013
- <http://www.fae grebd.com/20329> accessed on 25 August 2013
- [http://www.migri.fi/working\\_in\\_finland/an\\_employee\\_and\\_work/eu\\_blue\\_card](http://www.migri.fi/working_in_finland/an_employee_and_work/eu_blue_card) The Finnish Immigration Service accessed on 24 August 2013
- <http://www.workpermit.com/news/2011-11-02/europe/eu-blue-card-update.htm> accessed on 12 August 2013
- <http://www.workpermit.com/news/2012-07-11/europe/germany-to-begin-accepting-eu-blue-card-applications.htm>
- International Labor Organization ISCO, <http://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/isco/isco88/major.htm> accessed on 24 August 2013
- Papagianni G. 2006. Institutional and Policy Dynamics of Eu Migration Law. Marinus: Nijhoff Publishers.
- Pascouau Y. and McLoughlin S. 2012. *Eu Single Permit Directive: a small step forward in EU migration policy*. [http://www.epc.eu/documents/uploads/pub\\_1398\\_eu\\_single\\_permit\\_directive.pdf](http://www.epc.eu/documents/uploads/pub_1398_eu_single_permit_directive.pdf)
- Peers S., Guild E., Groenendijk D., Moreno-Lax V. (2012). *EU Immigration and Asylum Law* (Text and Commentary). Marinus: Nijhoff Publishers.

Press releases database [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-12-167\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-167_en.htm)  
accessed on 25 August 2013

Protocol No. 4 to the Convention for the Protection of Human Rights and  
Fundamental Freedoms

Romania Immigration Bulletin

<http://www.moveoneinc.com/blog/immigration/enromania-immigration-bulletin-eu-blue-card-issuance-start-2012/> accessed on 25 August 2013

Treaty on the Functioning of the European Union.

## КРИМИНАЛИТЕТ И КОРУПЦИЈА<sup>146</sup>

### CRIME AND CORUPTION

---

Бранка М. Павловић<sup>147</sup>

Универзитет за пословни инжењеринг и менаџмент Бања Лука, Правни факултет

#### Сажетак

У раду се посвећује пажња начину реаговања државе на криминалитет и корупцију, у оквиру савремених кривичноправних система и криминалне политике. Криминалитет подразумијева укупност свих злочина у одређеном времену и простору, што значи да је криминалитет масовна појава. То су понашања која угрожавају или поврјеђују најзначајније друштвене вриједности. Са правног становишта кажемо да су то понашања која су предвиђена кривичним законима држава и за која су прописане санкције, а са социолошког аспекта, криминалитет је понашање одређеног лица или групе, које остали чланови друштвене заједнице осуђују. Уколико је сиромаштво значајније изражено у некој средини, то ће недвосмислено утицати на чињење појединих кривичних дјела. С друге стране, поједина кривична дјела „резервисана“ су искључиво за припаднике имућних слојева. Оно што отежава одређивање богатства и криминала, јесте постојање „тамног појаса криминалитета“. Оваква кривична дјела тешко се откривају, а још теже истражују и кажњавају. За разлику од криминалитета, корупција спада у појмове којима је тешко одредити садржај, с обзиром да се њено значење мијења у различитом временском контексту. Корупција је одраз кварења моралних вриједности једног друштва, а њена суштина није у количини новца коју прима корумпирани службеник, већ у моралној штети која државу чини несигурном, поводљивом, и на крају – нелегитимном. Она представља један недостатак у друштву, одсуство друштвених норми које су неопходне за нормално функционисање једне државе и друштва.

**Кључне ријечи:** криминалитет, корупција, кривично дјело, службено лице, одговорно лице.

---

<sup>146</sup> Rad je bio prezentovan na Međunarodnoj konferenciji o društvenom i tehnološkom razvoju STED 2013, održane 26. i 27.09.2013.godine u Banjoj Luci u organizaciji Univerziteta za poslovnii inženjering i menadžment Banja Luka.

<sup>147</sup> Улица Мајке Југовића број 44, Бања Лука; Број телефона: 065 911 308; E-mail адреса: bsavanovicmg@gmail.com

## Summary

This paper pays attention to the way of the state responses to crime and corruption, in the modern systems of criminal justice and criminal policy. Crime involves the totality of all crimes in a particular time and space, which means that the crime is a mass phenomenon. These are behaviors that threaten or violate the most important social values, and from a legal point of view we say that behaviors are anticipated by the Criminal Laws of the States and for which are regulated the sanctions, and from a sociological point of view, the crime is the behavior of certain person or group, and the other members of the community condemned that behaviors. If poverty significantly expresses in any area, it will undoubtedly affect on committing of certain crimes. On the other hand, certain criminal acts are "reserved" exclusively for members of the propertied classes. What makes it difficult to determine wealth and crime, is the existence of "dark belt of crime". Such criminal acts hardly detect and even harder investigate and prosecute. Unlike crime, corruption is one of the concepts that are difficult to specify the content, given its meaning changes in different time context. Corruption is a reflection of the deterioration of the moral values of a society, and its essence is not in the amount of money received by corrupt official, but in the moral damage that makes the country unsafe, impressionable, and finally - illegitimate. It represents a flaw in a society, the absence of social norms that are necessary for the normal functioning of a state and society.

**Keywords:** crime, corruption, criminal act, the officer, responsible person.

## 1 Увод

Ријеч криминалитет потиче од латинске ријечи кримен (crimen), што значи злочин. Криминал је типичан примјер девијације у друштву, и истовремено заједнички назив за понашање појединаца или групе, а којим се крше позитивно – правне друштвене норме. Таква понашања праћена су санкцијама које прописује кривично законодавство. Ни један континент, па ни држава у свијету није поштеђена ове појаве. Скуп индивидуалних појава је масовна појава, која има друштвени карактер с обзиром на распрострањеност у простору и времену.

Криминалитет је универзална појава која је својствена свим друштвима и која не познаје границе. Постоји уже и шире одређење појма криминалитета. Према ужем схватању, криминалитет чине само радње које представљају кривично дјело. Према ширем схватању, у појму криминалитета обухваћене су све противправне кажњиве радње, дакле, поред кривичних дјела, криминалитет обухвата и прекршаје и преступе. Међутим, дефинисању криминалитета непоходно је прићи свеобухватно, не посматрати само дјело, већ проучавати и учиниоца, друштвене узроке, услове и његове последице. Криминал као такав, можемо да посматрамо са више аспеката. Са правног становишта, најзначајнија су његова три аспекта: формални аспект, материјални аспект и друштвена санкција као реакција на криминално понашање појединаца или групе.

Формални криминал који се најчешће огледа у кривичном дјелу као продукту криминогеног понашања, јесте људска активност. Кривично дјело

може да изврши само човјек. Материјални аспект кривичног дјела, односно садржај кривичног дјела као исход криминогеног поступања, испољава се кроз угрожавање друштвених и друштвено заштићених добара и вриједности. И као трећи аспект, појављује се друштвена реакција на криминогено понашање, која има за циљ сузбијање вршења криминалних радњи, као и превенцију од будућег вршења таквих радњи, а путем изрицања кривичних санкција прописаних од стране позитивног законодавства одређене државе.

Када говоримо о садржају криминала, имовински криминал је један од најраширенијих видова криминала и састоји се у различитим начинима долажења до материјалних вриједности (новца, вриједносних папира, ствари, злата и других драгоцености). У правној и криминолошкој литератури издваја се привредни криминал, који се по својим крајњим циљевима не разликује суштински од имовинског криминала. Политички криминал је свако спољашње или унутрашње угрожавање стабилности неког поретка, односно функционисања државе, а са аспекта људских слобода и права, то су све активности којима се осујећују или угрожавају и злоупотребљавају људска права и слободе. Присутни су и: саобраћајни, еколошки и електронски криминал.

Криминалитет има своје облике који су различити у различитим друштвеним уређењима, и како се мијењају друштвено – економски односи тако настају нови облици криминалитета и нестају стари. Појавним облицима криминалитета бави се криминална феноменологија која: утврђује класификацију, проучава структуру, стање и кретање – динамику криминалног понашања. Тако говоримо о међународном криминалитету, криминалитету у одређеној држави, криминалитету у граду, криминалитету у општинама. Ако криминалитет посматрамо аналитички, у односу на одређено временско раздобље, можемо да установимо раст криминала на одређеном подручју, или његов пад. Сазнање о порасту криминалитета пружа нам повод, али и обавезу, да се истражи и анализира узрок пораста криминалитета, како би се исти отклонили и како би се спријечило његово дјеловање. Постоји одређена веза између криминалитета и услова живота појединих народа и етничких заједница, међусобна зависност начина живота, обичаја, традиције народа и деликвентног понашања. Одређени чиниоци националне карактеристике које се огледају у виду агресивног менталитета, заостале свијести, расног и вјерског фанатизма, као и расно оптерећених предрасуда у склопу са другим социјалним чиниоцима, могу утицати на деликвентно понашање. Стога, криминална политика је та која би требала, са теоријског аспекта, да проучи мјере и предлаже, доноси и усмјерава активности друштва на проблемима спречавања и сузбијања криминалитета. Њена практична примјена би требала да се огледа у: кривичним законским одредбама, казненој политици, мјерама друштвене превенције код спречавања, репресије и сузбијања деликвентних појава.

## 2 Борба против организованог криминала

У оквиру наведене поставке криминала, као и његова експанзија током XX вијека, довели су до потребе полицијских органа широм свијета на међусобну сарадњу.

Први конгрес Међународне судске полиције одржан је у Монаку 1914. године. Међутим, како је I свјетски рат осујетио развијање Организације и реализацију идеје о међународној полицијској сарадњи, 1923. године у Бечу, одржан је Међународни полицијски конгрес означен као оснивачки скуп нове организације. Тада је и донесена Одлука о оснивању „Међународне комисије криминалистичке полиције“ - МККП (CIPС). Како је 1933. године Организација потпала под утицај нацистичке Њемачке, до обнове чланства дошло је у Бриселу 1946. године, да би 1956. године у Бечу, био усвојен нови статут и Организација преименована у „Међународну организацију криминалистичке полиције“ – ИСПО, данас у свијету познатија као „ИНТЕРПОЛ“. Облици овакве сарадње примарно су усмјерени на: размјену информација и стручног материјала, трагање за осумњиченим лицима, пружање услуга правосудним органима, па све до сарадње која тражи размјену информација о криминалу као масовној појави.

Због постојања различитих кривичних политика, као и великог броја кривичних дјела која остају неоткривена, од великог значаја је и Европска полицијска канцеларија – Европол, основана 1992. године (смјештена у Хагу), са циљем да пружи помоћ државама чланицама Уније да уже и дјелотворније сарађују у спречавању и борби против организованог међународног криминала.

Савремени развој друштва довео је до тога, да је борба против организованог криминала постала стратешки циљ свих држава. Организовани криминал тешко је открити, јер се он најчешће крије под плахтом легалног дјеловања, и сви државни органи обавезни су да се боре против ове друштвене девијације, а не само полицијски и правосудни органи. У ту сврху склопљене су многе међународне конвенције, а једна од најзначајнијих је Конвенција уједињених нација против транснационалног организованог криминала<sup>148</sup>. Сврха ове конвенције јесте да се на ефикасан начин унаприједи сарадња у погледу спречавања и борбе против транснационалног организованог криминала. Тако је чланом 10. Конвенције прописано да ће свака држава потписница у складу са својим правним начелима усвојити неопходне мјере којима би се установила одговорност правних лица у учествовању у тешким кривичним дјелима у које је умјешана организована криминална група; члан 18. говори о узајамној правној помоћи држава потписница у највећој могућој мјери, у истрагама, кривичном гоњењу и судском поступку; члан 19. усмјерен је на разматрање држава потписница о могућности закључивања билатералних или

---

<sup>148</sup> Конвенција Уједињених нација против транснационалног организованог криминала, [www.undp.ro/governance/Best%20Practice%20Manuals/docs/Serbia\\_UN](http://www.undp.ro/governance/Best%20Practice%20Manuals/docs/Serbia_UN)

мултилатералних споразума или других аранжмана, на основу којих ће надлежне институције моћи да образују заједничке истражне органе који би се бавили предметом истраге, кривичног гоњења или судског поступка у једној или више држава<sup>149</sup>. Конвенција је примарно усмјерена и на успостављање блиске међусобне сарадње држава потписница, у складу са својим правним и административним системима, а у циљу побољшања ефикасности акција органа унутрашњих послова у борби против кривичних дјела установљених Конвенцијом. Неопходно је да се израде национални пројекти, утврди и унаприједи постојећа пракса и политика везана за превенцију транснационалног организованог криминала. Са дјеловањем организованог криминала суочавају се, не само земље у транзицији, већ целокупна међународна заједница. Све државе требале би, у мјери у којој је то могуће и у складу са својим правним системом, усвојити законодавне, административне и друге дјелотворне мјере, како би се ојачао интегритет, спријечиле и откриле криминогене активности. Све државе треба да се труде да обезбиједи, да се дискрециона правна овлашћења предвиђена домаћим законима, а која се односе на гоњење лица за кривична дјела, врше тако да се постигне што виши степен ефикасне примјене законских мјера у односу на таква дјела. У Босни и Херцеговини ратни сукоби и послјератни период допринијели су настајању многих облика организованог криминалитета. Сматрајући да организовани криминал представља озбиљну пријетњу по друштвени и економски развој, као и да његова превенција и сузбијање захтијева регионалну сарадњу, 26. септембра 2011. године, између Министарства унутрашњих послова Републике Српске и Министарства унутрашњих послова Републике Србије, потписан је Меморандум о јачању полицијске сарадње<sup>150</sup>. Члан 2. Меморандума говори о: сарадњи између страна потписница, која обухвата размјену искустава у примјени правних прописа, превенцији криминалитета и примјени метода, средстава и поступака из области криминалистичке технике, сарадњи у области организовања и спровођења полицијског образовања и обуке, као и сарадњи у области европских интеграција. Оно што је успјешност организованог криминала, огледа се, у првом реду, у високој профитабилности, гдје су укључени капитал и добит. Веза са тзв. здравом економијом, политичким и другим односима у савременом свијету, организациона и технолошка опремљеност и преимућство над органима и службама друштвене реакције, непосредна повезаност са интересима владајућих друштвених структура и институција државне и друге јавне власти и међународних економских и политичких кругова, повезаност са организованим криминалом унутар појединих држава, као и условљеност природом економских, социјалних, политичких и других подјела, те неједнакости и сукоба у савременом свијету, све су то темељи на којима цвјета организовани криминал. Један од битних услова настанка и постојања организованог

---

<sup>149</sup> Исто, стр. 9-14

<sup>150</sup> Меморандум о јачању полицијске сарадње између Републике Србије и Републике Српске, <http://www.mup.vladars.net>

криминалитета, јесте спрега организованог криминалитета са државом и њеним органима, која је превасходно усмјерена ка парламенту, влади, носиоцима локалних органа власти, али не према њима као цјелини, већ према појединцима који су носиоци одговарајућих овлашћења. Те везе остварују се на различитим нивоима власти, без обзира на то да ли ти органи активно сарађују или прећутно дозвољавају такву активност ових организација.<sup>4</sup> Криминал ради против државе, али је истовремено и дио ње. Он је против банака, али ради у банкама. Тако је и са црквом, и са читавим друштвом.

Те везе остварују се на различитим нивоима власти без обзира на то да ли ти органи активно сарађују или прећутно дозвољавају такву активност ових организација (Бошковић, Скакавац, 2009, стр.9). Кривично законодавство као цјелина, а тиме и кривично – процесно законодавство као његов неизоставни сегмент, је не само незаобилазан, већ и изузетно значајан инструмент супротстављања криминалитету. Као такво, оно је истовремено и један од кључних инструмената у остваривању циљева криминалне политике уопште, а то је супротстављање криминалитету (Стојановић, 1991).

Њихова веза је неупитна, и од адекватне примјене законске норме зависи и утицај кривичног законодавства на остваривање циљева криминалне политике. Стога кривичноправни прописи морају да одговарају савременим захтјевима борбе против криминалитета. Судови и јавна тужилаштва, као субјекти који примјењују кривичноправне прописе, не смију да одступају од примјене норме у мјери која одговара потребама борбе против криминалитета, јер би то довело до несклада између нормативног и стварног. Када је ријеч о ефикасности кривичног поступка, као изузетно значајног фактора превентивног дејства кривичног процесног законодавства, онда треба истаћи чињеницу да ова клаузална повезаност посебно долази до изражаја код тешких облика криминалитета, који је неријетко пратећа појава транзиционог периода било које, па и наше државе<sup>151</sup>.

Истовремено, да би се спријечила криминогена поступања, неопходна је и сарадња ИНТЕРПОЛА-а и ЕВРОПОЛ-а са полицијом регионалних земаља, чији би циљ требао да буде професионално и одговорно укључивање у борби против организованог криминала који представља глобални и регионални ризик, јер је организовани криминал једна од основних пријетњи демократији и стабилности земље.

### 3 Корупција

Ријеч корупција потиче од латинске ријечи “*corruptus*“, што значи „уништити“ или „покварити“. Када сагледамо основно значење ријечи корупција, примјетићемо да корупцију не можемо дефинисати само са правног аспекта, већ се она мора односити и на друге области, као што су нпр. етика, језик итд.

---

<sup>151</sup> Зборник „Криминалитет у транзицији: феноменологија, превенција и државна реакција“, Институт за криминолошка и социолошка истраживања, Београд, 2007.

Међутим, у пракси је овај појам сведен готово само на правну област. Корупција, као глобални феномен, практично постоји у сваком друштву, и изазива непосредне и посредне последице. Она је узрок непредвидивости у политичком одлучивању, разара управну и политичку културу, а предност пружа прорачуну личне користи појединаца или групе. Корупција је сложен феномен, и њено значење се у принципу мијења зависно од различитог временског друштвеног и политичког контекста. Вјероватно и не постоји друштвена појава која у већој мјери од корупције, на више мјеста и у више случајева, угрожава људска права. Истраживање узрока и механизма кршења људских права, од великог броја умирућих од глади или заразних болести у Африци, до ускраћивања адекватног образовања у локалној основној школи, често ће нас довести до: корумпираних политичара, државних службеника, лекара, професора, наставника...Без обзира на стереотипе, корупција и њоме изазвана или мотивисана кршења људских права, нису својствена професијама, већ искључиво појединцима или организованим криминалним групама<sup>152</sup>. Корупција је једна патолошка појава везана за владајућу политичку структуру, гдје је лични интерес стављен изнад општег интереса, супротно темељу на којем почивају носиоци политичких функција, односно заступање интереса друштвене и политичке заједнице. Она је један од узрока лошег функционисања државе и друштва, девијација правилног обављања јавне функције, као и кршења норми које су утемељене у држави и друштву. Примање новца и других погодности, патронажа, коришћење породичних критерија у одлучивању (непотизам), илегално коришћење јавног добра...све су то дјелатности којима се крше норме ради остваривања личне користи, ситуације у којима носилац повјерених му овлашћења, сматрајући свој положај извором прихода, жели увећати личну добит.

Корупција представља озбиљан политички и привредни проблем, посебно у земљама у развоју и земљама у транзицији. За свако друштво злоупотреба положаја је неприхватљива, и морално и законски. Незапосленост, ниска економска активност, високе цијене, неповјерење страних инвеститора, живе и расту у великој мјери на заједничкој храни – корупцији. Уз неминовно морално и етичко питање које се с правом поставља, корупција је пар екселанс и економско питање. Преко ноћи се стварају богатства и наглашавају социјалне неједнакости у друштву које нису последица способности, већ корупције. Корупција парализује развојне потенцијале друштва, јер дестимулише иновације и трошковну ефикасност. Она омогућава пословни успјех без раста квалитета и ефикасности, а тиме се, у крајњој инстанци, потрошачи осуђују да плаћају више, а добијају мање. Међутим, оно што је спорно јесте секундарна ефикасност правног система једне државе. На тај начин корупција се уноси као елемент система, и такво понашање имплицира недјелотворност функционисања правне државе. Последице које корупција изазива великих су

---

<sup>152</sup>Корупција и људска права: успостављање везе, Фонд за отворено друштво, Београд, 2010.

разmjera, и она представља немогућност нормалног функционисања међународних економских односа. Многе владе подстичу корупцију директно, тако што одобравају пореске олакшице у неким извозним пословима, па се каже да пословни људи не могу другачије да опстану него да плате мито или „рекет“ да би „остали у послу“. Тако долазимо до закључка да је мито постало дио цијене пословања, и зато би економска стратегија требала да иде у правцу изједначавања услова тржишне конкурентности, дакле елиминисање корупције. То би требало да буде спасоносна стратегија подржана од стране владе, локалног и свјетског јавног мњења. И ово је један од оквира у којима би требала да се одвија борба против корупције на међународном нивоу.

У земљама у транзицији, међу којима је и Босна и Херцеговина, тема корупције заузима једно од првих мјеста на листи основних проблема у друштву. Нејаке институције узрокују спору примјену постојећих законодавних рјешења, и тако остављају простор анархији и системској корупцији, а недостатак политичке воље подупире овакве ставове, и истовремено подрива приступ борби против корупције.

Политичка корупција могла би се дефинисати као облик злоупотребе овлашћења, а ради личне или заједничке користи у јавном или приватном сектору. Могло би се говорити о неоколонијалном освајању од великих колонијалних сила да најпогоднијим и најјефтинијим средствима остваре циљ. Овај облик корупције појављује се у свим сферама живота, од званичних институција, преко политике, па све до привреде. Корумпирано је свако оно лице које има одређена овлашћења да штити општи интерес, а ради личне или групне користи иста занемарује. Корумпиран је и сваки грађанин који пристаје на примање мита који му се нуди, као и на понуду мита. Због свега наведеног, успјешна борба против корупције захтијева активно учешће грађана у неколико нивоа, а прије свега развијање високе свијести код других и код себе о штетности корупције, неприхватање понуде да се учествује у корупцији и сарађивање са надлежним институцијама и органима.

Данас је тема корупције избила у први план. Зашто данас и зашто сада? Тражи се осуда њених ефеката на друштво и привреду, тражи се морална осуда, али и предузимање активних мјера њеног сузбијања. Могли бисмо рећи да борба против корупције данас није питање морала, већ више прилагођавање регулативама развијених западних земаља.

Нарочито у посљедњих неколико година, на сцену је ступила политичка акција сузбијања корупције на разним нивоима. Међународне организације, поједине владе, међународне невладине организације, одређени појединци, иницирали су израду докумената и конкретну акцију за сузбијање корупције. У низу аката, Уједињени народи усвојили су Резолуцију против корупције и мита<sup>153</sup> којом се позивају све земље и субјекти међународног права да се уједине у борби против корупције. Подржава се доношење етичких кодекса понашања

---

<sup>153</sup> United Nations Resolution Against Corruption and Bribery, 51/191

за предузетнике и предуzeћа, као и за јавне службенике и функционере, те прибављање, коришћење и доказивање података уз помоћ полицијске и истражне обраде.

Универзална декларација о људским правима не помиње корупцију директно као појаву која угрожава људска права. Она постаје предмет међународних скупова знатно послје људских права, да би Конвенција Уједињених нација против корупције<sup>154</sup> била усвојена тек 2003. године. У преамбули Конвенције истакнуте су одређене констатације држава уговорница Конвенције о забринутости због озбиљности и пријетњи које корупција представља за стабилност и безбједност друштва, подривајући институције и вриједности демократије, етичке вриједности и правду, те угрожавајући одрживи развој и владавину права. Забринуте су, такође, због повезаности корупције и других облика криминала, посебно организованог криминала и привредног криминала, укључујући и прање новца. Државе чланице Конвенције, убијеђене су да корупција није више локална ствар, већ транснационална појава која погађа сва друштва и привреде, што чини међународну сарадњу на њеном спречавању и сузбијању неопходном, те да је потребан свеобухватни и мултидисциплинарни приступ за успјешно спречавање и борбу против корупције. Тако су истакнути циљеви ове конвенције: унапређивање и јачање мјера за ефикасније и успјешније спречавање и борбу против корупције, да се унаприједи, олакша и подржи сарадња и техничка помоћ у спречавању и борби против корупције, те унапређивање интегритета, одговорности и доброг управљања јавним пословима и јавном имовином. У складу са Конвенцијом Уједињених нација против корупције, у домаћем праву као кривична дјела морају бити дефинисана сљедећа понашања: подмићивање домаћих јавних функционера, подмићивање страних јавних функционера и службеника међународних организација, проневјера, неоправдано стицање користи или друга неоправдана употреба имовине од стране јавних функционера, нелегално интервенисање, злоупотреба положаја, нелегално стицање богатства, подмићивање у приватном сектору, проневјера у приватном сектору, прање имовинске користи стечене кривичним дјелом, прикривање и ометање судства.

Од кривичних дјела садржаних у Кривичном закону Републике Српске<sup>155</sup>, под корупциона кривична дјела могу се подвести сљедећа: подмићивање при изборима или гласању, утаја, превара, изнуда, уцјена, прикривање, стварање монополистичког положаја на тржишту, злоупотреба овлашћења у привреди, неовлашћено примање поклона или дарова, неовлашћено давање поклона или дарова, прање новца, злоупотребе службеног положаја или овлашћења,

---

<sup>154</sup> Конвенција Уједињених нација против корупције.

<http://www.bhhchr.org/Dokumenti/Konvencija%20Ujedinjenih%20nacija%20protiv%20korupcije.pdf>

<sup>155</sup> Кривични закон Републике Српске („Службени гласник Републике Српске“, бр. 49/03, 108/04, 37/06, 70/06, 68/07 и 73/10)

проневијера, превара у служби, примање мита и давање мита. Народна скупштина Републике Српске, усвојила је 2010. године и Закон о одузимању имовине стечене извршењем кривичног дјела<sup>156</sup>, који усваја концепт привременог и трајног одузимања имовине стечене кривичним дјелом. Државе чланице Савјета Европе и друге државе потписнице, усвојиле су Кривичноправну конвенцију о корупцији<sup>157</sup>, 27.1.1999. године. Државе уговорнице убијеђене су о неопходности спровођења опште казнене политике, као приоритетног задатка за заштиту друштва од корупције, укључујући и усвајање одговарајућих закона и превентивних мјера. Корупција угрожава принцип правне државе, демократију и људска права, подрива поштење и социјалну правду. Државе чланице су увјерене, да је за ефикасну борбу против корупције неопходна обимнија, бржа и добро организована међународна сарадња по кривичним питањима. Државе захтијевају усвајање Конвенције кривичног права, која би омогућила координирану инкриминацију кривичних дјела корупције, унаприједила сарадњу у гоњењу таквих кривичних дјела, као и ефикасан допунски механизам за њихово детаљније претресање, и која би на равноправној основи била на располагању државама чланицама и нечланицама.

Кроз заједничке напоре и уједињени глас, борба против корупције у нашој држави треба да постане систематична, одржива и с трајним резултатима. Намјера треба да буде и успостављање партнерских односа са медијима, чија потпора је неопходна. Држава и цивилно друштво морају бити партнери у борби против корупције, али коначно, ова борба ће зависити и о спремности грађана ове државе да не прихвате корупцију као нешто „нормално“, чак ни у оним појавним традицијским облицима.

#### **4 Закључак**

За успјешну борбу против организованог криминала и корупције, поред осталих фактора, неопходно је развијати криминалистичко-обавјештајну мрежу у свим националним системима безбједности. Неопходно је институционализовати координирајуће тијело, које би било кадровски, технички и материјално опремљено, како ради координације између државних органа на националном нивоу, тако и ради координације на међународном плану. Способност цивилног становништва да се истовремено ухвати у коштац са проблемима везаним за криминал и корупцију, у крајњој инстанци биће одређена тиме колико власти поштују и испуњавају своје обавезе да створе окружење за тако нешто. Заснивање антикорупцијских политика на људским правима је потез који гарантује да ће се мјере које из њега произилазе бавити узроцима криминала и корупције, који спречавају остваривање људских права сваког појединца.

---

<sup>156</sup> Закон о одузимању имовине стечене извршењем кривичног дјела („Службени гласник Републике Српске“, број 12/10)

<sup>157</sup> Кривичноправна Конвенција о корупцији, <http://www.ohr.int/ohr-dept/afd/int-ref-ef/coe-crim-lcc/default.asp?content>

Међутим, јасно је да организовани криминалитет и корупција остају изазов. И поред бројних политичких закључака, законских реформи за унапређење јавне управе, истраживања показују да ове двије појаве и даље цвјетају. Јавност је песимистичнија него раније када је у питању вјероватноћа да криминал и корупција буду елиминисани. Сузбијање ова два зла за човјечанство, представља велики колективни напор различитих сектора у друштву, који треба да наступају у координацији.

Данас можемо да кажемо да у нашој земљи постоје механизми за борбу против криминала и корупције, али од политичке воље зависи колико ћемо успеха имати у тој борби која је дуготрајан процес.

## 5 Литература

- Бошковић, М., Скакавац, З. (2009). *Организовани криминалитет – карактеристике и појавни облици*. Нови Сад: Факултет за пословне и правне студије.
- Закон о одузимању имовине стечене извршењем кривичног дјела. Службени гласник Републике Српске“, број 12/10.
- Институт за криминолошка и социолошка истраживања. 2007. Зборник Криминалитет у транзицији: феноменологија, превенција и државна реакција.
- Конвенција Уједињених нација против корупције,  
<http://www.bhhchr.org/Dokumenti/Konvencija%20Ujedinjenih%20nacija%20protiv%20korupcije.pdf>
- Конвенција Уједињених нација против транснационалног криминала, [www.undp.ro/governance/Best%20Practice%20Manuals/docs/Serbia\\_UN](http://www.undp.ro/governance/Best%20Practice%20Manuals/docs/Serbia_UN)
- Корупција и људска права: успостављање везе, Фонд за отворено друштво, Београд, 2010.
- Кривични закон Републике Српске („Службени гласник Републике Српске“, бр. 49/03, 108/04, 37/06, 70/06, 68/07 и 73/10)
- Кривичноправна конвенција о корупцији, [http://www.ohr.int/ohr-dept/afd/int-ref-ef/coe-crim-lcc/default.asp?content\\_id=5257-](http://www.ohr.int/ohr-dept/afd/int-ref-ef/coe-crim-lcc/default.asp?content_id=5257-)
- Меморандум о јачању полицијске сарадње између Републике Србије и Републике Српске, <http://www.mup.vladars.net>
- United Nations Resolution Against Corruption and Bribery, 51/191
- Стојановић З. (1991). *Политика сузбијања криминалитета*. Нови Сад: Факултет за пословне и правне студије.
- Универзална декларација о људским правима,  
[http://www.ombudsman.co.me/docs/izvjestaji/deklaracija\\_o\\_ljudskim\\_pravima.pdf](http://www.ombudsman.co.me/docs/izvjestaji/deklaracija_o_ljudskim_pravima.pdf)

## **INTERNET OGLAŠAVANJE – OSVRT NA TRENDOVE U REPUBLICI HRVATSKOJ**

### **INTERNET ADVERTISING – A REVIEW OF TRENDS IN CROATIA**

---

Zvonimir Jurković<sup>158</sup>

Ekonomska i trgovačka škola Ivana Domca u Vinkovcima

Andreja Katolik<sup>159</sup>

Veleučilište u Slavonskom Brodu

#### **Sažetak**

Internet kao oglašivački medij velikom brzinom svrstao se u skupinu najbrže rastućih svjetskih biznisa. Danas se na Internetu može oglašavati gotovo sve, a kako je Internet mjesto skupljanja informacija, uspješnost oglašavanja sve je veća. Stoga, cilj rada odnosi se na prikaz općih informacija o Internet oglašavanju i sažetom skupu podataka o online oglašavanju u Republici Hrvatskoj, dok su znanstvenim metodama kao što su deduktivna, metoda deskripcije te metoda kompilacije dani temelji reprezentativnosti radu. Internet je znatno drugačiji od ostalih medija. Ova spoznaja ima svoje temelje u činjenici da oglašavanje na Internetu traje i dostupno je 365 dana u godini. Iako u Republici Hrvatskoj postoji pad ulaganja u oglašavanje unazad nekoliko godina zbog opće gospodarske krize, oglašivačka industrija najbrže je rastuća djelatnost u Hrvatskoj. Poznato je da je Internet kampanju moguće pokrenuti u svega nekoliko sati, te da su rezultati vidljivi u gotovo realnom vremenu. Prema podacima Hrvatske udruge reklamnih agencija, Internet oglašavanje postalo je popularnije od reklamiranja u tisku. Oglašavanje na Internetu za mnoge velike tvrtke u svijetu predstavlja idealan način pristupa do najšireg kruga potencijalnih korisnika – ne samo u jednom gradu, zemlji ili regiji, već u cijelom svijetu. S druge pak strane, ekonomska kriza nagnala je tvrtke da se uključe u pronalaženje jeftinijih načina oglašavanja. Uporaba Interneta i njegov utjecaj nastavlja rasti iz dana u dan progresivnom dinamikom. Zbog sve većeg broja korisnika, svakodnevnog poboljšanja kvalitete, obogaćivanja sadržaja informacijama i kontinuiranog razvoja online oglašavanja pronalazi se uzrok zašto se sve veći broj poduzeća oglašava na Internetu.

---

<sup>158</sup> Zagrebačka 12, Rokovci, Republika Hrvatska; Telefon: +385915756844; E-mail: zvonimir.jurkovic1@gmail.com

<sup>159</sup> Dr. Mile Budaka 1, Slavonski Brod, Republika Hrvatska; Telefon: +385915673396; Fax: +38535492800; E-mail: andreja.katolik@vusb.hr

Sveukupno gledajući, ključna prednost Internet marketinga u odnosu na tradicionalni ostaje u razlogu da će Internet ostati najpovoljniji i najjeftiniji, ali i postati jedan od najučinkovitijih sredstava oglašavanja.

**Ključne riječi:** oglašavanje, Internet, oglašivačka industrija, korisnici, Republika Hrvatska.

**JEL:** M3, M37

## Summary

Internet as an advertising medium rapidly positioned itself in the worlds fastest growing group of businesses. Today, the Internet can advertise almost anything, and how the Internet is a place of gathering informations, the success of advertising is growing. Therefore, the aim of the paper concerns the presentation of general information about Internet advertising and concise set of data about the online advertising in the Republic of Croatia, while scientific methods such as deductive, description and compilation methods are given foundations for representation of work. Internet is significantly different from other media. This cognition has its roots in the fact that advertising on the Internet lasts and is available 365 days a year. While in Croatia, there is decline in investments of advertising over the last few years due to the general economic crisis, the advertising industry is the fastest growing activity in Croatia. It is well known that the Internet campaign can be run in a few hours, and the results are visible in almost real time. According to the data of the Croatian Association of Advertising Agencies, Internet advertising has become more popular than print advertising. Online advertising for many large companies in the world is an ideal way to access to the widest range of potential customers - not just in one city, country or region, but throughout the world. On the other hand, the economic crisis has forced the company to take part in finding cheaper ways of advertising. The use of the Internet and its influence continues to grow day by day with progressive dynamics. Due to the increasing number of users, daily improvement of the quality, enriching content of information and continuous development of online advertising, finds the reason why an increasing number of companies advertise on the Internet. Overall, the key advantage of Internet marketing over the traditional left in the reason that the Internet will remain the most convenient and least expensive, but also become one of the most effective means of advertising.

**Keywords:** advertising, Internet, advertising industry, users, The Republic of Croatia.

## 1 Uvod

Internet se počeo razvijati 60-tih godina u odjelu za obranu SAD-a i služio je kao sredstvo komunikacije među istraživačima. Njegova tržišna eksploatacija počela je početkom 90-ih godina 20. stoljeća kao mreža računala koju je najviše koristila akademska javnost, vojni istraživači i znanstvenici za slanje i primanje elektroničke pošte i razmjenu informacija. Internet se danas smatra novim medijem. On predstavlja

novu paradigmu marketinga stavljajući potrošača u ulogu kreatora ponude. S obzirom da se tehnološki pomaci ne mogu predvidjeti, tako je i budućnost utjecaja Interneta nepredvidiva, ali na temelju postojećih kretanja jasno da se korišćenje Interneta širi geometrijskom progresijom. Najnoviji podaci pokazuju da se najveći broj Internet korisnika nalazi u Aziji, a u Europi oni čine 21,5% od ukupnog broja korisnika Interneta u svijetu. U Europi je 2000. godine broj korisnika iznosio 105,096,093, te se do 2012. godine povećao za gotovo 400%. ([www.internetwordstats.com](http://www.internetwordstats.com)) Kada je riječ o Republici Hrvatskoj, 2011. godine u Hrvatskoj je bilo ukupno 59.2% Internet korisnika u odnosu na ukupan broj stanovništva, dok je 32,4% stanovnika Hrvatske koristilo društvenu mrežu Facebook. ([www.internetwordstats.com](http://www.internetwordstats.com)) Nadalje, u RH je na kraju 2011. godine 70% kućanstava posjedovalo računalo, dok se broj mladih korisnika koji imaju više od 15. godina od 1999. do 2011. godine povećao za 58%. Internetom se podjednako koristi i muški i ženski spol, dok najviše Internet korisnika ima u Zagrebu, Sjevernoj Hrvatskoj i Slavoniji. Više od 50% korisnika koristi Internet nekoliko puta dnevno, i to najviše sa posla pretežito za informiranje o javnim događajima. Društvene mreže se nalaze na visokom četvrtom mjestu među svrhama korišćenja Interneta. U njihovom korišćenju predvode mladi (15 do 24 godina) – preko 90%, a slabije su zastupljene starije osobe (manje od trećine). ([www.gfk.hr](http://www.gfk.hr)) Realno je za predviđati, kako se broj korisnika u Hrvatskoj zasigurno od zadnje statističke analize povećao minimalno 10%, te da raste iz dana u dan.

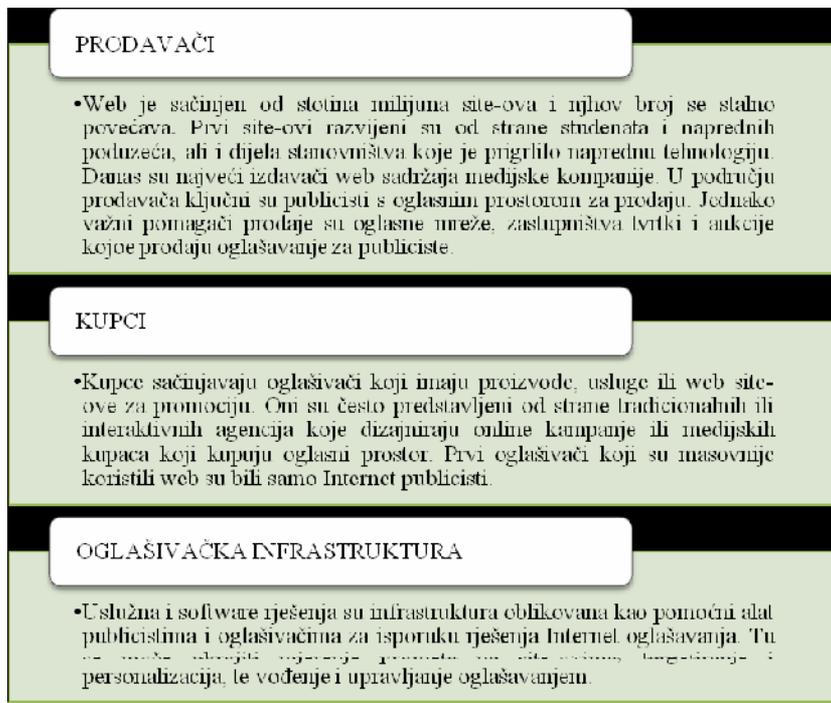
Internet marketing je u svega nekoliko godina stekao golemu popularnost među oglašivačima, a Internet kao oglašivački medij svrstao se u skupinu najbrže rastućih svjetskih biznisa. Oglašavanje na Internetu za mnoge velike tvrtke u svijetu predstavlja idealan način za dolaženje do najšireg kruga potencijalnih korisnika – ne samo u jednom gradu, zemlji ili regiji, već u cijelom svijetu. Danas se na Internetu može promovirati gotovo sve, a kako je Internet mjesto skupljanja informacija tako je i uspješnost oglašavanja sve veća. Dokaz da je vrijeme Interneta definitivno došlo pokazuje okretanje klasičnih medija Internetu, te zauzimanje vrlo značajnog dijela marketinškog kolača koji se još uvijek dijeli. Internet je znatno drugačiji od ostalih medija jer oglašavanje na Internetu traje i dostupno je 365 dana u godini (Medić & Pancić, 2010, str. 200).

## **2 Oglašavanje na Internetu**

Oglašavanje predstavlja bilo koji oblik neosobne prezentacije i promocije ideja, dobara ili usluga od strane poznatog sponzora. Cilj oglašavanja nije iznijeti činjenice o nekom proizvodu već prodati rješenje ili san. Takođe, cilj oglašavanja je izazvati reakciju kod ciljane publike u određenom vremenskom razdoblju. Oglašavanje se takođe može definirati kao bilo kakav plaćeni oblik neosobne prezentacije i promidžbe ideja, roba ili usluga putem masovnih medija kao što su novine, časopisi, televizija ili radio, a koju vrši predstavljani sponzor (Medić & Pancić, 2010, str. 177). Oglašavanje uključuje sve oblike planiranih, isključivo plaćenih i različitim medijima posredovanih poruka usmjerenih na stimuliranje potražnje oglašavanih proizvoda, roba ili usluga (Renko, 2009, str. 28). Oglašavanje komunicira kroz dizajn, boje, pokrete, glazbu i simbole. Oglasi koje danas čujemo i vidimo u medijima obično

pokušavaju dosegnuti potrošače preko osjećajnih senzora, koristeći emocionalnu kreativnu strategiju. Dakle, oglašavanje predstavlja bilo koji plaćeni oblik neosobne prezentacije i promocije ideja, proizvoda ili usluga od prepoznatljivog sponzora (Kotler, 2001, str. 637), dok se oglašavati može putem: televizije, radija, novina, Interneta, vanjskim oglašavanjem (Medić & Pancić, 2010, str. 170). Korišćenje Interneta kao sredstva komunikacije s određenom publikom postaje sve važniji aspekt suvremenih marketinških komunikacija. U usporedbi s tradicionalnim medijima, Internet pruža zanimljiv kontrast. Tako, npr. vrijeme u tradicionalnim medijima je ograničeno dok je prostor na Internetu neograničen. Ekonomska kriza danas je naglala tvrtke da se uključe u pronalaženje jeftinijih načina oglašavanja. To nužno ne znači odricanje od drugih kanala oglašavanja nego smanjenje ulaganja u njih. Raširena upotreba Interneta ima dramatičan utjecaj kako na kupaca tako i na marketing. Korišćenje Interneta i njegov utjecaj nastavlja rasti svakim danom sve više u svijetu. Dakle, može se reći da je Internet temeljito promijenio za kupce značenje pojmova udobnosti, brzine, cijene proizvoda, informacija i usluga. Čini se kao da oglašavanje na Internetu - online oglašavanje - jest i ostat će najpovoljniji, najjeftiniji i jedan od najučinkovitijih sredstava promocije. Zbog sve većeg broja korisnika, svakodnevnog poboljšanja kvalitete i obogaćenja sadržaja informacijama, kontinuirani razvoj online oglašavanja predstavlja dokaz zašto se sve veći broj tvrtki oglašava na Internetu (Chitu, 2009, str. 27). "Migracija" na online oglašavanje je fenomen uočen krajem 2003. godine u Sjedinjenim Američkim Državama kada je smanjen broj mladih gledatelja nacionalnih televizijskih postaja. Donedavno, online oglašavanje podrazumijevalo je korišćenje pretraživača Interneta kao velikog prozora, ili ogromne biblioteke, gdje se nalazi tekst, slike, filmovi i sl., međutim spoznalo se da je Internet „živ“. Internet danas čine ljudi koji razgovaraju jedni s drugima, komuniciraju, prenose svoje ideje, osjećaje. Tako je nastao novi fenomen društvenih medija, fenomen koji nije mogao biti zanemaren od strane tvrtki, a ni oglašivača. Tradicionalni mediji su jednosmjerni kanali koji šalju podatke javnosti, ali ne dobijaju odgovor odmah. Utjecaj na javnost o oglasu može se mjeriti samo s dodatnim naporom, resursima i dodatno uloženim vremenom. Društveni mediji omogućuju sve navedeno gotovo trenutno. Ova vrsta komunikacije omogućuje da se mala tvrtka može natjecati s velikom, te danas tvrtke moraju prilagoditi oglašavanja i marketinške napore kako bi iskoristili sve online mogućnosti (Razvan, 2012, str. 28). U Internet oglašavanju razlikuju se tri skupine sastavnica tj. uloga: prodavači, kupci i oglašivačka infrastruktura (Ružić, 2003, str. 122), prikazane slikom 1.

### SLIKA 1. SASTAVNICE INTERNET OGLAŠAVANJA



Izvor: Autorova ilustracija (Ružić, D. 2003, str. 122)

Internet kao interaktivni medij omogućuje potrošačima da izravno komuniciraju s oglašavateljem i pri tome stvaraju partnerske odnose. Temeljna prednost Interneta odnosi se na mogućnost ciljnog usmjeravanja uskoj ciljanoj publici tako da ne postoji veliko rasipanje. Nadalje, raspoloživost informacija i brzina kojom se one mogu dobiti možda su i najveće prednosti Interneta. Kada kupac posjeti traženu stranicu može dobiti sve potrebne informacije i tako ovaj medij za razliku od ostalih pruža široke i detaljne informacije. Prodajni potencijal ove metode raste geometrijskom progresijom, te predstavlja brzorastuće korisničko tržište. Ukupne mogućnosti koje pruža Internet još nisu u cijelosti iskorišćene. Za mala i srednja poduzeća koja raspolažu ograničenim budžetom za marketinšku komunikaciju Internet je najbolji medij, jer za samo dio ulaganja postiže svjetsku izloženost (Kesić, 2003, str. 422).

Danas Internet preuzima ulogu glavnog medija ne samo komunikacije nego i prodaje. Iako je potencijalno najefikasniji medij, Internet još uvijek ima svojih nedostataka koji se ogledaju u nepouzdanosti rezultata mjerenja učinkovitosti - različiti istraživači dolaze do sasvim različitih podataka. Nadalje, obilježja publike su vrlo promjenljiva, te porastom broja oglasa, šanse za opažanjem svakog pojedinog oglasa značajno se smanjuju. Jedan od glavnih nedostataka Interneta ogleda se u nedopuštenim načinima oglašavanja koja su usmjerena djeci i maloljetnicima.

Nadalje, povećanjem korisnika Interneta, njegovi troškovi sve više rastu - postavljanje stranice je jeftino, ali poskupljuje održavanje dobre stranice i njezino povezivanje s kvalitetnim i brzim pretraživačima. Nadalje, iako se kvaliteta oglasa stalno poboljšava, oglasi na Internetu još uvijek zaostaju za onima na TV-u. Zadnji nedostatak oglašavanja na Internetu ogleda se u činjenici, premda broj Internet korisnika svaki dan enormno raste, doseg ciljane publike značajno zaostaje iza TV-a. U cijelosti Internet nudi niz prednosti, te je zasigurno da će njegova uporaba kao medija budućnosti u komunikacijskim ciljevima sigurno nastaviti rasti uzlaznim trendom. Izvjesno je da će se nedostaci jedan po jedan rješavati i na taj način će Internet ostavljati iza sebe sve ostale medije komunikacije, posebno u segmentu poslovnog tržišta (Kesić, 2003, str. 422).

Posljednjih godina zapanjujući razvoj Interneta, svjedočanstvo je da je Internet sve važniji čimbenik u trenutnom načinu života. Isto tako, oglašavanje na Internetu ima isti takav rasplet, budući da proračun online oglašavanja raste kako godine prolaze. Online oglašavanje je znatno više atraktivno za potrošače, jer oglašivače usmjerava da zadovoljavaju interese potrošača. Osim toga, online oglašavanje može se istodobno pojavljivati u brojnim varijacijama, uključujući: video, zvučni isječak, tekst i sve njihove kombinacije. Kada je riječ o glavnim vrstama online oglašavanja: bannerima i pop-up prozorima, provedeno je istraživanje u izraelskim tvrtkama gdje je autor htio istražiti koji alat menadžeri više preferiraju, te postoje li razlike u učinkovitosti. Navedeno istraživanje pokazalo je da su banner oglasi manje nametljivi i konzervativni za razliku od agresivnih pop-up reklama (Tchai, 2011, str. 121).

### **3 Internet oglašavanje u RH**

Oglašivačka industrija u Hrvatskoj najbrže je rastuća djelatnost u ovoj zemlji. Najoglašavanije kategorije su još uvijek telekomunikacije, financije i osobni automobili. Intenzivno su oglašavane i kategorije bezalkoholnih pića, te dnevni listovi. Oglašavanje je sigurno najjači marketinški alat u borbi za percepciju potrošača, te za prijenos poruke do ciljane tržišne skupine (Medić and Pancić, 2010, str. 215). Iako u Republici Hrvatskoj postoji pad ulaganja u oglašavanje, unazad nekoliko godina zbog opće gospodarske krize, prema podacima je HURE (Hrvatska udruga reklamnih agencija) Internet oglašavanje postalo popularnije od reklamiranja u tisku. Naime, 2012. godine prema vrstama medija najveći su gubitak u odnosu na prethodnu godinu, od 16 posto, zabilježile tiskovine i to s 457 milijuna kuna uloženi u oglašavanje po tim medijima. Ovaj podatak iz HURA-e objašnjavaju općim padom čitanosti te 'odljevu' oglašivačkih budžeta na Internet, gdje su mjerljivi online budžeti rasli za čak 131 posto, što iznosi 83 milijuna kuna. ([www.seebiz.eu](http://www.seebiz.eu)) Nadalje, oblici oglašavanja s kojima se susrećemo u HR su:

- Display (tekstualni, slikovni, animirani, video, html, flash banneri...),
- Branding (wallpaper, takeover, pre-roll video...),
- Classifieds (oglasnici, nekretnine, auti, poslovi, poslovni direktoriji, web imenici),
- PR (sponzorirani linkovi, članci..),

- Kontekstualno oglašavanje (Google, Etarget, Xclaim),
- Social Media (Twitter, Facebook, LinkedIN),
- Gerila marketing (Google – SEO, razlika između onpage i offpage optimizacije. (www.informativka.hr)

Ključna prednost Internet marketinga, u odnosu na tradicionalni, jest ta da je cijena oglašavanja daleko niža. Internet kampanju moguće je pokrenuti u svega nekoliko sati, a rezultati su vidljivi u gotovo realnom vremenu. Tako npr., udio Internet oglašavanja u svijetu rapidno raste, a u Velikoj Britaniji je primjerice nadmašio TV oglašavanje. (www.informativka.hr) Oblici online oglašavanja u RH prikazani su Slikom 2.

## SLIKA 2. OBLICI ONLINE OGLAŠAVANJA U REPUBLICI HRVATSKOJ

<b>DISPLAY OGLAŠAVANJE</b>
• Display oglašavanje je najpopularniji oblik oglašavanja u Hrvatskoj i u globalu podrazumijeva sve vrste banera (tekstualni, slikovni, video...) bez obzira na format.
<b>CLASSIFIEDS OGLAŠAVANJE</b>
• Pod "classifieds industriju" spadaju oglasnici (općeniti, nekretnine, automobili), portali za zapošljavanje i poslovni imenici.
<b>E-MAIL</b>
• Najpopularniji oblik direktne komunikacije na internetu je putem e-maila ili društvenih mreža. Korištenje e-maila predstavlja jeftinu varijantu kvalitetnog direktnog marketinga. Poruke se razmjenjuju brzo i direktno, a usluge se podižu na viši nivo koji nadmašuje tradicionalne oblike komunikacije.
<b>KONTEKSTUALNO OGLAŠAVANJE</b>
• Kontekstualno oglašavanje je oblik internetskog marketinga koji omogućava da se oglasi naručitelja dobro usmjere na one web stranice i to sa onim web sadržajem koji najviše odgovara oglašivaču kao zakupniku oglasnog prostora. Ovaj oblik oglašavanja se bazira na ključnim riječima koje korisnici/posjetitelji upisuju u tražilicu.
<b>SEO (OPTIMIZACIJA ZA TRAZILICE)</b>
• predstavlja različite metode i tehnike koje se primjenjuju na web stranicu i izvan nje s ciljem postizanja što više pozicije na tražilicama kao što su Google, Bing, Yahoo. One pomažu poduzećima kako bi ih korisnici mogli pronaći.
<b>DRUŠTVENE MREŽE</b>
• Porast društvenih mreža utjecao je na komunikaciju između tvrtki i njihove ciljane skupine. Pojavom društvenih mreža organizacijama se omogućava lakša i brža komunikacija sa potencijalnim klijentima te stvaranje baze potencijalnih klijenata. Organizacije na taj način kreiraju sadržaj koji će biti interesantan korisnicima i poticati ih da dijele informacije na društvenim mrežama.

Izvor: Autorova ilustracija (www.informativka.hr)

U nastavku rada, detaljnije je opisan svaki oblik online oglašavanja. Dakle, display oglašavanje podrazumijeva:

- Tekstualni oglas na svakom portalu može izgledati drugačije. Ono što je najvažnije kod tekstualnog oglašavanja jesu riječi koje ćete koristiti u oglasu. Najpoznatiji oblik tekstualnog oglasa je svakako onaj koji se vrti putem Google mreže (GDN – Google Display Network), a sastoji se od naslova, teksta oglasa i linka na koji oglas vodi.
- Slikovni oglasi mogu biti dinamični ili statični. Statični oglas sadrži samo jednu sliku (najčešće jpeg ili png) dok dinamički oglas sadrži više slika koje se izmjenjuju (gif).
- Animirani oglas se sastoji od niza sličica koje se izmjenjuju na takav način da daju dojam pokreta, poput crtića. Flash tehnologijom moguće je izraditi posebne animacije, dodati zvučne efekte i sl. Ne mora se prikazivati u okvirima sadržaja već se može prikazati npr. na sredini stranice iznad sadržaja - takav oblik oglasa kod nas naziva se “floating banner”. ([www.informativka.hr](http://www.informativka.hr))
- Video oglas je zapravo oblik oglasa koji izgleda kao standardna TV reklama.

Kada je riječ o složenijim formatima display oglasa, riječ je o rich media formatima, odnosno oglasima s većom dozom interakcije, a to su:

- Wallpaper (nazivaju se još i background ili skin) je brandirana pozadina web stranice i zapravo je prošireni oblik slikovnog ili čak animiranog oglasa.
- Expandable oglas se proširuje kada se mišem pređe preko njih ili se na njih klikne. Nakon te akcije pojavljuje se dodatna određena poruka koja će zainteresirati posjetitelja.
- Interstitial oglas (Full Page Takeover) su oglasi koji zapravo “preuzimaju” prostor na stranici. Kada posjetitelj dođe na web stranicu, prikaže mu se oglas koji je veličine cijele stranice.
- Pre-roll video oglas je oglas vrlo sličan TV reklamama jer se prikazuju netom prije video sadržaja koji se namjerava pogledati.
- HTML oglas najčešće izgleda kao dio web stranice. Koristi se kako bi se oglas prilagodio dizajnu portala na kojem se oglašava, jer mu na taj način posjetitelj više vjeruje. ([www.informativka.hr](http://www.informativka.hr))

Classifields oglašavanje obuhvaća online oglasnike koji tipično ne koriste poslovne modele naplate oglasa po broju znakova, pa su online oglasi u prosjeku duži od oglasa u tisku. Njih je moguće pretraživati, sortirati po regijama i sl. Kod oglasnika nema revolucionarnih oblika oglašavanja. Pravne osobe najčešće mogu objaviti izdvojeni oglas, oglašavati se bannerom, sponzoriranim člankom ili napraviti profil, dok fizičke osobe mogu objaviti samo izdvojeni oglas. Izdvojeni oglas najčešće se nalazi u listingu oglasa pri vrhu ili među izdvojenim oglasima. Kod e-mail

oglašavanja komunikacija sa korisnicima/klijentima može biti i u dobrom i u lošem smislu. Loša komunikacija sa korisnicima podrazumijeva slanje SPAM mailova koji su iritantni i mogu djelovati negativno za poslovanje i za imidž tvrtke. Ono što je dozvoljeno kod ovakvog oblika direktne komunikacije je dobivanje dozvole od strane potencijalnog klijenta za slanje e-maila. Ovakav oblik marketinga se naziva Permission Marketing (marketing na osnovu date dozvole). Permission Marketing se obavlja preko mailing liste što pošiljatelju omogućuje slanje iste poruke na neograničeni broj korisničkih mailova. U svakom trenutku korisnici se moraju moći odjaviti s liste primatelja tih mailova. Nadalje, kontekstualno oglašavanje obuhvaća:

- Google AdWords – Google kontekstualno oglašavanje omogućava ciljano oglašavanje na web stranicama ili ostalim medijima. Takav oblik oglašavanja se bazira na ključnim riječima koje korisnici/posjetitelji upisuju u tražilicu ili kada npr. posjetitelj posjeti web stranicu koja je vezana za sport i sportsku odjeću tada mu se pojavljuju kontekstualni oglasi koji govore upravo o toj tematici.
- Etarget funkcioniра slično kao i Google Adwords samo je tehnologija u pozadini te oglasne mreže puno lošija.
- Xclaim je oblik oglašavanja koji donosi kontekstualno oglašavanje unutar samog sadržaja na način da se oglasi prikazuju u obliku zelenih dvostruko podcrtanih riječi.

Nadalje, Onpage SEO ili onpage optimizacija je prilagodba samog CMS sustava web stranice, web shopa ili web portala kako bi bio što jednostavniji za čitanje nekoj web tražilici. Offpage SEO ili offpage optimizacija sastoji se od link buildinga, to je skup raznih taktika i metoda za postavljanje linkova usmjerenih na našu stranicu. Linkovi imaju dvostruku ulogu, služe kao putokaz za dovođenje stvarnih posjetitelja na web stranicu te kao smjernice za robote tražilica. Nadalje, društvene mreže kao oblik Internet oglašavanja postale su platforma koja je lako dostupna svima sa pristupom Internetu. Osim toga, društveni mediji služe kao relativno jeftina platforma za organizacije i provedbu marketinške kampanje. S pojavom usluge kao što je Twitter, prepreka za ulazak u društvene medije uveliko je smanjena. U Hrvatskoj to nije slučaj, jer je u RH popularan samo Facebook. Postoje 3 osnovna načina promocije na Facebook – aplikacije, Facebook stranice, te Facebook oglasi. Također, među oblike Internet oglašavanja, u Hrvatskoj se pojavljuje i PR oglašavanje. PR podrazumijeva: upravljanje imidžom tvrtke kroz komunikaciju, odnosno kreiranje reputacije, razvijanje poslovnih odnosa u tvrtki i s drugim tvrtkama i ostalim dionicima, kreiranje pozitivnog mnijenja i informiranje o tvrtki. Uspješan PR je kada se uspije stvoriti pozitivna slika/imidž o tvrtki, a to je ujedno i cilj koji treba postići. PR objave su zapravo jedini općeprihvaćeni “besplatni” način promocije. Sponzorirani linkovi su linkovi za koje se nekome plaća da ih objavi. Premda postoji još oblika oglašavanja i noviji formati, navedeni oblici trenutno su najpopularniji i najvažniji za naše tržište ([www.informativka.hr](http://www.informativka.hr)).

### 3.1 Mjerenje uspješnosti oglašavanja na Internetu

Poduzeća nastoje saznati i izmjeriti kakvi su učinci oglašavanja putem njihove web-stranice i kakva je posjećenost tog web-mjesta. Mjerenje učinkovitosti Interneta najčešće se provodi elektroničkim putem. U prošlosti se vjerovalo da su pristupi web-stranicama (engl. hit) najvjerodostojnije mjerilo uspješnosti web-stranice, ali se s vremenom pokazalo da njihovo pojednostavljeno tumačenje nije uvijek prihvatljivo. Ono što poduzeće želi izmjeriti je: broj pojedinačnih posjeta na njihovoj web stranici, trajanje posjeta, broj i vrijednost obavljenih transakcija. S tim u vezi razvijena je cijela teorija pod nazivom softverska metrika, a bavi se mjerenjem privlačnosti web-stranica. U praksi se najčešće koriste sljedeće mjere učinkovitosti i privlačnosti web-stranice poduzeća, a to su:

- zahtjev za oglas – dostavljanje oglasa posjetitelju web-stranice,
- posjećenost ili doseg – broj posjeta stranici, često kritiziran, jer ne razlikuje koliko puta ista osoba otvori stranicu,
- čitatelji stranice – broj čitatelja koji se zadržavaju na stranici,
- jedinstveni posjetitelji – broj čitatelja unutar jedinice vremena, najčešće jednog sata,
- Clicks Through – broj posjetitelja koji kliknu na banner oglas da bi otvorili željenu stranicu,
- postotak klikova oglasne stranice na web-stranicu poduzeća,
- dojmovi korisnika koji su posjetili stranicu (<http://filaks.hr>).

Danas postoje i vrlo sofisticirane metode praćenja učinkovitosti web-stranica. Koriste se tzv. Cookies, maleni dijelovi informacija koje se pohranjuju u web-petraživaču. Oni bilježe je li određeni korisnik ikad posjetio stranicu, kako često je posjećuje, vrijeme posljednjeg posjeta i duljinu zadržavanja. Osim online istraživanja, koriste se i oblici klasičnih metoda istraživanja prilagođenih Internet mogućnostima. Ankete koje se provode online i tradicionalnim metodama mjere sve aspekte ponašanja potrošača, od potrošnje do stavova i namjere ponašanja u budućnosti. Za elektroničko trgovanje najznačajniji je pokazatelj prodaja. Dodavanjem podataka o demografiji i intenzitetu korišćenja, povećava se efikasnost prodaje koja je usmjerena ciljnom tržištu. Kad se pojedinac slučajno ili namjerno nađe na web-stranici poduzeća, ona pobuđuje njegov interes i usmjerava pažnju. Ako potrošač nije zadovoljan onim što vidi, potražiti će dodatne informacije ili će istraživati dalje. Na taj način potrošač postaje ravnopravni partner koji time postiže čak prioritetnu poziciju u odnosu na poduzeće. Vođeno informacijama dobivenim od korisnika, poduzeće može ažurirati, korigirati ili nadopuniti ponudu na web-stranici. Poduzećima se preporučuje korišćenje programa zasnovanih na izravnoj metrici gdje se: mjere i promatraju lokacije i regije, analizira korisnički profil, traže najčešće preuzimane datoteke, najčešće korišćeni web-preglednici, najčešće korišćene klijentske hardverske platforme, pogreške u radu poslužitelja i najčešće posjećivana web-mjesta. Internet nudi niz prednosti koje će se u budućnosti još više razvijati, pa je za poduzeće vrlo

mudro pristupiti sučeljavanju s potrošačima i iz tog partnerskog odnosa ostvariti zajedničke poslovne ciljeve (<http://filaks.hr>). Dobro planiranje i kontrola oglašavanja ovise značajno o ocjeni njezine djelotvornosti. Ipak, udio fundamentalnih istraživanja koja se odnose na djelotvornost oglašavanja je veoma malen. Prema Forreštu „Vjerojatno ne više od 1/5 od 1% ukupnih izdataka za oglašavanje koristi se kako bi se adekvatno razumjelo kako potrošiti ostalih 99,85“ (Kotler, 2001, str. 657).

#### **4 Zaključak**

Zbog sve većeg broja korisnika, svakodnevnog poboljšanja kvalitete i obogaćenja sadržaja informacijama, kontinuirani razvoj online oglašavanja predstavlja dokaz zašto se sve veći broj tvrtki oglašava na Internetu. Online oglašavanje može se istodobno pojavljivati u brojnim varijacijama, uključujući video, zvučni isječak, tekst i sve njihove kombinacije. Kada je riječ o glavnim vrstama online oglašavanja tada se razlikuju banner-i, pop-up prozori, skyscraperi, te sponzorstva. Online oglašavanje ili oglašavanje na Internetu postaje sve popularnije i danas nema gotovo nijedne reklamne kampanje u zapadnim zemljama koja ne uključuje oglašavanje na web-u. Iako je Internet potencijalno najefikasniji medij, Internet još uvijek ima svojih nedostataka. Isto tako, važno je znati da u potpunosti nisu iskorišćene sve mogućnosti i prednosti Interneta. Internet oglašavanje nudi mjerljive rezultate, a i znatno veću prisutnost i vidljivost u odnosu na klasični marketing. Oglašavanje je sigurno najjači marketinški alat u borbi za percepciju potrošača, te za prijenos poruke do ciljane tržišne skupine, a broj Internet korisnika raste iz dana u dan u Republici Hrvatskoj, te se na taj način širi potencijalna ciljana skupina do koje oglašavač želi doprijeti. Dakle, oglašivačka industrija u Hrvatskoj najbrže je rastuća djelatnost u našoj zemlji, a najoglašavanije kategorije su još uvijek telekomunikacije, financije i osobni automobili. Intenzivno su oglašavane i kategorije bezalkoholnih pića, te dnevni listovi. Stoga, uporaba Interneta kao sredstva komunikacije s određenom publikom u današnjem vremenu postala je jedan od najvažnijih elemenata suvremenih marketinških komunikacija.

#### **5 Literatura**

- Chitu, I. 2009. Some aspects regarding Internet advertising. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov*, 2(51): 27-30.
- GfK Croatia. 2012. Informatička pismenost u Hrvatskoj. [http://www.gfk.hr/public\\_relations/press/press\\_articles/009149/index.hr.html](http://www.gfk.hr/public_relations/press/press_articles/009149/index.hr.html). Preuzeto: 5. svibnja 2013.
- Informativka. 2013. Internet marketing. <http://www.informativka.hr/internet-marketing/>. Preuzeto: 15. svibnja 2013.
- Internet World Stats. 2012. Internet usage statistics. <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>. Preuzeto: 28. travnja 2013.
- Kesić, T. 2003. *Integrirana marketinška komunikacija*. Zagreb: Opinio.

- Kotler, P. 2001. Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola. Zagreb: Mate.
- Medić, M., Pancić, M. 2010. Osnove marketinga. Praktikum. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
- Razvan, D. 2012. Advertising in virtual space: An increasing threat for traditional advertising, 4: 28-39.
- Renko, N. 2009. Strategije marketinga, 2. izdanje. Zagreb: Naklada Ljevak.
- Ružić, D. 2003. E-marketing. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
- Ružić, D. 2003. Marketinške mogućnosti Interneta. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
- SEEBiz. 2013. Online oglašavanje. <http://www.seebiz.eu/hura-pada-ukupno-oglasavanje-online-oglasavanje-lani-uzletjelo-131/ar-341597>. Preuzeto: 14. svibnja 2013.
- Tchai, T. 2011. Online advertising development and their economic effectiveness. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(6): 121-133.
- Učinkovitost Interneta u marketinškoj komunikaciji. 2013. <http://filaks.hr/index.php/reference/strucni-clanci/9-uncategorised/236>. Preuzeto: 10. svibnja 2013.

## **INOVACIJE NA TRŽIŠTU KAPITALA ŠANSA ZA RAZVOJ BOSNE I HERCEGOVINE<sup>160</sup>**

### **INNOVATIONS ON THE CAPITAL MARKET THE CHANCE FOR DEVELOPMENT OF BOSNIA AND HERZEGOVINA**

---

Ismet Kumalić<sup>161</sup>

Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka, Ekonomski fakultet

#### **Sažetak**

Ovaj rad ima za cilj da se istraži međuovisnost i uloga inovacija na tržišta kapitala i moguće implikacije na razvoj Bosne i Hercegovine. Tržište kapitala je mjesto gdje se pojavljuju masovni investitori koji žele da zadovolje svoje različite interese. Oni će investirati u instrumente koji zadovoljavaju njihove interese i koji im omogućuju izbor. Na drugoj strani emitenti instrumenata na tržištu kapitala žele da maksimiziraju svoje ciljeve. Što je tržište kapitala bogatije sa instrumentima to su prilike za izbor i investiranje veće. Inovacije na finansijskom tržištu kreiraju nove prilike i odnose i omogućuju investitorima veći izbor, a emitentima postizanje različitih ciljeva. Inovacije koje nose dodatne opcije omogućuju sprovođenje ciljane ekonomske razvojne politike. Zemlje koje se nalaze u procesu tranzicije, kreiranjem različitih instrumenata, imaju mogućnost da kreiranjem novih instrumenta ostvare više ciljeva u isto vrijeme. U radu se na primjeru „*buy back*“ obveznica razrađuje ideja postizanja višestrukih ciljeva. „*Buy back*“ obveznice, kao novi instrument na tržištu kapitala u Bosni i Hercegovini, predstavljaju inovaciju koja može biti efikasan instrument za razvoj tržišta kapitala, postupno sprovođenje privatizacije u strateškim sektorima, prilagođavanje novim izvorima kapitala i dovoljna sigurnost investitorima u vrijednosne papire. Primjenom i kombinacijom naučnih metoda analize i sinteze, kvantitativne i komparativne metode i metode deskripcije i kompilacije potvrđena je hipoteza: da inovacije na tržištu kapitala dovode do jačanja tržišta kapitala i stvaranja uslova za brži ekonomski razvoj.

**Ključne riječi:** inovacije, tržište kapitala, razvoj.

**JEL:** M 44, G 10

---

<sup>160</sup> Rad je bio prezentovan na Međunarodnoj konferenciji o društvenom i tehnološkom razvoju STED 2013, održane 26. i 27.09.2013.godine u Banjoj Luci u organizaciji Univerziteta za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka.

<sup>161</sup> Despota Stefana Lazarevića bb, 78000 Banja Luka, BiH; E-mail: kuismet@bih.net.ba

## Summary

The aim of this study is to investigate interdependent and the role of innovation on the capital markets and possible implications to the development of Bosnia and Herzegovina. The capital market is a place where appear the mass investors who want to satisfy their different interests. They will invest in instruments that meet their interests and which allow them a assortment. On the other side of the issuers of instruments on the capital markets want to maximize their objectives. If is the capital market are richer with instruments the opportunity of chooses and investments are bigger. The innovations on the financial market create new opportunities and relations and allow investors greater choice and issuers to achieve different goals. The innovations that carry additional options allow the implementation of targeted economic development policy. Countries in transition, by creating different instruments, have possibility to achieve several goals at the same time. In this paper, a case of "buy back" bond develops ideas to achieve multiple objectives. "Buy buck" bonds as a new instrument in the capital market in Bosnia and Herzegovina, presenting an innovation that can be an effective instrument for the development of capital markets, the gradual implementation of privatization in strategic sectors, adaptation to new sources of capital and sufficient security for investors in securities. The application and combination of scientific methods of analysis and synthesis, quantitative and comparative methods and the methods of description and compilation, confirmed the hypothesis: that innovation in the capital market comes to strengthening the capital markets and create conditions for faster economic development.

**Keywords:** innovations, capital market, development.

## 1 Uvod

Pojavom dioničarstva razvijaju se novi oblici finansiranja poslovnih poduhvata privrednih društava. Različiti interesi i potrebe dioničarskih društava pred finansijsko tržište postavljaju nove zahtjeve i prilagođavanja. Osnovni instrumenti na tržištu kapitala su dionice koje predstavljaju vlasničke udjele i obveznice koje imaoću osiguravaju fiksni prinos za određeno vrijeme. Na osnovu ova dva bazna instrumenta finansijska industrija je iznjedrila mnoge instrumente i derivative kako bi podržali različite oblike i forme poslovnih transakcija i poduhvata.

Vrijednosni papiri dolaze na finansijsko tržište emisijom i prodajom istih investitora na primarnom tržištu kapitala. Inovacije i prilagođavanja vrijednosnih papira potrebama realnog sektora dešavaju se u kontinuitetu. Novi instrumenti, izvedenice ili derivati, samo su novi korak u razvoju finansijske industrije. Inovacije i fleksibilnost u kreiranju instrumenata na tržištu kapitala omogućila je učesnicima da kreiraju instrumente prema namjeni i ciljevima koje žele postići u datom trenutku. Da bi novi instrumenti bili emitovani i prihvaćeni na tržištu kapitala oni moraju zadovoljiti dva osnovna principa: da emitentu osiguraju potrebna finansijska sredstva i da investitoru (kupcu) obezbjude očekivani prinos. Kako su mogućnosti poslovnih kombinacija praktično neograničene, tako je i broj izvedenica i inovacija neograničen.

Koliko god instrumenti bili novi i različiti po svom sadržaju i formi u krajnjem se oslanjaju na rješenja osnovnih vrijednosnih papira. Veći broj instrumenata omogućuje učesnicima veći izbor i veći broj poslovnih kombinacija. Različitost instrumenata omogućuje lakše prilagođavanje, a time i veću tražnju koja za posljedicu ima veći promet i likvidnost tržišta. Polazeći od mogućnosti kreiranje i prilagođavanja instrumenata potrebama učesnika u radu, iznešena su razmišljanja o jednom tipu obveznica koje omogućuju emitentu ostvarenje više ciljeva u isto vrijeme. Instrument je nazvan „buy back“ obveznice, a sam naziv je promjenljiva forma.

Koje su mogućnosti i uloga inovacija na finansijskom tržištu, pitanja su koja se razrađuju u ovom radu kroz sljedeću radnu hipotezu: *inovacije na tržištu kapitala dovode do jačanja tržišta kapitala i stvaraju uslove za brži ekonomski razvoj*. Što se na tržištu kapitala nalazi veći broj instrumenata, ono se smatra razvijenijim.

Cilj istraživanja je: da se korišćenjem naučnih metoda provjeri postavljena hipoteza na primjeru tržišta kapitala u BiH i da se pokažu mogućnosti primjene novih instrumenata uz istovremeno ostvarivanje razvojnih ciljeva. Prilikom istraživanja i formulisanja rezultata korišćene su kombinacije naučnih metoda analize i sinteze, komparativna metoda, metoda apstrakcije i konkretizacije, metoda deskripcije i kompilacije. Pažnja je usmjerena na mogućnosti tržišta kapitala u Bosni i Hercegovini.

## **2 Pojam i definicija inovacija na tržištu kapitala**

Vrijednosni papiri se mogu definisati kao pismena isprava kojom se izdavalac obavezuje da će imaću (donosiocu) osigurati određena prava. Prava se razlikuju prema vrsti vrijednosnog papira. U osnovi se kreću od prava na povrat glavnice i isplatu pripadajuće kamate (prinosa), do učešća u upravljanju i profitu društva izdavaoca papira. Prava mogu biti izražena i u drugim oblicima kao što je realna (materijalna) imovina i nematerijalna prava. Zajednička karakteristika za sve vrijednosne papire je da su utrživi i da se sa njima trguje na finansijskom tržištu. Zbog svoje utrživosti vrijednosni papiri predstavljaju za izdavaoce mogućnost pribavljanja novčanih sredstava za finansiranje, a za kupce mogućnost za investiranje. Sa stanovišta društva mehanizam vrijednosnih papira omogućuje mobilizaciju decentralizirane štednje stanovništva u razvojne privredne projekte. Svako ulaganje, pa i ulaganje u vrijednosne papire, nosi sa sobom određene rizike. Tržište vrijednosnih papira ima funkciju da prinose od ulaganja uskladi sa rizicima poslovanja i učešćem u upravljanju privrednim društvom.

Vrijednosni papiri se mogu grupisati po različitim kriterijima: mogućnosti konverzije (konvertibilne i nekonvertibilne); vremenskoj dimenziji (kratkoročni, dugoročni); karakteru naknade (fiksni, varijabilni); naznaci vlasnika (na ime i na donosioca); po karakteru finansijskog odnosa (zajmovni, vlasnički). Vrijednosni papiri kao instrumenti finansiranja mogu se podijeliti na: dionice (obične i povlaštene); obveznice (dohodovne, prava); izvedenice (prava, opcije, termske). Grupisanja mogu biti i po drugim kriterijima ovisno od pristupa analizi vrijednosnih papira. Vrijednosni papiri se najčešće posmatraju sa stanovišta ulagača (kupaca). U

tom slučaju radi se o investicijskim papirima koji ulagaču treba da donesu prihod (prinos).

Najznačajniji dio finasijskog tržišta odnosi se na trgovanje izvedenim vrijednosnim papirima i izvedenim finasijskim instrumentima. Ova vrsta instrumenata se u praksi naziva *izvedenice* ili *derivati*. Naziv izvedenice su dobile po tome što se njihova vrijednost izvodi iz druge imovine ili drugog pravnog posla. Izvedenice predstavljaju inovacije na tržištu kapitala koje se pojavljuju emisijom na primarnom tržištu u izmijenjenom obliku osnovnih instrumenata (dionice i obveznice). Izvedenice najčešće predstavljaju prava koja proističu iz buduće aktivnosti, stjecanja ili otuđenja finasijske imovine (Orsag, 2011, str. 677). Izvedenice predstavljaju finasijske instrumente u formi vrijednosnih papira kreiranih za „široku“ upotrebu. Inovativnost kod kreiranja izvedenica kao instrumenata finasijskog tržišta se ogleda u njihovoj širokoj primjeni, prihvatljivosti i prilagodljivosti ciljevima. Izvedenice možemo grupisati u četiri osnovne grupe: (i) termenske ugovore; (ii) opcije; (iii) varante i (iv) konvertibilije (Orsag, 2011, str. 678). Jedna izvedenica može da nosi više atributa i varijanti.

Pojava inovacija se može posmatrati i iz ugla poslovanja finasijskih institucija. Finasijske institucije razvijaju nove proizvode iz razloga povećanja vlastite dobiti i potrebe zadovoljenja svojih klijenata. Iste posluju u finasijskom okruženju koje je podložno stalnim promjenama. To se može konstatovati da „promjene“ u finasijskom okruženju stimuliraju finasijske institucije na potragu za inovacijama koje će biti „profitabilne“ (Mishkin, 2005, str. 423). Inflacija, kamatne stope, informatičke tehnologije se mijenjaju iz dana u dan, zakonska regulativa postaje sve strožija, konkurencija raste pod pritiskom globalizacije. Finasijske institucije su postale svjesne da su klasični proizvodi postali neprofitabilni i da promjene zahtijevaju nova prilagođavanja. Finasijski posrednici su morali kreirati nove instrumente i proizvode koji su profitabilni i koji odgovaraju klijentima. Proces i danas traje i inovacije predstavljaju uslov opstanka. Prof. Mishkin proces stvaranja inovacija vidi kao: (i) odgovor na promjene potražnje; (ii) odgovor na promjene ponude i (iii) izbjegavanje zakonskih odredbi (Mishkin, 2005, str. 423-435). Razvoj tržišta kapitala i pojava finasijskih inovacija je dovela do „nestajanja“ tradicionalnog bankarstva i razvoja alternativnih načina finansiranja poduzetničkih poduhvata.

Svako poslovanje sa sobom nosi rizik i jedan od razloga za kreiranje derivata (izvedenica) je pokušaj da se eliminišu rizici ili da se isti svedu na minimum. Zaključenje posla, izvršenje preuzetih obaveza i finasijske transakcije se ne dešavaju u istom momentu i svaka od transakcija nosi rizik. Kod robe može doći do promjene cijena, kod plaćanja do promjene kamate i deviznog kursa. Postoji i opšti rizik neizvršenja posla. Da bi se zaštitili od navedenih rizika učesnici koriste derivate kreirane za te namjene. Da bi se otklonili rizici promjene cijena, koriste se terminski ugovori i opcije. Za otklanjanje rizika od promjene deviznog kursa i kamate, koriste se terminski forward ugovori ili swap-ovi. Pošto se trguje sa finasijskim instrumentima, trgovac ne mora biti u posjedu realne imovine. U tom slučaju se radi o špekulantima, koji su nužni da bi se održala dinamika i likvidnost na tržištu kapitala. Koliko god špekulanti bili korisni za tržište kapitala, oni sa sobom nose rizik. Nisu rijetki slučajevi da su izazvali mnoge nevolje i gubitke na tržištu derivata. To je razlog

što postoje mišljenja da derivate treba zabraniti. Ne stoje mišljenja da derivate treba zabraniti, ali ukazuju na potrebnu opreznost kod investiranja. Na drugoj strani derivati se koriste kao zaštita od špekulanata i rizika (Brealey, 2007, str. 662).

Derivati predstavljaju izvedene instrumente iz osnovnih vrijednosnih papira (dionice i obveznice), te je njihovo prometovanje neodvojivo od tržišta kapitala. Što je tržište kapitala bogatije sa instrumentima to su mogućnosti kombinacija veće. Investitori u vrijednosne papire imaju veće mogućnosti izbora i svoju pažnju usmjeravaju prema tržištu kapitala. Kreiranjem i uvođenjem novih finansijskih instrumenata stvaraju se preduslovi za rast i razvoj tržišta. U cilju jačanja i razvoja tržišta kapitala, nužno je podržati i ohrabriti emisije i kreiranje novih instrumenata. U cilju podrške privrednog razvoja, nove emisije se koriste za finansiranje razvojnih projekata i poduzetničkih inicijativa. Novi instrumenti trebaju biti kreirani i prilagođeni postavljenim ciljevima (Kumalić, 2013, str.4).

Na tržištu kapitala u BiH nisu se pojavile izvedenice kao vrijednosni papiri i sa njima nije bilo trgovanja ni na jednoj berzi u BiH. Realno je očekivati da će se na tržištu kapitala u BiH pojaviti inovacije, koje će oživiti tržišta kapitala i razviti sekundarno tržište izvedenica. Izvedenice pružaju bezbroj mogućnosti i što se prije pojave, to će učesnici imati veće mogućnosti za upravljanje svojom imovinom.

### **3 Finansijska struktura i inovacije**

Do šezdesetih godina prošlog vijeka odvijao se tradicionalni sistem osiuguranja finansijskih sredstava za poslovne poduhvate. Banke su bile posrednik koji je osiguravao transfer sredstava od štednje prema realnim investicijama. Pojavom inovacija na finansijskom tržištu, finansijska struktura se počinje mijenjati. Bankarska industrija se suočila sa novim izazovima i počela je gubiti primat koji je do tada uživala. Najznačajnije inovacije koje su se desile na finansijskom tržištu u organizacionom smislu bile su: (i) pojava investicijskih fondova; (ii) špekulativne obveznice (eng. junk bonds); (iii) rast tržišta komercijalnih zapisa i (iv) sekuritizacija (Mishkin, 2005, str. 453). Nešto kasnije su se pojavili institucionalni fondovi (penzioni i zdravstveni). Proces je podržalo i ubrzalo svakodnevno kreiranje izvedenica na tržištu kapitala. Razvoj navedenih institucija pomogao je napredak i tehnološki progres koji se paralelno odvijao u sektoru informatičke tehnologije (IT). IT je omogućila brzu obradu i dostupnost podataka tako da su investitori u kratkom roku mogli da izvrše procjene manje poznatih kompanija i opravdanost zauzimanja duge ili kratke pozicije na tržištu kapitala. Rast kamata, koji se desio krajem osamdesetih godina, promijenio je situaciju u korist fondova. Banke i kompanije sa jakim bonitetom su u cilju pribavljanja sredstava masovno emitovale komercijalne zapise. Za novčane fondove je to bila prilika da viškove sredstava kratkoročno investiraju u zapise. Praktično su podržali razvoj jedni drugih. Sekuritizacija se smatrala jednom od najvažnijih finansijskih inovacija u prethodnim desetljećima. Sekuritizacija predstavlja proces transformacije nelikvidne imovine ( u aktivi banaka) u vrijednosne papire koji se iznose na tržište kapitala. Danas se stav o sekuritizaciji promijenio i mnogi smatraju da je ona bila ta koja je generisala i prouzrokovala sadašnju globalnu ekonomsku krizu.

Razvoj inovativnih posrednika na jednoj strani morao se odraziti na poslovne banaka na drugoj strani. Važnost poslovnih banaka kao izvora sredstava se smanjila, aktiva je počela da pada, a time i profitabilnost. Tradicionalna posrednička uloga banaka, gdje su depoziti bili izvor za odobravanje kredita, izgubila je svoju važnost na finansijskom tržištu. Mnoge banke su nestale sa scene. Najveći broj bankarskih bankrota u SAD zabilježen je u periodu 1982-1993. (u prosjeku 200 godišnje). Problemi koji su nastali u bankarskom sektoru bili su samo posljedica inovacija koje su se desile na finansijskom tržištu. Banke su morale odgovoriti na prijetnje i izazove koji su postavljeni pred njih. Mogle su odgovoriti samo na jedan način - inovacijama. Banke su kreirale nove proizvode i usluge. Kamate na aktivu nisu više jedini izvor prihoda za banke. Diapazon usluga i nekreditnih proizvoda se proširio i danas prihodi po ovom osnovu čine jednu trećinu od ukupnih prihoda bankarskog sektora.

Za finansiranje poslovnih poduhvata privredna društva iz vanjskih izvora sredstava koriste: bankarske kredite, kredite nebankarskih finansijskih posrednika (nebankarski krediti), dužničke vrijednosne papire (obveznice i komercijalni zapisi) i dionice koje predstavljaju nove vlasničke udjele. Analizirajući strukturu vanjskog finansiranja posljednje tri dekade prošlog vijeka, Mishkin dolazi do sljedećih zaključaka: (i) dionice nisu najvažniji izvor finansiranja kompanija. Učešće dionica u finansiranju se kreće ispod 10%. U slučaju banaka Bazelskim sporazumom je utvrđen minimalni odnos kapitala koji se kreće od 8% do 12% u odnosu na aktivu. Dionički kapital je najskuplji izvor finansiranja, i kompanije i banke ga žele minimizirati kako bi održale profitabilnost; (ii) emisija dužničkih vrijednosnih papira (obveznica) je ograničena razvojem finansijskog tržišta i bonitetom emitenta. Učešće obveznica na SAD tržištu, koje je najrazvijenije, ne prelazi jednu trećinu; (iii) finansiranje nebankarskim kreditima podrazumijeva razvijeno tržište kapitala, postojanje i razvijenost nebankarskih (ostalih) posrednika. Zbog svoje inventivnosti i konkurencije bankarskim kreditima, nebankarski posrednici i indirektno finansiranje u razijenim tržištima su postali značajniji od direktnog finansiranja; (iv) banke su i dalje ostale najvažniji izvor vanjskog finansiranja. Što je zemlja manje razvijena važnost banaka je veća. Stabilnost banaka je i dalje ključna za stabilnost ukupnog finansijskog i privrednog sistema i sve vlade su intervenirale u slučajevima kada je trebalo očuvati bankarski sektor; (v) finansijski sistem je najregulisaniji sektor u privredi svake zemlje; (vi) samo velike korporacije imaju pristup tržištu kapitala za finansiranje poslovnih poduhvata emisijom vrijednosnih papira; (vii) dužnički ugovori su komplikovani pravni akti koji često postavljaju dodatna ograničenja (zaštitne klauzule) u ponašanju dužnika. Koleteral je sastavni dio dužničkih ugovora; [Mishkin, 2005: 371-386]. Svemu prethodnom se mogu dodati i sljedeće konstatacije: (a) razvoj interneta je omogućio povezivanje finansijskog tržišta i prenos sredstava sa bilo koje tačke ili mjesta u bilo koju tačku svijeta u istom trenutku (real time). Svijet je postao jedno tržište na kojem se kapital slobodno kreće; (b) prevazilaze se lokalne i nacionalne granice, stvaraju se regionalne ekonomske integracije (EU, ASEAN, CEFTA) kao prelazna forma integrisanja u jedinstveno svjetsko tržište; (c) zemlje planske privrede (socijalističke) se nalaze u fazi tranzicije u tržišnu ekonomiju. Finansijska tržišta u tranzicijskim zemljama su nerazvijena i na istim se nije odvijao proces promjena koji se dešavao u tržišnim privredama; (d) globalna ekonomska kriza

traži nova rješenja. Navedene konstatacije i zaključci definišu nove okvire za iznalaženje novih specifičnih instrumenata. Dužina krize pokazuje da postojeći instrumenti ne daju željene rezultate i da rješenja treba tražiti u inovacijama i novim instrumentima.

Bosna i Hercegovina se nalazi u procesu tranzicije sa još uvijek nerazvijenim finansijskim tržištem i odsustvom inovacija. Struktura finansijskog tržišta u BiH je zasnovana na finansijskim posrednicima: banke, osiguravajuća društva, investicijski fondovi, mikro-kreditne organizacije. Veličina i razvijenost finansijskih posrednika u BiH data je u narednoj tabeli 1.

**TABELA 1. STRUKTURA AKTIVE FINANSIJSKOG SEKTORA BIH (U MIO KM) 2005-2011.GOD.**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Prosjek %
Banke	11.875	14.698	19.520	21.048	20.707	20.452	20.952	82,2
Fondovi	1.792	1.553	1.764	1.242	885	898	799	5,6
Osiganja	676	708	853	889	933	936	1.080	3,8
MKO	344	522	916	1.210	1.087	856	753	3,6
Lizing	564	862	1.417	1.600	1.598	1.108	1.149	5,2
Ukupno	15.251	18.343	24.470	25.989	25.210	24.250	24.733	100,0

Izvor: CB BiH GI 2006. i 2009.; Agencija za osiguranje BiH, izvještaji za 2005., 2007., 2009. i 2011.

Učešće aktive banaka u aktivi sektora u posmatranom periodu se kretalo od 79,7% (2005) do 84,7%. (2011). Najveća aktiva banaka bila je u 2008. god. Investicioni fondovi su imali najveće učešće u 2005. god. od 11,7 % u ukupnoj aktivi, od kada imaju tendenciju relativnog pada u ukupnom učešću. Najniže učešće zabilježili su 2011. godine, kada je učešće iznosilo svega 3,2%. Osiguravajuća društva (osiguranja) su zadržala relativno isto učešće u ukupnoj aktivi koje se kretalo između 3,4 i 4,4 %. Učešće mikrokreditnih organizacija se kretalo između 2,2 i 4,7 %, a lizing društava između 3,6 i 6,3% u ukupnoj aktivi sektora. Ukupna aktiva je imala tendenciju rasta do 2008. god. U 2009. dolazi do pada ukupne aktive za 3 % u odnosu na 2008., a 2010. za 3,8% u odnosu na 2009. god. U 2011. dolazi do porasta ukupne aktive za 2 % u odnosu na 2010. god.

Prosječno učešće u ukupnoj aktivi sektora, u posmatranom periodu, iznosilo je: banaka 82,2%, investicionih fondova 5,6%, osiguravajućih društava 3,8%, mikrokreditnih organizacija 3,6% i lizinga 5,2%. Ima li se u vidu da su većinski vlasnici lizing kuća u BiH banke, onda se učešće banaka u ukupnoj strukturi povećava. Iz navedenih podataka se vidi da je učešće nebankarskih finansijskih institucija ispod 20 % (realno ispod 15 %) što pokazuje nedovoljnu razvijenost nebankarskih finansijskih institucija. Što je ovaj odnos veći, to je tržište raznovrsnije i razvijenije. Finansijsko tržište BiH je bankocentrično i nerazvijeno po svojoj strukturi.

Za procjenu razvijenosti tržišta kapitala koriste se podaci vezani za odnos tržišne kapitalizacije i prometa vrijednosnih papira u odnosu na BDP. Kapitalizacija se u odnosu na BDP u periodu 2004 – 2011.god., od početnih 34,7% (2004.), povećala na 112,5% u 2007., a onda dolazi do pada na 33,4% u 2011. Promet na tržištu kapitala je u prvoj godini (2004.) iznosio 2,5% BDP. Najveći promet zabilježen je 2007. kada je učešće iznosilo 7,4% BDP, nakon čega je uslijedio pad na 1,15% u 2010. Na organizovanom tržištu (obje berze) pojavili su se novi instrumenti (trezorski zapisi) i tržište je oživjelo. Obrt (kapitalizacija/promet) se kretao između 2,6% i 10,2%. Tržište se smatra nerazvijenim ukoliko se promet na tržištu kapitala u odnosu na BDP kreće ispod 5% (Kumalić, 2013, str. 5). Tržište kapitala u BiH je siromašno i nerazvijeno.

Posmatrano iz ugla interesa kompanija, razvijeno tržište omogućuje kompanijama veći izbor i alternativno korišćenje izvora sredstava. Veći izbor alternativa i instrumenata jača konkurenciju i pojeftinjuje izvore, što za posledicu ima jaču konkurentnost kompanije na globalnom tržištu roba i usluga. Kompanije (korporacije) su u osnovi dioničarska društva, pa se kod njih vrijednosni papiri pojavljuju na samom početku osnivanja. Početni ili osnivački kapital se formira emisijom i prodajom dionica kao vrijednosnih papira. Nakon početka poslovanja korporacija počinje da razvija i proširuje svoje poslovanje investiranjem u realne investicije. U nedostatku sredstava ona se pojavljuje sa zahtjevom za kreditnim sredstvima ili sama kreira emisiju vrijednosnih papira sa ciljem prikupljanja dodatnih sredstava. Nova emisija može biti izvedena po osnovu povećanja vrijednosti korporacije (dokapitalizacija) i tad se radi o vlasničkim vrijednosnim papirima. Drugi pristup je dužnički u kom slučaju se izdaju vrijednosni papiri na osnovama zaduživanja (obveznice). Kod dužničkog pristupa korporacija dolazi do nedostajućih sredstava uz obavezu da kupcima vrijednosnih papira isplati prinos (kamatu) i nominalnu vrijednost u momentu dospjeća. Stvara se dužničko povjerilački odnos. Da bi obje strane imale interes (emisija i kupovina), kamata se kreće između bankarske kamate na oročenu štednju i kamate na kredite. Korporacije u svom poslovanju imaju ciklično kretanje finansijske imovine i pojavljuju se periodi viška sredstava. U tim situacijama kompanije se odlučuju da višak sredstava drže na računima kod finansijskih posrednika ili da investiraju u kupovinu vrijednosnih papira. U slučaju kada kompanija želi ostvariti kontrolu ili uticaj na poslovanje drugog društva, ona će se na tržištu kapitala pojaviti kao kupac vlasničkih papira. U slučaju kada želi ostvariti samo prinos, onda će investirati u papire koji joj donose prinose. Privredna društva se na finansijskom tržištu pojavljuju u različitim ulogama. Što je tržište razvijenije, to će kompanije imati veće mogućnosti poslovnih i poduzetničkih kombinacija i poduhvata.

#### **4 Inovacije i tržište kapitala u BiH**

Na tržištu kapitala nalazi se velik broj različitih vrijednosnih papira. Svi su se oni razvili na prilagođavanju osnovnih vrijednosnih papira potrebama različitih poslovnih situacija i poslovnih kombinacija. Život i svakodnevna praksa nameću potrebu definisanja novih rješenja i novih poslovnih poduhvata. Koliko god oni bili novi i različiti po svom sadržaju i formi u krajnjem se oslanjaju na rješenja i norme osnovnih vrijednosnih papira. Kako je ranije navedeno osnovne vrijednosne papire

čine obveznice i dionice, a na tržištu novca (kratkoročni instrumenti) trezorski i komercijalni zapisi.

Obveznica je potraživanje i pismena isprava u kojoj se izdavalac obavezuje da će imaću obveznice, to jest povjeriocu, u određenom roku i to dužem od jedne godine, vratiti pozajmljeni iznos uvećan za kamate [Orsag, 2011: 472]. Jednostavno rečeno, obveznica je zajam u kojem je fizičko ili pravno lice zajmodavac, a zajmoprimac najčešće: vlada, lokalne (municipalne) jedinice ili kompanije. Obveznice predstavljaju zajmovni, odnosno kreditni odnos između izdavalca i vlasnika obveznica. Obveznice predstavljaju ugovor kojim se definišu: prava i povlastice koje pripadaju kreditoru (vlasniku), kao i obaveze i odgovornosti dužnika (izdavalca). Obveznice predstavljaju obligacijski vrijednosni papir. Zbog svoje široke rasprostranjenosti i upotrebljivosti one spadaju u grupu normativno regulisanih vrijednosnih papira. Obveznice se izdaju u materijalnoj i nematerijalnoj (elektronskoj) formi. U slučaju da se izdaju u materijalnoj formi, one se sastoje od plašta obveznice i talona. Plašt obveznice opisuje finansijski odnos sa svim bitnim detaljima koji se odnose na emitenta, vlasnika, iznos na koji glasi obveznica, prinose i druge tehničke detalje. Talon obveznica sadrži kamatne ili anuitetske kupone na osnovu kojih se ostvaruje naplata u momentu dospijea. Kupon predstavlja kamatu koju izdavalac plaća imaću obveznice. Obveznice u nematerijalnoj formi predstavljaju elektronske zapise koji sadrže sve bitne odredbe finansijskog odnosa i kamatu (kupon). Obveznica je, prema karakteru, vrijednosni papir sa definisanim fiksnim prinosom i rokom iskupa. Trgovanje obveznicama se vrši na tržištu kapitala.

Obveznice se smatraju konzervativnom strategijom ulaganja, to ne znači da su one uvijek i sigurno ulaganje. Kad god se nekome posudi novac, postoji rizik da taj novac ne bude vraćen. Kompanije, gradske ili općinske vlasti i vlada mogu bankrotirati, iako se kamata na ovakve vrijednosne papire uzima kao „bezrizična stopa povrata”. Korporacijske obveznice smatraju se najrizičnijim među dužničkim vrijednosnim papirima fiksnog prinosa, jer nemaju garanciju države, i više su podložne potresima u privredi. Zbog svoje veće rizičnosti korporacijske obveznice donose veće prinose. Korporacije sa nižim kreditnim ugledom se takođe odlučuju na izdavanje obveznica. Ove obveznice se nazivaju „junk bonds” zbog visokih prinosa koji su uvijek izazov za špekulante. Drugi izvor rizika je obveznica sa „call” opcijom, koja daje pravo izdavalcu da od vlasnika obveznicu iskupi prije datuma njenog dospijea. „Call” opcija mora biti navedena u prospektu i preporuka je da se ne kupuje. Obveznice su kompleksne, pogotovu za investitora sa manje iskustva, pa se zbog toga veliki broj osoba odlučuje za ulaganje u obvezničke investicijske fondove u kojima imaju jednaku sigurnost i diverzificiran portfelj fiksnog prinosa.

Na tržištu kapitala u BiH obveznice su se pojavile u 2009. godini kao posljedica rješavanja obaveza države po osnovu stare devizne štednje i plaćanja obeštećenja po osnovu ratne štete. Sve emitovane obveznice su se našle na tržištu kapitala (objema berzama) i sa njima se trgovalo u proteklom periodu. U momentu kada su se pojavile obveznice na tržištu kapitala tržište je bilo u silaznoj fazi i pojavljivanje novog instrumenta je zaustavilo negativni trend. Učešće obveznica u ukupnom prometu bilježi tendenciju stalnog rasta. Od početnih 7,62% (2009) povećano je na 36,28% u 2012. godini (SASE ([www.sase.ba](http://www.sase.ba)); BLSE ([www.blse.ba](http://www.blse.ba))).

#### 4.1 „Buy back” obveznice

Kako je već navedeno u strukturi finansijskog tržišta banke predstavljaju temeljnog posrednika na finansijskom tržištu u BiH. Iz navedenog razloga finansijsko tržište u BiH, po svojoj strukturi, predstavlja ugovorno tržište. Organizirano tržište je nerazvijeno i sadašnja faza se može smatrati fazom formiranja tržišta i institucija. Kao glavni učesnici na finansijskom tržištu u BiH pojavljuju se banke. Vlasničku strukturu u bankama čine strani investitori (strane banke), na koje otpada 85,8 % od ukupne vlasničke strukture. Strani vlasnici (banke) su sa sobom donijeli nova pravila, procedure i nove proizvode. Inovacije koje su se desile na svjetskom tržištu prenesene su u bankarski sektor u BiH. Na tržištu kapitala u BiH nije se desio isti proces i stranci su se pojavili na organizovanom tržištu kapitala u BiH kao investitori, a ne kao nosioci inovacija.

Razmatranja koja sljede u ovom radu data su kao ideje u cilju da se iznesu mogućnosti i benefiti koji sa sobom nose inovacije. Ideje se mogu posmatrati i kao pokušaj da se ohrabre učesnici na tržištu kapitala u BiH na promišljanja i iznaženje novih instrumenata prilagođenih situaciji u kojoj se nalazi privreda i tržište kapitala.

Prilikom odluke o investiranju investitor razmišlja o mogućim rizicima. Štednja kod banaka spada u red nerizičnih depozita. Najsigurnijim ulaganjima se smatraju ulaganja u državne vrijednosne papire (obveznice), ali i država može da dođe u problem (primjer: stare devizne štednje). Treći segment čine ulaganja u vrijednosne papire korporacija koje spadaju u red najrizičnijih. Investitor kombinira rizike i prinose prilikom donošenja odluka. Tržište nudi različite mogućnosti, vrši pritisak na restrukturiranje štednje. Nosioci štednje, uključujući i stanovništvo, pokreću se i počinju da se opredjeljuju: da li i dalje držati štednju po niskim kamatama ili svoje uloge investirati u projekte (kompanije) koje obećavaju veće prinose. Fondovi žele izvršiti diversifikaciju rizika i traže prilike. Svi se nalaze u poziciji izbora između minimalnog rizika i maksimalne zarade.

Državne obveznice nose najmanje rizike, ali odbacuju najmanju kamatu. Korporacijske obveznice nose veće rizike, ali i veću kamatu. Kako naći rješenje da se pomire ove dvije suprotstavljene pozicije? U zemljama tranzicije, zbog nerazvijenosti tržišta kapitala, situacija je nešto složenija. Stanovništvo nema dovoljno iskustva sa ulaganjima u vrijednosne papire, pa se radije odlučuje da štedi u banci po manjoj kamatnoj stopi, nego da investira u vrijednosne papire. Privredna društva su u procesu privatizacije pa se pojavljuje dodatno nepovjerenje i nepoznanica budućeg poslovanja i odnosa novih vlasnika. Investitorima je potrebna dodatna garancija koja bi ih ohrabrila da investiraju u instrumente koji bi im osigurali veće prinose na štednju. Stanovništvo je naviklo da im država garantira za njihovu štednju, što je bio slučaj i sa prethodnim sistemom u BiH. Kompanije su spremne da izađu na tržište kapitala, ali očekuju manji trošak (kamatu) na tako prikupljena sredstva. U isto vrijeme žele izbjeći ili smanjiti uticaj na promjenu vlasničke strukture. Obveznice su instrument koji nudi mogućnost zadovoljenja suprotstavljenih interesa. Radi lakšeg razumijevanja slijedi pojašnjenje na primjeru jednog projekta (kompanije) strateškog sektora. Za primjer je uzeta pretpostavljena kompanija iz energetskog sektora.

Korporacije iz energetskog sektora imaju dobre polazne pretpostavke i uz dobro upravljanje ne postoje razlozi da ne održe visok rejting i kreditni ugled. Isto tako je utvrđeno da postoje potencijali za izvoz i investiranje u energetske objekte u iznosima koji prevazilaze finansijske kapacitete domaćih kompanija. Analizirajući finansijski sektor utvrđeno je da postoji višak finansijskih sredstava (rezerve) i da štednja stanovništva ima bržu relativnu stopu rasta. Postojeće kompanije su u većinskom državnom vlasništvu (slučaj BiH). Država se izjasnila da želi ostati većinski vlasnik. Izgradnja energetskih objekata traje u prosjeku 5 godina, a eksploatacija preko 30 godina, dakle radi se o dugoročnom investiranju koje zahtijeva dugoročne izvore. Tržište kapitala u osnovi predstavlja tržište dugoročnih instrumenata vrijednosnih papira u koje spadaju i obveznice.

Za primjer je uzet projekat izgradnje jednog termobloka od 400 MW. Vrijednost projekta iznosi 800 mio KM. Kompanija iz svoje akumulacije može da osigura 200 mio KM. Komercijalne banke, iz raloga izloženosti kreditnom riziku, mogu da finansiraju iznos od 200 mio KM. Ostaje da se osigura još 400 mio KM. Kompanija se opredijelila da emituje obveznice na navedeni iznos i osigura nedostajući kapital uz kamatnu stopu od 5%. Istraživanja, koja su na tržištu kapitala obavili investicijski savjetnici, pokazala su da postoji interes i kapacitet, ali investitori ne žele da kupuju obveznice zbog rizika koji nose korporativne obveznice. Analize su pokazale da bi institucionalni investitori kupovali i pokrenuli tržište da se radi o državnim obveznicama. Javlja se situacija u kojoj se projekat ne može izvesti zbog „rizika“ koje nose korporativne obveznice. Postavlja se pitanje: kako osigurati otklanjanje rizika na obveznice u konkretnom projektu?

Rješenje se može naći u kreiranju i emitovanju obveznica koje će imati dodatnu opciju koja garantira isplatu kupona i glavnice po dospeljuću. Vladine obveznice se smatraju bezrizičnim. Vlada je većinski vlasnik kompanije i kao vlasnik je obavezna da preuzme odgovornost za uspješno upravljanje kompanijom. Izdavanjem obveznica vlada ne umanjuje svoju vlasničku poziciju, a opcijom garancije od strane vlade obveznica dobija rang nerizičnog vrijednosnog papira sa fiksnim prinosom. Nova obveznica sa opcijom garancije vlade, kao vlasnika kompanije, nazvana je „buy back“ obveznicom. Može se nazvati i obveznica sa „otkupom“ po dospeljuću. U tom slučaju kompanija će emitovati „buy back“ obveznice u vrijednosti od 400 mio KM i osigurati nedostajuća sredstva po kamati od 5% koja je niža od bankarske kamatne stope na dugoročne kredite. Investitori imaju bezrizičnu obveznicu sa prinosom od 5% koji je iznad kamatne stope na oročene depozite. Vlada je zadržala vlasničku strukturu i pokrenula investicijski projekat u realnom sektoru koji djelovanjem multiplikatora vrši promjenu BDP naviše. Primarno tržište kapitala je obogaćeno novom emisijom koja pobuđuje trgovanje na sekundarnom tržištu. Sekundarno tržište ima novi instrument sa „buy back“ opcijom. Svi imaju koristi uključujući i građane čiji se životni standard povećava novim zapošljavanjem i porastom BDP. „By back“ obveznica predstavlja inovaciju, kreiranu za specifičan projekat, sa razvojnim ciljem. Inovacijom nije samo došlo do rješenja problema, nego je pokrenuto tržište i razvoj.

Pretpostavka je da je projekat profitabilan i da se sa njim upravlja u skladu sa načelima dobre prakse korporativnog upravljanja. Kompanija uredno izvršava svoje obaveze preuzete izdavanjem obveznica. Svi su zadovoljni. Međutim, stvar može da

dobije i drugi tok. Kompanija zbog loših procjena ili lošeg upravljanja može da se nađe u poziciji da ne može izvršavati obaveze koje proističu iz emitovanih obveznica. U slučaju da se ne radi o „buy back“ obveznicama, imao bi obveznica bi pretrpili gubitke u prinosima i na kraju bi došlo i do kapitalnih gubitaka (gubitak glavnice). Dodatnom opcijom oni su osigurani od strane države i država je obavezna da otkupi kupon i obveznicu o dospijeću. Investitori ne trpe gubitke, a na sekundarnom tržištu se odvija trgovanje neovisno od dešavanja u kompaniji. U tom slučaju gubitke trpi vlada koja je i odgovorna za loše poslovanje kao većinski vlasnik i menadžer. Međutim, stvar se komplikuje zbog specifičnog položaja države koja stvarnu štetu prebacuje na poreske obveznike, a u krajnjem slučaju na građane. Ukoliko se isto želi izbjeći, može se uraditi dodatna nova opcija. Pošto se vlada pokazala kao loš vlasnik i upravljač, ona tu ulogu treba prepustiti privatnim investitorima. Vlada može izvršiti pretvaranje otkupljenih obveznica u dionice (jedna vrsta dokapitalizacije), sa obavezom da nove dionice proda na tržištu kapitala. Pošto kompanija ne može izvršavati preuzete obaveze, vlada može prije dospelosti izvršiti prodaju postojećih dionica i tako ostvarenim sredstvima osigurati izmirenje obaveza po „buy back“ obveznicama. Na ovaj način vlada umanjuje svoj vlasnički udio u kompaniji što je „pravedna“ nagrada za loše upravljanje. Gubitak udjela može da dovede do gubitka većinskog vlasništva čime se sprovodi dodatni proces, karakterističan za zemlje u tranziciji, a to je privatizacija.

Kritike, koje se baziraju na prevelikom riziku za vladu kod „buy back“ obveznica i mogućim gubicima, koliko god bile opravdane, ne mogu izdržati iz razloga što su pozitivni efekti od realnih investicija i dinamike na tržištu kapitala dovoljno veliki da prekrivaju eventualne gubitke koji mogu nastati otkupom od strane vlade. Ako se ovome doda dosadašnje neefikasno sprovođenje privatizacije, negativna varijanta bi se našla u pozitivnoj zoni. Ako vlada nije sposobna da uspješno upravlja sa profitabilnim sektorom, onda treba da se povuče i preda upravljanje drugom.

„Buy back“ obveznica, kao nov i nepoznat instrument na tržištu kapitala BiH, predstavlja inovaciju koja može biti efikasan instrument za razvoj tržišta kapitala, postupno sprovođenje privatizacije u strateškim sektorima, prilagođavanje kompanija novim izvorima kapitala, dovoljna sigurnost i zaštita investitorima u vrijednosne papire. Sistem „buy back“ obveznica pruža mnoštvo poslovnih kombinacija i njihovo prilagođavanje poslovnom okruženju. „Buy back“ obveznice predstavljaju alternativu kreditinomu zaduživanju kod bankarskog sektora i na taj način jača konkurenciju na ugovornom tržištu.

#### **4.2 Zlatne dionice i ostale izvedenice**

Dionice kao i obveznice predstavljaju osnovni vrijednosni papir na tržištu kapitala. Za razliku od obveznica, dionice su vrijednosni papiri koji ne garantiraju siguran prinos niti obavezu izdatelja da iste otkupi. Dionica imao osigurava učešće u upravljanju i raspodjeli dobiti privrednog društva u skladu sa relativnim učešćem u ukupnom broju izdatih dionica. Dionice u pravilu donose ista prava za sve, osim u posebnim slučajevima kada se izdaju povlaštene dionice. Prinos na dionice naziva se *dividenda* i ista se u pravilu isplaćuje jednom godišnje. Ukoliko društvo ostvari profit,

to ne znači da će sav profit biti isplaćen dioničarima (vlasnicima). Interes vlasnika je da dobiju dividendu (kratkoročno) i da razvijaju društvo (dugoročno). Dionice predstavljaju vlasničke vrijednosne papire bez vremenskog ograničenja. Radi se o dugoročnom, trajnom vrijednosnom papiru. Normativno se dionice uređuju zakonskom regulativom koja uređuje tržište vrijednosnih papira i zakonima koji uređuju poslovanje, osnivanje i upravljanje privrednim (dioničkim) društvima [Zakon o privrednim društvima (Sl. glasnik RS, 127/08 i 58/09 i Sl.Nov. FBiH 23/99)]. Kao što je slučaj sa obveznicama i dionice pružaju mogućnost kreiranja izvedenica.

U praksi su poznate takozvane „**zlatne dionice**“ koje su pojedine zemlje koristile prilikom zaštite javnih interesa u privatnim kompanijama. Prilikom restrukturiranja i privatizacije javnih sektora pojavio se problem mogućih zloupotreba i ugrožavanja javnog interesa u osjetljivim sektorima kao što su: električna energija, snabdijevanje vodom, plinom za domaćinstva, gradskim saobraćajem (metro). Nesporazumi se mogu pojaviti iz špekulativnih ili monopolskih razloga. Na primjer, u slučaju da postoji samo jedno društvo za proizvodnju i snabdijevanje električnom energijom (Elektroprivreda) i ono se privatizira, novi vlasnici u želji ostvarenja što većeg profita, koristeći monopolski položaj, mogu povećavati cijene bez ograničenja. Neopravdano visokim cijenama ugrožava se standard stanovništva, a može da izazove lančane reakcije i umanjí ukupnu konkurentnost privrede. Da bi se spriječile navedene i slične situacije pribjegli su izdavanju preferencijalnih dionica koje imaju preferencijalnu glasačku snagu. Može postojati samo jedna preferencijalna dionica na milion ili više običnih. „Zlatna dionica“ može da nosi dodijeljenu upravljačku snagu u smislu veta na odluke Uprave i Skupštine. Da ne bi došlo do zloupotreba sa druge strane, prava koja nose „zlatne dionice“ moraju biti jasno definisana Statutom (prospektom) i ograničena na pitanja odluke, kada i u kom slučaju se može upotrijebiti pravo glasanja koje nosi „zlatna dionica“, a koje osigurava preglasavanje, odnosno veto. Ovo se pokazalo kao dobra zaštita od monopolskih odluka u tranzicijskom periodu. Sistem „zlatnih dionica“ mora sadržavati još jedno dodatno određenje, a to je vremenska ili uslovna određenost (ročnost). Na primjer, može da sadrži opciju roka od 10 godina po izdavanju ili nakon što se pojave konkurentna društva, odnosno otkloni pozicija monopolskog položaja. Moguć je niz kombinacija. Sistem zlatnih dionica može se primijeniti u BiH kao prelazno rješenje u daljem reformisanju i restrukturiranju osjetljivih sektora.

**Opcija** predstavlja ugovor kojim kupac stiče pravo kupnje ili prodaje određene imovine po unaprijed utvrđenoj cijeni (Van Horne, 2002, str. 616). Između raznih opcijskih ugovora najčešće se radi o opciji kupovine i prodaje dionica. Opcija kupnje daje pravo vlasniku da kupi imovinu po cijeni poznatoj kao izvršna cijena (engl: strike price). Opcija kupnje ne obavezuje vlasnika da kupi imovinu na dan isteka opcije. Izdavalac (sastavljač) opcije je obično prodavac i on je obavezan da proda opciju ukoliko kupac izvrši obavezu kupnje. Razlikuju se dvije vrste opcija: „kol“ opcija (engl: call option) i „put“ opcija (engl: put options). Kupac „kol“ opcije posjeduje pravo, ali ne i obavezu da kupi osnovnu imovinu, dok prodavac „put“ opcije ima pravo, ali ne i obavezu da proda osnovnu imovinu. Opcije mogu da glase na različitu baznu imovinu (vrijednosne papire): dionice, obveznice, stranu valutu, terminske ugovore, berzanske robe, nekretnine i slično. Osnovna uloga opcija je zaštita od rizika

promjene cijena. Kupac opcije u momentu dospjeća odlučuje se da li će iskoristiti opciju ili ne. Kada mu tržišna cijena omogućuje prinos, očekivanja su da će je iskoristiti i obrnuto. U slučaju opcija, prodavci, odnosno emitenti, preuzimaju na sebe rizik promjene cijena i obično se radi o kompanijama i finansijskim institucijama koje mogu da podnesu kapitalne gubitke na derivate. Osnovni instrumenti uz opcije pružaju neograničen broj kombinacija. U BiH se još nisu pojavile opcije kao instrumenti sa kojima se trgovalo na tržištu kapitala.

**Varanti** (engl: Varanty) predstavljaju pridružena prava uz obveznice i preferencijalne dionice na kupnju običnih dionica emitenta (Orsag, 2011, str. 795-799). Varanti se izdaju uz obveznice i preferencijalne dionice kao pridruženi, a mogu se izdavati i kao odvojeni vrijednosni papiri. Varanti su dugoročni vrijednosni papiri koji njihovim vlasnicima omogućuju kupnju običnih dionica po unaprijed utvrđenoj cijeni. Varanti, kao pravo na kupnju običnih dionica, mogu biti efikasan instrument za regulisanje postepene privatizacije neprivatiziranih kompanija i očuvanje granične vrijednosti vlasništva. Iskorištavanjem prava iz varanta kompanija emitent dolazi do novih finansijskih sredstava jer se prodajom običnih dionica praktično sprovodi dokapitalizacija društva. Prema tome varanti predstavljaju odgođenu emisiju dionica koja će se realizovati kada se tržišna cijena običnih dionica poveća iznad izvršne cijene garantovane varantom. Vlasnici varanta prilikom realizacije moraju izdvojiti dodatna sredstva za kupovinu dionica i uplatiti ih na račun kompanije emitenta.

Za razvojne projekte trebaju nova dugoročna sredstva koja se mogu pribaviti, između ostalog, i na tržištu kapitala. Država kao većinski vlasnik neprivatiziranih kompanija, može donijeti odluku da izvrši prikupljanje sredstava novom emisijom obveznica (buy back) i dionica. Kod emisije može da emituje uz obveznice **konvertibilije**, a uz dionice varante. Uključivanjem navedenih opcija povećava se atraktivnost instrumenata na tržištu i veća zainteresiranost. Država kao većinski vlasnik, obimom emisije, može ciljati udio u vlasništvu. Emisije mogu biti postupne u više vremenskih serija, odnosno datumi izvršenja mogu biti različiti tako da se postigne postupno preuzimanje. Kada se nađe u poziciji, koja je na granici prelaza iz većinskog u manjisko vlasništvo, držanjem varanata i njihovim izvršenjem može se ostvariti ciljani odnos. Ukoliko želi da zadrži većinsko vlasništvo, realiziraće varante u svom portfoliju do obima 50%+1 dionica. Vremenske serije može usaglasiti sa terminskim planom realizacije projekta tako da sredstva pristizu kako napreduje izvođenje radova. Moguće su razne kombinacije ovisno od ciljeva koji se žele postići.

## 5 Zaključak

Promjene koje su se desile u poslovnom okruženju nakon šezdesetih godina prošlog stoljeća za posljedicu su imale promjene strukture finansijskog tržište. Banke su izgubile raniji primat, a na sceni su se pojavile nove institucije i finansijski posrednici. Na tržištu se kreiraju novi odnosi i instrumenti prilagođeni potrebama i ciljevima koji se žele postići. Trgovanje izvedenim vrijednosnim papirima i izvedenim finansijskim instrumentima predstavlja najznačajniji dio finansijskog tržišta. Kreiranjem i

uvođenjem novih finansijskih instrumenata stvaraju se preduslovi za rast i razvoj tržišta.

Po svojoj strukturi finansijsko tržište u Bosni i Hercegovini je bankocentrično i nerazvijeno. Prosječno učešće banaka u aktivni finansijskog sektora prelazi 82,2% od ukupne aktive. Ostali nebankarski finansijski posrednici su u fazi formiranja i početnog razvoja. Nosioci inovacija na finansijskom tržištu u Bosni i Hercegovini su banke koje su u većinskom stranom vlasništvu. Na organizovanom tržištu kapitala (berzama) nisu se pojavili novi originalni instrumenti. Inovacije se dešavaju u formi povećanja broja klasičnih instrumenata kojima se trguje. Promet na tržištu kapitala se kreće ispod 5% u odnosu na BDP i kao takvo se smatra nerazvijenim. Razvijeno tržište omogućuje kompanijama veći izbor i alternativno korišćenje izvora sredstava. Veći izbor alternativa i instrumenata jača konkurenciju i pojeftinjuje izvore, čime se jača konkurentnost kompanije na globalnom tržištu roba i usluga.

Ideja o uvođenju „buy back“ obveznica predstavlja inovaciju, kreiranu za specifične projekte sa razvojnim ciljem. „Buy back“ obveznica, kao nov i nepoznat instrument na tržištu kapitala BiH, predstavlja inovaciju koja može biti efikasan instrument za razvoj tržišta kapitala, postupno sprovođenje privatizacije u strateškim sektorima, prilagođavanje kompanija novim izvorima kapitala, dovoljna sigurnost i zaštita investitorima u vrijednosne papire. Sistem „buy back“ obveznica pruža mnoštvo poslovnih kombinacija i njihovo prilagođavanje poslovnom okruženju. „Buy back“ obveznice predstavljaju alternativu kreditnom zaduživanju kod bankarskog sektora i na taj način jača konkurenciju na finansijskom tržištu.

Instrumenti kao što su „zlatne dionice“, varanti, konvertibilije i opcije, pridruženi ili izvedeni iz osnovnih vrijednosnih papira pružaju bezbroj poslovnih kombinacija i predstavljaju efikasne alate za sprovođenje razvojnih ciljeva. Sadašnja globalna kriza pred finansijsko tržište postavila je izazov iznalaženja novih instrumenata za prevazilaženje iste. Praksa i iskustvo su pokazali da su inovacije na finansijskom tržištu jedan od ključnih faktora za razvoj privrede i društva.

Korišćenjem i primjenom naučnih metoda analize i sinteze, kvantitativne i komparativne metode i metode deskripcije i kompilacije i rezultatima do kojih se došlo u ovom radu potvrđena je hipoteza: *inovacije na tržištu kapitala dovode do jačanja tržišta kapitala i stvaraju uslove za brži ekonomski razvoj*. Budući razvoj tržišta kapitala i BiH privrede, odrediće inventivnost i kreativnost emitenata i države u kreiranju novih instrumenata.

## 6 Literatura

Banjalučka berza ([www.blberza.com](http://www.blberza.com))

Breley Myers M. (2007). *Osnove korporativnih financija*, peto izdanje. MATE: Zagreb.

Centralna banka BiH ([www.cbbh.ba](http://www.cbbh.ba))

Centralni registar hartija od vrijednost RS ([www.crhovrs.org](http://www.crhovrs.org))

Drucker P. F. (1996). *Inovacije i preduzetništvo-praksa i načela*. Sarajevo: MAG.

EBRD ( [www.ebrd.com](http://www.ebrd.com) )

Evropska Banka za obnovu i razvoj (EBRD). (2010). *Strategija za Bosnu i Hercegovinu 2010 – 2013.*

Komisija za hartije od vrijednosti RS ([www.sec.rs.ba](http://www.sec.rs.ba) )

Komisija za vrijednosne papire FBiH ([www.komvp.gov.ba](http://www.komvp.gov.ba) )

Kumalić I. (2012). *Uloga finansijskog tržišta u razvoju energetike kao strateškog sektora u BiH.* Panevropski univerzitet „APEIRON“ Banjaluka (doktorska disertacija).

Kumalić I. (2013). Instrumenti i razvoj tržišta kapitala u Bosni i Hercegovini. *Poslovni konsultant* br.22, FINconsult, Tuzla, str. 23-29.

Kumalić I. (2013). Razvijenost finansijskog tržišta u Bosni i Hercegovini. *Emc Rewiew* God. III, br. I juni 2013., Panevropski univerzitet „Apeiron“, Banjaluka, str. 57-72.

Miller R. L. & Van Hoose D.D. (1997). *Moderni novac i bankarstvo, 3 izdanje.* Zagreb: MATE.

Mishkin F. S. & Eakins S. G. (2005). *Finansijska tržišta i institucije.* Zagreb: MATE.

Orsag S. (2011). *Vrijednosni papiri, investicije i instrumenti finansiranja.* Sarajevo: Revicon.

Registar vrijednosnih papira FBiH ([www.rvp.ba](http://www.rvp.ba) )

Sarajevska berza ([www.sase.ba](http://www.sase.ba))

Šonje V. (2005). *Veza koja nedostaje.* Zagreb: Arhivanalitika.

Van Horne J. C., & Walchowich J. M. (2002). *Osnove finansijskog menadžmenta,* deveto izdanje. MATE: Zagreb.

Zakon o bankama (Sl.Nov.FBiH 39/98, 32/00, 48/01, 41/02),

Zakon o komisiji za vrijednosne papire (Sl. novine F BiH, 39/98 i 36/99 ),

Zakon o registru vrijednosnih papira (Sl. novine F BiH,39/98 i 36/99).

Zakon o tržištu hartija od vrijednosti (Sl. glasnik RS, 92/06 i 34/09

Zakon o tržištu vrijednosnih papira (Sl. Novine F BiH, 85/08).

**ФОКУС НА ЗАДОВОЉСТВО КОРИСНИКА У  
ИНТЕГРИСАНОМ МЕНАЏМЕНТУ КРОЗ  
ПРИМЈЕНУ БСЦ КОНЦЕПТА У ГРАДСКОЈ  
УПРАВИ БАЊА ЛУКА<sup>162</sup>**

**CUSTOMER SATISFACTION FOCUS IN  
INTEGRATED MANAGEMENT APPLIED  
THROUGH BSC CONCEPT IN ADMINISTRATIVE  
SERVICE IN LOCAL GOVERNMENT OF BANJA  
LUKA CITY**

---

Кристина Бобрек Мацановић<sup>163</sup>  
Телекомуникације РС а.д.

**Сажетак**

Задовољан корисник је основни приоритет како профитно оријентисаних компанија, тако и непрофитних организација или појединаца који се баве било каквом испоруком производа или услуга. Глобални процеси у европској и свјетској економији афирмишу поступке мјерења задовољства корисника и примјену многих метода менаџмента у вођењу организација према његовом сталном расту. Међутим, често у пракси није лако направити мост између визије коју има главни менаџмент, преко оперативних циљева и стратегије коју спроводи оперативни менаџмент, па до запослених који су у свакодневном контакту са корисником. У овом смислу значајну помоћ менаџменту организација пружају процеси стандардизације менаџмента који истовремено представљају својеврсне облике глобализације на свјетском (ИСО стандарди) и европском (ЕН норме) простору. Ови стандарди афирмишу примјену многобројних метода и алата менаџмента који помажу организацијама да локална ограничења претварају у глобалне предности. Један од концепата који је веома успјешан управо у овој конкретизацији циљева и мјерењу њиховог остваривања је BSC - *Balanced scorecard*. Због тога је и циљ овог рада да покаже

---

<sup>162</sup> Rad je bio prezentovan na Međunarodnoj konferenciji o društvenom i tehnološkom razvoju STED 2013, održane 26. i 27.09.2013.godine u Banjoj Luci u organizaciji Univerziteta za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka.

<sup>163</sup> И.Ф.Јукића 1, Бања Лука, БиХ; Email: kbobrek@gmail.com

примјену концепта *Balanced scorecard*, у оквиру интегрисаног система менаџмента, са посебним акцентом на задовољство корисника. Конкретан примјер ће бити приказан кроз BSC карту Градске управе Бањалука.

**Кључне ријечи:** задовољство корисника, интегрисани систем менаџмента, *Balanced scorecard*.

## Summary

Satisfied customer is main priority of all profit-oriented companies, non-profit organizations and individuals who deals with creating and delivery products and services. Global processes in European and world economy thus affirm processes of measuring customer satisfaction and application of management methods in leading organization towards continuous growth. However, in practice it is not always simple to build bridge between vision of top management, over operational goals and strategy conducted by operational management, to employees who are in every-day contact with customers. Important help in solving this problem offer processes of management standardization, which at the same time, represent forms of globalization on global (ISO standards) and European (EN norms) space. These standards affirm application of many methods which help management to create opportunities from limitation in global environment. One of concepts which are very successful in this specification of goals and their measurement is BSC - Balanced scorecard. This is why goal of this paper is to show application of Balanced scorecard concept, inside integrated management system, with special accent on customer satisfaction. Concrete example will be shown on BSC chart of Administrative service in local government of Banja Luka city.

**Keywords:** customer satisfaction, integrated management system, balanced scorecard.

## 1 Увод

Концепти интегрисаног менаџмента реализовни у дизајнирању и имплементацији интегрисаних менаџмент система (integration management systems - IMS) јављају се 90-тих година прошлог вијека. Транзиција са QMS на IMS у управљању организацијама одвија се са циљем изналажења синергијских приступа у организацијама које треба да интегрисаним методама управљања одговоре на захтјеве различитих стандарда (ISO 9000, ISO 14000, OХСАС 18000, ISO 50001, ISO 16000, ...). У савременом менаџменту се с тога појављују различити концепти идентификације, мјерења и анализе индикатора пословања организација препознати у стручној и научној дисциплини „performance management“. Основни концепт менаџмента на бази управљања перформансама јавља се у виду BSC - *Balanced scorecard* методологије, која обезбјеђује праћење међузависности и корелација између идентификованих перформанси и њихових вриједности на „путу“ од визије и стратешких циљева према оперативним циљевима и програмима унапрјеђења пословања. У првом дијелу овог рада се бавимо теоријском анализом афирмисања и управљања

задовољством корисника с обзиром да овај аспект чини директну конекцију излазних (најчешће финансијских) резултата пословања и оперативних перформанси производа, пословних процеса и укупног система менаџмента организације. У другом дијелу рада је урађена студија случаја BSC карте Градске управе Бањалука.

## **2 Задовољство корисника у интегрисаном систему менаџмента**

Према стандарду ISO 9000:2001 корисник је „организација или особа која прима производ“ (JUS ISO 9001:2001, стр. 54) корисник се дефинише и као „особа или институција која привремено или повремено употребљава одређени производ или користи одређену услугу, без обзира што није и стварни купац.“ (Маричић, 2005. стр.16) У овом раду се употребљава термин „корисник“, јер се овај термин употребљава и у националном стандарду квалитета, а подразумева крајње потрошаче (физичка лица), клијенте, купце, примаоце помоћи (кориснике услуга), организације као кориснике услуга, као и интерне кориснике (унутар организација). Данашњи корисници се значајно разликују од корисника какви су били неколико деценија уназад. Различите дефиниције описују данашњег корисника као врло захтјевног, врло информисаног или потпуно упућеног. Чињеница је да су данашњи корисници добро информисани, увијек у току, упућени у много различитих области, желе да им се угађа и ласка, користе своју машту, желе поштовање и професионалност. Ово је још више изражено тиме што готово да се бришу географске границе тржишта захваљујући различитим средствима комуницирања и нарочито Интернету.

Главна снага корисника је његова способност да бира, снага која одлучује о животу или смрти организације (Conca, 2004. стр.9). Због тога, основни циљ организације мора бити да задовољи, или још боље, одушеви корисника. Идеалан партнерски однос између организације и корисника резултира у томе да корисник постаје вјерни савезник организације на њеном путу ка успјеху. Задовољство корисника, према ISO 9000:2001, се дефинише као „мишљење корисника о степену до којег су испуњени његови захтјеви.“ (JUS ISO 9001:2001 стр.51). О задовољству корисника и његовом значају за организацију биће више ријечи у наредним поглављима. На овом мјесту хоћемо само да истакнемо да за успјех пословања у данашњем тржишном окружењу, задовољство корисника мора бити „звјезда водила“ организацији у постављању и остваривању њених пословних циљева. Да би то постигла организација мора прерасти из „кориснички-реактивне“ у „кориснички-оријентисану“. У табели бр.1 је приказ разлике у карактеристикама ова два прилаза пословању.

**ТАБЕЛА 1: РАЗЛИЧИТИ ПРИСТУПИ У ОДНОСУ ПРЕМА КОРИСНИКУ**

КАРАКТЕРИСТИКЕ	„Кориснички-реактивна“	„Кориснички-оријентисана“
Оријентација	На прошлост	На будућност
Понашање организације	Реактивно	Проактивно
Користење алата за мјерење задовољства корисника	Неколико алата	Користење великог броја алата
Анализа података	Груба анализа	Структурисана квалитативна и квантитативна анализа
Однос између праћења корисника и интерних индикатора успјешности	Ниска корелација корисничких и осталих пословних индикатора	Висока корелација

*Извор: ( Conca 2004.)*

Да би организација постала кориснички оријентисана, треба да подuzме три основне генералне активности:

- Да разумије потребе и очекивања корисника о перформансама производа/услуге, испоруке, цијенама и свим осталим елементима понуде;
- Да обезбиди ширење информација о потребама корисника кроз организацију да би се ефективно задовољиле њихове потребе
- Да мјери задовољство корисника и планира унапрјеђења кроз коришћење прикупљених података (Conca 2004. стр. 6).

### **3 Праћење и мјерење задовољства корисника у интегрисаном систему менаџмента**

Да би организација успјешно управљала задовољством својих корисника, и на тај начин посредно управљала својим приходом, потребно је да кориснике разумије, и да њихове потребе и задовољење истих редовно прати. Ово је могуће само уколико редовно и систематски врши одговарајућа истраживања и квантификацију резултата.

„Циљ мјерења сатисфакције је да покаже степен задовољства потрошача. Сатисфакција се не може мјерити и истраживати искључиво путем директних упита јер је то сложена, а у исто вријеме скривена промјенљива, тј. ради се о

субјективној процјени потрошача. Циљ мјерења сатисфакције је објективизирање и квантификовање субјективних перцепција потрошача“ (Вељковић, 2001, стр.27).

Из задовољства корисника, произилазе двије основне користи: повећање лојалности и позитивна усмена пропаганда. Повећање лојалности се очитује кроз већи број поновљених куповина од стране постојећих корисника, а позитивна усмена пропаганда је ефикасан начин убјеђивања који за резултат има повећан број нових корисника. Управо због ове релативно субјективне димензије квалитета, односно чињенице да је квалитет оно што корисници сматрају да јесте, није лако измјерити задовољство корисника које се осликава у испуњавању циљева квалитета. Потребно је циљеве квалитета усагласити са интересима корисника. Иницијални импулс за увођење система квалитета и формулисање политике квалитета даје одбор за квалитет који чине људи из највише структуре управе организације. Њихов је задатак да утврде стратегију квалитета организације, да преузму вођство за њену имплементацију и да стварају одговарајућу климу и понашање међу запосленим за имплементацију система квалитета. Топ менаџмент оперише са стратегијским величинама, односно у његовој надлежности је стратешко планирање и формулисање циљева. Међутим, да би се успјешно спровела политика квалитета, неопходно је ове стратешке циљеве, кроз политику квалитета, превести у оперативне величине, које се могу конкретно формулисати и пратити. Избалансирана карта мјерила (BSC – balanced scorecard) је интегрални систем мјерења који се показао као изузетно добар инструмент у реализацији ове опрационализације циљева, а са максималним акцентом на остваривању сатисфакције корисника кроз спровођење политике квалитета.

#### **4 Избалансирана карта мјерила као приступ праћењу и мјерењу**

Избалансирана карта мјерила (BSC) се најједноставније може објаснити као концизан али интегралан приказ одређеног броја кључних карактеристика (показатеља), који са једне стране омогућавају ефикасан начин превођења визије и стратегије у мјерљиве циљеве и показатеље њиховог остваривања, а са друге стране једноставно упознавање свих заинтересованих страна, а прије свега запослених, са визијом компаније и њиховом улогом у остваривању циљева компаније и користима које из тога произилазе. Први приказ избалансиране карте мјерила дали су Роберт С. Каплан и Давид П. Нортон у чланку који је објављен 1992. у *Harvard Business review*, као одговор на све израженију потребу повезивања краткорочне оперативне контроле са дугорочном визијом и стратегијом организације. Компаније које послују у данашњем турбулентном пословном окружењу су принуђене да праћањем активности у краћим временским периодима утврде како ће остваривање ових активности утицати на оперативне, а касније и на стратегијске циљеве, са неизбјежним акцентом на испуњавање потреба и интереса корисника, при томе

испуњавајући потребе и ostalih zainteresovanih strana и остварујући задовољавајуће финансијске перформансе.

Користећи BSC интегрални систем мјерења, менаџери нижег нивоа лако могу сагледати улогу остварења њихових подручја одговорности у остварењима стратегијских циљева, као и међусобну условљеност са другим подручјима одговорности. Врховни менаџмент једноставно има поглед на комплетну слику и улогу дијелова у остварењу цјелине. Још неке предности коришћења BSC-а су:

- Гарантује пораст ефикасности и кроз то повећање прихода, концентрацијом на најважније стратешке пројекте и пословна поља.
- Мотивише сараднике кроз комуникативни аспект и повећава продуктивност.
- Повећава синергетске потенцијале кроз повезивање појединих пословних јединица.
- Јача предузеће као цјелину, јер се запослени идентифују са стратегијом предузећа.
- Помаже да се смање трошкови, јер се акценат ставља на стратешки најважније пројекте и прати њихова реализација (Scheibeler, 2002, стр. 4).

Процес обликовања BSC карте (често се користи појам „стратешка мапа“) почиње тако што се након формулисања визије и мисије, дефинишу основни путеви њиховог остваривања кроз четири (или више) фокуса:

- финансијски фокус,
- фокус корисника,
- фокус унутрашњих процеса,
- фокус учења и раста организације.

Организације се могу одлучити и за формулисање већег броја фокуса као што је нпр. перспектива запослених или брига о екологији. Може се рећи да је избор фокуса директно одређен стратегијама, односно путевима које управа бира за остваривање постављених циљева. При томе менаџмент може дати приоритет оним фокусима који у том времену или у тим конкретним условима пословања захтијевају највећу пажњу. Нпр. уколико је предузеће под посебно оштром контролом законодавства, један од фокуса може бити „поштовање правних процедура“, или ако је јак утицај синдиката сигурно ће један од фокуса бити „брига о запосленима“. Још неки фокуси који се могу узети у обзир су: фокус кредитора, фокус испоручилаца, фокус комуникација, фокус организације, фокус јавности, фокус иновација, итд. Број и врсте ових стратегијских праваца (фокуса) зависе од тога да ли је у питању профитабилна или непрофитабилна организација, и њихов избор примарно зависи од природе дјелатности. Међутим, фокус корисника организације је неизбјежан, јер је задовољство корисника кључ за опстанак било које организације. За сваки

фокус дефинишу се конкретни циљеви чије остваривање зависи од одређеног броја фактора успјеха, а за факторе успјеха се дефинишу мјерила која се могу пратити на мјесечном или кварталном нивоу. Битно је још напоменути да било које одбарано мјерило, оно које ће бити објашњено у овом раду теоретски или на примјеру, није коначно и обавезујуће, већ свака организација, зависно од природе своје дјелатности и дефинисаних циљева поставља и одговарајућа мјерила. Свака BSC карта је уникат. Конкретизујући визију на овај начин, лако је формулисати и циљеве имајући стално у виду задовољство корисника које резултира финансијским успјехом.

#### 4.1 BSC као корак у имплементацији система квалитета

На слици бр.1. приказано је мјесто BSC концепта у процесу формулисања политике квалитета.

**СЛИКА 1. ОБЛИКОВАЊЕ BSC КАРТЕ КАО КОРАК У ПРОГЛАШЕЊУ ПОЛИТИКЕ КВАЛИТЕТА**



Планирање циљева квалитета почиње процесом стратешког планирања, као дефинисања најопштијих циљева предузећа, формулисања праваца дјеловања и начина мјерења ефеката предузетих управљачких акција. Овим процесом се успостављају активности и одговорности за процјењивање унутрашњих могућности и слабости, те вањских опасности и погодности релевантних за

остваривање визије и мисије предузећа. Остваривање стратешких циљева треба да буде у складу са интересима свих заинтересованих страна за пословни процес, тј. корисника, власника, запослених, добављача, као и друштвене заједнице у ужем и ширем смислу. Процес планирања подразумијева анализу пословних извјештаја и SWOT анализу, те кроз процјену кључних карактеристика пословног система за дугорочни период (3 до 5 година), дефинисање стратегијских праваца дјеловања и њихових вриједности за наредни период (стратегијски циљеви), као и начине (путеве) њиховог остваривања.

Стратегијске циљеве, као дугорочне и релативно апстрактне, потребно је свести на конкретан и мјерљив ниво, што нам омогућава процедура оперативног планирања циљева, односно интегрисани приступ у планирању циљева квалитета, екологије, професионалног здравља, безбиједности и других (тзв. ИМС циљеви). Стратегијски циљеви се утврђују и преиспитују у сталном посматрању очекивања купаца и других заинтересованих страна кроз призму технолошких и пословних могућности организације и напора у превазилажењу тих очекивања. Циљеви се дефинишу на скупу битних карактеристика производа и/или услуге идентификованих у поступку преношења очекивања корисника у производне спецификације и њихове реализације.

Оперативно планирање циљева добија своју конкретну димензију кроз идентификовање кључних перформанси, обликовање BSC дијаграма и утврђивање циљева.

## **5 Фокус корисника у BSC дијаграму**

Приликом дефинисања ове перспективе (фокуса) треба размишљати о начину на који се ствара вриједност за корисника, на који начин ће корисничка тражња за овом вриједношћу бити задовољена и зашто је корисник спреман да плати за то. Може се рећи да је дефинисање овог фокуса кључно за конструисање цијеле карте, јер ако компанија не успије да испоручи одговарајуће производе и услуге по задовољавајућим трошковима, али и разумној цијени, како на кратки тако и на дуги рок, пословање ће бити осуђено на пропаст.

Највећи акценат се ставља на повећање и осигурање лојалности корисника. Да би се боље разумио начин за остваривање лојалности, потребно је анализирати комплетан процес куповине и шта тачно производ или услуга значи за корисника. Ако је нпр. у питању индустријски корисник, треба испитати да ли је наш производ кључан за његов процес производње, да ли је лако замјењив или не и сл. Потребно је испитати колико је битна цијена производа у поређењу са другим карактеристикама, као што су квалитет, функционалност, вријеме испоруке, имиџ, повезаност са компанијом и сл. Кључно је ово испитати стварним истраживањем тржишта, а не као што је често случај, на ставовима компаније о овим питањима.

Помоћу перспективе корисника треба пронаћи тржишне сегменте у којим предузеће жели бити конкурентно и дефинисати циљеве, остварењем којих ће

то и постићи. На овај начин организација себи олакшава да ресурсе који јој стоје на располагању употребљава усмјерено на остваривање појединих циљева. Веома је битно пратити промјене у преференцијама и понашању корисника. Пожељно је да се реагује прије него што компанија претрпи значајне губитке у лојалности корисника, што ће се неминовно одразити на финансијски резултат. Управо је ово основна улога мјерила у BSC карти да на вријеме упозоре на евентуалне негативне тенденције и омогуће благовремено реаговање путем корективних мјера.

### **5.1 Касни показатељи и мјерила перспективе корисника**

Касни показатељи су они који се изводе из података који су резултат завршетка неког процеса. Као неки од основних касних показатеља за ову перспективу се наводе:

*Тржишно учешће* или удио у тржишту се дефинише као проценат укупне продаје предузећа према продаји гране којој то предузеће припада. (Милисављевић & Маричић, 2007, стр. 685) Мјерило овог показатеља је однос продаје конкретног предузећа према укупној продаји гране. Ово мјерило је јако битно за предузећа која покушавају повећати продају производа/услуга код своје циљне групе и генерално побољшати свој положај на тржишту.

*Аквизиција нових корисника* би требала бити једна од основних тежњи сваке организације, да што више шири круг својих корисника у циљном тржишном сегменту. Међутим, колико год је битно освајање нових корисника, не смију се занемарити ни стари (постојећи) корисници. Позната изрека је: „Најскупљи корисник је нови корисник“ (Scheibeler, 2002 стр. 49). Мјерила овог показатеља могу бити: стопа раста склапања послова са новим корисницима, број нових корисника по мјесецима, омјер прихода оствареног од нових корисника према приходу оствареном од постојећих, проценат придобијених нових корисника у односу на укупан број остварених контаката, просјечни приход остварен од нових корисника у неком периоду или у неком сектору

*Лојалност корисника* је један од најчешће спомињаних начина за остваривање добрих пословних резултата. Организације које добро познају своје кориснике могу прецизно истражити њихову лојалност, али и радити на њеном повећавању. Мјерила за лојалност могу бити: удио прихода са сталним корисницима у односу на укупан приход, број раскинутих уговора у одређеном периоду, омјер раста пословања са новим корисницима према расту пословања са постојећим, или према укупном пословању.

*Задовољство корисника* смо већ у пријашњим тачкама дефинисали и бавили се техникама његовог мјерења. Овдје ћемо се још осврнути на неке битне чињенице везане за задовољство корисника и мјерила која се могу користити за праћење овог показатеља. Корисници који су „само“ задовољни још увијек нису гаранција тржишног успјеха. Они су то тек кад постану перманентно поновни корисници. Због тога је битно континуирано у времену пратити задовољство

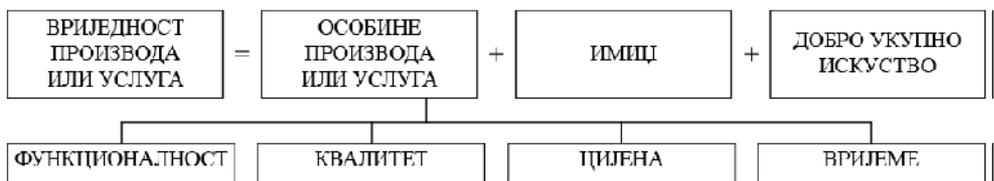
корисника и константно радити на његовом повећавању или бар одржавању. Мјерила која се најчешће користе су:

- Резултати испитивања (анкете) о општем задовољству корисника;
- Вредновање разлога који су довели до окончања пословног односа;
- Стопа даљих препорука од стране постојећих корисника;
- Број позитивних извјештаја корисника;
- Број позитивних повратних информација генерално;
- Резултати са сједница савјета потрошача (у неким предузећима потрошачи учествују у обликовању ланца стварања вриједности и дају потицаје и идеје у погледу производа које треба производити и услуга које треба пружати);
- Стопа рекламација (број рекламација у односу на број испоручених производа).

## 5.2 Рани показатељи и мјерила перспективе корисника

Креатори BSC-а говоре о раним показатељима као послјешивачима учинка или понуди вриједности коју предузећа нуде својим корисницима како би код њих постигли веће задовољство, и коначно лојалност. Та понуда вриједности је кључ за разумијевање резултата касних показатеља. На слици бр.2 је сасвим општи приказ модела за креирање вриједности за корисника.

**СЛИКА 2. МОДЕЛ КРЕИРАЊА ВРИЈЕДНОСТИ ЗА КОРИСНИКА**



Извор: Schmitt (2003, стр.157)

Особине производа су најважнији индикатор задовољства корисника, јер су очекивања корисника директно везана са карактеристикама производа и услуга. Испуњавањем или премашивањем ових очекивања креира се задовољство корисника. Поред самих особина производа, све више се акценат ставља на услуге везане уз испоруку производа, као и на особине самог предузећа које производ прави или продаје. Ту генерално спадају: поузданости и тачност испоруке, асортиман понуде и расположивост конкретног производа или услуге. Такође, у ове особине могу да спадају и једноставна монтажа и руковање, као и лакоћа поправке. Најчешће коришћена мјерила за овај показатељ су:

- удио комплетних испорука у испорукама укупно,
- удио тачних испорука у испорукама укупно.

- Однос актуелног одлагања термина неког пројекта према првобитно планираном времену протока:
- проценат поправки,
- проценат рекламација и поврата робе,
- понуда пратећих услуга,
- расположивост (временски период између наруџбе и реализације),
- разумљивост упутстава за употребу и руковање.

#### Имиџ компаније

Ефективан рад у области односа са јавношћу не мора бити претјерано скуп, али захтијева сталан ангажман руководства. Позитиван имиџ компаније или конкретног производа код циљне групе може понекад и да замијени скупу промотивну кампању, а редовно позитивно допуњује остале маркетиншке активности. Склоност корисника да купују познате брендове: патика, одјеће, цигарета, па чак и хамбургера, сасвим јасно показују утицај имиџа и угледа производа. Имиџ се може директно или индиректно мјерити сљедећим ознакама:

- учесталост и контекст спомињања имена компаније у медијима,
- број чланака у стручним часописима у којима се компанија спомиње,
- број посјетилаца на догађајима које компанија организује,
- број спонзорисаних догађаја,
- број посјетилаца на штанду предузећа на сајмовима,
- резултати студија о имиџу спроведених од стране екстерних експерата.

#### Добро укупно искуство

Потребно је да у компанији постоји организациона цјелина или бар једна особа која се бави управљањем односима са корисницима и развијањем њихове лојалности. Изградња и управљање односима са корисницима су изузетно битне активности за цјелокупни успјех предузећа. За то је најчешће задужено стручно и социјално компетентно особље, које брзо препознаје и задовољава жеље корисника. Али прије свега, мора се осигурати системско управљање укупним искуством корисника, као што је то описано у дијелу 2.6. Само овакав приступ и континуирано унапређење корисничког искуства може дати задовољавајуће резултате. Мјерила доброг искуства корисника могу бити:

- вријеме чекања на благајнама (нпр. у супермаркетима),
- вријеме чекања за регулисање корисничког захтјева (у неким дјелатностима, гдје ово подразумијева више операција, као што је изнајмљивање аута, пријем у хотел, и сл.),
- вријеме реакције на рекламацију корисника,
- вријеме чекања на телефонску услугу (уколико компанија има позивни центар за информације),

- тренд раста броја позива након увођења позивног центра,
- број позива и *feedback* корисника код коришћења позивног центра,
- праћење прихода од корисника који имају „чланске“ картице компаније,
- развој броја чланова у клубовима корисника,
- број проведених програма за поврат корисника који су напустили компанију (Customer Recovery Program) у одређеном периоду.

## **6 Интегрисани систем квалитета у Градској управи Бањалука**

У сврху бољег организовања пословних процеса за пружање административних услуга правним и физичким лицима, а у циљу подизања општег нивоа квалитета пружања услуга у Градској управи Бањалука, те брже, лакше и једноставније испуњавање захтјева корисника, менаџмент града се одлучио на имплементацију интегрисаног система менаџмента у Градској управи. Структура имплементираних система заснована је на концептима и принципима квалитета. Усаглашена је са стандардом квалитета ИСО 9001 и препорукама стандарда IWA 4, а њен развој се усмјерава према европском моделу пословне изврсности за јавну управу (common assesment framework – CAF). С тога се у наредном тексту користи појам „систем квалитета“. Производи Градске управе се појављују искључиво у облику услуга које се пружају корисницима (правним и физичким лицима), односно за остваривање одређених јавних интереса грађана исказаних кроз облике јавног изјашњавања или путем представника у органима управе. Из ових разлога се у документацији система квалитета користе термини: *услуга* која означава производ у општем смислу и *корисник* који означава све поменуте категорије купаца/потрошача/корисника. Декомпозицијом главних група процеса врши се идентификација појединачних процеса и активности које значајно утичу на квалитет. Истовремено се утврђује редослед њиховог одвијања, те међусобне везе изражене у интерним улазима и излазима идентификованих процеса. Менаџмент Градске управе Бања Лука посебну пажњу поклања процесима који се односе на исправно разумијевање и остваривање захтјева корисника, а са крајњим циљем постизања њиховог укупног задовољства. Ово се постиже процесима планирања циљева квалитета, те процесима утврђивања и преиспитивања захтјева купаца и мјерења њиховог задовољства.

Процес: Утврђивање захтјева који се односе на услугу

Утврђивање захтјева који се односе на услугу врши се поступцима разумијевања потреба корисника праћењем промјена у законској и другој надлежној регулативи и трендова у количини и структури пружених услуга у претходном планском периоду, а са циљем дефинисања:

- захтјева које је специфицирао корисник писменим или усменим путем и оних који су потребни за намјеравану употребу услуге,

- законских и правних захтјева,
- захтјева који се односе на остваривање политике и циљева квалитета.

У сваком одјељењу, односно одсјеку Градске управе одржава се и ажурира Листа законске и друге регулативе која регулише захтјеве за услугом у односној области рада.

Процес: Преиспитивање захтјева који се односе на услугу

Градска управа врши преиспитивање захтјева који се односе на услугу прије прихватања обавезе да је пружи кориснику. Преиспитивање се врши развојем процеса пружања услуге путем његовог пројектовања и стандардизације, при чему се као резултат појављује „Водич за корисника“ у виду каталога услуга за одређену област и поступка њене реализације, те стандардизованих образаца за подношење захтјева за поједину услугу. Поступак се проводи са циљем:

- потпуног дефинисања свих захтјева за услугу уз разрјешавање свих разлика између исказане жеље корисника и могућности њеног задовољења,
- утврђивања способности процеса Градске управе да задовољи дефинисане захтјеве у складу са одговарајућим законским прописима.

У случајевима када корисник не обезбјеђује документован исказ о својим захтјевима у виду писменог захтјева, усаглашавање са корисником се врши путем „Водича за пружање услуге“ и давања усмених информација. Све промјене захтјева за услугом, корисник разрјешава са стручним сарадником Градске управе задуженим за рјешавање предмета - услуге.

Процес: Комуницирање са корисником

Градска управа обезбјеђује ефективно комуницирање са корисницима путем информисања корисника писаним и усменим информацијама у моменту испостављања захтјева, те средствима јавног информисања и путем WEB презентације прије испостављања захтјева. Стручна служба Градоначелника врши и директно комуницирање са грађанима и корисницима у циљу увида у њихове представке, жалбе, задовољство и друге приједлоге, о чему стално извјештава Градоначелника.

Процес: Задовољење корисника

Градска управа поступцима анкетирања и у директним контактима са корисницима прибавља и прати информације о њиховом задовољству и запажању у којој мјери су испуњени захтјеви. Ове информације се користе као једно од мјерила перформанси система менаџмента квалитетом. Методе и поступци прикупљања ових запажања и коришћења информација прописани су процедуром за праћење сатисфакције корисника.

## 6.1 BSC koncept u sistemu kvaliteta Gradске управе

Кроз примјену у Градској управи, овај концепт је још једном потврдио једну од својих значајних предности. А то је флексибилност и могућност примјене у разним дјелатностима, на тај начин што стратегијски фокуси, из којих се изводе мјерила, нису ригидно дефинисани, већ су изведени из постављених стратегијских циљева. У формулисаној политици развоја града, као основни стратегијски циљеви постављају се:

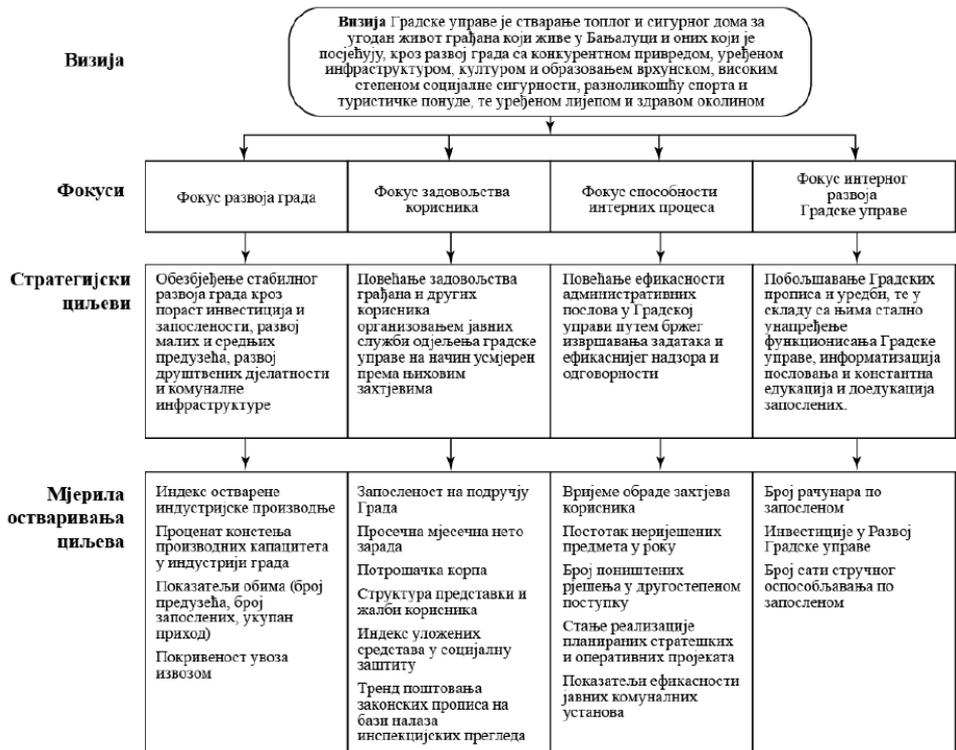
- обезбјеђење стабилног раста бруто друштвеног производа кроз пораст инвестиција и запослености, развој малих и средњих предузећа, развој друштвених дјелатности и комуналне инфраструктуре;
- повећање ефикасности административних послова у Градској управи путем бржег извршавања задатака и ефикаснијег надзора и одговорности;
- повећање задовољства грађана и других корисника организовањем јавних служби и одјељења Градске управе на начин усмјерен према њиховим захтјевима;
- побољшавање Градских прописа и уредби, те у складу са њима стално унапређење функционисања Градске управе.

Из ових циљева изводе се и стратегијски фокуси у BSC-у. У основи примјене BSC-а је успостављање дијаграма који у графичком смислу приказује везу и интеракцију између визије и стратешких циљева са мјерљивим индикаторима који указују на ниво остваривања циљева. Полазећи од Политике квалитета, успостављају се основне четири перспективе (фокуса) развоја:

- перспектива развоја града,
- перспектива задовољства корисника и грађана,
- перспектива способности интерних процеса,
- перспектива интерног развоја Градске управе.

Главни принцип у успостављању ових перспектива је њихова међузависност у сукцесивном поретку. Наиме, развој Града зависи од задовољства грађана и других пореских обвезника (корисници). Ово задовољство се постиже способношћу интерних процеса Градске управе на реализацији потреба и захтјева корисника, која је у директној зависности од развојних процеса у Градској управи на унапређењу кадрова, ресурса и методологије пружања услуга. Идентификоване перспективе се вреднују одговарајућим факторима успјеха, који се надаље исказују конкретним и мјерљивим мјерилима успјеха, чиме се успоставља систем мјерљивих показатеља и индикатора, на којима је могуће успостављати мјерљиве циљеве. Интегрални приказ идентификованих перспектива, фактора успјеха и мјерила, као и њихова међузависност приказана је на слици бр. 3.

СЛИКА 3. BSC КАРТА ГРАДСКЕ УПРАВЕ БАЊАЛУКА



## 7 Закључак

Полазећи од премисе да одрживо функционисање организација на глобалном тржишту у првом реду зависи од задовољства њихових корисника у дужем временском периоду, у раду је указано на значај и методе мјерења, праћења и анализе задовољства корисника. Како се задовољство корисника појављује у виду излазног резултата функционисања организације, потребно је пажљиво идентификовати скуп карактеристика организације (индикатора) који су непосредно или посредно у узрочно – посљедиочној вези са нивоом задовољства корисника, а који такође указују на ниво ваљаности и других аспеката пословања организације.

Међусобна интеракција индикатора пословања указује на потребу успостављања интегрисаног система менаџмента у организацији у којем је могуће успоставити ефикасан систем идентификације и мјерења кључних показатеља пословања. У процесу успостављања интегрисаног система менаџмента, радом се указује на два кључна концепта:

- Идентификација кључних пословних процеса у организацији и њихова интеграција у јединствен процесни модел, на којем је могуће идентификовати кључне перформансе процеса и методе ефикасног управљања.
- Примјена BSC (balanced scorecard) методологије за идентификацију ограниченог броја индикатора успјешности организације класификованих у међузависне фокусе менаџмента (финансијски, задовољство корисника, способност процеса, раст и развој), чиме се успоставља интегрисани систем мјерења перформанси и омогућује савремени поступак менаџмента заснован на перформансама (performance management).

Показано је да је BSC концепт изузетно користан у постављању циљева, њиховом делегирању, те мјерењу њиховог остваривања. Такође је показано да се BSC као алат ефикасно примјењује у организацијама са интегрисаним системом менаџмента. У оквиру примјене BSC концепта на примјеру Градске управе Бањалука, стављен је посебан акценат на задовољство корисника, због његовог приоритетног значаја за опстанак било које профитне или непрофитне организације. Коначно, радом је указано да фокусирањем на задовољство корисника уз примјену процесно заснованог интегрисаног система менаџмента и управљања организацијом путем перформанси заснованих на BSC концепту, представља ефикасан приступ претварању ограничења локалних организација у шансе развоја у глобалном окружењу.

## 8 Литература

- Andersen H. (2000). The Balanced Scorecard vs. The EFQM Business Excellence Model, *Working paper*: [www.2gc.co.uk](http://www.2gc.co.uk)
- Bilten Grada Banja Luka*. (2006). Gradska uprava Banja Luka
- Bilten Statističkog zavoda Republike Srpske*. (2006). Banja Luka: Glas Srpske.
- Cobb G. C. (2003). *From Quality to Business Excellence*. Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press.
- Conca M.G. (2004). *Quality and Customer Satisfacion*. USA: GOAL/QPC.
- Conti T. (1992). *Constructing Total Quality*. Milano: Sperling & Kupfer Editori.
- Gerson F. R. (1993). *Measuring Customer Satisfaction*. California: Crisp Publications.
- Gustafsson A. & Johnson M.D. (2003). *Natjecanje u uslužnoj ekonomiji*. Zagreb: Mate.
- Heleta M. (2004). *TQM – Integrisani menadžment sistemi i model izvrsnosti*. Beograd: Educta.
- ISO 9000:2001 Sistemi menadžmenta kvalitetom – Osnove i rečnik , Savezni zavod za standardizaciju, I izdanje, 2001.

- ISO 9004:2001 Sistemi menadžmenta kvalitetom – Uputstva za poboljšanje performansi, Savezni zavod za standardizaciju, I izdanje, 2001.
- Izveštaj o samoprocjenjivanju prema BEM modelu.* (2008). Odjeljenje za kvalitet Gradske uprave Banja Luka.
- Janošević S., Senić R., Arsovski Z. i drugi. (1999). *Menadžment ukupnog kvaliteta*. Kragujevac: Ekonomski fakultet.
- Kaplan R. & Norton D. (1996). *The Balancedscorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan R. & Norton, D. (2000). *Uravnoteženi sistem kazalnikov: The Balanced Scorecard*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.
- Kotler P. (1996). *Upravljanje marketingom*. Zagreb: Mate.
- Kotler P. (2000). *Marketing Management Millenium Edition*. New Jarsey: Prentice Hall.
- Lee T., Shiba S. & Wood R. C. (1999). *Integrated management systems*. New York: Wiley.
- Majstorović, V. (1994). *Sistem kvaliteta - strategija menadžmenta*. Beograd: Ministarstvo za nauku i tehnologiju Republike Srbije.
- Maričić R. B. (2005). *Ponašanje potrošača*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
- Milisavljević M., Maričić B. & Gligorijević M. (2007). *Osnovi marketinga*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
- Noble T. M. (2000). *Organizational Mastery with Integrated Management System: Controlling the Dragon*. New York: Wiley.
- Olve N.G., Roy J. & Wetter M. (1997). *Performance drivers*. New York: Wiley.
- Radlovački V. & Kamberović B. (2001). *Razvoj i struktura standarda sistema kvaliteta*. Novi Sad: Fakultet tehničkih nauka.
- Rakić B. (2005). *Ponašanje potrošača*. Beograd: Megatrend univerzitet primenjenih nauka.
- Scheibeler A.W. (2002). *Balanced Scorecard fur KMU*. Berlin: Springer-Verlag.
- Schmitt B. (2003). *Customer Experience Management*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Smith H. & Wheeler J. (2001). *Manging Customer Experience: Turning customer intoadvocates*. New Jersey: Prentice Hall.
- Snow D. (2003). *Unleashnig excellence: The complete guide to ultimate customer service*. Sanford: DC Press.
- SO 9001:2001 Sistemi menadžmenta kvalitetom – Zahtjevi, Savezni zavod za standardizaciju, I izdanje, 2001.
- Stoiljković V. (2005). *Integrisani sistemi menadžmenta*. Niš: Mašinski fakultet.

- Thompson A. (2002). *Customer Satisfacion in 7 steps*. Preuzeto: [www.sitepoint.com/article](http://www.sitepoint.com/article).
- Ušćumlić D. & Lukić R. (2006). *Upravljanje kvalitetom materijalnih proizvoda*. Beograd: Ekonomski fakultet.
- Veljković S. (2006). *Marketing usluga*. Beograd: Ekonomski fakultet.
- Vranešević T., Vrontis D. & Vignali C. (2004). *Upravljanje strateškim marketingom*. Zagreb: Accent.
- Zeithaml A. & Berry L. (1991). *Quality Service*. New York: McGraw-Hill.

## USVAJANJE GENERIČKIH GLOBALNIH POSLOVNIH STRATEGIJA - MARKETING ASPEKT

## ADOPTION OF GENERIC GLOBAL BUSINESS STRATEGIES – MARKETING ASPECT

---

Nikolina Vrcelj<sup>164</sup>

Univerzitet Megatrend, Fakultet za poslovne studije, Beograd

Ana Jurčić<sup>165</sup>

Univerzitet Megatrend, Fakultet za međunarodnu ekonomiju, Beograd

Katarina Zakić<sup>166</sup>

Univerzitet Megatrend, Fakultet za poslovne studije, Beograd

### Sažetak

Postoje različiti putevi koji vode ka globalizaciji, pa tako i brojne opcije za menadžment kada kreće putem globalizacije. Izbor prave i odgovarajuće globalne strategije je upravo jedan od najvažnijih izazova koji se stavlja pred svaki posao ili preduzeće. U predmetnom radu dat je pregled globalnih strategija proizvoda, strategija globalne komunikacije, opcija za prilagođavanje generičke globalne strategije, aspekti kreiranja generičkih globalnih strategija, te njihove prednosti i nedostaci.

**Ključne reči:** strategije, globalne, generičke, poslovne, marketing.

**JEL:** L10

### Summary

There are many different paths that lead to globalization, so as many options for management when moving through globalization. Choosing the right and appropriate global strategy is just one of the major challenges placed before any business or enterprise. Presented paper gives an overview of global product strategy, global communication strategy, options for customizing the generic global strategies, aspects of creating generic global strategies, and discusses their advantages and disadvantages.

**Keywords:** strategies, global, generic, business, marketing.

---

<sup>164</sup> Goce Delčeva 8, 11070 Novi Beograd, Srbija; nvrclj@megatrend.edu.rs

<sup>165</sup> Bulevar umetnosti 29, 11070 Novi Beograd, Srbija; ajurcic@megatrend.edu.rs

<sup>166</sup> Goce Delčeva 8, 11070 Novi Beograd, Srbija; kzakic@megatrend.edu.rs

## 1 Uvod

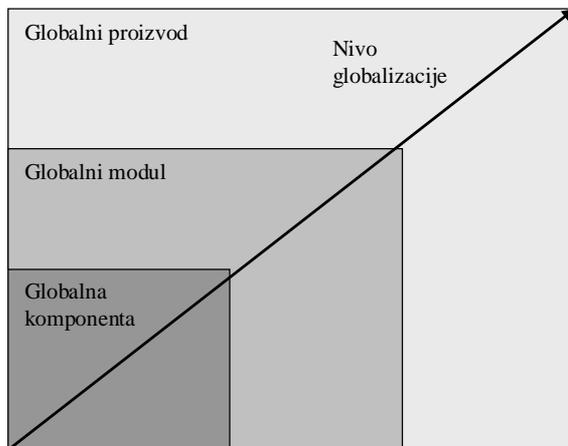
Početak osamdesetih godina prošlog veka Levitt (1983) je započeo debatu o globalnom marketingu, podelivši marketing profesionalce i menadžere u dva tabora. Prvi su činile pristalice globalnog marketinga, gde su tvrdili da potrošači/klijenti širom sveta postaju sve homogeniji, pa je poželjna i globalna marketinška strategija. Drugi tabor sastojao se od oponentata koji su smatrali da zbog još uvek značajnih razlika koje su postojale među tržištima, globalni marketing nije pogodan. Njima se nikako nije dopao pristup u kome se isti proizvod ili usluga nudi potrošačima širom sveta, smatrajući da to nije u skladu sa marketinškim principima. Ova debata stvorila je utisak da je globalni marketing izbor za sve ili ništa, a kompanije su dovedene u poziciju da odluče da li imaju globalnu marketinšku strategiju ili odbijaju da je usvoje. Upravo zbog toga delimično globalne marketing strategije o kojima se govori u nastavku rada dobijaju na značaju.

## 2 Globalne strategije proizvoda

Strategije globalnog proizvoda predstavljaju poseban izazov za kompanije budući da zahtevaju da kompanija ponudi u velikoj meri slične proizvode zemljama širom sveta. Da bi strategija globalnog proizvoda funkcionisala, potrošači jedne kompanije u bilo kom delu sveta trebalo bi da koriste isti proizvod ili uslugu u okolnostima koje zahtevaju slične ili čak identične funkcionalne karakteristike. Ponuda globalnog proizvoda zahteva u velikoj meri standardizovanu konfiguraciju pogona, a to je nešto što mnoge firme nisu postigle. S obzirom na izuzetno zahtevne okolnosti za sprovođenje strategije globalnog proizvoda mnoge kompanije se okreću logici delimično sličnih ili delimično globalnih proizvoda/usluga.

Za shvatanje takvog pristupa dobar primer je danska fabrika igračaka 'Lego' koja proizvodi relativno mali broj oblika/modela osnovnog proizvoda. Međutim, ti oblici se mogu kombinovati u ogromnom broju različitih konfiguracija. Ako se računa krajnji broj moguće sklopivih igračaka, postiže se ekonomija obima, a kao efekat plus, obezbeđuje se fleksibilnost koja pogoduje raznim zahtevima i potrebama potrošača širom sveta. Pametna globalna firma shvata činjenicu da kreiranje u potpunosti standardizovanog globalnog proizvoda nije uvek moguće, ali da primenom strategije delimično globalnog proizvoda može napraviti dobre rezultate (Jeannet & Hennessey, 1998).

**SLIKA 1: GLOBALNE STRATEGIJE PROIZVODA**



Izvor: Jeannet (2000)

### 3 Strategije globalne komunikacije

Mnogo se raspravljalo o ovoj strategiji, koja obuhvata reklamiranje i druge oblike poslovne komunikacije. Ukoliko su ključni elementi koje kompanija koristi širom sveta u velikoj meri slični, ona ima ovu strategiju. Ključni elementi su strategija reklamiranja proizvoda i strategija koja je usmerena na ciljnu grupu. Osnovno je da kompanije shvate da ova strategija sadrži više elemenata.

Mnoge kompanije su odustale od globalne komunikacije zbog značajnih razlika između tržišta, jer je teško naći adekvatnu poruku za globalno tržište. Međutim, ako kompanija globalizuje samo neke od elemenata komunikacije, zadržavajući lokalne strategije za druge, otvara mnoge nove mogućnosti. Elementi ovog vida komunikacije su:

- strategija globalnog reklamiranja,
- strategija globalnog brendiranja,
- strategija globalne publike/auditorijuma (Jeannet, 2000).

#### 3.1 Strategija globalnog reklamiranja

Kompanije koje se opredele za ovu strategiju, u suštini globalizuju strategiju svog pozicioniranja, a time i svojih reklama. Iako se smatra da se reklamiranje ne može standardizovati u celom svetu, potrebno je naglasiti da na ovaj problem ne treba gledati sa stanovišta "sve ili ništa".

Parcijalna globalna strategija može se primeniti i ovde sa velikom verovatnoćom da će biti adekvatnija od potpune. Kompanija za reklamu može odabrati temu koja se može koristiti globalno, uz određene lokalne adaptacije. Bitno je odlučiti da li postoji

saglasnost u pogledu elemenata koji se mogu globalizovati, kao i onih koje je korisnije upotrebiti na lokalnom, odnosno regionalnom nivou.

### **3.2 Strategija globalnog brendiranja**

Ukoliko kompanija odluči da sistematski koristi isto ime u različitim državama, ona treba da sledi strategiju globalnog brendiranja. Takve kompanije su: NIKE, COCA-COLA, MICROSOFT, ADIDAS, SONY, HEINEKEN i LEGO.

Ove kompanije ulažu znatan napor da održe svoje brendove u celom svetu obično u kombinaciji sa opšte poznatim logotipom. Međutim, NESTLE kao velika kompanija ne koristi iste nazive u svim državama, nego ima različito ime u zavisnosti od regiona. Takođe, PROCTER & GAMBLE iz SAD-a koristi različite nazive za neke proizvode kao što su deterdženti, dok je naziv PAMPERS za dečije pelene u upotrebi širom sveta.

Odluke o brendiranju, pozicioniranju i reklamiranju mogu se donositi nezavisno i sprovesti na različitim nivoima globalizacije. Neka kompanija može da koristi globalni brend, ali da joj reklama bude različita u zavisnosti od regiona.

### **3.3 Strategija globalne publike/auditorijuma**

Lokalni auditorijum predstavlja grupu potrošača koja je izložena porukama koje se odnose samo na lokalno, odnosno regionalno tržište. Globalna „publika“ podrazumeva internacionalne grupe kojima se poruke upućuju istovremeno; ona može biti vezana za određena sredstva informisanja.

Održavanje svetskog prvenstva u fudbalu predstavlja događaj koji okuplja globalnu publiku. Pošto milioni gledalaca iz različitih država prate istu utakmicu, to daje mogućnost kompanijama da se obrate globalnoj publici. Međutim, ovo funkcionise samo kada se koristi isti naziv za određeni brend, tako da ga široki auditorijum može prepoznati.

## **4 Opcije za prilagođavanje generičke globalne strategije**

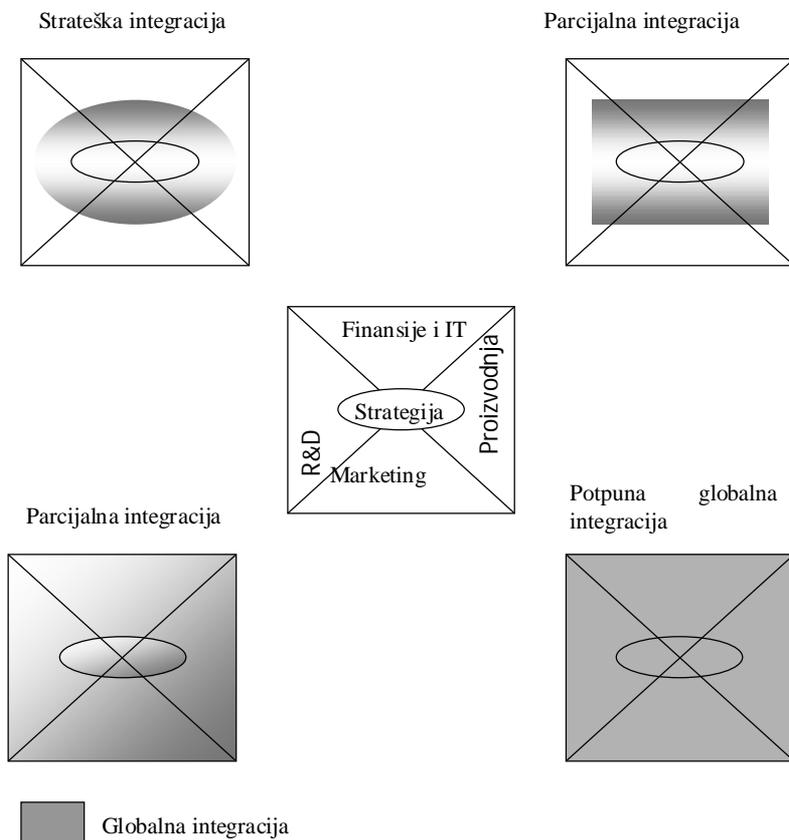
U vezi sa svakom od do sad navedenih funkcija možemo reći da ipak najveći doprinos debati o globalizaciji donosi razumevanje činjenice da to nije pitanje u vezi kog moramo da se odlučimo za "sve ili ništa". Treba promišljeno odlučivati o tome do kog stepena treba da globalizujemo svaku od ovih funkcija. Debata "sve ili ništa" često je bespredmetna i ne vodi nas konstruktivnom rešenju problema.

Ključni sud koji kompanije treba da donesu jeste stepen globalizacije nasuprot stepenu lokalizacije. Dakle, kada kompanija počne da diskutuje o adekvatnim nivoima globalizacije, diskusija se usmerava na istinski važna pitanja.

Važno je da menadžeri shvate činjenicu da nije neophodno izbalansirati sve strategije globalizacije, kao i da one ne treba da u istoj meri obuhvate sve funkcije. Kompanija treba da posmatra svaku funkciju kao deo jedne velike slagalice i da se

odluči za odgovarajući nivo globalizacije svakog od delova čime dobija na fleksibilnosti.

## SLIKA 2: GLOBALNA INTEGRACIJA FUNKCIONALNIH STRATEGIJA



Izvor: Jeannet (2000)

## 5 Kreiranje generičkih globalnih strategija

Ukoliko je svakoj od funkcija potrebno pristupiti na različit način, menadžerima treba pomoći pri rešavanju pitanja dokle treba ići sa globalizacijom, koje analitičke alatke mogu da koriste kako bi bili dovoljno informisani i imali dobar uvid u elemente koje je potrebno globalizovati, kao i da identifikuju one druge koje je bolje prepustiti lokalnoj kontroli.

Da bi se u ovakvoj situaciji snašli, potrebno je razumeti koncept globalne logike. Međutim, pre svega treba ispitati odnos između određene globalne logike i predložene generičke globalne strategije, koje i ako su povezane, jasno se razlikuju.

### **5.1 Prilagodavanje globalne logike potrošaču**

Logika globalnog potrošača označava da isti žele slične proizvode, kao i da nastoje da zadovolje slične potrebe i traže slične koristi. Pre svega, kompanija treba da usvoji globalni pristup tržištu u poslovnoj strategiji pošto potrošači u pogledu potreba, reaguju slično širom sveta. Tada, kompanija mora da sledi strategiju globalnog proizvoda i globalne koristi koja za cilj ima da globalizuje koncepciju proizvoda.

### **5.2 Prilagodavanje logici globalne kupovine**

Prisustvo globalne kupovine ukazuje da su potrošači prevazišli lokalni radijus kupovine i prešli na globalnu kupovinu. Do ovog razvoja može doći na nekoliko nivoa, a logika globalne kupovine ne mora u istoj meri biti prisutna.

Sama činjenica da su potrošači spremni da putuju radi kupovine, otvara mogućnost za globalno brendiranje. Kada potrošači tragaju širom sveta za proizvodima ili uslugama bitno je taj proizvod globalno brendirati radi lakše identifikacije. Primer su luksuzni časovnici kao što je ROLEX sa kojim se potrošač može upoznati u Hong Kongu, a kupovinu izvršiti u Ženevi ili Njujorku. Na ovom primeru možemo videti koliko je velika korist od globalnog brendiranja.

Pošto potrošači traže najbolje ponude širom sveta, oni su dobro informisani o razlikama u cenama. Zbog toga je neophodno da kompanije koriste strategiju globalnog određivanja cena, što je posebno značajno ako su proizvodi homogeni.

### **5.3 Prilagodavanje logici globalnih informacija**

Kada je prisutna snažna logika globalnog informisanja, kompaniji se preporučuje da se toj logici prilagodi tako što će se obraćati ciljnoj grupi potrošača širom sveta. Kompanija koja se suoči sa ovakvom logikom treba da primeni globalno brendiranje, jer je to jedini način maksimalnog iskorišćavanja navika potrošača.

Kod nekog događaja od svetskog značaja, kao što je svetski šampionat u fudbalu, koji prate milioni gledalaca iz raznih država, kompanije se mogu naći u ulozi sponzora. Samo kompanije koje imaju strategije globalnog brendiranja mogu izvući maksimum koristi od ovakvog sponzorisavanja.

Globalne teme u strategiji reklamiranja treba koristiti kada se publika iz više država izloži istim proizvodima ili uslugama.

### **5.4 Prilagodavanje logici globalne industrije**

Snažno prisustvo globalne industrije ukazuje na to da neka industrija radi pod istim uslovima širom sveta. Snažna industrijska logika favorizuje generički oblik strategije globalne kategorije. Neka kompanija u određenim homogenim industrijama, kao što

su proizvodnja betona, bazne hemije i drugo, lako može primeniti svoje iskustvo iz jedne geografske oblasti na drugu, pošto su zahtevi slični. Ključno je ostati u okvirima iste kategorije aktivnosti. Pošto potrošačka baza ili struktura lokalnog tržišta mogu da se razlikuju, kompanija će morati da prilagodi svoj marketing, dok će strategija u suštini ostati ista.

Strategija globalnog funkcionisanja ne mora da uključuje imena brendova, pozicioniranje i druge parametre. Umesto toga može se govoriti o opštem pristupu marketingu. Takav primer bila bi prehrambena industrija NESTLE, s obzirom na mnogobrojne razlike koje postoje među državama. Druge strategije globalnog funkcionisanja koje je moguće usvojiti tiču se oblasti kao što su proizvodna delatnost, istraživanje, logika, informaciona tehnologija, finansije i slično.

### **5.5 Prilagodavanje logici kritične mase**

Snažno prisustvo logike globalne kritične mase neizbežno prisiljava kompanije da biraju tržišta i da odbijaju sve veće obaveze bilo da su vezane za naučna istraživanja ili proizvodnju. Zato kompanije pokušavaju da iznađu strategiju globalnog rasprostiranja kojom se postiže maksimalna pokrivenost tržišta.

Imperativ globalnog prisustva na više ključnih tržišta može biti veoma snažan. U ovakvim okolnostima, kompanije mogu da redukuju globalnu ponudu na modularni dizajn i da budu izuzetno obazrivi u određivanju tačnih elemenata koji će biti predmet globalnog obuhvata. U slučaju farmaceutske industrije, to može da bude neki osnovni element čiji će se različiti oblici (tečnosti, tablete, flasteri, itd.) proizvoditi u skladu sa tražnjom na lokalnom tržištu. Pošto osiguravanje prisustva u više država, obično traži angažovanje značajnih resursa, kompanije mogu biti prinuđene da se ograniče na manji broj inicijativa, proizvodnih linija ili segmenata. Druga opcija jeste ograničavanje resursa.

### **5.6 Zadovoljavanje logike globalne konkurentnosti**

Kompanije koje su suočene sa snažnom logikom globalne konkurencije moraće da koordiniraju, odnosno usklade svoje akcije širom sveta. Sposobnost da igraju na globalnoj šahovskoj tabli, da odgovore na aktivnosti konkurencije u, na primer, Velikoj Britaniji, svojim protivakcijama u Nemačkoj ili Japanu postavljaju posebne zahteve pred svaku poslovnu organizaciju. Iako je moguće primeniti niz različitih generičkih globalnih strategija, ističu se:

- strategija globalne kategorije,
- strategija globalnog segmenta,
- integrisana globalna strategija (Jeannet, 2000).

**Strategija globalne kategorije** - Da bi kompanija imala izgleda protiv konkurencije koja pokreće koordiniranu globalnu strategiju, potrebno je da ona bude u stanju da informacije koje prikupi u jednoj državi prosledi na teritorije drugih država, u skladu sa potrebama koje se stalno menjaju. U ovakvim okolnostima,

potrebna je strategija globalne kategorije, koja bi podrazumevala jednu centralnu bazu u koju bi se slivale informacije iz celog sveta i koje bi se odatle prosleđivale drugim jedinicama na terenu. Ovakva strategija omogućavala bi diferencirane lokalne akcije i ne bi obavezivala druge jedinice da se bave globalnim marketingom ili bilo kojom ograničavajućom strategijom.

**Strategija globalnog segmenta** - Model koji je strukturalno bolje prilagođen logici globalne konkurencije jeste usvajanje strategije globalnog segmenta. Iako je potreba za sličnom potrošačkom bazom ovde manja, strategija globalnog segmenta ipak omogućava neposrednu i dobro koordiniranu reakciju na manju, ali dobro koordiniranu, grupu konkurenata. Moguće je grupisati aktivnosti vezane za nekoliko globalnih segmenata, što dovodi do poboljšane globalne koordinacije i boljeg praćenja konkurenata.

**Integrisana globalna strategija** - Kompanije koje posluju globalno, kao NESTLE ili PROCTER & GAMBLE koriste strukturu menadžmenta kao kategoriju pomoću koje ključna saznanja prenose od jednog dela kompanije do drugog. Međutim, slabost ove kategorije leži u tome što je upravo lokalnim menadžerima prepušteno da odluče da li će primeniti dobar deo informacija ili praktičnog iskustva koje im se prenosi. Jedini pristup koji će omogućiti primenu ovakvih saznanja jeste ipak pomak ka integrisanoj globalnoj strategiji. U ovakvoj strategiji, odlučivanje je centralizovano, a jedinice su organizovane tako da se iste odluke mogu primeniti na mnogobrojnim geografskim lokacijama.

### 5.7 Prednosti globalne strategije

- Redukcija troškova: Nastaje usled nižih troškova proizvodnih faktora, fokusirane proizvodnje, bolje pregovaračke moći u odnosu na snabdevače, zaposlene, vlade.
- Poboljšanje kvaliteta proizvoda i programa: Nastaje kao posledica koncentrisanja snaga oko manje fokusiranog broja proizvoda i programa.
- Povećanje interesovanja kupaca: Posledica je globalizacije i prednosti koje kupci vide u globalnom snabdevanju, globalnom servisiranju i globalnoj prepoznatljivosti proizvoda i usluga.
- Jačanje konkurentnosti: Vidi se u globalnoj dimenziji strategije koja nadigrava konkurente i značajan je argument u konkurentskoj borbi.

### 5.8 Nedostaci globalne strategije

- Povećani troškovi menadžmenta: Usled jačanja potrebe za koordinacijom, vođenjem, kontrolisanjem razuđenog globalizovanog poslovanja rastu troškovi menadžmenta.
- Opasnost od standardizacije proizvoda: U nastojanju da proizvod postane globalan, a u isto vreme standardizovan, može se napraviti greška, da on ne zadovolji kupce na globalnom tržištu.

- Koncentracija aktivnosti: Može da udalji izabrani program od istinskih želja kupaca i time umanjai responzivnost i fleksibilnost poslovanja.
- Uniformni, centralni marketing: Može da umanjai stepen prilagođenosti ponašanju lokalnih kupaca u lokalno-tržišnom ambijentu.
- Integrisanje konkurentskih poteza: Može da ugrozi prihode, profit ili konkurentsku poziciju u pojedinim državama.

## 6 Zaključak

U vremenu globalizacije, multinacionalne kompanije se svakodnevno susreću sa dilemom: kako se prilagoditi lokalnim kulturama i tako povećati efikasnost menadžment prakse u lokalnim jedinicama, a istovremeno očuvati jedinstveni sistem menadžmenta i snažnu korporativnu kulturu.

Ovakve okolnosti se posebno preslikavaju na funkciju marketinga, pa su iz tog razloga u radu objašnjene različite globalne marketing strategije: od strategija globalnog proizvoda do strategija globalnih komunikacija koje obuhvataju globalne reklamne strategije, strategije globalnog brendiranja i strategije globalnog auditorijuma. Cilj rada je bio da se analizom ovih strategija shvati logika globalnog prodavca, globalnog kupca, globalne industrije, kao i globalna informaciona logika, te da se dođe do zaključka da je u međunarodnom poslovanju izbor odgovarajuće globalne/lokalne strategije jedna od najvažnijih odluka koja se stavlja pred menadžment današnjice.

## 7 Literatura

- Jeannet, J. P. (2000). *Managing with a Global Mindset*. London: Financial Times, Prentice Hall
- Jeannet, J. P., Hennessey, D. H. (1998). *Global Marketing Strategies* (4th ed.). Houghton Mifflin
- Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, May-June 1983, 92-102.

## РАЧУНОВОДСТВЕНИ ОБУХВАТ ЈАВНО-ПРИВАТНОГ ПАРТНЕРСТВА<sup>167</sup>

## ACCOUNTING SCOPE OF THE PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP

---

Ведрана Вуковић<sup>168</sup>

Средњошколски центар „Љубиша Младеновић“

Влада РС, Министарство науке и технологије

### Сажетак

Дугорочна пословна сарадња приватног сектора и јавних институција има за циљ искориштавање управљачких и финансијских ресурса приватног сектора, који представљају значајно ограничење са аспекта Владе или локалне самоуправе. Организациона структура таквог партнерства представља формални систем одговорности којим су дефинисане појединачне позиције субјеката, и њихове узajамне обавезе. Тиме долази до дистрибуције одговорности везаних за обезбјеђење потребних ресурса, алокације ризика међу субјектима, и реализације пројекта намијењеног задовољавању потреба јавног сектора. У раду је представљено рачуноводствено евидентирање уговора о јавно-приватном партнерству код јавног и приватног сектора као и различити облици трансакција између поменутих сектора. Сваки од модела ЈПП се на различит начин приказује у рачуноводственој евиденцији код јавног и приватног сектора. Успјешно одабран модел јавно-приватног партнерства је онај код кога је извршена дистрибуција обавеза, одговорности и ризика према оном субјекту који њима може најефикасније управљати. С тога је неопходно обезбиједити адекватан надзор и регулацију обавеза преузетих уговором. Владин сектор који разматра могућности за покретање јавно-приватног партнерства треба да размотри и: техничку, финансијску, економску и правну изводљивост пројекта, а у циљу усаглашавања интереса Владе са интересима приватног сектора. Задовољавањем ових предуслова постиже се крајњи циљ партнерства, а то је повећање ефикасности пројекта анагажовањем ресурса који су у власништу приватног сектора.

**Кључне ријечи:** јавно-приватно партнерство, јавна потреба, модел ЈПП, ризик, рачуноводствена евиденција ЈПП.

---

<sup>167</sup> Rad je bio prezentovan na Međunarodnoj konferenciji o društvenom i tehnološkom razvoju STED 2013, održane 26. i 27.09.2013.godine u Banjoj Luci u organizaciji Univerziteta za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka.

<sup>168</sup> Телефон:+387 065 858 650; E- mail: vedrana-vukovic@hotmail.com

## Summary

Long-term business cooperation between the private sector and public institutions aims at the exploitation of the management and financial resources of the private sector which represent a significant limitation in terms of the Government or the local government. The organisational structure of such a partnership represents a formal system of responsibility which defines the individual positions of entities and their mutual obligations. This leads to the distribution of responsibilities related to the provision of required resources, the allocation of risk among the subjects, and the realisation of the project intended for meeting the needs of the public sector. The paper represents the accounting recording of the agreements on public-private partnerships in public and private sectors, as well as different forms of transactions between the above mentioned sectors. Each of the PPP model in the accounting records of public and private sector is presented in a different way. Successfully selected model of the public-private partnership is the one in which the distribution of commitments, responsibilities and risks to the entity that can most effectively manage is made. Therefore, it is necessary to provide adequate supervision and regulation of contractual commitments. The government sector, which considers options to launch a public-private partnership, should consider technical, financial, economic and legal feasibility of the project in order to harmonise the interests of the Government with the interests of the private sector.

**Keywords:** public-private partnership, public needs, the PPP model, risk, accounting records of the PPP.

## 1 Увод

Потреба за све већим улагањем у јавну инфраструктуру ради повећања ефективности јавног сектора и побољшања његових услуга је све евидентнија. Јавна инфраструктура и услуге јавног сектора често нису у могућности да прате повећање стандарда државе, нити да одговоре са пружањем услуга одређеног квалитета.

Средства која се остварују путем буџета нису довољна за финансирање свих функција које се налазе у надлежности локалних заједница. Анализирајући велики број неријешених питања, као што су: комунална инфраструктура, социјална издвајања, незапосленост, гашење привредних субјеката, неусловни простори здравствених и образовних установа, можемо увидјети каквим је свим притисцима изложен буџет јавног сектора. Да би локалне заједнице, у складу са својим законским обавезама и надлежностима, могле извршавати своје обавезе, намеће се потреба изналагања додатних извора финансирања појединих пројеката. Једно од могућих рјешења је кооперација јавног и приватног сектора, која подразумева иновирање начина досадашњег пружања услуга. Овај облик финансирања је тек у зачетку развоја у РС.

Основ за развој овог облика сарадње обухвата разумијевање самог појма јавно-приватног партнерства, његових могућих облика, модификација и

карактеристика, те препознавање модела који ће дати најбоље перформансе примјеном на конкретном случају.

## 2 Рачуноводствени обухват уговора о ЈПП

Сарадња јавног и приватног сектора у оквиру јавно-приватног партнерства заснива се на два облика:

- партнерство засновано искључиво на уговорним везама,
- институционални облик ЈПП, што подразумијева сарадњу у циљу формирања новог привредног друштва.

Уговор о јавно-приватном партнерству је двострани правни акт склопљен између јавног и приватног партнера, којим се у сврху провођења пројекта јавно-приватног партнерства уређују права и обавезе уговорних страна, у складу са Законом о облигационим односима. Уговор, чији је предмет пружање крајњим корисницима јавних услуга из оквира надлежности јавног партнера, у складу са чланом 13. став 3. Закона, мора садржавати сљедеће одредбе :

- увод,
- уговорне стране,
- дефиницију појмова,
- сврху и предмет уговора,
- права и обавезе јавног и приватног партнера као уговорних страна,
- вријеме на које је уговор склопљен,
- имовинска права уговорних страна,
- јасну идентификацију ризика и подјелу ризика између јавног и приватног партнера,
- начин и услове обезбјеђења финансијске конструкције пројекта, и услове под којим финансијске институције могу учествовати у пројекту,
- финансијске гаранције,
- начин и услове плаћања,
- догађаје који могу проузроковати штету и начин поступања уговорних страна у случају њиховог настанка,
- регулисање пореских обавеза,
- посљедице неиспуњења уговорних обавеза,
- дефинисање власништва по престанку важења уговора,
- минималне стандарде који ће се примијенити при пројектовању,
- стандарде простора и квалитете услуга,
- право надзора од стране јавног партнера,
- вишу силу,
- раскид уговора,
- уговорне казне,
- заштиту животне средине,
- слање обавјештења током уговорног раздобља,

- заштиту интелектуалног власништва, пословне тајне, тајност података,
- подуговарање,
- рјешавање спорова произашлих из уговора, Јавно-приватно партнерство у Републици Српској,
- салваторну одредбу,
- ступање уговора на снагу,
- обавезу уговарања ревизије уговора након одређеног временског периода.

Саставни дио уговора су и:

- рјешење о избору приватног партнера,
- извод из судског регистра, акт о оснивању или статут приватног партнера,
- гаранција за извршење уговора,
- пословни план приватног партнера.

Рачуноводствени обухват уговора о ЈПП чине четири рачуноводствена модела:

- концесиони модел јавно-приватног партнерства;
- модел заснован на приватној финансијској иницијативи и уговору између јавног и приватног партнера, гдје приватни партнер може саградити грађевински објекат у свом власништву ради пружања неке јавне услуге. У том случају, јавни сектор плаћа закуп изграђеног грађевинског објекта заједно са услугама које пружа приватни инвеститор. Предмет објекта се евидентира у књиговодству јавног партнера као имовина прибављена путем финансијског лизинга, а након истека уговореног периода као имовина у властиству јавног партнера;
- модел заснован на приватној финансијској иницијативи и уговору између јавног и приватног партнера, гдје се предмет објекта евидентира у књиговодству приватног партнера, а јавни партнер дату имовину евидентира у књиговодству као имовину прибављену путем оперативног лизинга и прати кроз своју ванбилансну евиденцију све до истека уговорног периода, када је може пренијети у свој биланс и третирати као имовину у власништву;
- модел који обухвата имовину изграђену по основу уговора о ЈПП, а која се укључује у биланс намјенски основаног привредног друштва које се налази под заједничком контролом јавног и приватног партнера, а коју јавни партнер након истека уговореног рока може да пренесе у свој биланс.

Према моделу приватне финансијске иницијативе, приватни партнер може саградити грађевински објекат у свом власништву ради пружања неке јавне услуге. У том случају, јавни сектор плаћа закуп изграђеног објекта заједно са услугама које пружа приватни партнер. Предметни објект може бити укључен у билансну активу приватног сектора или у билансну активу јавног сектора, што у овом случају утиче на висину задуживања јавног сектора.

На сличном принципу заснива се и подјела на оперативни и финансијски лизинг.

Закупнина објекта и услуга коју плаћа јавни партнер по моделу приватне финансијске иницијативе сматра се оперативним лизингом. Да би аранжман ЈПП био оперативни лизинг, приватни партнер, према Уговору о ЈПП, сноси ризик грађења грађевинског објекта и најмање један од следећа два ризика:

- ризик расположивости изграђеног капацитета у смислу његовог обима и квалитета,
- ризик потражње.

Вриједност инвестиције у грађевински објекат и износ кредита у вези са изградњом објекта евидентирају се у билансу приватног партнера.

Вриједност пројекта се од стране јавног сектора не сматра инвестицијом, већ се третира као оперативни закуп, тј. као куповина услуга које пружа приватни партнер.

У случају да се јавни сектор појављује у улози наручиоца инвестиција и сноси ризик изградње и ризик расположивости или ризик потражње, вриједност пројекта се третира као инвестиција јавног сектора и евидентира се у његовој рачуноводственој евиденцији. Такав облик инвестиције сматра се финансијским лизингом.

Разлике у облицима удруживања средстава зависе првенствено од врсте ризика који преузимају партнери у конкретном случају. У зависности од задуживања (дуга) јавног сектора, пројекти ЈПП се класификују према врсти преузетог ризика.

Код пројеката који су предмет ЈПП потребно је разликовати облике удруживања код којих се јавни објект финансира из кредитних средстава, тада се средство евидентира у билансу јавног сектора и оне код којих се јавни објект финансира лизингом, тада се средство евидентира у ванбилансној евиденцији. Сношење ризика, односно власништво, одређује да ли се нешто евидентира билансно или ванбилансно, тј. да ли се ради о оперативном или финансијском лизингу. Рачуноводствени обухват ЈПП је онај у којем јавни партнер сноси ризик изградње и ризик расположивости или ризик потражње. Ако јавни партнер сноси ризик изградње и ризик расположивости изграђене имовине или ризик потражње за одређеним јавним услугама, имовина прибављена по основу уговора о ЈПП представља имовину јавног сектора током цјелокупног периода трајања уговора и након њега. Рачуноводствени обухват ЈПП кроз облике финансијског и пословног закупа, приказати ћемо на следећи начин:

*Рачуноводствени обухват финансијског закупа у финансијским извјештајима закупца*

Под финансијским закупом подразумијева се сваки закуп којим се на закупца преносе сви ризици и користи повезани са власништвом над закупљеним средством. Право својине може се пренијети са закуподавца на закупца по истеку уговореног периода закупа. Прибављена средства по основу финансијског закупа, купац у својим билансима стања признаје као средства и обавезу у износима који су на почетку трајања лизинга једнаки фер вриједности средстава која су предмет лизинга или по садашњој вриједности минималних плаћања закупа, уколико је она нижа. Сви иницијални директни трошкови закупца додају се износу који се признаје као средство. Почетак трајања закупа је датум од којег корисник лизинга има право да користи средство које је предмет закупа. То је датум иницијалног признавања закупа, тј. признавање: средстава, обавеза, прихода или расхода који настају као резултат закупа. Минимална плаћања закупа су плаћања током трајања закупа која се захтијевају или се могу захтијевати од закупца, искључујући потенцијалне закупнине, трошкове за услуге и порезе које треба да плати давалац закупа. Фер вриједност је износ за који се неко средство може размијенити или обавеза измирити између упознатих, вољних страна у оквиру трансакције. Иницијални директни трошкови су инкрементални трошкови који се могу директно приписати преговарању и закључивању закупа осим трошкова који су настали код произвођача или посредника даваоца закупа.

Трансакције се рачуноводствено обухватају и представљају у складу са њиховом суштином и финансијском реалношћу. Код финансијског закупа *суштина и финансијска реалност* подразумијевају да корисник закупа стиче економске користи од коришћења средства које је предмет закупа у току његовог економског вијека у замјену за прихватање обавезе, да на почетку лизинга, за то плати износ који је приближно једнак фер вриједности средства и одговарајућу финансијску накнаду.

Ако се ове трансакције не би исказивале у извјештају о финансијској позицији закупца, економски ресурси и ниво обавеза субјекта били би потцијењени, што доводи до трансформисања финансијских показатеља. Финансијски закуп је неопходно евидентирати у извјештају о финансијској позицији закупца као *средство и обавезу за будућа плаћања*. На почетку трајања закупа у извјештају о финансијској позицији *средство и обавеза* за будућа плаћања закупа признају се у истом износу, изузев иницијалних директних трошкова закупца који се додају износу који се признаје као средство. *Обавезе* које постоје по основу средстава која су предмет закупа не треба презентовати у финансијским извјештајима као *битне ставке* од средстава која су предмет закупа. *Иницијални директни трошкови*, који се приписују активностима које у финансијском закупу обавља купац, укључују се у износе који се признају као средство.

Финансијски закуп проузрокује повећање трошкова амортизације за средства која се амортизују, као и финансијске расходе у сваком обрачунском периоду. Износ амортизације средства које је предмет закупа алоцира се на

сваки обрачунски период у току очекиваног времена коришћења средства. Ако корисник закупа стиче право власништва до краја трајања закупа, период очекиваног коришћења представља корисни вијек средства, у супротном средство се амортизује током краћег периода од трајања закупа или корисног вијека средства. *Збир трошкова амортизације средства које је предмет закупа и финансијских расхода за период није једнак износу обавеза за плаћање закупа за тај период.* С тога није неопходно да се обавезе по основу закупа једноставно признају као расход у билансу успјеха.

*Рачуноводствени обухват пословног (оперативног) закупа у финансијским извјештајима закупца*

У финансијским извјештајима закупца, плаћање закупа се признаје као *расход*, по праволинијској основи током трајања закупа. Плаћање закупа обухвата и трошкове услуга као што су осигурање и одржавање средства које је предмет закупа.

*Рачуноводствени обухват финансијског закупа у финансијским извјештајима закуподавца*

Закуподавац у својим финансијским извјештајима, средства која су предмет финансијског закупа приказује као *потраживање у износу једнаком нето инвестирању у закуп*. Код финансијског закупа закуподавац преноси све ризике и користи својствене правном власништву и на тај начин признаје потраживање по основу закупа као *исплату главнице и приход од финансирања* да би рефундирао и остварио корист од своје инвестиције и услуга. Иницијални директни трошкови који се јављају код закуподавца су: провизије, адвокатске накнаде и интерни трошкови. Ови трошкови се укључују у износ потраживања по основу финансијског закупа и умањују износ прихода остварен током трајања закупа. Иницијални директни трошкови не обухватају индиректне трошкове, као што су: општи режијски трошкови и трошкови маркетинга. Из иницијалних директних трошкова искључују се трошкови које направи произвођач или закуподавац посредник у вези са преговарањем и закључивањем уговора о закупу. Трошкове које направе произвођач или закуподавац посредник у вези са преговарањем и закључивањем уговора о закупу, признају се као *расход у периоду када се признаје добитак од продаје*. Финансијски закуп средства од стране произвођача или закуподавца посредника, узрокује двије врсте прихода:

- добитак или губитак који је једнак добитку или губитку од директне продаје средства које је предмет закупа, по уобичајеним продајним цијенама;
- приход од финансирања током трајања закупа.

Приход од продаје који произвођач или закуподавац признаје на почетку трајања закупа представља фер вриједност средства, или ако је она нижа,

садашњу вриједност минималних плаћања закупа која се ствара код закуподавца, израчунату по тржишној каматној стопи. Трошкови продаје који се признају на почетку трајања закупа представљају набавну вриједност, или ако је она различита, књиговодствену вриједност некретнине која је предмет закупа умањену за садашњу вриједност негарантоване резидуалне вриједности. Разлика између прихода од продаје и трошкова продаје представља добитак од продаје, који се признаје у складу са политиком предузећа која се односи на директне продаје.

*Рачуноводствени обухват пословног (оперативног) закупа у финансијским извјештајима закуподавца*

Закуподавац, средства која су предмет закупа признаје у својим извјештајима о финансијској позицији у складу са њиховом природом. Приходи остварени по основу пословног закупа се признају као приходи по правoliniјској основи током трајања закупа, изузев, ако не постоји друга основа која је примјеренија временском распореду смањивања користи добијених од средства које је предмет закупа. Трошкови који обухватају амортизацију и трошкове настале приликом зарађивања прихода од закупа, признају се као расход. Иницијални директни трошкови које направи закуподавац приликом преговарања и закључивања уговора о закупу додају се књиговодственој вриједности средства које је предмет закупа и признају се као расход током трајања закупа на истој основи на којој су признати и приходи. Произвођач или закуподавац посредник не признаје никакав добитак од продаје приликом закључивања уговора о пословном закупу, из разлога што он није еквивалентан продаји.

*Рачуноводствени обухват ЈПП у којем приватни партнер сноси ризик изградње и ризик расположивости или ризик потражње*

Уколико приватни партнер као уговорна страна у уговору о ЈПП сноси ризик изградње и најмање један од два преостала ризика, вриједност пројекта се од стране јавног сектора као уговарача третира као куповина услуга које пружа приватни сектор. Јавни партнер плаћа услуге приватном партнеру у току трајања уговора и терети текуће буџетске расходе, а по истеку уговореног рока стиче право да у свој биланс евидентира преосталу, резидуалну вриједност имовине која је изграђена у складу са реализацијом уговора о ЈПП. Закупац има право коришћења закупљеног средства током трајања уговора о закупу и на тај начин остварује дио економских користи које припадају одређеном средству у току његовог корисног или економског вијека. Закуподавац наплатом закупнине обезбјеђује правичну надокнаду за дио економских користи уступљених закупцу што омогућава покриће трошкова повезаних са средством (нпр. трошкови амортизације) и одређену накнаду. Трошкови који настају приликом одржавања и функционисања средстава требали би да терете текуће трошкове закупа. Имовина (некретнине, постројења и опрема) која се током трајања уговора о ЈПП налази у власништву приватног партнера, рачуноводствено се

обухвата у складу са MPC 16 – Некретнине, постројења и опрема или у складу са MPC 40 – Инвестиционе некретнине.

### 3 Рачуноводствени обухват имовине

#### 3.1 У складу са MPC - 16

Набавна вриједност (цијена коштања) имовине признаје се као средство ако:

- је вјероватно да ће се будуће економске користи повезане са тим средством приливати у ентитет;
- се набавна вриједност средства може поуздано одмјерити.

Имовина која је предмет уговора о ЈПП може се признати на основу два модела:

- модел набавне вриједности,
- модел ревалоризације.

Модел набавне вриједности: Након почетног признавања као средства, имовина која је предмет уговора о ЈПП се у финансијским извјештајима књижи по набавној вриједности умањеној за укупну акумулирану амортизацију и укупне акумулиране губитке.

Модел ревалоризације: На основу овог модела средства чија се фер вриједност може поуздано утврдити, књижи се по ревалоризованом износу, који представља њихову фер вриједност на датум ревалоризације умањену за накнадну акумулирану амортизацију и накнадне акумулиране губитке због умањења вриједности. Ревалоризација се врши редовно, с циљем да се књиговодствена вриједност битно не разликује од вриједности до које би се дошло коришћењем фер вриједности на крају извјештајног периода. Ако се фер вриједност ревалоризованог средства разликује од његове књиговодствене вриједности, потребно је вршити даљу ревалоризацију. Код средства гдје су кретања фер вриједности незнатна, није потребно вршити често ревалоризовање. У овом случају, ставке могу да се ревалоризују само једном на сваких три или пет година.

Фер вриједност је износ за који се неко средство може размијенити између упознатих, вољних страна у оквиру трансакције. Фер вриједност земљишта и објеката се утврђује проценом, коју врше процјењивачи, на основу тржишних доказа. Фер вриједност постројења и опреме је њихова тржишна вриједност која се утврђује проценом.

Ако се књиговодствена вриједност средства повећа као резултат ревалоризације, то повећање се признаје у укупном резултату и акумулира у капиталу, у оквиру позиције ревалоризационе резерве. Повећање се признаје као приход у билансу успјеха до оног износа до којег се сторнира ревалоризационо смањење истог средства, које је претходно признато као

расход у билансу успјеха. Ако се књиговодствена вриједност средства смањи као резултат ревалоризације, то смањење се признаје као расход. Смањење се признаје у укупном резултату до износа постојећих ревалоризационих резерви које се односе на то средство. Свако средство чија је набавна вриједност значајна у односу на укупну набавну вриједност амортизује се засебно. Трошак амортизације за сваки период, признаје се у билансу успјеха, осим ако није укључен у књиговодствену вриједност другог средства. Амортизација се признаје и у случају ако фер вриједност средства премашује његову књиговодствену вриједност, под условом да резидуална вриједност није већа од његове књиговодствене вриједности. Износ који се амортизује утврђује се након одузимања резидуалне вриједности средства.

### **3.2 У складу са МРС – 40**

Инвестиционе некретнине обухватају средства која се држе у циљу остваривања прихода од закупнине или пораста вриједности капитала или и једног и другог. Потребно је правити разлику између инвестиционих некретнина и некретнина које користи власник. Некретнина коју користи власник је некретнина која се од стране власника држи ради коришћења у производњи или набавци добара или услуга, или за административне сврхе.

Инвестиционе некретнине се признају као средство ако:

- је вјероватно да ће ентитет у будућности остварити економску корист од те инвестиционе некретнине;
- се набавна вриједност инвестиционе некретнине може поуздано одмјерити.

Инвестиционе некретнине се признају по набавној вриједности (цијени коштања). Набавна вриједност купљене инвестиционе некретнине обухвата њену куповну цијену и све директно приписиве издатке. Директно приписиви издаци су: таксе за пренос имовине, накнаде за професионалне услуге и сл. Набавна вриједност инвестиционе некретнине која се држи под финансијским лизингом рачуноводствено се обухвата по нижој, од следеће двије вриједности :

- фер вриједности некретнине,
- садашњој вриједности минималних плаћања закупа.

Износ премије која се плаћа по основу закупа обухвата се као дио минималних плаћања закупа и укључује се у набавну вриједност средства али се искључују из обавезе. Фер вриједности инвестиционе некретнине је цијена по којој се некретнина размјењује између обавјештених, вољних страна у независној трансакцији.

## **4 Закључак**

Развој ЈПП-а као инструмента постаје све важније, како се финансијска и економска криза шири, са циљем прикупљања финансијских средстава у сврху

финансирања специфичних пројеката у различитим секторима, као што су: у сектору транспорта, енергије, комуналних дјелатности, образовања и сл.

Успјешно одабран модел јавно-приватног партнерства је онај код кога је извршена дистрибуција обавеза, одговорности и ризика према оном субјекту који њима може најефикасније управљати. С тога је неопходно обезбиједити адекватан надзор и регулацију обавеза преузетих уговором. Владин сектор који разматра могућности за покретање јавно-приватног партнерства треба да размотри и техничку, финансијску, економску и правну изводљивост пројекта, а у циљу усаглашавања интереса Владе са интересима приватног сектора. Задовољавањем ових предуслова постиже се крајњи циљ партнерства, а то је повећање ефикасности пројекта анагажовањем ресурса који су у власништу приватног сектора. Ту се прије свега мисли на капитал и знање засновано на искуству у одређеној пословној области. Сматра се да је приватни сектор ефикаснији у вођењу послова и лакше се носи са тежином управљања ризиком, као што су ризик изградње и ризик одржавања, док је јавни сектор ефикаснији у управљању регулаторним ризиком. Исправна процјена могућности сваке од укључених страна и менаџерских способности, има директан утицај на избор модела јавно-приватног партнерства, као и на успјех цијелокупног пројекта.

## 5 Литература

[http://www.ajpp.hr/media/27318/p8\\_rizici%20u%20projektima%20jpp.pdf](http://www.ajpp.hr/media/27318/p8_rizici%20u%20projektima%20jpp.pdf)  
(02.06.2013. у 19 часова)

<http://www.lokalnirazvoj.rs> (03.06.2013. у 17.30 часова)

[http://www.pravst.hr/dokumenti/zbornik/200889/zb200803\\_603.pdf](http://www.pravst.hr/dokumenti/zbornik/200889/zb200803_603.pdf), (02.06.2013. у 17 часова)

Агенција за јавно-приватно партнерство. (2009). *Водич за јавно-приватно партнерство: „Корак по корак“*. Загреб: Агенција за јавно-приватно партнерство.

Аћимовић, С. (2007). *Јавно-приватно партнерство модел као облик сарадње јавног и приватног сектора*. Београд: Економски факултет Универзитета у Београду.

Бенковић, С. (2010). *Партнерство јавног и приватног капитала у финансирању инфраструктурних пројеката*. Београд: Мегатренд.

Брканић, В. (2009). *Рачуноводство јавно-приватног партнерства*. Рачуноводство, ревизија и финансије 19.

Габор, П. (2010). *Партнерство јавног и приватног сектора: „Добре и лоше стране“*, Београд: Палго центар.

Закон о јавно-приватном партнерству у Републици Српској. Службени гласник Републике Српске, број 59/09.

Јуричић, Д. (2006). *Модели удруживања на начелу јавно-приватног партнерства*. Рачуноводство, ревизија и финансије 16.

- Марењак, С. (2006). Јавно-приватно партнерство као модел финансирања. Рачуноводство и финансије 52.
- Међународни стандарди финансијског извјештавања. II измјењено и допуњено издање, 2010.
- Савановић, С. (2009). *Финансирање локалног развоја*. Бања Лука: Агенција за развој предузећа Еда.
- Савез рачуновођа и ревизора РС. (2010). *Међународни стандарди финансијског извјештавања*. II измјењено и допуњено издање, 2010.
- Слијепчевић, Ђ., Амовић М. & Иванић, М. (2011). Јавно-приватно партнерство у функцији превазилажења актуелне финансијско-економске кризе. // *Акта Есопотиса*. 9, 14, стр. 99-120.
- Уредба о поступку реализације пројеката јавно-приватног партнерства у Републици Српској. „Службени гласник Републике Српске“, број 104/09.
- Шњегота, Д. (2010). Јавно-приватно партнерство као фактор економског опоравка и развоја Републике Српске. Пети симпозијум „*Стратегија раста и развоја у условима фискалне и дужничке кризе*“, Зборник радова, Савез рачуновођа и ревизора Републике Српске и „Финрар“ д.о.о. Бања Врућница.

## **REFORMOM JAVNE UPRAVE I IMPLEMENTACIJOM SISTEMA KVALITETA DO BOLJE USLUGE U REPUBLICI SRPSKOJ<sup>169</sup>**

### **PUBLIC ADMINISTRATION REFORMS AND IMPLEMENTATION OF QUALITY SYSTEMS IN ORDER TO IMPROVE SERVICES IN REPUBLIC OF SRPSKA**

---

Ljubomir Mrda<sup>170</sup>

ZP "Elektrodistribucija" a. d. Pale

Mladen Radivojević<sup>171</sup>

Vlada Republike Srpske, Ministarstvo uprave i lokalne samouprave

#### **Sažetak**

U sadašnjem načinu rada i poslovanja raste potreba i zahtjevi korisnika usluga za boljom, bržom, jeftinijom, ali i drugačijom uslugom. Povećavaju se zahtjevi za osiguranjem raspoloživosti, povjerljivosti i cjelovitosti informacija, koje se pojavljuju u najrazličitijim oblicima. Sveobuhvatne, a neizbježne promjene koje očekuju Republiku Srpsku (Bosnu i Hercegovinu) u narednom periodu, prije svega uključuju promjene načina rada javne uprave. Novi trendovi, novi načini privređivanja, uslovljavaju drugačije potrebe korisnika javnih usluga. Javni sektor se mora otvoriti uticaju tržišta i u svoj rad integrisati metode rada privatnog sektora. Prihvatajući osnovnu koncepciju kvaliteta i odnoseći se prema građanima i ostalim korisnicima svojih usluga na drugačiji način, rad javne uprave mora biti bolji, brži i jeftiniji. Naglasak u ovom radu je dat na implementaciju kvaliteta koji može da obezbijedi zadovoljstvo korisnika usluga i svih građana kao i njihov partnerski odnos do efikasnije i kvalitetnije usluge. U ovom radu, neophodnu promjenu prema kvalitetu i efikasnijem, a jeftinijem radu jedne uprave posmatramo u segmentu reforme javne

---

<sup>169</sup> Rad je bio prezentovan na Međunarodnoj konferenciji o društvenom i tehnološkom razvoju STED 2013, održane 26. i 27.09.2013.godine u Banjoj Luci u organizaciji Univerziteta za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka.

<sup>170</sup> Nikole Tesle 12. Pale, Bosna i Hercegovina; Telefon: 057-227-086 E-mail, uprava@edbpale.com

<sup>171</sup> Trg Republike Srpske 1. Banja Luka, Bosna i Hercegovina; Telefon: 051-338-588, E-mail, mladenr@inecco.net

uprave, boljeg usluživanja, te jeftinijem radu uz implemantaciju standarda kvaliteta i poslovne inteligencije. Posmatramo iskustva nekih zemalja, njihov sistem reformisanja javne uprave, njihova dostignuća, njihova pozitivna iskustva da bismo ih pokušali prilagoditi našim uslovima, našem radu i poimanju reforme i efikasnijeg usluživanja. Pratimo CAF alate, sistem implementacije ISO standarda i kvaliteta u javnu upravu, sve sa ciljem da predložimo nove modele koji reformu javne uprave u Republici Srpskoj (Bosni i Hercegovini) mogu učiniti ostvarivom na zadovoljstvo i davaoca i korisnika usluga. Sagledavamo neke od dokazanih metodologija implementacije standarda i dajemo preporuke kako to ostvariti na ovim prostorima.

**Ključne riječi:** kvalitet, javna uprava, reforma javne uprave, bolje usluživanje.

**JEL:** O38

## Summary

In the present way of working and doing business there is a growing need and there are demands of the user for better, faster, cheaper and also for different kind of service. There are increasing demands for ensuring the availability, confidentiality and integrity of information that appear in most diverse forms. The comprehensive and inevitable changes that are expected in Republic of Srpska (Bosnia and Herzegovina) in the next period primarily involve changes in the way the public administration works. New trends, new ways of doing business require different needs of the users of public services. The public sector has to open itself to the influence of the market and to intergrate the methods of work of the private sector into its own work. Accepting the basic concept of quality and by treating the citizens and other users of their services in a different way, work of the public administration has to be better, faster and cheaper. The emphasis in this paper is put on the implementation of quality that can ensure the satisfaction of the customer and all the citizens as well as their partner relationship which leads to the more efficient and quality service. In this paper, we look at the necessary change towards quality and efficient and cheaper work of one administration in the segment of the reform of the public administration, better service and cheaper work with the implementation of quality standards and business intelligence. We look at the experiences of some countries, their system of reform of the public administration, their achievements and their positive experiences to try to adapt to our conditions, our work and understanding of the reform and more effective serving. We follow CAF tools, the system of implementation of ISO standards and the quality in public administration with the aim to propose new models which can make the reform of public administration in Republic of Srpska (Bosnia and Herzegovina) feasible with the mutual satisfaction of the provider and the user of the service. We perceive some of the proven methodologies of the implementation of standards and we give recommendations on how to achieve it in this region.

**Keywords:** quality, public administration, reform of the public administration, better serving.

## 1 Uvod

Od javne uprave se očekuje inovativnost i prilagođavanje potrebama korisnika usluga, posebno u kriznim situacijama u kojima se sada nalazi Republika Srpska (BiH). Umjesto inovativnosti sada se primjenjuje *copy-paste* usluživanje, koje se zasniva na tvrdnji: tako su usluge oduvijek davane, tako uslugu daju neke zemlje, (obično sa slabo razvijenom demokratijom), tako uslugu daju i druge jedinice lokalne samouprave (opštine, gradovi,...). Da li je taj *copy-paste* model, rješenje? Na ovim prostorima malo se ili gotovo i ne koristi poslovna inteligencija<sup>172</sup>, spremnost da se upravlja promjenama i rizicima uz upotrebu znanja i sposobnosti. O kvalitetnijoj, a jeftinijoj usluzi nema ni naznaka. O e-Upravi, m-Upravi, i-Upravi odnosno e-Usluzi, m-Usluzi, te usluzi „sve na jednom mjestu“, ima dosta priče i halabuke, a implementacije i djelatovnih servisa nema. Nema ni govora o *online* sofisticiranosti, *online* dostupnosti, nema razgovora o iskustvima u korišćenju e-Usluga, sofisticiranosti nacionalnog portala, implementaciji poslovne inteligencije itd.

Zakonom o republičkoj upravi<sup>173</sup> preciznije su definisani poslovi javne uprave kao: vođenje politike razvoja, praćenje stanja, normativna djelatnost, izvršavanje zakona i drugih propisa, vršenje upravnog nadzora, odlučivanje u upravnom postupku o pravima i obavezama učesnika u postupku, postupanje u prekršajnom postupku, staranje o javnim službama i ostali stručni poslovi uprave. Javna uprava<sup>174</sup> ovih prostora je zasnovana na tradicionalnim birokratskim procedurama, priklonjena rutini i ponavljajućim procedurama. Aktivnosti su joj više vezane na ublažavanje problema, nego što ih na kvalitetan način rješava, iako bi trebala da radi u skladu sa očekivanjima građana (korisnika usluga).

Rad javnih uprava je unutrašnje pitanje država koje su članice Evropske unije. Njihove nacionalne javne uprave moraju implementirati directive i preporuke Evropske unije, pa građani mogu da uživaju sva prava koja im garantuju Sporazumi EU, bez obzira u kojoj zemlji žive. Zemlje koje su kandidati za članstvo u EU moraju imati administrativne sisteme koji su sposobni za implementaciju i primjenu akcija na način da postignu definisane rezultate. Organizacija uprave u državama članicama, predstavlja problem za zemlje kandidate, jer ne postoji jednostavan ili jedinstven model koji treba ispoštovati. Tokom vremena je postignut konsenzus o ključnim kriterijumima koji se sada već mogu smatrati dijelom propisa EU, a oni su:

---

<sup>172</sup> Poslovna inteligencija predstavlja proces prikupljanja raspoloživih internih i značajnih eksternih podataka i njihovo pretvaranje u korisne informacije koje pomažu svim zaposlenim, kvalitetniji rad i odlučivanje.

<sup>173</sup> Član 65. Zakona o republičkoj upravi (“Sl. Glasnik Republike Srpske” broj: 118/08)

<sup>174</sup> Pod javnom upravom podrazumijevamo zajedničke poslove koje vrše organi državne uprave, drugi državni organi i nedržavne organizacije na koje su prenesena javna ovlašćenja, odnosno, razrješavanje problema sadržine upravne djelatnosti i njenog unutrašnjeg razgraničenja od drugih tipova državnog i vandržavnog rada.

1. *Vladavina prava*, Zakonska sigurnost i predvidivost upravnih postupanja i odluka;

2. *Otvorenost i transparentnost*, Mora se osigurati javna kontrola upravnih procesa i rezultata, kao i konzistentnosti uprave sa unaprijed definisanim pravilima;

3. *Odgovornost* javne uprave drugim upravnim, zakonodavnim ili sudskim organima, koja je usmjerena na obezbjeđivanje poštovanja vladavine prava;

4. *Efikasnost* u korišćenju javnih resursa i *djelotvornost* u postizanju ciljeva politika, koji su definisani zakonodavstvom i djelotvornošću u primjeni zakonodavstva.<sup>175</sup>

Javna uprava bi trebala isporučivati javne usluge (svoje usluge), na transparentan, demokratski, efikasan i efektivan način, da bi zadovoljila potrebe za uslugom svih korisnika. Javne usluge su pojam koji obuhvata usluge isporučene od strane javne uprave (ili javnog sektora) građanima, privredi (biznisu), te svim organizacijama i institucijama. To se može obaviti direktno, ili korišćenjem novih tehnologija. Uz isporuku javnih usluga vezan je društveni konsenzus da određene usluge moraju biti dostupne svima, nezavisno o stvarima kao što su: nacionalnost, rasa, pol, lični dohodak, status, pripadnost političkoj stranci i slično. Prema Ugovoru o osnivanju Evropske zajednice iz Amsterdama 1999. godine, javne usluge (ovdje se nazivaju i „uslugama od javnog interesa“) označene su kao upravne djelatnosti opšteg interesa, uspostavljene od strane javne uprave, za koju su one odgovorne, čak i onda kada je njihovo upravljanje preneseno na javnog ili privatnog operatera. Kakva je usluga koju javna uprava daje svojim korisnicima na ovim prostorima? Da li bi mogla biti bolja? Ako bi mogla biti bolja, koji su to koraci koje treba preduzeti da bi se to ostvarilo, a da bi bila efikasnija i jeftinija? Mora li javna uprava raditi drugačije? Pitanja je puno, a odgovora veoma malo, jer građani samo očekuju efikasniju uslugu, skrojenu po mjeri, transparentnu i jeftinu.

## 2 Analiza stanja javne uprave upotrebom *caf* alata

*Common Assessment Framework* (CAF) je metodologija (alat) koji javnoj upravi obezbjeđuje razumijevanje i korišćenje principa upravljanja kvalitetom, a sve u cilju poboljšanja njenih performansi. Razvijen je od strane Evropskog Instituta za javnu administraciju, a podržan od strane Ministarstva zaduženih za javnu administraciju u Evropskoj uniji. Omogućava da se lakše identifikuju pitanja u vezi sa kvalitetom i pomaže samom unapređenju kvaliteta.

CAF metodologija pruža veoma jednostavan i značajan uvid u kvalitet rada u javnoj upravi koje se fokusiraju na korisnike, građane i rezultate. To je koncept kvaliteta kojim se nastoji uvesti nova praksa u oblastima koje omogućavaju

---

<sup>175</sup> “Evropski principi javne uprave”, OECD, Pariz, 1998. I “Priprema javnih uprava za Evropski administrativni prostor”, OECD, Pariz, 1998.

poboljšanje rezultata. CAF metodologija posmatra uticaj liderstva, strategije i planiranja, upravljanja ljudskim resursima, procesima i promjenama, partnerstvom i resursima, na rezultate rada u upravama, upravnim organizacijama ili jedinicama lokalne samouprave. Svrha joj je korišćenje samoprocjenjivanja kao jednog od koraka na putu ka strateškom i sistematskom upravljanju kvalitetom. Put ka potpunom upravljanju kvalitetom je stalan proces jer stalne promjene i nove mogućnosti znače da će uvijek biti mogućnosti za poboljšanje performansi i rezultata. Potrebno je da u određenim vremenskim intervalima organi uprave i jedinice lokalne samouprave utvrde stanje svojih performansi i rezultata kroz proces samoprocjenjivanja. Ovo im omogućava da razviju sistematičnu, strategijsku platformu za upravljanje kvalitetom u budućnosti i njenim daljim razvojem.

Šta se može dobiti primjenom CAF modela u javnoj upravi: Jedinstven zajednički standard. Svima dostupan i jeftin alat. Model za povezivanje različitih modela upravljanja. Unapređenje upravljanja kvalitetom u javnoj upravi. Dobijanje mjerljivih indikatora. Suština ove metodologije (alata) je stvaranje operativnih pretpostavki za samoevaluaciju, poređenje sa drugima (boljima, naprednijima) i stalnom razvijanju vlastitih kapaciteta i performansi. To je modifikacija uslužnog modela izvrsnosti Evropske fondacije za upravljanje kvalitetom<sup>176</sup>, koji je svoje mogućnosti dokazao u mnogim poslovnim sistemima. Osnovu za procjenjivanje čine upitnici za samoprocjenjivanje, a odnose se na devet (9) kriterijuma relevantnih za funkcionisanje svake javne uprave. Od ovih kriterijuma, pet se odnosi na ispitivanje oblasti koje omogućavaju upravi da postigne izvrsne rezultate i dalji razvoj (liderstvo, strategija i planiranje, partnerstva i resurse, upravljanje ljudskim resursima i upravljanje procesima i promjenama), dok se ostala četiri odnose na same rezultate koje postiže uprava (u vezi sa korisnicima/građanima, zaposlenima, širom zajednicom i ključnim indikatorima funkcionisanja). U cilju preciziranja kriterijuma koji se ocjenjuje, potrebno je izabrati određeni broj predmeta procjene iz navedenih 9 kriterijuma. Predmet procjene treba da ukaže na najvažnije stvari koje su bitne za analizu u okviru datog kriterijuma. Omogućava stvaranje dobre osnove za identifikovanje oblasti u kojima se prioritarno zahtjeva poboljšanje u odnosu na svoje rezultate, ali i rezultate drugih. Ohrabruje ljude da postavljaju više ciljeve i posvećenost promjenama.

CAF ima četiri svrhe: utvrditi jedinstvene karakteristike svakog organa uprave, upravne organizacije ili jedinice lokalne samouprave, da posluži kao alat za one koji žele da poboljšaju performanse svog organa. Da služi kao svojevrsan kohezivni faktor među različitim modelima u upravljanju kvalitetom i da promoviše *benchmarking* među organima uprave. Proces samoprocjenjivanja uz upotrebu *Common Assessment Framework* u praksi se provodi kroz pet faza:

*Ifaza* - Donošenje odluke oko aktivnosti za sprovođenje ocjenjivanja.

---

<sup>176</sup> European foundation for Quality Management – EFQM model

*II faza - formiranje tima za samoprocjenjivanje.* Tim se formira samo od zaposlenih, a uključuje predstavnike svih nivoa i organizacionih jedinica.

*III faza - proces samoprocjenjivanja.* Provođenje individualnog ocjenjivanja - članovi tima za samoprocjenjivanje vrše preciznu ocjenu organa uprave zasnovanu na ličnom znanju i iskustvu, po svakom predmetu procjene, koristeći skalu za ocjenjivanje koja se daje u upitnicima.

*IV faza - Stvaranje konsenzusa.* Poslije individualnog ocjenjivanja, tim bi trebao da se sastane i uskladi rezultate po predmetima procjene i kreira zajedničku listu snaga i oblasti za poboljšanje.

*V faza - Kreiranje izvještaja i akcionog plana.* Nakon usklađivanja individualnih rezultata i dobijanja konsenzusa, rezultati samoprocjenjivanja trebaju biti prezentovani i svim zaposlenim, pažljivo analizirani da bi se došlo do oblasti u kojima je poboljšanje najpotrebnije i akcije koje su potrebne za data poboljšanja.

U Republici Srpskoj je tokom 2012. godine provedena globalna analiza stanja kompletne javne uprave uz upotrebu CAF alata. Rezultati nisu prezentovani javno iz političkih razloga (rezultati nisu pokazali da je usluga skrojena po želji korisnika: da bude dostupna preko više komunikacionih kanala, da obezbjeđuje samousluživanje i da je jeftina i kvalitetna). Ako se zna kakvo je stanje, ako postoji želja da se stanje promijeni, neophodno je provesti određene reforme. Koje su to reforme? Koje promjene provesti?

### **3 Reforma javne uprave**

Moderna i efikasna javna uprava potrebna je prevashodno njenim građanima i privredi ali je i veoma bitna podrška ekonomskom prosperitetu svake zemlje. Neophodno je stalno poboljšavati rad i uvoditi nove metode i tehnike u javnu upravu (državnu i lokalnu) kako bi se i ovi prostori uključili u zajednicu razvijenih i kako bi održali korak sa stalnim promjenama koje nas okružuju. Nove tehnike omogućavaju sve veću povezanost i međusobnu saradnju kako na nivou lokalne uprave, tako i na nivou svih zemalja svijeta, pa smo u mogućnosti da uvedemo usvojene standarde u funkcionisanje javne uprave, da ih unapređujemo kako bi usluge uprave bile: kvalitetnije, brže, jeftinije, potpunije i jednostavnije. Radeći ovako omogućiće se poboljšanje poljuljanog imidža javne uprave.

Reforma koju treba provesti predstavlja jedan od preduslova za integraciju Republike Srpske (BiH) u Evropsku uniju. Sposobnost usvajanja i provođenja osnovnih propisa EU smatra se jednim od uslova za članstvo BiH u EU. Evropski prostor javne uprave uključuje paket jedinstvenih standarda za djelovanje u okviru javne administracije kojima se određuje organizacija, djelatnost i funkcionisanje organa državne uprave (Kavran, 2004, str. 9-34). Na sastanku Vijeća ministara Evropske unije u Madridu 1995. godine istaknuto je da pristupanje zemalja u zajednicu EU zahtijeva prilagođavanje njihovih administrativnih sistema, te da nije dovoljno da evropsko zakonodavstvo bude samo preneseno na nacionalni nivo, već i da se efektivno primjenjuje u radu državne uprave i sudova. Na Samitu Vijeća

Evropske unije u Solunu, juna 2003. godine predstavljena je Agenda za Zapadni Balkan (The Thessaloniki Agenda for the Western Balkan-Moving towards European integration). U njoj se traži obavezno poštivanje kriterija iz Kopenhagena i konkretne reformske mjere u cilju razvoja upravnih kapaciteta i jačanja saradnje između zemalja. Šta bi trebalo uraditi na ovim prostorima? Koje reforme provesti da bi se ostvario cilj: članstvo u EU. Kako doći do kvalitetne, a jeftine usluge?

Ključni ciljevi reforme javne uprave u Republici Srpskoj trebali bi biti: optimalno korišćenje mogućnosti novih tehnologija, implementacija sistema kvaliteta i poslovne inteligencije. Ako bi se ovi ciljevi na odgovarajući način implementirali dobili bi: kvalitetnije izvršavanje povjerenih poslova i efikasnije korišćenje određenih mehanizama kontrole u javnoj upravi, samousluživanje i mogućnosti izbora usluga, prenošenje nadležnosti na niže upravne nivoe, službe i servise koji su u funkciji korisnika usluga (građana i poslovnih sistema), veći nivo kvaliteta pravne regulative, efikasnije korišćenje mogućnosti zaposlenih itd.

Reforma uprave i implementacija sistema kvaliteta, mora obuhvatiti: oblast državne uprave, lokalne samouprave i javnih službi, kao i oblast zaštite prava svakog građanina u odnosu prema upravi. Šta su problemi i koja ograničenja postoje? To su prije svega: globalna ekonomska kriza, loš materijalni položaj zaposlenih i loša motivacija za efikasniji i efektivniji rad, nedostatak kvalitetnog i kreativnog kadra, usitnjeni i nepovezani sistemi odgovornosti i kontrole, postojanje korupcije u nekim resorima, službama, sektorima, odjeljenjima, nepostojanje kompetentne naučne institucije koja bi pratila proces, bila podrška i obezbjeđivala logistiku u procesu reforme, legislativa se radi direktno bez odgovarajuće prethodne detaljne analize uticaja i posljedica, nepostojanje političke volje da se reforme provedu.

Da bi provela neophodne promjene Bosna i Hercegovina je 2007. godine donijela „Strategiju reforme javne uprave“ koja ima za cilj reformisati javnu upravu u cilju postizanja značajnog unapređenja rada uprave BiH<sup>177</sup>. Strategija bi trebala biti sveobuhvatan dokument koji predstavlja okvir za reformu javne uprave, fokusirana na unapređenje upravnih i administrativnih kapaciteta. Trebala bi prepoznavati kriterije i biti usklađena sa zahtjevima Evropske unije i zemalja sa razvijenom demokratijom i efikasnom uslugom. Strategijom bi se napori fokusirali na zajednički rad u cilju: stvaranja javne uprave koja bi bila efektivnija, efikasnija i odgovorna za ono što radi; koja bi služila građanima na bolji način za manje novca; koja bi radila na osnovu transparentnih i otvorenih procedura, uz istovremeno ispunjavanje svih uslova potrebnih za evropske integracije, i time postala istinski faktor koji bi omogućavao kontinuirani i održivi društveno-ekonomski razvoj<sup>178</sup>. Predviđeno je da se „Strategija reforme javne uprave“ u BiH provodi u tri faze:

---

<sup>177</sup> Zajednička izjava Predsjedavajućeg Vijeća ministara BiH (Adnan Terzić), premijera FBiH (Ahmet Hadžić) i RS (Milorad Dodik), 2006.

<sup>178</sup> Strategija reforme javne uprave u BiH, strana 3.

Do kraja 2007. godine: Kratkoročni ciljevi: inicirati, konsolidovati, te unaprijediti započete reforme ključnih horizontalnih sistema i struktura državnog upravljanja.

Kraj 2007. do kraja 2010. godine: Srednjoročni ciljevi: uspostaviti osnovne horizontalne sisteme, unapređenje sektorskih i vertikalnih funkcija: u cilju ispunjenja očekivanja građana u smislu efikasnosti i djelotvornosti institucija, te u cilju postizanja opšte i sektorske sposobnosti prilagođavanja na jedinstven način u cijeloj BiH.

Januar 2011. do kraja 2014. godine: Dugoročni ciljevi: Cilj je da BiH postigne nivo kvaliteta Evropskog upravnog prostora do kraja 2014. godine, te da se ispoštuju zajednički standardi država-članica EU.

Prema dokumentu „Strategija reforme javne uprave”, pruzete su sljedeće obaveze<sup>179</sup>: Da javna uprava postane ekonomična i dobro organizovana (Obaveza 1: Organizacija); Da se osigura ekonomična i transparentna potrošnja novca poreskih obveznika (Obaveza 2: Sredstva finansiranja); Da se osigura profesionalizam državne službe na način da zastupa građane kojima je na usluzi (Obaveza 3: Osoblje); Da javna uprava radi u skladu s najboljom praksom EU (Obaveza 4: Procedura); Da se osiguraju kvalitetne i građanima dostupne javne usluge (Obaveza 5: Javne službe). Proces izgradnje moderne javne uprave obuhvata horizontalne promjene u javnoj upravi u oblasti sistema državnih službenika i upravljanja ljudskim resursima, reinženjering procesa, elektronsku upravu, bolje propise, strateško planiranje i koordinaciju politika, te javne finansije i borbu protiv korupcije. Reforma sa aspekta procesa pridruživanja obuhvata izgradnju institucionalnih kapaciteta u različitim vertikalnim oblastima javne uprave - pravosuđa i unutrašnjih poslova, bezbjednosti hrane, poljoprivrede, uređivanja tržišta telekomunikacija, energetike...

U 2012. godini realizovan je i projekat „Unapređenje pravila i procedura za izradu zakona, drugih propisa i opštih akata u BiH”, a zahvaljujući njegovoj implementaciji po prvi put u BiH imamo harmonizirana pravila za izradu zakona na sva četiri nivoa vlasti (državnom, entitetskom, kantonalnom, opštinskom/gradskom). Set dokumenata razvijen je i u okviru projekta „Izrada okvira interoperabilnosti i standarda za razmjenu podataka”. Republika Srpska je opredijeljena (ali samo po izjavama političara) da postane dio sistema Evropske unije i njenih vrijednosti, da svoje propise učini djelotvornim i funkcionalnim u okviru evropskog administrativnog prostora. Dobar dio političara tvrdi da je opredijeljen za Evropske integracije ali u svom radu ništa ne preduzima da se to i ostvari. Sada je sredina 2013. godine. Gdje smo i šta smo uradili? Da li smo išta unaprijedili? Oni koji dobro poznaju dešavanja na ovim prostorima znaju da se nismo dalje pomakli od početka prve faze, „Strategije reforme javne uprave u BiH“.

---

<sup>179</sup> Strategija reforme javne uprave u BiH, strana 16.

## 4 Stanje u okruženju

Otvorenost i pristupačnost državne uprave i podizanje nivoa kvaliteta upravnih usluga, osnovni su ciljevi „Strategije reforme državne uprave u Republici Hrvatskoj“<sup>180</sup>. Insistira se na: otvorenosti uprave prema građanima, na poboljšanju informisanosti, kao i na uspostavljanju partnerskog odnosa između davaoca i korisnika usluga. Osnovni ciljevi reforme državne uprave u Strategiji Republike Hrvatske su: povećanje efikasnosti i ekonomičnosti, podizanje nivoa kvaliteta, otvorenost i pristupačnost, jačanje standarda vladavine prava, jačanje socijalne osjetljivosti, podizanje etičkog nivoa, veća primjena informaciono-komunikacionih tehnologija, uključivanje hrvatske državne uprave u evropski upravni prostor.

Da bi se ostvarili navedeni ciljevi „Strategijom reforme državne uprave u Republici Hrvatskoj“ definisano je pet glavnih područja i to:

- Strukturno prilagođavanje sistema državne uprave. Neophodno je poboljšanje efikasnosti i ušteda, poboljšanje koordinacije i usklađenosti u radu organa državne uprave, otvorenost uprave prema građanima i učešće građana u civilnom društvu.
- Jačanje kvaliteta programa, zakona i drugih propisa. To se prije svega odnosi na mjere u pogledu strateškog planiranja, oblikovanja programa (idejnih rješenja, strategija, političkih preporuka), procjene efekata novih propisa, te provođenje pravne regulative.
- Sistem državnih službenika. Treba osigurati modernu državnu službu. Naglasak je na depolitizaciji i profesionalizaciji, sistemu razvoja i upravljanja ljudskim potencijalima, borbi protiv korupcije i jačanju etike držanih službenika.
- Obrazovanje i usavršavanje državnih službenika. Permanentno usavršavanje i osposobljavanje zaposlenih u javnoj upravi, sticanje novih znanja, novih vještina i sposobnosti, prihvatanje novih uvjerenja i novog sistema vrijednosti.
- Pojednostavljivanje i modernizacija upravnog postupanja: e-Uprava. Pojednostavljivanje upravnih postupaka i lakše ostvarivanje prava stranaka, te jačanje uloge novih tehnologija u usluživanju i razvoju.

Crna Gora je 2011. usvojila „Strategiju reforme javne uprave“<sup>181</sup>, a njeni osnovni ciljevi su: javna uprava koja je efikasna, efektivna, profesionalna, lako dostupna, servisno orijentisana, koja je u funkciji građana, društvenih i privrednih sistema. Na osnovu ovih ciljeva u „Strategiji reforme javne uprave Crne Gore“ definisani su i posebni ciljevi: jačanje vladavine prava i odgovornosti javne uprave, institucionalna stabilnost, funkcionalnost i fleksibilnost sistema javne uprave, unapređenje poslovnog

---

<sup>180</sup> Središnji državni ured za upravu, Zagreb, ožujak, 2008.

<sup>181</sup> Vlada Crne Gore, Strategija reforme javne uprave, Podgorica, mart, 2011.

ambijenta, podizanje kvaliteta javnih usluga i smanjenje administrativnih opterećenja, povećanje transparentnosti i etičkog nivoa i daljnje uključivanje u evropski administrativni prostor. Oblasti reforme sistema javne uprave u Crnoj Gori su: državna uprava, lokalna samouprava i javne službe i druge organizacije koje vrše javna ovlaštenja.

Reforma u sistemu državne uprave podrazumijeva: strukturno prilagođavanje sistema državne uprave standardima EU, stabilizaciju javnih finansija, unapređenje službeničkog sistema, obezbjeđenje većeg kvaliteta propisa i strateških dokumenata, unapređenje upravnog postupanja, te unapređenje sistema e-Uprave. Ako se izvrši analiza ovih strategija ili strategija iz bližeg okruženja može se vidjeti da se implementacija sistema kvaliteta preporučuje u direktnom ili indirektnom obliku. Implementacija poslovne inteligencije se ne pominje ni u naznakama ni u jednoj strategiji reforme javne uprave. Zašto je nema? Da li zbog principa na kojim počiva ili prevelike bojazni od transparentnosti koja je zahtijeva.

## **5 Kvalitet u javnoj upravi**

Sistem kvaliteta se može definisati kao skup međusobno povezanih ili međusobno djelujućih elemenata kojim se, koristeći različite resurse, postižu ciljevi vezani za kvalitet (Filipović, 2010). Upravljanje sistemom kvaliteta je pristup upravljanju koji ima za cilj stalno unapređenje usluge po želji njenog korisnika. Javna uprava bi trebala težiti stalnom poboljšanju svojih usluga, kao i poboljšanju javne uprave kao organizacionog sistema. Stalno se moraju postavljati novi ciljevi i stalno se mora raditi tako da se ti ciljevi što prije dostignu. Tako bi se poboljšala efikasnost i efektivnost, a samim tim i kvalitet rada javne uprave.

Kvalitet je veoma složen koncept, koji je dosta razvijeniji u poslovnim sistemima nego u javnoj upravi. Teško ga je odrediti i procijeniti posebno u uslugama koje nudi javna uprava svojim korisnicima, ali postaje sve važniji i važniji. Usluge, vještine, kvalitet i kapaciteti - ključni su izazovi u izgradnji moderne javne uprave u Evropi. Peta međunarodna konferencija o kvaliteti javne uprave u Evropskoj uniji održana je u Parizu od 20. do 22. oktobra 2008. godine pod motom „Građanin u srcu javnog kvaliteta“. U središte pažnje postavljeni su korisnici usluga (građani). Građani su ne samo najvažniji korisnici javnih usluga, već su i sagovornici vlade, te aktivni učesnici u oblikovanju kvalitete javnih usluga. Evropski građani nisu više samo pasivni korisnici javnih usluga, već sve više njihovi učesnici. Stvara se novi odnos u kome građani dobijaju aktivnu ulogu i svojim učešćem utiču na unapređenje kvaliteta usluga javne uprave. Na konferenciji u Parizu je naglašeno da nije moguće na zadovoljavajući način unaprijediti kvalitet javnih usluga bez učešća i sudjelovanja građana. Očekivanja građana treba čuti i predviđati ih da bi se na njih moglo na odgovarajući način odgovoriti. Svaki korisnik usluge mora imati mogućnost da ocjenjuje javne usluge koje prima i da te ocjene budu javne. Učešće građana jedno je od značajnih načela evropskog upravljanja javnim poslovima i to je nešto čemu bi trebalo težiti.

Javna uprava, da bi implementirala sistem kvaliteta, mora imati jasno definisanu viziju i cilj. Vizija bi trebala sadržavati izjave u kojima se odražavaju interesi: korisnika usluga (njihovo zadovoljstvo, oduševljenje, pozitivni doživljaj), zaposlenih (motivisani, lojalni, zadovoljni), entiteta – vlasnika procesa i rezultata, društva (jeftiniji rad javne uprave). Cilj je jeftinija i kvalitetnija usluga, a treba biti: sadržajno jasno i tačno definisan, razumljiv i neproturječan, vremenski ograničen, utvrđen i usvojen u pisanom obliku, transparentan, realan, dostižan, a izazovan i mjerljiv. Na čemu se mora zasnivati vizija kvaliteta? To su prije svega interne analize, analize iskustava drugih, naučna istraživanja, potreba korisnika i slično. Kvalitet sada nije samo mjera upotrebne vrijednosti proizvoda i usluge ili stepen poštivanja dokumentovanih zahtjeva za proizvode i usluge. Kvalitet je nešto mnogo više: on se ogleda u ponašanju i međusobnom odnosu ljudi, u kulturi poslovnog ili uslužnog sistema, u očuvanju prirode i okoline, u načinu raspolaganja resursima, u zbrinjavanju otpada i reciklaži, u načinu života i brizi o budućnosti i novim naraštajima... Principi kvaliteta ne mogu se ostvarivati u samo jednom, izdvojenom dijelu nekog društva. Poslovni sistemi na nekom tržištu mogu biti efikasni i zadovoljiti svoje kupce ako državni servisi o kojima direktno zavise (ministarstva, komore, inspektorati, carina, prevoznici itd.) takođe deluju po principu kvaliteta.

Javna uprava mora da pruža usluge koje: korisnike/kupce stavlja na prvo mesto, obezbeđuje dostupnost i omogućava veći izbor usluga, efikasno koristi nove tehnologije, efikasno koristi resurse, stalno se inoviraju i poboljšavaju. Implementacija kvaliteta i poslovne inteligencije sigurno nije apsolutno rješenje za sve poslovne probleme, ali inostrana iskustva pokazuju da je uvođenje i primjena glavnih principa kvaliteta i poslovne inteligencije, posebno u poslovnim sistemima, vrlo dobro sredstvo u povećanju efikasnosti rada i smanjenju potkupljivosti na svim nivoima. Zašto ta dobra iskustva ne implementirati i u javnoj upravi? Sistem upravljanja kvalitetom je veoma važno sredstvo, posebno zemljama koje se razvijaju i koje su u tranziciji. One treba da pokažu svojim građanima, poslovnim sistemima i zemljama svijeta, da su spremne i sposobne davati kvalitetnu, a jeftinu uslugu i da u radu koriste određene standarde i najbolje svjetske prakse.

Sistem upravljanja kvalitetom u javnoj upravi je potreban zbog: povjerenja, razumijevanja i zadovoljavanja građana i drugih korisnika usluga, povećanja produktivnosti i poboljšanja performansi, bolji focus na efikasnije usluživanje, razumijevanje procesa i očekivanje građana, postizanje rezultata i održavanje kvaliteta usluge, povećanje zadovoljstva korisnika usluga i poboljšanje procesa baziranih na objektivnim mjerilima, a mora biti projektovan tako da poboljšava performance svih učesnika u usluživanju. Rukovdni kadrovi u javnoj upravi treba da obezbijede da svaki zaposleni zna šta se od njega očekuje (odgovornost), šta mu je dozvoljeno (ovlaštenja) i u kakvom su odnosu ta odgovornost i ovlaštenja. Oni bi trebalo da organizaciono uspostave procese koji će ohrabriti ljude da komuniciraju i rade na uspostavljanju standarda, da uvode sistem kvaliteta i poslovne inteligencije. Kvalitet rada javne uprave dosta zavisi od ponašanja i rada njenog rukovodnog kadra. Da li je situacija u Republici Srpskoj (BiH) takva? U Bosni i Hercegovini inicijativu za reformu i uvođenje sistema kvaliteta najčešće u obliku uslova daju inostrani

partneri zahtijevajući usklađenje sa njihovim standardima koji se zasnivaju na nekom od principa kvaliteta (ISO 9000, 14000, TQM, Deming, Juran itd.). Pripreme za ulazak u Evropsku zajednicu uključuju prihvatanje načina rada uobičajenog u zemljama Evropske unije, a to podrazumijeva rad prema konceptu kvaliteta tih zemalja.

Pored standardizacije i uvođenja kvaliteta, upravljanje promjenama, inovativnost, operativna i uslužna izvrsnost, mjerenje, iskorištavanje intelektualnog kapitala, permanentno učenje, sve su to sistemi, procesi i modeli koji kroz primjenu sigurno mogu ponuditi odgovor na pitanje: „Kako do jeftinijeg rada i boljeg usluživanja u javnoj upravi?” Svrha uvođenja sistema kvaliteta i poslovne inteligencije u javnu upravu je poboljšanje javnih usluga, te zadovoljstvo korisnika. Javna uprava uvijek treba imati u vidu na osnovu kojih pokazatelja je građani i korisnici usluga vrednuju. Kvalitetna javna uprava podrazumijeva ostvarivanje najpoželjnijih rezultata na najbolji mogući način (Davinić, 2010). Kvalitet u javnoj upravi podrazumijeva kvalitet u državnoj (entitetskoj) upravi, kvalitet u jedinicama lokalne samouprave i kvalitet u javnim službama. O njemu se puno počelo pričati i pisati još davnih 1980-ih godina, a cilj je tada bio: bolja slika građana o javnoj upravi, transparentnost sistema upravljanja, fokus na ključne procese, definisanje načina prikupljanja informacija, bolja kontrola javnih nabavki, izvođenje nezavisne unutrašnje kontrole, bolja saradnja i komunikacija. Prošlo je od tada preko trideset godina. Šta je od toga implementirano na ovim prostorima? Gotovo pa ništa. Kvalitet zavisi od različitih viđenja onih koji koriste usluge i onih koji ih daju (Đulabić, 2006, str. 7-48). Na jednoj strani je percepcija onih koji daju određenu uslugu, a na drugoj strani je percepcija onih koji tu uslugu koriste.

Usluge koje pruža javna uprava svojim korisnicima ne mogu se pripisati jednom određenom individualnom naporu. Implementacija sistema kvaliteta i poslovne inteligencije može se posmatrati kao sredstvo koje će obezbijediti da se poboljša slika o javnoj upravi među korisnicima i građanima, te da se riješe interni problemi. W. E. Deming<sup>182</sup> smatra da je transformacija kakvu zahtijeva kvalitet, posao vrhovnog rukovodstva koji se ne može delegirati. Mora se imati u vidu da kvalitet nije sredstvo ili program za brzo popravljavanje nastalih problema, već je duboka transformacija. Rukovodni kadrovi moraju prepoznati potrebu za promjenom, strateškim planiranjem i razvojem dugoročnog, integralnog pristupa kvalitetu unutar cijelog poslovnog sistema. Interesantno bi bilo posmatrati Demingov PDCA ciklus poboljšanja (Plan, Do, Check, Act) i prilagoditi ga analizi životnog ciklusa poslovnih procesa u javnoj upravi. Bilo bi interesantno proširiti ga na osam faza i to: prepoznati (usaglasiti motive za unapređenje usluživanja), modelirati (utvrditi aktivnosti, uslužna pravila, način izvođenja), poboljšati (uvesti nove ITC procese i prikazati novo rješenje modelom budućih procesa), pokrenuti (razviti nove Web orijentisane aplikacije i

---

<sup>182</sup> Edward William Deming (1900–1993) je američki naučnik koji je udario osnove modernoj teoriji kvalitete i značajno pomogao razvoju prakse kvalitete u čitavom svijetu, prvenstveno u Japanu.

pustiti ih u funkciju), izvoditi (uvesti aplikacije, obučiti korisnika, usluge davati na nov način), nadgledati (pratiti aktivnosti, mjeriti efikasnost), analizirati (porediti stvarno ostvarene efekte sa onim iz pilot implementacija), optimizirati (ponovo raspodjeliti resurse da bi se ostvario maksimalan efekat usluživanja) i tako u krug. Možemo li u svaku fazu PDCA ciklusa smjestiti jednu, dvije ili tri faze analize životnog ciklusa? Novi model bi za građane i druge korisnike usluga trebao obezbijediti bolju i jeftiniju uslugu, a za javnu upravu poboljšanje performansi.

Treba imati u vidu da svaki dio javne uprave ima specifičnu misiju i kulturu, te da se mora odabrati sistem koji će najbolje zadovoljiti te posebne zahtjeve. Ne treba ulaziti u projekt reforme i unapređenja uslužnih procesa ako nema ekonomske opravdanosti i ako se ona ne može izračunati i dokazati. Uspješna iskustva govore o nekoliko mogućih načina implementacije kvaliteta u neku organizaciju, pa tako i u javnu upravu. To su:

- sistem kvaliteta prema vodećim principima Deminga, Jurana, Feigenbauma, ....
- sistem kvaliteta prema zahtjevima TQM-a (upravljanja potpunom kvalitetom).
- sistem kvaliteta prema zahtjevima standarda ISO 9000.

Implementacija sistema kvaliteta prema principima gurua kvaliteta Deminga, Jurana i ostalih daje odlične rezultate. Potrebno je odabrati pravi put, onaj koji odgovara datom organu uprave, njegovoj kulturi i viziji, te ga primjeniti. Kvaliteta u javnoj upravi nije samo mjera upotrebne vrijednosti usluge ili stepen poštivanja dokumentiranih zahtjeva za usluge. Kvaliteta je nešto mnogo više: ogleda se u ponašanju i međusobnom odnosu davaoca i korisnika usluga, u kulturi javne uprave, u načinu raspolaganja resursima, u zbrinjavanju otpada, u načinu života i brizi o budućnosti i novim naraštajima itd. Da li bi se filozofija kvalitete koju je dao *Armand Feigenbaum* u svom 40. izdanju knjige „Total Quality Control” iz 1990. godine u obliku 10 načela, mogla implementirati i u sistem javne uprave u Republici Srpskoj. *Feigenbaum-ova* načela (zapovjesti) su:

- Kvaliteta je sveobuhvatni proces u organizaciji. Kvaliteta nije jedna funkcija, sektor, kratkoročni program ili projekt. To su način mišljenja i praksa implementirani u sve procese, a zahtijevaju stalnu podršku, analizu i poboljšavanje.
- Kvaliteta je ono što kupac (*korisnik usluge*) kaže da jeste. Kvaliteta nije ono što o njemu misle zaposleni. Mora se dobro poznavati potreba, želja i zahtjevi korisnika.
- Kvaliteta i troškovi kvalitete su zbir, a ne razlika. Kvaliteta i troškovi kvalitete su partneri, a ne protivnici.
- Kvaliteta zahtijeva individualnu i kolektivnu potpunu predanost. Samo potpuno predan i pošten rad znače nešto.
- Kvaliteta je način mišljenja. Filozofija kvalitete nije ničija privilegija niti nešto nasljeđeno.

- Kvaliteta i inovacije međusobno zavise. Osvajanje visokih ciljeva kvalitete podrazumijeva sve samo ne rutinski rad. Nove ideje i kvaliteta idu zajedno, ruku pod ruku.
- Kvaliteta je etika. Pružanje korisniku usluge najboljeg što se može.
- Kvaliteta zahtijeva stalno poboljšanje. Stalno poboljšanje mora biti unutrašnja potreba javne uprave.
- Kvaliteta je finansijski najefikasniji i najjeftiniji put ka produktivnosti. Pravilno planiranje, izbjegavanje grešaka, optimalizacija procesa, timski rad i dobra motivacija su pretpostavka vrhunske kvalitete i time vrhunske produktivnosti.
- Kvaliteta je implementarni sistem koji obuhvata sve subjekte – *davaoce i korisnike usluga*. Samo u skladnom i korektnom partnerskom lancu mogu se ostvariti ciljevi kvalitete.

*Juran* je tipična pristalica revolucije, skoka i prodora i tome se sve podređuje (sveobuhvatne i brze promjene). *Deming* i *Feigenbaum* su tipični evolucionisti i forsiraju *Conitinous improvement*. Kada je riječ o kvaliteti kod Deminga se radi o stepenu usaglašenosti i pouzdanosti, *Juran* tu vidi prilagođenost svrsi i korišćenju, a *Feigenbaum* ističe mješavinu karakteristika proizvoda ili usluge. Mora se, ipak, imati u vidu da je kvaliteta proizvoda ili usluge u upotrebnoj vrijednosti i zavisi o vremenu, prostoru, razvijenosti i brzini promjena ne samo nekog tržišta (usluga) nego i datog društva u cjelini. Uspješan pristup implementaciji kvaliteta imaju i TQM i standard ISO 9000. Jedan od pristupa se bira na osnovu stvarnih potreba i zahtjeva. Upravljanje potpunim kvalitetom ili TQM počinje od rukovodnih kadrova najvišeg nivoa sa dugoročnom vizijom cilja kome javna uprava teži i odlukom da se ta vizija ostvari.

Primjena osnovnih principa TQM u javnoj upravi ima veliki broj zagovornika. To je iz razloga što je zahtjeve kvaliteta vrlo jednostavno primjeniti upotrebom raznih alata. On pomaže u eliminaciji prevelike birokratije, stvara saradnju između pojedinih sektora, službi, odjeljenja i daje dosta brze rezultate. Implementacija TQM će uspjeti samo ako postoje sljedeći uslovi: podrška rukovodnog kadra svih nivoa, jasne vizije i dobre smjernice tima za kvalitet, timski rad i permanentna obuka na svim nivoima, motivacija i podrška svih zaposlenih, donošenje odluka na osnovu podataka i informacija. Ideja TQM prihvaćena je u radu javnog sektora u SAD i Velikoj Britaniji još 80-tih godina prošlog vijeka. Refoma javne uprave (*National Performace Review*) koja je provedena u SAD pod pokroviteljstvom njihove vlade i vođstvom potpredsjednika Al Gora (Kettl, 1995) velikim dijelom je bila inspirisana TQM-om. Sistem kvaliteta prema standardu ISO 9000 je početak puta prema kvalitetu, a ne krajnji cilj. ISO je mreža nacionalnih institucija za standardizaciju. Više od 750 000 organizacija i institucija u više od 160 zemalja širom svijeta<sup>183</sup> primjenjuju ISO 9000

---

<sup>183</sup> <http://www.consultor-ri.hr/iso-9000.html>, 25. 12. 2012.

standard za upravljanje kvalitetom u procesima realizacije proizvoda i usluga. U našim uslovima to je odlična početna stepenica prema kvalitetu. Principi ISO 9000 standarda traže od javne uprave da jasno definiše šta radi, opiše taj rad u priručniku kvaliteta, osigura da radi upravo ono što kaže, osigura da njeno djelovanje bude efikasno i da se stalno poboljšava. Stalna poboljšanja se mogu shvatiti kao aktivnost koja se ponavlja (korak po korak). U slučaju da su identifikovane šanse za poboljšanje i kada se one pokažu opravdanim, javna uprava mora da odluči na koji način će, u zavisnosti od resursa, da ih pretoči u dobar rezultat. Upravljanje kvalitetom predstavlja skup principa, alata i procesa za efikasnije rukovođenje i poboljšanje javnih usluga.

## 6 Zaključak

Treba znati da je u javnoj upravi najteže pokrenuti promjene, početi proces stalnog kretanja prema poboljšanju, početi koristiti efikasnije metode rada. Ne prihvatanje promjena i želja za statusom *quo* su svojstvene svakoj administraciji. Javna uprava mora bolje upravljati dokumentacijom i zapisima, ponašati se odgovornije, stalno ocjenjivati svoj rad (npr. pomoću CAF alata) i provoditi korektivne aktivnosti da bi se on neprestalno poboljšavao. Da li će sistem kvaliteta javna uprava graditi prema načelima jednog od eksperata kvaliteta: Deminga, Jurana, Feigenbaum i drugih, ili prema TQM-u, ili standardima ISO 9000, to je stvar izbora. Različite izbore imale su različite zemlje, a ipak se svaki od njih pokazao izuzetno efikasnim. Šta na ovim prostorima može biti efikasno? Koja načela primjeniti? U svakom slučaju ono koje može obezbijediti korisnost, zadovoljstvo korisnika i davaoca usluga i bolju efikasnost e-m-Usluživanja. Izbor određenog pristupa (primjerene metodologije) podrazumijeva jasnu raspodjelu svih zadataka i odgovornosti.

Ako se posmatraju ciljevi reforme javne uprave, ciljevi implementacije kvaliteta i poslovne inteligencije, može se vidjeti da se oni odnose na promjenu načina rada javne uprave, od kontrolne ka servisnoj i uslužnoj, na promjeni njenog stava prema korisnicima usluge i građanima, na promjeni od prisile i prinude do saradnje i dovođenja korisnika usluge u fokus. Implementacija sistema kvaliteta u javnu upravu, te usklađivanje legislative sa propisima Evropske unije, obezbijediće efikasnije provođenje reforme javne uprave. To će pored ostalog obezbijediti osposobljavanje rukovodnog kadra i svih zaposlenih za efikasniji rad i davanje kvalitetnijih usluga korisnicima. Treba imati dobar pravni okvir, dobru procjenu efekata njegove primjene, obezbijedenu depolitizaciju i profesionalizaciju javne uprave i imati jasna pravila igre. Da bi javna uprava napravila iskorak potrebno je osigurati: efikasan i efektivan protok informacija, dostupnost odgovarajućeg znanja, bolju komunikaciju sa ključnim partnerima, a stalno imati u vidu korisnika koji je u fokusu.

## 7 Literatura

Davinić, M. (2010). Pojam dobre uprave. *Pravni život*, časopis za pravnu teoriju i praksu broj 10/2010.

- Đulabić, V. (2006). Povelje javnih službi: Pokušaj podizanja kvalitete javne uprave i jačanje usluge građanima. *Zbornik Pravnog fakulteta Zagreb*, 56 (1) 7- 48, 2006.
- Evropski principi javne uprave. (1998). *OECD*. Pariz.
- Kavran, D. i Vukašinović, Z. 2004. *Evropski upravni prostor i reforma javne uprave*. Vol. IX, no. 2-3, 9-34, Beograd.
- Kettl, D, F., Dilulio John, J. 1995. *Inside the Reinvention Machine: Appraising Government Reform*. Washington: Brookings Institutions.
- Priprema javnih uprava za Evropski administrativni prostor. 1998. *OECD*. Pariz.
- Radivojević, M. 2012. *Od elektronskog poslovanja do poslovne inteligencije u javnoj upravi*. Banja Luka: JU Službeni glasnik Republike Srpske.
- Strategija reforme javne uprave u BiH, 2006.
- Vlada Crne Gore. 2011. *Strategija reforme javne uprave*. Podgorica, mart, 2011.
- Zakon o republičkoj upravi. Sl. Glasnik Republike Srpske. broj: 118/08.

## UPUSTVO AUTORIMA O NAČINU PRIPREME ČLANKA

## GUIDELINES FOR AUTHORS PREPARING ARTICLES

---

Marijana Žiravac Mladenović<sup>184</sup>

Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka

### Sažetak

Upustvo 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). Upustvo 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 Upustvom 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 ga je 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

---

<sup>184</sup> Despota Stefana Lazarevića bb, Telefon/fax: +387 51 378 300, Email: marijana.mladenovic@univerzitetpim.com

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.

## 1 Upustvo autorima o načinu pripreme članka

### 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
- Literatura

#### 1.1.1 *Naslov rada*

Naslov rada treba da što vjernije opiše sadržaj članka, prikladnim riječima za indeksiranje i pretraživanje. Ukoliko takvih riječi nema u naslovu, naslovu treba pridodati podnaslov.

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 faxa ovdje>

E-mail: <e-mail adresa ovdje>

### *1.1.3 Sažetak*

Sažetak mora imati 100-300 riječi i trebao bi ukratko izložiti svrhu istraživanja, metodologiju, podatke, rezultate, zaključke i prijedloge. Sažetak mora biti napisan na engleskom i srpskom jeziku.

### *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.

### *1.1.7 Teoretski okvir – pregled literature*

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 korištene literature, pridržavajući se standarda citiranja koji su definisani u ovom upustvu.

### *1.1.8 Empirijski dio – istraživanje*

Empirijski dio bi trebao sadržavati odgovarajuće objašnjenje korištene metodologije, opis uzorka, detaljan opis svih analiza i dobijenih rezultata.

### *1.1.9 Zaključak*

Završni dio rada sadrži kratak pregled ključnih zaključaka i njihovu važnost za to polje istraživanja.

### *1.1.10 Literatura*

Pregled korištene 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 Upustvo za formatiranje rada – tehnički aspekt**

### *1.2.1 Osnovna tehnička upustva*

Radovi se dostavljaju u elektronskoj verziji u Microsoft Word® formatu (radi lakšeg uređivanja) i Adobe zapisu (pdf) radi potvrde originalnosti teksta.

Izgled stranice je sljedeći:

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.

Pri tome se numeracija 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.

Line spacing za naslove: 6 pt before paragraph, 12 pt after.

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**

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

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

##### *1.1.1 Podnaslov trećeg reda 1*

##### *1.1.2 Podnaslov trećeg reda 2*

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

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, pod-dijela i njegovog naslova, tabele i slike.

Naslovi i podnaslovi dijelova, nazivi tabela i slika: malim slovima, lijevo poravnanje, numerisani.

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 ili 11 pt, lijevo poravnanje). Odstupanje od poravnanja je dozvoljeno u slučaju prikaza izračuna kada se vrijednosti brojeva pravnavaju u desno.

**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)*

Izvor tabele i drugog grafičkog prikaza navodi se u kurzivu (*italic*), veličina slova 10 pt.

Napomene: U vidu fusnota - u tekstu označene arapskim brojevima<sup>185</sup>.

### *1.2.2 Citiranje literature*

U spisku literature koji se nalazi na kraju rada navodi se samo literaturu koja je direktno citirana u tekstu rada. Citiranje u sklopu radase radi u samom tekstu (**ne** u fusnoti). U fusnoti je moguće dati dodatno pojašnjenje u vezi sa literaturom.

Prilikom navođenja referenci upotrebljavaju se puni formati referenci koje podržavaju vodeće međunarodne baze namijenjene vrednovanju a koji su propisani upustvima „**The Chicago Manual of Style (Chicago)**“ ili **Publication Manual of the American Psychological Association (APA)**. Preporučujemo APA citiranje.

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:

Article: (Avramović, 2011, str. 29),

Book: (Džombić, 2008, str. 187),

Book 2 authors: (Peterlin & Mladenović, 2007, str. 288),

Conference Proceedings: (Harley, 1981, str. 71),

Book Section: (Saks, 2005, str. 180),

Document from web site: (Zavod za statistiku Republike Srpske, 2009),

---

<sup>185</sup> Napomene se uvijek navode u fusnoti.

Electronic Source (from web site): (Pearlin & Schooler, 2011, str. 11).

Kada u tekstu navodite više izvora jedan za drugim, pišite ih po abecednom redu a 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 "et al."

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

### 1.2.3 Literatura

- Avramović, D. (2011). Metode i okviri rasta vrijednosti banke. *Anali poslovne ekonomije*, V (1), str. 28-37.
- Crumbley, L. D., Heitger, L. E., & Smith, S. G. (2007). *Forensic and Investigative Accounting*. Boston: CCH a Wolters Kluwer business.
- Džombić, I. (2008). *Ekonomska diplomatija u Bosni i Hercegovini*. Banja Luka: Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment.
- Ghosh, K. I., & Banerjee, K. (2011, october). Forensic Accounting. *The chartered accountant*, p. 62.
- Harley, N. (1981). Radon risk models. In A. Knight, & B. Harrad (Ed.), *Indoor air and human health* (pp. 69-78). Amsterdam: Elsevier.
- Koletnik, F., & Kolar, I. (2008). *Forenzično računovodstvo*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenija.
- Pearlin, L., & Schooler, C. (2011, Jun 25). The structure of coping. *Journal of Health and Social Behaviour*. Online publication <http://palgrave.jibs.1500217>.
- Peterlin, J., & Mladenović, M. (2007). *Finansijski instrumenti i menadžment finansijskih rizika*. Banja Luka: Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment.
- Saks, A. (2005). Job search success: A Review and Integration of the Predictors, Behaviours and Outcomes. In S. Brown, & R. Lent (Eds.), *Career development and counseling. Putting theory and research to work* (pg. 125-190). New Jersey: John Wiley and Sons.
- Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka. (2012). *Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment - O nama*. Retrieved Oktobar 2, 2012, from Izdavačka djelatnost - Anali poslovne ekonomije: <http://univerzitetpim.com/o-nama/izdavacka-djelatnost/anali-poslovne-ekonomije/>
- Zavod za statistiku Republike Srpske. (2009). Saopštenja. Retrieved Februar 10, 2009, from <http://www.rzs.rs.ba/SaopstenjaRadLAT.htm>

[univerzitetpim.com/anali-poslovne-ekonomije/](http://univerzitetpim.com/anali-poslovne-ekonomije/)

