



ULRICHSWEB™
GLOBAL SERIALS DIRECTORY

УДК: 33

ISSN 1450-7951
Online ISSN 2334-7570

ЧАСОПИС ЗА ПИТАЊА ЕКОНОМСКЕ ТЕОРИЈЕ И ПРАКСЕ
MAGAZINE FOR ECONOMIC THEORY AND PRACTICE
MATTERS

ЕКОНОМСКИ ПОГЛЕДИ

- ECONOMIC OUTLOOK -

Vol. 17, број 2



Косовска Митровица, 2015.

УДК: 33

ISSN 1450-7951
Online ISSN 2334-7570

ЕКОНОМСКИ ПОГЛЕДИ
ECONOMIC OUTLOOK

ЧАСОПИС ЗА ПИТАЊА ЕКОНОМСКЕ ТЕОРИЈЕ И ПРАКСЕ
MAGAZINE FOR ECONOMIC THEORY AND PRACTICE MATTERS

Vol. 17, број 2

Издавач:

Научно-истраживачки центар Економског факултета Универзитета у
Приштини са привременим седиштем у Косовској Митровици
(Колашинска 156, 38220 Косовска Митровица, Србија)

За издавача:

Проф. др Звездица Симић, декан

Главни и одговорни уредник:

Проф. др Иван Миленковић

Секретар редакционог одбора и техничка припрема:
дипл.инж. Срђан Милосављевић

Тираж: 300 примерака

Штампа: Кварк, Краљево

Рукописи на српском, руском и енглеском језику се достављају
електронским путем на: pogledi.eko@pr.ac.rs и подлежу анонимном
рецензирању

Manuscripts should be submitted in Serbian, Russian or English

Часопис се налази на листи категоризованих часописа коју
објављује Министарство просвете, науке и технолошког развоја
Владе Републике Србије и тренутно има категорију **M52**

Часопис излази четири пута годишње и, осим у папирној верзији,
излази и у електронској верзији
<http://www.ekonomskipogledi.pr.ac.rs>

РЕДАКЦИОНИ ОДБОР (EDITORIAL BOARD)

проф. др Љиљана Арсић, Економски факултет у Косовској Митровици Универзитета у Приштини; **проф. др Иван Божовић**, Економски факултет у Косовској Митровици Универзитета у Приштини; **проф. др Јелена Божовић**, Економски факултет у Косовској Митровици Универзитета у Приштини; **проф. др Тања Вујовић**, продекан Економског факултета у Косовској Митровици Универзитета у Приштини; **Elena Gennadyevna Popkova, Ph.D.**, Department of FSBEI HPO, Volgograd State Technical University, Russia; **проф. др Мирјана Глигоријевић**, Економски факултет Универзитета у Београду; **проф. др Александар Доганић**, Економски факултет у Косовској Митровици Универзитета у Приштини; **Yuriy A. Doroshenko**, full doctor of economics, doctor of Science, full professor, Director of the Institute of Economics and Management, Belgorod University of Economy and Technological Sciences, Russia; **проф. др Звездан Ђурић**, Београдска пословна школа; **Manuela Epure, Ph.D.**, Spiru Haret University, Bucharest, Romania; **проф. др Радмила Јаничић**, Факултет организационих наука Универзитета у Београду; **проф. др Станислав Зекић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Новак Кондић**, декан Економског факултета Универзитета у Бањалуци, Република Српска, БиХ; **др Александар Костић**, Економски факултет у Косовској Митровици Универзитета у Приштини; **проф. др Слободан Лакић**, Економски факултет Универзитета Црне Горе, Подгорица, Црна Гора; **проф. др Мирјана Маљковић**, Економски факултет у Косовској Митровици Универзитета у Приштини; **др Драгић Марић**, Економски факултет у Косовској

Митровици Универзитета у Приштини; **проф. др Срећко Милачић**, ректор Универзитета у Приштини, Економски факултет у Косовској Митровици; **проф. др Драгана Миленковић**, Економски факултет у Косовској Митровици Универзитета у Приштини; **проф. др Славомир Милетић**, Економски факултет у Косовској Митровици Универзитета у Приштини; **проф. др Јован Митровић**, Економски факултет у Косовској Митровици Универзитета у Приштини; **проф. др Радмила Мицић**, Економски факултет у Косовској Митровици Универзитета у Приштини; **проф. др-р Пече Недановски**, Економски факултет, Универзитет „Св.Кирил и Методиј“ у Скопљу, Македонија; **проф. др Саша Обрадовић**, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу; **проф. др Владан Павловић**, Економски факултет у Косовској Митровици Универзитета у Приштини; **проф. др Кирил Постолов**, Економски факултет Универзитета „Св.Кирил и Методиј“ у Скопљу, Македонија; **проф. др Небојша Стошић**, Економски факултет у Косовској Митровици Универзитета у Приштини; **Viktoria Ivanovna Tinyakova, Ph.D.**, Faculty of Economics, Voronezh Economic University, Russia; **проф. др Славиша Трајковић**, продекан Економског факултета у Косовској Митровици Универзитета у Приштини; **проф. др Никола Фабрис**, Економски факултет Универзитета у Београду и Главни економиста Централне банке Црне Горе; **проф. др Хасан Ханић**, декан Београдске банкарске академије; **Julian Z. Schuster (Жељан Шустер), Ph.D.**, Provost, Senior Vice President and Chief Operating Officer at Webster University, U.S.A.

РЕЦЕНЗИОНИ ОДБОР – REFEREE COMMITTEE
Домаћи рецензиони одбор часописа „Економски погледи“
National Referee Committee of the Magazine “Economic Outlook”

проф. др Слободан Аћимовић, Економски факултет Универзитета у Београду; **проф. др Софија Аџић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Бранко Бал**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Јелена Бировљев**, продеканка Економског факултета у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Предраг Бјелић**, Економски факултет Универзитета у Београду; **др Јасмина Богвић**, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу; **проф. др Саша Бошњак**, продекан Економског факултета у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Петар Веселиновић**, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу; **др Марија Вуковић**, Висока пословна школа струковних студија, Нови Сад; **проф. др Емилија Вуксановић**, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу; **проф. др Ненад Вуњак**, декан Економског факултета у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Владимир Вучковић**, Факултет за међународну економију Мегатренд универзитета, Београд; **др Дејан Брцанов**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Љиљана Дмитровић Шапоња**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Даница Дракулић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Дејан Ерић**, Београдска банкарска академија; **проф. др Вера Зеленовић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду и Регионална привредна комора Нови Сад; **проф. др Дејан Јакшић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Душан Јоксимовић**, Факултет за компјутерске науке Универзитета Мегатренд, Београд; **проф. др Славица Јоветић**, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу; **проф. др Горанка Кнежевић**, Пословни факултет Универзитета Сингидунум, Београд; **проф. др Снежана Кнежевић**, Факултет организационих наука Универзитета у Београду; **проф. др Оскар Ковач**, Факултет за међународну економију Мегатренд универзитета, Београд; **проф. др Љубица Комазец**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Јелена Кочовић**, Економски факултет Универзитета у Београду; **проф. др Борко Крстић**, Економски факултет Универзитета у Нишу; **др Исидора Љумовић**, Економски институт у Београду; **проф. др Ерика Малешевић**, Факултет техничких наука Универзитета у Новом Саду; **проф. др Марко Маловић**, Институт економских наука, Београд; **др Слободан Марић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Јово Медојевић**, Природно-математички факултет у Косовској Митровици Универзитета у Приштини; **др Кристина Мијић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Наташа Миленковић**, Универзитет Мегатренд, Београд; **проф. др Гордана Миловановић**, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу; **проф. др Дејан Миљковић**, Факултет за међународну економију Мегатренд универзитета, Београд; **проф. др Саша Муминовић**, научни сарадник Економског института, Београд; **проф. др Оља Мунитлак Ивановић**, Институт економских наука, Београд; **др Горан Николић**, Институт за европске студије, Београд; **проф. др Благоје Новићевић**, Економски факултет Универзитета у Нишу; **проф. др Раде Поповић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Гордана Радосављевић**, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу; **проф. др Бранко Ракита**, Економски факултет Универзитета у Београду; **др Владимир Ристановић**, Факултет за међународну економију Мегатренд универзитета, Београд; **проф. др Лидија Ромић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Мирко Савић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Мартон Сакал**, Економски факултет у Суботици Универзитета у

Новом Саду; **др Агнеш Славић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Симо Стевановић**, Пољопривредни факултет Универзитета у Београду; **проф. др Видоје Стефановић**, Природно-математички факултет Универзитета у Нишу; **др Сандра Стојадиновић Јовановић**, Економски факултет Универзитета у Београду; **др Леонас Толваишис**, Факултет за европске правно-политичке студије, Нови Сад; **проф. др Славица Томић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Ана Трбовић**, декан ФЕФА, Београд; **проф. др Нада**

Тривић, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Пере Тумбас**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Винка Филиповић**, Факултет организационих наука Универзитета у Београду; **проф. др Сања Филиповић**, Економски институт, Београд; **академик Олга Хашић**, Природно-математички факултет Универзитета у Новом Саду; **проф. др Миленко Целетовић**, Телеком д.о.о; **проф. др Ласло Шереш**, продекан Економског факултета у Суботици Универзитета у Новом Саду; .

**Међународни рецензиони одбор часописа „Економски погледи“
International Referee Committee of the Magazine “Economic Outlook”**

Elena Sergeevna Akopova, Ph.D., Rostov State University of Economics, Russia; **Cristina Barna, Ph.D.**, University of Bucharest & Vice-President of Pro Global Science Association, Romania; **др Драгана Башић**, Економски факултет Универзитета у Бањалуци, Република Српска, БиХ; **Ieva Brencē, Ph.D.**, University College of Economics and Culture, Riga, Latvia; **prof. dr. sc. Маријан Цингула**, Економски факултет Свеучилишта у Загребу, Хрватска; **Jeff French, Ph.D.**, Visiting Professor at Brunel University & Brighton University and a Fellow at Kings College University of London, U.K.; **dr. sc. Теа Гоља**, Одјел за економију и туризам „dr. Мијо Мирковић” Свеучилишта Јурја Добриле у Пули, Хрватска; **Amitabh Gupta, Ph.D.**, University of Delhi, India; **Wim Heijman, Ph.D.**, Head of Department, Wageningen University, the Netherlands; **проф. др Ратимир Јовићевић**, Montenegro Business School Универзитета „Медитеран“ у Подгорици, Црна Гора; **prof. dr. sc. Љубо Јурчић**, Економски факултет Свеучилишта у Загребу, Хрватска; **prof. dr. sc. Зденко Клепић**, Економски факултет Свеучилишта у Мостару, БиХ; **проф. др Милован Крњајић**, School of Mathematics, Statistics & Applied Mathematics, National University of Ireland, Galway, Ireland; **dr. sci. Сенада Куртановић**, ванредни професор Економског факултета

Универзитета у Бихаћу, БиХ; **dr. sci. Сафет Куртовић**, ванредни професор Економског факултета у Мостару Универзитета „Демал Биједић“, БиХ; **проф. др-р Лидија Пулевска Ивановска**, Економски факултет Универзитета Св.Кирил и Методиј, Скопље, Македонија; **Camelia Orlean, Ph.D.**, Faculty of Economics, University Lucian Blaga of Sibiu, Romania; **Viktoriya Ostravskaya, Ph.D.**, North-Caucasian Federal University, Stavropol, Russia; **др Дарко Пантелић**, Jönköping University, Sweden; **проф. др Миленко Поповић**, Montenegro Business School Универзитета „Медитеран“ у Подгорици, Црна Гора; **др-р Благоица Ризоска Тулов**, Euro College, University Studies, Куманово, Македонија; **Victoria N. Ryapukhina, Ph.D.** (econom), Assistant Professor, Belgorod University of Economy and Technological Sciences, Russia; **Irina A. Somina, Ph.D.** (econom), Belgorod University of Economy and Technological Sciences, Russia; **Suzanne Suggs, Ph.D.**, Institute of Public Communication, University of Lugano, Switzerland; **Prof. Ing. Viola Šebestíková, CSc.**, VŠB-TU Ostrava, Czech Republic; **др Јелена Тривић**, Економски факултет Универзитета у Бањалуци, Република Српска, БиХ; **Ekatarina Volkova, Ph.D.**, Luxembourg; **проф. др Мирко Кулић**, ректор Европског универзитета, Дистрикт Брчко, БиХ.

САДРЖАЈ / CONTENT

Прегледни радови / Review articles

- Кристина Будимчевић
**УТИЦАЈ ИНТЕГРИСАНИХ БРЕНД КОМУНИКАЦИЈА НА
ИМИЦ АВИО КОМПАНИЈЕ *ETIHAD AIRWAYS*..... 1**
Kristina Budimcevic
IMPACT OF INTEGRATED BRAND COMMUNICATIONS ON THE
IMAGE OF *ETIHAD AIRWAYS*
- Весна Златановић
**ПРЕДУЗЕЋА ПРЕМА ВЕЛИЧИНИ И ТЕРИТОРИЈИ
У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ 17**
Vesna Zlatanovic
ENTERPRISES BY SIZE AND TERRITORY
IN THE REPUBLIC OF SERBIA
- Радмила Мицић
**КЛАСТЕР ОРГАНИЗАЦИЈА – НОВА ФОРМА ПОСЛОВНОГ
ПОВЕЗИВАЊА 33**
Radmila Micic
CLUSTER ORGANIZATIONS - A NEW FORM OF BUSINESS
ASSOCIATION
- Мирко Андрић, Бојана Вуковић
**ПРИЗНАВАЊЕ И ВРЕДНОВАЊЕ БИЛАНСНЕ ИМОВИНЕ
СХОДНО ЗАХТЕВИМА РЕГУЛАТОРНОГ ОКВИРА..... 49**
Mirko Andric, Bojana Vukovic
RECOGNITION AND MEASUREMENT OF ASSETS IN ACCORDANCE
WITH THE REQUIREMENTS OF REGULATORY FRAMEWORK
- Милена Подовац, Мелита Јовановић Тончев
**ИСТРАЖИВАЊЕ СТАВОВА ТУРИСТА О КВАЛИТЕТУ ПОНУДЕ
ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ ВРЊАЧКА БАЊА 65**
Milena Podovac, Melita Jovanovic Toncev
THE SURVEY OF TOURISTS' ATTITUDES ON THE QUALITY OF THE
OFFER OF TOURIST DESTINATION VRNJAČKA BANJA
- Радмила Селаковић, Милан Звездановић
**МЕХАНИЗМИ РЕШАВАЊА АГЕНЦИЈСКОГ ПРОБЛЕМА У
САВРЕМЕНОЈ КОРПОРАЦИЈИ 81**
Radmila Selakovic, Milan Zvezdanovic
MECHANISMS FOR RESOLVING THE AGENCY PROBLEM IN
CONTEMPORARY CORPORATION

Стручни радови / Professional articles

- Иван Миленковић, Драгана Миленковић
КАРАКТЕРИСТИКЕ ОФШОР ЦЕНТАРА 97
Ivan Milenkovic, Dragana Milenkovic
CHARACTERISTICS OF OFFSHORE CENTERS
- Горанка Кнежевић, Владан Павловић, Љубиша Милачић
**ИЗАЗОВИ ИМПЛЕМЕНТАЦИЈЕ ERP СИСТЕМА У
РАЧУНОВОДСТВУ 107**
Goranka Knezevic, Vladan Pavlovic, Ljubisa Milacic
THE CHALLENGES OF IMPLEMENTATION OF ERP IN ACCOUNTING
- Vladimir Milicevic, Slavoljub Milovanovic, Bojana Milosavljevic
**IMPROVING BUSINESS HELPDESK SYSTEMS WITH INTELLIGENT
SEARCH MECHANISMS 123**
- Бранимир Калаш, Снежана Милошевић
**ФИСКАЛНА ХАРМОНИЗАЦИЈА И ФИСКАЛНА
КОНКУРЕНЦИЈА У ЕВРОПСКОЈ УНИЈИ 139**
Branimir Kalas, Snezana Milosevic
FISCAL HARMONIZATION AND FISCAL COMPETITION
IN EUROPEAN UNION
- Катарина Јовановић, Ангелина Милановић
**УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У
НАРОДНОЈ БАНЦИ СРБИЈЕ 157**
Katarina Jovanovic, Angelina Milanovic
HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN
THE NATIONAL BANK OF SERBIA
- УПУТСТВО ЗА ПИСАЊЕ РАДА.....171**
INSTRUCTIONS FOR AUTHORS

УТИЦАЈ ИНТЕГРИСАНИХ БРЕНД КОМУНИКАЦИЈА НА ИМИЦ АВИО КОМПАНИЈЕ *ETIHAD AIRWAYS*

IMPACT OF INTEGRATED BRAND COMMUNICATIONS ON THE IMAGE OF *ETIHAD AIRWAYS*

Кристина Будимчевић¹

Etihad Airways, Абу Даби, Уједињени Арапски Емирати

Сажетак: Технолошки прогрес и појава јаке конкуренције на глобалном нивоу, имају за последицу стварање новог пословног миљеа унутар којег компаније развијају своје пословне и маркетиншке активности. Савремени маркетинг захтева више од доброг производа, повољне цене и доступности производа. Неопходно је да организације непрестано комуницирају са својим потрошачима, пословним партнерима и јавношћу. Захваљујући развоју нових технологија, комуникација се данас одвија како путем традиционалних, тако и посредством савремених онлине медија комуницирања. Све ово указује на рушење старог поретка комуницирања заснованог на традиционалном концепту масовне комуникације и интензивног оглашавања и указује на постепени прелазак ка новим каналима интегрисане бренд промоције. Значај и примена поменутог концепта биће приказани на конкретном примеру једне од највећих глобалних компанија данашњице - авио компаније *Etihad Airways*.

Кључне речи: глобализација, технолошки прогрес, интегрисана маркетинг комуникација, интегрисана бренд промоција.

Abstract: Technological progress and emergence of the strong global competition, have contributed towards creation of the new business environment within which companies are developing their business and marketing activities. Modern marketing requires more than a good product, favorable price and product availability. It is necessary for organizations to constantly communicate with their customers, business partners and public. Thanks to development of new technologies, nowadays communication is taking place via both traditional and modern online media of communication. All this leads to the demolition of the old communications system, that was based on the traditional concept of mass communication and intensive advertising, and demonstrates gradual transition towards the new channels of integrated brand promotion. The significance and implementation of this concept will be demonstrated on a concrete example of one of the nowadays biggest global companies - airline *Etihad Airways*.

Key words: globalization, technological progress, integrated marketing communication, integrated brand promotion.

УВОД

Интеграција светског тржишта и динамичан развој науке и технологије, представљају нову реалност са којом се данас суочавају

¹ kristina.budimcevic@gmail.com

компаније у погледу организовања пословања на глобалном тржишту. Појава јаке конкуренције условила је стварање новог пословног миљеа унутар којег компаније непрекидно развијају своје пословне активности.

Нова маркетиншка филозофија захватила је готово све области пословања, па тако и авио индустрију. Као једна од најважнијих последица овако динамичног технолошког развоја јесте рапидан пораст броја медија комуницирања, што се на пољу маркетинга рефлектује у виду диверзификације комуникације на тржишту. Данас сваки контакт са брендом оставља изван утисак на потрошача који касније може да ојача или ослаби мишљење потрошача о организацији. Савремени маркетинг захтева да организације непрекидно комуницирају са својим потрошачима, пословним партнерима и јавношћу. С друге стране, динамичан развој науке и технологије охрабрује постепени прелазак са масовне на више усмерену циљну комуникацију и директан дијалог са потрошачима. Поменуто указује да предузећа данас управљају сложеним системом комуникација, где се комуникација посматра као интерактивни дијалог између организације и њених потрошача. Као продукт тако насталих промена запажају се нови системи рада и видови комуницирања између предузећа и људи, па је тако традиционални концепт масовне комуникације постепено уступио место новијем систему интегрисане бренд промоције (енг. *Integrated Brand Promotion - IBP*). Појам и примена поменутог концепта биће приказана на конкретном примеру авио компаније *Etihad Airways*.

Структура рада састоји се из две целине. Први део је усмерен на теоријски аспект концепта интегрисане бренд промоције, односно на његово појмовно одређење, саставне елементе и значај. Такође је наглашена постепена миграција система интегрисане маркетинг комуникације ка савременом концепту интегрисане бренд промоције. У другом делу рада приказана је имплементација поменутог концепта на конкретном примеру авио компаније *Etihad Airways*. Под хипотетичким оквиром истраживања испитује се истинитост хипотезе да се правилно дефинисаном стратегијом промоције, као и пажљивим одабиром промотивних алата, може значајно допринети побољшању имиџа авио компаније, као и квалитету целокупног пословања. Из наведеног произилази да је усвојеност адекватног промотивног концепта предуслов остварења жељеног тржишног позиционирања и повољног имиџа компаније у очима јавности. У циљу спровођења истраживања, подаци су прикупљани из различитих извора, међу којима се као најзначајнији могу издвојити интеракција са запосленима авио компаније, интерна

издања попут брошура и каталога, као и остала стручна литература и претходна истраживања у вези са сличном проблематиком. Сврха истраживања је да се укаже на важност дефинисања адекватне промотивне стратегије авио компаније, као и на одабир одговарајуће комбинације промотивних алата који заједно остварују жељени комуникациони ефекат и доприносе изградњи глобалне познатости бренда авио компаније.

І ДЕО

1. САВРЕМЕНА КОМУНИКАЦИЈА И УПРАВЉАЊЕ БРЕНДОМ

Услед маргинализације граница националних тржишта и притиска глобалне конкуренције, савремене компаније темеље своју конкурентску предност на изградњи јаког бренда и позитивног корпоративног имиџа. У глобалној борби једини начин да се освоји циљно тржиште јесте да компанија доследно спроводи брендирање својих производа и услуга, што јој може донети значајну конкурентску предност.

Данас је репутација компаније еволуирала до тог нивоа да име бренда вреди више него све њене фабрике и постројења (Вељковић, 2010, стр. 289). Велике глобалне компаније, попут Етихада, постале су доминантне на својим тржиштима првенствено захваљујући свом препознатљивом бренду. При креирању познатости бренда, један од императива сваке организације јесте директна комуникација са циљним потрошачима, која је преваходно важна са аспекта стварања вредности за потрошача и придобијања његове дугорочне лојалности. Креирањем одговарајуће комуникационе стратегије компанија настоји да изгради свој имиџ, док се њеним прилагођавањем афирмише индивидуални приступ тржиштима и брже ствара позитиван имиџ код купаца. У складу са тим, потребно је креирати такву стратегију која ће на прави начин усмеравати активност комуницирања са тржиштем, што указује да је управљање брендом комплексан процес који захтева време и посвећеност како би се достигли жељени резултати. Данас се све више компанија одлучује да користи нове канале комуницирања са потрошачима, а комуникација се са једносмерне преусперва на двосмерну. Под утицајем развоја нових технологија потрошачи све више прибегавају употреби интернета у потрази за информацијама о одређеном бренду. Готово је незамисливо да данас једна реномирана компанија нема свој *website*, с обзиром да се путем *online*

комуникације директно циља тржишни сегмент, а да се притом не изазива веће финансијско напрезање. Уколико производ, услуга или компанија, поседују вредност за коју потрошачи осете да је део њихове културе и персонализације, онда се може говорити о бренду. Поменуто указује да бренд није само онај видљиви, већ и онај невидљиви и неопипљиви део, који креира вредност за коју се потрошач веже. Како би се успешно спровео целокупан бренд менаџмент, потребно је да се он прожима кроз све пословне функције и да буде стратешка одредница у пословању сваке компаније. Савремене компаније су схватиле колико име бренда значи потрошачима, па су тако изградиле јасан сопствени имиџ. Данас је готово немогуће да компанија буде препознатљива без адекватног брендирања, што подразумева мултидисциплинарни приступ управљању брендом. Способност компаније да комуницира са потрошачима на глобалном тржишту преко сопственог бренда чини ту компанију глобално препознатљивом од стране потрошача. У складу са тим, може се закључити да развијање адекватне промотивне стратегије представља дугорочан процес и својеврстан вид инвестирања, где се инвестиција најчешће односи на промену организационе културе компаније, како би заједничке вредности постале мото и тежња свих запослених.

1.1. ПОЈМОВНО ОДРЕЂЕЊЕ КОНЦЕПТА ИНТЕГРИСАНЕ БРЕНД ПРОМОЦИЈЕ

Како се закорачило у двадесет први век, постало је јасно да се стари комуникацијски поредак полако руши. Развоју интегрисаних маркетинг комуникација значајно је допринео добро познати тренд глобализације и убрзани развој савремених технологија. Глобални тржишни концепт данас представља нови оквир за дефинисање маркетиншких активности, као и нових начина и метода пословања. Боља ефикасност и упознатост бренда постижу се усклађивањем и интеграцијом маркетиншких и промотивних активности компаније. Самим тим, савремена маркетинг стратегија мултинационалних компанија мора бити свеобухватна и дугорочно оријентисана, како би благовремено антиципирала изазове и промене које са собом носи пословање на међународном тржишту.

У циљу изградње глобално препознатљивог бренда, нагласак се ставља на дефинисање одговарајуће промотивне активности компаније. Данас се трошкови промоције све више померају ка ономе што се некада звало “оглашавање испод црте” (*below the line*), док се маркетинг сусрећу са проблемом софистицираних потрошача

који све мање прихватају традиционални вид оглашавања (Belch & Belch, 2003, p. 12). Посебан изазов данашњице представљају нови медији. Глобална заступљеност информационе технологије, посебно интернета, допринела је да нови медији у односу на традиционално оглашавање постану знатно интерактивнији, тако да се данас све више циља на потребе и осећања појединца, а не групе. Брз развој нових технологија у виду *online* дигиталних медија и друштвених мрежа, радикално су променили концепт оглашавања. Самим тим, концепт интегрисаних маркетинг комуникација постепено је уступио место иновативнијем концепту интегрисане бренд промоције (енг. *Integrated Brand Promotion - IBP*). Битна предност новог концепта је да се поред комуникационог ефекта, наглашава и ефекат промоције у циљу изградње познатости бренда. Интегрисана бренд промоција подразумева коришћење различитих промотивних алата који усаглашено шаљу поруке о бренду потрошачима. Реч је о комплексном, синхронизованом процесу, који користи широк спектар промотивних алата који раде заједно како би изградиле већу упознатост тржишта са брендом. Међу најзначајније алате које маркетинг користи у интегрисаној бренд промоцији спадају (O'Guinn, Allen & Semenik, 2012, p. 11):

- Пропаганда (оглашавање) – представља вид неличне промоције производа и услуга од стране одређеног предузећа, које се спроводи посредством штампаних медија (новине и часописи), радија и телевизије;
- Директан маркетинг – подразумева каталог, *e-mail* комуникацију, рекламни материјал, итд;
- Унапређење продаје – краткорочни вид привлачења купаца, које се спроводи у виду разних попушта, наградних игара, бесплатних узорака, купона, итд;
- Лична продаја – подразумева директно комуницирање између продавца и купца, са циљем да се купац информише и мотивише на куповину производа/услуге. Овакав вид комуникације најчешће је заступљен код продаје индустријских производа;
- Интернет оглашавање – представља најновији вид комуникације са потрошачима у којем се постиже двосмерна комуникација. Посебан значај се даје друштвеним медијима који бележе значајан пораст у оглашавању током последњих неколико година;
- Блогови;

- Спонзорство догађаја – представља све популарнији вид промоције који користе велике корпорације, и који укључује пропаганду и односе са јавношћу како би предузеће имало вишеструке користи од њега;
- Билборди и други видови “*outdoor*” сигнализације;
- Односи са јавношћу – обухватају низ програма дизајнираних у циљу промовисања и заштите имица компаније. Поред тога, ту спада све оно што се објављује и прича о компанији и њеним производима/услугама, а што није финансирано од стране саме компаније;
- Корпоративно оглашавање;

Како су током протеклих година рекламирање и промотивна индустрија знатно еволуирали, интеграција и координација наведених промотивних елемената постали су кључни фактор остварења ефикасне комуникације и изградње трајног идентитета компаније и њених производа/услуга. Поменуто подразумева координацију и интеграцију на светској основи, како би се на тај начин остварила економија знања, изградио светски препознатљив бренд и опслуживали купци на међународној основи. Најзначајнија карактеристика интернета и савремених видова *online* комуникације је што појединцима омогућава да сазнају нешто више о компанији и њеном бренду, као и да јавности изложе рад и понашање тих компанија. Иако је компанијама још увек прилично лако да прикрију манипулације и ружно понашање према стајкхолдерима или запосленима, сада је ипак нешто лакше да се такве ствари и открију. Због доступности *web-a*, транспарентност пословања великих корпорација сада је много већа. Корисници могу јавно да се жале на лошу услугу и понашање компанија, што представља нову и добродошлу појаву која указује на постепено нестајање хијерархије и афирмише подизање гласа појединца (Милисављевић, 1999, стр. 13). Неговање односа међу запосленима, сарадницима и клијентима, ствара добре вибрације у јавном мњењу и доприноси позитивном имицу компаније.

Савремени свет комуникација захтева од мултинационалних компанија изградњу такве глобалне комуникационе стратегије која ће обухватити низ међусобно интегрисаних маркетиншких активности, са циљем што прецизнијег лоцирања у другим земљама и освајања локалних предности. Авио компанија *Etihad Airways* веродостојан је пример успешне имплементације адекватних маркетинг и промотивних активности, прилагођених захтевима циљног потрошачког тржишта.

1.2. ОД ИНТЕГРИСАНЕ МАРКЕТИНГ КОМУНИКАЦИЈЕ (ИМК) КА ИНТЕГРИСАНОЈ БРЕНД ПРОМОЦИЈИ (ИБП)

Настанак концепта интегрисане бренд промоције представља саставни део еволутивног развоја друштвене комуникације, која се током времена мењала паралелно са новонасталим променама у пословању, култури и технологији. Након деценија фокусирања на традиционалне изворе информација, нагли пораст употребе интернета и савремених технологија, приморали су оглашиваче да пронађу нов начин допирања до својих потрошача, што је резултирало спектром нових промотивних алата. Интеграција и координација промотивних елемената постале су кључне за постизање ефикасне комуникације са циљним тржиштем и изградњу трајног идентитета бренда. Промена преференција потрошача и развој савремене технологије временом су преобликовали комуникациони амбијент, постепено се удаљавајући од употребе масовних медија, иако су они и даље присутни у оглашавању. С друге стране, интегрисана бренд промоција наглашава употребу дигиталних медија и директну комуникацију са потрошачима, која помаже у изградњи бренда и наглашава значај стварања координиране, синергетске поруке. Поред тога, и даље је у употреби широк спектар плаћених медија, како би се додатно појачала свест о бренду, обликовале преференције потрошача и задржали добри односи. У складу са тим, може се закључити да је интегрисана маркетинг комуникација и даље у употреби, иако она представља нешто старију идеју о процесу комуникације и користи промотивне алате првенствено са циљем постизања комуникационог ефекта. С друге стране, интегрисана бренд промоција представља савремени маркетиншки концепт који поред комуникационог ефекта наглашава важност изградње бренда (O'Guinn, Allen & Semenik, 2012, p. 36). У складу са наведеним, она подразумева интеграцију различитих промотивних алата на један синхронизован начин, како би се изградио идентитет и постојаност бренда у свести потрошача. Самим тим, може се закључити да концепт интегрисане бренд промоције иде корак даље у односу на претходни систем интегрисаних маркетинг комуникација, јер упоредо са стварањем комуникационог ефекта тежи ка изградњи познатости бренда. Велике мултинационалне компаније, попут Етихада, сматрају оглашавање једним од својих кључних видова промоције и комуникације са циљним аудиторijумом, иако оно представља само један од елемената промотивног микса. Сматра се да су компаније

успоставиле снажан бренд онда када су у стању да створе и одрже позитиван бренд у главама потрошача током одређеног времена, што се најпре постиже адекватним одабиром промотивних алата и њиховом међусобном интеграцијом. Насупрот томе, и даље постоје организације које се још увек ослањају на једно или два средства комуникације како би постигле своје циљеве комуницирања. Поменута пракса је још увек актуелна упркос фрагментирању масовних тржишта, појави нових медија и растућој софистицираности потрошача. Глобални наступ компанија и широк спектар расположивих механизма комуникације, намећу да се организације све више усмеравају ка интегрисаној промоцији корпоративног бренда. Самим тим, може се рећи да ово представља период у коме бренд и његова промоција играју водећу улогу у комуникацији.

II ДЕО

2. ИНТЕГРИСАНА БРЕНД ПРОМОЦИЈА НА ПРИМЕРУ АВИО КОМПАНИЈЕ *ETIHAD AIRWAYS*

Почетком XXI века тржиште постаје глобално и све отвореније за кретање идеја, финансија, производа и услуга. Отвореност тржишта и глобална конкуренција поставили су нове захтеве у пословању организација, па је самим тим данас неопходно да организације непрекидно комуницирају са својим потрошачима, конкуренцијом и околином, како би изградиле бољу упознатост и препознатљивост свог бренда на глобалном тржишту. Захваљујући новим технологијама, трошкови комуницирања су знатно смањени, а организације охрабрене да пређу са масовне на више усмерену циљну комуникацију и директан дијалог са потрошачима. Савремени међународни маркетинг изискује тржишно усмеравање и координацију промотивних активности на глобалном нивоу, ради што успешније интернационализације и адекватног уклапања у инострану средину. Да би се целокупни промотивни напор ефикасно усмерио на циљно тржиште, компанија мора поседовати стручан и креативан кадар за координацију глобално-диверсификованим маркетинг активностима.

Авио компанија, *Etihad Airways*, идиличан је пример успешне интеграције глобалних маркетинг активности и управљања брендом на светској тржишној сцени. Компанија је основана 2003. године, и од тада па до дан данас, с поносом представља националну авио компанију града Абу Дабија, највећег од седам емирата. Назив авио

компаније, *Etihad*, на арапском значи *унија*, која симболише уједињење седам арапских емирата (*From Abu Dhabi to the World*, 2012). Иако једна од најмлађих авио компанија данашњице, Етихад је успео да за кратко време постигне незапамћени успех у пласирању сопственог бренда, како на домаћем, тако и на глобалном тржишту. Име, односно бренд компаније, данас је познато широм света првенствено као авиопревозник врхунске безбедности, пружалац квалитетне услуге и спонзор бројних спортских и културних дешавања.

2.1. ПРОМОТИВНА СТРАТЕГИЈА АВИО КОМПАНИЈЕ *ETIHAD AIRWAYS*

У циљу изградње глобално-препознатљивог корпоративног бренда, делотворна и ефикасна стратегија промоције веома је важа, као и општи публицитет који компанија добија у масовним медијима и комуникацији са циљном публиком. Имајући у виду специфичности земаља, тј. циљних потрошачких сегмената, у виду политичких, економских и друштвено-културалних фактора, формулисање адекватне промотивне стратегије требало би да обухвати претходну анализу окружења, уз идентификацију циљне публике и њеног профила, како би се што прецизније дефинисала одговарајућа стратегија промоције и комуникације са циљним тржиштем. Промотивна стратегија компаније требало би да се ослања на усвојену маркетинг стратегију, где посебну важност имају прецизно дефинисани маркетинг циљеви, чије је исходиште у планираном профиту и жељеном тржишном уделу. У циљу освајања жељеног тржишног удела, неопходно је да компанија успешно идентификује своју циљну групу и успостави контакт са њеним представницима. Самим тим, комуникација путем мас медија од огромне је важности приликом изградње корпоративне репутације. За велике мултинационалне корпорације попут Етихада, оглашавање је само један од видова комуницирања са циљним тржиштем, док су све више у употреби новија средства комуникације, попут директног маркетинга, односа са јавношћу, спонзорства догађаја и унапређења продаје. Један од најзначајнијих видова брендирања авио компаније јесте путем изградње сопственог идентитета, којим се сумира све оно за шта се компанија залаже, рефлектујући њену визију, мисију и њене вредности. Авио компанија *Etihad Airways* је током свог 10-годишњег пословања успела да изгради јединствен и светски-препознатљив бренд једног од најбољих авиопревозника данашњице, пре свега захваљујући пажљиво осмишљеној бренд стратегији.

У наставку је приказано неколико кључних елемената који чине платформу Етихадове бренд стратегије, и који су у свом јединственом циљу међусобно повезани. Апсолутно је неопходно да ове бренд-смернице буду ослонац компанији и да се у пракси примењују на исправан начин. Као кључни елементи Етихадове бренд стратегије, могу се издвојити следећи (*Etihad Airways Brand Guidelines*, 2014, р. 7-11):

- Визија авио компаније: *»Бити најбоља авио и туристичка компанија света«*

Постављена визија авио компаније *Etihad Airways* захтева супериорност на свим пољима, било да је у питању превоз путника, карга, програм лојалности или продаја путничких аранжмана.

- Мисија авио компаније: *»Пружити гостима најдрагоценије искуство летења«*

Циљ овако дефинисане мисије је да издвоји Етихад у односу на мноштво конкурентских авио компанија, као и да подстакне компарацију мимо категорије авио превозника, како би се подстакло прогрес и поставио ригорознији *benchmark* за будућа достигнућа.

- Као главне вредности авио компаније могу се издвојити:

- » *Инспирисаност* – подразумева тежњу ка најбољем у класи, проналазећи притом извор инспирације у људима и идејама који чине позитивну разлику.

- » *Великодушност* – односно врхунско гостопримство и квалитетна услуга током лета, праћено луксузним амбијентом и љубазношћу особља.

- » *Поштовање* – компанија као добар домаћин настоји да сваком свом госту изађе у сусрет и искуство летења учини јединственим.

- » *Позитиван став* – који је потребно да влада међу свим запосленима авио компаније, што је у складу са самом визијом града Абу Дабија, где ништа није немогуће и неоствариво.

- Обећање које стоји иза Етихадовог бренда истиче:

- » *услужност и љубазност особља изнад очекивања*
- » *емоционални бенефит током лета*
- » *неговање лојалности компанији*
- » *пружање осећаја посебности сваком госту*

Захваљујући овако дефинисаној платформи јединствене бренд и комуникационе стратегије, Етихад је успео да током свог дванаестогодишњег пословања оствари незапамћени успех и пласира се у сам врх глобалне авио индустрије.

2.2. КЉУЧНИ ЕЛЕМЕНТИ ИНТЕГРИСАНЕ БРЕНД ПРОМОЦИЈЕ АВИО КОМПАНИЈЕ *ETIHAD AIRWAYS*

Последњих тридесет година индустрија промоције је знатно еволуирала, тако да је интеграција промотивних елемената постала кључ за ефикасну комуникацију и изградњу трајног идентитета бренда. Стратегија прилагођеног оглашавања на појединим тржиштима афирмише индивидуални приступ, а као један од основних принципа успешне промотивне стратегије намеће се синхронизована употреба промотивних алата. Циљеви промоције могу бити различити, што зависи од усвојене стратегије тржишног наступа. Међу њима се као најзначајнији могу издвојити: повећање упознатости корпоративног бренда и њених производа и услуга, измена негативног имиџа компаније и повољније репозиционирање у односу на конкуренцију, подржавање јавних интереса друштвене заједнице, итд. Као што је споменуто, интегрисана бренд промоција представља савремени концепт комуникације организације са својим потрошачима, и она подразумева употребу различитих промотивних алата, попут спонзорства догађаја, односа са јавношћу, личне продаје, оглашавања, у циљу изградње одговарајућег корпоративног идентитета и одржавања јасне слике бренда у свести потрошача. Приоритетни циљ тако дефинисане стратегије усклађених промотивних порука јесте изградња познатости бренда и повољног корпоративног имиџа у јавности. Када је у питању интегрисана бренд промоција авио компаније *Etihad Airways*, међу најзначајнијим промотивним активностима могу се издвојити:

Спонзорство догађаја - као млада, глобална и иновативна авио компанија, Етихад се доводи у везу са великим бројем светских дешавања у области спорта, културе и образовања, који на најбољи начин рефлектују његову улогу катализатора за промене. Једно од Етихадових најзначајнијих маркетиншких достигнућа представља спонзорство енглеског фудбалског тима *Manchester City*, као и

целокупне *Premier lige*. Поред тога, уговором о спонзорству обухваћено је и преименовање фудбалског стадиона у назив *Etihad Stadium (From Abu Dhabi to the World, 2014)*. На овај маркетиншки подухват компанија је нарочито поносна, јер је *Manchester City* већ неколико година заредом добрим играма оправдао свој статус шампиона. Поред тога, Етихад је већ пету годину главни званични спонзор *Формуле 1*, једног од најпрестижнијих спортских догађаја који се сваког новембра одржава на *Yas* острву под називом “*Abu Dhabi Grand Prix*” (*From Abu Dhabi to the World, 2014*). Догађај се одржава на спектакуларном, наменски изграђеном *Yas Marina Circuit*, свега 20 минута удаљеном од центра града Абу Дабија. Уз светску класу хотела и голф терена, као и тематским парком *Ferrari*, изграђеном на површини од 300.000 квадратних метара, целокупан амбијент представља изузетну атракцију за светски *jet-set*. Поменуто спонзорство не само да значајно доприноси промоцији авио компаније, него и граду Абу Дабију, приказујући га на тај начин вишемилионском глобалном аудиторијуму као значајну туристичку дестинацију. У сврху сопствене промоције приликом свечаног отварања догађаја, Етихад је брендирао један од својих авиона логоом *Формуле 1*. Поред тога, међу незаобилазним светским атракцијама налази се чувена *Опера у Сиднеју*. Са сиднејском опером Етихад је склопио уговор о спонзорству пре неколико година, са циљем промоције аустралијске културалне дестинације, али и авио компаније *Etihad Airways*. Добро позната широм света, *Сиднејска Опера* спада међу једне од најзначајнијих светских архитектонских чуда и најпосећенијих културалних знаменитости читавог света. Циљ овако узбудљивог партнерства јесте да омогући већи број посетилаца Сиднеју, али и путника Етихаду, с обзиром на растући број туриста који планира да посети и доживи ово легендарно место. Поменуто је подупрето податком да *Сиднејска Опера* годишње поздравља преко 8,2 милиона посетилаца и домаћини више од 1.800 наступа, којима присуствује више од 1,4 милиона људи (*Etihad Airways, Facts & Figures, 2014*).

Авио-алијансе & „code-share“ партнерства - Иако авио компанија *Etihad Airways* није члан ниједне авио-алијансе, она интензивно сарађује са бројним авио компанијама на билатералној основи. Етихад је око себе формирао глобалну мрежу партнерских авио компанија са којима је повезан било преко власничког удела у капиталу, *code-share* споразума или стратешког партнерства. Етихадове прве аквизиције ове врсте започеле су 2011. године, када је постао власником 30%-тног удела у немачкој авио компанији *Air Berlin*, а убрзо затим стекао и мањинске уделе у другим авио

компанијама, попут *Air Seychelles*, *Aer Lingus*, *Virgin Australia*, *Jet Airways*, *Air Serbia*, *Alitalia*, *Etihad Regional*.

Захваљујући разгранатој мрежи авио-партнера, Етихад је успео да прошири свој домет на више од 325 дестинација широм света (*Etihad Airways Facts and Figures*, 2014) На тај начин се Етихадовим гостима обезбеђују погодности у виду бројних опција путовања захваљујући *code-share* летовима, као и већа могућност зараде и откупа миља кроз Етихадов програм лојалности (*Etihad Guest Frequent Flyer Programme*). Поред наведених власничких удела, Етихад такође поседује велику листу *code-share* партнера, која тренутно обухвата преко 40 авио компанија широм света. Више од 300 дестинација које Етихад тренутно покрива, представљају заправо његове *code-share* дестинације, према којима линије одржавају партнерске авио компаније. Међу њима се налази и партнерство са нашим националним авиопревозником - *Air Serbia*. Захваљујући поменутиим партнерствима, Етихадовим путницима стоји на располагању већи број дестинација, који се данас пење изнад 400 (*Etihad Airways Facts and Figures*, 2014).

Etihad Guest Program – Програм лојалности авио компаније *Etihad Airways* представља још један изузетан вид промоције корпоративног бренда. Програм носи назив *Etihad Guest Programme* и намењен је Етихадовим фреквентним путницима, односно лојалним гостима (*Crew Booklet, Etihad Guest*, 2013). Програм је изузетно флексибилан и богат понудом, с обзиром да за разлику од других пружа могућност зараде већ од једне пређене миље. Чланови *Etihad Guest* програма имају могућност сакупљања наградних и статусних маља, као и статусних сегмената, за сваки лет Етихадом или неком од његових партнерских авио компанија. Освојене миље могу се искористити на различите начине у виду „*upgrade*“-а у бизнис класу, додатног пртљага, куповине поклона или бесплатног лета. Поред тога, *Etihad Guest* представља програм лојалности не само Етихадових путника, него и његових партнерских авио компанија, и конципиран је тако да никада не занемарује значај награђивања својих лојалних путника. Поред тога, програм је мање рестриктиван и знатно флексибилнији, док је садржај пажљиво осмишљен нудећи велики број опција за свачији укус (*Crew Booklet Etihad Guest*, 2013). Међу најзначајнијим погодностима *Etihad Guest* програма могу се издвојити следеће:

- *Инстант награде* – довољно је да се лети једном, тј. да се заради једна пређена миља, која се потом може искористити за резервацију наредног лета, прелазак у вишу путничку класу или куповину *duty-free* производа;

- *Изостанак „blackout“ периода* – подразумева да су сва седишта, укључујући последње, на располагању у сваком тренутку члану *Etihad Guest* програма, и да се могу купити миљама по цени еквивалентној његовој комерцијалној цени;

- *Ширина избора* – сваки гост током лета има могућност избора између 6000 вредних артикала из Етихадове ексклузивне *duty-free* продавнице;

- *Миље + готовина* – уколико Етихадов гост, члан програма, жели да купи себи авионску карту, он то може учинити путем готовине или користећи своје зарађене миље. У случају да нема довољно миља да покрије пуну цену карте, захваљујући овој опцији остатак може доплатити готовином;

- *Плаћање поенима* – представља фантастичну опцију која пружа могућност откупа *Etihad Guest* миља, тако што се зарађене миље конвертују у готовину која се потом може искористити на преко тридесет милиона продајних места широм света. Зарађене миље могу се потрошити одмах или акумулирати током времена, како би потом биле искориштене за било коју од горе наведених опција. Друга велика предност програма јесте једноставан процес регистрације и управљања сопственим онлине налогом, што омогућује увид у све претходне трансакције, сакупљене миље и близину следеће награде.

ЗАКЉУЧАК

Услед тешке економске ситуације која влада на светској тржишној сцени, ово предсавља изузетно тежак период за целокупну економију, па самим тим и за авио индустрију широм света. Упркос томе, већина авио компанија са Блиског Истока успела је да се супротстави насталим потешкоћама и обезбеди себи раст и просперитет. Уочен позитиван тренд приписује се све запаженијој улози авио саобраћаја у овим земљама, као и све већим инвестицијама у његов развој. Познато је да се на интензивно-компетитивним тржиштима настале иновације могу са лакоћом копирати, те се стога кључном стратешком варијаблом сваке успешне компаније сматра њен изграђен корпоративни идентитет, јединствена организациона култура и добро осмишљена стратегија промоције на глобалном тржишту. Најзапаженији наступ током последње деценије постигла је национална авио компанија Уједињених Арапских Емирата, *Etihad Airways*, првенствено захваљујући пажљиво дефинисаној стратегији тржишног наступа и успешној интеграцији диверзификованих промотивних активности

широм света. Остварени резултат и профитабилност авио компаније најбољи су индикатор успешног пословања и изграђеног позитивног имиџа у јавности. Авио компанија *Etihad Airways* је током свог 10-годишњег пословања успела да се истакне првенствено захваљујући јединственој стратегији промоције и комуникације са циљним тржиштем и целокупном јавношћу којом је окружена. Захваљујући бројним истраживањима и прилагођавању маркетиншких активности потребама тржишних ниша, компанија је успела да за кратко време оствари незапамћени резултат, и из дана у дан повећа своје тржишно учешће на глобалној тржишној сцени. О успеху авио компаније сведочи податак да је за веома кратак период успела да изгради глобалну мрежу од преко сто путничких и карго дестинација на територији свих шест континената. Експанзија се наставља и даље у виду отварања нових дестинација и закључивања нових вишемилионских спонзорских уговора. Поменуто подупире чињеница да *Формула 1* сваке године обара рекорде по питању гледаности и посећености догађаја и града Абу Дабија. С друге стране, Етихадов програм лојалности, *Etihad Guest*, превазишао је очекивања по броју нових чланова, а од прошле године проширен је и на његове партнерске авио компаније. Етихад се данас сматра великом, глобалном породицом, која тренутно запошљава преко 23.000 људи, 144 различитих националности, док са друге стране број локалне радне снаге сваког дана расте, и они са поносом представљају најбројнију националност у Етихаду. У складу са поменутим, може се закључити да Етихад одлучно стреми ка остварењу своје јасно зацртане визије – да постане водећа авио и туристичка компанија света.

ЛИТЕРАТУРА

1. Belch, G. & Belch, M. (2003), *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*, 9th Edition, The Mc Graw-Hill
2. Veljković, S. (2010), *Brend menadžment u savremenim tržišnim uslovima*, CID Ekonomskog fakulteta, Beograd
3. Etihad Airways Internal Brochure, (2014), *EY Brand Guidelines*, Version 4, Etihad Airways, Abu Dhabi
4. Etihad Airways Annual Report, (2014), *Facts and Figures*, Issue eight, Etihad Airways, Abu Dhabi
5. Etihad Internal Magazine, (2010), *From Abu Dhabi to the World*, Etihad Airways, Abu Dhabi

6. Etihad Airways Crew Booklet, (2013), *Etihad Guest*, Etihad Airways, Abu Dhabi
7. Milisavljević, M. (1999), *Marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd
8. O'Guinn, T., Allen C. & Semenik, R. (2012), *Advertising and Integrated Brand Promotion*, 6th Edition, South-Western College, Cengage Learning

Рад је примљен: 20.01.2015.

Рад је прихваћен за штампу: 20.06.2015.

ПРЕДУЗЕЋА ПРЕМА ВЕЛИЧИНИ И ТЕРИТОРИЈИ У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ

ENTERPRISES BY SIZE AND TERRITORY IN THE REPUBLIC OF SERBIA

Весна Златановић¹

Републички завод за статистику, Београд, Србија

Сажетак: *Пословање и структура привредних субјеката у земљи су битни за сагледавање и планирање њених привредних активности. Завршни рачуни за привредна друштва и задруге у Републици Србији дају, поред свих других финансијских показатеља и, укупан број предузећа, број запослених у њима, остварени промет и величину предузећа (мала, средња и велика). Обележја су дефинисана на следећи начин:*

- Број запослених, као просек израчунат на основу стања крајем сваког месеца у извештајној години

- Остварени промет као приходи од продаје (како робе, тако и производа и услуга).

У овом раду се даје приказ наведених показатеља за Републику Србију у периоду 2006-2013. године. Праћењем је обухваћен нефинансијски сектор (један од пет институционалних подсистема који чине привреду) по методологији SNA (Систем националних рачуна). Треба напоменути да је институција надлежна за прикупљање и обраду финансијских извештаја раније била Народна банка Србије, а од 2009. године то је Агенција за привредне регистре.

Кључне речи: *Предузећа, број запослених, промет, финансијски извештаји, Република Србија.*

Abstract: *Business operation and structure of enterprises in the country are significant to observe and plan their business activities. Annual financial statements of enterprises and cooperatives in the Republic of Serbia are the source of financial indicators, the total number of enterprises, number of employees, realized turnover and size of enterprises (small, medium and large). The characteristics are defined as follows:*

- Number of employees as the average calculated on the basis of the situation at the end of every month in the reference year.

- Realized turnover as income from sales (both goods and products and services).

This paper presents the mentioned selected indicators for the Republic of Serbia for the period 2006-2013. Covered is the non-financial sector according to SNA methodology (System of National Accounts). It should be mentioned that the institution responsible for the collection and processing of financial statements was formerly the National Bank of Serbia, and since 2009 the Business Register Agency.

Key words: *Enterprises, number of employees, turnover, financial statements, Republic of Serbia.*

¹ vesna.zlatanovic@stat.gov.rs

УВОД

Предузеће се може формулисати као самостална организација економских ресурса, која трансформише уложене ресурсе у резултате и на тај начин ствара вредност на тржишту у циљу остварења профита. У савременој пословној теорији устаљени су термини малих, средњих и великих предузећа. Критеријуми за ту поделу предузећа, утврђени Законом о рачуноводству и ревизији² односе се на просечан број запослених, висину годишњег прихода и вредност имовине утврђене на дан састављања финансијских извештаја у пословној години.

Мала предузећа су она код којих је број запослених ≤ 49 , годишњи приход не прелази 2.500.000 ЕУР а просечна вредност пословне имовине није већа од 1.000.000 ЕУР.

У **средња** се разврставају она код којих је просечан број запослених у години за коју се подноси годишњи извештај од 50 до 249; годишњи приход од 2.500.000 ЕУР до 10.000.000 ЕУР у динарској противвредности; просечна вредност пословне имовине (на почетку и на крају пословне године) од 1.000.000 ЕУР до 5.000.000 ЕУР у динарској противвредности.

Велика предузећа су она која запошљавају више од 250 запослених, остварују годишњи приход већи од 10.000.000 ЕУР и код којих вредност имовине прелази 5.000.000 ЕУР.

У Републици Србији дефиниција малих и средњих предузећа, не подудара се са дефиницијом која је препоручена од стране Европске комисије. Према прописима Европске уније мало предузеће је оно које запошљава мање од 50 запослених и чији годишњи приход и вредност имовине не прелази 10.000.000 ЕУР; средње предузеће - запошљава мање од 250 запослених и чији годишњи приход и вредност имовине не прелази 50.000.000 ЕУР.

1. ПРЕДУЗЕЋА (ПРЕМА ВЕЛИЧИНИ) И БРОЈ ЗАПОСЛЕНИХ

У Републици Србији је према завршном рачуну за 2013. годину пословало укупно 93754 предузећа. Дистрибуција предузећа према њиховој величини дата је у *табели 1*. Са аспекта величине предузећа у структури привреде Републике Србије, по броју доминирају **мала** предузећа којих је у 2013. години 91128 и која чине 97,2% укупног броја, **средња** (2,3%) и **велика** (0,5%).

² “Службени гласник РС”, бр. 46/06 и 111/09.

Табела 1.: Број предузећа према величини у Републици Србији

	Укупно	Мала (≤49)	Средња (50-249)	Велика (≥250)
Број предузећа				
2006	76234	73096	2500	638
2008	89198	85955	2675	568
2010	90364	87603	2257	504
2012	91536	88888	2142	506
2013	93754	91128	2132	494
Структура (%)				
2006	100,0	95,9	3,3	0,8
2008	100,0	96,4	3,0	0,6
2010	100,0	96,9	2,5	0,6
2012	100,0	97,1	2,3	0,6
2013	100,0	97,2	2,3	0,5

Извор: Републички завод за статистику, Радни документ “Предузећа у Републици Србији према величини” за одговарајуће године.

Табела 2.: Број запослених према величини предузећа у Републици Србији

	Укупно	Мала (≤49)	Средња (50-249)	Велика (≥250)
Број запослених				
2006	1096582	318948	268858	508776
2008	1108130	367703	281865	458562
2010	995375	347714	234695	412966
2012	994479	350237	224223	420019
2013	981647	342259	222994	416394
Структура (%)				
2006	100,0	29,1	24,5	46,4
2008	100,0	33,2	25,4	41,4
2010	100,0	34,9	23,6	41,5
2012	100,0	35,2	22,5	42,3
2013	100,0	34,9	22,7	42,4

Извор: Републички завод за статистику, Радни документ “Предузећа у Републици Србији према величини” за одговарајуће године.

Поређење вредности ових показатеља у 2013. години у односу на 2006. годину је дато у *табели 3.* Дошло је до пораста укупног

броја предузећа (17520). Од тога број малих предузећа је повећан за 18032, а број средњих и великих је смањен за 368, односно 144.

Током 2013. године у Републици Србији укупан број запослених лица износио је 981647. Учешће запослених у малим предузећима у укупном броју запослених износи 34,9%, средњих 22,7%, и великих 42,4%.

Табела 3.: Број предузећа, број запослених и остварени промет у Републици Србији (стање 2013. у односу на 2006.)

	Број Предузећа	Број запослених	Остварени промет (мил. РСД)
Укупно	+17520	-114935	+3769436
Мала	+18032	+23311	+1365351
Средња	-368	-45864	+964859
Велика	-144	-92382	+1439227

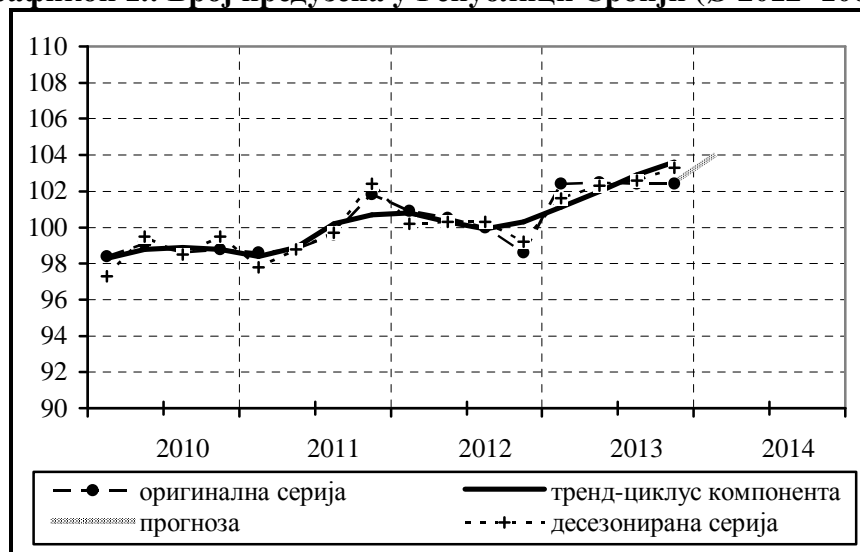
Извор: Републички завод за статистику, Радни документ "Предузећа у Републици Србији према величини" за одговарајуће године.

Што се тиче броја запослених (2013. година у односу на 2006. годину) запажа се следеће: укупан број запослених је смањен за 114935 лица. То је условљено смањењем броја запослених у великим предузећима за 92382 лица, у средњим за 45864 док је у малим предузећима дошло до повећања за 23311 лица. Другим речима, учешће малих предузећа у укупној структури запослених повећано је са 29,1% у 2006. години на 34,9% у 2013. години. У посматраном периоду средња предузећа су смањила своје учешће са 24,5% на 22,7% а велика са 46,4% на 42,4%.

На основу презентираних података сагледава се да је укупан број лица која су запошљавала мала и средња предузећа у 2013. години премашио број запослених у великим (57,6 % према 42,4%).

Број предузећа у 2012. години већи је за 0,3% у односу на број у 2011. години. Међугодишњи раст броја предузећа 2013. године у односу на 2012. годину износи 2,4%. Прогнозе су рађене применом Х13-АРИМА модела. Подаци о броју предузећа десезонирани су новим софтвером ЈДеметра+ произведеним у Евростату, бесплатно расположивим и указују на благи пораст почетком 2014. године (графикон 1).

Графикон 1.: Број предузећа у Републици Србији (Ø 2012=100)



Извор: Републички завод за статистику, Радни документ “Предузећа у Републици Србији према величини” за одговарајуће године.

Табела 4.: Индикатори пословања предузећа груписаних према величини у Републици Србији

	2008	2010	2012	2013
<i>МАЛА</i>				
Укупни приходи (мил. дин)	1733801,5	1804014,9	2143129,6	2061160,1
Укупни расходи (мил. дин)	1691436,0	1834613,9	2178367,9	2064985,8
Економичност	1,0250	0,9833	0,9838	0,9981
Запосленост по предузећу	4,3	3,9	3,9	3,8
Промет по предузећу (мил. дин)	27,8	28,2	35,1	33,7
<i>СРЕДЊА</i>				
Укупни приходи (мил. дин)	1371816,8	1317762,0	1556875,1	1541119,5

Табела 4.: Индикатори пословања предузећа груписаних према величини у Републици Србији (наставак)

	2008	2010	2012	2013
Укупни расходи (мил. дин)	1368430,8	1322969,3	1542758,5	1525084,5
Економичност	1,0024	0,9960	1,0091	1,0105
Запосленост по предузећу	105,4	103,9	104,7	104,6
Промет по предузећу (мил. дин)	490,6	621,2	785,2	814,0
<i>ВЕЛИКА</i>				
Укупни приходи (мил. дин)	3719669,8	3994762,1	5041742,7	5116648,0
Укупни расходи (мил. дин)	3776990,6	4026979,3	5099168,7	5101877,9
Економичност	0,9848	0,9919	0,9887	1,0028
Запосленост по предузећу	807,3	819,4	830,1	842,9
Промет по предузећу (мил. дин)	4123,0	4925,3	5951,5	6412,9

Извор: Агенција за привредне регистре „Саопштење о пословању привреде у Републици Србији“ за одговарајуће године.

Економичност тј. ефикасност пословања показује степен покривености укупних расхода укупним приходима. Минимална пожељна вредност овог показатеља је 1, а за делатност малих предузећа у Републици Србији износио је 0,9981 (2013. година), што показује да је вредност укупних прихода могла да покрије 99,81% укупних расхода (*графикон 2, табела 4*). Средња и велика предузећа су на 1 динар укупних расхода остваривала 1,01 односно 1,00 укупних прихода.

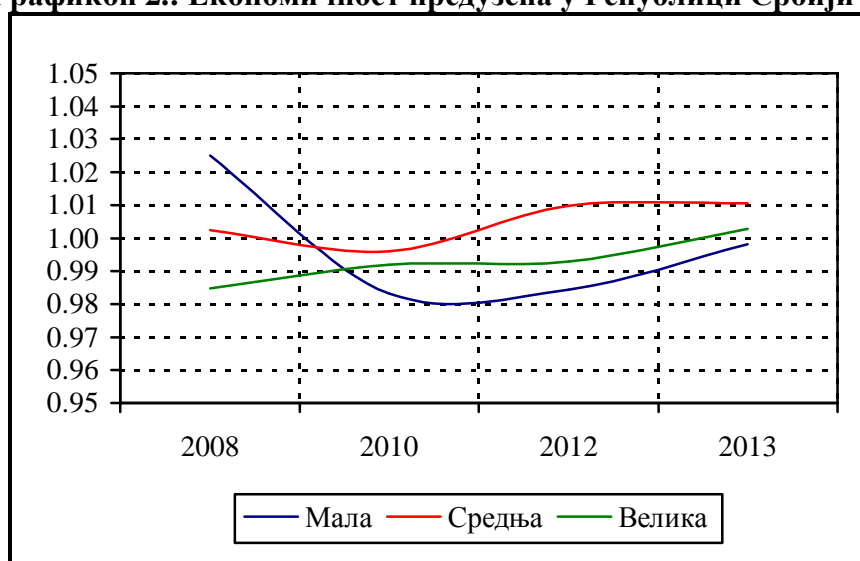
Највећи део активности у привреди одвијао се у великим предузећима, тако да су она исказала укупне приходе остварене у износу од 5116648 милиона динара, што је за 1,4% веће у односу на предходну годину. Укупни приходи остварени у предузећима средње величине износили су 1541119 милиона динара што је међугодишњи пад од 1,0%. У малим предузећима, остварени су укупни приходи у

износу од 2061160 милиона динара, што је за 3,8% мање у односу на предходну годину.

Када је у питању индикатор запосленост по предузећу, уочава се да у малим предузећима тај број износи око четири запослена. У предузећима средње величине тај број износи око 105 запослених, а у великим предузећима око 840 запослених (2013. година).

Што се тиче индикатора промет по предузећу у Републици Србији за 2013. годину он износи: у малим око 34 милиона динара; у средњим 814 милиона динара и великим око 6413 милиона динара.

Графикон 2.: Економичност предузећа у Републици Србији



Извор: Агенција за привредне регистре „Саопштење о пословању привреде у Републици Србији“ за одговарајуће године.

2. РАСПОРЕД ПРЕДУЗЕЋА И ЗАПОСЛЕНИХ ПРЕМА ТЕРИТОРИЈИ

Посматрајући регионални распоред предузећа, запослених у њима и оствареног промета, запажа се велика територијална неуједначеност у Републици Србији. Тако, Београдски регион учествује у укупном броју предузећа са 43,7%, запошљава 42,3% радника и остварује 46,6% промета (2013. година).

Регион Војводине учествује у укупном броју предузећа са 26,2%, запошљава 24,4% радника и остварује 28,8% промета.

Регион Шумадије и Западне Србије апсорбује 20,0% запослених, учествује са 18,5% у укупном броју предузећа и остварује 15,8% промета. Регион Јужне и Источне Србије апсорбује

13,3% запослених, учествује са 11,6% у укупном броју предузећа и остварује промет од 8,8% (табела 5).

Табела 5.: Територијални размештај - број предузећа, број запослених и остварени промет

		Предузећа		Запослени		Остварени промет	
		Број	%	Број	%	мил. РСД	%
Република Србија - укупно	2011	91262	100,0	1001757	100,0	7130873	100,0
	2012	91536	100,0	994479	100,0	7818180	100,0
	2013	93754	100,0	981647	100,0	7977468	100,0
СРБИЈА - СЕВЕР	2011	62960	69,0	666892	66,6	5460353	76,6
	2012	63505	69,4	661422	66,5	5981832	76,5
	2013	65497	69,9	654490	66,7	6013071	75,4
Београдски регион	2011	39115	42,9	426837	42,6	3410735	47,8
	2012	39645	43,3	424426	42,7	3682150	47,1
	2013	40973	43,7	414776	42,3	3718269	46,6
Регион Војводине	2011	23845	26,1	240055	24,0	2049618	28,7
	2012	23860	26,1	236996	23,8	2299681	29,4
	2013	24524	26,2	239714	24,4	2294803	28,8
СРБИЈА - ЈУГ	2011	28302	31,0	334865	33,4	1670520	23,4
	2012	28031	30,6	333057	33,5	1836348	23,5
	2013	28257	30,1	327157	33,3	1964396	24,6
Регион Шумадије и Западне Србије	2011	17442	19,1	198827	19,8	983546	13,8
	2012	17256	18,9	199310	20,0	1138092	14,6
	2013	17383	18,5	196425	20,0	1264532	15,8
Регион Јужне и Источне Србије	2011	10860	11,9	136038	13,6	686974	9,6
	2012	10775	11,8	133747	13,4	698256	8,9
	2013	10874	11,6	130732	13,3	699864	8,8
Регион Косово и Метохија	

Извор: Републички завод за статистику, Радни документ "Предузећа у Републици Србији према величини" за одговарајуће године.

Табела 6.: Индикатори пословања предузећа у Републици Србији према територији

	2008	2010	2012	2013
<i>Република Србија</i>				
Укупни приходи (мил. дин)	6808866,4	7099153,3	8675311,9	8700315,2
Укупни расходи (мил. дин)	6816397,1	7162223,7	8725403,9	8670986,1
Економичност	0,9983	0,9905	0,9938	1,0033
Запосл. по предузећу	12,4	11,0	10,9	10,5
<i>Београдски регион</i>				
Укупни приходи (мил. дин)	3321514,7	3475554,1	4117969,3	4089937,0
Укупни расходи (мил. дин)	3327956,5	3516467,4	4186138,1	4076587,5
Економичност	0,9980	0,9883	0,9837	1,0032
Запосл. по предузећу	12,2	11,0	10,7	10,1
<i>Регион Војводине</i>				
Укупни приходи (мил. дин)	1941968,0	1998336,1	2518828,9	2493806,1
Укупни расходи (мил. дин)	1933362,5	1995032,5	2471967,1	2460959,2
Економичност	1,0044	1,0016	1,0189	1,0133
Запосл. по предузећу	11,7	10,1	9,9	9,8
<i>Регион Шумадије и Западне Србије</i>				
Укупни приходи (мил. дин)	893238,5	967658,0	1268339,6	1364736,0
Укупни расходи (мил. дин)	898135,7	975033,1	1279315,8	1378504,0
Економичност	0,9945	0,9924	0,9914	0,9900
Запосл. по предузећу	12,7	11,4	11,6	11,3
<i>Регион Јужне и Источне Србије</i>				
Укупни приходи (мил. дин)	652145,1	657605,0	770174,0	751836,0
Укупни расходи (мил. дин)	656942,3	675690,5	787982,7	754935,3
Економичност	0,9926	0,9732	0,9773	0,9958
Запосл. по предузећу	14,0	12,3	12,4	12,0
<i>Косово и Метохија</i>				

Извор: Агенција за привредне регистре „Саопштење о пословању привреде у Републици Србији“ за одговарајуће године.

Економичност у предузећима Региона Војводине износила је 1,01, што значи да су на 1 динар укупних расхода остваривала 1,01 укупних прихода. Док су предузећа Београдског региона остваривала минималну пожељну вредност овог индикатора (1,0), дотле су предузећа осталих региона имала вредност овог индикатора од 0,9 односно вредност укупних прихода могла је да покрије 99,6% укупних расхода (табела 6).

Ако се анализирају резултати пословања са територијалног аспекта, запажа се следеће: предузећа у Региону Београда остварила су укупне приходе у 2013. години од 4089937 милиона динара што чини 47,0% укупних прихода остварених у свим предузећима у Републици Србији. Иза њих следе предузећа у Региону Војводине са учешћем од 28,7%, затим предузећа Региона Шумадије и Западне Србије са 15,7% и Регион Јужне и Источне Србије са 8,6%. Предузећа у Региону Шумадије и Западне Србије остварила су укупне приходе који су за 7,6% већи у односу на предходну годину. Остварени укупни приходи у предузећима свих осталих региона, били су мањи у односу на предходну годину и то за: 0,7% у Београдском региону, у Региону Војводине за 0,9% и Региону Јужне и Источне Србије за 2,4%.

Када је у питању индикатор запосленост по предузећу, уочава се да се тај број креће од 9,8 у предузећима Региона Војводине до 12,0 у предузећима Региона Јужне и Источне Србије.

3. ОСТВАРЕНИ ПРОМЕТ

Табела 7.: Остварени промет (мил РСД) у предузећима према њиховој величини у Републици Србији

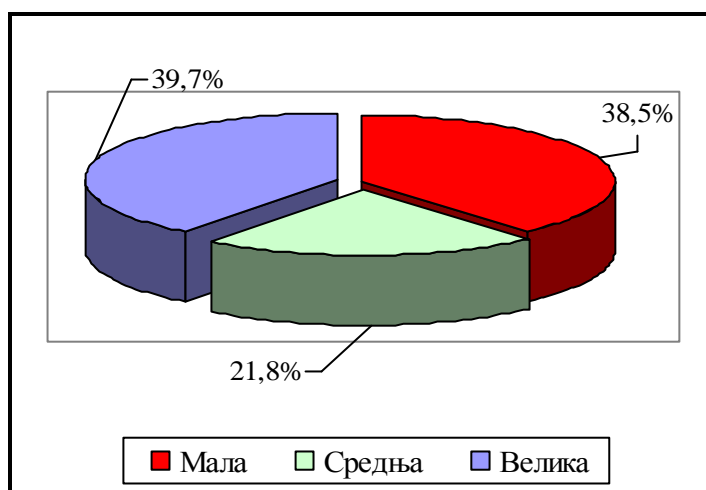
	Укупно	Мала (≤49)	Средња (50-249)	Велика (≥250)
2006	4208032	1708530	770750	1728751
2008	6048479	2394172	1312421	2341886
2010	6355195	2470822	1401972	2482401
2012	7818180	3124886	1681829	3011466
2013	7977468	3073884	1735609	3167978
Структура (%)				
2006	100,0	40,6	18,3	41,1
2008	100,0	39,6	21,7	38,7
2010	100,0	38,9	22,1	39,1
2012	100,0	40,0	21,5	38,5
2013	100,0	38,5	21,8	39,7

Извор: Републички завод за статистику, Радни документ "Предузећа у Републици Србији према величини" за одговарајуће године.

У структури оствареног промета велика и мала предузећа су скоро изједначена са учешћем од 39,7% односно 38,5%. Учешће средњих предузећа износи 21,8% (2013. година, *графикон 3*).

Повећање оствареног промета у Републици Србији (2013. године у односу на 2006. годину, *табела 7*) забележено је у средњим предузећима, са 18,3% на 21,8%. До смањења оствареног промета дошло је код малих предузећа, са 40,6% на 38,5% и великих предузећа, са 41,1% на 39,7%.

Графикон 3.: Структура оствареног промета према величини предузећа у Републици Србији 2013. године (%)

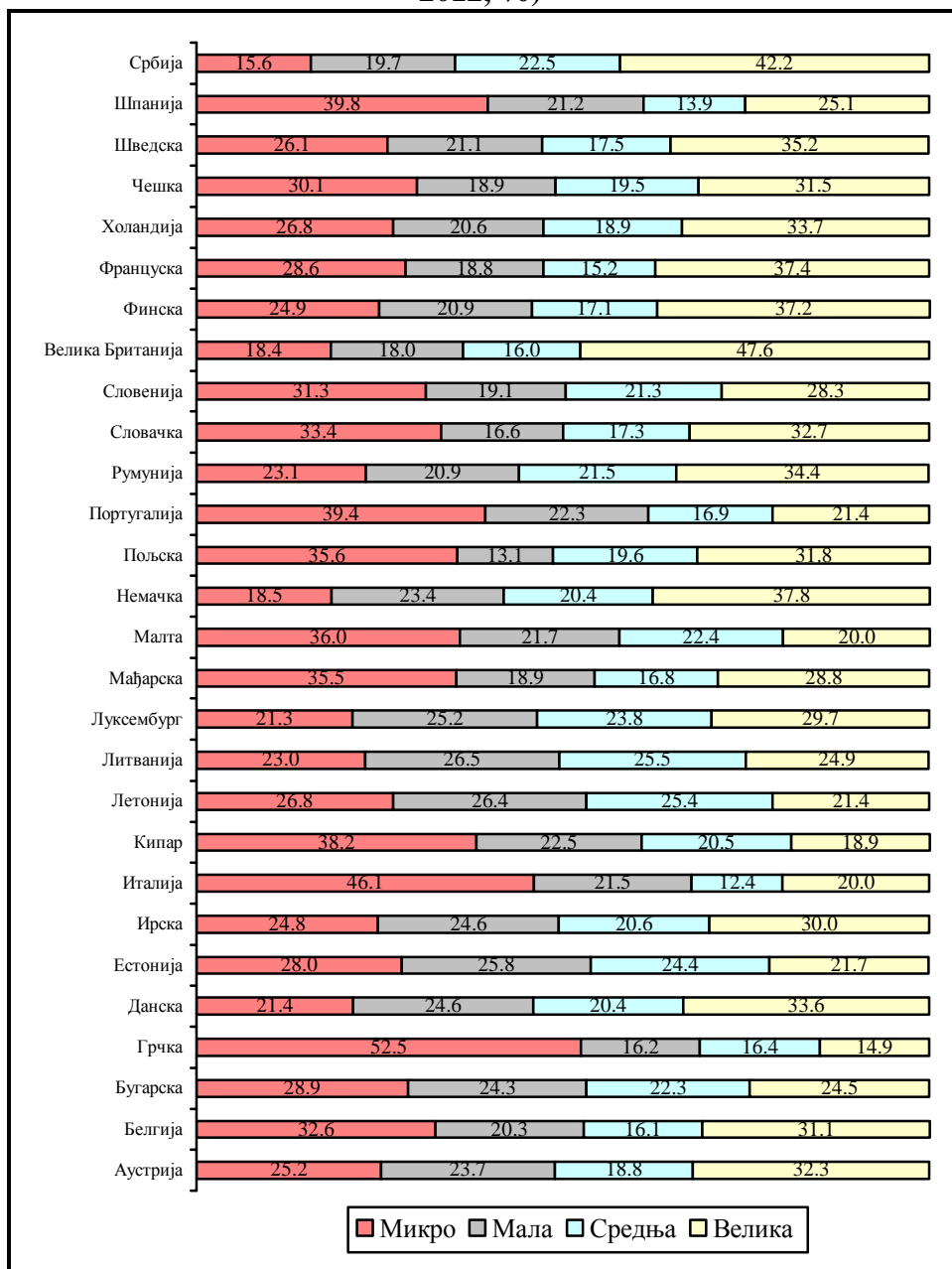


Извор: Републички завод за статистику, Радни документ “Предузећа у Републици Србији према величини” број 85, 2013.

4. ПОРЕЂЕЊЕ РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ И ЗЕМАЉА ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ

У Републици Србији је проценат запослених у микро предузећима (0-9 запослених), 15,6% (*графикон 4*) а у ЕУ 28,7% (од 18,4% у Великој Британији до 52,5% у Грчкој). У ЕУ је просечно учешће запослених у малим предузећима 20,4% (од 13,1% у Пољској до 26,5% у Литванији) а у Републици Србији 19,7%. Што се тиче учешћа запослености у средњим предузећима, оно се у ЕУ креће од 12,4% у Италији до 25,5% у Литванији (просечно 17,3%) а у Републици Србији износи 22,5%. Велика предузећа апсорбују 33,5% запослених у ЕУ укупно (од 14,9% у Грчкој до 47,6% у Великој Британији), а у Републици Србији 42,2%.

Графикон 4.: Структура броја запослених по величини предузећа у земљама чланицама ЕУ (27) и Републици Србији (у 2012, %)



Извор: Евростат / Национални статистички заводи земаља чланица.

ЗАКЉУЧАК

Република Србија је 2003. године приступила Европској повељи за мала предузећа а 2005. године је Влада усвојила План за подстицање развоја МСПП са циљем унапређења услова за њихово оснивање и пословање. У Републици Србији је видан значајан напредак у стварању сектора малих и средњих предузећа и предузетништва на основу стварања повољнијег правног и регулаторног оквира, образовања предузетника и запослених овог сектора али је још увек отежан њихов приступ финансијским изворима.

Током 2013. године у Републици Србији је било укупно 93754 предузећа (од тога 99,5% малих и средњих предузећа). У односу на 2012. годину повећан је број малих предузећа за 2,5%, а смањен број средњих и великих предузећа за 0,5% односно 2,4%. Смањење запослености евидентно је у свим типовима предузећа: малим за 2,3%, средњим за 0,5% и великим за 0,9%. Остварени промет је већи у средњим предузећима за 3,2%, у великим за 5,2% а мањи у малим предузећима за 1,6%.

Највећи део активности у привреди одвијао се у великим предузећима, тако да су она исказала укупне приходе односно расходе који су чинили око 58% прихода (расхода) укупног броја предузећа Републике Србије (2013. година). Приходи односно расходи остварени у малим предузећима чинили су око 24% укупно остварених у Републици Србији. Учешће прихода (расхода) средњих предузећа износило је око 18%.

Што се тиче територијалне распрострањености предузећа и запослених у њима, запажају се велике разлике унутар Републике Србије. Тако је, на територији Војводине пословало 26,2% укупног броја предузећа (2013. година) а у осталом делу Републике Србије 73,8% (од тога највише у Региону Београда, 43,7% предузећа). Ако посматрамо број запослених, предузећа у Војводини су апсорбовала 24,4% од укупног броја запослених а остали део Републике Србије 75,6% (од тога највише Регион Београда 42,3%, а најмање Регион Јужне и Источне Србије 13,3% запослених). Ако се анализирају резултати пословања са територијалног аспекта, запажа се следеће: предузећа у Региону Београда остварила су укупне приходе у 2013. години од 4089937 милиона динара и они чине 47,0% укупних прихода остварених у свим предузећима у Републици Србији. У односу на предходну годину остварен је пад од 0,7%.

Пратећи стратегију развоја у нашим условима, мала и средња предузећа треба да буду окосница производње у времену које долази, чиме ће се надоместити постојећи вакуум направљен колапсом великих предузећа. У наредном периоду нарочита пажња биће посвећена оснивању нових малих и средњих предузећа кроз гринфилд инвестиције и јачању конкурентских предности ових предузећа на извозним тржиштима (кроз технолошке иновације, увођење европских стандарда, повезивање са великим пословним системима итд).

ЛИТЕРАТУРА

1. Агенција за привредне регистре (2011). „Саопштење о пословању привреде у Републици Србији у 2010. години“.
2. Агенција за привредне регистре (2013). „Саопштење о пословању привреде у Републици Србији у 2012. години“.
3. Еуростат (2012). “Eurostat yearbook 2012.” Преузето 25. августа 2014. са сајта Евростата. http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Eurostat_in_figures
4. Министарство привреде, Министарство регионалног развоја и локалне самоуправе, Национална агенција за регионални развој (2013). „Извештај о малим и средњим предузећима и предузетништву за 2012 годину“.
5. Министарство економије и регионалног развоја, Републички завод за регионалан развој, Републичка агенција за развој МСП и предузетништва (2009). „Извештај о малим и средњим предузећима и предузетништву за 2008 годину“.
6. Министарство економије и регионалног развоја, Национална агенција за регионалан развој (2011). „Извештај о малим и средњим предузећима и предузетништву за 2010 годину“.
7. Републички завод за статистику (2009). Радни документ „Предузећа у Републици Србији према величини, 2008,“ број 66.
8. Републички завод за статистику (2010). Радни документ „Предузећа у Републици Србији према величини, 2010,“ број 77.
9. Републички завод за статистику (2012). Радни документ „Предузећа у Републици Србији према величини, 2012,“ број 82.
10. Службени гласник РС, „Закон о рачуноводству и ревизији“ број 46/06 и 111/09.

Рад је примљен: 20.01.2015.

Рад је прихваћен за штампу: 20.06.2015.

КЛАСТЕР ОРГАНИЗАЦИЈА – НОВА ФОРМА ПОСЛОВНОГ ПОВЕЗИВАЊА

CLUSTER ORGANIZATIONS - A NEW FORM OF BUSINESS ASSOCIATION

Радмила Мицић¹

Економски факултет Универзитета у Приштини/Косовска
Митровица, Србија

Сажетак: Глобализација пословања, брзе технолошке промене, економска криза, иницирали су потребу за стварање нових форми пословног повезивања – кластер организација. То су организације које омогућавају регионални развој кроз већу продуктивност, иновативност, конкурентност и извоз. У фокусу кластер организационе форме је размена информација, знања, развој иновација и предузетништва. Кроз форму кластера, организације имају способност пружања веће вредности, остварују боље пословне резултате и постају конкурентније. Иако су препознати као моћан оквир укупног економског развоја, кластери у Србији још увек нису довољно афирмисани и развијени. Полазни став овог рада јесте неопходност управљања кластером. Циљ рада јесте да истакне значај кластер менаџера, као и да укаже на значај развоја кластера код нас. У ту сврху ћемо образложити основне карактеристике кластера, приказати стање кластера у Србији и анализирати улогу кластер менаџера по појединим фазама животног циклуса кластера. Рад је теоријског карактера и користиће се метода анализе.

Кључне речи: кластер, организација, кластер менаџер

Abstract: Business globalization, rapid technological changes, economic crisis, have initiated the necessity of forming a new form of business association-cluster organizations. These are organizations which contribute to regional development through greater productivity, innovation, competitiveness and export. The focus of cluster organizational form is exchange of information, knowledge, development of innovation and entrepreneurship. In the form clusters, organizations have the ability to provide the higher value, achieve better business results and become more competitive. Although they are recognized as a powerful framework of overall economic development, the clusters in Serbia are still not sufficiently promoted and developed. The starting position of this work is the need to cluster management. The aim of this paper is to show the importance of cluster managers, as well as to highlight the importance of developing clusters with us. For this purpose we will explain the basic characteristics of the clusters, shows the status of the clusters in Serbia and analyze the role of cluster managers at various stages of the life cycle of clusters. The work is theoretical character and will be used method of analysis.

Keywords: cluster, organization, cluster manager

¹ radmila.micic@pr.ac.rs

УВОД

Да би опстале у интензивно променљивом окружењу организације морају стално да се прилагођавају, мењају, иновирају своје процесе и континуирано задовољавају захтеве потрошача за јефтинијим и квалитетнијим производима. Глобализација пословања, нагли развој информационе технологије, појава нових привредних грана и бизниса, оштра конкуренција на светском тржишту, економска криза и сл., отворили су простор за настанак нових форми пословног повезивања. Кластер, као нова форма пословног повезивања, настаје као одговор организација на све већи конкурентски притисак који се развио с глобализацијом, као и на пораст неизвесности и комплексности услова пословања. Кластер настаје организованим повезивањем предузећа, истраживачких институција и специјализованих агенција, са циљем да се искористе бенефити синергије који произилазе из географске концентрације потрошача и добављача, приступа ресурсима, специјализованој радној снази, сарадњи са универзитетима и истраживачким институцијама. Повезивање привредних и непривредних субјеката и институција настаје на локалном, регионалном и националном нивоу. Циљеви повезивања су многобројни: већа продуктивност; већи квалитет; приступ: тржишту, ресурсима, специјализованој радној снази; трансфер технологије; пораст стандарда запослених; размена знања, развој иновација; учење и сл. Основне карактеристике кластера огледају се у међусобној повезаности свих чланица кластера, уштедама ресурса, ступања у стратешка партнерства са добављачима, купцима и конкурентима. Организације повезане у кластер имају могућност стварања веће вредности, високих организационих перформанси и бољих пословних резултата. Кроз трансфер знања, информација, учења, развој иновација, оне остварују већу конкурентност и доприносе регионалном развоју. Значај кластера се огледа у томе што омогућава организацијама да постану продуктивније, иновативније и конкурентније, него што би то постигле кроз самостални наступ на тржишту.

У свету је интересовање за феномен кластера у нагом порасту. Имајући у виду брзину промена у окружењу и стање наше привреде, за очекивати је да би талас кластеризације могао да захвати и наше подручје. Кластери у Србији још увек нису постигли ниво критичне масе неопходне за остварење позитивних резултата. Међутим, будући да су препознати као кључ економског развоја и пораста конкурентности, потребно је афирмисати их и стварати

услове за њихов развој. Основна хипотеза од које се полази у раду јесте неопходност управљања кластером. У свакој фази животног циклуса кластера различите се улоге и задаци кластер менаџера, те се и стилови вођења кластера морају разликовати по фазама животног циклуса кластера. Циљ овог рада јесте да истакне значај кластер менаџера, као и да укаже на значај развоја кластера код нас. Рад се састоји из три дела. У првом делу ћемо образложити основне карактеристике кластера, дефинисати кластер, указати на његове предности и недостатке. Други део приказује стање кластера у Србији и указује на могућности њиховог даљег развоја. У ту сврху ћемо користити резултате спроведених емпиријских истраживања. Трећи део рада анализира улогу кластер менаџера по појединим фазама животног циклуса кластера и предлаже стил вођења који би највише одговарао датој фази. Рад је теоријског карактера и користиће се метода анализе теоријских радова и радова заснованих на спроведеним емпиријским истраживањима.

1. ОСНОВНЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ КЛАСТЕРА

Термин кластер потиче од енглеске речи *Cluster* што значи грозд, гомила, мноштво, маса. Кластеризација се, дакле, односи на гомилање нечега према сродности производа, тржишта или технологије производње. Повезивање у кластер може да се односи на повезивање дивизија унутар организације, повезивање различитих организација у оквиру неке индустрије или региона а може бити и изван граница земље, па је онда реч о глобалним кластерима.

Као појам, кластер први пут помиње Porter 1990. године, у свом делу „*The competitive advantages of nations*“. Porter (1998) дефинише кластере као „критичну масу предузећа и институција на једном месту, необичног конкурентског успеха у одређеним пољима делатности“ (р. 78) и као „географски усмерене групе међусобно повезаних предузећа и институција у одређеном сектору, које везује заједништво и комлементарност“ (Porter, 2008, р. 201). Група економиста дефинише кластер као групу предузећа и институција лоцираних на специфичном географском подручју и међусобно повезаних у производњи сродних производа или услуга (Solvell, Ketels & Lindqvist, 2008, р. 104-130). Иновациони кластери се дефинишу као „групације независних предузећа – иновативних, новооснованих, малих, средњих и великих предузећа као и истраживачких организација – које раде у одређеном сектору и региону и основане су са намером да стимулишу иновационе активности кроз промовисање интензивне интеракције, размене физичког простора,

знања и стручности који доприносе технолошком трансферу, умрежавању и ширењу информација међу предузећима у кластеру “(The Concept of Cluster and Cluster Policies and their role for Competitiveness and Innovation, 2008, p. 9). „Кластери су регионалне групације предузећа у ланцу вредности са њима блиским пружаоцима услуга који им дају подршку“(Gunter & Zallinger, 2008, p. 6). Кластери формирани у индустрији представљају „сложен организациони модел географски умрежених сродних предузећа из једне или неколико индустрија, као и предузећа из комплементарних и различитих делатности“(Мићић, 2010, стр. 60).

И поред растућег интересовања за кластере и широке лезе дефиниција кластера не можемо дати опште прихваћену дефиницију, осим што се „генерално схватају као неслучајна просторна концентрација привредних активности“(Karlsson, 2007, p. 2). Из наведених дефиниција можемо извући основне карактеристике кластера. Наиме, уочавамо да се ради о групи предузећа и институција које се формирају на одређеном географском подручју, производе сродне производе и услуге. Чланице кластера међусобно сарађују кроз кооперацију, граде односе поверења и развијају такмичарски дух. Повезују их заједнички интереси и циљеви. Сарадњом остварују пораст продуктивности, конкурентности региона, излазак на међународно тржиште. Кластер сарађује са научно истраживачким институцијама, ослања се на науку, образовање и подстиче развој иновација. На тај начин, синергетске ефекте сарадње осећа свака чланица понаособ, али и кластер у целини.

Према Stanford-у, кластер структуре су најефикасније тамо где су брзе промене, где тржишна ниша мора брзо да се експлоатише, где се од произвођача тражи да уради специфичне делове рада, где не постоје услови за директне односе извештавања, тамо где су одлучивање и одговорност делегирани на оне који обављају посао, где су чланице кластера међусобно повезане. Кластер не представља организацију у правом смислу, већ се јавља као супраструктура организацијских структура и организација чланица кластера (Stanford, 2007, p. 60). Купци, добављачи, конкуренти и остали чланови кластера имају своје сопствене интересе зарад којих се повезују у кластер, али при том задржавају своју аутономију уласка и изласка из кластера. Предузећа сама бирају ниво и врсту сарадње у кластеру, дефинишу пословне активности са којима улазе у кластер и оне у којима задржавају своју самосталност. Како истиче П. Сикавица (2011), кластер се „јавља као антипод фракталима“(стр. 419). Док су фрактали најмање дивизијске јединице, кластери представљају скупове односно гроздове фрактала који се структурирају на начелима структурирања организације.

Кластер организација подсећа на мрежну организацију, али се ипак од ње значајно разликује. Док се мрежна организација формира по потреби, као привремени облик организовања који настаје у циљу обављања одређених пројеката, кластер организација има обележје трајније организације.

Кластер организациона форма има бројне предности, али и недостатке. Неке од предности кластера су (Linstead, Fulop & Lilly, 2004, p. 547):

- Подстицање конкурентности у региону, нарочито тамо где је економска активност у опадању.
- Стварање критичне масе за такмичење на глобалном нивоу.
- Избегавање дуплирања активности у секторима са великим трошковима, попут оних са истраживањем и развојем.
- Постизање економије величине.
- Могућност развоја врхунских вештина.
- Смањивање непотребних активности.
- Смањивање препрека уласку у кластер.
- Способност да се кластером осигура „низ краткорочних предности“.
- Мањи административни трошкови.
- Боље предузетничко понашање.
- Већа флексибилност.
- Већа отвореност технологији.
- Мањи ризик пословања.

Од недостатака кластера навели би:

- Ако се у региону или кластеру смање економске активности, тада све организације у кластеру трпе односно губе вредност и тржишни удео.
- Због оствареног нивоа међузависности између добављача и купаца у кластеру тешко је напустити регион, чак и када се појаве боље могућности.
- Кластер може постати неповратно закључан сам у себе.
- Потреба за јаким усмеравањем из средишта кластера јер у противном настаје проблем функционисања кластера.
- Могући конфликт у вези са бирањем партнера који оснивају кластер.

- Потреба за усклађеним деловањем партнера, а то није увек лако постићи.

Кластери имају свој животни циклус развоја, те се могу издвојити фазе развоја кластера, и то (Морача, 2008, стр. 11):

- Ембрионска фаза- фаза која је генерисана иновацијама, проналасцима или унутрашњим инвестицијама.
- Фаза раста – формиран кластер, где су се тржишта развила довољно да створе споредни производ и привуку имитаторе и конкуренте и да стимулишу предузетничке везе.
- Фаза зрелости – фаза у којој процеси или услуге постају рутина, више имитатора се јавља на тржишту, а трошкови постају кључна конкурентска предност, и
- Фаза расформирања – је слаби кластер, када производи постају потпуно замењиви нижим трошковима или ефективнијим супституцијама.

2. КЛАСТЕРИ У СРБИЈИ

У ЕУ кластери се сматрају важним покретачем конкурентности, иновативности, продуктивности, запошљавања, економског раста и просперитета. Анализа *European Cluster Observatory* показује да су кластери значајан део Европске економске реалности, да предузећа у оквиру кластера ангажују око 38% укупне европске запослености, при чему постоје региони у којима је тај проценат већи од 50% и региони у којима он износи 25% (*Innovation Clusters in Europe, 2007*, р. 6). У Европи данас постоји више од 500 кластер организација, а највише их је у Немачкој, Великој Британији, Италији и Француској.

У Србији је процес кластеризације започео 2005. године у оквиру *Стратегије развоја иновативних и конкурентних малих и средњих предузећа у периоду 2008-2013*. У циљу подстицања привредног развоја, раста запошљавања и извоза, Министарство економије и регионалног развоја, у периоду од 2006. до 2011. године, је донело *Програм подршке развоју кластера*. У Брошури Кластери Србији (2008) се истиче да „кластер повезују заједнички интереси и потребе на подручју набавке, продаје, специјализованих услуга, радне снаге и других ресурса“ (стр. 6). При том се наводи да „циљеви удруживања у кластер су: успостављање и развој мреже, обука и образовање, пословна сарадња, утицај на политику, иновације и технологије, раст кластера“ (стр. 7).

Програмом подршке развоју кластера је започета институционална подршка за развој кластера и кластери Србије су класификовани по фазама развоја. Прва фаза Програма је фаза припреме и консултације програма у којој се спроводе почетне иницијативе за повезивање (крај 2005. и 2006. година). Ова фаза обухвата четири кластера, и то: Embedded.rs - кластер за интегрисане електронске системе; Асоцијација за развој пословног М.И.С.Е. и манифестационог туризма; Кластер Медицинског туризма; Туристички кластер Срем. Друга фаза је фаза стабилизације и раста кластера у којој се пружа помоћ раду кластера у почетном периоду организованог рада (2007. година) и њој припадају: Агенција за дрво-кластер дрвопрерађивача Србије; Галенит-кластер за организовано сакупљање и рециклажу истрошених батерија и акумулатора; Грађевински кластер ДУНЂЕР Ниш; Кластер произвођача обуће општине Књажевац, Фонд Краљевски одмор-туристички кластер општине Краљево са околином; Истар 21-удружење за унапређење сарадње и развој туризма у Подунављу. Трећа фаза је фокусирана на јачање оперативних капацитета и комерцијализацију постојећих кластера (2008. година). У трећој фази развоја су: Аутомобилски кластер Србије-АЦ Србија; Српски софтверски кластер; Кластер БИПОМ - Балканско-црноморска Индустрија Пољопривредних Машина и Шумадијски цвет-кластер произвођача цвећа. У четвртој фази-фази одрживости (од 2009. године) су кластери: Први кластер пластике и амбалаже-ЈАТО; Фонд Еко круг-кластер за преузимање, паковање, прераду и трајно збрињавање електронског, индустријског и опасног отпада; NETWOOD-кластер произвођача намештаја; Кластер MEMOS-удружење за унапређење конкурентности металских произвођача; Алко кластер јужне Србије-кластер произвођача грожђа, воћа, вина и ракије са подручја Јабланичког и Пчињског округа и ПЕКОС-кластер пекарске производње (Кластери Србије, 2008, стр. 11). Будући да данас не постоји јединствена база података или регистар кластера њихов тачан број је непознат. Оснивају се као удружења, пословна друштва, фондације, али постоје и они који нису регистровани код АПР а активно функционишу.

У Србији највише кластера је формирано у области туризма, пољопривреди и прехранбеној индустрији. Углавном се формирају на основу иницијатива предузетника, у правцу „одоздо на горе“. Немају довољно финансијских средстава, знања и стручне радне снаге.

Слика 1.: Мрежа кластера у Србији



Извор: Мијачић, Д. (2011). Анализа стања пословне инфраструктуре у Републици Србији, Београд, стр. 27. Преузето 20. марта 2015, са: <http://www.narr.gov.rs%...Analiza%20poslovne%20infrastructure%20u%20Republici%20Srbiji>

Из претходне слике уочавамо да се кластери у Србији углавном оснивају у великим градовима: Београду, Нишу, Новом Саду, Суботици, Крагујевцу. То указује на чињеницу да су кластери формирани у развијеним регионима, у близини универзитетских центара, и да су подржани од стране домаћих и страних развојних агенција чије је седиште у тим градовима. На основу спроведеног истраживања установљено је да су кластери у Србији још увек у фази развоја, да су њихови оперативни капацитети на ниском нивоу, да често немају запослено особље, да немају адекватан пословни простор. За обављање стручних и административних послова

ангажују спољне сараднике. Њихове финансијске капацитете је тешко утврдити и они су углавном недовољни, чак и за покриће основних трошкова и плата запослених. Због лошег финансијског положаја, кластери углавном немају стално запослене већ послове на кластерима волонтерски обављају запослени појединих чланица кластера (Мијачић, 2011, стр. 29). То је разлог што већина кластера није успела ни да опстане, а камоли да се даље развија. Код већине кластера финансирање не зависи од степена наплате чланарине у кластеру већ од способности запослених у кластеру да привуку средства из различитих позива за финансирање пројеката. Међутим, постоје и кластери чији извор прихода потиче од чланарина, попут: Војводина ИЦТ, Рециклажа Југ, ФАЦТС и Шумадијски цвет.

Највећи број чланица кластера чине микро предузећа, мала предузећа и предузетници. Учешће средњих и великих предузећа је знатно мање. Највећи број чланова има кластер Шумадијски цвет – 170. Кластер намештаја „НЕТВООД“ из Крагујевца има најмањи број чланова – 5. Остали кластери задовољавају минимум за оснивање који је прописан од стране МЕРР. Међу успешнијим кластерима су: Регионални ауто кластер централне Србије и АЦ Србија, ВМК кластер, ИЦТ НЕТ, БИПОМ, ФАЦТС, ДУНЂЕР итд. (www.clusterhouse.rs).

Можемо рећи да у Србији данас и нема правих форми кластера, а на путу њиховог развоја је пуно потешкоћа. Неке од њих су: недостатак финансијских средстава и извора финансирања, недостатак људских ресурса који поседују знање и предузетничке способности, недостатак кластер менаџера, недостатак поверења и сарадње између предузећа, недовољна повезаност са научно-истраживачким институцијама и универзитетима, слаба инфраструктура, недовољна подршка државе, непостојање политике кластеризације, итд.

Потреба, а и простор за развој кластера у Србији постоје. Потенцијала за развој кластера има у области туризма, аутомобилске индустрије, прехранбене индустрије, фармацеутске индустрије, индустрије ИТ, итд. Највише потенцијала за развој кластера имају наши универзитетски центри, али постоји и потреба за развој кластера у неразвијеним подручјима. Потребно је развијати истраживачке центре, извозне кластере у циљу повећања конкурентности на иностраном тржишту. Системска подршка државе и њених институција је неопходна. Од посебног је значаја повезивање домаћих предузећа са иностраним предузећима. То би значило да се кроз сарадњу неке активности могу дислоцирати пословним партнерима. С друге стране, јефтина радна снага може

привући стране инвеститоре. Трошкови рада по запосленом су битан показатељ конкурентности привреде, али не и једини аргумент за пословно повезивање и улагање. Оно што би могло привући стране компаније за повезивање са домаћим кластерима били би: повољни пољопривредни ресурси, квалитетно обрадиво земљиште, термалне воде, културна баштина и традиција, повољна клима, повољан гео-стратешки положај, квалитетан кадровски потенцијал, едукована радна снага, отвореност за сарадњу, индустријске зоне за greenfield инвестиције итд.

3. УЛОГА КЛАСТЕР МЕНАѢРА ПО ПОЈЕДИНИМ ФАЗАМА ЖИВОТНОГ ЦИКЛУСА КЛАСТЕРА

Управљање кластер организацијом постаје професија. Данас, кластер менаџери се школују у специјализованим школама (e.g. Clusterland - Linz, IESE - Barcelona, REGX - Kolding). Формирају се организације за акредитацију кластера (ESCA), клубови кластер менаџера (ECMS) (Ketels, Lindqvist & Solvell, 2012, p. 21). Наше Министарство економије и регионалног развоја је током 2007. године покренуло програм едукације кластер менаџера, сарадника из потпорних институција и развојних агенција. Потреба за кластер менаџерима постоји, а њихова улога у управљању кластером је изузетно важна. Од њих се очекује да воде бригу о свакој чланици кластера, али и о интересу кластера као целине. Кластер менаџери би требало да промовишу кластер, заступају интересе чланица кластера, унапређују сарадњу између чланица кластера, унапређују сарадњу са научно-истраживачким институцијама.

Кластер организација пролази кроз одређене фазе животног циклуса, и то: фазу формирања, фазу раста, фазу зрелости и фазу опадања (расформирања). У свакој од ових фаза различите су улоге и задаци кластер менаџера, те сходно томе потребан је различит приступ вођења кластера.

У фази *формирања* кластера долази до упознавања чланица кластера са мисијом и визијом кластера и концептом интеграције. Чланице кластера треба да разумеју и прихвате концепт интеграције, да знају шта се од њих очекује и како да се понашају. На менаџеру кластера је да их упозна са истим, да их укључи у неформалне социјалне односе и подстакне да се осећају као важан део кластер организације. У почетној фази запослени нису довољно упознати са потребама и захтевима интеграције, захтевима потрошача, променама на тржишту. Они тешко прихватају промене и не желе да мењају дотадашњи начин пословања. Ову фазу карактеришу:

ентузијазам, стрепња и велика очекивања. Чланице се сусрећу са новим начином рада, који нуди нове изазове. Међутим, нови начин рада носи са собом и неизвесност у погледу уклапања у концепт кластера. Из тих разлога, важно је правилно изнети циљеве који се желе постићи повезивањем у кластер. У овој фази, менаџер има команду улогу и морао би да поседује ауторитет на основу свог знања и искуства. Стил вођења који одговара фази формирања је *аутократски*.

У фази *раста*, запослени прихватају визију и мисију кластера и разумеју предности интеграције. У овој фази долази до изградње културе кластера и прихватања система вредности који она афирмише. Чланице кластера размењују знање, информације и схватају значај учења. Менаџер би требало да повећа ниво знања о концепту интеграције, да запослени сагледају добробит промена и предности интеграције. Менаџер треба да преузме улогу вођења, да генерише идеје и објасни одлуке, да препозна различите вредности, да провери задатке и потребне ресурсе, да слуша своје сараднике. Он охрабрује и усмерава чланице кластера на задатак и сарадњу, укључује их у процес доношења одлука и преузимања одговорности, осамостаљује их. При томе оне задржавају своју аутономију. Ова фаза треба да припреми кластер за постизање повећања продуктивности и конкурентности. У овој фази треба применити *демократски* стил вођства.

Фаза развоја је фаза у којој формирани кластер треба да оправда разлог свог формирања. То значи да би у овој фази кластер требало да реализује постављене циљеве, остварује високе перформансе, високу продуктивност, високу иновативност, ниске трошкове. Једном речју, требало би да буде конкурентан на тржишту. Синергетски ефекти интеграције се осећају, и то не само кроз резултате, већ и кроз дух заједништва и осећај задовољства чланица што су део активности кластера. Свака од чланица кластера и даље има своју самосталност, а при томе осећа и бенефите од интеграције. Ова фаза траје све док траје и сврха ради које је кластер формиран. Менаџер кластера делегира ауторитет за доношење одлука и примењује *партиципативни* стил вођења.

И на крају, наступа фаза гашења или *расформирања* кластера. Неки кластери се могу угасити у потпуности, неки се раздружују, а неки се придружују другим кластерима. Менаџер кластера губи ауторитет, и делегира га чланицама кластера. Чланице кластера се враћају у своје почетно стање у које су биле и пре удруживања. Стил вођења има *саветодавни* карактер.

ЗАКЉУЧАК

У раду смо описали кластере, дали приказ стања кластера у Србији, описали улогу и предложили стил вођења кластер менаџера по појединим фазама животног циклуса кластера. У условима растуће комплексности пословања, у којима су нагле промене настале као реакција на оштру конкуренцију, глобализацију, брзу информатизацију, повезивање организација у кластер постаје императив пословања. Интересовање за феномен кластера добија све више на актуелности и значају, јер су кластери препознати као основна полуга за подизање конкурентности националне економије и остварење бенефита за организације, институције, регионе.

Кластер промовише хоризонтално и вертикално повезивање организација. Брише границе између организација, институција, удружења, владе. Фокусира се на развој инфраструктуре, развој иновација и предузетништва, афирмише знање и учење. На тај начин, заједничким наступом, сарадњом, али и конкурентским односима чланица кластера, кластер ствара могућност за раст продуктивности и конкурентности свих чланица, као и кластера у целини.

Генерално може се рећи да су кластери у Србији недовољно развијени, да је сарадња са универзитетима и истраживачким институцијама недовољна, да нема довољно подршке државе, нема довољно извора финансирања, недостаје предузетничка иницијатива и знање менаџера и предузетника, итд. Једном речју кластери у Србији су још увек веома далеко од достизања критичне масе неопходне за остваривање позитивних ефеката и веза. Стога, потребно је уклонити препреке које постоје у области повезивања, улагати у знање и образовање привредника, обезбедити изворе финансирања и институционалну подршку за унапређење рада кластера. Помоћ државе у формирању и развоју кластера је неопходна, и она се може остварити кроз: стварање повољног окружења за формирање кластера, развој инфраструктуре, развој истраживачких институција, улагање у знање, образовање привредника, финансијску подршку итд. Сем подршке државе, за развој кластера је потребна и адекватна иницијатива привредника. Наиме, међу привредницима, још увек, нема довољно поверења и недостаје спознаја да је једино сарадња пут за остваривање високих перформанси и конкурентности на тржишту. А предности кластера су бројне: раст производње и подстицање економије обима, пораст извоза, пораст запослености, развој иновација и предузетништва, приступ специјализованој радној снази, приступ тржишту, приступ

истраживачким институцијама, размена знања и информација, стварање услова за сарадњу и повезивање, развој и унапређење квалитета инфраструктуре, могућност развоја неразвијених подручја, пораст конкурентности.

Иако је Министарство економије и регионалног развоја током 2007. године покренуло програм едукације кластер менаџера, можемо рећи да и даље постоји потреба за кластер менаџерима. Управљање кластером је неопходно и то је веома захтеван и изазован посао. У раду смо установили да су улоге и задаци кластер менаџера различити по фазама животног циклуса кластера. Стога, стил вођења кластера треба да буде прилагођен свакој фази понаособ. Фази формирања одговара аутократски стил вођења, фази раста демократски, фази развоја партиципативни, а у фази расформирања менаџер би требало да примењује саветодавни стил вођења. Тиме смо потврдили полазну хипотезу рада.

Рад указује на потребу афирмације развоја кластера и стварања услова у којима би кластери могли бити витална снага и моћан оквир унапређења економског развоја и конкурентности националне економије. Сем тога, рад указује и на неопходност развоја кластер менаџера. Будућа истраживања би било потребно усмерити ка емпиријској провери теоријских поставки.

ЛИТЕРАТУРА

1. Gunter, S. & Zallinger, L. (2008). *Klaster menadžment (Deo A)*. Program podsticaja razvoja klastera u Srbiji. Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja Republike Srbije i Deutsche Gesellschaft fur Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, Beograd.
2. Innovation Clusters in Europe: A statistical analysis and overview of current policy support. DG Enterprise and Industry Report, European Commission. Преузето 25. марта 2015, са: http://www.clusterobservatory.eu_upload_Innovation_Cluster_In_Europe.pdf
3. Karlsson, Ch. (2007). Cluster, Functional Regions and Cluster Policy. *Electronic Working Paper Series*, 84, p. 2. Преузето 02. августа 2015, са: <http://www.insme.org/files/2580>
4. Каталог кластера у Србији. (2012). Привредна комора Србије, Београд. Преузето 20. марта 2015, са: <http://www.clusterhouse.rs/>
5. Ketels, Ch., Lindqvist, G. & Solvell, O. (2012). *Strengthening Clusters and Competitiveness in Europe / The Role of Cluster Organisations*. School of Economics, Center for Strategy and Competitiveness, Stockholm.
6. Кластери Србије. (2008). Министарство економије и регионалног развоја & Министарство спољних послова Краљевине Норвешке, Београд. Преузето 11. марта 2015, са: <http://www.klasteri.merr.gov.rs/>
7. Мијачић, Д. (2011). Анализа стања пословне инфраструктуре у Републици Србији. Београд. Преузето 20. марта 2015, са: <http://www.narr.gov.rs%...Analiza%20poslovne%20infrastructure%20u%20Republici%20Srbiji>
8. Морача, С. (2008). *Стратегија развоја кластера*. Покрајински секретеријат за привреду. Центар за конкурентност и развој кластера, Београд.
9. Мићић, В. (2010). Кластери-фактор умапређења конкурентности индустрије Србије. *Економски хоризонти*, 12 (2), стр. 57-74.
10. Porter, M. (2008). *О konkurenciji*. FEFA, Beograd.
11. Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Macmillan and Co, London.
12. Porter, M. E. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 76 (6), p. 78.

13. Stanford, N. (2007). *Guide to Organization Design / creating high-performing and adaptable enterprises*. The Economist, Profile Books Ltd, London.
14. Linstead, S., Fulop, L. & Lilly, S. (2004). *Management and Organization: A Critical Text*. Palgrave MacMillan, New York.
15. Сикавица, П. (2011). *Организација*. Школска књига, Загреб.
16. Solvell, O., Ketels, C. & Lindqvist, G. (2008). Industrial specialization and regional clusters in the new EU member states. *Competitiveness Review: An International Business Journal Incorporating Journal of Global Competitiveness*, 18 (1/2), p. 104-130.
17. The Concept of Clusters and Cluster Policies and their role for Competitiveness and Innovation: Main statistical results and lessons learned. (2008). Europe INNOVA/ PRO INNO Europe paper Number 9, p. 25. Преузето 03. марта 2015, са: <http://www.bookshop.europa.eu/.../the-concept-of-clusters-and-clusters-policies>

Рад је примљен: 03.06.2015.

Рад је прихваћен за штампу: 09.09.2015.

ПРИЗНАВАЊЕ И ВРЕДНОВАЊЕ БИЛАНСНЕ ИМОВИНЕ СХОДНО ЗАХТЕВИМА РЕГУЛАТОРНОГ ОКВИРА

RECOGNITION AND MEASUREMENT OF ASSETS IN ACCORDANCE WITH THE REQUIREMENTS OF REGULATORY FRAMEWORK

Мирко Андрић¹

Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици

Бојана Вуковић²

Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици

***Сажетак:** У раду је разматрано признавање и вредновање билансне имовине сходно захтевима професионалне регулативе, односно Међународних рачуноводствених стандарда, Међународних стандарда финансијског извештавања и Међународних стандарда финансијског извештавања за мале и средње ентитете. Сагледавање захтева и ефеката законске и интерне рачуноводствене регулативе имало је за циљ да пружи свеобухватнији увид у проблематику вредновања билансне имовине и омогући компаративни преглед признавања билансне имовине према различитим врстама предузећа.*

***Кључне речи:** процењивање, билансна имовина, регулаторни оквир*

***Abstract:** The aim of this paper is to discuss the recognition and measurement of balance sheet assets in accordance with the requirements of professional regulations or The International Accounting Standards, The International Financial Reporting Standards and The International Financial Reporting Standards for Small and Medium Entities. Review of the application of legal and internal accounting regulation was aimed to provide comprehensive insights into the valuation of balance sheet assets and presented a comparative overview of the valuation of assets for different types of companies.*

***Key words:** Evaluation, Balance Assets, The Regulatory Framework*

УВОДНА РАЗМАТРАЊА

Процењивање билансних позиција представља утврђивање њихове вредности. Садржина позиција које се презентују у финансијском извештају биће описана само у обиму који обезбеђује разумевање неке позиције и њен рачуноводствени третман сходно регулаторном оквиру. Почетно признавање вредности или процењивање вредности билансне позиције тумачено је према захтевима Међународних рачуноводствених стандарда,

¹ andricim@ef.uns.ac.rs

² bojanavuk@ef.uns.ac.rs

Међународних стандарда финансијског извештавања и Међународних стандарда финансијског извештавања за мала и средња правна лица. Међународни рачуноводствени стандарди преведени су и објављени у Србији 30. децембра 2003. године. Међународни стандарди финансијског извештавања преведени су и објављени у Србији 5. октобра 2010. године. Међународни стандарди финансијског извештавања за мала и средња правна лица усвојени су са циљем побољшања квалитета финансијског извештавања. Решењем о утврђивању превода Међународних стандарда финансијског извештавања за мале и средње ентитете од децембра 2013. године, почела је њихова примена у Србији 2014. године. Ослањање на захтеве Закона о рачуноводству и Правилника о начину признавања, вредновања, презентације и обелодањивања позиција у појединачним финансијским извештајима микро и других правних лица има за циљ да пружи потпунији увид у проблематику вредновања билансних позиција у овом раду.

Основни критеријуми за класификацију предузећа детерминисани су чланом 6. Закона о рачуноводству, те према том основу постоје микро, мала, средња и велика предузећа. Критеријуми класификације предузећа са аспекта просечног броја запослених, просечне вредности пословне имовине и пословног прихода приказани су у следећој табели:

Табела 1.: Критеријуми за разврставање предузећа

Р.бр.	Предузећа	Просечан број запослених	Просечна пословна имовина (eur)	Пословни приходи (eur)
1	Микро предузећа	10	350.000	700.000
2	Мала предузећа	50	4.400.000	8.800.000.000
3	Средња предузећа	250	17.500.000	35.000.000
4	Велика предузећа	Сва предузећа која прелазе два од наведених критеријума		

Извор: Министарство финансија, 2013.

Мала правна лица (предузећа) обавезна су да примењују Међународне стандарде финансијског извештавања за мала и средња правна лица, средња правна лица (предузећа) могу да изаберу између примене Међународних стандарда финансијског извештавања за мала и средња правна лица и потпуних Међународних стандарда финансијског извештавања (члан 21. Закона о рачуноводству, 2013). Микро и друга правна лица могу да изаберу између примене

Међународних стандарда финансијског извештавања за мала и средња правна лица (члан 22. Закона о рачуноводству, 2013) и Правилника о начину признавања, вредновања, презентације и обелодањивања позиција у појединачним финансијским извештајима микро и других правних лица („Службени гласник РС" бр. 95/14). Правна лица (привредна друштва и задруге) која су разврстана у велика дужна су да примењују пуне Међународне стандарде финансијског извештавања, као и јавна предузећа која се котирају или ће бити котирана на берзи, без обзира на њихову величину (члан 20. Закона о рачуноводству, 2013). Дакле, највећи обвезници примене Међународних стандарда финансијског извештавања за мала и средња правна лица су управо мала предузећа.

Комплетан сет финансијских извештаја који је потребно саставити и обелоданити сходно Међународним стандардима финансијског извештавања и Међународним стандардима финансијског извештавања за мале и средње ентитете обухвата биланс стања, биланс успеха, извештај о осталом резултату, извештај о променама на капиталу, извештај о токовима готовине и напомене уз финансијске извештаје (Видети више: члан 2. Закона о рачуноводству, 2013).

1. ОСНОВЕ ПРОЦЕЊИВАЊА БИЛАНСНЕ ИМОВИНЕ ПРЕДУЗЕЋА

Вредновање позиција активе биланса стања биће разматрано ослањајући се на захтеве Међународних стандарда финансијског извештавања/Међународних рачуноводствених стандарда. Поред тога, у раду ће бити представљене специфичности сваке билансне позиције према смерницама Међународних стандарда финансијског извештавања за мале и средње ентитете и Правилника о начину признавања, вредновања, презентације и обелодањивања позиција у појединачним финансијским извештајима микро и других правних лица („Службени гласник РС" бр.118/13).

2. ПРОЦЕЊИВАЊЕ СТАЛНЕ ИМОВИНЕ ПРЕДУЗЕЋА

2.1. Нематеријална имовина и goodwill

Нематеријална улагања представљају „немонетарна средства без физичке суштине која се могу идентификовати, а средство је ресурс који ентитет контролише као резултат прошлих догађаја и од кога се очекује прилив будућих економских користи у ентитету (Међународни рачуноводствени стандард 38-Нематеријална имовина, 2014).

Постоје два начина процењивања вредности нематеријалних улагања. Према моделу набавне вредности, нематеријална имовина почетно се одмерава по набавној вредности (цени коштања). Након почетног признавања, нематеријална улагања вреднују се по набавној вредности (цени коштања) умањеној за евентуалну акумулирану амортизацију и акумулиране губитке од умањења вредности.

Нематеријална имовина, изузев goodwill-а и нематеријалне имовине чији је корисни век неограничен, подлеже обрачуна амортизације. Обрачун амортизације се врши праволинијском (линеарном) методом, а у одређеним случајевима могуће је вршити отпис амортизације дегресивном или функционалном методом.

Према моделу ревалоризације, нематеријална имовина након почетног признавања се исказује по ревалоризованој вредности. Иста представља фер вредност на дан ревалоризације умањена за акумулирану амортизацију која је накнадно уследила и било какве накнадне акумулиране губитке од умањења вредности. Ревалоризација нематеријалне имовине врши се на крају сваке друге године.

Приказани рачуноводствени третман нематеријалне имовине у складу је са захтевима Међународних стандарда финансијског извештавања за велике и опционо средње ентитете. Кључне разлике у односу на Међународне стандарде финансијског извештавања за мале и средње ентитете огледају се по следећим основама:

1. рачуноводствени третман трошкова истраживања и развоја,
2. вредновање нематеријалних улагања након почетног признавања,
3. процена корисног века трајања.

Сходно Међународним стандардима финансијског извештавања за мале и средње ентитете, трошкови истраживања и развоја исказују се на име трошкова периода. Међународним рачуноводственим стандардом 38-Нематеријална имовина трошкови развоја капитализују се на име нематеријалне имовине.

Са аспекта вредновања нематеријалне имовине, кључна новина коју доносе Међународни стандарди финансијског извештавања за мале и средње ентитете огледа се у немогућности примене метода ревалоризације, односно вредновања средстава по фер вредности. Сходно томе, нематеријална улагања приликом почетног признавања и на дан сваког биланса стања вреднују се искључиво по набавној вредности умањеној за акумулирану амортизацију и губитке по основу умањења вредности.

Међународним рачуноводственим стандардом 38- Нематеријална имовина пружена је могућност ентитетима да процене да ли је корисни век нематеријалне имовине ограничен или неограничен и уколико је неограничен да одреде временски период, или број произведених или сличних јединица, који чини тај користан век трајања (Министарство финансија, 2014). Нематеријална имовина ограниченог века трајања се амортизује, а неограниченог века трајања се тестира на обезвређење сходно захтевима МРС 36- Умањење вредности имовине (Министарство финансија, 2014). Са друге стране, Међународни стандарди финансијског извештавања за мале и средње ентитете детерминишу да нематеријална имовина има искључиво ограничен век трајања. Век трајања нематеријалне имовине може бити до 10 година, ако ентитет није у могућности да поуздано процени краћи век трајања ове имовине (Министарство финансија, 2013). Уколико се утврди да је средство обезвређено, нематеријална имовина, сходно захтевима ових стандарда, тестира се на обезвређење.

Goodwill представља разлику између фер вредности идентификованих средстава и обавеза са једне стране, односно фер износа надокнаде за стицање које су чиниле укупне трошкове аквизиције са друге стране. Сходно Међународном стандарду финансијског извештавања 3-Пословне комбинације, goodwill је настајао као позитивна разлика укупних трошкова аквизиције, када је предузеће које је вршило стицање плаћало не само цену за текућу зарађивачку способност предузећа које стиче, већ и премију за мерљиве и очекиване синергетске ефекте у будућности, заједно са вредношћу неопипљиве имовине коју није било могуће проценити у билансу предузећа које се стиче (Министарство финансија, 2014).

Goodwill не подлеже обрачуну амортизације, већ се тестира обезвређеност сходно захтевима стандарда МРС 36-Умањење вредности имовине. Са друге стране, Међународни стандарди финансијског извештавања за мале и средње ентитете детерминисали су да је потребно проценити корисни век трајања goodwill-а, да век трајања goodwill-а не може бити дужи од 10 година

и да треба извршити обрачун амортизације goodwill-а у предвиђеном веку трајања од десет година (Министарство финансија, 2013).

2.2. Некретнине, постројења, опрема

Некретнине, постројења, опрема представљају материјалне ставке које се држе за коришћење у производњи производа или пружању услуга и за које се очекује да ће се користити дуже од једног обрачунског периода (Међународни рачуноводствени стандард 16-Некретнине, постројења и опрема, 2014).

Почетно признавање основних средстава врши се по набавној вредности, односно цени коштања. Након почетног признавања по набавној вредности, некретнине, постројења и опрема могу да се евидентирају по ревалоризованој вредности, ако се предузеће определи да примењује концепт фер вредности. Према овом концепту, основна средства се евидентирају по фер вредности на датум ревалоризације умањеној за накнадну акумулирану амортизацију и накнадне акумулиране губитке по основу умањења вредности. Вредност некретнина се процењује на крају сваке године, а постројења и опреме на крају сваке треће године. Свођење исказане вредности основних средстава на фер вредност врши се корекцијом набавне и исправке вредности.

Међународни стандарди финансијског извештавања за мале и средње ентитете уводе новине са аспекта признавања основних средстава, које се, пре свега, огледају у следећем:

1. рачуноводствени третман трошкова позајмљивања,
2. мерење након почетног признавања,
3. обезвређење вредности материјалних улагања,
4. рачуноводствени третман основних средстава намењених продаји и средстава пословања које се обуставља.

Приликом почетног признавања основних средстава истичу се разлике са аспекта рачуноводственог третмана трошкова позајмљивања. Према Међународним стандардима финансијског извештавања, набавној вредности основних средстава приписују се трошкови позајмљивања који су настали у вези са стицањем, изградњом и производњом основних средстава, уз претпоставку да се ти трошкови могу поуздано одмерити. Са друге стране, Међународни стандарди финансијског извештавања за мале и средње ентитете, трошкове позајмљивања приписују расходима периода и на тај начин не одобравају капитализацију ових трошкова. Исто тако, овим стандардима није могуће применити метод ревалоризације, односно признати основна средства по фер

вредности. У складу са тим, губици по основу обезвређења вредности приписују се расходима текућег периода, обзиром да не постоје ревалоризационе резерве и могућност покрића губитка на терет истих.

Рачуноводствени третман основних средстава која су категорисана као средства која треба продати или отуђити детерминисан је Међународним стандардом финансијског извештавања 5-Стална средства намењена продаји и средства пословања које се обуставља. По том основу, ова средства исказују се у обртној имовини предузећа. Међународним стандардима финансијског извештавања за мале и средње ентитете није предвиђена могућност исказивања сталних средстава намењених продаји и средстава укључених у групу за отуђење у оквиру обртне имовине. Ако се за ова средства утврђује план обезвређења, она се не преносе на име сталних средстава намењених продаји, већ подлежу обезвређењу на има ставке на којој су исказана.

2.3. Инвестиционе некретнине

Инвестиционе некретнине представљају некретнине (земљиште или објекат, или део објекта, или обоје) коју држи власник или корисник лизинга у оквиру финансијског лизинга у циљу остваривања прихода од закупнине или пораста вредности капитала или и једног и другог, а не за:

1. коришћење у производњи или за испоруку добара или услуга или у административне сврхе,
2. продају у редовном току пословања (Међународни рачуноводствени стандард 40-Инвестиционе некретнине, 2014).

Инвестиционе некретнине се на почетку признају по набавној вредности/цени коштања. Након почетног признавања вреднују се по поштеној вредности која је обично владајућа тржишна цена. По том основу, добитак или губитак услед промене поштене вредности инвестиционе некретнине укључује се у резултат периода у коме је настао.

Специфичности рачуноводственог третмана инвестиционих некретнина, према Међународним стандардима финансијског извештавања за мале и средње ентитете, огледају се у следећем:

1. признавање трошкова позајмљивања приликом почетног одмеравања инвестиционе некретнине,
2. вредновање инвестиционих некретнина након почетног признавања,
3. пренос инвестиционих некретнина на остале некретнине.

Међународни стандарди финансијског извештавања за мале и средње ентитете детерминисали су исте смернице у рачуноводственом третману трошкова позајмљивања приликом набавке инвестиционих некретнина и некретнина, постројења и опреме. Сходно томе, трошкови позајмљивања за финансирање инвестиционе некретнине приписују се расходима периода. Ови трошкови не могу се приписати набавној вредности инвестиционе некретнине чија се вредност финансира средствима кредита или позајмица.

Накнадно признавање инвестиционих некретнина врши се по фер вредности применом метода ревалоризације. Инвестиционе некретнине које се вреднују по фер вредности обелодањују се као инвестиционе некретнине, а оне које се исказују по набавној вредности обелодањују се као остале некретнине које подлежу обрачуну амортизације и тестирају се на обезвређење. Према Међународним стандардима финансијског извештавања, накнадно признавање вредности инвестиционих некретнина врши се по методу набавне или фер вредности. Изабрани метод признавања примењује се на све инвестиционе некретнине којима ентитет располаже. Ако након одређеног периода фер вредност није могуће поуздано проценити, те некретнине треба исказати као некретнине, постројења и опрему по њиховој књиговодственој, односно набавној вредности. Када се стекну услови за процену фер вредности, ефекти процене инвестиционих некретнина исказаће се у билансу успеха. Са друге стране, Међународни рачуноводствени стандард 40-Инвестиционе некретнине детерминише прецизне услове по којима се инвестиционе некретнине могу рекласификовати на некретнине, постројења и опрему (Министарство финансија, 2014). Кључни критеријум који при том треба имати на уму јесте промена намене коришћења некретнине.

Инвестиционе некретнине ентитета који примењују Међународне стандарде финансијског извештавања за мале и средње ентитете не приказују се у оквиру сталних средстава намењених продаји сходно захтевима Међународног стандарда финансијског извештавања 5-Стална средства намењена продаји и средства пословања које се обуставља. Овакав третман карактеристичан је и за некретнине, постројења и опрему, као што је претходно објашњено.

Табела 2.: Кључне разлике у третману материјалне/нематеријалне имовине према захтевима МСФИ и МСФИ за МСП

Нематеријална/Материјална имовина	Третман према МСФИ	Третман према МСФИ за МСП
почетно вредновање	метод набавне вредности/метод ревалоризације	метод набавне вредности
третман трошкова истраживања и развоја	капитализација на име имовине	признавање на име трошкова периода
третман сталних средстава намењених продаји и средстава пословања које се обуставља	исказивање на име обртне имовине предузећа	обезвређење на име ставке на којој су приказана
корисни век трајања	ограничен/неограничен	Ограничен

Извор: Калкулација аутора, 2015.

2.4. Биолошка средства

Рачуноводствени обухват и исказивање биолошких средстава и пољопривредних производа у моменту убирања дефинисани су према захтевима МРС 41- Пољопривреда. Овај обухват се не односи на прераду убраних пољопривредних производа. Биолошка средства се одмеравају приликом почетног признавања и на дан сваког биланса стања по фер вредности умањеној за трошкове продаје.

Биолошка средства чија се фер вредност не може поуздано мерити на крају сваког извештајног периода одмеравају се по набавној вредности умањеној за акумулирану амортизацију и евентуалне акумулиране губитке од умањења вредности.

Фер вредност, односно тржишна вредност је цена трговања на продуктној берзи. Добитак или губитак који настаје при почетном признавању по фер вредности укључује се у добитак или губитак периода у коме је настао (Међународни рачуноводствени стандард 41-Пољопривреда, 2014). Међународни стандард финансијског извештавања за мале и средње ентитете као и Међународни стандарди финансијског извештавања претпостављају одмеравање биолошких средстава по фер вредности умањеној за трошкове продаје. У околностима када фер вредност није могуће прецизно утврдити, одмеравање се, као што је објашњено, врши по набавној

вредности или цени коштања умањеној за акумулирану амортизацију или евентуалне губитке по основу обезвређења вредности. Биолошка средства, као и некретнине, постројења, опрема и инвестиционе некретнине не могу бити исказана као стална средства намењена продаји.

2.5. Финансијски пласмани и потраживања

Дугорочни финансијски пласмани обухватају учешћа у капиталу и друге хартије од вредности расположиве за продају, дате кредите и зајмове са роком дужим од годину дана, дугорочне хартије од вредности које се држе до доспећа у циљу остварења одређених приноса у виду дивиденди, камата, учешћа у добитку.

Учешћа у капиталу зависних правних лица, придружених субјеката и заједничких подухвата исказују се и процењују по набавној вредности. Учешћа у капиталу зависних правних лица, придружених субјеката и заједничких подухвата могу се почетно одмеравати по њиховим фер вредностима увећаним за трошкове трансакције који се могу директно приписати стицању (Међународни рачуноводствени стандард 39-Финансијски инструменти: Признавање и одмеравање, 2014).

Ако за учешћа у капиталу не постоји активна тржишна цена и фер вредност се не може поуздано одмерити, потребно је извршити одмеравања по набавној вредности. Учешћа која су обрачуната по методу набавне вредности, а која су класификована као имовина која се држи за продају обухватају се у складу са МСФИ 5-Стална средства намењена продаји и средства пословања које се обуставља.

Сходно Међународним стандардима финансијског извештавања за мале и средње ентитете, учешћа у повезаним предузећима и заједничком пословању исказују се по набавној вредности, осим у околностима када постоје котацијске вредности које захтевају признавање по фер вредности. Обухват дугорочних финансијских пласмана као имовине која се држи за продају не третира се у складу са захтевима МСФИ 5-Стална средства намењена продаји и средства пословања које се обуставља према Међународним стандардима финансијског извештавања за мале и средње ентитете.

Хартије од вредности расположиве за продају процењују се по фер вредности увећаној за трошкове трансакције који се могу директно приписати стицању. Ако хартије од вредности расположиве за продају немају котирану тржишну вредност процењују се по набавној вредности.

Дугорочни кредити се исказују по фер вредности увећаној за трошкове трансакције који се могу директно приписати одобравању кредита. Накнадно се процењују по амортизованој вредности, коришћењем методе ефективне каматне стопе.

3. ПРОЦЕЊИВАЊЕ ОБРТНЕ ИМОВИНЕ ПРЕДУЗЕЋА

3.1. Залихе

Залихе материјала, резервних делова, инвентара са једнократним отписом и робе процењују се по набавној вредности, која обухвата фактурну вредност добављача и зависне трошкове набавке. За све остале залихе, набавна вредност или цена коштања утврђује се применом метода које су препоручене према МРС 2-Залихе (Министарство финансија, 2014).

Обрачун излаза залиха материјала и резервних делова, ситног инвентара и робе врши се по просечној набавној цени. Залихе недовршене производње и готових производа процењују се по цени коштања или нето продајној цени ако је она нижа. Цена коштања обухвата трошкове производње и сразмерни део општих трошкова производње, при чему се из ових трошкова искључују трошкови неискоришћења капацитета и трошкови управе и продаје. Нето продајна цена је продајна цена на дан процене умањена за дажбине, трошкове продаје, као и за трошкове довршавања производа у случају недовршене производње.

Рачуноводствени третман залиха сходно захтевима Међународних стандарда финансијског извештавања у потпуности одговара рачуноводственом третману залиха према захтевима Међународних стандарда финансијског извештавања за мале и средње ентитете. Изузетак представљају трошкови позајмљивања који настају у вези залиха, а који се као и код основних средстава и инвестиционих некретнина, приписују расходима периода.

3.2. Готовински еквиваленти и готовина

Готовинским еквивалентима сматрају се хартије од вредности које су непосредно уновчљиве и племенити метали. Хартије од вредности процењују се по набавној вредности, а племенити метали процењују се по вредности изведеној из цена племенитих метала на светском тржишту. Депозити по виђењу и готовина у страниој валути процењују се по средњем курсу стране валуте на дан биланса.

Међународни стандарди финансијског извештавања за мале и средње ентитете основне финансијске инструменте, међу којима се истичу потраживања, готовина и еквиваленти готовине, категоризују као основне и сложене финансијске инструменте. Сходно томе, стандардима су детерминисана основна обележја и специфичности поменутих инструмената (Међународни стандарди финансијског извештавања за мале и средње ентитете, 2013). Примера ради, приликом почетног признавања, основни финансијски инструменти вреднују се по цени трансакције, а након почетног признавања по амортизованој вредности, применом метода ефективне каматне стопе.

Одложена пореска средства резултат су одбитних привремених разлика које настају када је рачуноводствени добитак мањи од опорезивог добитка: одређени приходи су признати у пореске сврхе у текућем периоду, а по рачуноводственим правилима ће бити признати у неком наредном периоду. Одређени расходи су признати по рачуноводственим правилима у текућем периоду, док ће за пореске сврхе бити признати у неком наредном периоду (Међународни рачуноводствени стандард 12-Порези на добитак, 2014). Одбитне привремене разлике резултирају у одложеним пореским средствима, јер је реч о унапред плаћеним порезима. У периоду када се ове разлике буду поништиле, то ће резултирати у нижим исплатама по основу пореза на добитак, него што је износ расхода по основу пореза на добитак.

Одложена пореска средства и обавезе, сходно Међународним стандардима финансијског извештавања за мала и средња правна лица, класификују се као дугорочна средства, односно обавезе. Са друге стране, Правилником о садржини и форми образаца финансијских извештаја за привредна друштва, задруге и предузетнике (Службени гласник РС 118/2013), одложена пореска средства нису класификована ни као стална ни као обртна средства. Исто тако, одложене пореске обавезе не могу се приписати ни краткорочним ни дугорочним обавезама.

ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА

У циљу задовољења квалитативних карактеристика финансијских извештаја и пружања основе за сврсисходно, транспарентно и поуздано извештавање, у пракси финансијског извештавања су присутне константне измене и допуне на пољу нормативне регулативе. У 2014. години у Србији је почела примена Међународних стандарда финансијског извештавања за мале и

средње ентитете. Законом о рачуноводству од 2013. године ови стандарди су постали неизоставан део професионалне и законске регулативе. Поред Закона о рачуноводству, донет је и нови Закон о ревизији уз подзаконска акта потребна за спровођење ових закона. Измене интерне рачуноводствене регулативе у складу са смерницама професионалног и законског регулаторног оквира присутне су код финансијских извештаја састављених на дан 31.12.2014. године. У том правцу, у раду су разматрани критеријуми признавања билансне имовине према одредницама актуелног регулаторног оквира.

Кључне новине које су презентоване огледају се у рачуноводственом третману трошкова истраживања и развоја, почетном признавању и накнадном мерењу материјалних и нематеријалних улагања, обезвређењу вредности материјалних улагања, процени корисног века трајања, обрачуну амортизације и капитализацији трошкова позајмљивања. Специфичан третман присутан је и код преноса инвестиционих некретнина на остале некретнине, постројења и опрему и класификације средстава намењених продаји и средстава пословања које се обуставља.

Међународни стандарди финансијског извештавања за мале и средње ентитете финансијске инструменте класификују као основне и сложене и на основу тога детерминишу карактеристике и специфичности основних и сложених финансијских инструмената. Са аспекта извора имовине, одложене пореске обавезе, односно средства категорисана су као дугорочне обавезе и средства и уведени су специфични критеријуми признавања дугорочних резервисања. По том основу, резервисања се признају када постоји обавеза на датум извештавања која је резултат прошлог догађаја, вероватноћа да ће се од ентитета захтевати да пренесе економске користи приликом измирења и да се може направити поуздана процена износа обавеза. Дакле, ентитет треба да има обавезу на датум извештавања која је резултат прошлог догађаја, али не мора имати алтернативу измирења те обавезе, без обзира да ли је реч о законској или изведеној обавези.

Промене на капиталу које су резултат добитка или губитка, исплате дивиденди, грешака у претходном периоду и промена у рачуноводственим политикама, требало би да буду обелодањене у Извештају о резултату и задржаној добити.

Презентација информација које се односе на периодично финансијско извештавање, извештавање по сегментима, рачуноводствени третман финансијских инструмената и пропорционално консолидовање није била предмет разматрања Међународних стандарда финансијског извештавања за мале и

средње ентитете. Поменута питања нису од нарочите важности за мале и средње ентитете, обзиром да они у основи примењују поједностављене методе процењивања билансних позиција.

ЛИТЕРАТУРА

1. Министарство финансија. (2013). *Закон о рачуноводству*. Преузето са сајта <http://www.mfin.gov.rs/UserFiles/File/zakoni/2013/ZAKON%20O%20RACUNOVODSTVU.pdf> дана 16. маја 2015.
2. Министарство финансија. (2014). *МРС 2-Залихе*. Преузето са сајта <http://www.mfin.gov.rs/UserFiles/File/MRS/2014/IAS/IAS%202.pdf> дана 09. маја 2015.
3. Министарство финансија. (2014). *МРС 12-Порези на добитак*. Преузето са сајта <http://www.mfin.gov.rs/UserFiles/File/MRS/2014/IAS/IAS%2012.pdf> дана 16. маја 2015.
4. Министарство финансија. (2014). *МРС 16-Некретнине, постројења и опрема*. Преузето са сајта <http://www.mfin.gov.rs/UserFiles/File/MRS/2014/IAS/IAS%2016.pdf> дана 07.05.2015.
5. Министарство финансија. (2014). *МРС 18-Приходи*. Преузето са сајта <http://www.mfin.gov.rs/UserFiles/File/MRS/2014/IAS/IAS%2018.pdf> дана 10. маја 2015.
6. Министарство финансија. (2014). *МРС 36-Умањење вредности имовине*. Преузето са сајта <http://www.mfin.gov.rs/UserFiles/File/MRS/2014/IAS/IAS%2036.pdf> дана 15. маја 2015.
7. Министарство финансија. (2014). *МРС 37-Резервисања, Потенцијалне обавезе и потенцијална имовина*. Преузето са сајта <http://www.mfin.gov.rs/UserFiles/File/MRS/2014/IAS/IAS%2037.pdf> дана 20. маја 2015.
8. Министарство финансија. (2014). *МРС 38-Нематеријална имовина*. Преузето са сајта <http://www.mfin.gov.rs/UserFiles/File/MRS/2014/IAS/IAS%2038.pdf> дана 18. маја 2015.
9. Министарство финансија. (2014). *МРС 39-Финансијски инструменти: Признавање и одмеравање*. Преузето са сајта

- <http://www.mfin.gov.rs/UserFiles/File/MRS/2014/IAS/IAS%2039.pdf> дана 17. маја 2015.
10. Министарство финансија. (2014). *MPC 40-Инвестиционе некретнине*. Преузето са сајта <http://www.mfin.gov.rs/UserFiles/File/MRS/2014/IAS/IAS%2040.pdf> дана 13. маја 2015.
11. Министарство финансија. (2014). *МСФИ 3-Пословне комбинације*. Преузето са сајта <http://www.mfin.gov.rs/UserFiles/File/MRS/2014/IFRS/IFRS%203.pdf> дана 20. маја 2015.
12. Министарство финансија. (2013). *Међународни стандард финансијског извештавања за мале и средње ентитете*. Преузето са сајта <http://www.mfin.gov.rs/UserFiles/File/MRS/2014/MSFI%20ZA%20MSP.pdf> дана 15. маја 2015.
13. Министарство финансија. (2014). *Правилник о начину признавања, вредновања, презентације и обелодањивања позиција у појединачним финансијским извештајима микро и других правних лица*, Београд, Службени гласник РС бр. 95/14, 144/2014.

Рад је примљен: 09.06.2015.

Рад је прихваћен за штампу: 25.06.2015.

ИСТРАЖИВАЊЕ СТАВОВА ТУРИСТА О КВАЛИТЕТУ ПОНУДЕ ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ ВРЊАЧКА БАЊА

THE SURVEY OF TOURISTS' ATTITUDES ON THE QUALITY OF THE
OFFER OF TOURIST DESTINATION VRNJAČKA BANJA

Милена Подовац¹,

Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у
Врњачкој Бањи, Република Србија

Мелита Јовановић Тончев²

Универзитет Сингидунум, Београд, Република Србија

Сажетак: Предмет истраживања овог рада су ставови туриста о квалитету и садржају постојеће понуде туристичке дестинације Врњачка Бања. Ова дестинација поседује широк спектар природних и антропогених ресурса, туристичку инфра и супраструктуру, манифестације, могућности за активан одмор и релаксацију. Са друге стране, поставља се питање да ли је могуће постојећим квалитетом и структуром понуде задовољити софистициране потребе туриста? Циљ истраживања је да се на основу анализе ставова укаже на неопходност унапређења квалитета туристичке понуде што би за резултат имало већу сатисфакцију туриста. На бази анализе примарних података, дефинисане су смернице за унапређење понуде, што би допринело стварању реалне основе за дугорочно повољну позицију на тржишту.

Кључне речи: Врњачка Бања, туристичка понуда, дестинација, ставови туриста.

Abstract: This paper researches the attitudes of tourists on the quality and content of the existing offer of the tourist destination - Vrnjacka Banja. This destination has a wide range of natural and anthropogenic resources, tourist infrastructure and suprastructure, events, opportunities for an active holiday and relaxation. However, the question is whether it can meet the sophisticated needs of tourists with the existing quality and structure of its offer. The aim of this research is to point out the necessity to improve the quality of tourist offer, on the bases of the analysis of attitudes, which would result in the higher satisfaction of tourist. Based on the analysis of primary data, some guidelines for the improvement of the offer were defined, which would contribute to the creation of a real bases for a long-term favorable market position.

Key words: Vrnjacka Banja, tourist offer, destination, tourists' attitudes.

УВОД

Развој организованог туризма Врњачке Бање започет је у другој половини 19. века. Делотворност минералних вода у лечењу бројних обољења допринела је да Врњачка Бања стекне епитет

¹ milena.podovac@kg.ac.rs

² mjtoncev@singidunum.ac.rs

водећег здравственог центра у Републици Србији. Основу њеног туристичког развоја представљају: природни и антропогени фактори (повољан географски положај, клима, лековити термоминерални извори, природно и еколошки очувано окружење и богато културно-историјско наслеђе), приступачност дестинације (саобраћајна повезаност и квалитет саобраћајне инфраструктуре) и разноврсна структура услова за боравак (смештајни и угоститељски објекти, спортско-рекреативни, забавни и манифестациони садржаји и др.). Тако конципирана туристичка понуда допринела је заузимању повољне позиције у односу на конкурентске дестинације. Примат у постојећем туристичком портфолиу заузима здравствени туризам. Међутим, ова дестинација развија и друге туристичке производе (спортско-рекреативни, spa&wellness, ловни, риболовни, сеоски, културни, манифестациони, излетнички, омладински и др.).

У раду су коришћени секундарни извори података ради анализе квантитативних показатеља тренутног положаја Врњачке Бање на туристичком тржишту. Емпиријским истраживањем прикупљени су примарни подаци о ставовима туриста о квалитету и садржају постојеће туристичке понуде. Истраживању се приступило полазећи од следећих хипотеза:

X1: Туристи, који посећују Врњачку Бању, су задовољни постојећом туристичком понудом.

X2: Узимајући у обзир растуће захтеве туриста, унапређење постојеће понуде Врњачке Бање може допринети остварењу бољих резултата на туристичком тржишту и економским ефектима за туристичку привреду.

ТУРИСТИЧКА ПОНУДА И САТИСФАКЦИЈА ТУРИСТА

Основу развоја туристичке дестинације представља њена понуда. Под туристичком понудом подразумева се *количина роба и услуга, која се нуди туристима на одређеном туристичком тржишту у одређено време и по одређеној цени* (Стефановић, 2010, стр. 112). Комплексност туристичке понуде заснована је на постојању великог броја субјеката, који директно или индиректно учествују у процесу пружања услуга туристима. Основне факторе туристичке понуде можемо сврстати у неколико категорија (Попеску, 2011):

- Атрактивност подразумева микс различитих елемената природне атрактивности (клима, флора, фауна, географски положај и сл.) и друштвене атрактивности (културно-историјско наслеђе, антропогени фактори као што су фолклор, мелос, гастрономија и сл.).

- Приступачност подразумева географску и економску дистанцу. У првом случају, мисли се на удаљеност/близину емитивном тржишту мерено километрима или дужином путовања, а у другом случају на трошкове које тражња сноси да би доспела до дестинације. Приступачност подразумева и укупну развијеност саобраћајне инфраструктуре између емитивног тржишта и дестинације.
- Услови за боравак су сви елементи, који чине туристичку понуду, а не спадају у претходно наведене (услуге смештаја, исхране, забаве, разоноде, рекреације и сл.).

Квалитет и квантитет наведених елемената утичу на степен задовољства туриста као и на целокупан доживљај током боравка у дестинацији. Сатисфакција може бити дефинисана као *резултат онога што туристи очекују од туристичких производа и искуства, које су стекли у дестинацији* (Живковић, Брдар, 2015, стр. 129). Степен задовољства туриста квалитетом понуде дестинације представља основу успеха на туристичком тржишту. Пре самог доласка у дестинацију, туриста има одређена очекивања, односно перцепцију саме дестинације на основу информација, које су му доступне. Сатисфакција туриста је постигнута када су његова очекивања задовољена, али и превазиђена. Ситуација је сложенија уколико се узму у обзир динамичне промене у потребама и захтевима туриста. Очекивања туриста су данас значајно већа због чињенице да су захтевнији у погледу задовољења потреба, образованији, информисани и способни да процене однос цене и квалитета производа и услуга. Целокупно задовољство туриста не темељи се само на квалитету туристичке понуде, него и на цени и перципираној вредности туристичког производа и/или услуге. Будући да задовољство туриста дестинацијом може у великој мери утицати на избор дестинације потенцијалних туриста, задовољство туриста се посматра као важан индикатор перформанси туристичке дестинације и њеног финансијског резултата (Голоб, Ситорић, Голоб, 2014, стр. 29-30). Атрактивност туристичке дестинације и њена различитост у односу на конкуренцију у великој мери детерминишу одлуку туриста да посете исту. Уколико је атрактивност на завидном нивоу, већа је вероватноћа да ће туриста изабрати управо ту дестинацију, што ће имати позитивне ефекте по туристичку привреду.

КВАНТИТАТИВНИ ПОКАЗАТЕЉИ ПОЗИЦИЈЕ ВРЊАЧКЕ БАЊЕ НА ТУРИСТИЧКОМ ТРЖИШТУ

Квантитативна мерила (туристички промет, укупан број остварених ноћења, просечно задржавање туриста и др.) представљају релевантне показатеље позиције конкретне дестинације на туристичком тржишту. Званична статистика о броју посетилаца Врњачке Бање води се од 1889. год., а до тада су податке прикупљали и водили евиденцију о посетиоцима окружни и срески лекар, који су ординирали у Бањи. Током прве туристичке сезоне, односно 1869. год. Врњачку Бању је посетило 583 посетиоца, који су остварили 16.140 дана боравка (Руђинчанин, Топаловић, 2008, стр. 307).

Табела 1.: Туристички промет бања Србије, 2005.-2014.

Бање/Година	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.
Врњачка Бања	90.773	113.790	148.481	122.289	147.611	146.246	152.603	139.609	156.240	146.756
Сокобања	60.541	55.196	72.396	66.119	55.313	48.837	53.402	49.175	50.629	42.438
Нишка Бања	26.176	22.678	26.906	26.299	22.112	21.049	21.614	18.338	4.440	4.916
Матарушка Бања	11.966	13.200	118.42	11.934	8.839	8.567	7.138	6.151	4.767	2.792
Бања Ковиљача	20.302	19.352	21.439	22.443	18.343	20.512	21.693	17.538	20.644	15.147

Извор: Обрада података према <http://webrzs.stat.gov.rs/>

На основу приказаних података у табели 1., уочавамо да је Врњачка Бања током посматраног временског интервала од 10 година најпосећенија дестинација здравственог туризма у односу на остале бање. Ако узмемо у обзир да је Врњачка Бања 2005. год. имала 90.773 туриста, док је у 2014. год. број посетилаца био 146.756, можемо закључити да је повећање броја туриста резултат перманентног унапређивања квалитета понуде, како би очекивања туриста била у потпуности испуњена. Главни конкурент тзв. краљице континенталног туризма је Сокобања, која је, према оствареним резултатима, далеко иза Врњачке Бање. Многа бањска лечилишта су руинирана до непрепознатљивости. Са тенденцијом повећања броја људи, који посвећују већу пажњу свом здрављу, бање постају значајне дестинације на мапи српског туризма. Подизањем свести о значају бањских лечилишта, предузете су мере

на националном нивоу, да се исти уреде, унапреди квалитет инфра и суспраструктуре и обезбеди опрема и медицинско особље за дијагностику и лечење. Квалитетан производ здравственог туризма захтева континуирано иновирање уз праћење и примену искустава и праксе земаља у окружењу, које су успешно развиле понуду здравственог и spa&wellness туризма.

Табела 2.: Упоредна анализа укупног броја домаћих и иностраних туриста у Врњачкој Бањи, 2005-2014.

Година	Број домаћих туриста	Број иностраних туриста	Однос броја домаћих и страних туриста (%)
2005.	85.772	5.001	5,83
2006.	106.035	7.755	7,31
2007.	136.563	11.918	8,72
2008.	111.397	10.892	9,77
2009.	134.862	12.749	9,45
2010.	132.380	13.866	10,40
2011.	135.379	17.224	14,52
2012.	121.898	17.711	14,52
2013.	135.162	21.078	15,59
2014.	123.155	23.601	19,61

Извор: Обрада података према <http://webrzs.stat.gov.rs/>

У посматраном периоду, број домаћих посетилаца Врњачке Бање је значајно већи од броја иностраних туриста у укупном туристичком промету. Врњачку Бању је посетило 85.772 домаћих и 5.001 иностраних туриста у 2005. год. Број домаћих гостију се повећавао током година да би 2014. годину ову дестинацију посетило 123.155 домаћих туриста и 23.601 иностраних туриста. Међутим, однос страних и домаћих туриста се током посматраних година повећава. Док је у 2005. год. тај однос износио 5,83%, у 2014. је повећан на 19,61%, што значи да се број иностраних туриста у односу на број домаћих током година повећавао (Видети: Табела 2.)

Табела 3.: Упоредна анализа укупног броја остварених ноћења домаћих и иностраних туриста

Година	Број остварених ноћења домаћих туриста	Број остварених ноћења иностраних туриста	Однос ноћења домаћих и страних туриста (у %)
2005.	395.439	15.240	3,85
2006.	472.021	21.582	4,57
2007.	542.017	34.655	6,39
2008.	500.714	38.630	7,71
2009.	567.759	41.276	7,26
2010.	514.324	45.225	8,79
2011.	528.963	50.078	9,46
2012.	454.966	51.480	11,31
2013.	531.574	63.230	11,89
2014.	431.455	66.438	15,39

Извор: Обрада података према <http://webrzs.stat.gov.rs/>

Број забележених ноћења домаћих туриста у 2005. години је износио 395.439 да би се у 2014. Год. тај број повећао за 36.016 и износио 431.455. У посматраном периоду однос између домаћих и иностраних гостију се мењао и у 2014. год. је 15,39%, што значи да се број ноћења страних туриста у односу на број ноћења домаћих туриста повећао (Видети: Табела 3.)

МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА И АНАЛИЗА СТАВОВА ТУРИСТА О КВАЛИТЕТУ ТУРИСТИЧКЕ ПОНУДЕ ВРЊАЧКЕ БАЊЕ

Циљ емпиријског истраживања је прикупљање примарних података о ставовима туриста у погледу квалитета постојеће туристичке понуде Врњачке Бање и могућностима за унапређење исте. Упитник обухвата три сегмента. Први део упитника обухвата питања, која се односе на основне податке о испитаницима са циљем

Истраживање ставова туриста о квалитету понуде туристичке..

креирања демографског профила. У другом делу упитника, дефинисано је 16 констатација, које се односе на поједине елементе туристичке понуде Врњачке Бање. Просечне вредности различитих аспеката понуде изражене су преко аритметичких средина. У трећем делу упитника, дефинисано је 10 констатација као могуће алтернативе за унапређење постојеће туристичке понуде. Испитаници су имали могућност да се одреде за максимално три тврдње и на тај начин изразе свој став о томе шта би требало да буде увести у туристичку понуду, како би иста била садржајнија. Истраживање је вршено на територији општине Врњачка Бања у периоду 01.-31.05.2014. године. Дистрибуција упитника је извршена у хотелском објекту „Звезда“, које припада највећој хотелској кући у Србији, предузећу ХТП „Фонтана“ АД. У циљу анкетирања и иностраних туриста, упитник је сачињен на српском и енглеском језику. Анкетним истраживањем обухваћен је узорак од 38 туриста, који су боравили у Врњачкој Бањи током периода, у коме је истраживање извршено. За обраду прикупљених података, коришћен је статистички пакет SPSS 20.

Табела 4.: Демографски профил испитаника

Карактеристике испитаника	Број испитаника (n)	Процентуално учешће (%)
Пол		
Мушки	19	50 %
Женски	19	50 %
Године старости		
До 25	5	13,2 %
26-35	11	28,9 %
36-44	11	28,9 %
45-54	6	15,8 %
55 и више	5	13,2%
Ниво образовања		
Основно образовање	2	5,3 %
Средње образовање	8	21,1 %

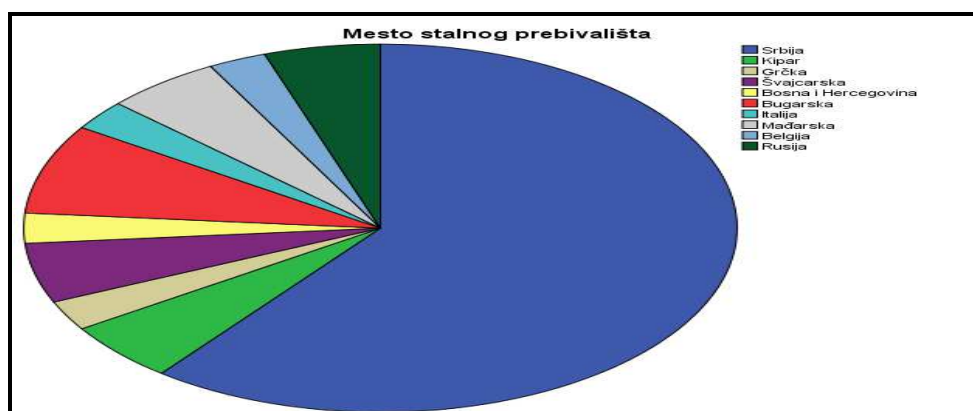
Више образовање	8	21,1 %
Високо образовање	20	52,6 %
Порекло испитаника		
Република Србија	23	60,5 %
Иностранство	15	39,5 %
Мотиви путовања		
Пословни	17	44,7 %
Одмор и рекреација	6	15,8 %
Лечење и рехабилитација	5	13,2 %
Породични	6	15,8 %
Забава и провод	2	5,3 %
Посета пријатељима	2	5,3 %
Број посета Врњачкој Бањи		
Први пут	12	31,6 %
2 -5 пута	14	36,8 %
Више од 5 пута	12	31,6 %
На који начин су испитаници чули за Врњачку Бању?		
По препоруци пријатеља	17	44,7 %
Путем Интернета	6	15,8 %
По налогу лекара	3	7,9 %
Путем туристичке агенције	9	23,7 %
Путем медија	3	7,9 %

Извор: Резултати спроведеног истраживања

На основу табеле 4., можемо констатовати да је процентуално учешће жена и мушкараца у укупном броју испитаника уједначено. Посматрајући старосно доба испитаника, закључујемо да су све

старосне групе заступљене. Највећи број испитаника припада старосним групама 26-35 година и 36-44 година, чије појединачно учешће износи 28,9 % (по 11 испитаника). Поред поменутих група, учешће осталих старосних група је распоређено на следећи начин: до 25 година - 5 испитаника (13,2 %), 45-54 година - 6 испитаника (15,8 %) и 55 и више година - 5 испитаника (13,2 %). Према нивоу образовања, највеће учешће имају испитаници са високим образовањем (факултет), које износи 52,6%, затим испитаници са средњим образовање (21,1%), вишим образовањем (21,1%), и испитаници са основним образовањем (5,3 %). 44,7 % испитаника је посетило Врњачку Бању због пословних разлога. Затим су као најчешћи мотиви заступљени породични 15,8 % случајева; одмор и рекреација у 15,8 % случајева; лечење и рехабилитација у 13,2 %; забава и провод 5,3 % и посета пријатељима у 5,3 % случајева. Анализирајући број посета испитаника Врњачкој Бањи, можемо закључити да је највеће учешће заступљено у категорији испитаника, који су исту посетили 2 до 5 пута и то у 36,8 % случајева. Учешће испитаника, који су први пут у Врњачкој Бањи и више од 5 пута, је процентуално уједначено и износи по 31,6 %. Највећи број испитаника, односно 44,7%, одлучио је да посети Врњачку Бању према препоруци пријатеља, затим 23,7% посредством туристичке агенције, 15,8 % путем Интернета, по налогу лекара 7,9 % и путем медија 7,9 % .

Графикон 1.: Структура испитаника према месту пребивалишта



Извор:Резултати спроведеног истраживања

Графикон 1. приказује структуру испитаника према месту сталног пребивалишта. У узорку су најбројнији домаћи туристи, односно 60,5 %, док су инострани туристи заступљени са 39,5 %. У

анкети су учествовали туристи из: Русије (5,3 %), Белгије (2,6 %), Мађарске (5,3 %), Италије (2,6 %), Бугарске (7,9 %), Босне и Херцеговине (2,6 %), Швајцарске (5,3 %), Кипра (5,3%), и Грчке (2,6 %). Највећи број анкетираних, када је реч о домаћим туристима, потичу из Београда и Лазаревца. Такође су заступљени туристи из Суботице, Варварина, Кикинде, Параћина, Призрена, Крагујевца, Суботице и Ниша, али са знатно мањим учешћем.

Табела 5.: Дескриптивна анализа варијабли

Варијабле	Минимум	Максимум	М (аритметичка средина)	СД (стандардна девијација)
Природно окружење и атрактивност простора	3	5	4,50	,604
Културно историјски локалитети	2	5	3,92	,969
Квалитет смештајних капацитета	1	5	3,39	1,198
Саобраћајна приступачност	1	5	3,97	,885
Гастрономски специјалитети	2	5	3,84	,916
Спортско рекреативни садржаји	1	5	3,66	1,021
Spa i wellness понуда	1	5	3,74	1,155
Здравствене услуге	3	5	4,21	,664
Туристичка сигнализација и инфраструктура	2	5	3,63	,998
Однос цене и квалитета услуга	2	5	3,66	1,047
Забавни садржаји за децу	2	5	3,76	1,051
Могућности за	1	5	3,45	1,132

Истраживање ставова туриста о квалитету понуде туристичке..

квалитетан ноћни живот				
Љубазност локалног становништва	3	5	4,47	,603
Степен чистоће и уређености Бање	3	5	4,05	,695
Квалитет и доступност запослених у туризму	2	5	3,89	,764
Доступност додатних услуга у дестинацији	2	5	3,79	,777

Извор: Резултати спроведеног истраживања

У другом делу упитника, испитаници су на скали од 1 до 5 (1-недовољан, 2-довољан, 3-добар, 4- врло добар и 5– одличан) оцењивали квалитет појединачних елемената туристичке понуде Врњачке Бање. Просечне вредности различитих аспеката понуде изражене су преко аритметичких средина. Испитаници највишу оцену дају аспекту: **природно окружење и атрактивности простора** (АС=4,50), **љубазност локалног становништва** (АС=4,47), затим **здравствене услуге** (АС=4,21), **степен чистоће и уређености Бање** (АС=4,05), **саобраћајна приступачност** (АС=3,97), **културно-историјски локалитети** (АС=3,92), **квалитет и доступност запослених у туризму** (АС=3,89), **гастрономски специјалитети** (АС=3,84), **доступност додатних услуга у дестинацији** (финансијске, здравствене, трговинске и сл.) (АС=3,79), **забавни садржаји за децу** (АС=3,76), **sра i wellness понуда** (АС=3,74), **спортско-рекреативни садржаји** (АС=3,66), **однос цена и квалитета услуга** (АС=3,66). Најниже вредности аритметичке средина су израчунате за следеће варијабле: **туристичка сигнализација и инфраструктура** (АС=3,63), **могућности за квалитетан ноћни провод** (АС=3,45) и **квалитет смештајних капацитета** (АС=3,39).

На питање **Имајућу у виду квалитет Вашег боравка, да ли бисте поново посетили Врњачку Бању?**, 37 испитаника, који чине 97,4% узорка, одговорили су потврдно. Један испитаник, који представља 2,6% узорка, одговорио је да не би поново посетио Врњачку Бању.

Табела 6.: Резултати дескриптивне анализе

Варијабле	Фреквенција (ф)	Процентуално учешће (%)
Већи број манифестација током целе године	20	52,6
Базени са тематским атракцијама	14	36,8
Савремени конгресни центар	16	42,1
Спа ресорт центар великих размера (по узору на словеначке терме)	10	26,3
Богатији културно историјски садржаји (културне руте и сл.)	8	21,1
Екстремни спортови	9	23,7
Богатији садржаји за децу	6	15,8
Савремени здравствени и козметички третмани	8	21,1
Организовани излети у природном окружењу	10	26,3
Пратећи туристички садржај у виду ноћних клубова, коцкарница, плесних дворана и др.	9	23,7
Већи акценат на упознавању туриста са начином живота, обичајима подручја кроз дружења са локалним становништвом	3	7,9

Извор: Резултати спроведеног истраживања

Табела 6. приказује резултате дескриптивне анализе варијабли, које могу да унапреде квалитет постојеће туристичке понуде. Од понуђених 10 констатација, испитаници су имали задатак да се одреде за максимално три, које су према њиховом мишљењу,

кључне за унапређење квалитета и садржаја туристичке понуде. Анализирајући добијене одговоре, утврдили смо следеће:

- 52,6 % испитаника се определило за констатацију **већи број манифестација током целе године.**

Врњачка Бања је одувек била позната по манифестацијама. Првобитно су манифестације биле скромних размера и посећености. Са интензивнијим развојем туризма, манифестације су попримиле карактер масовне појаве и постале један од примарних мотива доласка туриста. Данашње манифестације у Врњачкој Бањи су карактеристичне по разноврсној структури и тематици. У првом плану су културне манифестације, којих има више и подједнако су значајне за промоцију културних вредности овог краја. Најзначајније културне манифестације на територији општине Врњачка Бања су: *Фестивал филмског сценарија, Међународни фестивал класичне музике, Књижевно лето, Фестивал ликовног стваралаштва, Позоришни дани српског теста, На Десанкин дан, Дани Данила Бате Стојковића* и др. Већина наведених манифестација је део Врњачких културних свечаности, које се организују током летњег периода. Тренд организације манифестација током летње сезоне је неповољан зато што током остатка године, а посебно током зимског периода, не постоји адекватан садржај када је реч о манифестацијама. Према томе, смернице би биле усмерене ка организацији већег броја манифестација када је реч о концертним дешавањима, пројекцијама филмова, изложбама и др. Нереално је очекивати организацију манифестације већих размера ван туристичке сезоне, али тај недостатак би се елиминисао или ублажио организацијом сајма књига, који би био примера ради Новогодишњи или Пролећни сајам књига; затим такмичење у бојењу јаја за Васкрс; Дефиле рок бендова Врњачке Бање и околине, концерти уличних свирача; Пролећни маскенбал; Фестивал старих заната, Фестивал дечјег ликовног стваралаштва, Фестивал народних игара и сл.

- 42,1 % испитаника се определио за констатацију **савремени конгресни центар;**

Најзаступљенији облик пословног туризма у Врњачкој Бањи је конгресни. Интензиван развој пословног туризма почиње након изградње Конгресног центра хотела „Звезда“ 1980. године када је Бања добила прави конгресни простор за одржавање великих скупова. Најдужу традицију у развоју овог вида туризма има хотел

„Звезда“. Јединствен је по конгресном центру, који је други по величини после „Сава Центра“ (Подовац, Милићевић, 2013, стр. 43). За унапређивање атрактивности производа пословног туризма, предлог мера обухвата: изградњу хотелског објекта намењеног искључиво пословним туристима, модернизација постојећих конференцијских капацитета савременом информационом технологијом у циљу квалитетније организације пословних догађаја и укључивање производа спортско-рекреативног, здравственог, spa&wellness туризма у програм боравка пословних људи на конференцијама, састанцима и сл.

- 36,8 % испитаника је изабрало констатацију **базени са тематским атракцијама**.

За разлику од бања у окружењу, Врњачка Бања не поседује велике базенске комплексе намењене одмору и релаксацији. Примера ради, терме Чатеж представљају један од водећих термално-туристичких центара у Словенији са богатом понудом и програмима на води. Захватају површину од 13.000 м², и на том простору распоређено је 10 базена са термалном водом чија се температура креће између 26 и 36 °С (<http://www.banje.info/>). Врњачка Бања има потенцијал за изградњу неопходне инфра и супраструктуре, која је неопходна за такав комплекс. Понуда комплекса тематских базена би требала бити употпуњена додатним садржајем као што су spa центар са обједињеним програмима медицинских третмана и spa&wellness третмана заснованих на најсавременијим методама лечења, релаксације и улепшавања. Додатни садржај такве понуде подразумевао би обезбеђивање услова за провод туриста изградњом казина, великих ноћних барова, плесне дворане и др. На тај начин би се туристима обезбедио целокупан доживљај у оквиру једног објекта као и сви неопходни услови за провођење слободног времена.

ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА

Иако је Врњачка Бања годинама једна од најпосећенијих домаћих дестинација, неминовно је да постоје проблеми, који ограничавају даљи развој. Недовољна заступљеност иностраних гостију у укупном туристичком промету условила је низак девизни прилив. Са друге стране, главни узорк недовољне заинтересованости иностраних гостију за Врњачку Бању су: непознатљивост Врњачке Бање као брэнда на међународном туристичком тржишту,

недостатак промотивних активности на међународном нивоу, недостатак инвестиционих улагања, неквалификована радна снага и др. Даљи развој Врњачке Бање као потенцијално конкурентне дестинације зависи од способности дестинацијског менаџмента да креира иновативне туристичке производе, који ће привући туристе. Неопходна је укљученост и континирана комуникација између носиоца туристичке понуде, како би дефинисали и применили најоптималнију стратегију за стварање садржајније туристичке понуде.

На основу просечних вредности појединачних елемената туристичке понуде, које су оцењивали туристи, можемо прихватити хипотезу Х1: *Туристи, који посећују Врњачку Бању, су задовољни постојећом туристичком понудом.* Тачности ове хипотезе доприноси и податак да се 97,4% испитаника изјаснило да би поново посетило Врњачку Бању. Х2, која гласи: *Узимајући у обзир растуће захтеве туриста, унапређење постојеће понуде Врњачке Бање може допринети остварењу бољих резултата на туристичком тржишту и економским ефектима за туристичку привреду,* можемо прихватити као тачну. Полазећи од ставова туриста у погледу унапређења туристичке понуде, можемо закључити да би елементи за које су се исти определили у највећем броју случајева, допринели атрактивности саме понуде, што би даље имало утицај на већу посећеност и приход.

Атрактивни туристички производи, перманентно иновирање туристичке инфра и супраструктуре, маркетинг активности на међународном нивоу, континуирана едукација кадрова и повезивање јавног и приватног сектора у великој мери могу допринети бољој позицији Врњачке Бање на туристичком тржишту. На основу спроведеног истраживања, можемо закључити да су могућности за обогаћивање постојеће туристичке понуде велике. Потребно је обликовати производ који ће привући и туристе, који имају холистички приступ одржању здравља целокупног организма и који су спремни да свој одмор проведу користећи различите садржаје намењене спортским активностима и релаксацији.

ЛИТЕРАТУРА

1. Голоб, М., Сиротић, Р., Голоб, М. (2014). Истраживање квалитета и разине задовољства туриста туристичком понудом. *Зборник Велеучилишта у Ријеци*, 2 (1), Велеучилиште у Ријеци, стр. 27-40.
2. Живковић, Р., Брдар, И., (2015). Expectation and Satisfaction of Foreign Tourists in Rural Tourism: A Case Study of Serbia. *The*

- Review of International Affairs, LXVI (1157)*, Институт за међународну политику и привреду, стр. 125-137.
3. Подовац, М., Милићевић, С. (2013). Потенцијали Србије за развој пословног туризма. *Економски погледи*, год. 15., 31(1), Научно-истраживачки центар Економског факултета Универзитета у Приштини са привременим седиштем у Косовској Митровици, стр. 35-48.
 4. Попеску, Ј., (2011). *Менаџмент туристичке дестинације*. Универзитет Сингидунум, Београд.
 5. Руђинчанин, О., Топаловић, О. (2008). *Врњачка Бања на почетку 21. века*. библиотека „Др Душан Радић,, Културни центар, Врњачка Бања.
 6. Стефановић, В., (2010). Екстремни спортови као део туристичке понуде Србије. *Зборник радова Географског факултета Универзитета у Београду*, бр.58, Географски факултет Универзитета у Београду, стр. 111-120.
 7. <http://webrzs.stat.gov.rs/> (преузето 30.04.2015.)
 8. <http://www.banje.info/slovenacke-terme/terme-catez-slovenija/> (преузето 05.05.2015.)

Рад је примљен: 03.06.2015.

Рад је прихваћен за штампу: 24.06.2015.

МЕХАНИЗМИ РЕШАВАЊА АГЕНЦИЈСКОГ ПРОБЛЕМА У САВРЕМЕНОЈ КОРПОРАЦИЈИ

MECHANISMS FOR RESOLVING THE AGENCY PROBLEM IN CONTEMPORARY CORPORATION

Радмила Селаковић

Академија за националну безбедност, Београд, Србија

Милан Звездановић¹

Академија за националну безбедност, Београд, Србија

Сажетак: Да би се предупредило смањење вредности имовине предузећа односно избегли губици приноса акционара за решавање агенцијског проблема користе се разни механизми. У циљу смањења одступања активности менаџмента од интереса акционара, акционари могу: 1) осмислити компензациони пакет за менаџмент тим и 2) надгледати активности менаџмента. Превазилажење агенцијског проблема могуће је остварити: поделом надлежности и механизма контроле између менаџмента и управног одбора, повећањем нивоа транспарентности у дефинисању обавеза и начина награђивања менаџмента, повећањем власничког учешћа акционара са већим уделом у капиталу и сменом неефикасног менаџмента. У раду је прво презентован агенцијски проблем а затим су и анализирани начини решавања проблема, чији је циљ да смање или у потпуности одстране конфликт између акционара и менаџера.

Кључне речи: савремена корпорација, агенцијски проблем, информациона симетрија, управни одбор

Abstract: Prevention of reduction in value of business assets or avoidance of yield losses for shareholders could be achieved by applying various mechanisms for solving agency problems. In order to reduce the management's deviation from shareholders' interests, shareholders could: 1) design compensation package for the management team, and 2) monitor the activities of management. Overcoming the agency's problems can be achieved: the division of responsibilities and control mechanisms between the management and the board of directors, increasing the level of transparency in defining the obligations and ways to reward management, increasing the ownership stake of shareholders with greater share in the equity and the replacement of inefficient management. The authors first present the agency problem and then analyze the ways of its resolving aimed at reducing or completely removing the conflict between shareholders and managers.

Key words: Modern Corporation, agency problem, information symmetry, the board of directors

¹ zvezdanovicmilan@gmail.com

УВОД

Савремене услове пословања карактерише изналажење механизма и инструмената интензивније корпоративне контроле тржишног и банкарског система, без обзира да ли је реч о националном или међународном тржишту. Развој корпоративне контроле тржишног система, као својеврсног саморегулирајућег механизма, редефинисао је традиционални однос између акционара, менаџера и других субјеката од значаја у корпоративном управљању.

У систему корпоративне контроле потребно је сагледати различите механизме и факторе, као што су: власништво менаџера и контрола права гласа, ефекте власништва над сопственим капиталом, однос вредности права гласа и контроле, односе у структури капитала са нагласком на власништво менаџера, субјекте у заступању корпорације итд. Корпоративна контрола се може посматрати кроз процесе: препродаје и размене акција, мерџера, аквизиције, преузимања, консолидација или алтернатива као што су заједничка улагања и стратегијски савези. Сваки од поменутих механизма, претпоставља одређене хипотезе са позитивним и негативним ефектима. Стога, у економској литератури је дужи временски период присутна дебата о томе да ли ефекти ових механизма воде повећању економске ефикасности привредних субјеката и глобалног економског система или не. Међутим, и овде је потребно истаћи разлику између краткорочних и дугорочних ефеката, и у том контексту различитих ставова субјеката корпоративног управљања по питању сагледавања ефикасности пословања.

Савремени услови пословања утичу на промену обрасца понашања менаџера и одређују њихово окретање реализацији непосредних, краткорочних циљева пословања. Са друге стране, евидентна је ограниченост тржишта капитала да оцени ефекте дугорочних инвестиција. Краткорочна оријентисаност тржишта води краткорочној перспективи менаџера, који под притиском остварења профита у кратком року стављају у други план остварење дугорочних циљева пословања.

1. ПОЈАМ АГЕНЦИЈСКОГ ПРОБЛЕМА И ИНФОРМАЦИОНЕ АСИМЕТРИЈЕ

Може се рећи да је основни економски проблем који корпоративно управљање жели решити алокација права на одлучивање и контролу према субјектима који имају утицаја и

информације да ефикасно користе корпоративне ресурсе у циљу стварања вредности, а који су, у исто време, одговорни према другим странама које су предузеле ризик ангажмана у корпорацији.

Проблем раздвајања сношења ризика (власништва) и менаџмента (одлучивања) се може преформулисати у агенцијски проблем. Присутан је у свим агенцијским односима: уговорним односима у којима једна или више особа принципали – анагажују друге особе – агенте – да обављају неке услуге у њихову корист. Овакав ангажман укључује делегирање дела ауторитета за доношење одлука агентима. Када агенти не раде у најбољем интересу принципа, разлози за такво њихово понашање могу се наћи у њиховој опредељености да максимизирају сопствене корисности, неуважавајући притом интересе акционара. У предузећу, агенцијски проблем манифестован конфликтима интереса и одступањима понашања менаџера од најбољих интереса акционара може резултирати смањење богатства акционара (*shareholder wealth*). Укупан резидуални ризик алокације ресурса учињене од стране менаџера, сносе акционари, док су консеквенце на лично благостање менаџера пропорционалне само њиховом малом учешћу у власништву (Stroebel, 2012). По Jensenu (1983) потреба да акционари остварују контролу резултата пословања менаџмента је изазвана раздвајањем сношења ризика.

Као што је већ истакнуто највећи проблем корпоративног управљања је раздвајање својине и управљања, разматран у литератури као агенцијски проблем. Основни проблем је како обезбедити да менаџери раде у корист акционара. Два могућа решења агенцијског проблема су: 1) стално и свеобухватно надгледање менаџера од стране акционара и 2) стриктно и свеобухватно дефинисан уговор између менаџера и акционара. Међутим, у условима постојања информационе асиметрије акционари нису у могућности да адекватно надзиру рад менаџера.

Неки ефекти резултата рада менаџмента постају видљиви тек у дугом року, тако да је један од основних проблема управног одбора који врши смену менаџмента реакција у право време. Променом висине компензација менаџменту управни одбор делимично утиче на њега. На овај начин управни одбор користећи своју основну функцију одређивања компензација за менаџмент, може делимично кориговати понашање актуелног менаџмент тима, и пружити му још једну прилику за побољшање резултата предузећа. Од управног одбора се, након периода назадовољавајућих резултата предузећа, очекује да смени топ менаџера и менаџмент тим предузећа. Међутим, управни одбор ће сменили менаџмент само уколико су

остварени резултати предузећа слабији од просека у грани, нереагујући на резултате предузећа лошије од тржишног просека. Менаџмент ће се сматрати неефикасним у случају лошијих резултата предузећа у односу на грану у којој послује. Смена неефикасног менаџера од стране снага на тржишту корпоративне контроле се остварује кроз непријатељска преузимања у случају да су резултати предузећа лошији од тржишног просека, док за предузећа са лошим перформансама у односу на грану смену врши управни одбор. Веома је тешко одредити границу преко које се лоши резултати пословања менаџмента више не могу толерисати.

Еефикасност управног одбора може бити условљена неадекватним знањем или неадекватним информацијама. Да би управни одбор могао правовремено да реагује на смањење вредности капитала предузећа и спречи интервенцију екстерних механизма контроле, неопходно је обезбедити информације о апсолутним резултатима предузећа, резултатима у поређењу са граном и у поређењу са могућностима тржишта. Способност управног одбора да допринесе контроли и оцени резултата менаџмента, у многоме зависи од њиховог приступа важним информацијама, које су најчешће под контролом топ менаџера. То може значити да у бројним предузећима постоји потреба да се поред контроле менаџмента, врши контрола самог управног одбора.

Иако би се могло учинити да је „решење проблема управног одбора“ у континенталном моделу корпоративног управљања супериорније и оно поседује одређене недостатке. Независност спољних чланова управног одбора може бити подривена пословним интересима, будући да се они најчешће делегирају из предузећа или банака која тесно сарађују са менаџментом предузећа, и што је важније, чињеницом да спољни чланови имају „своју“ акционарску групу која их је довела на ту позицију. Такође, и у овом моделу присутан је проблем информисаности. Штавише, он је потенцијално и израженији него код англосаксонског модела. Пошто су чланови надзорног одбора искључиво спољни чланови, они су зависни од информација које им други ставе на располагање, а које не морају, по дефиницији, бити ваљане, правовремене и правилно интерпретиране. Степен познавања пословања предузећа од стране чланова надзорног одбора често је недовољан и не може се ублажити укључивањем унутрашњих чланова. Слично англосаксонском моделу место председника управног одбора често заузима бивши топ менаџер. И док таква ситуација може бити пожељна из разлога што такав појединац добро познаје пословање предузећа, негативно је то што он може доминирати управним одбором и успоравати

радикалне, али неопходне мере, које су морале бити спроведене за време док је био на позицији менаџера.

Између компензација менаџмент тима и резултата пословања предузећа постоји слаба позитивна веза на шта указује више емпиријских истраживања. (Marck и др., 1988; Jensen & Murphy, 1990). Степен независности чланова управног одбора, контрола извршних менаџера над управним одбором и пасивност чланова управног одбора су једни од основних разлога неправовремене реакције управног одбора. У случају да актуелна управа поседује безначајан сток акција предузећа, Marck (1988) проналази да управни одбор кажњава менаџмент када предузеће има лошије резултате пословања у односу на просек у грани, али и да управни одбор не награђује адекватно менаџмент у случају бољих резултата од просека. Међутим, у ситуацији када менаџер поседује значајан сток акција то би водило смањењу њихове независности. Проблем смањене независности управног одбора је утолико израженији уколико је заступљеност унутрашњих чланова у управном одбору већа. Унутрашњи чланови испољавају смањену независност у одлучивању услед жеље за напредовањем и каријером. Сходно томе увођење спољних чланова у управни одбор, по мишљењу DaHya и Mc Connel (2001) резултира растом цена акција, а Weisbach (1988) сматра да је вероватноћа смене менаџера у предузећима са лошим резултатима пословања већа уколико у управном одбору доминирају спољни чланови. Међутим, постоје и докази којима се позитивни утицај заступљености спољних чланова у управном одбору негирају. Слично томе, Monks (2002) износи да је улога независних чланова у побољшању корпоративног управљања само мит. Позивајући се на сопствено искуство, он оцењује да се његово „управљање“ на позицији „независног члана“ свело на пуко спречавање прекршаја и проневера.

2. МЕХАНИЗМИ ЗА ПРЕВАЗИЛАЖЕЊЕ АГЕНЦИЈСКОГ ПРОБЛЕМА

Тржиште акција представља јединствено реално мерило резултата менаџмента. Тржишна цена акција предузећа представља индикатор остварених резултата менаџера. Она ће расти, уколико менаџмент остварује добре резултате што преузимање предузећа чини тешким, будући да акционари неће хтети да продају акције (Klein & Zur, 2009). У случају да менаџери остварују лоше резултате предузећа то ће довести до пада тржишне цене акција и учиниће лакшим преузимање контроле управљања над ресурсима предузећа.

Примарна стимулација највећег броја стицатеља за преузимање предузећа је коришћење разлике између текуће тржишне вредности предузећа и његове антиципиране вредности коју би имало циљно предузеће у случају ефикасног менаџмента (Thomas & Cotter, 2007). Ову улогу арбитража на тржишту корпоративне контроле играју тзв. стицатељска предузећа. Jensen и Ruback (2000) сматрају да је тржиште корпоративне контроле простор на коме се алтернативни тимови менаџера надмећу за право управљања корпоративним ресурсима и где акционари играју релативно пасивну улогу прихватања и одбијања понуда ових тимова.

У циљу креирања и одржавања ефикасног процеса одлучивања у земљама са англосаксонским моделом корпоративног управљања почетком деведесетих година прошлог века повела се расправа о могућности реформисања система корпоративног управљања. Циљ дебате је изналажење решења за проблеме са којима се сусреће савремени систем корпоративног управљања. Проблем неадекватне стимулације проузрокован некомплетним уговорима и некомплетним информацијама, иницирао је истраживање с намером успостављања ефективније контроле. Због све интензивнијих критика тржишта корпоративне контроле, намера реформи корпоративног управљања је била да се предупреди потреба честих реаговања овог механизма контроле.

Превазилажење агенцијског проблема могуће је остварити: поделом надлежности и механизма контроле између менаџмента и управног одбора, повећањем нивоа транспарентности у дефинисању обавеза и начина награђивања менаџмента, повећањем власничког учешћа акционара са већим уделом у капиталу и сменом неефикасног менаџмента.

2.1. ПОДЕЛА НАДЛЕЖНОСТИ И МЕХАНИЗАМА КОНТРОЛЕ УПРАВЉАЊА ИЗМЕЂУ МЕНАЏМЕНТА И УПРАВНОГ ОДБОРА

Установљавање управног одбора је један од начина унапређења корпоративног управљања. Управни одбор на основу пренешеног права акционара врши контролу остварених резултата менаџмента. Његова основна функција је избор, смена менаџмента, као и дефинисање компензационог пакета за топ менаџера и друге чланове менаџмент тима. Поред тога управни одбор често одлучује и о другим важним питањима као што је издавање акција и друге промене на капиталу предузећа, велике инвестиције и др. Његова улога посебно долази до изражаја ако се узме у обзир чињеница да

он предузима одговорност за резултате пословања које је остварио менаџмент. Дobar управни одбор може унапредити пословање предузећа, исто тако као што лош може оставити предузеће на милост и немилост неефикасном и неспособном менаџменту.

Ефикасан управни одбор треба да испуњава одређене функције, као што су:

- 1) преиспитивање и вођење корпоративне стратегије, креирање годишњих буџета и планова,
- 2) управљање ризиком,
- 3) надзор над главним капиталним расходима, аквизицијама и продајама,
- 4) избор и награђивање главних надзорних лица, надзирање и управљање могућим конфликтом интереса, укључујући злоупотребе, корупцију и деловање између повезаних лица,
- 5) обезбеђење интегритета система рачуноводства и извештавање корпорације, независност ревизора и одговарајући систем контроле функција,
- 6) надзор над процесом управљања и објављивања података.

Препоруке за унапређење корпоративног управљања, које се односе на функционисање управног одбора, дате у виду решења појединих проблема могу се свести на следеће (Calbury, 1998, Принципи корпоративног управљања, 2002):

- изван број чланова управног одбора морају бити лица која нису запослена у предузећу,
- раздвајање функције председника управног одбора и топ менаџера,
- дефинисање величине управног одбора и броја предузећа у којима једна особа може заузимати позицију у управном одбору,
- одређивање дужине трајања мандата,
- увођење обавезног поновног избора чланова управног одбора бар једном у три године,
- лимитирање година старости за обављање функције члана управног одбора,
- обезбеђивање једнаких услова за све акционаре приликом гласања на скупштини акционара, независно од тога да ли припадају групацији већинских или мањинских акционара, индивидуалних или институционалних акционара.

Наведена решења у виду савета предвиђају постојање једностепеног управног одбора коме би била додата комисија која би се бавила питањима корпоративног управљања, као што су питања ревизије финансијских извештаја и интерне ревизије, питања компензације менаџера и питања номинација, односно предлагања и

именовања чланова управног одбора и менаџера. Делегирање дела активности на комисије при управном одбору довело би до појаве две инстанце у оквиру управног одбора за кога не би могло да се тврди да је једностепено тело. Препоручује се и водећа улога спољних чланова у комисији за компензације и комисији за ревизију. Спољни чланови би требало да буду особе високог угледа. Они би требало да се састају најмање једном годишње без учешћа извршних менаџера, а на том састанку обавезна тема требало би да буде годишње испитивање резултата топ менаџера. Комисија за ревизију, би према препорукама, требало да се састане бар једном годишње са задатком разматрања адекватности система интерне финансијске контроле. Комисија за награђивање би требало да предлаже и периодично испитује плату и друге компензације топ менаџеру и другим члановима менаџмент тима. Топ менаџер уобичајно нема право гласа о овим одлукама и има само право да препоручује износе компензација за менаџере нижих нивоа менаџмента. У вези са компензацијама менаџера препоручује се да се већи део компензација обезбеђује у форми акција или опција на акције предузећа (Davis & Kim, 2012).

Независни чланови, према препорукама, су пожељни као чланови комисије за именовања, док присуство топ менаџера није дозвољено. Комисија препоручује управном одбору:

- кандидате који треба да буду именовани у управни одбор,
- оцењује исправност реизбора чланова који су већ на позицији,
- разматра који члан ће бити постављен за председника ове и других комисија,
- разматра питања о држању топ-менаџера на позицијама,
- спроводи интервјуе и препоручује кандидате за топ менаџера.

Све радње које су усмерене на јачање права акционара, у смислу обезбеђивања бољег прис-тупа информацијама, могућности постављања питања, гласања у одсуству, присуствовања скупштинама путем електронских медија се подстичу наведеним препорукама. У вези са структуром управног одбора, даје се право избора између једностепене и двостепене форме.

2.2. ДЕФИНИСАЊЕ ОБАВЕЗА И НАЧИНА НАГРАЂИВАЊА МЕНАЏМЕНТА

Јасно дефинисане фидицијарне дужности менаџера према предузећу могу ублажити проблем корпоративног управљања. Лојалност предузећу и акционарима је једна од основних обавеза

менаџера. Активно промовисање и заштита интереса акционара са посебном пажњом, бригом и умешношћу и без попуштања је обавеза управног одбора као формалног заштитника интереса акционара. Менаџери фидуцијарну одговорност према предузећу, односно према свим акционарима, чланови управног одбора испољавају у ситуацији када на скупштини гласају у својству акционара или у својству пуномоћника других акционара. У овом случају они су одговорни према свим акционарима предузећа, а не само према појединим акционарима, захваљујући чијим гласовима су изабрани. Менаџера треба мотивисати на одговорно и савесно обављање активности у предузећу. У случају да посао обавља несавесно наносећи штете осталим стејкхолдерима, према таквим менаџерима предузеће треба поднети тужбу. Иако је пред судовима могуће доказати разне врсте проневера менаџмента предузете у циљу стицања непосредне користи, веома је тешко судски оцењивати квалитет пословних одлука које он доноси. Зависно од ситуације тужба може или да заустави извршење неке радње или да донесе пресуду о надокнади штете.

У циљу стицања и одржавања добре сопствене одговорности и репутације, менаџер ће ефикасније радити у корист предузећа и његових власника. Степен у коме понашање менаџмента може одступати од интереса акционара ограничен је интерним и екстерним тржиштем менаџерске радне снаге. Добра репутација менаџера ће повећати његову цену на тржишту менаџера и омогућиће му привлачење новог капитала, било кроз емисију нових акција или кроз задужење. Ефекти репутације узрокују да вредност хуманог капитала менаџера зависи од односа очекиваних и остварених резултата предузећа. Иако важно, екстерно тржиште менаџера не може извршити кориговање понашања постојећег менаџмента уколико то не уради неки други механизам контроле.

Међутим, како би управни одбор помирио различите интересе власника и менаџера обавезан је да дефинише структуру компензационог пакета на основу остварених резултата менаџера као и нивоа његове одговорности и репутације. План компензационог пакета најчешће укључује три категорије: 1) плату у фиксном износу, тј. компензације које не зависе од остварених резултата предузећа (плата, пензија и осигурање) 2) компензације које зависе од тржишних мера перформанси предузећа (акције без права гласа, опције на акције, и права ап्रेसијације акција) и 3) компонента која одражава краткорочне резултате предузећа и заснована је на рачуноводственом профиту (бонуси, учешћа у добитку и капиталу) (Денчић-Михајлов, 2006). Пакет може

обухватити и друга права, која се стичу одласком у пензију или приликом одласка из предузећа.

2.3. ПОВЕЋАЊЕ ВЛАСНИЧКОГ УЧЕШЋА АКЦИОНАРА СА ВЕЋИМ УДЕЛОМ У КАПИТАЛУ

Остваривање контроле менаџмента од стране атомистичких акционара није ефикасно средство у решавању проблема корпоративног управљања. Највећи део користи од контроле ће стећи други акционари, док ће атомистички акционар сносити релативно високе трошкове, који ће превазићи користи од контроле менаџмента. У последњим деценијама се уместо широко диспергованих атомистичких акционара који немају ни могућности ни интереса да надзиру менаџмент, појављују појединци или институционални инвеститори који имају и могућности и интереса да се озбиљно баве предузећем. Инвеститори с једне стране путем крупног улога утичу на пословање предузећа и надзиру менаџмент, што им доноси и добит и трошкове, док с друге стране имају потребу да смање ризик улагања кроз диверзификацију свог портфолиа. Присуство другог мотива је израженије, тако да инвеститор радије продаје акције предузећа уколико је незадовољан менаџментом и њеним радом него што ће покушати да утиче на пословање предузећа, повећањем власничког удела и борбом заступника.

У циљу решавања проблема постојања атомистичких акционара, једна од варијанти привременог укрупњавања власништва јесте борба заинтересованих страна за гласове на скупштини акционара. Како атомистички акционари и не долазе на седнице скупштине акционара, тежиште борбе за гласове је у фази прикупљања пуномоћја за заступање наведене групе акционара на седници скупштине предузећа. Међутим, улога борбе заступника као корективног механизма понашања менаџера није се показала ефикасном. У већини случајева је неуспешна, јер су атомистички акционари скептични према непознатим појединцима или институционалним инвеститорима.

С друге стране, степен заштите мањинских акционара може се повећати на више начина. Најпре, мањински акционари могу имати користи од повећања учешћа другог и трећег највећег акционара, будући да они могу ограничити могућности извлачења приватних користи контроле од стране највећег акционара (Edwards & Nibler, 2000). Друга могућност је увођење законске регулативе којом се мањинским акционарима омогућава позитивна дискриминација, као што је, нпр. прописивање доношења већег броја

одлука квалификованом скупштинском већином, уместо од стране менаџмента, резервисање извесног броја чланова управног одбора за мањинске акционаре, омогућавање покретања посебних ревизорских поступака у ситуацијама у којима мањински акционари сматрају да је једнак третман акционара повређен и сл. (Ertimur, Ferri & Muslu, 2011). На крају то је, свакако, и законско ограничавање могућности поседовања унакрсних власништва, пирамидизације структуре власништва, емисије других класа акција и сл.

2.4. СМЕНА НЕЕФИКАСНОГ МЕНАЏМЕНТА

Како је ефективна контрола над предузећем у рукама управног одбора или менаџера, у случају неефикасности управног одбора, постоји могућност да тржиште корпоративне контроле одигра улогу супститута за неефикасни систем интерне контроле. Предузећа без ефективне интерне контроле постаће мете стицатељских компанија. Један од најзначајнијих екстерних механизма контроле у савременим условима пословања је тржиште корпоративне контроле које заправо представља специфичан аспект функционисања тржишта акција, односно тржишта капитала.

Разлози остваривања незадовољавајућих резултата постојећег менаџмента могу се наћи у његовом неодговорном и нестручном обављању посла, као и нескривеној потреби да на штету интереса акционара остварује сопствене циљеве. Опортунистичко и неефикасно понашање менаџмента се може превазићи непријатељским преузимањем предузећа. Промена у контроли предузећа омогућава стицатељском предузећу да смени менаџере који не раде у интересу акционара. *Ех-пост* ефикасност тржишта корпоративне контроле овде долази до изражаја јер оно помаже да се коригују погрешне одлуке о алокацији ресурса и искористе синергије и други позитивни ефекти. Његова *ех-анте* ефикасност коригује понашање менаџмента будући да претње преузимања ограничавају степен одступања менаџмента од максимизације благостања акционара (Ertimur, Ferri & Maber, 2012). Што је јаз између стварних и потенцијалних резултата предузећа већи, то ће стицатељу упућивати утолико јаче претње, а што је претња предузећа стицатеља озбиљнија, менаџери ће се више трудити да максимизирају вредност предузећа, јер преузимање може резултирати њиховом сменом. Активније и ефикасније тржиште корпоративне контроле ће присиљавати менаџере да раде у интересу својих акционара. Смена неефикасног менаџмент тима алтернативним тимом и исплата премија дају аргуменат за тврдњу да

стицатељи имају улогу заштитника интереса акционара. Улога стицатеља је позитивна ако они успеју да пронађу неефикасни менаџмент и уколико га након преузимања заиста смене. Узорак предузећа која су била на мети стицатеља а која се налазе на листи Фортуне 500 су имала значајно ниже стопе раста и нижи Тобинов q рацио од предузећа која нису била предмет интересовања стицатељског предузећа (Jarrel, Brickley & Netter, 1988).

Ефективност система интерне контроле опредељује понашање и квалитет појединаца који су чланови управног одбора и менаџмента. Такмичење алтернативних тимова менаџера за право управљања предузећем врши проверу система интерних контрола предузећа. Како би се заштитили од смене, менаџери могу спроводити одређене радње које онемогућавају алтернативном тиму менаџмента да изврши преузимање предузећа и њихово уклањање. Употребом дефанзивних стратегија финансијског реструктурирања менаџмент обезбеђује заштиту од утицаја тржишта корпоративне контроле. Такође може користити и друге стратегије одбране као што су измене у статуту предузећа, куповине других предузећа у циљу заштите путем величине, склапање споразума са потенцијалним стицатељем о „замрзавању“ власништва у циљном предузећу, вођење судских спорова и сл. Приликом обране предузећа од преузимања употребом разних стратегија незадовољавајући резултати пословања менаџмента и предузећа могу остати некажњени.

Смена неефикасног менаџмента од стране тржишта корпоративне контроле и стицатељских предузећа може оправдати његову улогу. Иако мотиви предузећа стицатеља могу бити и остваривање профита у циљном предузећу који није на располагању „обичним“ акционарима, будући да им недостају финансијска и правна помоћ и мреже појединаца и финансијских институција које, пак, предузећа стицатељи могу понудити.

Waish i Kosnik (1993) не откривају статистички значајне разлике у фреквенцији смене менаџмента након преузимања предузећа, ни код просечног, ни код предузећа са лошим резултатима. Смена неефикасног менаџмента од стране стицатељске компаније није увек присутна. Више студија је показало да је половина циљних предузећа имала боље резултате пословања две године пре промене контроле управљања. Тржиште корпоративне контроле неће заменити неколицину неефикасних менаџера и чланова управног одбора, ако су трошкови те активности сувише високи, те је резултат њихове смене мањи од штете која постоји без преузимања тих активности. Циљ постојања тржишта корпоративне

контроле је обезбеђивање услова за максимизирање вредности предузећа. Сагласно циљу његов задатак је да најпре идентификује неефикасне менаџере предузећа која имају лошије резултате пословања од просека у грани.

ЗАКЉУЧАК

Како перформансе предузећа падају, утицај интерних и екстерних механизма корпоративне контроле на менаџмент расте, што у крајњој инстанци може резултирати „присилним“ реструктурирањем. Уколико менаџмент не учини ништа ни након пријема експлицитних претњи контролних механизма, уследиће интервенција механизма контроле, те ће менаџмент бити смењен интервенцијом управног одбора, или ће се интервенцијом стичатељског предузећа са тржишта корпоративне контроле сменити и менаџмент и управни одбор.

Од управног одбора, као механизма контроле, се очекује правремена реакција, јер ће се у супротном сматрати одговорним за интервенцију екстерних механизма контроле. Идеално би било да управни одбор уочи ерозију економске вредности у раним фазама и присили менаџмент на реструктурирање док су перформансе предузећа још увек близу стандарних. Ефикасан управни одбор држи везу перформанси и компензација за менаџере јаком и присиљава менаџмент да иницира неопхоно реструктурирање, смањењем компензација или претњом његове смене.

Постојање могућности интервенције екстерних механизма контроле често иницира реструктуриране предузећа. Када систем корпоративног управљања у у предузећу није способан да иницира реструктурирање, ови механизми контроле ће интервенисати и иницирати реструктурирање. Ипак, добар систем корпоративног управљања производи високу вероватноћу иницирања реструктурирања независно од перформанси, док је код екстерних механизма ова вероватноћа само у случају лоших перформанси. Стога квалитет система корпоративног управљања представља важан предуслов одржања добрих перформанси, правоверменог иницирања реструктурирања, смене неефикасног менаџмента и превенирања интервенције екстерних механизма контроле.

ЛИТЕРАТУРА

1. Becht, M., Balton, P. & Roell, A. (2002). *Corporate Governance and Control*, ECGI – France Working Paper No. 02/2002, <http://papers.ssrn.com>
2. Borokhovich, K. A., Parrino, R. & Trapani, T. (1996). Outside Directors and CEO Selection, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 31, 377-397.
3. Colley, J. L. Jr., Settinius, W., Doyle, J. & Logan, G, (2003). *Corporate Governance*, McGraw-Hill.
4. Davis, F. G. & Kim E. H. (2012). Business Ties and Proxy Voting by Mutual Funds, *Journal of Financial Economics*, 85, 552-570.
5. Dahya, J. & Mc Connel, J. (2001). *Outside Directors and Corporate Board Decisions: A natural Experiment*, Working paper, <http://www.ssrn.com>
6. Dann, L.Y. & DeAngelo, H. (1988). Corporate Financial Policy and Corporate Control: a Study of Defensive Adjustments in Assets and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 20, 87-128.
7. Donald H. & Chew J. (2001). *Corporate Finance*, McGraw Hill,
8. Denčić-Mihajlov K. (2006). Market for corporate control as emerging phenomenon in the republic of Serbia, Zbornik radova "Strukturne promene i demografska kretanja zemalja Južne Evrope", Ekonomski fakultet u Nišu, Niš, 581-588.
9. Edwards, J. & Nibler, M. (2000). Corporate Governance in Germany: the Role of Banks and Ownership Concentration, *Economic Policy*, 238-367.
10. Eisenhardt, K, (1989). Agency-theory: An assessment and review, *Academy of Management Review*, 14, 47-74.
11. Ertimur, Y., Ferri, F. & Maber, D. (2012). Reputation Penalties for Poor Monitoring of Executive Pay: Evidence from Option Backdating, *Journal of Financial Economics*, 104, 118-144.
12. Ertimur, Y., Ferri, F. & Muslu, V. (2011). Shareholder Activism and CEO Pay, *Review of Financial Studies*, 24, 535-592.
13. Gaspenski L. C., Brigham, E. F. & Ehrhardt, M.C. (1999). *Financial Management: Theory and Practice*, Harcourt College Publisher
14. Gaughan P. A. (1997). *Mergers, Acquisitions and Corporate Restructuring*, John Wiley&Sons
15. Gompers, P. A., Ishii, J. L. & Metrick, A. (2003). Corporate governance and equity prices, *Quarterly Journal of Economics*, 118.

16. Harnilton, R.W. (2000). Corporate Governance in America 1950-2000: Major Changes But Uncertain Benefits, *The Journal of Corporation Law*, 349-373.
17. Harris, M. & Raviv, A. (1988). Corporate Control Contests and Capital Structure, *Journal of Financial Economics*, 20, 55-86.
18. Hart, O. (1995). Corporate Governance: Some Theory and Implication, *Economic Journal*, 105, 678-89.
19. Jarrel, G. A. & Netter, J. M. (1988). Market for Corporate Control: The Empirical Evidence Since 1980., *Journal of Economic Perspectives*, 2 (1), 49-68.
20. Jensen, M. (1991). Corporate control and the politics of finance, *Journal of Applied Corporate Finance*, 4, 13-33.
21. Jensen, M. (2000). *A Theory of the Firm: Governance, residual claims and organizational forms*, Harvard University Press.
22. Jensen M. & Ruback R. (1983). The Market for Corporate Control: The Scientific Evidence, *Journal of Financial Economics*, 11, 5-50.
23. Jensen, M. (1986). Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance and Takeovers, *American Economic Review*, 76, 323-329.
24. Klein, A. & Zur, E. (2009). Entrepreneurial shareholder activism: Hedge funds and other private investors, *Journal of Finance* 64(1), 187-229.
25. Stanković, Lj., Novičević, B. & Đukić, S. (2012). Designing Corporate Sustainability Performance Measurement Sistem, *FACTA Universitatis*, Series: Economics and Organization, 9 (4).
26. Stroebel, J. (2012). *The Impact of Asymmetric Information about Collateral Values in Mortgage Lending*, mimeo, Stanford University.
27. Thomas, R. & Cotter, J. F. (2007). Shareholder Proposals in the New Millennium: Shareholder Support, Board Response and Market Reaction, *Journal of Corporate Finance*. 13, 368-391.

Рад је примљен: 06.05.2015.

Рад је прихваћен за штампу: 08.05.2015.

КАРАКТЕРИСТИКЕ ОФШОР ЦЕНТАРА**CHARACTERISTICS OF OFFSHORE CENTERS****Иван Миленковић¹**

Универзитет у Новом Саду, Економски факултет Суботица

Драгана Миленковић²

Универзитет у Приштини, Економски факултет Косовска Митровица

Сажетак: *Офшор центри (или центри нерезидентног пословања) су позорница за пословање офшор компанија, чија активност последњих десетлећа стално јача. У уводном делу објашњене су основне категорије офшор центара. У другом делу рада размотрени су мотиви за пословање у офшор центрима. У трећем делу се говори о предностима и недостацима пословања у офшор центрима.*

Кључне речи: *Офшор центри, офшор пословање, офшор компаније*

Abstract: *Offshore centers (or centers of non-resident operations) are the stage for operations of offshore companies, whose activities are bigger and bigger in last decades. In the introductory part explained are basic characteristics of offshore centers. In the second part of the paper examined are motives for doing business in offshore centers. In the third part we discuss advantages and disadvantages of doing business in offshore centers.*

Keywords: *Offshore centres, offshore business, offshore companies*

**1. УВОДНА РАЗМАТРАЊА – ОСНОВНЕ КАТЕГОРИЈЕ
ОФШОР ЦЕНТАРА**

Да би се смислено говорило о офшор (off shore или offshore) пословању, неопходно је пре тога дефинисати земље у којима се њихове активности одвијају. Оне се називају офшор³ центрима (користе се још и називи „порески рајеви“, „фискални рајеви“,

¹ e-mail: imilenkovic@ef.uns.ac.rs

² e-mail: dragana.milenkovic@pr.ac.rs

³ Offshore (или off shore) буквално значи ван обале односно далеко од обале и настао је по истој логици као и реч oversee (буквално *преко мора*, а суштински *ван Велике Британије* тј. ван *Британских острва*), а потиче из британског енглеског. Британци су због доминације своје земље у викторијанско време, када је она била водећа колонијална сила („империја у којој сунце не залази“), свет посматрали као да је у његовом средишту Велика Британија. Ако се тако посматра, реч *offshore* у свом изворном значењу имала је смисао „далеко ван граница Велике Британије“, а данас би у колоквијалном преводу значила „тамо далеко“. То има смисла јер су многи офшор центри далека острва на егзотичним дестинацијама далеко од водећих развијених земаља Северне Америке и Европе, мада је под знаком питања да ли данас, када је Кина постала друга по величини GDP у свету, такав термин више има смисла користити.

офшор финансијска тржишта, мада, како ће се у даљем тексту видети, ти термини нису синоними).

Термин *офшор* „вуче“ на егзотичне острвске локације у топлим морима. Али то често није случај: офшор финансијске трансакције осмишљене су и спроводе се у великим финансијским центрима попут Њујорка, Лондона или Токија. Слично томе, „офшор производња“ често се организује у територијалним енклавама унутар суверених држава које иначе љубоморно чувају и наглашавају своју снагу и суверенитет. Офшор економије се могу чинити екстерним систему држава, али су заправо њихов производ и интегрални део. Зато се термин *офшор* заправо ни не односи на географску локацију економске активности, већ на њен правни статус (Palan, 2006, p.2).

Порески рајеви желе да се представе као „финансијски центри“. Овај термин је толико непрецизан да оваква категоризација нема никаквог смисла. „Финансијски центар“ би, на пример, могло бити место где су компаније регистроване, али се тамо не доносе одлуке. Важно је нагласити да се мало додате вредности ствара у класичним пореским рајевима, са финансијског аспекта гледано, за разлику од највећих светских финансијских центара какви су Лондон, Њујорк или Франкфурт (Commission on capital flight from developing countries, 2009, p. 18).

Пословање на офшор локацијама је једна од карактеристика савремене светске привреде. Офшор компаније послују и на територији Србије, а власници су им или држављани Србије странци. Такође на тржиштима земаља чланица Европске Уније је изузетно велико учешће компанија са офшор локација, међу које спадају неке од најпознатијих. Оно што је омогућило процват офшор пословања у свету су два основна фактора: право формулисања правних норми и територија. То дакако не значи да те правне норме неће бити креиране тако да њихово коришћење од стране компанија и појединаца неће наносити штете другима. Легално офшор пословање у пореским рајевима према томе значи пре „дозвољено на основу закона“, него пословање у складу са добрим пословним обичајима. Међународне организације често употребљавају појмове „офшор финансијски центри“, или пак „међународни финансијски центри“ што може да имплицира да нема разлике између појмова „офшор“ центра и „пореског раја“. Међутим, разлике између њих нису само језичке него и суштинске, тако да употреба истог термина за различите феномене у међународним економским односима може довести до конфузије. Треба знати и да када је реч о пореским рајевима они нису на маргинама светске економије, него интегрални део савремене светске пословне праксе. Они су постали један од

најважнијих инструмената постојећег глобализованог финансијског система и истовремено један од важних узрока финансијске нестабилности. Офшор делатност угрожава наплату пореза највише у земљама са највећим бруто производима по глави становника у свету. Такође захваљујући офшор пословању дистрибуција прихода и трошкова глобализације се врши још више у корист малобројне елите, а на штету огромне већине становништва. У том смислу порески рајеви су у самом средишту процеса глобализације, или у најмању руку у средишту специфичног типа глобализације чији смо сведоци од почетка 80-тих година прошлог века, односно од почетка превласти неолибералне парадигме у светској привреди (Попов, 2011, стр. 39-40).

То су, по дефиницији Светског финансијског форума, земље које имају ниске порезе у циљу привлачења капитала нерезидената. По другој дефиницији (Уједињених нација), земља пореског раја или офшор институција је било која банка у свету која прима депозите и која управља имовином израженој у страном валути у корист лица чије је стално место боравка на другом месту. Дакле, ради се о пружању одређених бенефиција нерезидентима, имајући у виду да је у скоро свим државама у свету резидентство примарни елемент за одређивање статуса обвезника. Још шира дефиниција под офшор центрима подразумева подручја на којима је компанија или нека финансијска институција регистрована и плаћа ниске или паушалне порезе уколико послује изван њега (док у исто време домаће компаније, чији су власници држављани те земље, плаћају вишеструко већи порез).

2. МОТИВИ ЗА ПОСЛОВАЊЕ У ОФШОР ЦЕНТРИМА

Основни мотиви за пословање у офшор центрима, који су највише допринели да се офшор модел пословања почне примењивати широм света, су повољнији услови пословања, који подразумевају: елиминисање строгих ограничења која постоје у пословању у земљама порекла, одсуство девизне и банкарске контроле, ниска или никакава пореска стопа, једноставан поступак регистрација компанија, могућност избегавања контроле пословања (у виду обавеза подношења годишњих и других извештаја надлежним органима), као и девизних и спољнотрговинских ограничења. Из наведеног се може закључити да су основне особине пореских рајева:

- порез на добит 0-5%,
- избегавање пореза код спољнотрговинских послова,

- минимална контрола пословања,
- брза регистрација са малим основним капиталом,
- држава гарантује тајност оснивача,
- праће новца путем неробних плаћања интелектуалних услуга и слично,
- углавном је реч некадашњим колонијама микро-државама, које без посебне финансијске инфраструктуре привлаче финансијске посреднике.

Пореске импликације често играју одлучујућу улогу у одлуци инвеститора да се користе „пореским рајевима“. Одсуство транспарентности може спречити пореске органе да исправно примењују пореске законе у земљи инвеститора. Дobar приступ информацијама, укључујући и банкарске информације, је предуслов за ефикасан и фер примену пореских закона у свакој земљи. Стандарди ОЕCD -а захтевају размену информација између пореских власти земаља на захтев у случају специфичних захтева за достављање таквих података и тако су начињени да заштите поверљивост тих информација (ОЕCD, 2009, р. 67).

Само избегавање пореза, које је старо колико и само опорезивање, није довољан услов да би се нека земља сматрала офшор центром, већ је потребно имати развијену телекомуникациону мрежу, мрежу банкарских система и мрежу професионалних услуга, штитити идентитет власника компанија (банкарска тајна), а апсолутно неопходно је испунити следећа два предуслова:

- *политичко-економска стабилност* – пружити убедљиве гаранције, да имовина тамо основаних компанија неће бити национализована, експроприсана, уништена у рату и слично. Овај услов је апсолутно неопходно испунити у интересу несметаног обављања пословне активности. Да би се исти циљ постигао, законодавства која регулишу правни статус офшор компанија, дозвољавају без већих формалности трансфер средстава компанија из државе у којој би евентуално могле бити угрожене у друге државе које пружају већу политичку стабилност.
- *правна сигурност* – под којом се подразумева да државе пружају довољно гаранција у оквиру свог правног система да ће бити заштићена сигурност улога и имовине, као и статус нерезидента у односу на пореске прописе и ослобођење од девизне контроле државе у којој је офшор компанија основана. Поједини офшор центри примењују корпорацијске законе израђене управо за међународно

пословање, док други примењују постојеће домаће законодавство усклађено према потребама пословања офшор компанија. Најважнији критеријум је да закони морају бити савремени, флексибилни и морају садржати у себи и питања која су од значаја, као што су ниска пореска стопа, минимални или необавезни извештаји, одржавање заседања директора и генералних скупштина на било којем подручју, могућа емисија обвезница, непотребна и необавезна провера рачуноводствених извештаја. Закони по могућности морају обезбедити клијентима потпуну тајност у вези њихове пословне делатности.

Као реакција на офшор центре јављају се оншор финансијски центри – међународни финансијски центри за банкарске активности (International Banking Facilities) како би национални капитал био задржан у земљама порекла. То је било фактичко признање да рестрикције и претерано строга регулација не доносе резултате. Најпре су САД 1981. године допустиле подружницама америчких финансијских институција да послујући у одређеним оншор центрима на територији САД уживају неке од благодети међународног пословања које су пре тога нудили само офшор центри – омогућено им је да примају депозите и одобравају кредите странцима без рестрикција које су важиле за „обично“ национално пословање (за депозите преко 100.000 долара).

3. ПОЗИТИВНИ И НЕГАТИВНИ ЕФЕКТИ ПОСТОЈАЊА ОФШОР ЦЕНТАРА

У негативне ефекте постајања офшор центара убрајају се (Commission on capital flight from developing countries, 2009, p. 65-71):

- *Штетна пореска конкуренција.* Процеси економских интеграција су олакшали избегавање опорезивања у појединим земљама премештањем пореске основице у друге земље. Посебно, растућа мобилност капитала је омогућила земљама да привуку капитал нудећи повољне пореске услове. Када се земље такмиче да привуку потенцијалне пореске обвезнике, порези се постављају на најнижи ниво, јер ни једна земља неће узети у обзир чињеницу да тиме може нашкодити другим земљама. Порески рајеви су допринели јачању пореске конкуренције нудећи различите услове тајности у комбинацији са нултим пореским режимима. Међутим, ово не представља правичну пореску конкуренцију, јер ниски порези у комбинацији са различитим правним структурама, доводе

до угрожавања суверенитета других земаља. Трошкови пореске конкуренције утичу на све земље, али у већој мери на земље у развоју, јер они остварује већи део својих пореских прихода по основу капитала. Земље у развоју се суочавају са већом опасношћу од губитка пореских прихода и у складу са тим морају смањити улагања у јавни сектор. Сиромашне земље имају другачију структуру пореских прихода и далеко веће потребе за инвестиције у јавном сектору него богате земље, па самим тим трпе више штете од пореске конкуренције.

- *Ефекат тајности.* Правила тајности значе да пореска уточишта лако могу постати локације где инвеститори могу да обезбеде анонимност од пореских органа у својој матичној земљи и од могућих поверилаца. Ово је уносан посао за такве јурисдикције, јер у замену за нулте пореске стопе или порезе на веома ниском нивоу, остварују зараду од накнада или по основу ангажовања локалних представника и администратора од стране иностраних компанија. Овакве јурисдикције нуде инвеститорима "оружје" за утају пореза у својој земљи пребивалишта. Ово самим тим лоше утиче на светску економију, јер осим што наноси штету националном и међународном благостању истовремено крши национално право на остварење пореских прихода. Успостављање "сигурне куће" за прикривање криминалних активности није прихватљив конкурентски параметар.
- *Порески рајеви и финансијска криза.* Међународна финансијска криза која је почела у 2007. години је ојачана управо постојањем пореских рајева, који су наметнули бројне трошкове на међународном тржишту капитала. Уз остале факторе, финансијска криза је била условљена постојањем нових врста финансијских инструмената и деривата (као што је претварање хипотекарног дуга у конвертибилне финансијске инструменате) који су били смештени у фондовима који се налазе у офшор јурисдикцијама. Употреба нових сложених финансијских инструмената је отежала инвеститорима да схвате различите профиле ризика са којима су се суочавали. Финансијска криза је довела до колапса банака које су до тада сматране солидним, као што су Карнеги (Carnegie) и Браћа Леман (Lehman Brothers). Таква банкротства довела су до губитка поверења у банке и у њихову финансијску снагу. Ова неизвесност и недостатак поверења довели су до повећаног уговарања послова у

јурисдикцијама које карактерише недостатак транспарентности и регулације. Због недостатка поверења у регулаторни режим или ослабљене способности државе да регулише или подржи компаније током кризе, појединци су настојали да ублаже ризик окренувши се компанијама које послују у пореским рајевима.

- *Незаконите трансферне цене.* Много анализа је споведено о начину на који мултинационалне компаније преносе корпоративне профите у пореске рајеве путем цена унутар-групних (intra-group) трансакција. Ове студије су показале да националне разлике у номиналном опорезивању су довеле до незаконитог утврђивања цена унутар-групних трансакција. Реч је заправо о трансферним ценама које се примењују тзв. интра-фирмској трговини. То је робна размена између матичне компаније и њене филијале или између две филијале исте компаније. Те цене су ниске и по правилу ослобођене екстремних утицаја тржишних осцилација. Један од начина који стоји на располагању мултинационалним компанијама за пренос профита из земаља са високим порезима ка земљама са ниским порезима, је да се прецене трансакције из земље са ниским порезима ка земљама са високим порезима и да се потцене трансакције у супротном смеру. Таква стратегија смањује опорезиви добитак у земљи са високим порезом и обрнуто, повећава га у земљама са ниским порезом. Мултинационалне компаније које послују као холдинг компаније често користе своје филијале у пореским рајевима ради остварења пореских погодности. Како се приходи од капитала најчешће не опорезују у пореским рајевима, самим тим је плаћање пореза на добит избегнуто. На тај начин, употреба холдинг компанија у пореским рајевима се чини још атрактивнијим за мултинационалне компаније.
- *Неравноправна расподела пореских прихода.* Услед употребе пореских рајева, често се поставља питање која држава има право на опорезивање прихода од капитала, при чему често долази до неједнаке расподеле пореских прихода. Овај проблем је нарочито повезан са опорезивањем капиталних добитака фирми регистрованих у пореским рајевима. Према међународном пореском законодавству, обе земље, у којој је фирма регистрована и земља у којој компанија послује у основи имају право на опорезивање капиталне добити. Међутим, велики број билатералних пореских споразума настоји да превазиђе потенцијалне проблеме двоструког

опорезивања, који настаје због чињенице да више јурисдикција има право на опорезивање исте пореске основице. Такви уговори су довели до тога да земља где је фирма регистрована стиче право на порез, а не земља која је извор тих прихода односно где су ти приходи настали. Многи уговори закључени између ОЕСД-а и земаља у развоју су омогућили да и земља која је извор прихода може да оствари право на наплату пореза по одбитку до одређеног износа. На тај начин се обезбеђује да и земља у којој је настао приход оствари део пореских прихода.

У позитивне ефекте постајања офшор центара убрајају се (Commission on capital flight from developing countries, 2009, p. 71-75):

- *Користи од пореске конкуренције.* Многи појединци тврде да политички систем има склоност да одређује ниво пореза на изузено високом нивоу, при чему се полази од идеје да политичари нису само заинтересовани за добробит својих бирача односно пореских обвезника, већ да то произилази из њихових приватних интереса. Такви лични мотиви везани за висок ниво пореза, могу бити жеља за моћи, која може бити остварена путем јавног сектора. У таквим околностима порески рај, било са ниским или нултим порезом, може помоћи да се у појединим земљама порези оце на ниском нивоу. То је зато што би такве земље изгубиле поједине пореске обвезнике који би своје пословање пренели у пореске рајеве, уколико се порези одреде на високом нивоу у тој земљи. Другим речима, порески рајеви могу “казнити” политичаре уколико одреде порезе изнад нивоа прихватљивог за домицилне обвезнике.
- *Повећање инвестиционих улагања у земљама са високим порезом.* Порески рајеви могу позитивно допринети повећању нивоа инвестиционих активности, ако инвеститори могу пренети рачун добити из држава са високим порезом на порески рај. Тиме се може повећати ефективни повраћај инвестиција у земље са високим порезом и учинити их атрактивнијим за даље инвестиције. Алтернативно, употреба пореских рајева може бити извор пореских кредита који могу такође смањити ефективну пореску стопу на улагања у земљама са високим порезима. Осим тога, економска активност може да се одвија у офшор подручјима, што подразумева продају робе и услуга по ниским ценама (јефтиним јер нису опорезовани) земљама са високим

порезима. Такве активности ће такође повећати повраћај инвестиција у земље високих пореских оптерећења.

- *Економски развој пореских рајева.* Према појединим анализама, земље које постају порески рејеви карактерише политичка стабилност, добро функционисање правног система, демократски облик владавине и низак ниво корупције. Постоји више разлога зашто се земље опредељују да постану пореска уточишта, при чему ниски порез није једини фактор привлачности за мобилни капитал. Институционални услови који могу осигурати безбедност улагања и финансијских трансакција такође могу бити важни. Студије показују да су пореска уточишта добро организована и да конкуренција капитала изопштрава услове за институционални квалитет и вођење добре политике. Пошто је институционални квалитет важан фактор за привредну експанзију, конкуренција између пореских уточишта им помаже да побољшају своје изгледе за раст.

ЗАКЉУЧАК

У раду су размотрени најосновнији аспекти офшор центара: дате су њихове основне карактеристике, мотивација за пословање у њима, као и предности и недостаци пословања у њима. У даљим истраживањима концентрисаћемо се на офшор корпорације са нарочитим аспектом на пословање офшор банака.

ЛИТЕРАТУРА

1. Commission on capital flight from developing countries (2009). *Tax havens and development – Preliminary report*. Oslo.
2. Gravelle, J.G. (2015). *Tax Heavens – International Tax Avoidance and Evasion*. Congressional Research Service, Washington.
3. OECD (2009). *OECD Annual Report 2009*. Paris.
4. Kar, D., Spanjers, J. (2014). *Illicit Financial Flows from Developing Countries: 2003-2012*. Global Financial Integrity, 20
5. Миленковић, И. (2011). *Међународно банкарство*. Економски факултет, Суботица.
6. Михаљевић, Д. (2012). „Положај и улога offshore финансијских центара у финансијској глобализацији“. *Економска мисао и пракса*, 2.

7. Palan, R. (2006). *The Offshore World – Sovereign Markets, Virtual Places, and Nomad Millionaires*. Cornell University Press, Ithaca and London.
8. Попов, Ђ. (2011). „Неке карактеристике офшор пословања“. *Зборник радова Правног факултета*, Vol. 45 (1).

Рад је примљен: 03.09.2015.

Рад је прихваћен за штампу: 11.09.2015.

ИЗАЗОВИ ИМПЛЕМЕНТАЦИЈЕ ERP СИСТЕМА У РАЧУНОВОДСТВУ¹

THE CHALLENGES OF IMPLEMENTATION OF ERP IN ACCOUNTING

Горанка Кнежевић

Универзитет Сингидунум, Београд, Србија

Владан Павловић

Економски факултет Универзитета у Приштини, Србија

Љубиша Милачић

Пољопривредни факултет Универзитета у Приштини, Србија

Сажетак: Рачуноводствени информациони системи се деле на традиционалне који се заснивају на употреби рачунара, али где је база података раздвојена по одељењима и на интегрисане пословне апликације (ERP - Enterprise resource planning) где свако одељење има могућност приступа подацима који су од значаја за обављање послова у том одељењу и свим другим подацима неопходним за извршење радних задатака. Ова интегрисана пословна решења повећавају пословну ефикасност, омогућавају креирање квалитетних извештаја, као и доношење ефикасних пословних одлука. Међутим, како због веома скупе имплементације ERP решења и због негативних ефеката у смислу опадања радног морала и великих отпора у имплементацији, ова решења су у веома скромном проценту (9,9%) заступљена у предузећима у Србији. Циљ овог рада је да укаже на проблеме и изазове у имплементацији ERP решења, али и да укаже на њихову високу пословну ефикасност једном када су адекватно имплементирани у компанијама.

Кључне речи: рачуноводствени информациони системи, ERP, имплементација ERP решења

Abstract: Accounting information system can be divided into traditional system based on computers with the database allocated among divisions and integrated business application (ERP- Enterprise Resource Planning) where all divisions have access to the data needed to successfully complete their basic functions. Integrated business solutions increase business efficiency, encourage preparation of reports of a high quality and increase efficiency of decision making processes. However, not only that these ERP models and their implementation is not cost effective they also decrease employee moral because ERP solutions are seen as a method of downsizing. Only 9,9% of Serbian enterprises use ERP solutions. The goal of this paper is to point out problems and challenges of ERP implementation, but also to focus on its advantages in terms of increased efficiency of the business.

Key words: accounting information system, ERP, implementation of ERP solutions

¹ Рад представља део резултата истраживања на пројекту 179001 финансираног од стране Министарства просвете и науке Републике Србије.

1. УВОД

Компјутеризовани рачуноводствени софтвер неспорно је једно од значајних ИТ достигнућа који олакшава обраду велике количине података у рачуноводству. Компјутеризовани рачуноводствени софтвер (*computerized accounting software*) је “генерички појам који се користи за обележавања компјутерских апликација које су интегрална компонента рачуноводственог информационог система предузећа” (Wozzko, 2007). Овај софтвер омогућава бележење и обраду података из рачуноводства и генерише финансијске информације за потребе интерног извештавања (менаџерски извештаји) и екстерног извештавања (према захтевима професионалне и законске регулативе). Информациони систем представља спону између извршног и управљачког система са задатком да обезбеди тачне и правовремене информације. (Кнежевић, Тепавац, Станковић, 2012)

Рачуноводствени софтвер може бити интерно генерисани производ, односно производ који је развила сама фирма и често се називају “*in house*” софтвери. Предност ових софтвера је што одговарају у потпуности захтевима и потребама саме организације која их је развила. Остали начин прибављања софтвера су куповином од треће стране, односно од ИТ фирме која развија рачуноводствене софтвере (на пример *Pantheon, Blue Soft*, итд.) или куповином од ИТ фирме која развија софтвер уз прилагођавања која се врше према самој организацији купца. Последња два решења прибављања софтвера имају своје предности у томе што се не ангажује време и напор домаћих стручњака за развој софтвера већ се ресурси организације усмеравају на пословне активности за које је регистрована. Негативна страна су високи трошкови, као и стална потреба за надоградњом апликација према захтевима пословања предузећа што може бити веома скупо, а пословање чинити неефикасним. Такође се повећава зависност предузећа од ИТ фирме која је развила софтвер. Због тога је важно да приликом разматрања одлуке о прибављању софтвера од трећих лица, организација оцени да ли је разматрано решење адаптивбилно, флексибилно и комплексно, као и да ли софтверска фирма уз продају софтвера обезбеђује и додатне накнадне услуге.

Рачуноводствени софтвери данас се састоје од модуларних решења која задовољавају само одређене потребе за обрадом информација из различитих трансакција (модул продаје, модул набавке, модул материјалног књиговодства) или интегрисана вишемодуларна решења.

У пракси се данас често користе и интегрисане пословне апликације односно *ERP* (*Enterprise resource planning*) решења. Предузећа се опредељују за оваква решења како би на једном месту имала интегрисане финансијско рачуноводствене модуле са управљачко рачуноводственим модулима, који менаџерима служе за доношење пословних одлука.

С обзиром да је предмет излагања *ERP* и његова улога у рачуноводству, чланак је структурисан на следећи начин: први део представља преглед основне структуре *ERP* решења и однос према традиционалним софтверима у овој области, затим се у другом делу разматрају глобална *ERP* решења, а у трећем делу приказани су основни изазови у имплементацији *ERP* решења. У последњем делу рада разматрају се изазови и могућности примене *ERP* решења у предузећима у нашој земљи.

2. ОДНОС ТРАДИЦИОНАЛНИХ И ИНТЕГРИСАНИХ ПОСЛОВНИХ АПЛИКАЦИЈА У РАЧУНОВОДСТВУ

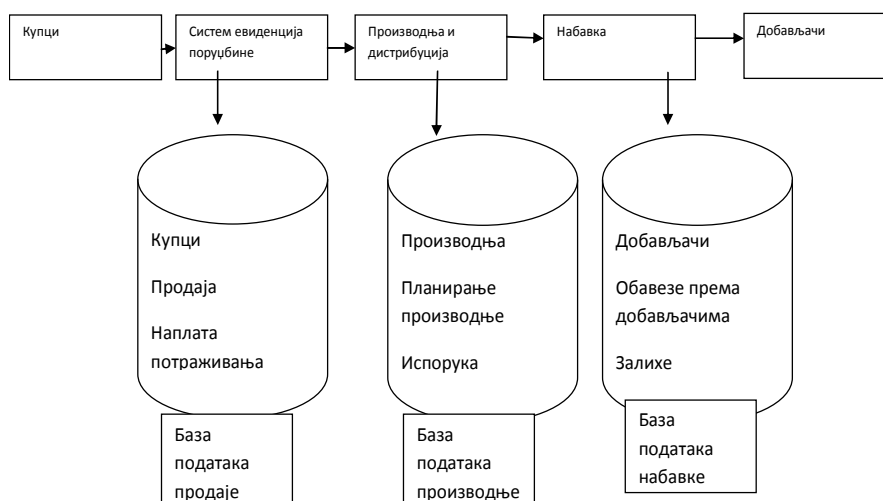
Интегрисано пословно решење (*ERP*) је менаџмент информациони систем који има за циљ интеграцију и аутоматизацију пословних процеса и пословних активности и праксе у једном предузећу. Такве праксе и активности укључују производњу, логистику, управљање залихама, продају и дистрибуцију, финансије и рачуноводство. *Gartner Group*² је прва дала назив *ERP* овим решењима и овај назив се до данас користи у стручној литератури и пословној пракси.

ERP су веома скупа решења која се користе да се управља и контролише различитим пословним активностима, па су често и интегрални део система ланца вредности у компанији. Основни циљ овог интегрисаног решења је да помогне да се оскудни ресурси у компанијама троше на адекватан начин и да се оствари како уштеда у трошковима, тако и да се подигне ниво пословне ефикасности са мултифункционалном базом података и корисничким интерфејсом. У пракси је међутим, *ERP* лабаво интегрисан систем међусобно повезаних база података и корисничких интерфејса са одговарајућим протоколом приступа подацима и рада на истима. *ERP* омогућава логичко повезивање информација функционалних целина, чиме се пружа јаснија слика трошења ресурса и стварања вредности у предузећу. (Трајковић, Милосављевић, 2012)

² *Gartner Group* је светски познат лидер у области *IT* саветовања и истраживања. Више о томе видети преко сајта: www.gartner.com

Пре појаве интегрисаних решења, развијани су индивидуални модули, који су задовољавали пословне потребе једног одељења и који нису били међусобно повезани, као што је то случај са *ERP*-ом. У традиционалним системима базе података су биле међусобно независне и “власништво” оне апликације која је инсталирана у том одељењу. На овај начин се повећавала количина истих података која се евидентирала у различитим одељењима. Ово се може приказати на следећем примеру. Ако купац испостави поруџбину за одређен производ, у традиционалном систему обраде података, ова поруџбина у папирном облику иде по различитим одељењима где се сваки пут уноси у различиту базу података, те различите апликације по одељењима обрађују ове податке, повећавајући тако ризик од грешке приликом уноса. Током тог „путовања“ поруџбине, често се дешава да је статус поруџбине потпуно непознат. Такође, одељење продаје нема информацију да ли је производ испоручен купцу, па се купац усмерава да зове одељење производње. У одељењу производње проблем може настати са испоруком материјала из којег се прави производ по поруџбини купца и тако цео процес иде даље. Већ из самог примера постаје јасно да ефикасност одвијања пословних процеса подразумева да се одређени подаци из базе података деле између одељења и да неке базе података морају бити међусобно повезане (релационе базе података), тако да више корисника има приступ. У том смислу развој *ERP* решења представља револуционарно откриће које је омогућило ефикасну пословну комуникацију између одељења.

Слика 1.: Традиционални информациони систем



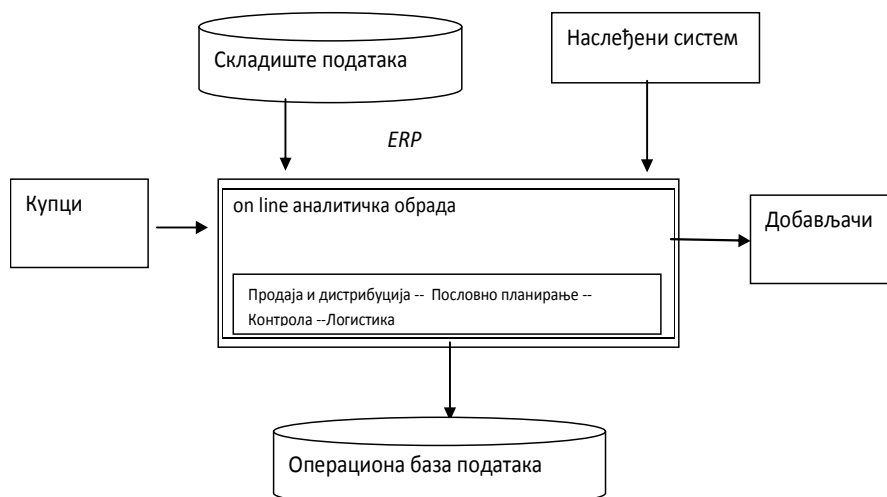
Извор: Hall (2011): Accounting Information System, Cengage Publishing, стр. 491.

Постоје два основна типа ERP решења (Hall, 2011):

- базичне пословне апликације (*core application*) које обухватају набавку, продају и дистрибуцију, пословно планирање, производно планирање и логистику; и
- апликације пословне анализе (*business analysis application*) које обухватају планирање продаје и планирање производње.

За разлику од система заснованим на традиционалном решењу, у систему заснованом на итегрисаном решењу, унос поруџбине врши се само једном у систем у служби продаје након пријема поруџбине, након чега је поруџбина видљива свим одељењима која су за њено извршење задужена. Следећа слика приказује изглед једног пословно итегрисаног решења (ERP).

Слика 2.: ERP решење



Извор: Hall (2011): Accounting Information System, Cengage Publishing, стр. 491.

На претходној слици може се уочити да је база података (*data warehouse*) заједничка за сва одељења и да јој независно приступају различите апликације. Примена ERP решења захтева и нову технологију складиштења података. Да би помогли корисницима да се изборе са сложеним изазовима везаним за пословну интелигенцију и складиштење података, компаније SAP и HP су успоставили сарадњу кроз коју ће две компаније интегрисати решење SAP NetWeaver® Business Warehouse и платформу HP Neoview за складиштење података намењену великим пословним системима (Трајковић, Милосављевић, 2011) Појава заједничке базе података наметнуло и нове изазове у вези обезбеђивања њихове сигурности (Видети опширније у: Трајковић, Милосављевић, 2013)

Глобално складиште података служи за брзу претрагу података, чији су подаци нормално извучени из операционе базе података. Сва софтверска решења коришћена у традиционалним апликацијама или *ERP* апликацијама се могу поделити на:

- финансијско рачуноводствене софтвере (апликације) и
- менаџерске софтвере (апликације).

Финансијско рачуноводствени софтвери се састоје из следећих модула: (Wozzko, 2007)

- продаја
- набавка
- главна књига
- стална средства
- залихе
- готовина
- зараде и кадрови.

Софтвери који су орјентисани према захтевима менаџера су:

- софтвер за обрачун трошкова;
- софтвер за састављање буџета;
- софтвер за планирање утрошка ресурса (на пример, JIT *just in time*);
- софтвери за управљање производњом (CAD – *computer aided design*, CAM – *computer aided manufacturing* и CIM – *computer integrated manufacturing*);
- софтвери за планирање ресурса у организацији; и
- реинжењеринг пословних процеса. (Wozzko, 2007)

Већина софтверских кућа данас има оба решења интегрисана у један систем, који у суштини представља интегрисани рачуноводствени и менаџерски софтвер као једно решење или један пакет. Употреба модула код *ERP* решења је различита. У следећој табели приказани су најчешће коришћени *ERP* модули:

Табела 1.: Процентуални степен коришћења модула у ERP решењима у предузећима производне оријентације

Модул	Процент коришћења од стране лидера у производној индустрији
Добављачи	90%
Главна књига	90%
Набавка	87%
Контрола залиха	83%
Купци	80%
Управљање сталним средствима	70%
Планирање производње	57%

Извор: Aberdeen Group Report, 2014, str. 5

Претходна табела приказује да је највећи степен коришћења модула “Добављачи” у пословној пракси компанија (90%), након тога следи модул “Главна књига” (90%) и модул “Набавка” (87%). Најслабије коришћен модул је “Планирање производње” око 57%.

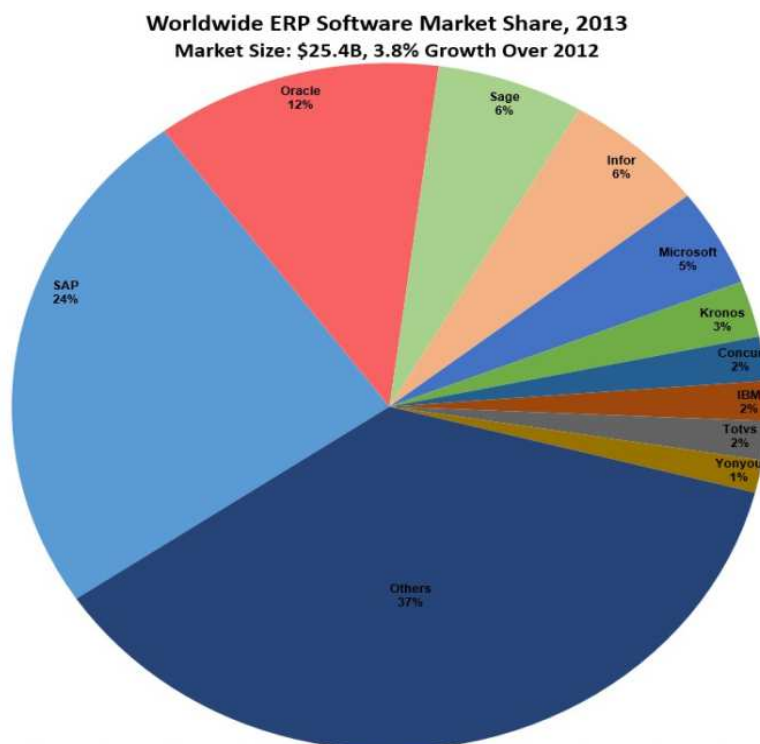
3. ERP РЕШЕЊА НА ГЛОБАЛНОМ ТРЖИШТУ

Тржиште ERP решења је веома развијено у свету и на њему доминирају три глобалне компаније: *SAP*, *Oracle* и *Microsoft*. Ово тржиште и активности на њему се мере износом од преко 40 милијарди US долара.

SAP (System Application and Products) је највећа софтверска компанија на свету мерено приходима по продатим ERP решењима са преко 10 милиона корисника, 30.000 инсталација *SAP* решења и преко 1.000 партнера. *SAP R/3* је пословно решење које интегрише све области пословања једне компаније. Ознака *R/3* означава софтвер треће генерације. Овај софтвер ради на технологији клијент-сервер и релационим базама података. Програмски језик који се користи за поменуто *SAP* решења је *ABAP*. *SAP* је развио преко 25 различитих модула прилагођених посебним делатностима.

Према учешћу на тржишту (видети слику 3) највеће учешће има *SAP ERP* решење од 24%, затим следе *Oracle* 12%, *Saga* 6%, *Microsoft* 5%, *IBM* и остала решења 37%.

Слика 3. Тржишно учешће ERP решења различитих добављача у 2013.г.



Извор: Columbus, L., Gartner's ERP Market Share Update Shows The Future Of Cloud ERP Is Now, Forbes, May 12, 2014

Модули у оквиру *ERP* решења немају истоветне називе. *SAP* има модул Управљачко рачуноводство или *Controlling* модул, што још једном говори зашто се ова компанија сврстава у једну од највећих *IT* компанија у свету по броју продатих и имплементираних *SAP* решења.

Највећа очекивања од *ERP* решења од стране њихових корисника су следећа:

- да имају модуларан дизајн и да ти модули прате пословне процесе у једној компанији, као и да буду стандардизовани;
- да користе централизован систем обраде података (DBMS - *Data based management system*);
- да модули буду међу собом интегрисани како би се несметано одвијала размена података између различитих одељења;
- да систем буде флексибилан и адаптилан конкретном предузећу и његовим потребама;
- модули у реалном времену са *online* обрадом података; и
- да су интернет оријентисани.

На бази претходних критеријума, корисници се одлучују за одговарајуће *ERP* добављаче и консултанте. Један од највећих јазова

у очекивањима корисника од *ERP* решења је управо захтев да се *ERP* прилагоди пословном процесу саме компаније купца, што најчешће није случај.

Ragowsky и *Somers* (2002) наводе да се имплементацијом *ERP* решења, трошкови залиха могу у просеку смањити за 25 до 30%, а трошкови материјала за око 15%. *Pisello* (2003) наводи да период повраћаја инвестиције у пројекат имплементације *ERP* износи између 2 и 6 година, док се стопе приноса крећу између 100 и 400%, те с тога и наводе да пројекти имплементације *ERP* решења спадају међу најисплативије пројекте. *Tian* и *Xu* (2015) наводе да највећи број *IT* апликација, а посебно *ERP* системи могу помоћи у смањењу ризика којем је предузеће изложено.

С друге стране, увођење *ERP* изискује високе трошкове. *Davenport* (1998) наводи да имплементациони буџет предузећа средње величине износи око 20 милиона \$, док је буџет за мултинационалне компаније и до 500 милиона \$. (Према: *Caldas, Woolf*, 1998) Треба истаћи и да се бројне имплементације *ERP* оцењују неуспешним будући да нису остварени постављени циљеви (*Umble, Haft, Umble*, 2003). *Al-Mashari, Al-Mudimigh* и *Zairi* (2003) истичу да се не могу искористи све предности *ERP* решења уколико није постигнута усаглашеност техничких и организационих аспеката. *Caldas* и *Woolf* (1998) сматрају да три врсте фактора утичу на имплементацију *ERP* решења. То су суштински фактори, политички и институционални фактори. Суштински фактори су они због чијег утицаја интегративна софтверска решења морају бити примењена (интегрисан приступ подацима и базе података, константни притисак на смањење трошкова и повећање ефикасности, модел менаџмента процесима), док су политички фактори утицаји интересних група у фирми (на пример врховни менаџмери и менаџери одељења у инсталацији *ERP* решења виде шансу за стандардизацијом пословања), а институционални фактори су утицаји пословних школа, менаџмент гуруа или значајних имена у тој области која промовишу примену *ERP* решења и подстичу компаније да их имплементирају. Према наведеној подели, тражња за *ERP* решењима креирана је под утицајем суштинских фактора, који представљају мотивишућу снагу примене решења.

Без обзира за које се *ERP* решење предузеће определи, предности увођења су многобројне: (*Wozzko*, 2007)

- нижи трошкови управљања залихама (снижавање трошкова поручивања и манипулације са залихама);
- нижи трошкови продаје, дистрибуције и транспорта;

- флексибилнији производни процеси и редукција у трошковима производње;
- снижени трошкови служби финансија и рачуноводства;
- виша пословна ефикасност система у целини и мања улагања у опрему;
- ефикаснија производња, координација и планирање, што утиче на мањи утрошак времена у производњи и залихама;
- подизање нивоа корпоративне транспарентности и производне ефикасности што омогућава прилагођавање производа променљивим захтевима купаца; и
- повећање тржишног учешћа и профитабилности.

Када је реч о ограничењима ових система, као основно се намеће то што ова решења запослени виде као начин да се изврши рационализација броја запослених (*downsizing*) те с тога често пружају отпор њиховој имплементацији. (Leon, A., 2008) *ERP* решења могу бити веома компликована за имплементацију која може да траје дуго, услед чега се постојеће схеме дужности и одговорности подешавају на други начин, организација се прилагођава софтверу, што додатно проузрокује пад радног морала запослених.

4. НЕКИ ПРОБЛЕМИ ИМПЛЕМЕНТАЦИЈЕ *ERP* РЕШЕЊА

Као једно од основних ограничења у примени *ERP* решења наводе се високи трошкови имплементације. У наставку ће се приказати фазе и модели имплементације *ERP* решења, као и њихови кореспондентни трошкови. У пракси се наводе два основна начина имплементације *ERP* решења (Hall, 2011):

- “big bang” имплементација и
- фазна имплементација.

“Big bang” имплементација је једнократна имплементација *ERP* решења на нивоу организације као целине. Стари системи обраде података се напуштају док се подаци у нови систем уносе од стране сваког одељења појединачно. Сви запослени почињу да раде са новим системом у тренутку имплементације система, тако да су сви запослени истовремено и на обуци. Ово ствара низ проблема у имплементацији и често су овакве имплементације *ERP* решења подложне брзом пропадању и напуштању, као и жестоким отпорима од стране запослених. Фазна имплементација *ERP* решења се услед слабости “big bang” приступа јавила као добро алтернативно решење. Оваква примена одговара децентрализованим организацијама чија одељења не деле исту базу податка, пословне

процесе или пословну културу. У току фазне имплементације обично се креће са имплементацијом продаје односно модула за продају или поруџбине купаца.

Трошкови имплементације *ERP* решења су још један од значајних елемената у одабиру *ERP* решења. Трошкови имплементације обухватају хардвер, софтвер, консултантске услуге, интерне трошкове запослених на имплементацији, инсталацију, унапређење софтвера и одржавање током прве две године имплементације. Сматра се да је веома тешко квантификовати трошкове имплементације *ERP* решења. Према једној студији случаја (Манојлов, 2013) имплементациони трошкови у *SAP ERP* пројектима са *ASAP* методологијом подељени на следећи начин:

- консалтинг - 36%
- компанијски рад - 21%
- трошкови лиценци - 20%
- трошкови тренинга - 6% и
- хардверски трошкови - 17%.

Применом нове методологије имплементације *SAP*-а као једног од светских најраспрострањенијих интегрисаних решења, трошкови консалтинга су значајно смањени. Према конвенционалној методологији примене, трошкови консалтинга износили су до 50% вредности трошкова увођења пројекта (Манојлов, 2013).

SAP је развио једну од најпознатијих методологија имплементације *ERP* решења, а то је *ASAP* методологија. *ASAP* је стандардизовано решење за фазну имплементацију *SAP R/3* решења. Ово решење је развијено 1996. г у циљу минимизације трошкова и времена приликом имплементације *SAP* интегрисаног пословног решења уводећи јединствену праксу имплементације у групи средњих предузећа. (Лутовац, Манојлов, 2012)

Табела 2.: Трошкови имплементације *SAP ERP* решења – стандардизовани vs традиционални модел имплементације

Фаза	Стандардни трошкови (\$)	<i>ASAP</i> трошкови (\$)
Припрема пројекта	\$ 50,000	\$ 100,000
“ <i>Blueprint</i> ” фаза (дизајн)	125,000	50,000
Фаза реализације	175,000	80,000
Финална припрема	125,000	125,000
“ <i>Go-live</i> ” фаза	25,000	25,000
Укупно	500,000	380,000

Извор: Лутовац, Манојлов, 2012, стр. 1846

Процењује се да укупна уштеда имплементације *SAP ERP* решења применом *ASAP* методологије износи у просеку 120,000 \$.

Од тога је највећа ушета у “*Blueprint*” фази чак 75,000 \$ и у фази реализације 95,000 \$. Ово још једном потврђује чињеницу да је примена *ERP* решења тежак и захтеван задатак, али да је примена стандардизованих решења најбоља могућа алтернатива.

Према истраживању задовољства менаџера током имплементације *ERP* решења показало се следеће: (IT Cortex: Conference Board Survey, 2001):

- 34% задовољних менаџера;
- 58% донекле задовољних;
- 8% незадовољних менаџера;
- 40% пројеката није испунило постављене пословне циљеве током прве године рада (од старта уживо); и
- трошкови имплементације били су у просеку прекорачени за 25%.

Задовољство менаџера применом *ERP* решења није на високом нивоу будући да преко 1/3 менаџера нису током имплементације били задовољни, док је 2/3 изјавило да је донекле задовољно применом *ERP* решења. Оцењује се да су наведени резултати поледица недовољно јасних циљева имплементације *ERP* решења, као и неиспуњена очекивања.

У пракси се сматра да је највећи проблем у томе што примена *ERP* решења помера целу организацију из њеног постојећег лежишта, па се често каже да се не прилагођава *ERP* организацији већ организација *ERP*-у, што доводи до незадовољства запослених и пада радног морала. Применом стандардизованих модела имплементације као што је *ASAP* омогућено је боље праћење извршења пројекта, боља документованост процеса, а тиме и последично веће задовољство менаџмента фирме корисника *ERP* решења.

5. ПРИМЕНА *ERP* РЕШЕЊА У Р. СРБИЈИ

Примена информационо комуникационих технологија у Р. Србији није на завидном нивоу иако се број предузећа која користе рачунаре и интернет подигао за 100% (Републички завод за статистику, 2014), што је охрабрујуће. Када се међутим, анализира примена рачунара у контексту сврсисходног коршћења истог ради покретања *ERP* решења, уочава се да највећем броју предузећа у Србији тек предстоји имплементација *ERP* решења.

Табела 3.: Примена ERP за размену информација у предузећима у Републици Србији у 2014.г.

у процентима

Делатност	Предузећа	Величина			Регион			Укупно
		Мало (10-49)	Средње (50-249)	Велико (250+)	Централна Србија	Војводина	Београд	
	Прерађивачка индустрија	2,8	14,3	64,3	7,8	6,5	14,6	9,1
	Снабдевање електричном енергијом, гасом, паром и водом; Управљање отпадним водама	7,5	24,3	36,6	13,5	25,8	13,2	17,6
	Грађевинарство	3,5	7,6	23,6	4,7	2,1	7,4	5,1
	Трговина на велико и мало	5,3	39,8	30,8	7,2	6,1	14,3	9,8
	саобраћај и складиштење	8	11,7	43,9	8	9,7	13,2	9,9
	Услуге смештаја и исхране	10,6	25,6	33,3	4,2	18,7	17,1	13,4
	Информисање и комуникације	4,5	50,2	59,1	19,5	8,3	11,9	12,7
	Пословање некретнинама; Стручне, научне и техничке делатности	6	39,6	18,2	13,1	20,5	6,9	10,5
	Административне и помоћне услужне делатности; Поправке компјутера	11,9	25,8	11,4	8,2	23,3	12,2	14,3
	Укупно	5,1	22,8	45,7	8	8,8	12,4	9,9

Извор: Вукмировић, Павловић, Шутић. (2014): *Употреба информационо комуникационих технологија у Републици Србији у 2014*, Републички завод за статистику, стр. 113.

Уочава се, да се ERP решења највише користе у делатности снабдевања електричном енергијом гасом, паром и водом (17,6%), затим у административним и помоћним службама (14,3%) и услугама смештаја и исхране (13,4%). ERP решења се слабо користе у делатности грађевинарства (5,1%), трговини на велико и мало и саобраћају и складиштењу (9,9%). Када то сведемо на просек свих делатности онда је ситуација заиста веома неповољна, јер свега 9,9% предузећа користи и примењује ERP решења.

С обзиром на ове чињенице мало има истраживачких радова на тему ефикасности примене ERP решења јер предузећа не желе да деле ове интерне податке са истраживачима, а и узорак је веома мали за доношење статистички валидних закључака.

Према истраживању Малинића, Тодоровића и Јовановића (2012) о примени ERP решења у управљачком рачуноводству у домаћој пракси, примена ове нове технологије у рачуноводству повећала је радну ефикасност и редуковала време потребно за извођење задатака управљачких рачуновођа.

Често се ефекти примене ERP-а посматрају са аспекта утицаја на топ менаџмент компаније, као и могућност креирања рачуноводствених извештаја, квалитет извештаја, поузданост података, одлучивање и контролу (Гордон, Станковић, 2014). Гордон и Станковић (2014) посматрају ERP као модел организационе

комуникације и пословања, што са интегрисаном базом података овај софтвер сигурно и јесте.

Са глобализацијом пословања предузећа све већи број предузећа у нашој земљи упућен је на примену интегрисаних пословних решења како у циљу побољшања ефикасности, тако и у циљу опстанка на тржишту. Оно што је неспорна чињеница јесте да информациона технологија напредује и да се трошкови имплементације смањују, што ће омогућити све већем броју компанија да имплементира *ERP* решења.

6. ЗАКЉУЧАК

Рачуноводствени софтвери данас се састоје од модуларних решења која задовољавају само одређене потребе за обрадом информација из различитих трансакција (модул продаје, модул набавке, модул материјалног књиговодства) или интегрисана вишемодуларна решења односно *ERP* решења. Независно од тога које решење примењују циљ ових пројеката је да се обезбеди висока ефикасност извршења пословних задатака, књижење пословних промена и креирање финансијских и менаџерских извештаја за потребе управљања. Тржиште *ERP* решења је веома развијено у свету и на њему доминирају три глобалне компаније: *SAP*, *Oracle* и *Microsoft*. *SAP R/3* решење је једно од најчешће примењиваних од стране великих и средњих компанија у свету. Суочавајући се са високим трошковима имплементације, *SAP* је развио посебан систем корака за имплементацију назван *ASAP* који омогућава значајније уштеде. Оцењује се да је због високих трошкова имплементације, а посебно консултантских услуга, у нашој земљи свега 9,9% предузећа имплементирало *ERP* решење. За очекивање је, да ће са интернационализацијом пословања и укључивањем у светске токове кретања роба и капитала, као и са смањивањем трошкова имплементације, све већи број предузећа имплементирати *ERP* решења и тиме подићи ниво пословне ефикасности. Од великог значаја је разумети реалне домете *ERP* решења, као и потенцијалне проблеме генерисане имплементацијом *ERP* решења, како би се имплементација ових решења обавила на најоптималнији начин.

ЛИТЕРАТУРА

1. Al-Mashari, M., Al-Mudimigh, A., Zairi, M. (2003): *Enterprise resource planning: A taxonomy of critical factors*, European journal of operational research, 146(2), 352-364.
2. Boczko, T. (2007): *Corporate Accounting Information System*, Prentice Hall, New York.
3. Caldas, M.P., Wood, T. (1998): How can consultants help organizations to survive ERP frenzy? Paper presented during the annual meetings of the Academy of Management (Management Consulting Division), Academy of Management, Chicago <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.197.1330&rep=rep1&type=pdf> (приступљено 26/08/2015)
4. Castellina, N., *Creating a modern, effective environment with ERP*, Aberdeen Group Report, October 2014 (преузето са сајта:<http://cdn2.hubspot.net> (приступљено 28/5/2015))
5. Columbus, L., Gartner's ERP Market Share Update Shows The Future Of Cloud ERP Is Now, Forbes, May 12, 2014. <http://www.forbes.com/sites/louiscolumbus/2014/05/12/gartners-erp-market-share-update-shows-the-future-of-cloud-erp-is-now> (приступљено 23/07/2015)
6. Gordon, E., Stanković, A. (2014): Gordon, E., Stanković, A. (2014): *Software solutions as a model of organizational communication and business and financial decision making*, Annals of the University of Oradea Fascicle of Management and Technological engineering, Vol 23(2), 7-10
7. Hall, J. A. (2011). *Accounting Information System*, Cengage Publishing, 7th edition, Mason, USA.
8. IT Cortex: Failure Rate Statistics over IT projects failure rate. (2001). http://www.it-cortex.com/Stat_Failure_Rate.htm#TheRobbins-GioiaSurvey (приступљено 23/07/2015)
9. IT Cortex: Conference Board Survey, 2001. Преузето са сајта: www.it-cortex.com (приступљено 26/7/2015)
10. Кнежевић, S., Stanković A., Теравас, R. (2012): *Računovodstveni informacioni sistem kao platforma za poslovno-finansijsko odlučivanje u preduzeću*, Menadžment, 17(65), 63-69.
11. Leon, A. (2008): *ERP Demistified*, New Delhi: McGraw-Hill Education.
12. Leon, A. (2014): *Enterprise resource planning*, Second Edition. New Delhi: McGraw-Hill Education.

13. Lutovac, M., Manojlov, D. (2012): *The successful methodology for Enterprise Resource Planning Implementation*, Journal of Modern Accounting and Auditing, Dec 2012, 8(12), 1838-1847
14. Malinić, S., Todorović M., Jovanović, D. (2012): *ERP and management accounting changes of industrial enterprises in Serbia*, Industrija, 40(2), 189-208.
15. Pisello, T (2003): Calculating ROI of an ERP implementation. <http://searchsap.techtarget.com> (приступљено 23/06/2015)
16. Ragowsky, A., Somers, T. (2002): Special Section: Enterprise Resource Planning, *Journal of Management Information Systems*, 19(1), 11-15.
17. Tian, F., Xu, S. (2015): *How Do Enterprise Resource Planning Systems Affect Firm Risk?*, Post-Implementation Impact. *Management Information Systems Quarterly*, 39(1), 39-60.
18. Umble, J., Haft, R., Umble, M. (2003): *Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors*, *European journal of operational research*, 146(2), 241-257.
19. Вукмировић, Д., Павловић К., Шутић В. (2014): Употреба информационо комуникационих технологија у Републици Србији у 2014.г. Домаћинства појединци /предузећа, Републички завод за статистику, Београд. <http://webrzs.stat.gov.rs/>
20. Манојлов. Д (2013): Утицај ERP-а и аутоматизације пословних процеса на пословно одлучивање и управљање компанијом, докторска дисертација, Универзитет Сингидунум, www.singipedia.singidunum.ac.rs
21. Трајковић, С., Милосављевић, С. (2013): *Савремени аспекти сигурности пословних база података*, *Економика*, 59(7-9), 29-35.
22. Трајковић, С., Милосављевић, С. (2012): *Савремена софтверска решења у управљању ресурсима предузећа*, *Економски погледи*, 14(1), 157-166.
23. Трајковић, С., Милосављевић, С. (2011): *Стратешке информационе технологије за виртуелне тимове*, *Економски погледи*, 13(2), 72-81.

Рад је примљен: 02.08.2015.

Рад је прихваћен за штампу: 03.09.2015.

IMPROVING BUSINESS HELPDESK SYSTEMS WITH INTELLIGENT SEARCH MECHANISMS

Vladimir Milicevic¹

Technical College of Applied Studies in Kragujevac, Kragujevac Serbia

Slavoljub Milovanovic

Faculty of Economics in Nis, Niš Serbia

Bojana Milosavljevic

VTSSS Zvecan, Serbia

Abstract: Modern information systems widely use intelligent tools for detection, recognition and prediction of new knowledge. The area of implementation of such systems is huge and there is almost no area of industry and services, where such systems are not represented. The aim of the development of such systems is to obtain such an information system in the future that will have full functionality with the ability to upgrade without the intervention of a software development team.

The paper proposes an intelligent software solution as a part of the way toward the set ideal software solution. It will particularly highlight that the methodology by which the prototype of the proposed software solution was developed represents a valid basis for the development of software solutions for different areas and services.

Keywords: insurance, rule, knowledge base, intelligent system, HelpDesk, neural networks.

Сажетак: Савремени пословни информациони системи увелико користе интелигентне алате за откривање, препознавање и предвиђање новог знања. Област примене оваквих система је огромна и скоро да не постоји област индустрије и услуга у којој примена оваквих система није заступљена. Циљ развоја оваквих система јесте обезбеђивање потпуно функционалне класе информационих система која ће имати могућност надоградње без потребе за интервенцијом од стране развојног софтверског тима.

Рад предлаже интелигентно софтверско решење као међу-фазу у развоју идеалног софтверског решења способног за самостално одржавање. Посебно ће бити истакнуто да методологија, по којој је прототип пословног софтверског решења развијен, представља валидну основу за развој софтверских решења за бројна подручја индустрије и услуга.

Кључне речи: осигурање, правило, база знања, интелигентни систем, HelpDesk, неуронске мреже.

1. INTRODUCTION

In today's business environment, every business entity is necessarily directed toward the use of ICT. The quality of modern software solutions for supporting business is directly related to the

¹ vladam.kg@outlook.com

efficiency and effectiveness of business activity and achieving strategic advantage over the competition. Due to the increasing power of search, recognition and prediction of the state of the products and services markets the development of information systems is focused on advanced intelligent techniques and tools, such as neural networks, genetic algorithms, fuzzy logic, etc. Application area of these systems is enormous, starting from the recognition of consumer behavior in large hypermarket chains, through the use in the insurance industry for prediction of movements in the stock exchange and markets, to robotics (Medina-Santiago A, Camas-Anzueto J. L, Vascuez-Feijoo J. A, Hernández-de León H. R, Mota-Grajales R, 2014), the system of smart sensors (Rivera-Mejía J, León-Rubio A. G, Arzabala-Contreras E, 2012), mobile devices (Nalepa, G. J., Bobek, S, 2014), advanced systems of advertising (Rodríguez-González, A., Torres-Niño, J., Jimenez-Domingo, E., Gomez-Berbis, J. M., Alor-Hernandez, G, 2012) etc.

The ability to customize software solutions to support business dynamic changes of the modern business environment is of particular importance. Authors S. Codington and T.D. Wilson argue that information technologies (IT) and information systems have a central role in the insurance business and insurance companies recognize that they need to keep the business running and are aiming to use IT to develop new markets and to maintain competitiveness (Codington S, Wilson T.D, 1994).

It is also necessary to mention the various forms of usage of modern software solutions in the insurance industry for supporting next tasks (my.safaribooksonline.com/book/management, seen 03.02.2015.):

1. Manage customer relationship
2. Manage sales force effectively
3. Help customer to instantly access information, and provide solutions instantly
4. Remind customers of service requirements, and provide periodic follow-up and alerts
5. Outline enquiry and transactions providing customer satisfaction
6. Automatic reporting and metrics to monitor performance and productivity.

The given hypothesis should expand the possibilities of electronic communication within the company. Development of appropriate HelpDesk system, where employees would receive advice from experts at different levels, could greatly improve the business of an insurance company. Obtaining accurate and timely information would bring employee satisfaction to a higher level and thus would increase the effectiveness and efficiency of their work. However, the response rate to

the question asked depends on when the expert who has been asked the question will respond to it. Hence, there is a need for reflection and research on the development of software solutions that will transfer the expertise from the man to the computer to the greatest extent possible.

2. CURRENT SITUATION

The success of the insurance companies business is largely based on the maximum lowering of operating costs. Hence, the justification for investing in the software supplied with HelpDesk support must be sought in the field of reducing total operating costs. Since this is a very profitable field of products and services, the greatest participants in the market of software development greatly offer their own solutions for support to the insurance industry.

One of the best solutions on the market is a product of Dell. The software solution has been implemented for servicing business of Hiscox (UK) insurance company. Since the introduction of this system, to this day, Hiscox has made huge benefits. Insurance company saves 75% of a service desk FTE within nine months of launch. Also, Hiscox improves security and prepares for business growth with automated identity and access management software from Dell (www.quest.com, seen 03.02.2015).

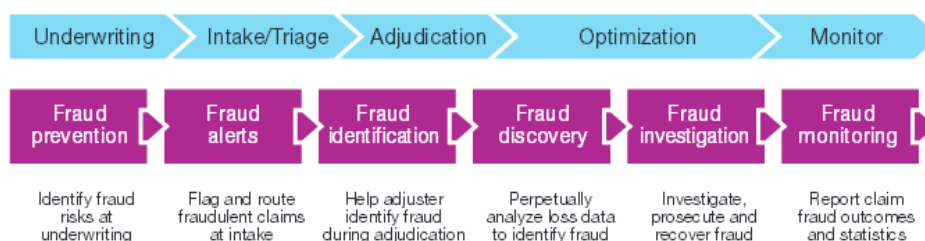
Also, the very solution is a product of LBi Software LBi known as HR HelpDesk. In developing HR HelpDesk LBi, LBi listened and responded to the wants and needs of a customer and then implemented an ideal solution that perfectly meshed with that client, a major North American life insurance company. By reducing overall problem - resolution times and increasing the number of successful calls, LBi HR HelpDesk improved the performance of CSRs while increasing employee satisfaction and retention (www.lbisoftware.com, seen 03.02.2015). The ability of the above given solution to provide managers with management based on the growing knowledge base consisting of standard problems and their solutions is of particular importance to this paper.

Area of research that this paper relies on is the ability to recognize a false statement in compensation claims of insurance beneficiaries and serving timely accurate information to the employee of the company that processes the request for compensation through HelpDesk system. What is extremely important in this field is the solution from IBM that offers tools to the insurance companies for detection and elimination of compensation claims in the event of making false statements. IBM claims fraud solution takes a comprehensive approach that addresses fraud at

every stage of the claim lifecycle both on a right time and inline basis (figure 1) (www-01.ibm.com, pristup 03.02.2015).

In the past systems for prevention and fighting against these types of statements were not adequately addressed. The insurance companies had great losses compensating the damage that was documented by false statements. Developed and rich countries spend enormous resources to prevent and combat this phenomenon. In 2010, the U.S. Congress proposed a budget of U.S. \$. 1.7 billion to fight healthcare fraud (Torpey D, 2011).

Figure 1.: Logic of IBM claims fraud solution



Source: <http://www-01.ibm.com>

In the light of these facts, the development of advanced computer systems that will be able to completely eliminate the occurrence of false statements in client requests for compensation will be a priority for leading companies in the field of insurance. There are numerous approaches to the search for possible solutions. This paper proposes a hybrid approach to developing a computer system that uses intelligent components for search, e.g. neural networks combined with software development that enables dynamic management of knowledge bases. For employees of the insurance company, this system will through HelpDesk immediately answer the question: 'Is the client's request for compensation suspicious or not'.

Also, such a system must have the ability to learn and dynamically adapt to new and emerging circumstances related to the business of the company it services.

3. CASE STUDY – HYBRID COMPUTER SYSTEM FOR SUPPORTING THE MERIDIAN PROJECT INSURANCE COMPANY BUSINESS

In the light of the foregoing exposure it is necessary to identify the following requirements for the development of a software solution:

1. Provide a way to dynamically integrate the rules, new knowledge into the information system knowledge base through HelpDesk support;
2. Provide intelligent mechanisms for searching, predicting and recognizing false statements from a relevant sample;
3. Provide automatic coding of newly discovered knowledge and its implementation with tools stated under 1;
4. Develop a prototype system, with an innovative approach, based on the given requirements;
5. Identify an adequate hardware support for efficient and effective functioning of the system.

The field in which solutions should be looked for is object-oriented software development, combined with techniques and tools for the development of intelligent systems. Object-oriented techniques and tools, forced by JAVA Enterprise Edition, are responsible for development of next software components: core of application or server, neural network searching algorithm and client application, both desktop and mobile. Database, built on MySQL server, is managed by server using object – relational tool *Hibernate ORM*. Knowledge base is organized in object-oriented way, rule patterns are classes and concrete rules are object of these classes. Approach that allows such knowledge base organization is known as aspect – oriented programming. Aspect – oriented notation *AspectJ+* is applied for rule classes and related objects construction in concrete software solution.

Authors H. Daniels and H. van Dissel proposed an approach in their work which suggests monotone neural network combined with the determination of risk index over the set (0.1) for searching the sample. The authors believe that the reference value of the risk index is 0.5. The lower value of the value of the reference points to the correct statement while the higher stresses that statement is suspicious (Daniels H, van Dissel H, 2002).

This paper proposes the improvement of the above given approach using neural network pattern which searches texts, statements database, using appropriate search algorithm in conjunction with the method of reserved words and Zipf's law. Text search with intelligent tools has recently become the subject of research of many authors (Bechet, N., Chauche, J., Prince, V., Roche, M, 2014.). The paper suggests the backpropagation algorithm to be the optimal search algorithm. In contemporary literature there is a very large number of ways of applying this algorithm. Human brain consists of 10^{11} sets of interconnected neurons to facilitate our reading, breathing, motion and thinking. In term of learning, human brain is superior to a microprocessor. Because of that

fact, backpropagation network tries to adapt the ability of human brain to learn by experience (Yeremia H, Adrianus Yuwono N. A, Raymond P, Budiharto W, 2013). Zipf's law refers to the frequency of words in the sample, and reserved words are certain guidelines to create rules in the knowledge base. The aim of this paper is a knowledge base that on the basis of this search mode is constantly growing and expanding with new patterns. Rules-based systems test each transaction against a predefined set of algorithms or business rules to detect known types of fraud based on specific patterns of activity (SAS, 2012).

Through searching process, the software solution filters the user's statement and puts it on the coding in the form of a business rule. If the rule pattern already exists in the knowledge base, the employee of the insurance company, in charge of the case, immediately receives a response with regard to the question about the case, through the HelpDesk. If the system recognizes the new knowledge, the fraud detection expert gets the rule pattern for inspection through HelpDesk. If the rule is approved, the expert forwards it by one click to the knowledge base automatically, without the need for recompilation and the intervention of a software development team. Cycle time statements sample to solve cases that are related to a set of statements can be shown in Figure 2. Optimal notation for control and encoding of new knowledge can be found in the paper the author of which is M. A. Cibran (Cibran M. A, 2007). By combining high-level language and aspect-oriented tools, customized for a particular problem, it is possible to dynamically integrate new knowledge. On the basis of a set of reserved words (Table 1) a new rule is created which will automatically be forwarded to the knowledge base after being approved by an expert.

Based on the methodology given in the paper (Stankić R, Milićević V, Popović M, Savić Z, 2012), and in the light of the requests a new information system prototype with the HelpDesk support has been created at the requirement of Meridian Project Group. Methodology suggests software development that follows next steps:

1. Two-way model driven engineering approach must be applied in object – oriented analysis and design;
2. Rule patterns must be defined at high level – domain level;
3. Rule definition must be object – oriented, not in *if – then – else* structured way;
4. Knowledge base must be filled with rule classes and objects which have loose connections with server through specialized connecting objects known as aspects;
5. Scenarios of rules implementation must be defined, also, at domain level;

6. Mentioned knowledge base organization allows new knowledge integration without re-compiling of the software solution;
7. Knowledge discovering and using scenarios must be defined and implemented in backpropagation algorithm for neural network training.

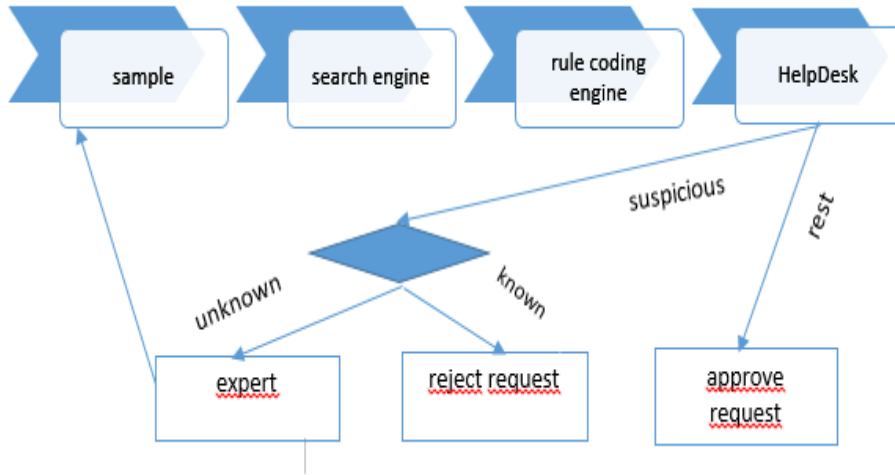
Numerous tests related to the following have been done:

1. Choosing an ideal topology and algorithm for neural network training.
2. Measuring the speed of resolving the case relying on HelpDesk without intelligent support for the search– all requests are sent to experts for approval.
3. Measuring the speed of resolving the case by using the complete functionality of the observed software solution.

Table 1.: Reserved words set

Reserved words set
BR
IF
THEN
AND
OR
NOT
PROPS
AS
USING
WHERE
CONNECT
BEFORE
AFTER
INSTEAD
OF

Figure 2.: Searching the sample and approving the request



According to the above given methodology (Stankić R, Milićević V, Popović M, Savić Z, 2012), the ideal algorithm is backpropagation algorithm in combination with the architecture of the network of 10 neurons in the hidden layer. This proves how universal this methodology is in the broader field of the development of intelligent software solutions.

3.1. SYSTEM REACTION SPEED WITHOUT THE INTELLIGENT SUPPORT

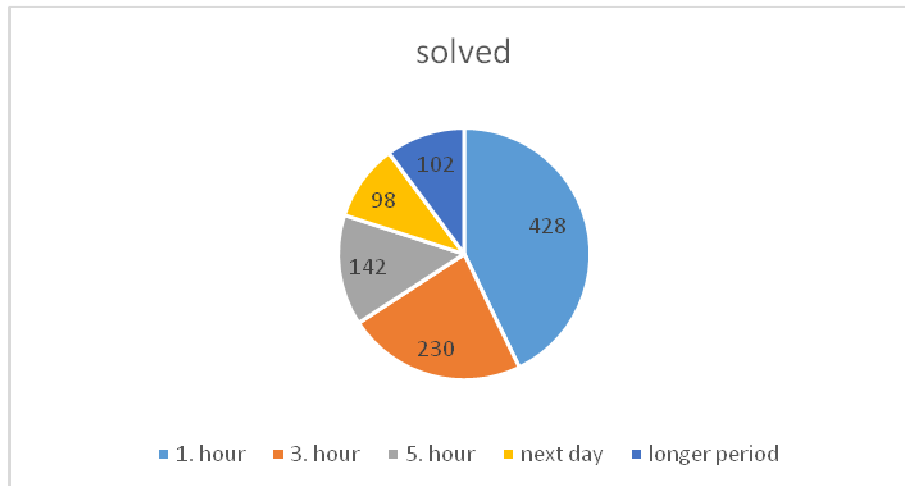
Within one hour the employees forwarded 1000 different questions related to compensation claims through HelpDesk system to the experts for consideration. The results are shown in Table 2 and Chart 1.

Table 2.: Resolution time for requests by the system without intelligent search.

	1. hour	3. hour	5. hour	next day	longer period
solved	428	230	142	98	102
%	42,8	23	14,2	9,8	10,2

The given data give us the possibility to see the dominance of the human factor in solving the problem and in the decision making. The speed of the expert's response in some cases is not at the appropriate level.

Chart 1.: Request resolution time by the system without intelligent search.



3.2. SYSTEM REACTION SPEED WITH THE USE OF THE INTELLIGENT SUPPORT

The identical sample is forwarded by an extended software solution through HelpDesk. Patterns for 998 questions already exist in the knowledge base. There is no such pattern in the knowledge base that could identify the following statement: 'On June 8 2014 around 1 a.m. I was going back home after the night out in the city. At a certain crossroads a red car went through the red light and hit my car in the rear door. The driver who caused the accident left the scene and my cell phone was turned off because the battery had died out so I couldn't call the police. My car was in such a state that I could drive it so I went home. I would like to ask you to compensate this damage based on the policy number PNo 0003062014 – Petar Petrovic, personal identification number 0706993xxxxxx'.

The expert can clearly see from the given statement that this 21-year –old male (based on personal identification number) was out on his birthday. Also it's clear that it was a weekend and according to the experience of the insurance company weekend is the time when alcohol is most consumed. The person left the scene of the accident without a police record which is the most valid document for a compensation claim.

Having processed the sample the expert has received a statement in the form of new knowledge which is now supposed to be classified as valid or suspicious. The software has generated the following code that corresponds to the new rule:

```
BR BRHolidayAccident
PROPS Integer As age, DateTime As date, DateTime As hour, Boolean
As PoliceReport, Boolean As LeftPlace
USING Policy.Base As policy
WHERE User Is policy.number
IF date Is [Fri|Sat|Sun] And (hour >= #22:00# And hour <= #7:00#) And
PoliceReport = False And Left = True
THEN policy.SendToSuspicious()
```

A click on the ‘Suspicious’ button turns the rule into the appropriate implementation code and is immediately sent to the knowledge base (Figure3). The employee that has sent the request to the expert instantly gets an approval to reject the compensation claim.

The knowledge base also does not have a pattern that would fit the following statement: ‘On June 6 2014 I fell down the stairs at my workplace. I was taken to the doctor immediately and the doctor stated that I had sprained my ankle (injury). I was given the appropriate treatment and further therapy and the doctor’s report as a document for the compensation claim. I also got absence (rest) from work for a period of 20 days. I would like to ask you to compensate this injury based on the policy number PNo 0003062028– Nikola Nikolić, personal identification number 1106973xxxxxx”.

Based on the forwarded statement the expert has information that indicate that the person who owns the policy that covers work injury went timely to the doctor and got all the necessary proof for the approval of the compensation claim. Based on the search, the software generated the following rule:

```
BR BRAccidentAtWork
PROPS Integer As age, DateTime As date, DateTime As hour, Boolean
As DoctorReport, Boolean As Injury, Boolean As Rest, Boolean As
Therapy
USING Policy.Base As policy
WHERE User Is policy.number
IF DoctorReport = True And Injury = True And Rest = True And Therapy
= True
THEN policy.SendToAccepted()
```

A click on the 'Approved' button turns the rule into an executable code and forwards it to the knowledge base (Figure 4.). The employee that has asked the question through HelpDesk system is told to approve the compensation claim.

Table 3. and Chart 2. Show the speed at which the forwarded claims were processed.

Table 3.: Request resolution time by the system with intelligent search

	< 5 min	After 5 min
solved	998	2
%	99,8	2

Chart 2.: Request resolution time by the system with intelligent search

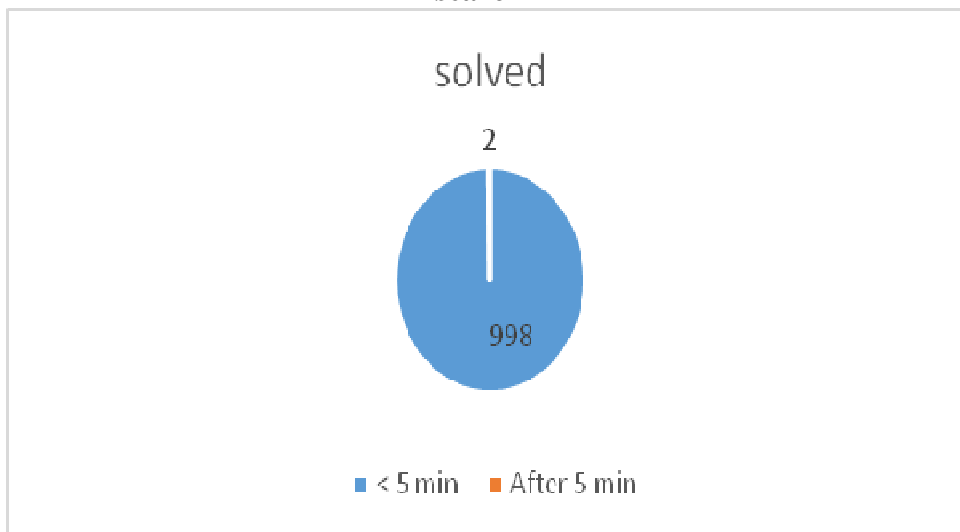


Figure 3.: ‘Suspicious’ rule executable code from knowledge base

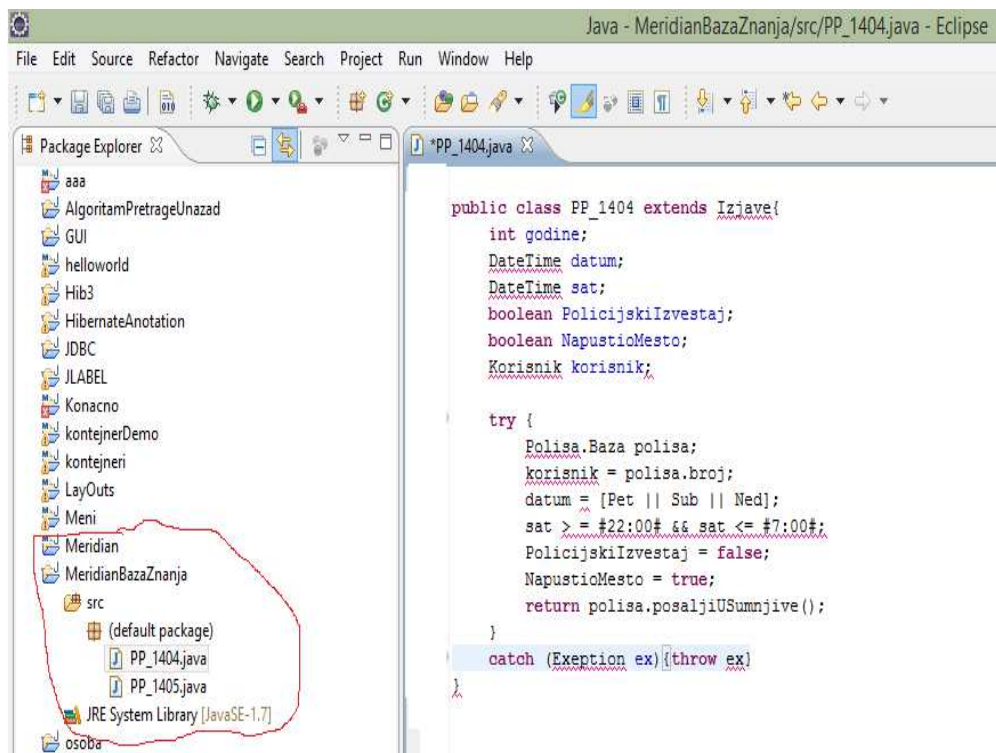


Figure 4.: ‘Approved’ rule executable code from knowledge base

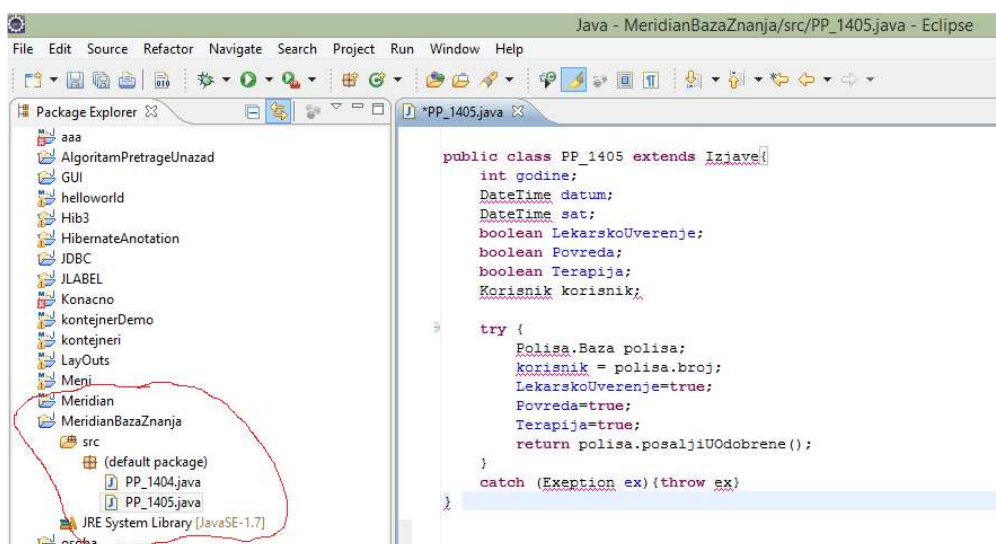
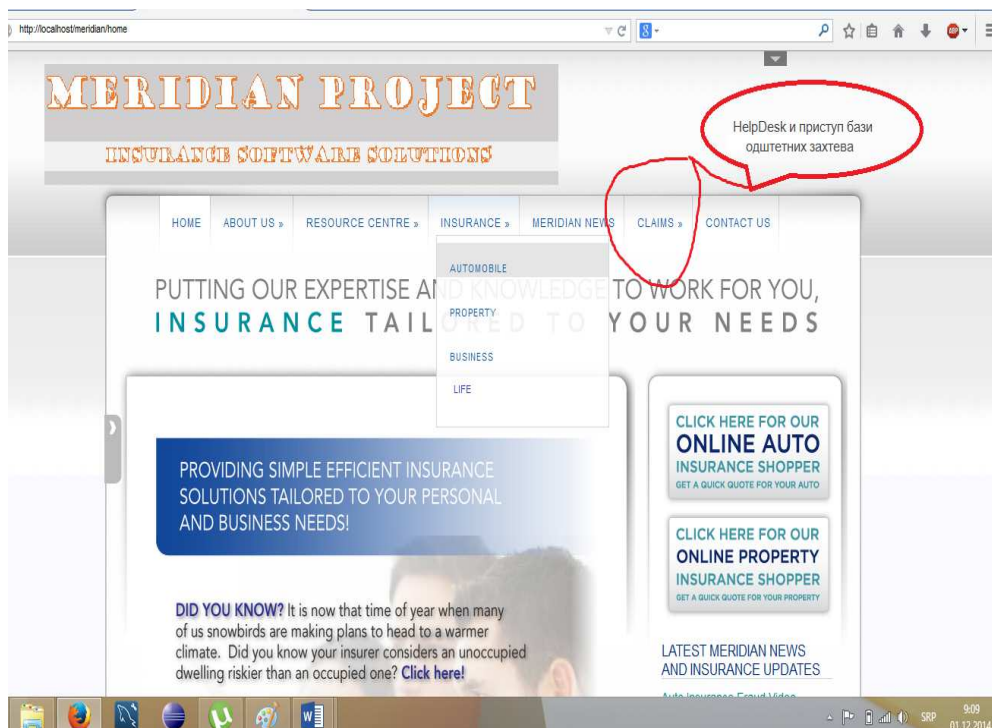


Figure 5.: Intelligent HelpDesk implementation – web client



4. CONCLUSION

Based on the tests that were done it is possible to conclude that the application of intelligent techniques of software development can result in great benefits for companies that use such software in their own business. The benefits are the following:

- Increased efficiency and effectiveness of operations
- Lower operating costs – the company needs less people to do the greater amount of work
- The marketing side of the introduction of such a system is reflected in the improved company image.
- Increased employee satisfaction through getting timely, precise information via HelpDesk system.
- Increased satisfaction of insurance company beneficiaries due to shorter period of time needed for resolution of their compensation claims, etc.

In addition to these considerations it is also possible to conclude that the insurance company investments in information systems, built on

these object-oriented techniques with extensions for supporting the development of intelligent software components will soon be justified. The increase in business volume and higher profit will be the result of that.

The insurance industry is just one area in which intelligent computer systems are experiencing expansion. To make this system completely independent of human (expert) intervention, it may take more time. It is able to learn with the support and intervention of experts. For the system to be able to learn on its own it is necessary to provide a knowledge base with all possible scenarios for comparing newly discovered knowledge. In such case the expert would be needed to approve the new rule which is a limitation of this support.

REFERENCES

1. Bechet, N., Chauche, J., Prince, V., Roche, M. (2014). *How to Combine Text-Mining Methods to Validate Induced Verb-Object Relations*. Computer Science and Information Systems, Vol. 11, No. 1, 133-156. (2014)
2. Codington, S. & Wilson, T.D. (1994). *Information System Strategies in the U.K. Insurance Industry* International Journal of Information Management, 14(3), 188-203
3. Cibran M. A. (2007). *Connecting High-Level Business Rules with Object-Oriented Applications: An approach using Aspect-Oriented Programming and Model-Driven Engineering*, Uitgever VUBPRESS
4. Daniels H, van Dissel H. (2002). *Risk management based on expert rules And data-mining: a case study in insurance*, ECIS 2002 - June 6–8, Gdańsk, Poland
5. Medina-Santiago A, Camas-Anzueto J. L, Vascuez-Feijoo J. A, Hernández-de León H. R, Mota-Grajales R. (2014). *Neural Control System in Obstacle Avoidance in Mobile Robots Using Ultrasonic Sensors*, Journal of Applied Research and Technology, vol. 12 (2014), 104-110.
6. Nalepa, G. J., Bobek, S. (2014). *Rule-Based Solution for Context-Aware Reasoning on Mobile Devices*, Computer Science and Information Systems, Vol. 11, No. 1, 171–193. (2014)
7. Rivera-Mejía J, León-Rubio A. G, Arzabala-Contreras E. (2012). *PID Based on a Single Artificial Neural Network Algorithm for Intelligent Sensors*, Journal of Applied Research and Technology, vol. 10 No.2 (2012), 262-282.

8. Rodríguez-González, A., Torres-Niño, J., Jimenez-Domingo, E., Gomez-Berbis, J. M., Alor-Hernandez, G. (2012). *AKNOBAS: A Knowledge-based Segmentation Recommender System based on Intelligent Data Mining Techniques*. Computer Science and Information Systems, Vol. 9, No. 2, 713-740. (2012)
9. SAS. (2012). *Combating Insurance Claims Fraud - How to Recognize and Reduce Opportunistic and Organized Claims Fraud*, SAS White Paper
10. Stankić R, Milićević V, Popović M, Savić Z. (2012). *Contribution to Intelligent System for Automatic Management of Business Rules Development*, (TTEM Vol. 7/1 – 2012).
11. Torpey D. (2011). *Fraud in insurance on rise – survey 2010-2011*, Ernst & Young 2011
12. Yeremia H, Adrianus Yuwono N. A, Raymond P, Budiharto W. (2013). *Genetic Algorithm And NeuralNetwork For Optical Character Recognition*, Journal of Computer Science 9 (11): 1435-1442, 2013
13. http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?subtype=SP&infotype=PM&appname=SWGE_IM_I M_USEN&htmlfid=IMS14396USEN&attachment=IMS14396USEN.PDF
14. <http://www.lbisoftware.com/casestudies/LBi-HR%20HelpDesk-Case%20Study.pdf>
15. <http://www.my.safaribooksonline.com/book/management/9788131759844/case-study-on-reliance-life-insurance-use-of-information-system-as-a-strategic/c08-sec1-011>
16. <http://www.quest.com/documents/insurance-company-saves-75-percent-of-a-service-desk-fte-within-nine-months-of-launch-casestudy-26716.pdf>

Rad je primljen: 27.08.2015.

Rad je prihvaćen za štampu: 15.09.2015.

ФИСКАЛНА ХАРМОНИЗАЦИЈА И ФИСКАЛНА КОНКУРЕНЦИЈА У ЕВРОПСКОЈ УНИЈИ

FISCAL HARMONIZATION AND FISCAL COMPETITION IN EUROPEAN UNION

Бранимир Калаш¹

Универзитет у Новом Саду, Економски факултет Суботица, Србија

Снежана Милошевић

Универзитет у Новом Саду, Економски факултет Суботица, Србија

Сажетак: Фискални систем и фискална политика представљају значајна обележја националне суверености једне земље и саставни део укупне економске политике. Наиме, земље чланице ЕУ изградиле су сопствене системе опорезивања са елементарним циљем убирања јавних прихода ради покрића јавних расхода, али и кориговања нежељених ефеката функционисања тржишта. Захтев за пореском хармонизацијом резултат је потребе усаглашавања пореских система земаља чланица ЕУ како би се осигурало формирање унутрашњег тржишта кроз слободно кретање фактора производње, и унапређивање привредног развоја. Поред тренда фискалне хармонизације уочава се и тренд фискалне конкуренције, која се може схватити као одсуство сарадње између појединих пореских јурисдикција земаља у борби за привлачење страног капитала. Предмет рада је анализа процеса фискалне интеграције у оквиру земаља ЕУ кроз хармонизовање њихових пореских стопа и основица, као и приближавања пореских правила и политика на нивоу ЕУ. Циљ рада је да укаже на актуелне проблеме фискалне хармонизације и конкуренције у оквиру ЕУ, као и различите аргументе за и против једног, односно другог приступа.

Кључне речи: Европска унија, фискална хармонизација, фискална конкуренција, јединствено тржиште

Abstract: The fiscal system and fiscal policy represent important features of the national sovereignty of a country and an integral part of overall economic policy. The EU member states have built their own tax systems with the aim of collecting public revenues to cover public expenditures, but also correcting the adverse effects of market. The request for tax harmonization is result of the need to coordinate tax systems of EU member states to ensure the internal market through the free movement of production factors and improvement economic development. In addition to the trend of fiscal harmonization it's appears fiscal competition, which can be seen as a lack of cooperation between different tax jurisdictions of countries in the struggle to attracting foreign capital.

The subject of paper includes process of fiscal integration within EU through the harmonization of their tax rates and bases, as well as the oncoming of tax rules and policies at the EU level. The aim of this paper is pay attention to the current problems of the fiscal harmonization and competition within EU, as well as the various arguments for and against one or the other approach.

Keywords: European union, fiscal harmonization, fiscal competition, common market

¹ branimir.kalas@ef.uns.ac.rs

1. УВОДНА РАЗМАТРАЊА

Развој европских интеграционих процеса, започет педесетих година прошлог века, који је кулминирао усвајањем јединствене валуте – евра 1999. године, нагло је повећао и истакао релевантност и међусобну зависност националних фискалних политика земаља чланица ЕУ. Интеграциони процеси у Европској унији подразумевају усвајање заједничких политика и координацију националних политика чланица ради реализовања темељних слобода јединственог тржишта. Основни економски циљ ЕУ представља унапређење алокативне ефикасности на јединственом тржишту, путем смањивања или укидања ограничења у кретању роба, услуга и фактора производње (Molle, 2001, стр. 333). Различити фискални системи и различити елементи појединих пореза у земљама чланицама ЕУ, могу изазвати пореске дисторзије које ометају обављање међународних пословних активности на јединственом тржишту ЕУ. Под фискалном интеграцијом подразумева се смањивање битнијих разлика између фискалних система и елемената појединих пореза у земљама чланицама ЕУ и она се прихвата као неминовност. Сама потреба за фискалном интеграцијом не одређује и начин вршења интеграције (Јовановић, 2006, стр. 104-111): а) путем фискалне хармонизације, б) путем фискалне конкуренције, в) различитим видовима фискалне кооперације и координације између земаља чланица ЕУ. Фискална хармонизација и конкуренција постали су посебно осетљиво питање након проширења Европске уније 2004. године и пријема десет нових чланица са битно нижим степеном привредног развоја и великим разликама у структури пореских система у односу на дотадашње чланице. Отуда и потреба за идентификацијом њихових емпиријских домета кроз анализу директних и индиректних пореза, што поткрепљује релевантност одабране теме рада. Први део рада теоријски интерпретира процес фискалне хармонизације, док други део рада дефинише феномен пореске конкуренције на нивоу чланица ЕУ.

Трећи део рада емпиријски оцењује тенденцију хармонизације индиректних пореза и идентификује конкуренцију код директних пореза. Последњи део представља закључна разматрања.

2. ТЕОРИЈСКИ ОСВРТ НА ФИСКАЛНУ ХАРМОНИЗАЦИЈУ

Фискална политика је средство посредством кога се утиче на расходе или приходе (порезе) ради остваривања макроекономских циљева ниске незапослености, стабилних цена и економског раста (Јосифидис, 2008, стр. 60). Структура фискалног система ЕУ своди се на њен буџет као једини инструмент спровођења фискалне политике са наднационалног нивоа ЕУ. Преостали део фискалног система се може посматрати као скуп правила и договора преко којих земље чланице хармонизују и координирају остале сегменте фискалне политике. То се посебно односи на пореску хармонизацију, координацију стабилизационих фискалних политика кроз Пакт о стабилности и расту и критеријуме конвергенције (Шимовић, 2006, стр. 5). Наиме, одредбама Мастрихтског уговора и Пакта о стабилности и развоју, дефинисана су стриктна ограничења у погледу висине буџетског дефицита и јавног дуга, док су се стварањем Европске монетарне уније (ЕМУ), земље чланице одрекле монтерног суверенитета и пренеле сва монетарна и девизна овлашћења на Европску централну банку (ЕЦБ). Тако су право опорезивања и инструменти фискалне политике остали последњи макроекономски инструменти у сувереној надлежности земаља чланица ЕУ (Andre Fourcans, Thierry Warin, 2001). О пореској хармонизацији се говори врло често, а сам појам хармонизација употребљава се у смислу јединства, повезивања и усклађивања. На јединственом тржишту ЕУ, земље чланице треба да се крећу у приближно истим правцима у погледу вођења пореских политика. Пореска хармонизација представља процес уклањања баријера и разлика између пореских система земаља чланица ЕУ и усклађивање пореског законодавства између различитих држава чланица и примену директива ЕУ у различитим областима пореског права (Радичић, Раичевић, 2011, стр. 99). Један од циљева формулисаних у Уговору о оснивању ЕУ представља успостављање јединственог тржишта праћено постепеним усаглашавањем пореских политика земаља чланица. Када се говори о јединственом тржишту, ту се првенствено мисли на уважавање слободног кретања добара, услуга, људи и капитала у конкурентским условима. Ипак, земље чланице ЕУ одлучиле су да највећи део регулативе пренесу на наднационални ниво, где спадају и порези и буџетски прописи.

Неопходно је издвојити две основне групе аргумената од значаја за пореску хармонизацију на простору ЕУ (Илић-Попов, 2004, стр. 21):

- економски аргументи
- политички аргументи.

Када је реч о економским аргументима, потребно је истаћи да успостављање јединственог унутрашњег тржишта представља изворни циљ, на који би се надовезала економска и монетарна унија.

У погледу аргумената политичког карактера, један од главних кључева за разумевање процеса пореске хармонизације у ЕУ је да се она посматра и схвати као саставни део ширег и обухватнијег политичког покрета ка постизању европске интеграције. Аргументи који се најчешће истичу као предности пореске хармонизације (Schön, 2003, стр 5):

- умањење трошкова угодности плаћања пореза
- транспарентност пореске обавезе за пореске обвезнике
- пореска неутралност у циљу даљег омогућавање оптималне алокације ресурса и пружања подршке индивидуалној и међунационалној правичности у опорезивању
- редистрибутивни ефекти опорезивања.

У оквиру саме пореске хармонизације, Steichen (2003) разликује неколико приступа:

Приступ уједначавања - достизање највишег степена хармонизације на начин да се усвоје стандардизоване пореске стопе, пореске основице и пореска регулатива на одређеном подручју. Тада говоримо о пуној хармонизацији, где је нагласак на групи као целини, односно интерес групе ставља се испред интереса појединачних земаља чланица.

Приступ диференцијације - полази од става да негативни ефекти које производи порески систем једне земље чланице на пореске системе других држава чланица треба да буду минимизовани. Овај приступ се може посматрати кроз призму тзв. делимичне хармоинзације или пореске апроксимације. Сама пореска апроксимација дефинише се као ситуација, која је руковођена ЕУ законодавством, када долази до приближавања пореских система и пореских стопа, при чему они не постају идентични.

Мешовити приступ подразумева комбинацију уједначавања и диференцијације, у контексту тражења начина да се повећа униформност корпоративног пореза и пореза на штедњу, као и већине посредних пореза, али уз допуштеност веће диференцијације пореза на доходак (Steichen, 2003, стр. 47-48).

Фискална хармонизација се може постићи на више различитих начина (Јовановић, 2008, стр. 23-25):

- 1) експлицитна фискална хармонизација – постоји у случају када земље чланице ЕУ постигну договор о успостављању минималних пореских стопа или одлуче да врше опорезивање по истој стопи;

- 2) имплицитна фискална хармонизација – постоји у случају када земље чланице опорезују доходак својих држављана зарађен у пореским јурисдикцијама других чланица ЕУ;
- 3) позитивна фискална хармонизација – укључује различите облике пореске координације и кооперације
- 4) негативна фискална хармонизација – рефлектује се у забранама оних понашања које доводе до нарушавања четири основне слободе на којима почива јединствено тржиште ЕУ.

Сам процес фискалне хармонизације заснива се на претпоставци, да слободна трговина на јединственом тржишту ЕУ захтева претходно изједначавање политика и праксе у државама чланицама. То конкретно значи, да интеграција захтева претходно дефинисање правила о функционисању фискалних система и профилисања фискалних политика, у законској форми обавезујућих прописа за све државе чланице. Фискална хармонизације рефлектује процес нормативног усклађивања елемената појединих пореза између држава чланица ЕУ, с циљем елиминације или смањења пореских дисторзија, до којих долази због прекограничних економских активности на територији ЕУ.

3. ТЕОРИЈСКИ ОСВРТ НА ПОРЕСКУ КОНКУРЕНЦИЈУ

Пореска конкуренција је један аспект конкуренције међу јурисдикцијама у оквиру кога се земље међусобно такмиче у настојањима да привуку капитал пореским правилима преференцијалног карактера. Феномен пореске конкуренције носи са собом и негативне ефекте.

Наиме, њена појава створила је нове могућности за компаније и појединце да минимизирају и избегавају плаћање пореза, док су и земље искористиле то за развијање пореских система са примарним циљем привлачења финансијског и другог географски мобилног капитала (Раичевић, Ненадић, 2004, стр. 49).

Смањење пореског терета, фискална дисциплина и одговарајућа равнотежа опорезивања иду у прилог фискалној конкуренцији (W. Schön, 2003. стр. 6)

Разлози који су условили стављање пореске конкуренције у фокус према аутору Easson (2003) јесу тројаки:

Прво, мобилност међународних компанија значајно се увећала као последица развоја савремене технологије и укидања непореских баријера међу земљама у циљу стварања регионалних заједница.

Битно је нагласити да степен међународне мобилности није исти за све факторе производње, при чему је сам рад мање мобилан у односу на капитал, док је финансијски капитал изузетно мобилан и осетљив на порески третман. Креирањем производно - продајних ланаца који се протежу у различитим пореским јурисдикцијама, повећана је релевантност капитала као фактора производње и тиме директно и моћ земаља извозница капитала, док је истовремено смањен значај рада као фактора производње и позиција земаља увозница капитала.

Друго, уочена је важност пореског третмана профита у земљи инвестирања, посматрана као интеракција пореских политика које воде земље и порекла и одредишта улагача, те је оцењено да управо ова интеракција опредељује понашање мултинационалних компанија. Она је посебно дошла до изражаја након измена у пореском праву САД, крајем осамдесетих година XX века, којим је порески третман мултинационалних компанија постао више зависан од пореског система земље порекла.

Као трећи разлог истиче се питање свих трошкова изазваних пореском конкурентношћу. Ту се првенствено мисли на непосредне трошкове везане за губитак буџетских прихода који се појављује као последица одобравања пореских подстицаја, али индиректне трошкове везане за злоупотребе пореског обвезника и пореске администрације (Easson, 2003, стр. 4).

Уколико се конкуренција међу пореским јурисдикцијама представи као тржиште на коме се националне економије такмиче за улагаче, могуће је учинити покушај да се позитивни ефекти пореске конкуренције оцене аналогно позитивним ефектима конкуренције међу компанијама на тржишту.

У том контексту, конкуренција међу јурисдикцијама, аналогно компетитивном понашању међу компанијама на тржишту, има најмање три позитивна разлога за одвијање (Gerken, Markt, Schick, 2001, стр. 247):

- конкуренција као облик контроле моћи
- конкуренција као процедура откривања
- конкуренција као подстицајни механизам.

С обзиром да је императив савремених тржишних економија задржати здраве и снажне јавне финансије, пореска конкуренција приморава земље чланице ЕУ да смање огромну и неефикасну јавну потрошњу. Конкуренција између држава представља користан механизам из разлога што смањује нерационалну јавну потрошњу и дисциплинује политичку елиту у вођењу економске политике (Janeba, 2002, стр. 2).

Табела 1.: Аргументи за и против

Фискална хармонизација	Фискална конкуренција
Унапређење алокативне ефикасности на јединственом тржишту	Унапређење ефикасности јавног сектора
Обезбеђење покрића јавних расхода	Очување пореске суверености
Обезбеђење система социјалне заштите и социјалних програма	Унутрашња конкурентност доводи до међународне конкурентности
Правичност опорезивања	Очување демократских традиција
Сузбијање пореске евазија	Велике разлике у пореским системима
Неоснованост аргумената о сељењу финансијског капитала	Сељење финансијског капитала и тржишта изван ЕУ
Користи од пореза за заштиту животне средине	Непредвидив ефекат мера хармонизације

Извор: Приказ аутора

У табеларном приказу бр. 1 представљени су аргументи који наглашавају предности и недостатке фискалне хармонизације и фискалне конкуренције. Као прво, фискална хармонизација доводи до смањивања разлика између пореских система држава чланица, чиме се уклањају порески изазване дисторзије слободном кретању фактора производње, чиме се постиже алокативна ефикасност.

С друге стране, фискална конкуренција за привлачењем мобилних фактора производње, првенствено капитала, путем смањивања пореских стопа, може довести до смањивања укупних јавних расхода и по том основу, до смањивања укупних јавних расхода, тј. неадекватног нивоа пружања услуга јавног карактера.

Као један од главних аргумената у корист фискалне конкуренције, истиче се пореска сувереност и очување демократских традиција. Прихватањем пореске хармонизације, државе би се одрекле јединог преосталог макроекономског средства, што би смањило и онако лимитиране могућности прилагођавања и одговора тзв. асиметричним кризама. Иако фискална хармонизација омогућава сузбијање пореске евазије и правичност опорезивања, тешко је постићи висок степен усаглашености пореских облика, управо због великих разлика у пореским системима земаља чланица ЕУ.

4. ХАРМОНИЗАЦИЈА ПОРЕСКИХ ОБЛИКА У ЕУ

Хармонизација пореских система ЕУ покренута је још 50-их година прошлог века. Међутим, резултати су релативно скромни. Степен хармонизације опорезивања на нивоу ЕУ није исти код свих пореских облика. Највећи напредак је остварен у области посредних пореза (ПДВ и акцизе). Хармонизација непосредних пореза (порез на доходак и порез на добит) готово да је потпуно изостала, тако да је управо ово подручје где наступа пореска конкуренција.

4.1. Хармонизација (конкуренција) непосредних пореза у ЕУ

Законодавство Европске уније се ретко меша у опорезивање физичких лица, што је уједно и разлог најнижег степена хармонизације посматраног пореског облика. Циљ ЕУ у хармонизацији опорезивања дохотка појединца огледа се у његовој заштити и осигурању једнаког пореског третмана, као и немогућности дискриминисања и бежања у друге земље ради остваривања пореских и других повољнијих права (Шимовић, 2006, стр. 186). Упркос недовољној хармонизацији ове врсте пореза, последњих година је присутна тенденција смањивања највиших стопа пореза на доходак физичких лица. Поједине земље чланице су се одлучиле за само једну стопу пореза на доходак у циљу повећања конкурентске способности сопствене привреде. Разлог за то јесте и чињеница да појединци са највишим дохотком релативно лако доносе одлуку о пресељењу у другу земљу, како би плаћали порез у земљи где је његова стопа нижа.

Табела 2.: Стопа пореза на доходак физичких лица земаља чланица ЕУ (%)

Земље	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.
Аустрија	50	50	50	50	50	50	50	50
Белгија	50	50	50	50	50	50	50	50
Бугарска	24	10	10	10	10	10	10	10
Чешка	32	15	15	15	15	15	22	22
Данска	59	62.3	62.3	55.4	55.4	55.4	55.6	55.6
Естонија	21	21	21	21	21	21	21	21
Финска	51	50,7	49.8	49.6	49.2	49	51.1	51.2
Француска	40	40	40	41	41	45	45	45
Грчка	40	40	40	45	45	45	42	42
Холандија	52	52	52	52	52	52	52	52
Хрватска	45	45	45	40	40	40	40	40

Ирска	41	41	46	47	48	48	48	48
Италија	43	43	43	43	43	43	43	43
Кипар	30	30	30	30	35	35	35	35
Летонија	25	25	23	26	25	25	24	24
Литванија	27	24	15	15	15	15	15	15
Луксембург	39	39	39	39	42	41.3	43.6	43.6
Мађарска	36	36	36	32	16	16	16	16
Малта	35	35	35	35	35	35	32	29
Немачка	45	45	45	45	45	45	45	45
Пољска	40	40	32	32	32	32	32	32
Португал	42	42	42	45.9	46.5	46.5	48	48
Румунија	16	16	16	16	16	16	16	16
Словачка	19	19	19	19	19	19	19	25
Словенија	41	41	41	41	41	41	50	50
Шпанија	43	43	43	43	45	52	52	52
Шведска	55.7	56.7	56.7	56.6	56.5	56.6	56.6	57
Велика Британија	40	40	40	50	50	50	45	45
ЕУ просек	39.3	37.6	37.1	37.3	37.1	37.5	37.8	37.1

Извор: www.kpmg.com

Посматрајући табелу бр. 2, може се приметити углавном константан тренд овог пореског облика у земљама чланицама ЕУ током читавог анализираног периода. Тако је у Аустрији, Белгији, Италији, Холандији и Румунији стопа пореза на доходак остала непромењена.

С друге стране, Бугарска и Мађарска предводе земље у којима је стопа персоналног пореза забележила двоцифрени пад. Од почетка посматраног периода, дати порески облик је смањен за 20%, односно стопа персоналног пореза је пала са 36% на 16%.

Супротно томе, постоје и земље у којима је присутан раст стопе самог пореског облика, а то се најбоље види на примеру Шпаније и Словеније, где је дошло до пораста за 9% током читавог временског периода посматрања. Анализирајући 2014. годину, могуће је закључити велике у разлику у стопама овог пореза између скандинавски земаља и земаља југоисточне Еворпе. Тако је највиша стопа пореза на доходак физичких лица забележена у Шведској и Данској изнад 55%, док је у Бугарској, Литванији и Румунији та стопа 3-5 пута мања, што се може приписати и различитим нивоу животног стандарда.

Директни порези представљају један од најзначајнијих инструмената фискалне политике сваке земље. Управо зато, свака држава чланица ЕУ покушава да креира што повољнији и

конкурентнији порески систем у односу на остале земље ради подстицања и јачања предузетничких активности и привлачења страног капитала. У глобалним тржишним условима, где су порези значајан фактор у привлачењу страних директних инвестиција, земље покушавају да утврде пореске стопе на одрживом и прихватљивом нивоу како за саме инвеститоре, тако и за саму земљу. Треба нагласити да хармонизација система директних пореза у ЕУ све више добија на значају, а разлог томе треба тражити у процесу даљег јачања јединственог европског тржишта. Значајно је нагласити моделе Европске комисије путем којих би било могуће извршити хармонизацију непосредних пореза, односно пореза на добит компанија. Могу се издвојити четири модела (Kikebeld, 2004, стр. 91-93):

Модел опорезивања код куће или опорезивање у домаћој земљи подразумева да мултинационалне компаније које послују широм ЕУ имају могућност да консолидовано обрачунавају групу својих профита које остварују у складу са пореским кодексом државе чији су резиденти, односно где се налази њихово седиште. Сама консолидована пореска основица била би подељена између свих држава чланица у којима послују огранци компанија, при чему би појединачна земља опорезовала доходак који се у њој остварују и то применом сопствених пореских стопа.

Модел консолидоване заједничке пореске основице подразумева установљавање хармонизоване групе правила у погледу пореске основице када се ради о мултинационалним компанијама.

Његова примарна предност је у томе што доводи до редуковања књиговодствених трошкова и трошкова плаћања пореза компанија које послују на међународном плану. Као недостатак истиче се чињеница, да систем у коме се паралелно примењују две групе пореских правила може довести до његове неефикасности. Карактеристика прва два модела огледа се у томе да се води рачуна о пореској суверености земаља чланица и постојању извесног нивоа пореске конкуренције између њих.

Модел ЕУ компанијски порез – веома сличан другом моделу са економског аспекта. Једина разлика између њих је у томе што овај модел подразумева администрирање на нивоу Уније, док је модел консолидоване заједничке пореске основице усмерен ка администрирању на нивоу земље, тј националном нивоу. Највећи недостатак овог модела огледа се у великим разликама у пореском третману пословне активности у различитим земљама чланицама.

Модел облигаторно хармонизованог корпоративног пореза односи се на све компаније које послују широм ЕУ, при чему су обухваћене и велике и мале компаније, односно и националне и

мултинационалне. У том контексту, не постоје разлике у пореском третману имајући у виду величину компаније, нити постоје два диферентна пореска система која се примењују у појединачној земљи.

Карактеристично је да трећи и четврти модел подразумевају да је пореска сувереност концентрисана у рукама Уније, тако да потпуно искључују могућност појаве било каквог облика конкуренције између земаља чланица (Илић-Попов, 2004 стр. 136-137).

Упркос већем броју покушаја до сада није усвојен јединствен модел опорезивања добити у чланицама ЕУ.

Табела 3.: Стопа пореза на добит компанија земаља чланица ЕУ (%)

Земље	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.
Аустрија	25	25	25	25	25	25	25	25
Белгија	34	34	34	34	34	34	34	34
Бугарска	10	10	10	10	10	10	10	10
Чешка	24	21	20	19	19	19	19	19
Данска	25	25	25	25	25	25	25	24.5
Естонија	22	21	21	21	21	21	21	21
Финска	26	26	26	26	26	24.5	24.5	20
Француска	33.3	33.3	33.3	33.3	33.3	33.3	33.3	33.3
Грчка	25	25	25	24	20	20	26	26
Холандија	25.5	25.5	25.5	25.5	25	25	25	25
Хрватска	20	20	20	20	20	20	20	20
Ирска	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5
Италија	37.2	31.4	31.4	31.4	31.4	31.4	31.4	31.4
Кипар	10	10	10	10	10	10	12.5	12.5
Летонија	15	15	15	15	15	15	15	15
Литванија	15	15	20	15	15	15	15	15
Луксембург	29.6	29.6	28.6	28.6	28.8	28.8	29.2	29.2
Мађарска	16	16	16	19	19	19	19	19
Малта	35	35	35	35	35	35	35	35
Немачка	38.4	29.5	29.4	29.4	29.4	29.5	29.5	29.6
Пољска	19	19	19	19	19	19	19	19
Португал	25	25	25	25	25	25	25	23
Румунија	16	16	16	16	16	16	16	16
Словачка	19	19	19	19	19	19	23	22
Словенија	23	22	21	20	20	18	17	17
Шпанија	35	32.5	30	30	30	30	30	30
Шведска	28	28	26.3	26.3	26.3	26.3	22	22
Велика Британија	30	30	28	28	26	24	23	21
ЕУ просек	23.9	23.2	23.1	22.9	22.7	22.5	22.7	21.3

Извор: www.kpmg.com

Као што је приказано у табели, стопа пореза на добит се разликује од чланице до чланице, мада је она у појединим земљама идентична. Анализирајући константност пореске стопе, она је присутна скоро у свим државама, осим у Немачкој и Великој Британији, где је долазило до учесталих промена. Од почетка светске економске кризе, приметна је опадајућа тенденција корпоративног пореза у скоро свим земљама.

Највиша стопа пореза на добит забележена је у Малти 35% и Белгији 34%, док је најнижа стопа присутна у балтичким земљама и земљама југоисточне Европе, где се посебно издваја Бугарска са 10%.

4.2 Хармонизација посредних пореза у ЕУ

Француска је прва увела ПДВ давне 1958. године, затим је Финска то учинила 1964. године, док је Немачка прешла на овај вид опорезивања промета 1968. године, а Велика Британија пет година касније. Такође, остале земље ЕУ брзо су прихватили примену овог пореског облика, а међу последњима је то учинио Португал 1986. године, тако да данас скоро све развијене земље опорезују своју потрошњу помоћу пореза на додату вредност. Изузетак су Аустралија и САД.

Смисао овог пореза састоји се у томе да се производ опорезује у свим пометним фазама, али тако да порез плаћен у претходној фази не улази у пореску основицу у следећој фази опорезивања промета. То значи да се опорезује само додата вредност производа у свакој фази промета, што подразумева да ако у некој фази нема додате вредности, практично нема ни опорезивања у тој фази (Радичић, Раичевић, 2011, стр. 150). Државе чланице из пореза на додату вредност плаћају допринос буџету ЕУ и у свим земљама се може наћи три облика у виду редовне, снижене и нулте стопе.

Усаглашавање пореза на додату вредност представља пореску област у којој је ЕУ значајно напредовала и због тога се њена фискална политика карактерише изузетно високим степеном хармонизованости ПДВ-а између земаља чланица. Директива 92/77/ЕЕЦ о приближавању стопа ПДВ нема за циљ да уједначи дате стопе, већ да омогући њихово приближавање у земљама чланицама ЕУ. Стандардна стопа је постављена тако да у прелазном периоду не сме да буде нижа од 15%, повишене стопе су укинуте, а допуштена је имплементација једне или две снижене стопе које не смеју да буду ниже од 5% (Стакић, Јездимировић, 2012, стр. 278). Снижене стопе

могу да се примењују само на оне испоруке добара и пружања услуга који су експлицитно наведени у посебном анексу, при чему оне могу обухватити и испоруку природног гаса и електричне енергије, под условом да не дође до угрожавања тржишне конкуренције.

Табела 4.: Порез на додату вредност у земљама чланицама ЕУ (%)

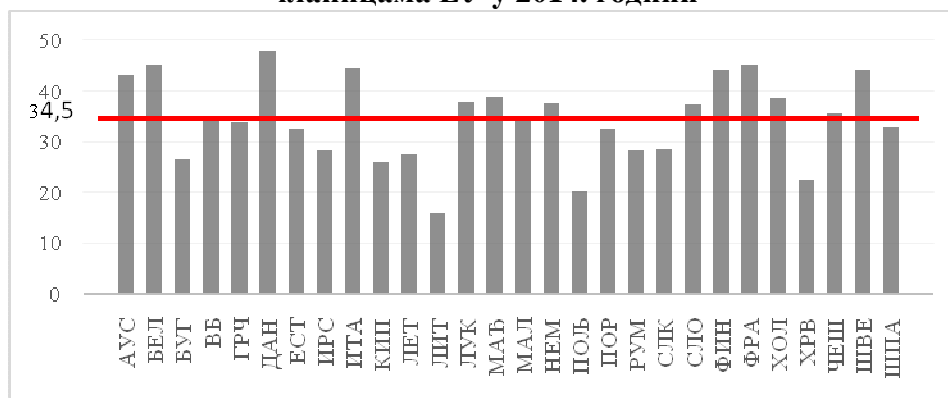
Земље	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.
Аустрија	20	20	20	20	20	20	20	20
Белгија	21	21	21	21	21	21	21	21
Бугарска	20	20	20	20	20	20	20	20
Чешка	19	19	19	19	20	20	21	21
Данска	25	25	25	25	25	25	25	25
Естонија	18	18	18	18	20	20	20	20
Финска	22	22	22	23	23	23	24	24
Француска	19.6	19.6	19.6	19.6	19.6	19.6	19.6	20
Грчка	19	19	19	19	23	23	23	23
Холандија	19	19	19	19	19	21	21	21
Хрватска	22	22	22	23	23	25	25	25
Ирска	21	21	21.5	21	21	23	23	23
Италија	20	20	20	20	21	21	22	22
Кипар	15	15	15	15	15	17	18	19
Летонија	18	18	21	21	22	21	21	21
Литванија	18	18	19	21	21	21	21	21
Луксембург	15	15	15	15	15	15	15	15
Мађарска	20	20	20	25	25	27	27	27
Малта	18	18	18	18	18	18	18	18
Немачка	16	19	19	19	19	19	19	19
Пољска	22	22	22	22	23	23	23	23
Португал	21	21	20	21	23	23	23	23
Румунија	19	19	19	24	24	24	24	24
Словачка	19	19	19	19	20	20	20	20
Словенија	20	20	20	20	20	20	22	22
Шпанија	16	16	16	18	18	21	21	21
Шведска	25	25	25	25	25	25	25	25
Велика Британија	17.5	17.5	15	17	20	20	20	20
ЕУ просек	19.7	19.6	19.6	20.5	20.8	21.3	21.5	21.5

Извор: www.kpmg.com

Табеларни приказ манифестује кретање стопа ПДВ у земљама чланицама ЕУ у периоду 2007 – 2014. године. Неопходно је констатовати растући тренд овог пореског облика у свим земљама, при чему је то посебно видљиво у Мађарској, где је стопа порасла за 7% у анализираном периоду, односно са 20% на 27%. Слично кретање ПДВ-а забележено је у Шпанији, Грчкој и Румунији, само

што је то повећање било нешто мање. Када је реч о најнижим стопама датог показатеља, Луксембург, Малта и Кипар се издвајају по висини и креће се у интервалу од 15-18%.

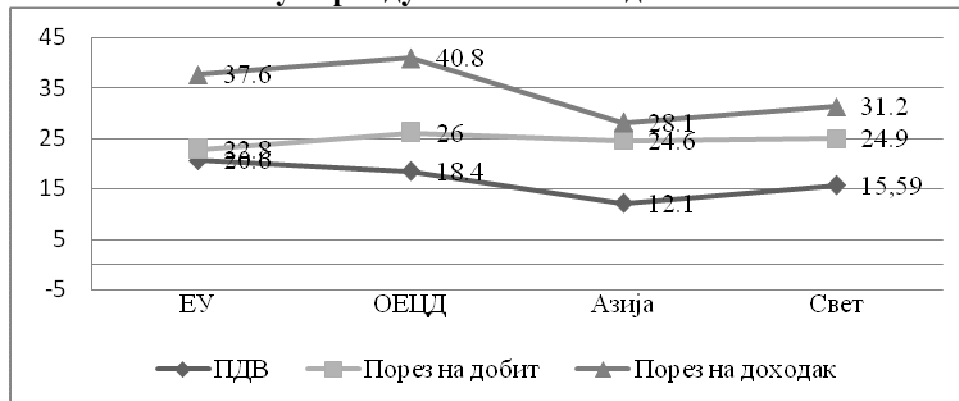
График 2.: Висина пореског оптерећења као % БДП-а у земљама чланицама ЕУ у 2014. години



Извор: http://www.economywatch.com/economic-statistics/economic-indicators/Tax_Burden_Percentage_GDP/

Фискално оптерећење се може исказати путем коефицијента који анализира однос фискалног терета с једне стране и дохотка (у овом случају БДП) с друге стране. На графикону је представљено укупно пореско оптерећење као % БДП-а у земљама ЕУ на крају 2014. године, при чему је оно највише у скандинавским земљама. Ту се посебно издваја Данска са процентуалним учешћем од чак 48% бруто домаћег производа. С друге стране, најниже процентуално учешће пореза у БДП-у од 16% има Литванија. Такође, може се констатовати да 18 земаља чланица ЕУ има веће пореско оптерећење од европског просека који је био на нивоу од 34,5% од БДП-а на крају 2014. године.

График 3: Просечна стопа пореских облика на глобалном нивоу у периоду 2007 - 2014. године



Извор: www.kpmg.com

Графички приказ бр. 3 манифестује кретање просечне стопе три пореска облика у земљама ЕУ, ОЕЦД, Азији и глобални просек (укључујући и остале земље) у периоду 2007 - 2014. године. Када је реч о порезу на доходак и ПДВ-у, приметно је да су просечне пореске стопе у ЕУ веће у односу на азијске земље и остатак света, док је просечни корпоративни порез најнижи управо у земљама ЕУ.

Дебата око тога да ли треба допустити постојање конкуренције или хармонизације у пореском третману компанија и физичких лица и даље је актуелна. Научни и стручни кругови, као и институције у ЕУ још увек нису усаглашени по овом питању. Док је хармонизација посредних пореза у ЕУ нешто што се подразумева и што произилази из самог оснивачког уговора, дотле је код непосредних пореза ситуација доста комплекснија. Иако су предузети бројни кораци да се ово питање регулиште и да се постигне уједначеност у опорезивању пословне активности широм ЕУ, ипак остварени резултати су више него скромни.

ЗАКЉУЧАК

Европска унија представља јединствени случај у свету, у којем се спровођење економске политике комбинује са централизованом монетарном политиком и децентрализованом макроекономском и структурном политиком, од којих се нарочито истиче фискална политика.

ЕУ тежи да функционише као јединствено тржиште на којем се остварују четири слободе (слобода кретања људи, робе, капитала и услуга) у чему велику улогу има пореска политика и буџет.

Јединствено тржиште ЕУ захтева уклањање препрека које онемогућавају или отежавају остваривање ових елементарних слобода, прокламовних и нормираних Уговором о оснивању Европске уније. Фискални састав ЕУ игра важну улогу у завршници тржишне интеграције ЕУ и омогућава потребан ниво кохезије за одржање постојећег степена економске и политичке интеграције ЕУ. Разлике у фискалним системима и елементима појединих пореза у земљама чланицама ЕУ, земљама претендентима и кандидатима, доводе до препрека слободном кретању фактора производње и обављању промета, што узрокује фискалне дисторзије, смањену ефикасну алокацију ресурса, резултира тржишном фрагментацијом и различитим облицима економске неефикасности.

Анализа еволуције и механизма пореске интеграције у ЕУ у последњих 30-так година, показала је да имплементирани механизми интеграције пореских система и политика чланица нису били довољно ефикасни, да би се уклониле фискалне препреке функционисању јединственог тржишта ЕУ и остварила снажнија конкурентска позиција европских компанија на светском тржишту. Мере фискалне хармонизације обухватају поступак уклањања пореских препрека и неусклађености пореских система у међународним заједницама. Један од разлога за ову ситуацију, јесте свакако и постојање неправичних пореских режима, због чега су се и Европска комисија и саме државе чланице углавном концентрисале на борбу против неправичне пореске конкуренције и предузимање мера које су последњих година све више усмерене на увођење заједничке консолидоване корпоративне пореске основице. Из овога се може извести закључак да се одговарајућа хармонизација опорезивања пословне активности широм ЕУ, сматра најефективнијом мером у борби против неправичних пореских режима. Због политичких и конститутивних ограничења која се данас односе на конфедерације као што је ЕУ, њен фискални систем је релативно неразвијен у односу на фискалне системе националних земаља. ЕУ је утврдила институционални оквир у циљу унапређења сопствених вредности, посматраних кроз призму реализовања циљева и очувања интереса, као и обезбеђења ефикасности и континуитета сопствених политика и активности. Законодавна активност органа ЕУ је до сада била најизраженија у домену посредних пореза, док је област директних пореза практично остала нехармонизована, осим покушаја код пореза на корпоративну добит. У будућности се очекује наставак хармонизације пореза и пореских система чланица ЕУ, нарочито у области посредних пореза и пореза на добит.

ЛИТЕРАТУРА

1. Easson, A., Zolt, M. E. (2003): Tax Incentives, *World Bank Institute*, Washington D.C. стр. 4.
2. Fourcans, A., Warin, T. (2001). Tax Harmonization versus Tax Competition in Europe: A Game Theoretical Approach, CREFE - Universite du Quebec a Montreal, Working Paper No. 132.
3. Gerken L., Markt J., Schick, G. (2001). Double Income Taxation as a Response to Tax Competition in the EU, *Intereconomics*, part Taxation, September/October 2001, стр. 247.
4. Илић-Попов Г. (2004). *Пореско право Европске уније*, ЈП Службени гласник, Београд, стр. 21.
5. Janeba E., Schjelerup G. (2002). Why Europe should law tax competition – And the U.S. Even More So, *NBER Working Paper No. 9934*, November, стр. 2.
6. Јосифидис, К., *Макроекономија – принципи, теорије, политике*, Футура Публикације, Нови Сад, 2008, стр. 60.
7. Јовановић, А. (2006): Различити аспекти пореске интеграције у Европској унији, *Економика 1-2/2006*, стр. 104-111.
8. Kikebeld, B.J. (2004). Harmful Tax Competition in the European Union: *Code of Conduct, Countermeasures and EU Law*, op. cit, стр. 91–93.
9. Molle, W. (2001). *The Economics of European Integration – Theory, Practice, Policy*, Ashgate Publishing Limited, Aldeshot, стр. 333.
10. Прокопијевић, М. (2009). *Европска унија*, Увод, ЈП Службени гласник, Београд, стр. 411.
11. Радичић, М., Раичевић, Б. (2011). *Јавне финансије – теорија и пракса*, Дата Статус, Београд, стр. 150.
12. Раичевић Б., Ненадић, Ј. (2004). Пореска конкуренција, општи осврт, *Economic Annals no 162*, Београд, стр. 49.
13. Schön, W. (2003). Tax Competition in Europe – General Report“, *Tax Competition in Europe, IBFD*, Amsterdam, стр. 5–6.
14. Steichen, A. (2003) . Tax Competition in Europe or the Timing of Leviathan in, *Tax Competition in Europe*, стр. 48–49.
15. Стакић, Б., Јездимировић М., (2012). *Јавне финансије*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 287.
16. Шимовић, Ј., Шимовић Х., (2006) Фискални сустав и фискална политика Еуропске уније, *Свеучилиште у Загребу, Правни факултет, Загреб*, стр. 5.

17. <http://www.economywatch.com/economic-statistics/> преузето 23. априла 2015. са (http://www.economywatch.com/economic-statistics/economic-indicators/Tax_Burden_Percentage_GDP/)
18. [http://ec.europa.eu/eurostat.ec.europa.eu/](http://ec.europa.eu/eurostat/data/statistics-a-z/stuv) преузето 24. априла 2015. са (<http://ec.europa.eu/eurostat/data/statistics-a-z/stuv>)
19. <http://www.kpmg.com/> преузето 18. марта 2015. са (<http://www.kpmg.com/global/en/services/tax/pages/default.aspx>)
20. <http://www.oecd.org/> преузето 19. марта 2015. са (<http://www.oecd.org/tax/>)

Рад је примљен: 09.05.2015.

Рад је прихваћен за штампу: 17.05.2015.

УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У НАРОДНОЈ БАНЦИ СРБИЈЕ

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE NATIONAL BANK OF
SERBIA

Катарина Јовановић¹

Ангелина Милановић

Нови Сад, Србија

Сажетак: Менаџмент људских ресурса је функција која помаже организацији у остваривању циљева постизањем и одржавањем ефективности запослених. Значај људских ресурса се огледа у томе што они могу, за разлику од свих других ресурса, да ставе у функцију умне, физичке и све друге потенцијале којима располажу. Овај рад се бави проблематиком управљања људским ресурсима у Народној банци Србије, као централној финансијској институцији у Републици Србији. Основни проблем јесте садашња структура људских ресурса и начин њиховог деловања. Циљ рада је сагледавање тренутне ситуације, изналажење начина за унапређење постојећег пословања посредством људских ресурса, као и идентификација потенцијалних опасности и правовремено реаговање.

Кључне речи: менаџмент, људски ресурси, Народна банка Србије

Abstract: Human resource management is a function that helps an organization accomplish its objectives of achieving and maintaining the effectiveness of employees. The importance of human resources is reflected in the fact that they can, unlike all other resources to operate a mental, physical, and all other resources at their disposal. This paper deals with the issue of human resources management at the National Bank of Serbia, as the central financial institution in the Republic of Serbia. The main problem is the present structure of human resources and the manner of their operation. The aim of the work is to assess the current situation, finding ways to improve existing business through human resources, and identification of potential hazards and timely response.

Key words: management, human resources, National bank of Serbia

УВОД

У последње две деценије 20. века, долази до преласка са персоналног менаџмента на менаџмент људских ресурса, чиме се фокус управљања помера са радне снаге на ресурсе. Посматрајући људе као ресурс, делокруг се проширује са запослених на све потенцијалне ресурсе у виду људског деловања, без обзира да ли су у радном односу или не. Људски потенцијали могу остварити синергетски ефекат, уколико су добро усмерени од стране вештог менаџера. Такође, једино човек може обликовати визију, стратегију и идеје, као и остварити екстра профит у пословању.

¹ katarina.jovanovic.ns@gmail.com

Менаџмент људским ресурсима у банкарству је исти као и у свим другим организацијама. Једина разлика се огледа у профилу потребних кадрова, степену њиховог праћења и контроле, као и у сталној потреби за усавршавањем, учењем и напредовањем. Менаџмент људских ресурса се стално мења и унапређује, одговарајући на промене у привредном систему и прилагођавајући им се. У том поступку, људи и њихове идеје су кључни чиниоци стварања конкурентских предности.

Народна банка Србије је централна банка Републике Србије, која обавља све функције и послове у складу са Законом о Народној банци Србије и другим законима. Она је у свом раду независна и самостална, а за свој рад је одговорна Народној скупштини Републике Србије. Основни циљ ове финансијске институције јесте постизање и очување ценовне стабилности, а поред тога она доприноси очувању и јачању стабилности финансијског система Србије.

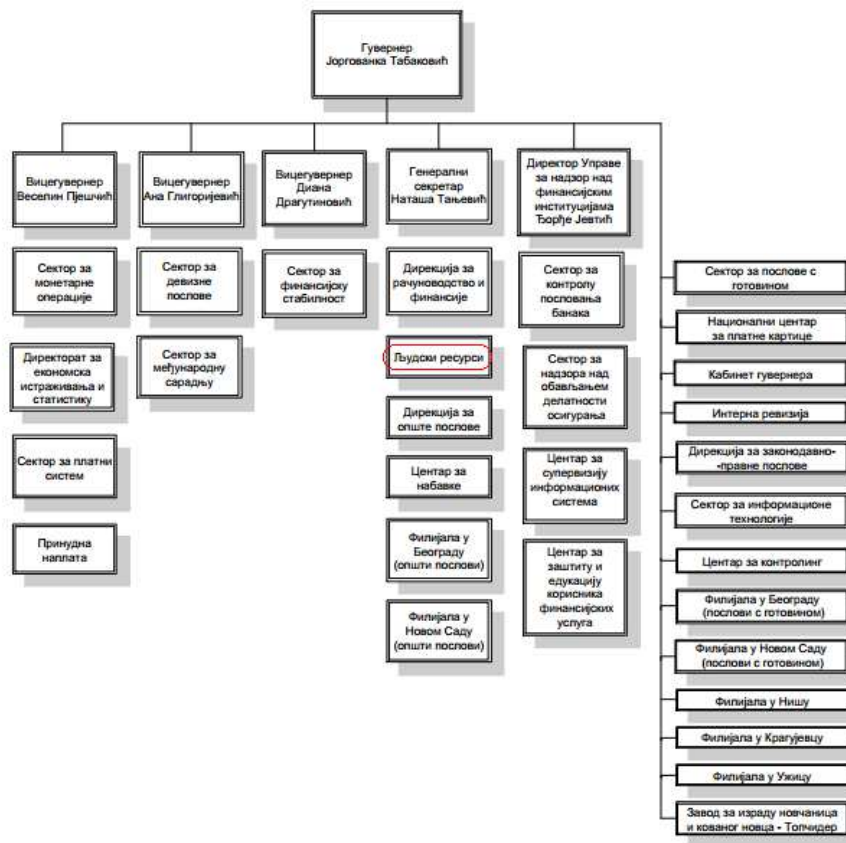
Свака национална економија и њен дугорочни развој зависе од квалитета њених људских ресурса. Људи својим квалификацијама, стручношћу, улогом и квалитетима представљају кадровску основу организација и услов успешности. Уколико неки радни задатак обавља особа недовољних компетенција, стручности или образовања, крајњи резултат може бити неуспешно постизање циљева и негативан утицај на целокупно пословање банке. Иста законитост се примењује и на нивоу предузећа и организација, у овом случају – централне банке. На основу изложеног закључује се да су коришћење људских ресурса и улагање у њихов квалитет примарни фактори развоја.

1. МЕСТО И ЗНАЧАЈ ЉУДСКИХ РЕСУРСА У ОРГАНИЗАЦИОНОЈ СТРУКТУРИ НАРОДНЕ БАНКЕ СРБИЈЕ

Информатор о раду Народне банке Србије је публикација која садржи релевантне и јавности доступне податке о пословању, надлежностима, организационој структури и функционисању Народне банке Србије, као и о начину на који заинтересована лица, у складу са Законом о слободном приступу информацијама од јавног значаја, могу да остваре своја права на информације везане за активности Народне банке Србије (Народна банка Србије, 2015). Због свог значаја, Сектор за људске ресурсе се у организационој шеми Народне банке Србије налази одмах иза Дирекције за рачуноводство и финансије, а изнад Дирекције за опште послове,

Центра за набавке, Филијале у Београду задужене за опште послове и Филијале у Новом Саду, такође задужене за опште послове.

Слика 1.: Организациона шема Народне банке Србије



Извор: НБС, Информатор о раду, 2015., страна бр.4

О растућем значају менаџмента људских ресурса током година сведочи и податак да је у Европској централној банци до 2005. године Дирекција људских ресурса била део Дирекције генералне администрације. 2005. године долази до издвајања Дирекције људских ресурса као посебне организационе јединице и њеног спајања са Дирекцијом планирања и контроле, како би се побољшале ефикасност и ефективност на интерном нивоу.

Поред основне организационе јединице Народне банке Србије, постоје и филијале у Београду, Новом Саду, Нишу, Приштини, Крагујевцу и Ужицу, као и Завод за израду новчаница и кованог новца на Топчидеру. У основним организационим јединицама и специјализованој организацији обављају се следећи послови: студијско-аналитички, нормативно-правни, управно-

надзорни, управни, финансијско-материјални, информатички, документациони, статистичко-евиденциони, стручно-оперативни, занатски, оперативно-технички, канцеларијски и манипулативни (НБС, 2015).

Слика 2.: Преглед систематизованих и попуњених радних места у седишту Народне банке Србије, у Сектору за људске ресурсе

Људски ресурси		
Људски ресурси	4	3
Одељење за радне односе и запошљавање	12	11
Група за подршку пословању	4	4
Одсек за евиденције у области рада	12	12
Одељење за зараде и погодности	14	13
Одељење за обуку и развој	5	5
Група за безбедност и здравље на раду	3	3
УКУПНО:	54	51

Извор: НБС, Информатор о раду, 2015, страна бр. 15

Укупан број лица запослених у Сектору људских ресурса износи 51, иако је предвиђено да у радном односу буду 54 лица. Потребно је запослити по једно лице у следећим одељењима: Људски ресурси, Одељење за радне односе и запошљавање и Одељење за зараде и погодности. Ипак, недостатак радне снаге се најједноставније надокнађује запошљавањем, али оно са собом носи трошкове по сваком појединцу који ступи у пуноправан радни однос. Због тога би пре тога требало размотрити следеће могућности (Mathis & Jackson, 2008):

- прековремени рад постојећих радника
- повећати обим задатака по раднику
- повратак пензионисаних радника
- радници на привременим и повременим пословима

Управљање људским ресурсима у Народној банци Србије подразумева одређивање организационе структуре и типова уговора под којима ће радити запослени, одабир и развој кадрова. Тежи се запошљавању и задржавању најбоље радне снаге, задржавање траженог нивоа способности запосленог и отпуштање оних за које се процени да више не испуњавају своју улогу. Из тог разлога је одељење људских ресурса усмерено на едукацију, усавршавање, управљање пословним понашањем запослених, мотивацију и награђивање.

2. ЕДУКАЦИЈА И УСАВРШАВАЊЕ

У погледу квалификационе структуре запослених, а у складу са одредбама Закона о високом образовању које се односе на врсту и степен образовања, у Народној банци Србије је 13 запослених са трећим степеном високог образовања, 906 запослених са другим степеном високог образовања и 201 запослених са првим степеном високог образовања. Са средњим образовањем је било 977 запослених, а са основним 60 запослених. У току 2014. године примљена су и три лица са другим степеном високог образовања у својству приправника.

Број запослених лица на дан 30. новембра 2014. износио је 2336, што ће бити обрађено на наредним страницама.

Слика 3.: Број запослених по квалификационој структури

Организациони део	Високо образовање			Средње образовање	Основно образовање	Укупно
	III степ.	II степ.	I степ.			
1	2	3	4	5	6	7
Основне организационе јединице	9	568	116	376	14	1083
Управа за надзор над финансијским институцијама	2	170	5	12	0	189
Филијала у Београду	1	17	8	80	3	109
Филијала у Новом Саду	0	18	10	66	2	96
Филијала у Нишу	0	9	7	19	1	36
Филијала у Крагујевцу	0	12	5	29	2	48
Филијала у Ужицу	0	8	3	17	3	31
ЗИН	1	104	47	378	35	565
Укупно у НБС:	13	906	201	977	60	2.157

Извор: НБС, Годишњи извештај, 2014, стр. 119.

Улагање у људске ресурсе је исплативије од улагања у било које друге ресурсе, јер без човека и његовог рада нема ни новостворене вредности. Човек се не запошљава да би остао увек на истом радном месту и исто нивоу, већ тражи напредовање, лични успех, промене на боље. Стручни избор кандидата за напредовање мора бити једнак као и избор и распоређивање нових људи и он укључује предлагање кандидата, оцењивање њихових особина, доношење одлука и праћење развоја каријере.

Људски ресурси Народне банке Србије 2013. године били су корисници стручно-техничке помоћи у оквиру краткорочног твининг програма Европске уније, који је Европска унија финансирала са 250.000 евра из фонда за претприступну помоћ Србији. Циљ тог

програма био је да помогне државама корисницама у процесу стварања модерне и ефикасне администрације, као и у изградњи људских ресурса и вештина управљања, у складу са стандардима који постоје у државама чланицама Европске уније. У оквиру овог програма, Народна банка Србије је шест месеци сарађивала са централним банкама Чешке и Пољске. У том периоду, у оквиру пружања стручно-техничке помоћи у изградњи људских ресурса и вештина управљања, стручњаци из ових институција боравили су у Народној банци Србије, а организоване су и студијске посете наших запослених централним банкама Немачке и Чешке.

Слика 4.: образовање, усавршавање и стручно оспособљавање запослених у Народној банци Србије у 2013. години

Вид образовања, усавршавања и стручног оспособљавања	Број запослених
Образовање	
Студије првог степена	3
Студије другог степена – мастер и специјалистичке студије	7
Студије трећег степена – докторске студије	8
Стручна обука, лиценце, сертификати	13
Усавршавање	
Семинари, радионице, саветовања и конференције у земљи	161
Семинари, радионице, саветовања, студијске посете и конференције у иностранству	282
Семинари у НБС организовани у оквиру билатералне сарадње са страним централним банкама	115
Интерни тренинзи	31
Стручно оспособљавање	
Обука за приправнике	6
Летња пракса	
Пракса студената универзитета из земље и иностранства у периоду јул–август	32

Извор: НБС, Годишњи извештај, 2014, стр. 121.

Узимајући у обзир активно учешће Народне банке Србије у свим етапама преговора за приступање Републике Србије као чланице Европске уније, Годишњим извештајем о пословању и резултатима рада из 2014. године предвиђен је већи број обука за ангажовање у поменутом процесу у току 2015. године.

Што се тиче старосне структуре запослених, две најзаступљеније категорије запослених су они старости између 50 и 60 година (39,95%) и између 40 и 50 година (31,11%). Просечна старост запослених је 47,29 година, што је на нивоу просечне старости у Републици. Број запослених лица старосне групе од 20 до 30 године износи свега 5,38%. Од укупног броја запослених на неодређено време 45,85% су женског, а 54,15% мушког рода.

Едукација се не односи само на запослене у Народној банци Србије, него је она усмерене и на кориснике финансијских услуга банака. Увођењем функције заштите корисника финансијских услуга 2007. године, Народна банка Србије имала је за циљ да унапреди активности на јачању фер односа финансијских институција према корисницима финансијских услуга и неговање добре пословне праксе, као и да, у оквиру својих овлашћења, обезбеди заштиту њихових права и интереса. Да би се реализовао тај циљ, основне активности Центра усмерене су на информисање о финансијским производима и услугама и пружање одговора корисницима путем Инфо-центра (бесплатним позивом на број 0800/111-110), као и на разматрање приговора корисника финансијских услуга и спровођење поступка посредовања ради покушаја мирног решења спорног односа.

Правилником о понашању запослених у Народној банци Србије утврђују се начела пословног понашања којима су запослени у Народној банци Србије дужни да се руководе при обављању послова који су им поверени, као и критеријуми за оцену тог понашања – а ради очувања и унапређења пословне и моралне одговорности запослених, њихове међусобне сарадње и односа с трећим лицима, као и ради очувања и унапређења угледа Народне банке Србије и поверења у њу.

3. ЗАСНИВАЊЕ РАДНОГ ОДНОСА

Чланове органа Народне банке Србије бира Народна скупштина на период од шест година уз могућност поновног избора. Запослене са посебним овлашћењима бира гувернер Народне банке Србије на период од пет година (Закон о Народној банци Србије, 2012).

Остали запослени у Народној банци Србије регрутују се путем јавних огласа које расписује Народна банка Србије у складу са својим потребама. Ближи услови и поступак заснивања радног односа одређују се Унутрашњим општим актима. Процес селекције треба да се заснива на нивоу, степену и смеру образовања, другим специфичним знањима које поседује кандидат, а могу бити од корисности за одређено радно место, као и радном искуству кандидата.

Почев од 2003. године, Народна банка Србије током летњих месеци (јул и август) организује летњу праксу за студенте завршних година факултета универзитета у Србији. Циљ спровођења летње праксе је да се студентима омогући да путем практичног рада

употпуне своја знања која су стекли током студија. Истовремено, пракса представља одређени вид регрутовања талентованих студената у циљу запослења у Народној банци Србије.

Конкурс за летњу праксу објављује се на огласним таблама факултета, у дневним новинама, као и на званичној интернет презентацији Народне банке Србије у априлу/мају текуће године за коју се расписује конкурс. Неки од услова које кандидат треба да испуни приликом конкурисања за летњу праксу у Народној банци Србије су просечна оцена остварена током студирања најмање 8,00, као и добро знање енглеског језика (Канцеларија за младе, 2015). Пријаву је могуће извршити слањем докуменат на адресу људских ресурса Народне банке Србије, путем електронске поште, или лично. Приликом пријаве, кандидат треба да достави биографију, мотивационо писмо и званичну потврду о успеху оствареном у току студија.

Процес селекције кандидата обухвата тест провере знања енглеског језика, тест познавања основних информација о раду Народне банке Србије и тест општег знања и информисаности. Сваке године се за праксу у Народној банци Србије пријави између 250 и 300 кандидата, а буде примљено од 30-35 кандидата. Могу се пријавити студенти из области економије, права, математике и информационаих система и технологија.

За време трајања програма у дужини од два месеца, изабрани кандидати добијају месечну накнаду за обављену праксу у висини просечне месечне нето зараде у Србији. Након завршетка обављања летње праксе, кандидати који се најбоље покажу могу добити могућност запослења у централној банци.

Такође, у фебруару 2012. године, Народна банка Србије расписала је јавни оглас за пријем на одређено време 38 лица у својству приправника. Услови које су кандидати требали да испуне како би се пријавили за радно место приправника су да имају завршен барем први степен студија, просечну оцену током студирања најмање 8,00, активно знање енглеског језика и рада на рачунару, као и да први пут заснивају радни однос у својству приправника.

Приликом пријаве, било је потребно доставити мотивационо писмо, биографију, копију уверења/дипломе о завршеним студијама, као и потврду Националне службе за запошљавање да се налазе на евиденцији незапослених лица.

Приправнички стаж траје 12 месеци и завршава се полагањем приправничког испита по програму који доноси гувернер. Са приправником који положи приправнички испит Народна банка

Србије може закључити уговор о раду на неодређено време (НБС, 2012). Према незваничним подацима, новчана накнада коју су приправници примали током приправничког стажа износила је око чак 100 000 динара.

Иако је запошљавање у Народној банци Србије строго регулисано законом, као и Статутом Народне банке Србије, често смо сведоци наслова у новинама који говоре о непоштовању ових правила од стране гувернера Народне банке Србије и политизацији рада саме Банке. Тако је актуелна гувернерка Народне банке Србије, Јоргованка Табаковић, од свог ступања на функцију пре око 2 године, на неодређено време запослила чак 108 лица и тиме повећала расходе плата за милијарду динара. Од 108 новозапослених, део је добио посао преко конкурса, док је за део ургирала лично гувернерка. Тако је у Сектору за монетарне операције, у Одељењу за девизно тржиште запослена особа са звањем мастер културолога, док је по истом принципу посао добила и Т. Б., школована на "Мегатренду", која је распоређена на место вишег стручног сарадника за европске интеграције у Сектору за међународну сарадњу (Ало, 2014).

Ипак, сумњива политика запошљавања у Народној банци Србије датира много пре актуелне гувернерке, па је тако за време мандата претходног гувернера Народне банке Србије, Дејана Шошкића, запослено 99 нових радника, 49 на неодређено и 50 на одређено време (Куир, 2012).

4. УПРАВЉАЊЕ ПОСЛОВНИМ ПОНАШАЊЕМ ЗАПОСЛЕНИХ

Начела пословног понашања којима су запослени у Народној банци Србије дужни да се руководе при обављању послова који су им додељени утврђују се Правилником о пословном понашању запослених у Народној банци Србије. Правилником се такође утврђују и критеријуми за оцену тог понашања у циљу унапређења пословне одговорности запослених.

Поред општих одредби о пословном понашању запослених, као што су стручност, савесност и законитост при обављању посла, у Правилнику се налазе и одредбе које се односе на чување пословне тајне, односе са средствима јавног информисања и забрану примања поклона.

Запосленима је забрањено да примају поклоне, изузев протоколарних и пригодних поклона мале вредности у приликама када људи традиционално размењују поклоне. Организациона

јединица процењује да ли се поклон сматра пригодним и протоколарним на основу његове тржишне вредности и на основу утицаја који може имати на обављање послова запосленог. Ако организациона јединица процени да се поклон не може сматрати пригодним, поклон се враћа поклонодавцу. Уколико то није могуће, поклон се може задржати као део пословног инвентара, или, у случају да није погодан за обављање послова, прималац га може откупити, а тако прикупљен новац уплаћује се у хуманитарне сврхе.

5. МОТИВАЦИЈА И НАГРАЂИВАЊЕ ЗАПОСЛЕНИХ

Као и свака друга професионална установа, Народна банка Србије мотивише своје запослене пре свега новчаним надокнадама, односно платама. Просечна зарада запослених у Народној банци Србије у новембру 2014. године износила је 81.920 динара, без пореза и доприноса (НБС, 2015).

Зарада гувернера утврђује се у висини 5,5 просечних зарада запослених остварених у претходном месецу. Зарада вицегувернера утврђује се у висини 4,5 просечне зараде запослених остварене у претходном месецу. Накнада председника Савета утврђује се у висини 2,5 просечне зараде запослених остварене у претходном месецу. Накнада чланова Савета утврђује се у висини 2 просечне зараде запослених остварене у претходном месецу.

Табела 1.: Приказ зарада без пореза и доприноса за функционере Народне банке Србије

Р.Б.	Име и презиме	Функција	Нето зарада
1.	Др Јованка Табаковић	гувернер	549.455,01
2.	Ана Глигоријевић	вицегувернер	414.803,02
3.	Мр Веселин Пјешчић	вицегувернер	407.102,02
4.	Др Диана Драгутиновић	вицегувернер	418.089,95
5.	Ђорђе Јевтић	директор Управе	410.385,81
6.	Др Наташа Тањевић	генерални секретар	211.651,28

Извор: НБС, Информатор о раду, 2015, стр. 53

Поред новчаних накнада, Народна банка је осмислила и бројне погодности за своје запослене. Једна од њих је коришћење одмаралишта у земљи, а у новије време и у иностранству у централним банкама с којима је Народна банка успоставила сарадњу у овој области. Захваљујући томе, запослени могу под врло повољним условима да проводе одмор на Златибору, у Сокобањи, у

Будви, као и у одмаралиштима централних банака Швајцарске, Холандије и Чешке. За потребе физичке рекреације, запосленима су доступни тениски и спортски терени Пословно-рекреативног центра – Топчидер, као и услуге ресторана у пословним зградама Народне банке.

Медицински програм остварује се у сарадњи с Домом здравља „Савски венац“. За потребе запослених, овај Дом здравља отворио је здравствену амбуланту у пословној згради на Славији где могу да се обаве општи прегледи, дијагностика, терапије. У сарадњи с Клиничко-болничким центром „Бежанијска коса“, реализује се програм „Медиц“, којим се за менаџмент Народне банке обезбеђује комплетан медицински програм. Са агенцијом „Чигота“ је закључен посебан уговор ради превенције и опоравка запослених у Специјалној болници за болести штитасте жлезде и болести метаболизма „Златибор“. Он обезбеђује бесплатан седмодневни боравак на Златибору.

Сви запослени су осигурани за случај дуже и теже болести, или смрти.

У време новогодишњих празника, Народна банка Србије поклања новогодишње пакетиће или сопствене штедне записе деци својих запослених и тим поводом организује позоришну представу за децу.

Као свој допринос развоју добровољних пензијских фондова, Народна банка обезбеђује запосленима који су се учланили у добровољни пензијски фонд повластицу у виду додатне уплате пензијског доприноса. Наиме, она уплаћује месечни пензијски допринос у износу који запослени сам за то издваја.

За решавање стамбеног питања, она је обезбедила повољне кредите у висини 30% вредности површине стана. Осталих 70% вредности кредита запослени обезбеђује код пословне банке која је у преговорима са Народном банком понудила најбоље услове.

Као гест захвалности за године професионалног рада у Народној банци, запосленима се додељују јубиларне награде за десет, двадесет, тридесет или четрдесет година рада. Тим поводом се организује пригодна свечаност и додељују плакете специјално израђене за ову прилику.

О свим могућностима усавршавања и погодностима запослени се упознају преко интерних средстава комуникације – интранета, огласних табли, електронском поштом и интерном поштом, као и путем интерних новина под називом „НБС Инфо“ (Центар за демократију, 2008, стр. 21).

Овакве мере мотивације запослених у Народној банци Србије, у време када у Србији просечна плата износи око 40.000 динара и када се као о главној теми говори о мерама штедње, многи сматрају расипништвом. Због тога се Народна банка Србије и њени функционери често налазе на мети медија, па се често срећемо са насловима у новинама који осуђују овакво понашање.

Наиме, баш као и посланици у Народној скупштини, и запослени у НБС имају ресторан у којем могу да ручају по најповољнијим ценама у Београду. Разлика је само у томе што у модерни ресторан у комплексу ковнице новца радници централне банке могу да доведу и фамилију и госте, па да о трошку државе по бенифицираним ценама ручају радним данима, али и викендом. Услов је само једна легитимација НБС, на коју у ресторан може ући још петоро. Право на улаз имају и пензионери централне банке, такође са својим гостима (Блиц, 2014).

Такође, недавно је Народна банка Србије расписала конкурс за закуп спортских терена за рекреацију запослених током 2015. године, што би могло да кошта и до 1,9 милиона динара. У документацији објављеној на сајту НБС прецизно се наводи да централна банка жели да закупи сале за спортске секције, и то у периоду од децембра 2014. до децембра 2015 (Блиц, 2014). Оно што овај поступак чини још нејаснијим јесте чињеница да Народна банка Србије већ поседује терене за тенис и кошарку надомак Завода за израду новчаница и кованог новца на Топчидеру. Ипак, након притиска јавности, гувернерка Народне банке Србије, обуставила је ову јавну набавку.

Десет дана након одустанка од тендера за рекреацију запослених, гувернерка Народне банке Србије расписала је тендер за лекаре опште праксе и гинекологе. НБС је у набавци тражила да у банку сваког радног дана долази специјалиста опште праксе с медицинском сестром и то у периоду од 8 до 15 часова. Гинеколог са акушерском сестром морао би да долази два пута месечно, а лекар специјалиста једном месечно. Ипак, испоставило се да ниједна понуда за пружање медицинских услуга која је стигла у НБС није задовољила постављене услове, тако да је тендер пропао.

Иако је 2013. годину, Народна банка Србије завршила са минусом од 44,3 милијарде динара, на зараде, накнаде и остале личне трошкове запослених прошле године је исплаћено око 640 милиона динара више него у 2012. години. Без обзира на велики губитак Народне банке Србије, за овакав резултат су радници те институције награђени јубиларним наградама од чак 42,3 милиона

динара, уз додатну помоћ од око 26 милиона динара, наведено је у билансу успеха НБС за 2013. годину (Курир, 2014).

ЗАКЉУЧАК

У многим системима и организацијама као што је Народна банка Србије није у довољној мери уочен значај и улога менаџмента људских ресурса, тако да је њихова улога сведена на извршавање уобичајених административних послова. Да би савремени системи и организације могли да се успешно носе са сталним променама, неопходно је омогућити ослобађање креативног потенцијала запослених применом нових принципа у погледу на људски фактор. Мора се фаворизовати знање, способности и креативност, што доводи до интелектуализације укупног рада. Ради тога, потребно је регрутовати, развијати и задржавати људске ресурсе који су високо обучени, мотивисани и предани своме послу. Највећа препрека побољшању ефикасности запослених у НБС јесте политизација при самом заснивању радног односа. Недовољно се цене знање и образовање, док се предност даје страначким кадровима, што је уједно и највећа потенцијална опасност за даље ефикасно функционисање НБС. Такав тренд присутан је дуги низ година у већини државних институција, али с обзиром на озбиљност и значај функција које обавља НБС, тај тренд би требало прекинути у најкраћем року. Процес транзиције, трансформације и укључивања у међународне интеграције захтева корениту промену у односу на људске ресурсе, као и на начин њиховог управљања, што ће у будућности, надамо се, утицати да се при заснивању радног односа у НБС поштују напред наведени критеријуми, више него што је то данас случај.

ЛИТЕРАТУРА

1. Bloom N., Van Reenen J., (2010), *Human resource management and productivity*, National Bureau of Economic Research, Cambridge
2. Dewettnick K., (2007), *Employee performance management systems in Belgian organisations: purpose and effectiveness*, Vlerick Leuven Gent Management School
3. Jabeen M., (2011), *Impact of Performance Appraisal on Employees Motivation*, European Journal of Business and Management

4. Кулић Ж., (2005), *Управљање људским потенцијалима*, Београд, Дата Статус
5. Mathis L.R., Jackson H.J., (2008), *Human resource management: Essential Perspectives*, Mason, South-Western Cengage Learning
6. Meyer T. (2015), *Human resource management practices*, Minnesota State University Moorhead
7. НБС (2015): Информатор о раду
8. Torrington D., Hall L., Taylor S., (2004), *Менаџмент људских ресурса*, Београд, Дата Статус
9. Willem A., Devos A., Buelens M., (2007), *Differences between private and public sector employees*, Faculteit Economie, Universiteit Gent
10. Центар за демократију (2008): *Добра пракса корпорација у заштити радника*, Графолик, Београд
11. Закон о Народној банци Србије, Службени гласник Републике Србије бр. 72/2003, 55/2004, 85/2005, - др. закон, 44/2010, 76/2012 и 106/2012
12. www.nbs.rs
13. www.kancelarijazamlade.rs
14. www.blic.rs
15. www.alo.rs
16. www.kurir.rs

Рад је примљен: 06.07.2015.

Рад је прихваћен за штампу: 31.08.2015.

УПУТСТВО ЗА ПИСАЊЕ РАДА INSTRUCTIONS FOR AUTHORS

(Сав текст на српском језику мора бити унет на ћириличном писму. И за текст на српском и за текст на енглеском важи да треба бити унет у фонту Times New Roman.

Page Setup – Margins: Top и Bottom 4,5cm, Left и Right 4,2cm, Paper A4)

(Entire text in English must be typed in Times New Roman.

Page Setup – Margins: Top and Bottom 4,5cm, Left and Right 4,2cm, Paper A4)

НАСЛОВ РАДА(Велика слова, **Bold, Font 14,** **Alignment: Centred, максимално 3 реда)**

**TITLE IN ENGLISH (Capital Letters, Bold, Font 10, Alignment Centred,
Maximum 3 rows)**

(If text is in English – Title in English should be typed in Capital Letters, Bold, Font 14, and Alignment: Centred, max. three rows; *no text in Serbian needed*)

Име аутора¹ (не уносити титуле), (Bold, Font 12, Centred)
Институција на којој је аутор запослен, град (држава) (Font 12)
(Име коаутора (не уносити титуле), (Bold, Font 12, Centred)
Институција на којој је аутор запослен, град (држава) (Font 12)

**Author Name² (no titles such Ph.D., Professor or similar, please),
(Bold, Font 12, Centred)**

Institution, City, Country (Font 12)

**(Co-author Name (no titles such Ph.D., Professor or similar, please),
(Bold, Font 12, Centred)**

Institution, City, Country (Font 12))

Сажетак: Не би требало да има више од дванаест редова (*italic, font 10*). У сажетку навести по реченицу објашњења сваког поглавља, предмет истраживања, циљ истраживања, хипотезе од којих се пошло у истраживању, коришћене методе. **Обавезан је и превод сажетка на енглески или руски језик.**

Кључне речи: Кључне речи одвојене зарезом (не мање од три нити више од пет) (*italic, font 10*)

Abstract: Abstract should not be longer than twelf rows (*italic, font Times New Roman 10 pts*). In abstract should be one sentence of following elements: explanation of each chapter, subject of research, aim of research, hypothesis, methods/models used in research. No text in Serbian is needed if text is in English.

Keywords: Keywords (not less than three nor more than five), each separated by comma (*italic, font 10*)

¹ e-mail адреса

² e-mail address

1. НАСЛОВИ

(Велика слова, **Bold, Font 12, Centered**, испред и иза наслова оставити по један празан ред)

1. HEADLINES

(**Capital Letters, Bold, Font 12, Centered**, before and after the title one blank row)

Рукопис би требало да буде обима 10-15 страна (Миленковић, 2013, стр. 8). Текст не би требало да има размак између пасуса, а пасуси би требало да буду као овај. (Font Times New Roman 12pt, Alignment: Justified, First line 1,27cm, Line spacing: Single).³

Manuscript should be 10-15 pages long. No blank rows between paragraphs. Paragraphs should be like this one. (Font Times New Roman 12pt, Alignment: Justified, First line 1.27cm, Line spacing: Single).⁴

Табеле и графикони треба **изнад (Bold, Font 12, Centred)** да буду обележени бројем и насловом, а извор **који је обавезан** треба написати **испод** табеле односно графикана (font 10, centred).

Tables and Graphs should be titled **above (Bold, Font 12, Centred)**, should be numbered; source that is mandatory should be stated under the Table/Graph(font 10, centred).

У закључку навести резултате истраживања.

In the conclusion results of the research should be stated.

ЛИТЕРАТУРА (Велика слова, **Bold, Font 12, Centred**)

(наведени су примери цитирања (наслови *искошено*) (чланци из часописа, публикација и са саветовања, година издања у загради, на другом месту, а *наслови ЧАСОПИСА се пишу искошено*)

LITERATURE (Capital letters, **Bold, Font 12, Centred**)

(examples: (articles from the magazines, publications should be quoted, with the year in parentheses, at the second position; titles *italic*) (APA)

1. BIS (2006). *Core Principles for Effective Banking Supervision*. Basel Committee on Banking Supervision, Basel.
2. Rose, P. & Hudgins, S. C. (2013). *Банкарски менаџмент и финансијске услуге*. Дата статус, Београд.
3. Smith, J. (2013). Styles of Management. *Journal of M.*, 2(2), 45-54.

³ фусноте (Font 10, без уравниња) би требало користити само када је неизбежно. Када се наводи литература, онда се то ради истим редоследом као и на списку коришћене литературе (на крају рада **са обавезним бројем странице на крају**. Пример: Перић, С. (2012). *Економија*. Научна књига, Београд, стр. 222

⁴ Footnotes (Font 10, no alignment). When literature is cited, it should in the same order like in the list of references (at the end of the paper), *with the number of page at the very end*. Example: Peric, S. (2012). *Economics*. John Wiley&Sons, New York, p. 2

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

33

ЕКОНОМСКИ погледи : часопис за питања
економске теорије и праксе = Economic
outlook : magazine for economic theory and
practice matters / главни и одговорни уредник
Иван Миленковић. – Год. 1, бр. 1 (јан./март 1999)-
. – Косовска Митровица : Научно-истраживачки центар
Економског факултета Универзитета у Приштини,
1999- (Краљево : Кварк). - 24 cm

Четири пута годишње. – Друго издање на другом
медијуму: Економски погледи (Online) = ISSN
2334-7570
ISSN 1450-7951 = Економски погледи
COBISS.SR-ID 65640962