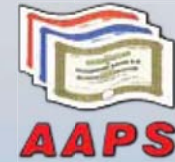


Ekonomika preduzeća



Stevo Janošević	NEMATERIJALNA AKTIVA I STVARANJE VREDNOSTI	399
Slavica Prvulović Nada Štrbac Đorđe Nikolić	PRIMENA POSLOVNE ETIKE I ETIČKIH KODEKSA U DOMAĆIM KOMPANIJAMA	415
Dobrića Vujić	PROCENA KOMPETENCIJA I PREFERENCIJA MEHANIZMA ANGAŽOVANJA ZAPOSLENIH	423
Amira Pobrić	ISTRAŽIVANJE ABC PARADOKSA	427
Svetislav Stanković	MODELI ORGANIZOVANJA VRHOVNIH REVIZIJSKIH INSTITUCIJA I PREDLOZI ZA UNAPREĐENJE DRŽAVNE REVIZIJE U REPUBLICI SRBIJI	439
Jadranka Đurović Todorović	PROBLEM PORESKE EVAZIJE U IZABRANIM ZEMLJAMA	451
Slavko Vujović	AKTIVNO KORIŠĆENJE IKT U PRIVREDI: PREDUSLOV RAZVOJA EKONOMIJE ZASNOVANE NA ZNANJU I DIGITALNOJ KULTURI	465





Verujemo

Verujemo u znanje i inovativnost.

Znamo vrednost zdravlja. I koliko je važno sačuvati ga.

Negujemo vrhunski kvalitet, te su nam pogoni u skladu sa najvišim standardima.

U temelje naše kompanije utkano je jedinstvo ljudskog znanja i tehnološke superiornosti; besprekornog farmaceutskog proizvoda i posvećenost zajednici; tradicije duge 50 godina i izazova budućnosti.

Stremimo svetu po meri čoveka, zasnovanom na međusobnom poverenju.

Verujemo da smo pouzdana i vredna karika u stvaranju takvog sveta.

 **Hemofarm**

član  grupe



EP **Ekonomika preduzeća**

ČASOPIS SAVEZA EKONOMISTA SRBIJE

OSNOVAN 1947. GODINE U BEOGRADU

GODINA LVII NOVEMBAR-DECEMBAR 2009

BROJ 9-10 str. 399-474

IZDAVAČ: SAVEZ EKONOMISTA SRBIJE

Beograd, Dobrinjska 11/1

Novi Beograd, Mihajla Pupina 147

Tel: 011/264-49-80; 361-34-09

Fax: 011/362-96-89

Ž.R: 205-14935-97 Komercijalna banka

WEB: www.ses.org.rs

www.aapsyu.org

E-mail: office@ses.org.rs

PRESEDNIK SAVEZA EKONOMISTA SRBIJE

Dragan Đuričin

ODGOVORNI UREDNIK

Nikola Stevanović

ZAMENIK ODGOVORNOG UREDNIKA

Dragan Đuričin

REDAKCIJA

Jelena Birovljev

Dejan Malinić

Goran Petković

Jovan Ranković

Daniilo Šuković

Dušan Vujović

Slobodan Malinić

Milan Matijević

Zoran Njegovan

Blagoje Paunović

Marko Simoneti

Ljiljana Stanković

Milica Uvalić

TEHNIČKI UREDNIK

Branko Cvetić

ŠTAMPA

☐ Kuća štampe ☐ 011 307.5.307

stampanje.com

Štampano u 350 primeraka

Časopis izlazi šest puta godišnje

Godišnja pretplata 4.000 dinara bez PDV -a

Za inostranstvo 8.000 dinara bez PDV-a



apis Steve Janoševića "Nematerijalna aktiva i stvaranje vrednosti" već naslovom najavljuje značaj svoje sadržine. U prilog tome govore brojna pitanja koja je autor obradio. Najavimo barem neka. To su, pre svega, poimanje i klasifikovanje nematerijalne aktive kao neophodna pristupna pitanja. Osvrtom na merenje nematerijalne aktive upozorio je na teškoće, ali i predstavio pokušaje, odnosno metode istog.

Opravljanje za taj trud nalazimo već u autorovim izlaganjima o primordijalnosti nematerijne u odnosu na materijalnu aktivu u pogledu kreiranja vrednosti. Njeno uspešno korišćenje zahteva ne samo integrisanje svih elemenata nematerijalne aktive, već i njeno postavljanje kao delotvorne podrške strategiji.

Slavica Prvulović, Nada Štrbac i Đorđe Nikolić, u svom relativno kratkom članu "Primena poslovne etike i etičkih kodeksa u domaćim kompanijama", bave se, čini nam se, jednim važnim pitanjem. Ovo posebno danas kada i u mnogo naprednijem poslovnom svetu etika neretko zakazuje uzrokujući velike i bolne posledice, i posebno kod nas gde je etičko dosta strano. Zato je dobro što su se autori bavili ne samo pojmom poslovne etike, njenom ulogom i značajem korporativne kulture ze poslovnu etiku, već i etičkim kodeksom jedne značajne domaće kompanije.

Dobrila Vujović u svom napisu "Procena kompetencija i preferencija mehanizama angažovanja zaposlenih", s tematskom pripadnošću upravljanju ljudskim resursima, nije ostala na opštoj priči o tome, već je glavnu pažnju usredsredila na jedno svoje istraživanje. Naime, nakon vrlo kratkog pojmovnog osvrta na kompetencije i preferencije zaposlenih u odnosu na mehanizme angažovanja, sledi prikaz i ocena rezultata istraživanja u sedam velikih i grupi malih preduzeća na vrlo reprezentativnom uzorku ispitanika. Ta empiričnost čini napis vrednim pažnje.

Amira Pobrić je u napisu "Istraživanje ABC paradoksa" fokusirala jedno izuzetno aktuelno i u pogledu traženja odgovora vrlo zahtevno pitanje. Ukazavši najpre na najvažnije prednosti ABC koje ga favorizuju u savremenim uslovima rastućih opštih troškova i sve veće diversifikacije upravljačkih izazova i informacionih potreba, ona se usredsredila na pitanje: otkud polet u njegovoj implementaciji devedesetih godina, a onda zastoj pa čak i pojave napuštanja tog sistema? Izbegavši crno-beli pristup vrlinama i manama ABC, uspela je da putem pažljive analize činilaca uspeha tog sistema dođe do izbalansiranih ocena i preporuka u vezi sa ABC, što je od koristi za nas sklone preterivanjima.

Svetislav Stanković je u svom napisu "Modeli organizovanja vrhovnih revizijskih institucija i predlozi za unapređenje državne revizije u Srbiji" je predstavio konstituciju i funkcionisanje nekoliko odabranih, reklo bi se najvažnijih modela državnih revizorskih tela s mogućim uzorima za nas. U tom svetlu predstavio je i opisao zakonske nadležnosti i mogućnosti Državne revizijske institucije u Srbiji, da bi, na osnovu toga, izneo i svoje predloge za unapređenje državne revizije u Srbiji.

Jadranka Đurović-Todorović se u napisu "Problem poreske evazije u izabranim zemljama", nakon kraćeg osvrta na uzroke, vrste i posledice poreske evazije, bavi analizom te pojave utemeljenom na empiričkim istraživanjima njene rasprostranjenosti u SAD i u odabranim zemljama EU. Tome sledi razmatranje metoda borbe u tim zemljama protiv poreske evazije. Sve je to od koristi za nas s obzirom na raširenost fenomena poreske evazije u Srbiji, na šta se takođe osvrću dajući pri tom i predloge potrebnih mera za njeno suzbijanje.

Slavko Vujović je svoj napis "Aktivno korišćenje IKT u privredi: preduslov razvoja ekonomije zasnovane na znanju i digitalnoj kulturi" posvetio važnom pitanju razvoja informatičkog društva u Srbiji. Naime, polazeći od odgovarajuće Strategije i akcionog plana EU i uporedivog dokumenta Vlade RS, autor najpre predstavlja razvojnu vertikalnu informaciono-komunikacionih tehnologija i na njima utemeljenih informacionih sistema. Označivši visoke mogućnosti IKT na njihovom današnjem i prospektivnom razvoju, autor je potom pažnju usmerio na njihovu informacionu eksploataciju kao glavnu polugu razvoja ekonomije.

Nikola Stevanović



MENADŽMENT FORUM JUGOISTOČNE EVROPE

Septembar 16, 2009 Kristalna dvorana

09:00-09:30 Registracija

09:30-10:30 Plenarna sesija 1: Ključni problemi i njihova rešenja

Izvestilac:

- **Vesna Arsić**, državni sekretar, Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja, Vlada Republike Srbije

Uvodničari:

- **Danica Purg**, predsednik, IEDC Poslovna škola Bled
"Menadžerska perspektiva i rešenja za vreme krize"
- **Dragan Đuričin**, predsednik, Savez ekonomista Srbije
"Kako iz ekonomije moralnog hazarda preći u ekonomiju inteligentnog upravljanja rizicima: slučaj Srbije"

10:30-11:30 Specijalni gosti:

- **Radovan Jelašić**, guverner, Narodna banka Srbije
- **Mladen Dinkić**, potpredsednik Vlade i ministar ekonomije i regionalnog razvoja, Vlada Republike Srbije
- **Rado Genorio**, državni sekretar, Vlada Republike Slovenije

11:30- 12:15 Plenarna sesija 2: Rešenja iz perspektive strategijskih finansija

Izvestilac:

- **Nikola Stevanović**, redovni profesor, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu

Uvodničari:

- **Dušan Vujović**, vodeći ekonomista, Svetska banka
"Globalni kontekst krize i odgovori ekonomske politike"

- **Dejan Malinić**, član, Komisija za HoV Republike Srbije
"Računovodstvo fer vrednosti i volatilnost finansijskih izveštaja u uslovima finansijske krize"

12:15-13:30 Ručak

13:30-14:45 Panel 1: Otpornost na šokove iz perspektive velikih i diversifikovanih preduzeća

Moderator:

- **Toplica Spasojević**, predsednik, ITM Group

Panelisti:

- **Tatjana Fink**, generalni direktor, Trimo
- **Dragoljub Vukadinović**, predsednik, Metalac Holding
- **Slobodan Petrović**, generalni direktor, Imlek
- **Zoran Drakulić**, predsednik, East Point Holdings
- **Vladimir Popović**, generalni direktor, SAP West Balkans

14:45-15:15 Specijalni gost:

- **James Ellert**, profesor *emeritus*, IMD- Institut za razvoj menadžmenta, Lozana

15:15-16:45 Panel 2: Otpornost na šokove iz perspektive brzorastućih preduzeća

Moderator:

- **Slobodan Vučićević**, predsednik, Droga Kolinska

Panelisti:

- **Branislav Grujić**, predsednik, PSP Farman
- **Matjaž Čadež**, direktor, Halcom grupa
- **Toni Balazić**, predsednik UO, Fructal
- **Smiljka Mileusnić –Adžić**, generalni direktor, Jugohemija



BLED-KOPAONIK

- **Ilija Šetka**, generalni direktor, InBev
- **Dragan Filipović**, generalni direktor, Delta Maxi
- **Radoslav Veselinović**, predsednik, Galeb Group
- **Aleksandar Bakoč**, generalni direktor, Algotech

17:00-17:30 **Koktel**

17:30-18:45 **Specijalni događaj**

Najava: Menadžment forum jugoistočne Evrope Bled-Kopaonik

Septembar 17, 2009 Sala Beograd/Budva

09:30-10:15 Specijalni gosti:

- **Diana Dragutinović**, ministar finansija, Vlada Republike Srbije
- **Andrej Šketa**, predsednik UO, Ljubljanska berza

10:15-12:00 Panel 3: Otpornost na šokove iz perspektive finansijskih posrednika

Moderator:

- **Vladimir Čupić**, predsednik IO, Hypo Alpe Adria Bank

Panelisti:

- **Anja Strojín Štampar**, član UO, Kapitalska družba
- **Goran Pitić**, predsednik UO, Société Générale Bank Serbia
- **Matija Šenk**, član borda, KD grupa
- **Vladislav Cvetković**, direktor, Agencija za privatizaciju, Republika Srbija

12:00- 12:15 Kafe pauza

12:15-13:00 Plenarna sesija 3: Efikasno i etično korporativno upravljanje

Izvestilac:

- **Stojan Dabić**, Savez ekonomista Srbije

Uvodničar:

- **Katarina Đulić**, saradnik, IFC

"Korporativno upravljanje u krizi"

13:00-14:00 Plenarna sesija 4: Druge relevantne perspektive

Izvestilac:

- **Danijel Cvjetićanin**, Savez ekonomista Srbije

Uvodničari:

- **Joe Pons**, gostujući profesor, IEDC Poslovna škola Bled
- **Jelena Perović**, vanredni profesor, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu

"Izbegavnje rizika u međunarodnim poslovnim ugovorima"

- **Edvard Jakopin**, direktor, Republički zavod za razvoj, Republika Srbija

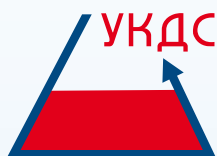
"VPS Srbije u kontekstu tranzicije i ekonomske krize"

- **Borislav Miljanović**, direktor, McCann Erickson Public Relations

"Kriza - prilika za investiranje"

14:00-14:30 Diskusija i zaključci





SEMINAR: „VOĐENJE KORPORACIJA
U USLOVIMA PERMANENTNE KRIZE“
16. DECEMBAR 2009.
SPK “PRIVREDNIK”

14:00-15:15	Predavanje: <i>Preporuke za vođenje posla u permanetnoj krizi</i>
15:15-16:45	Prof. Dragan Đuričin <ul style="list-style-type: none">• Liderstvo i strategija u krizi• Finansijsko restrukturiranje• Diskrecioni troškovi (marketing, IR, IT)• Humani kapital Okrugli sto 1: <i>Vođenje posla u realnom sektoru u uslovima recesije</i>
16:45-18:00	Panelisti: Mlađan Dinkić , potpredsednik Vlade i ministar ekonomije i regionalnog razvoja Dragoljub Vukadinović , predsednik, Metalac Nikola Pavičić , predsednik, Sintelon Zoran Drakulić , predsednik, East Point Holdings Vuk Hamović , predsednik, EFT Okrugli sto 2: <i>Vođenje posla u finansijskom sektoru u uslovima recesije</i>
	Panelisti: Radovan Jelašić , guverner, Narodna banka Srbije Draginja Đurić , predsednik IO, Banca Intesa Vladimir Čupić , predsednik IO, Hypo Alpe Adria Bank Zoran Petrović , predsednik IO, Raiffeisen Bank

NEMATERIJALNA AKTIVA I STVARANJE VREDNOSTI

INTANGIBLE ASSETS AND VALUE CREATION

Stevo Janošević

Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu

Apstrakt

U radu se razmatra rastući značaj nematerijalne aktive i njena uloga u procesu stvaranja vrednosti. Imajući u vidu da se nematerijalna aktiva na različite načine definiše i kategorizira, izlaganje otpočinje ukazivanjem na različite definicije i vrste nematerijalne aktive. S obzirom da su sve izraženiji zahtevi za merenjem nematerijalne aktive i njenim iskazivanjem u finansijskim izveštajima, poseban deo rada je posvećen ovim pitanjima. Nematerijalna aktiva (ukupno i po pojedinim komponentama) se posmatra i vrednuje sa stanovišta njenog doprinosa ostvarivanju strategije, odnosno meru njene vrednosti čini doprinos strategije uvećanju buduće vrednosti. Nakon toga sledi analiza značaja nematerijalne aktive za uvećanje vrednosti. Dobar pokazatelj potentnosti nematerijalne aktive predstavlja značajno odstupanje tržišne od knjigovodstvene vrednosti preduzeća. U ovom delu rada se posebno analizira ljudski kapital kao deo nematerijalne aktive čiju najznačajniju supstancu čini znanje. Budući da strategija predstavlja najznačajniju plansku odluku preko koje se korišćenjem nematerijalne aktive ostvaruju opipljivi rezultati, izlaganje završava razmatranjem odnosa strategije i nematerijalne aktive. Različite perspektive iz koncepta Usklađene liste, koja predstavlja alat za formulisanje i implementaciju strategije, se dovode u vezu sa odgovarajućim vrstama nematerijalne aktive.

Ključne reči: *nematerijalna aktiva, intelektualni kapital, poslovna strategija, Usklađena lista, ljudski kapital, menadžment znanja*

Abstract

The paper examines growing importance of intangible assets and its role in the process of value creation. Taking into consideration that intangible assets are defined and categorized in different ways, the discussion commences with indicating various definitions and types of intangible assets. Given that demands for measuring intangible assets and their reporting are becoming increasingly pronounced in financial reports, a section of the work is devoted to this particular issue. Intangible assets (as a total and as divided into individual components) are viewed and valued from the stand point of their contribution to strategy implementation - that is, the level of intangible assets value comprises of overall strategy contribution to the value in the future. This is followed by the analysis of the significant role intangible assets play in value increment. Useful indicator of intangible assets potency is resembled in noticeable discrepancy that exists between market and book value of a company. In this section of the paper, human capital is analyzed particularly as a component of intangible assets whose most significant substance comprises of knowledge. Considering that strategy represents the most important planning decision through whose utilization intangible assets bring about tangible outcomes, the paper concludes by scrutinizing relationship between strategy and intangible assets. Different perspectives from Balance Scorecard - which represents a tool for formulating and implementing strategy - are being matched with corresponding types of intangible assets.

Key words: *intangible assets, intellectual capital, business strategy, Balanced Scorecard, human capital, knowledge management*

UVOD

Razlike u aktivnostima preduzeća dovode do različitih konkurentskih pozicija. Preduzeće, međutim, ne predstavlja samo skup različitih aktivnosti, već i skup različitih resursa, sposobnosti i kompetentnosti. Resurse preduzeća nije moguće posmatrati izdvojeno od aktivnosti, jer aktivnosti opredeljuju potrebne resurse, sposobnosti i kompetentnosti. Preduzeće predstavlja jedan „paket” resursa koji može imati različite primene, odnosno resursi preduzeća se mogu koristiti u različitim poslovima i sa različitim uspehom. Preduzeća stižu, razvijaju i šire svoje resurse vremenom, a pošto slede različite razvojne puteve imaju i različite resurse. Istovremeno, preduzeća formulišu i realizuju različite strategije da bi iskoristila svoje specifične resurse i mogućnosti na tržištu. Stoga, resursi predstavljaju ključnu polugu u procesu formulisanja i implementacije strategije preduzeća. U strategijskoj analizi naglasak se zato sve više pomera sa industrijske strukture i konkurentskog pozicioniranja na interne faktore i poslovne procese koji su specifični za samo preduzeće, kao što su različita znanja i obučenosť zaposlenih, poslovna kultura, administrativne veštine, reputacija, know-how, učenje, sposobnosti inoviranja i organizaciona klima. Konceptualnu osnovu izmenjenog fokusa u strategijskoj analizi predstavlja pogled na preduzeće baziran na resursima (engl. *resource – based view of the firm*).

Resursi sami po sebi ne obezbeđuju konkurentsku prednost preduzeću. Naime, potrebne su odgovarajuće sposobnosti (na primer, sposobnosti razvoja novih proizvoda koje su rezultat timskog rada ili uspostavljanja bliskih odnosa sa dobavljačima i kupcima) koje nastaju kao rezultat različitih interakcija između i unutar samih resursa. Prema tome, resursi obezbeđuju kompetentnost i uvećanje vrednosti ukoliko su podržani odgovarajućim sposobnostima (engl. *capabilities*) za njihovo korišćenje. Njegoševa misao: „A u ruke Mandušića Vuka biće svaka puška ubojita“, predstavlja dobru metaforu za opisivanje same prirode sposobnosti i njenog značaja. Zahvaljujući sposobnostima resursi imaju vrednost. U ekonomiji zasnovanoj na znanju različite vrste sposobnosti, koje, po pravilu, nemaju fizičku suštinu, sve više dobijaju na značaju i postaju resurs koji je sam po sebi ključni izvor konkurentске prednosti. Poput biljaka, resursi preduzeća

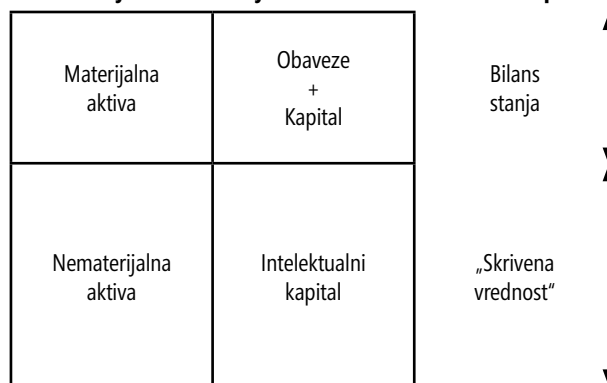
moraju biti dobro „ukorenjeni” ovom vrstom sposobnosti (ili specifičnih resursa) da bi odoleli snažnim pritiscima iz okruženja.

Za razliku od resursa koji su vidljivi, opipljivi i koji imaju fizičku ili finansijsku supstancu (oprema, zgrade, zemljište, pogoni, sirovine, finansijska imovina i sl.), resursi kao što su raspoloživo znanje, informacije, veštine, obučenosť, prisni odnosi sa kupcima, poslovna kultura, reputacija, informacioni sistemi, organizacione procedure nisu jasno vidljivi. Polazeći od ovog kriterijuma, resursi preduzeća se najčešće dele na opipljive resurse (engl. *tangible resources*) i neopipljive resurse (engl. *intangible resources*). Supstancu nematerijalne aktive (engl. *intangible assets*) čine neopipljivi resursi. Zahvaljujući nematerijalnoj aktivi stvara se vrednost koja je mnogo veća od one koja je posledica korišćenja materijalne aktive.

1. DEFINICIJE NEMATERIJALNE AKTIVE

Intangibilnost karakteriše čitav set različitih atributa. Samo značenje intangibilnosti ukazuje da je nešto neopipljivo, nedodirljivo, neodredivo, neshvatljivo ili nemerljivo. Različiti autori (Kaufmann, Schneider, 2004; Choong, 2008) koriste različite pojmove za nematerijalnu ili intangibilnu aktivu. Pri tome često nedovoljno jasno definišu ovaj pojam i na različite načine opisuju pojedine komponente nematerijalne aktive. Neki od češće navođenih pojmova koji se koriste za nematerijalnu aktivu su: nematerijalna imovina (engl. *intangible assets*), intelektualni kapital (engl. *intellectual capital*), nematerijalni resursi (engl. *intangible resources*), nematerijalni kapital (engl. *intangible capital*), nematerijalne vrednosti (engl. *intangible values*), intelektualna svojina (engl. *intellectual pro-*

Ilustracija 1: Nematerijalna aktiva i intelektualni kapital



party). Najveći broj istraživača koristi pojmove nematerijalna aktiva i intelektualni kapital kao sinonime. Ovo se čini logičnim s obzirom da se ova „skrivena“ vrednost može posmatrati kako sa stanovišta aktive, tako i sa stanovišta pasive u bilansu stanja (videti Ilustraciju 1).

Prema (Hall, 1992), koji je među prvima istraživao ulogu nematerijalne imovine u procesu strategijskog menadžmenta, nematerijalna aktiva predstavlja pokretače vrednosti koji produktivno transformišu resurse u aktivu sa dodatom vrednošću. Stewart (1998, str. XI) koristi izraz intelektualni kapital ili „kolektivna snaga mozga“ definišući ih kao znanje, informacije, intelektualno vlasništvo, ekspertize koji se mogu koristiti u funkciji stvaranja vrednosti. Funk (2003, str. 66) intangibilnost povezuje sa kredibilitetom menadžmenta preduzeća, inovativnošću, identifikovanim brendom, sposobnošću privlačenja talentovanih pojedinaca, istraživačkim liderstvom i društvenom odgovornošću i odnosom prema okruženju. Međunarodni računovodstveni standard 38 (2006) nematerijalnu aktivu definiše kao nemonetarnu imovinu bez fizičke suštine koja se može identifikovati.

U definisanju i kategorizaciji namaterijalne aktive posebno se naglašavaju buduće koristi koje generiše potencijal nematerijalne aktive. The New York Times Dictionary of Money and Investing (Morgenson, Harvey, 2002) nematerijalnu aktivu definiše kao dozvoljeno polaganje prava na buduće koristi. Nematerijalna aktiva se, po pravilu, opisuje preko nematerijalnih resursa preuzeća u kontekstu vrednosnog pristupa preduzeću. Tako na primer, jedan od najpoznatijih autora iz ove oblasti B. Lev (2001, str. 5-7) kod definisanja nematerijalne aktive naglašava da ona polaže pravo na buduće koristi, nema fizički ili finansijski izraz (obveznice ili akcije) i rezultat je inovacije (otkrića), organizacione prakse i humanih resursa. Najznačajniji javni oblici nematerijalne aktive su: znanje i sposobnosti zaposlenih, patent, know-how, sof veri, prisni odnosi sa kupcima, snaga brenda, unikatni organizacioni dizajn i poslovna kultura (Lev, 2004, str. 109). Kaplan i Norton (2004, str. 202-203) opisuju nematerijalnu aktivu kao znanje koje postoji u organizaciji da bi se stvarala diferentna prednost ili kao sposobnost zaposlenih u preduzeću da zadovolje potrebe kupaca. Sullivan (2000, str. 228), zbog značaja znanja koje predstavlja

najznačajniju komponentu nematerijalne aktive, definiše nematerijalnu aktivu kao znanje koje može biti konvertovano u vrednost. Stewart (1998, str. 10), isto tako, koristi pojam intelektualnog kapitala u značenju intelektualnog materijala - znanje, informacije, intelektualno vlasništvo, ekspertize - koje može biti iskorišćeno za uvećanje bogatstva. Edvisson i Malone (1997, str. 10-14) smatraju da je intelektualni kapital jednak ljudskom kapitalu koji je uvećan strukturnim kapitalom. Strukturni kapital definišu kao hardver, sof ver, baze podataka, organizaciona struktura, patente, zaštitne znakove i sve ostale organizacione sposobnosti koje podržavaju produktivnost zaposlenih, ili, najkraće rečeno, sve što ostaje u kancelarijama kad zaposleni odu kući.

Jedan broj autora (Choong, 2008, str. 612; Dess et al., 2006, str. 118) intelektualni kapital (nematerijalnu aktivu) definišu kao razliku između tržišne i knjigovodstvene vrednosti preduzeća, tj. kao meru vrednosti nematerijalne aktive. Korišćenje, međutim ove razlike u definisanju i merenju intelektualnog kapitala ima određene nedostatke. Prvo, kod preduzeća koja nemaju status otvorenih akcionarskih društava i kod društava sa ograničenom odgovornošću nije moguće utvrditi na ovaj način nematerijalnu aktivu. Drugo, u pitanju je agregatna mera procenjene vrednosti svih nematerijalnih resursa preduzeća bez mogućnosti sagledavanja pojedinačnih komponenti i njenog uticaja na vrednost. Treće, iznos razlike u jednačini (Intelektualni kapital (Nematerijalna aktiva) = Tržišna vrednost - Knjigovodstvena vrednost) može biti rezultat uticaja mnogih faktora izvan onoga što je sama priroda nematerijalne aktive. Na primer, potcunjene pozicije materijalne aktive se reflektuju na knjigovodstvenu vrednost i cenu akcija, tj. tržišnu kapitalizaciju preduzeća, a samim tim i na vrednost materijalne aktive.

2. KLASIFIKOVANJE NEMATERIJALNE AKTIVE

Različita pojmovna određenja i definicije nematerijalne aktive se odražavaju na njenu kategorizaciju. U svom sada već pionirskom pokušaju istraživanja strategijske uloge nematerijalnih resursa, Hall (1992, 1993) kategorizira nematerijalne resurse polazeći od toga da li su zavisni ili nezavisni od ljudskih resursa. Nematerijalni resurs

koji je neodvojiv od ljudskih resursa je, naravno, ljudski kapital. Ljudski kapital se bazira na različitim vrstama znanja. U pitanju su različiti oblici generičkog i specifičnog znanja. Poznato je da preduzeća kao što su Amazon.com. i Cisco Systems posebnu pažnju posvećuju pridobijanju, zapošljavanju, edukovanju, razvijanju i zadržavanju talentovane radne snage. Nematerijalne resurse koji se mogu odvojiti od ljudskih resursa čini organizacioni kapital (norme i pravila ponašanja, baze podataka, organizacione rutine, poslovna kultura, usklađenost u radu i sl.), tehnološki kapital (patenti, poslovna tajna, zaštitni znakovi, autorska prava i prava industrijske svojine i sl.) i relacioni kapital koji je povezan sa tržišnim prostorom preduzeća (reputacija, brend, lojalnost kupaca, uspostavljeni odnosi sa kupcima u dugom roku, komercijalno ime, kanali distribucije i sl.).

Cohen (2005, str. 9-26) pravi distinkciju između intangibilnosti koja se može i koja se ne može identifikovati. Tipični primeri nematerijalne aktive koja se može identifikovati su različiti oblici intelektualnog vlasništva (na primer, patent, autorska prava, zaštitni znak, poslovne tajne i pojedine vrste istraživanja i razvoja). Nematerijalna aktiva koja se ne može identifikovati se odnosi na *gudvil* (engl. *goodwill*) i ljudski kapital. Roos et al. (1997) definiše intelektualni kapital polazeći od tržišne vrednosti preduzeća koja se sastoji od finansijskog i intelektualnog kapitala. Intelektualni kapital deli na humani i strukturni. Humani kapital se vezuje za kompetentnosti zaposlenih, njihov položaj i intelektualnu svežinu. Strukturni kapital čini povezanost sa kupcima, organizacija i sposobnost obnove i razvoja.

Sveiby (1997), čija se klasifikacija često navodi, klasifikuje nematerijalnu aktivu na kompetentnost zaposlenih, internu strukturu i eksternu strukturu. Kategorija kompetentnosti zaposlenih se odnosi na sposobnosti zaposlenih u različitim situacijama. odnosno njihovo

znanje, veštine i obrazovanje. Interna struktura obuhvata patente, koncepte, modele, procese i tehnologije koji se razvijaju, sisteme informacionih tehnologija, administrativne sisteme i organizacionu kulturu. Eksterna struktura uključuje povezanost sa kupcima i dobavljačima, brend i reputaciju preduzeća. Na sličnim konceptualnim osnovama je i podela nematerijalne aktive (intelektualnog kapitala) na ljudski, relacioni i strukturni kapital (MERITUM, 2002; Seetharaman et. al, 2004, str. 523-524; Bon-tis, 2001). Relacioni kapital je, u stvari, eksterni kapital koji uključuje brojne eksterne odnose sa različitim stejkholderima (kupci, dobavljači, kreditori, investitori) i njihovom percepciju preduzeća. Primeri relacionog kapitala su brend, reputacija, odnosi sa kupcima i dobavljačima, različiti dogovori, licence, kanali prodaje, pregovarački kapaciteti, različita eksterna umrežavanja. Strukturni kapital obuhvata komponente interne strukture Sveiby-eve podele (poslovna kultura, zaštitni znak, patent, interne baze podataka, intranet, menadžment proces i sl.) putem kojih se eksploatiše nematerijalna imovina. Na Ilustraciji 2 prikazane su najznačajnije komponente ljudskog, strukturnog i relacionog kapitala.

Međunarodni računovodstveni standard 38 (paragraf 119) raščlanjuje nematerijalnu aktivu na posebne grupe sa stanovišta njihove prirode i samog karaktera upotrebe. To su:

- zaštitni znakovi;
- impresumi i izdavački naslovi;
- kompjuterski softveri;
- licence i franšize;
- autorska prava, patent i druga prava na industrijsku svojinu, usluge i prava u vezi sa poslovanjem;
- recepture, formule, modeli, dizajni i prototipovi; i
- nematerijalna imovina u razvoju (Chareonsuk i Chansa-ngavej, 2008, str. 813).

Američki Odbor za standarde finansijskog računovo-

Ilustracija 2: Tipovi nematerijalne aktive (intelektualnog kapitala)

NEMATERIJALNA AKTIVA		
Ljudski kapital	Strukturni kapital	Relacioni kapital
· Znanje i veštine	· Poslovna kultura	· Brend
· Obučenosť	· Zaštitni znak	· Reputacija
· Talentovanost	· liR, patent i softveri	· Odnosi sa kupcima
· Kreativnosť	· Autorska prava	· Saradnja sa partnerima
· Entuzijizam	· Interne baze podataka	· Licence
· Sposobnosť učenja	· Menadžment proces	· Kanali prodaje

vodstva (engl. *Financial Accounting Standards Board – FASB*) sugeriraju sledećih sedam kategorija intangibilnosti, povezujući ih sa marketingom, kupcima, umetničkim vrednostima, ugovorima i tehnologijom (Moeller, 2009, str. 226-227; Mard et. al., 2007, str. 27-30):

- Inovativni kapital. Obuhvata nematerijalne vrednosti u oblasti inovacije proizvoda, usluga i procesa. U sebe uključuje i razvoj softvera i patente;
- Ljudski kapital. U pitanju su organizacione nematerijalne vrednosti u vezi sa zaposlenima, znanje o uključenim partnerima, socijalne kompetencije, zajedno korišćeno znanje baza podataka i sl.;
- Kapital kupaca. U sebe uključuje umrežene nematerijalne vrednosti vezane za prodaju (na primer, liste kupaca, satisfakcija kupaca, tržišno učešće, snaga brenda i ugovori sa kupcima);
- Kapital dobavljača. Ova kategorija nematerijalne aktive obuhvata nematerijalne vrednosti bazirane na povezanosti sa dobavljačima (na primer, ekskluzivni ugovori o nabavci retkih resursa);
- Kapital investitora. Iz finansijske perspektive preduzeća nematerijalne vrednosti može opredeljavati kapital investitora. Obično obuhvata uslove zaduživanja;
- Kapital procesa. Obuhvata nematerijalne vrednosti koje su determinisane efikasnošću povezujućih procesa i strukture organizacije (na primer, funkcionisanje mreže prodaje, visok nivo kontrole kvaliteta i dobra mreža komunikacije);
- Kapital lokacije. Ova kategorija nematerijalne aktive uključuje sve organizaciono relevantne vrednosti u vezi sa lokacijom (na primer, postojeća infrastruktura i dobra saobraćajna povezanost, kao i prednost u plaćanju poreza).

Kaplan i Norton (2001; 2004) nematerijalnu aktivnu klasifikuju u sledeće tri kategorije:

- ljudski kapital (veštine, obučanost, znanje, talentovanost);
- informatički kapital (informacioni sistemi, baze podataka, mreže, tehnološka infrastruktura); i
- organizacioni kapital (poslovna kultura, liderstvo, usklađenost, timski rad).

Konceptualnu osnovu ove klasifikacije čini Usklađena

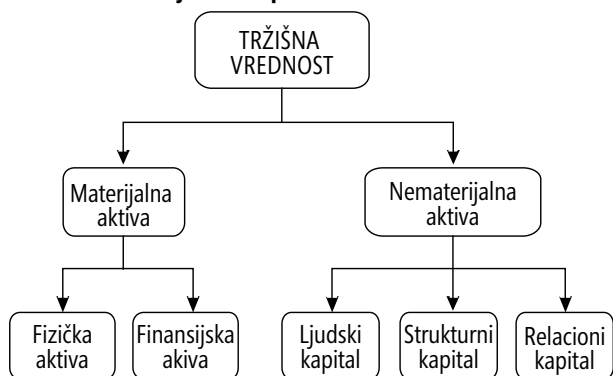
lista (engl. *Balanced Scorecard*). Usklađena lista (UL) je nastala kao rezultat potrebe merenja performansi tokom implementacije strategije u procesu strategijskog menadžmenta. Pristup UL afirmiše značaj ne samo finansijskih, već i nefinansijskih merila poslovnog uspeha, ali i potrebu da se mere posledice korišćenja nematerijalne aktive na stvaranje vrednosti. UL dopunjuje finansijska merila prošlih rezultata sa merilima koja prouzrokuju buduće performanse poslovanja i poslovni uspeh preduzeća. U početku je u fokusu bio razvoj novih indikatora iz četiri perspektive (finansijska, kupca, interna i učenja i rasta), da bi se postupno razvio sistem strategijskog menadžmenta kojim se opisuje proces transformisanja nematerijalne aktive u „opipljive” kupce i finansijske rezultate koji obezbeđuje okvir za formulisanje i implementaciju strategije u savremenim uslovima. Naime, Kaplan i Norton nematerijalnu aktivnu u konceptu UL analiziraju u okviru perspektive učenja i rasta. Nematerijalna aktiva je esencijalna za implementaciju strategije. Poseban deo rada je posvećen ulozi nematerijalne aktive u konceptu UL i odnosu strategije i nematerijalne aktive, jer upravo zahvaljujući strategiji nematerijalna aktiva stvara vrednost.

3. RAČUNOVODSTVENI TRETMAN NEMATERIJALNE AKTIVE

U cilju realnog sagledavanja vrednosti preduzeća neophodno je razmotriti njegovu nematerijalnu aktivnu, kao što su raspoloživi humani resursi, znanje, veštine, procesi i inovativne mogućnosti. Mada je nematerijalna aktiva jedan od najznačajnijih pokretača uvećanja vrednosti, konvencionalni finansijski izveštaji ne obezbeđuju dovoljno relevantnih i pravovremenih informacija investitorima za razumevanje uticaja nematerijalnih resursa na stvaranje buduće vrednosti. Ilustracija 3 prikazuje sastavne delove tržišne vrednosti preduzeća. Sve veći značaj nematerijalne aktive stvara značajne promene u tradicionalnom računovodstvu i merilima performansi. Istraživanja odnosa tržišne i knjigovodstvene vrednosti najvećih američkih preduzeća sa liste US Standard & Poor's 500 u periodu 1997-2001. godina pokazuje da preko 80% tržišne vrednosti ovih kompanija nije uključeno u finansijske izveštaje (Lev, 2001, str. 9). Očigledno je, dakle, da tržište gleda unapred, a računovodstveni izveštaji una-

zad. Slikovit komentar stanja u oblasti finansijskog izveštavanja je izjava jednog autora koji kaže da su finansijski izveštaji danas korisni koliko i 80 godina stara auto-karta Los Angeles-a (Dess et. al., 2006, str. 118). Zato su sve izraženiji zahtevi za merenjem nevidljive aktive i za njenim vrednovanjem u finansijskim izveštajima, a u cilju što boljeg sagledavanja doprinosa nematerijalne aktive stvaranju vrednosti.

Ilustracija 3: Komponente tržišne vrednosti



Fundamentalnu osnovu računovodstvenog tretmana nematerijalne aktive čini odnos između rizika i prinosa. Naime, jedan od najtežih računovodstvenih problema u vezi sa intangibilnošću je u tome što je uslov poznavanja prošlosti (utvrđivanje performansi i ocena vrednosti nematerijalne aktive) poznavanje budućnosti, odnosno rezultata od investiranja u nematerijalnu aktivu. U uslovima masovne proizvodnje u industrijskoj eri ulaganje od 10 miliona dolara u opremu je relativno lako dokumentovati, a vrednost koja se ostvaruje korišćenjem ove opreme je determinisana. Vrednost, međutim, nematerijane aktive je potencijalna jer se ne mora kapitalizovati. Zato je u vezi sa finansijskim izveštavanjem značajan tretman ulaganja u nematerijalnu aktivu, odnosno da li će imati tretman troškova u bilansu uspeha ili investicija u bilansu stanja. S druge strane, poštovanje načela opreznosti u računovodstvenom izveštavanju ograničavajuće deluje na to da se ulaganje u nematerijalnu aktivu tretira kao investicija, a ne trošak. Osim toga, postavlja se pitanje obračuna amortizacije jer se vrednost nematerijalne aktive, posebno informacija i znanja, upotrebom povećava. Radi se o tome da, suprotno od materijalnih resursa, čija se vrednost prenosi (postepeno posredstvom amortizacije ili trenutno) na pro-

izvode i/ili usluge i time smanjuje, vrednost nematerijalnih resursa se upotrebom, uglavnom, povećava.

Međunarodni računovodstveni standard 38 pruža mogućnost evidentiranja i obelodanjivanja nematerijalne aktive ukoliko se ona može identifikovati, kontrolisati, povezati sa budućim koristima i ukoliko se troškovi zasebno stečene nematerijalne aktive mogu pouzdano odmeriti (Mouritsen et. al., 2004, str. 49). Nematerijalna aktiva se može interno ili eksterno generisati. Kod nematerijalne aktive koja se stiče interno postoji veći problem pouzdanog identifikovanja troškova njenog pribavljanja i dovođenja u vezu sa budućim koristima. Uslov mogućnosti identifikacije kod definisanja nematerijalne aktive u računovodstvenim standardima omogućava njeno jasno razlikovanje od gudvila. Nematerijalna imovina ispunjava kriterijum mogućnosti identifikacije pod dva uslova. Prvo, kada je odvojiva, odnosno kada se može odvojiti ili odeliti od entiteta i prodati, preneti, licencirati, iznajmiti ili razmeniti. Drugo, kada nastaje po osnovu ugovornih ili drugih zakonskih prava. Gudvil prema Međunarodnom standardu finansijskog izveštavanja 3 (2006) predstavlja buduće ekonomske koristi koje potiču od imovine koja se ne može pojedinačno identifikovati i odvojeno priznati. Naime, gudvil stečen u poslovnoj kombinaciji predstavlja plaćanje koje vrši sticalac u očekivanju budućih ekonomskih koristi od sredstava koja se ne mogu pojedinačno identifikovati i zasebno priznati. Za razliku od interno stečenog gudvila, vrednost gudvila stečenog u poslovnoj kombinaciji se može pouzdano utvrditi. Prema tome, gudvil se ne može pojedinačno identifikovati, jer je njegova vrednost neodvojiva od samog preduzeća i kao takav ne može biti predmet samostalne kupovine ili prodaje.

Gudvil se aktivira prilikom objektiviziranja vrednosti preduzeća preko tržišta. Drugim rečima, on sintetizuje vrednost koja nastaje prilikom kupovine ili u poslovnim kombinacijama i evidentira se u bilansu. U bilansu stanja preduzeća kupca gudvil predstavlja posebnu knjigovodstvenu stavku i prema Međunarodnom standardu finansijskog izveštavanja 3 (paragraf 55) ne amortizuje se. Umesto toga, sticalac ga testira radi utvrđivanja potencijalnog umanjenja vrednosti jednom godišnje, ili češće ukoliko događaji ili promene okolnosti ukazuju na to da je moglo doći do umanjenja vrednosti. Nematerijalna imovina sa

ograničenim korisnim vekom trajanja se amortizuje, a nematerijalna aktiva koja ima neograničeni vek trajanja se ne amortizuje. Gudvil je više deo vrednovanja u finansijskom izveštavanju u idustrijskoj eri kada su se prevashodno materijalni resursi koristili za ostvarivanje konkurentske prednosti, a nematerijalna imovina, kao najznačajniji izvor konkurentske prednosti, pripada informatičkoj eri. Iz svega ovoga proizilazi zašto se ne može nematerijalna aktiva ili intelektualni kapital izjednačiti sa gudvilom.

4. MERENJE NEMATERIJALNE AKTIVE

Rastući značaj nematerijalne aktive uslovio je razvoj različitih tehnika za njeno identifikovanje, merenje, vrednovanje i iskazivanje. Međutim, utvrđivanje vrednosti nematerijalne aktive nije trivijalan posao. Postoje značajne razlike u iskazivanju materijalne i nematerijalne aktive. Na Ilustraciji 4 su prikazane te razlike. U slučaju nematerijalne aktive važi da „najvažnije informacije nisu uvek najpouzdanije, kao i da najpouzdanije informacije nisu uvek najvažnije“ (Đuričin et. al., 2009, str. 480) Sveiby (2007) je identifikovao 34 različita okvira za merenje nematerijalne aktive i izveštavanje. Ono što je zajedničko različitim pristupima (Dumay, 2009) za merenje nematerijalne aktive je da se ulaganja u nematerijalnu aktivu ne mogu posmatrati isključivo kao trošak. Vrednovanje nematerijalne aktive uključuje analizu kupaca, različitih eksternih struktura, ljudskih resursa i internih procesa. Efekti ulaganja u nematerijalnu aktivu se teško mogu precizno sagledati, posebno sinergija koja nastaje kombinovanjem materijalnih i nematerijalnih resursa, a sam karakter nematerijalne aktive otežava njeno iskazivanje u finansijskim izveštajima. Za Kaplana i Nortona, vrednost nematerijalne aktive je opredeljena njenim doprinosom uspehu strategije. S obzirom da se radi o najpotentnijoj poziciji aktive, neosporan je značaj njenog vrednovanja. Informacije vezane za iskazivanje nematerijalne aktive su od značaja za: utvrđivanje performansi poslovanja i pokretača vrednosti, procenu mogućnosti dalje ekspanzije, rešavanje dileme „proizvoditi ili kupovati“, donošenje odluke o stupanju u strateške saveze i u vezi sa postupcima spajanja i pripajanja, kao i za samo izveštavanje.

Ilustracija 4: Iskazivanje materijalne i nematerijalne aktive (Đuričin et. al., 2009, str. 481)

Iskazivanje materijalne aktive	Procena nematerijalne aktive
Evidencija događaja	Evidencija procesa
Samo prošlost	Prošlost + Budućnost
Troškovi	Vrednost
Monetarni efekti	Nemonetarni efekti
Periodični izveštaji	Tekuće izveštavanje
Statutarni finansijski izveštaji	Menadžerski izveštaji

Neke od češće korišćenih metoda koje se koriste za merenje nematerijalne aktive su (Chareonsuk i Chansangvej, 2008, str. 814-816):

- **Direktni metod.** Prema ovom metodu se prvo utvrđuju pojedini elementi nematerijalne aktive i njihov novčani ekvivalent. Agregatni iznos vrednosti ovih komponenti predstavlja vrednost nematerijalne aktive.
- **Metod tržišne kapitalizacije.** Ovim metodom se utvrđuje razlika između tržišne kapitalizacije preduzeća i knjigovodstvene vrednosti sopstvenog kapitala koja predstavlja nematerijalnu aktivu. Na Ilustraciji 5 prikazano je utvrđivanje vrednosti nematerijalne aktive primenom ovog metoda kod jednog broja preduzeća. Ilustracija 5 pokazuje da je u avgustu 2007. godine vrednost nematerijalne aktive Microsoft-a bila veća za 24% od knjigovodstvene vrednosti aktive General Motors-a.
- **Metod prinosa na ukupna sredstva (engl. ROA - Return on Assets).** Ovim metodom se stavlja u odnos prosečna vrednost bruto dobiti sa prosečnom vrednošću materijalne aktive preduzeća. Dobijeni pokazatelj prinosa na ukupna sredstva se poredi sa istim pokazateljem koji predstavlja prosek u grani. Ovako dobijena razlika se množi sa prosečnom vrednošću materijalne aktive preduzeća da bi se izračunala prosečna godišnja dobit od nematerijalne aktive. Deljenjem ovog iznosa iznad vrednosti prosečno ostvarene dobiti u grani sa prosečnim troškovima kapitala ili kamatnom stopom dobija se procenjena vrednost nematerijalne aktive ili intelektualnog kapitala. Na Ilustraciji 6 prikazano je korišćenje ovog metoda za izračunavanje nematerijalne aktive.
- **Usklađena lista (UL).** UL za svrhe merenja nematerijalne aktive se koristi tako da se prvo identifi-

kuju različite komponente nematerijalne aktive ili intelektualnog kapitala. Nematerijalna aktiva (ukupno i po pojedinim komponentama) se posmatra i vrednuje iz vizure strategije, odnosno meru njene vrednosti čini doprinos strategije uvećanju vrednosti. S obzirom da strategija predstavlja skup hipoteza, neophodno je sagledati brojne uzročno - posledične veze iz različitih perspektiva. Iz perspektive učenja i rasta vrednuje se doprinos različitih kategorija nematerijalne aktive (ljudski, informacioni i organizacioni kapital) za realizaciju strategije i uvećanje vrednosti. Da bi se primenio ovaj pristup neophodno je dobro poznavanje nematerijalne aktive kako bi se sagledale performanse koje su kritične za implementaciju strategije. Brojnost različitih merila koji se mogu koristiti iz perspektive učenja i rasta omogućava da se model može prilagoditi samom preduzeću.

- Varijante „scorecard“ modela su: Praćenje nematerijalne aktive (engl. *The Intangible Assets Monitor*) čiji je idejni tvorac Sveiby (2003) i Model navigacije Skandia (engl. *The Skandia Navigator Model*) švedske osiguravajuće korporacije Skandia, čiji je

kreator Edvinsson (1997). Sveiby identifikuje tri indikatora merenja sa stanovišta rasta i obnove (tj. promena), efikasnosti i stabilnosti. Ovi indikatori se dovode u vezu sa pojedinim vrstama nematerijalne aktive (kompetentnost zaposlenih, interna i eksterna struktura), tako da se dobija matrica od 9 polja. Skandijin model za merenje nematerijalne aktive odlikuje izuzetna fleksibilnost i korišćenje više od 100 različitih merila. Merila su grupisana sa stanovišta finansijskog, kupčevog, procesnog, obnove i razvoja i ljudskog fokusa. Na primer, merila sa stanovišta obnove i razvoja su indeks zadovoljstva zaposlenih, učešće troškova obuke u administrativnim troškovima, prosečna starost patenata i sl. (Bontis, 2001).

5. ZNAČAJ NEMATERIJALNE AKTIVE ZA STVARANJE VREDNOSTI

Mogućnosti za stvaranje vrednosti se menjaju. U industrijskoj eri osnovu ovog procesa predstavljalo je upravljanje materijalnom aktivom. U informatičkoj eri okosnicu ovog procesa čini upravljanje nematerijalnom aktivom. Nematerijalna aktiva, koju čini ljudski kapital, strukturni

Ilustracija 5: Vrednost nematerijalne aktive primenom metoda tržišne kapitalizacije (Afuah, 2009, str. 140)

(iznosi u milijardama \$)

Kompanija	Tržišna kapitalizacija (22.08.2007.)	Aktiva	Obaveze	Knjigovodstvena vrednost	Nematerijalna aktiva
1	2	3	4	5=(3-4)	6=(2-5)
Intel	141.00	50.29	10.60	39.69	101.31
Microsoft	263.00	63.17	32.07	31.10	231.90
General Electric	397.00	738.53	621.51	117.02	279.98
Google	157.00	21.42	1.76	19.66	137.34
Wal-Mart	180.00	155.42	95.51	59.91	120.09
Pfizer	167.00	110.40	42.31	68.09	98.91
General Motors	18.00	186.53	190.09	-3.56	21.56
JP Morgan Chase	153.00	1,458.04	1,338.83	119.21	33.79
Cisco	182.00	53.24	21.86	31.38	150.62
ExxonMobil	462.00	228.32	111.97	116.35	345.65
Citicorp	237.00	2,220.87	2,093.11	127.76	109.24
Merck	109.00	44.18	24.71	19.47	89.53
Comcast	51.00	110.76	68.93	41.83	9.17

Ilustracija 6: Izračunavanje vrednosti nematerijalne aktive metodom prinosa na sredstva

(iznosi u 000)

Materijalna aktiva	Bruto dobit	ROA (preduzeće)	ROA (grana)	ROA (razlika)	Dobit od nematerijalne aktive	Cena kapitala	Nematerijalna aktiva
1	2	3=(2/1)/100	4	5=3-4	6=1x(5/100)	7	8=6/(7/100)
100,000	20,000	20%	12%	8%	8,000	10%	80,000

ili interni kapital i relacioni kapital, predstavlja najpotentniju komponentu aktive. Vrednost preduzeća, dakle, dominantno opredeljuje nematerijalna aktiva, a materijalna imovina ima sporednu ulogu. Posledično, investicije u nematerijalnu aktivu predstavljaju osnovni indikator vitaliteta preduzeća i ključni indikator njegove konkurentnosti. Tržište kapitala visoko vrednuje potencijal rasta preduzeća koja svoju strategiju baziraju na nematerijalnoj imovini. Odnos tržišne vrednosti i knjigovodstvene vrednosti preduzeća predstavlja merilo zastupljenosti nematerijalne aktive. Između jedne polovine i dve trećine tržišne vrednosti savremenog preduzeća predstavlja vrednost nematerijalne aktive (Lev, 2003, str. 17). Visok ratio tržišne vrednosti i knjigovodstvene vrednosti preduzeća upućuje na velika očekivanja od aktivnosti koje će biti ostvarene u budućnosti i sadašnje vrednosti novčanih tokova koji će se ostvariti po tom osnovu. Naime, postojanje značajnih odstupanja tržišne od knjigovodstvene vrednosti preduzeća znači da je preduzeće sposobno da generiše mnogo veću vrednost od one koja je posledica moći kapitalizacije materijalne aktive. U preduzećima kod kojih je veći relativni značaj fizičkih resursa, manji je ratio tržišna / knjigovodstvena vrednost i obrnuto. Kod preduzeća koje karakteriše značajno učešće nematerijalne aktive na svakih 10 dolara tržišne vrednosti dolazi 1 dolar materijalne aktive, dok kod onih najuspešnijih ovaj ratio se penje na 20 prema 1. Tako na primer, kod kompanije SAP u 1999. godini tržišna vrednost je bila 21,6 puta veća od knjigovodstvene vrednosti (Daum, 2003, str. 4).

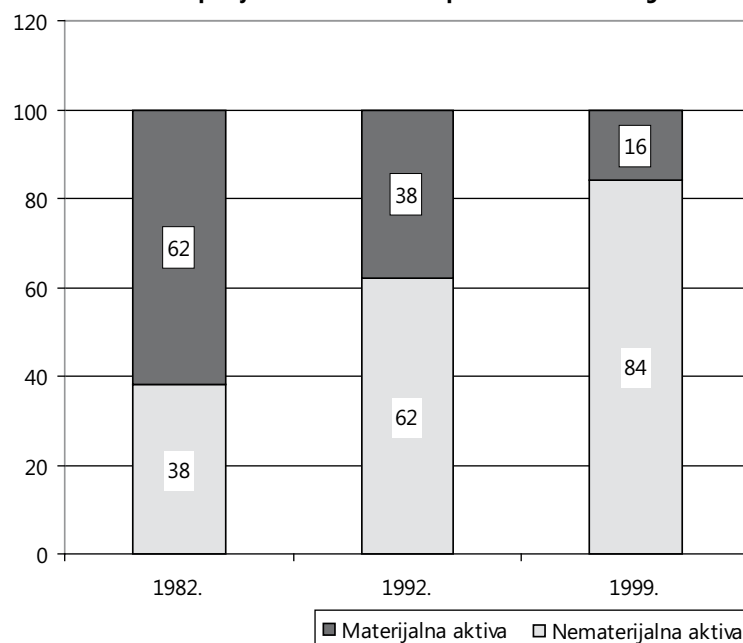
Jedno istraživanje odnosa knjigovodstvene i tržišne vrednosti 3.500 američkih kompanija pokazuje da 1978. godine nije postojao značajniji jaz između ove dve vrednosti, jer je knjigovodstvena vrednost bila na nivou 95% njihove tržišne vrednosti. Dvadeset godina kasnije, knjigovodstvena vrednost je iznosila svega 28% tržišne vrednosti (Dess et al., 2006, str. 118). Novija istraživanja (Lev, 2000) pokazuju da je učešće nevidljive aktive danas između 75-85% ukupne vrednosti aktive (Ilustracija 7). U 1982. godini od 100 dolara koji su bili investirani u kupovinu akcija američkih preduzeća sa liste S&P 500 u proseku je u

materijalnu aktivu bilo uloženo 62,3 dolara. Deset godina kasnije, 1992. godine, samo 37,9 dolara od 100 uložениh dolara je bilo potrošeno na materijalnu aktivu, da bi 1999. godine ovo bilo 16 dolara.

Stvaranje vrednosti korišćenjem nematerijalne aktive se bazira na sledećim principima:

- Korišćenjem nematerijalne aktive vrednost se stvara indirektno. Naime, nematerijalna aktiva retko direktno utiče na finansijske rezultate. Ulaganjem u nematerijalnu aktivu ostvaruju se finansijski efekti zahvaljujući brojnim uzročno - posledičnim vezama. Na primer, ulaganjem u obuku zaposlenih koji rade u trgovini na malo unapređuje se kvalitet usluga. Kvalitetnije usluge omogućavaju veći nivo satisfakcije kupaca. Veće zadovoljstvo kupaca dovodi do veće lojalnosti kupaca. Veća lojalnost kupaca obezbeđuje veće prihode i profit.
- Vrednost koja se stvara je kontekstualna jer vrednost nematerijalne aktive zavisi od njene usklađenosti sa strategijom. Na primer, obuku zaposlenih po principima Menadžmenta kvalitetom je celishodnije sprovoditi u preduzećima u kojima se koristi generička strategija najnižih troškova, a ne u preduzećima koja se oslanjaju na leaderske strategije ili strategije inovacija.

Ilustracija 7: Povećanje učešća nematerijalne aktive u tržišnoj vrednosti američkih kompanija sa liste S&P 500 u periodu 1982-1999. godina



- Vrednost koja se stvara korišćenjem nematerijalne aktive je potencijalna. Naime, stvaranje vrednosti korišćenjem nematerijalne aktive je neizvesno. Samim tim i efekti ulaganja u nematerijalnu aktivu su neizvesni. Kroz interne procese se transformiše potencijalna vrednost nematerijalne aktive u opipljivu vrednost. Na primer, ukoliko interni procesi nisu usmereni na stvaranje vrednosti, vrednost kompetentnosti zaposlenih i celokupne nematerijalne aktive neće biti realizovana i biće samo potencijalna.
- Da bi se ostvarila vrednost različiti oblici nematerijalne aktive treba da budu isprepleteni međusobno i sa drugim oblicima materijalne aktive. Naime, vrednost ne postoji ni u jednoj pojedinačnoj komponenti nematerijalne aktive, jer nematerijalna aktiva ne stvara vrednost samostalno. Prema tome, vrednost različitih oblika nematerijalne aktive se povećava, a samim tim i kreira vrednost, kad se efektivno koristi sa drugim elementima nematerijalne i materijalne aktive. Najveća vrednost se stvara kad su sve komponente nematerijalne aktive usklađene sa strategijom. Primera radi, implementacija nove strategije prodaje može zahtevati nova znanja o kupcima, dodatnu obuku zaposlenih u sektoru prodaje, nove baze podataka, nove informacione sisteme, novu organizacionu strukturu i nove podsticajne sisteme kompenzacija (Kaplan, Norton, 2004, str. 11).

Ljudski kapital predstavlja najznačajniji deo nematerijalne aktive jer obuhvata znanje i veštine zaposlenih, njihovu obučenost i talentovanost, ispoljeni entuzijazam i sposobnost učenja. „Nosac“ ljudskog kapitala su ljudski resursi. U industrijskoj eri u preduzećima se stvara jasna podvojenost između dve grupe zaposlenih. Prvu grupu čini intelektualna elita, a to su menadžeri i inženjeri, koji koriste svoje analitičke sposobnosti za osmišljavanje proizvoda i procesa, za izbor i upravljanje kupcima i dnevni uvid u izvršavanje operacija. Druga grupa je komponovana od ljudi koji se neposredno bave proizvodnjom proizvoda i pružanjem usluga. Fizičke sposobnosti zaposlenih, a ne umne, predstavljaju osnovni faktor produktivnosti u ovim preduzećima u industrijskoj eri (Kaplan, Norton,

1996, str. 5). U informatičkoj eri sadržaj mnogih poslova se bitno menja. Mašine su automatizovane, a svaki zaposleni je uključen direktno u proizvodnju i pružanje usluga, unapređenje kvaliteta, smanjenje troškova i skraćivanje ciklusa proizvodnje. Sposobnost unapređenja postojećih proizvoda i uvođenja novih proizvoda u proizvodni program ostvaruje se kroz proces inoviranja i učenja. Bez dodavanja nove vrednosti proizvodima i uslugama nije moguće ostvariti konkurentsku prednost.

Najznačajniju supstancu ljudskog kapitala čini znanje. Znanje danas predstavlja osnovni resurs, a ne samo jedan od značajnih resursa, i jedini pravi izvor konkurentске prednosti. Konkurencija ne samo da je globalna već se u sve većoj meri bazira na znanju. Lisabonska povelja upravo predstavlja izraz nastojanja Evropske unije da se osnaže ekonomije njenih članica zasnovane na znanju. Brojni su dokazi koji nedvosmisleno ukazuju na činjenicu da na dodatnu vrednost i rast društvenog proizvoda najviše utiče znanje. U razvijenim ekonomijama danas više od 50% bruto društvenog proizvoda se bazira na znanju. Intelektualni i informacioni procesi stvaraju najveći deo vrednosti preduzeća koja posluju u velikim uslužnim granama (na primer, izrada sof vera, zdravstvena zaštita, komunikacije, obrazovanje), a koje, opet, stvaraju 76% američkog bruto društvenog proizvoda. Zemlja, radna snaga i kapital postaju značajni jedino u smislu ograničenja, dok je njihova sekundarna uloga rezultat toga da se mogu steći lako ukoliko postoji znanje. Isto tako, i industrijska proizvodnja se sve više bazira na znanju, posebno aktivnosti kao što su razvoj proizvoda, logistika, marketing i posleprodajne usluge, a sve manje na sirovinama i energiji. Zato industrijske grane koje su intenzivne u korišćenju znanja predstavljaju kičmu razvijenih tržišnih privreda. Na ilustraciji 8 prikazan je, sa stanovišta različitih dimenzija, proces tranzicije iz perioda industrijskog poslovanja u poslovanje bazirano na znanju.

Zahvaljujući učenju stiču se nova znanja, odnosno, rezultat procesa učenja je znanje. Pravi se razlika između eksplicitnog (otvoreno ili opipljivo) i implicitnog (skriveno ili neopipljivo), opšteg i specifičnog, individualnog i kolektivnog znanja. Znanje isto može biti kategorizirano prema tipu znanja koje obuhvata: deklarativno („znati o“), proceduralno („znati kako“), kauzalno („znati zašto“),

uslovno („znati kada“) i relaciono („znati sa“). Proces učenja je stalan. Sam proces učenja se sastoji iz sledeće tri faze: sticanje, deljenje i korišćenje znanja. Kad se nauči jedna oblast otvaraju se novi putevi eksperimentisanja i komunikacije. Sposobnost učenja predstavlja bitnu pretpostavku za iniciranje i sprovođenje promena. Za inovativnost poseban značaj imaju promene koje su rezultat sticanja novog znanja. Treba praviti razliku između učenja kroz ponavljanje, koje se odvija unutar poznatog okvira (adaptivno učenje ili „učenje u jednom krugu“), od učenja koje je usmereno na iznalaženje kontradiktornosti čiji je rezultat preispitivanje i menjanje bazičnih pretpostavki i utvrđenog konteksta (generativno učenje ili „učenje u dva kruga“). Koncept organizacionog učenja (engl. *organizational learning*) izražava sposobnost preduzeća da stvara i pribavlja nova znanja, nove koncepte i uspešno ih prilagođava svom jedinstvenom poslovnom okruženju. Postojanje, naime, novog znanja kod zaposlenih nije dovoljan uslov da bi se došlo do organizacionog učenja. Ovo iz razloga jer je neophodno da novo znanje dovede do promene individualnog ponašanja i preduzimanja kolektivne akcije. Organizaciono učenje predstavlja specifičnu vrstu

promene i bitan aspekt osposobljenosti za prilagođavanje promenama u okruženju. Organizacionim učenjem se razvijaju kompetencije koje do tada nisu postojale, putem kojih se uvećava vrednost ljudskog kapitala preduzeća i ostvaruje konkurentna prednost. Rezultat toga je da se u sve većem broju kompanija danas sprovodi neka vrsta programa „upravljanja znanjem“ (engl. *knowledge management*) na čijem čelu se nalazi pojedinac (menadžer za učenje, razvoj znanja, intelektualne vrednosti ili transfer znanja) koji je odgovoran za upravljanje znanjem i za stvaranje ambijenta pogodnog za učenje.

Merila performansi predstavljaju indikatore putem kojih se sagledava ispunjavanje planiranih ciljeva i ostvarivanje definisane strategije. Poseban značaj imaju merila performansi koja ukazuju na mogućnost stvaranja vrednosti ulaganjem u nematerijalnu aktivu. Merila iz perspektive učenja i rasta (engl. *learning and growth*) u konceptu UL obezbeđuju da preduzeće ima ljudske resurse koji poseduju prava znanja, veštine i obučenosť za sprovođenje strategije. Neka od mogućih merila iz perspektive učenja i rasta zaposlenih prikazana su na Ilustraciji 9.

Jedan od najvažnijih resursa savremenog društva

Ilustracija 8: Tranzicija iz perioda industrijskog poslovanja u poslovanje bazirano na znanju (Leibold et. al, 2002, str. 19)

	Period industrijskog poslovanja	Na znanju bazirano poslovanje
Usmerenost	Obrada velike količine materijala	Stvaranje i korišćenje tehnologije i informacija
Ciljevi	Roba i diferencirani proizvodi	Na znanju i na inovacijama bazirani proizvodi
Domen	Regionalni, lokalni	Globalni, izvan nacionalni
Budućnost	Predvidiva, deterministička	Neizvesna, verovatna, moguća
Promena	Periodična, postojana, lako ostvarljiva	Ubrzavajuća, značajna, fluktuirajuća
Uloge	Linearna povezanost i ishod	Nelinearna kompleksna interakcija
Plan igre	Petogodišnji strategijski planovi	Trogodišnja verovatna scenarija
Lider	Sprovođenje strategijskog plana do kraja	Predviđanje i navođenje smernicama
Moć	Centralizovano odlučivanje i odgovornost	Distribucija odlučivanja i odgovornosti
Izazov	Tražnja naspram obezbeđenja kapaciteta	Tražnja naspram kapaciteta za promene
Resursi	Materijal i finansijski kapital	Znanje i intelektualni kapital
Osnovno znanje	Visokospecijalizovano znanje bazirano na pojedinačnim sposobnostima	Interdisciplinarno znanje bazirano na rezultatima brojnih sposobnosti
Rizik	Kretati se brže-izvan kontrole	Kretati se sporije-izvan zadatih okvira
Pristup	Kvalitet, mali troškovi proizvodnje Brendiranje, cenovni standardi Opadajući prinosi	Biti prvi-najbolji ako je moguće, visoki troškovi IIR Tržišno povezivanje, visoke margine Uvećanje prinosa
Uloga menadžerskog tima	Optimiziranje kvaliteta i produktivnosti Primena osnovne energije Svakodnevno ponavljanje operacija Korišćenje resursa i informacija Razdvajanje i specijalizacija rada i organizacije	Kvalitet=produktivnost=prilagodljiv i odgovarajući Primena ideja Traženje ideja Korišćenje znanja i sposobnosti Holistički pristup i integrisanje rada i organizacije
Perspektiva procesa	Pojedinačni međuučica pojedinih faza Od jednog do drugog kraja efikasnosti, standardan odgovor Hijerarhijski, linearni tok informacija	Ukupno nastajanje od interaktivnih delova Potpuna integrisanost, povratna veza za odgovor Razgranatost, male granice umreženog znanja

su informacije. Ljudski kapital je u tesnoj vezi sa ovim najznačajnijim nematerijalnim elementom. Razmenom informacija i znanja stvaraju se nova znanja. Važnost razmene informacija postaje ključna i u svim segmentima svakodnevnog života. Elementi ljudskog kapitala moraju biti međusobno usklađeni i u odnosu na druge elemente nematerijalne aktive. Za efikasno upravljanje ljudskim kapitalom poseban značaj ima infrastrukturna podrška informatičkog kapitala. Različite aplikacije informatičkog kapitala (ERP sistemi, na primer) predstavljaju podršku obavljanju poslovnih procesa. Pojedini elementi organizacionog kapitala su, isto tako, povezani sa ljudskim kapitalom. Poseban značaj u okviru organizacionog kapitala ima poslovna kultura, koja odlikava potrebu zaposlenih za pripadanjem organizaciji, i liderstvo. Strategija može zahtevati promene kulturnih vrednosti koje nisu samo interno fokusirane (timski rad, na primer), već i eksterno fokusirane (odnosi sa kupcima, na primer). Lider ima višestruku ulogu u preduzeću. Među najznačajnijim zadacima lidera je: stvaranje vizije, podsticanje inovacija i promena, motivacija zaposlenih i timski rad.

6. ODNOS STRATEGIJE I NEMATERIJALNE AKTIVE

Kao što je već ranije istaknuto, Kaplan i Norton u konceptu UL iz perspektive učenja i rasta nematerijalnu aktivnu klasifikuju u sledeće tri kategorije: ljudski kapital,

informatički kapital i organizacioni kapital. Naime, u konceptu UL poseban značaj se pridaje nematerijalnoj aktivni, jer uvećanje vrednosti u savremenim uslovima poslovanja pretpostavlja formulisanje i implementaciju novih strategija koje uvažavaju samu prirodu i značaj nematerijalne aktive. Nematerijalna aktiva dobija vrednost zahvaljujući strategiji. Odnos između nematerijalne aktive i strategije je interaktivan. Zahvaljujući strategiji nematerijalna aktiva generiše vrednost, odnosno strategija omogućava efikasno korišćenje nematerijalne aktive. S duge strane, strategija se formuliše u skladu sa nematerijalnom aktivom i u funkciji je realizacije misije preduzeća. Strategije treba da se formulišu tako da se na najbolji način iskoriste resursi, što može pretpostavljati ulaganje u resurse koji su ili nedovoljno ili nisu uopšte zastupljeni u preduzeću. Strategija zato predstavlja najznačajniju plansku odluku preko koje se korišćenjem nematerijalne aktive ostvaruju opipljivi rezultati. Iz perspektive učenja i rasta, koja izražava sposobnost za promenu i inovaciju, opisuje se nematerijalna aktiva preduzeća i njena uloga u procesu implementacije strategija. Kaplan i Norton metaforično ulogu nematerijalne aktive porede sa ulogom korena drveta koje predstavlja izvor podrške, hrane i rasta krošnje drveta. Eppler i Platts (2009, str. str. 61) porede ostale delove drveta (stablo, krošnja, plodovi) sa preostale tri perspektive (interna perspektiva, perspektiva kupca i finansijska perspektiva) i pri tome međuzavisnost različitih perspektiva dovode u

Ilustracija 9: Merila učenja i rasta zaposlenih (Niven, 2002, str. 140)

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">· Učešće zaposlenih u profesionalnim i poslovnim udruženjima· Ulaganje u obuku po kupcu· Prosečno godišnje ulaganje u zaposlene· Zastupljenost zaposlenih sa višim obrazovanjem· Broj zaposlenih koji su prošli različite vrste obuka· Odsustvovanje sa posla· Stopa fluktuacije zaposlenih· Predlozi zaposlenih· Zadovoljstvo zaposlenih· Planovi za učešće u vlasništvu· Izgubljeno vreme zbog nezgoda na poslu· Dodata vrednost po zaposlenom· Indeks motivacije· Broj prijava na konkurse za zapošljavanje· Zastupljenost različitih obrazovnih profila· Indeks ovlašćenja (broj menadžera) | <ul style="list-style-type: none">· Kvalitet radnog okruženja· Rejting interne komunikacije· Produktivnost zaposlenih· Brojnost ostvarenih lista rezultata· Programi unapređenja zdravlja zaposlenih· Broj sati obuke zaposlenih· Racio obuhvaćene kompetencije· Ostvarenje ličnih ciljeva· Blagovremeno nagrađivanje za ostvarene performanse· Razvoj liderstva· Planiranje komuniciranja· Ostvarenje ličnih ciljeva· Obaveštavanje o nezgodama na poslu· Zastupljenost zaposlenih osposobljenih za rad na računaru· Međufunkcionalno dodeljivanje zadataka· Upravljanje znanjem· Narušavanje etičkih pravila |
|--|--|

vezu sa međuzavisnošću između korena, stabla, krošnje i plodova drveta. Naime, ukoliko je koren slab, stablo će biti nestabilno, krošnja će biti mala, a plodovi nekvalitetni.

Primena logike koncepta UL obezbeđuje jasnije sagledavanje uloge nematerijalne aktive u procesu formulisanja strategije i bolju povezanost faza formulisanja i implementacije strategije, kao i dinamičnost, a ne statičnost, ovih odnosa. Na ovaj način, de facto, formulisanje strategije i implementacija strategije postaju dve strane istog novčića. Kaplan i Norton (2001, str. 9-17) govore o organizaciji koja je u potpunosti okrenuta realizaciji strategije. To je situacija kad su sve aktivnosti i procesi, poslovne funkcije, organizacioni delovi i pojedinci usmereni na realizaciju strategije. Korišćenje UL omogućava stvaranje organizacije koja je posvećena izvršenju strategije. Ovo se postiže uz uvažavanje specifičnosti i značaja nematerijalne aktive. Principi organizacije koja je fokusirana na strategiju su (Ilustracija 10):

- *Prevoditi strategiju u operativne ishode.* Brzina kojom organizacija ostvaruje rezultate ukazuje na uspešnost implementirane strategije. Zahtev za uvećanje vrednosti predstavlja kontekst kojim se opisuje transformisanje nematerijalne aktive u opipljive rezultate. Prevođenjem strategije u logičnu arhitekturu strategijske mape i UL, organizacija stvara zajedničku i razumljivu referentnu tačku za sve njene organizacione delove i zaposlene.
- *Uskladiti organizaciju sa strategijom.* Pošto se organizacija sastoji iz većeg broja delova, neophodno je ove delove integrisati na način da bi se obezbedila sinergija. Pojedinačne strategije ovih delova moraju biti povezane tako da se obezbeđuje unapređenje ukupnih performansi. Ostvarivanje sinergije prevažno zavisi od integrisanosti UL preduzeća i UL strategijskih poslovnih jedinica.
- *Obezbediti da strategija bude svakodnevni posao zaposlenih.* Zaposleni u organizaciji koja je fokusirana na strategiju moraju biti svesni njenog značaja i uloge da bi je mogli sprovesti. Različite vrste obuke su sastavni deo ovog procesa. Isto tako, personalne UL i izgradnja sistema kompenzacija bazirana na UL obezbeđuje da kod zaposlenih strategija postane svakodnevni posao.
- *Stvarati uslove gde je bavljenje strategijom kontinuelan posao.* Strategija se povezuje sa procesom budžetiranja. Pored operativnog budžeta, poseban značaj ima strategijski budžet. Redovno praćenje i upoznavanje sa rezultatima u sprovođenju strategije je sastavni deo ovog procesa. S obzirom da je procesu realizacije strategije imanentno stalno testiranje različitih hipoteza, strategija se razvija učenjem i adaptiranjem.
- *Obezbediti izvršno liderstvo neophodno za promene.* Lideri su ti koji uočavaju potrebu za promenom, preispituju bazične postavke o poslovanju i načinu funkcionisanja preduzeća, postojeće vrednosti i verovanja. Uspešan program UL pokreće promene. Potreba za promenom mora biti očigledna svima u organizaciji i podržana na odgovarajući način. Sastavni deo procesa upravljanja promenama je mobilizacija potrebnih resursa i prilagođavanje sistema kompenzacija.

Da bi se obezbedila podrška nematerijalne aktive realizaciji strategije neophodno je različite elemente nematerijalne aktive integrisati i međusobno povezati. Specifičnom kombinacijom pojedinih elemenata nematerijalne aktive ostvaruju se sinergetski efekti. Isto tako, različiti elementi nematerijalne aktive su različito povezani sa strategijom i kroz taj odnos stvaraju sinergiju, tj. generišu dodatnu vrednost. Uspešna preduzeća ostvaruju konkurentsku prednost zahvaljujući tome što usklađuju i integrišu svoju nematerijalnu aktivnu. Da bi se ostvarila ova usklađenost treba obezbediti odgovarajući nivo svesti o strategiji kod zaposlenih i utvrditi podsticaje. Lideri kreiraju svest o najznačajnijim strategijskim opredeljenjima. Da bi zaposleni doprinosili ostvarivanju strategijskih ciljeva moraju biti motivisani kroz odgovarajući sistem kompenzacija. Preduzeća koja uspešno usklađuju nematerijalnu aktivnu sa strategijom podstiču prenošenje većih ovlašćenja na zaposlene, inovativnost i preuzimanje rizika, jer se na taj način individualno delovanje usmerava ka ostvarivanju visoko postavljenih ciljeva. S obzirom da su strategijske teme stubovi strategije jer predstavljaju kritične procese za stvaranje vrednosti, izuzetnu važnost ima usklađivanje nematerijalne aktive sa strategijskim temama. Kaplan i Norton (2004, str. 13) identifikuju tri poželjna

pristupa koji se mogu koristiti za usklađivanje nematerijalne aktive i strategije:

- strategijske grupe srodnih poslova preko kojih se usklađuje ljudski kapital sa strategijskim temama;
- strategijski portfolio informacionih tehnologija preko kojih se usklađuje informatički kapital sa strategijskim temama; i
- agenda organizacione promene koja integriše i usklađuje organizacioni kapital u cilju kontinuiranog učenja i poboljšanja strategijskih tema.

Na Ilustraciji 11 povezane su različite perspektive iz koncepta UL sa odgovarajućim kategorijama nematerijalne aktive. Perspektiva kupca ukazuje kako se treba odnositi prema kupcima i korespondira sa eksternom strukturom ili relacionim kapitalom. Perspektivom internih procesa se definiše način upravljanja internim procesima u cilju stvaranja vrednosti. Ova perspektiva je dovedena u vezu sa internom strukturom, odnosno strukturnim kapitalom. Perspektiva učenja i rasta ukazuje na to kako održavati sposobnost učenja i inovativnosti i korespondira sa kompetentnostima zaposlenih ili ljudskim kapitalom. U okviru nematerijalne aktive uključena je još jedna kategorija: očekivanja. Očekivanja su povezana sa

finansijskom perspektivom iz koje se utvrđuju finansijske performanse koje treba ostvariti u interesu vlasnika. Očekivanja su merilo i vrednost buduće „opipljive“ gotovine, koja je u sadašnjosti samo očekivanje od budućih prihoda. Drugi značajan cilj uvođenja kategorije očekivanja je da se jasno vidi deo koji objašnjava očekivanja od budućih „opipljivih“ prihoda. Ovo je suština za objašnjenje ogromnog raspona između tržišne i knjigovodstvene vrednosti. Očekivanje može biti rezultat uspeha koji je ostvaren od strane ostale tri perspektive.

ZAKLJUČAK

Brojni su dokazi koji nedvosmisleno ukazuju na činjenicu da vrednost preduzeća dominantno određuje nematerijalna aktiva. Naime, u informatičkoj eri okosnicu procesa stvaranja vrednosti čini upravljanje nematerijalnom aktivom koja predstavlja najpotentniju poziciju aktive. Supstancu nematerijalne aktive čine neopipljivi resursi. Različiti pojavni oblici nematerijalne aktive kao što su znanje, obučenost, talentovanost i entuzijizam zaposlenih, patenti, know-how, softveri, baze podataka, pri- sni odnosi sa kupcima, snaga brenda, unikatni organizacioni dizajn i poslovna kultura, mogu se kategorizirati na

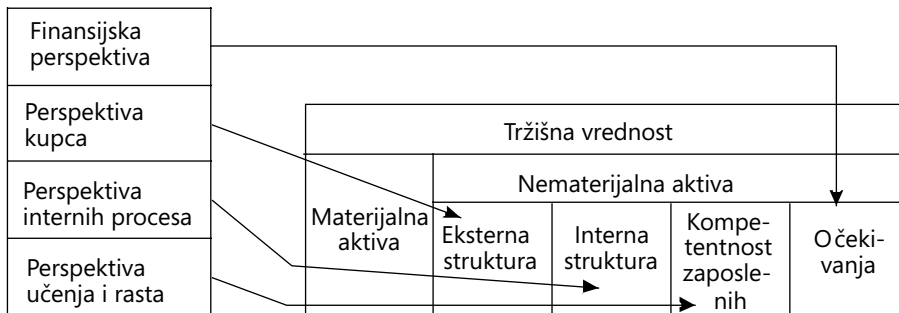
ljudski, strukturni i relacioni kapital. Ljudski resursi su „nosač“ ljudskog kapitala koji predstavlja najznačajniju komponentu nematerijalne aktive. Rastući značaj nematerijalne aktive uslovljava izmene merila performansi i sve izraženije zahteve za njenim merenjem i iskazivanjem u finansijskim izveštajima. U tom cilju su razvijene različite tehnike za identifikovanje, merenje, vrednovanje i iskazivanje nematerijalne aktive.

S obzirom da nematerijalna aktiva opredeljuje potencijal rasta preduzeća i generiše najveći deo uvećane vrednosti, investicije u nematerijalnu aktivu predstavljaju osnovni indikator vitaliteta preduzeća i ključni indikator njegove konkurentnosti. Odnos tržišne i knjigovodstvene vrednosti preduzeća predstavlja dobro merilo zastupljenosti nematerijalne aktive. Visok ratio između tržišne vrednosti i knjigovodstvene vrednosti predu-

Ilustracija 10: Principi organizacije koja je fokusirana na strategiju
(Kaplan, Norton, 2001, str. 9)



Ilustracija 11: Okvir za integrisanje UL i koncepta nematerijalne aktive
(Wingren, 2004, str. 6; Sveiby, 2001)



zeća upućuje na velika očekivanja od efekata u budućnosti koje treba da generiše potencijal nematerijalne aktive i sadašnje vrednosti novčanih tokova po tom osnovu. Novija istraživanja ukazuju da je učešće nevidljive aktive danas između 75-85% ukupne vrednosti aktive.

Nematerijalna aktiva ne stvara vrednost samostalno i orijentisana je na stvaranje buduće vrednosti. Vrednost koja se stvara je indirektna i potencijalna. Naime, nematerijalna aktiva retko direktno utiče na finansijske rezultate, s tim da su budući efekti ulaganja u nematerijalnu aktivu neizvesni. Samim tim je i vrednovanje nematerijalne aktive otežano jer se vrednost stvara indirektno. Nematerijalnom aktivom je zato mnogo teže upravljati i kontrolisati je. Da bi nematerijalna aktiva bila u funkciji stvaranja vrednosti neophodno je njene različite oblike integrisati i povezati međusobno i u odnosu na materijalnu aktivu. Zato se njena vrednost posebno uvećava putem povezivanja. Kvalitetan humani kapital, različite sposobnosti, talentovanost i znanje zaposlenih, direktno određuju vrednost ostalih oblika vidljive i nevidljive aktive. Za razliku od fiksne aktive čija se vrednost upotrebom smanjuje, vrednost nevidljive aktive se uvećava njenim korišćenjem. Isto tako, za razliku od fizičkih resursa koji se lako imitiraju, jer konkurenti, na primer, mogu izgraditi slično postrojenje ili imitirati tehnologiju procesa, mnogo je teže stvarati kompetentnost koja je rezultat korišćenja neopipljivih resursa.

Vrednost koja se stvara korišćenjem nematerijalne aktive je kontekstualna. Najveća vrednost se stvara kad su sve komponente nematerijalne aktive usklađene sa strategijom. Posledično, nematerijalna aktiva mora biti povezana sa strategijom da bi stvarala vrednost. Strategijska povezanost determiniše vrednost nematerijalne aktive. Nematerijalna aktiva, prema tome, dobija vrednost upravo zahva-

ljujući strategiji. Dakle, stvaranje vrednosti po osnovu korišćenja nematerijalne aktive treba posmatrati u kontekstu uloge strategije. Odnos između nematerijalne aktive i strategije je interaktivan. Zahvaljujući strategiji nematerijalna aktiva generiše vrednost, odnosno strategija omogućava efikasno korišćenje nematerijalne aktive.

Koncept UL obezbeđuje jasnije sagledavanje uloge nematerijalne aktive u procesu formulisanja strategije i bolju povezanost faza formulisanja i implementacije strategije, kao i dinamičnost, a ne statičnost, ovih odnosa. Finansijska perspektiva, perspektiva kupca, interna perspektiva i perspektiva učenja i rasta se mogu dovesti u vezu sa odgovarajućim vrstama nematerijalne aktive.

Literatura

1. Afuah, A. (2009): *Strategic Innovation*, Routledge, New York, NY
2. Bontis, N. (2001): *Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital*, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 3, No. 1, March, str. 41-60
3. Chareonsuk, C. and Chansa-ngavej, C. (2008): *Intangible assets management framework for long-term financial performance*, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 108, No. 6, January, 812-828
4. Choong, K. K. (2008): *Intellectual Capital: definitions, categorization and reporting models*, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 9, No. 4, str. 609-638
5. Cohen, J. A. (2005): *Intangible Assets: Valuation and Economic Benefit*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
6. Daum, J. H. (2003): *Intangible Assets and Value Creation*, John Wiley & Sons Ltd., The Atrium
7. Dess, G. G., Lumpkin, G. T. and Eisner, A. B. (2006): *Strategic Management (Text & Cases)*, McGraw - Hill International Edition, Boston
8. Dumay, J. C. (2009): *Intellectual capital measurement: a critical approach*, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 10, No. 2, str. 190-210
9. Đuričin, D., Janošević, S. i Kaličanin, Đ. (2009): *Menadžment i strategija (četvrto, prerađeno i dopunjeno izdanje)*, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd
10. Edvinsson, L. (1997): *Developing Intellectual Capital at Skania*, *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, June, str. 366-373
11. Edvinsson, L. and Malone, M. (1997): *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Funding Its Hidden Brainpower*, Harper Business, New York, NY
12. Eppler, M. J. and Platts, K. W. (2009): *Visual Strategizing: The Systematic Use of Visualization in the Strategic-Planning Process*, *Long Range Planning*, Vol 42, Issue 1, February, 42-79

13. Funk, K. (2003): *Sustainability and Performance*, MIT Sloan Management Review, Winter, str. 65-70
14. Hall, R. (1992): *The strategic analysis of intangible resources*, Strategic Management Journal, Vol. 13, No. 2, February, str. 135-144
15. Hall, R. (1993): *A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage*, Strategic Management Journal, Vol. 14, No. 8, November, str. 607-618
16. Kaplan, N. and Norton, D. (1996): *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
17. Kaplan, R. and Norton, D. (2001): *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
18. Kaplan, R. and Norton, D. (2004): *Strategy Maps – Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
19. Kaplan, R. and Norton, D. (2004): *The strategy map: guide to aligning intangible assets*, Strategy and Leadership, Vol. 32, No. 5, str. 10-17
20. Kaufmann, L. and Schneider, Y. (2004): *Intangibles – a synthesis of current research*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 5, No. 3, str. 366-388
21. Leibold, M., Probst, G. and Giggert, M. (2002): *Strategic Management in the Knowledge Economy*, Wiley, New York
22. Lev, B. (2000): *Knowledge and Shareholder Value*, dostupno na Internet adresi: <http://pages.stern.nyu.edu/~blev/knowledge&shareholdervalue.doc>
23. Lev, B. (2001): *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*, Brooking Institution Press, Washington, D.C.
24. Lev, B. (2003): *Remarks on the Measurement, Valuation, and Reporting of Intangible Assets*, Economic Policy Review, Vol. 9, No. 3, September, str. 17-22
25. Lev, B. (2004): *Sharpening the Intangibles Edge*, Harvard Business Review, June, str. 109-116
26. Mard, M. J., Hitchner J. R. and Hyden S. D. (2007): *Valuation for Financial Reporting: Fair Value Measurements and Reporting, Intangible Assets, Goodwill and Impairment*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
27. *Međunarodni računovodstveni standard 3 – Poslovne kombinacije* (2006), dostupno na Internet adresi: <http://www.mfin.sr.gov.yu/src/1367/>
28. *Međunarodni računovodstveni standard 38 - Nematerijalna imovina* (2006), dostupno na Internet adresi: <http://www.mfin.sr.gov.yu/src/1356/>
29. MERITUM (2002): *MERITUM Guidelines for Managing and Reporting on Intangible, Measuring Intangibles to Understand and Improve Innovation Management* – MERITUM, Madrid
30. Moeller, K. (2009): *Intangible and financial performance: causes and effects*, Journal of Intellectual capital, Vol. 10, No. 2, 224-245
31. Morgenson, G. and Harvey, C. R. (2002): *The New York Times Dictionary of Money and Investing: The Essential A-to-Z Guide to the Language of the New Market*, Times Books
32. Mouritsen, J., Bukh, P. N. and Marr, B. (2004): *Reporting on intellectual capital: why, what and how?*, Measuring Business Excellence, Vol. 8, No. 1, str. 46-54
33. Niven, P. R. (2002): *Balanced Scorecard, Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, John Wiley & Sons, Inc., New York
34. Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N. C. and Edvinsson, L. (1997): *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape*, Macmillan, London
35. Seetharaman, A., Teng Low, K. L. and Saravanan, A. S. (2004): *Comparative justification on intellectual capital*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 5, No. 4, str. 522-539
36. Stewart, T. A. (1998): *Intellectual Capital-The New Wealth of Organizations*, Nicolas Brealey Publishing, London
37. Sullivan, P. H. (2000): *Value-Driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value*, John Wiley & Sons, New York, NY
38. Sveiby, K. E. (1997): *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets*, Barrett – Kohler, San Francisco, CA
39. Sveiby, K. E. (2001), *The Balanced Score Card (BSC) and the Intangible Assets Monitor - a comparison*, raspoloživo na Internet adresi: <http://www.sveiby.com/articles/BSCandIAM.html>
40. Sveiby, K. E. (2003), *Examples of Intangible Assets Monitors*, dostupno na Internet adresi: <http://www.sveiby.com/articles/IAMExamples.htm>
41. Sveiby, K. E. (2007): *Methods for Measuring Intangible Assets*, dostupno na Internet adresi: <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>
42. Wingren, T. (2004): *Management Accounting in the New Economy: From Tangible and Production - Focused to Intangible and Knowledge-Driven – MAS By Integrating BSC and IC*, Managerial Finance, Vol. 30, No. 8, str. 1-12



Stevo Janošević

je redovni profesor Ekonomskog fakulteta u Kragujevcu na kome predaje predmet Strategijski menadžment na osnovnim akademskim studijama. Na master studijama predaje predmet Poslovna strategija, a na doktorskim Upravljanje promenama i konkurentska prednost. Do sada je objavio kao autor ili koautor veći broj knjiga među kojima su: Strategijsko planiranje istraživanja i razvoja u preduzeću, Inovacije i tehnološka strategija preduzeća, Strategijski menadžment, Menadžment ukupnog kvaliteta i Menadžment i strategija. Rukovodio je i učestvovao u izradi preko 60 studija i projekata za potrebe preduzeća. Predsednik je upravnog odbora preduzeća "Metalac-Proleter" a.d. Nalazio se na studijskim boravcima na London Business School u Londonu, Tilburg University u Tilburgu, kao stipendista holandske vlade, i u SAD na Western Illinois University u Makombu. Trenutna oblast istraživačkog i konsultantskog interesovanja je upravljanje promenama i konkurentska prednost, restrukturiranje preduzeća i strategijski finansijski menadžment.

PRIMENA POSLOVNE ETIKE I ETIČKIH KODEKSA U DOMAĆIM KOMPANIJAMA

APPLICATION OF BUSINESS ETHICS AND CODES OF ETHICS IN THE DOMESTIC COMPANIES

Slavica Prvulović

Tehnički fakultet Bor

Nada Štrbac

Tehnički fakultet Bor

Đorđe Nikolić

Tehnički fakultet Bor

Apstrakt

U radu su date teoretske postavke poslovne etike, uloga etičkih kodeksa u procesu poslovanja, kao i njihova praktična primena u domaćim kompanijama u cilju poboljšanja uspeha poslovanja preduzeća, boljeg odnosa između zaposlenih, kao i boljeg ugleda kompanije u očima kupaca, dobavljača, kako kod nas tako i u inostranstvu.

Ključne reči: *poslovna etika, etički kodeksi, kompanije, zaposleni*

Abstract

In the paper the theoretical setting of business ethics, the role of ethical codes in the process of, as well as their practical application in local companies in order to improve the success of business operations, better relations between employees, as well as a better reputation in the eyes of customers, suppliers, as with us as well as abroad.

Key words: *business ethics, ethical codes, companies, employees*

UVOD

Od samog početka poslovanja i razvoja preduzeća, načina rada i sticanja profita, bogatstva i ostalih pogodnosti koje pruža dobro i uspešno poslovanje, nameće se jedno pitanje večita dilema: da li poslovanje ima dodirnih tačaka sa moralom i moralnim delovanjem pojedinaca i grupa? To pitanje se može postaviti i kao dilema o tome da li bogatstvo neminovno podrazumeva i sumnju, nepoverenje i zavist prema njegovom poreklu, načinu sticanja i gomilanja. Posmatranje odnosa između poslovanja i etike može se proširiti na način rada, korišćenje prirodnih i ekonomskih resursa, vlasničke odnose, rukovođenje preduzećem, kvalitet rada, odnos prema zaposlenima, odnos prema lokalnoj zajednici, regiji, državi.

Mnogi će konstatovati da istorijski razvoj ekonomskih odnosa ne ostavlja mnogo argumenata za tezu da je etika i poslovanje u neposrednoj vezi. Drugi će pak reći da etika i način rada, pogotovo upravljanja preduzećem i njegovog organizovanja, nemaju ništa zajedničkog. Na trećoj strani, postoji mišljenje da poslovanje bez moralnih kriterijuma i ekonomija bez etike ne mogu dati traj-

nije, stabilnije i značajnije rezultate, niti neku konkretnu zajednicu učiniti srčnom i prosperitetnom. Zbog toga se često govori o potrebi uvođenja etičkog kodeksa u principe poslovanja, rada i rukovođenja u svim preduzećima. Tu se još javlja dilema o tome da li je poslovna etika stvar lične savesti direktora, menadžera, službenika, radnika, ili je to rezultat kolektivnog i zajedničkog morala neke grupe, zajednice, sredine, društva. Čini se da je danas ovo pitanje ponovo aktualizovano i ono postaje nezaobilazno, kako u nerazvijenim zemljama, zemljama u procesu i periodu tranzicije, tako i u razvijenim ekonomijama i društvenim prostorima.

POJAM I ULOGA POSLOVNE ETIKE

Pod poslovnom etikom se podrazumeva obaveza da se posao obavi na odgovarajući način i podrazumeva odgovornost za njegovo neobavljanje. U tom smislu, moralno odgovorna osoba se obavezuje da posao obavi i da prihvati odgovornost za neuspeh ili grešku. Odgovornost može biti lična, kada se krše etičke norme i pojedinac stiče ličnu korist na račun opštih interesa kompanije, a može biti i korporativna društvena odgovornost.

Pod poslovnom etikom se podrazumeva i organizaciona, korporativna kultura koja se odnosi na pravila etičkog ponašanja, osnovne vrednosne sisteme, etičke principe i specifična etička pravila koja kompanija nastoji da primeni.

Pod poslovnom etikom se podrazumevaju i vrednosti moralnog ponašanja, kao i norme etičkog ponašanja pretočene u kodeks profesionalnog ili poslovnog ponašanja, tzv. **poslovni bonton**.

Polazeći od osnovnih načela etike i njihove primene na poslovno ponašanje, poslovna etika se kao posebna naučna disciplina može odrediti kao skup moralnih normi o ponašanju prema sociokulturnoj i poslovnoj sredini, prema drugim ljudima sa kojima se stupa u poslovni kontakt i prema odlučivanju, dužnostima, obavezama, pravu i odgovornostima, u svim aspektima i sferama poslovanja.

Poštovanje principa i pravila poslovne etike podrazumeva sledeća načela:

- profesionalno obavljanje poslovne delatnosti;
- savesno i potpuno preuzimanje i izvršavanje obaveza i odgovornosti;

- obavljanje privredne delatnosti na način kojim se ne ugrožava profesionalni ugled;
- korišćenje dopuštenih sredstava za postizanje poslovnih ciljeva;
- poštovanje propisa o nespojivim poslovima;
- čuvanje poslovne tajne;
- izbegavanje sukoba između ličnih i interesa privrednih subjekata;
- obavljanje poslovnih aktivnosti na način kojim se ne nanosi šteta postojećim akcionarima, članovima ili ortacima;
- obavljanje poslovnih aktivnosti koje povećavaju vrednost kapitala privrednog društva;
- uzdržavanje od korišćenja političkog uticaja ili pritiska radi ostvarivanja poslovnih ciljeva;
- ostvarivanje poslovne saradnje sa drugim privrednim subjektima rešavanje sporova sa poslovnim partnerima putem pregovora ili posredovanja, uz nastojanje da se nastave poslovni odnosi;
- poštovanje prava intelektualne svojine;
- obavljanje poslovne aktivnosti u skladu sa propisima o zaštiti i unapređenju životne sredine;
- uvažavanje standarda poslovne etike i doprinos daljoj afirmaciji morala u poslovnim odnosima.

Poslovni moral kao deo poslovne etike

Poslovni moral je skup nepisanih, opštih, za pojedinca karakterističnih moralnih normi i vrednosti koje određuju njegovo ponašanje u svim poslovnim odnosima i svim vremenima.

Osnovne karakteristike poslovnog morala odnose se na poštovanje ličnosti, uzajamno poštovanje i poverenje, poštovanje različitosti, savladavanje razlika i uvažavanje interesa drugih, zaštitu dostojanstva, odgovornost i dužnost prema drugima, uzajamnu pomoć, držanje obećanja i date reči. Odnose se i na poštovanje dobrih i osnovnih običaja i namera, poslovni kompromis, humanost, samostalnost, tačnost, kreativnost, istinitost, toleranciju, saradnju, racionalnost, doslednost i sl.

Poslovni moral obavezuje sve učesnike u poslovnim aktivnostima. a posebno menadžere. Naime, menadžeri bi trebali da budu moralne ličnosti sa izgrađenim i usvojenim unutrašnjim osećanjem koje se posebno odnose

na moralnu odgovornost. Pored obrazovanja i smisla za upravljanjem, menadžer bi trebao da ima i izražen smisao za međuljudske odnose, sposobnost da spozna i razume društveno i prirodno okruženje, da poznaje psihologiju ponašanja, mentalitet, etičke standarde i moralne sisteme, sisteme vrednosti, duh vremena.

Pojedinac između ličnog i poslovnog morala

Uvek se postavlja pitanje zašto se čovek ponaša drugačije prilikom donošenja odluka u privatnom životu, nego prilikom donošenja odluka u preduzeću ili drugom poslovnom okruženju? Odakle ta neizbežna razlika između ličnog (individualnog) i kompanijskog (kolektivnog) morala prilikom donošenja odluka i poslovnih aktivnosti. Kako to da lične vrednosti kao što su čestitost, poverenje, tolerancija, iskrenost, poštenje, vrednoća, držanje obećanja, poštovanje drugih, nestanu kada se pojedinac nađe u prostoru gde je potrebno doneti odluke koje se tiču raspodele novca, položaja, moći, gde se ostvaruje neka dobit ili druga korist i kompenzacija. Zašto se čovek od moralne, vaspitane i tolerantne osobe iz privatnog života, transformiše u potpunu suprotnost kada započne poslovne aktivnosti i počne da donosi važne poslovne odluke? Da li su poslovni ljudi više izloženi moralnim dilemama i izazovima i time više skloni greškama na štetu drugih, nego što je to slučaj u ostalim segmentima života? Na kraju se može postaviti pitanje da li bi svi ljudi varali, lagali, donosili odluke koje su korisne prvenstveno za njih i njihove prijatelje, ako bi dobili priliku i dospeli u "povoljnu" poslovnu poziciju? Odnosno, da li kolektiv više "kvari" pojedinca, menjajući njegove predstave o moralnom dignitetu, namećući mu potrebe koje izlaze iz okvira moralnih vrednosti, ili je samo reč o pojedincu koji je već imao "kodirane" sklonosti ka niskom poslovnom moralu pa ih lako ispoljio? A možda se radi o "dobroj" kombinaciji obe naznačene mogućnosti i poslovne sklonosti.

Većina poslovnih ljudi, posebno direktori, menadžeri, poslodavci i vlasnici, suočava se sa pitanjima i problemima koji mogu naneti nepravdu i štetu drugima, ali doneti korist sebi ili svom preduzeću. Od njihovog moralnog profila i ličnog osećaja pravičnosti zavisi kakve će odluke doneti, kako i kada će ostati u granicama poslovne etike i time, možda, privremeni gubitak, ili izmakli dobitak, pretvo-

riti u dugoročnu korist i uspeh. Osetiti granicu čiji prelazak može kolektivnu korist ostvariti na uštrb nečije lične i pojedinačne štete, ili ličnu korist ostvariti nanošenjem štete nekom kolektivu, veliki je moralni zadatak i pokazatelj lične vrednosti svakog poslovnog čoveka i njegove spremnosti da gaji poverenje i timski rad.

Pojedinci imaju dosta problema da pomire svoje lične etičke standarde sa zahtevima preduzeća ili nekog poslovnog kolektivnog izbora i postupka. Pojedinac koji u ličnom životu ne bi nakada oduzeo nekome nešto pripadajuće i zaslužno, niti bi pribavio neku nezasluzenu korist ili učinio protiv pravni postupak, pod dejstvom kolektivne psihologije, logike i pritiska on se često nađe u situaciji da nešto tako učini. Nije lako svakom čoveku da na deklaraciju nekog proizvoda stavi podatke koji nisu do kraja istiniti, ili da prikrije informacije koje njegov klijent treba da zna unapred, da reparirani ili restrukturisani proizvod proda kao nov, da smanji proviziju nekom dobrom prodavcu-dileru i slično. Naravno, postoje i oni ljudi čiji lični moralni nazori neće izazvati dilemu kod prethodnih postupaka. Oni će se lako uklopiti u manje etične poslovne postupke svakog kolektiva, pa čak i doprineti daljem širenju igre na tržištu koja prelazi granice dobre poslovne etike.

Kod ljudi koji imaju moralne dileme prilikom postupaka i poslovnih aktivnosti, one mogu nastajati iz dva pravca. Jedan je pravac kada su akcije, postupci i odluke nametnuti od strane kolektivnog subjekta (tima, kolektiva, kompanije, sredine), a druga je kada pojedinac sam preduzima neke aktivnosti, postupke ili odluke koje nisu u skladu sa njegovim ličnim nazorom, a sve u cilju postizanja boljih rezultata za kolektiv. On tu može biti vođen i težnjom da se dokaže ili nametne u timu, ili da uoči svoju ličnu korist koja proizilazi iz nekog kolektivnog čina i akcije. "Svi poslovni ljudi zdravog razuma, naglašava Albert Kar, više vole da govore istinu, ali su retko skloni da kažu celu istinu". Zaista je velika veština i pokazatelj volje, širine, obrazovanja, inovativnosti i razuma da ljudi pomire individualne i kolektivne zahteve za etičkim poslovnim postupcima i odlukama. Znati prihvatiti zastoj i problem u poslovanju i prebroditi ga bez moralno sumljivih postupaka prema drugima, kao i postizati kontinuirani uspeh ne nanoseći nepravdu i štetu drugima, predstavlja veliki uspeh u povezivanju kolektivnog i individu-

alnog zahteva i očekivanja u poslovnoj etici. Takvih ljudi i postupaka u našoj poslovnoj sredini je, zaista, veoma malo. Zbog toga su troškovi i štete u poslovanju velike a poslovne afere česte.

ZNAČAJ KORPORATIVNE KULTURE ZA POSLOVNU ETIKU

Korporativna kultura podrazumeva specifičan skup zajedničkih verovanja, stavova, vrednosti, osnovnih načela i normi u jednoj kompaniji, koji u svojoj ukupnosti oblikuju njen identitet i ostvaruju pretpostavke međusobnog delovanja i aktivnosti, kao što determinišu način rada, poslovanja i ponašanja.

Najznačajniji faktor u kreiranju kulture kompanije je lična filozofija i ponašanje rukovodstva, jer od stila rukovođenja i upravljačke strukture zavisi specifičnost korporativne kulture. Naime, rukovodioci su ti koji svojom moći odlučivanja i nametanja obrazaca drugima istovremeno postavljaju modele ponašanja. Zaposleni se tim modelima moraju prilagoditi, ako ne žele da dođu u sukob sa pretpostavljenima. Takođe, na oblikovanje normi ponašanja u kompaniji, pored izvesnih i neizbežnih spoljašnjih faktora, utiču i lične osobine vlasnika ili glavnih menadžera.

U svakoj kompaniji, svakom biznisu, nužno je oblikovati i ostvariti korporativnu kulturu koja će počivati na jasno i precizno definisanim pravilima etike, pravilima koja propisuju osnovne vrednosti sistema, osnovne etičke principe kojih se kompanija mora pridržavati i praktično ih primenjivati.

Odnos prema zaposlenima

Uspešne organizacije u svetu na zaposlene gledaju kao na primarni razvojni resurs. Naglasak se stavlja na aktivno upravljanje njihovim potencijalima. Uspešnost savremenog preduzeća ne meri se više samo ostvarenim profitom već i ostvarivanjem interesa različitih internih i eksternih grupa (vlasnika, menadžera zaposlenih, kupaca, dobavljača i sl).

Zadovoljni zaposleni su ključ uspeha savremenog preduzeća. Step en odgovornosti preduzeća prema zaposlenima mora biti daleko veći nego prema kupcima i potrošačima i zbog toga što primarno od zadovoljstva zaposlenih i njihovog odnosa prema preduzću i poslu zavisi i ste-

pen zadovoljavanja potreba potrošača/korisnika proizvoda i usluga. Istovremeno zadovoljstvo zaposlenih može voditi ka većoj podršci zaposlenih u ostvarivanju ciljeva organizacije, stvaranju šireg i većeg tržišta proizvoda i usluga, ostvarivanju većeg profita. Sa druge strane zadovoljstvo zaposlenih može poboljšati odnose u organizaciji i izgraditi ih na poverenju, komunikaciji i koordinaciji između funkcija. Ukoliko su zaposleni nezadovoljni i trpe loše ponašanje pretpostavljenih kao što su otvoreno privilegovanje nekih zaposlenih, prisvajanje tuđih zasluga i nagrađivanje onih radnika koji se loše ponašaju onda su radnici skloni neetičnim postupcima na poslu. Da bi se ovakvo ponašanje sprečilo, prema zaposlenima se ophodi sa uvažavanjem i poštovanjem ali se i od njih takođe očekuje korektan odnos prema poslu. Zbog toga se širom sveta u kompanijama uvode etički kodeksi ponašanja.

Kodeks poslovne etike

Etički kodeksi na transparentan način definišu prava i dužnosti unutar preduzeća (ili grupe preduzeća) i odnose između preduzeća i okoline. Kodeksom zaposleni i svi koji deluju u ime preduzeća dobijaju smernice za svakodnevno delovanje, a partneri i šira javnost upoznaju se sa standardima ekonomske, društvene i ekološke odgovornosti koje preduzeće (ili grupa preduzeća) prihvata. Takvi standardi daju poslovnim partnerima i javnosti podlogu za ocenu njihovog delovanja i formulisanja vlastitih strategija.

Etičko ponašanje u poslovanju postaje imperativ za kompaniju. Svako suprostavljanje kodeksu kosi se i sa moralom pojedinca ili kolektiva. Usvajanjem etičkog kodeksa poslovanja, kompanije obezbeđuju:

- jedinstvene poslovne standarde
- povećanje kvaliteta poslovanja
- stabilnost internog razvoja
- povećanje zadovoljstva zaposlenih
- smanjenje operativnih rizika
- lakše planiranje poslovanja
- transparentnost u poslovanju

Svaki pojedinačni etički kodeks poslovanja je odraz korporativne kulture i temeljnih korporativnih vrednosti jedne kompanije.

Etički standardi ponašanja na radnom mestu

Etički standardi ponašanja na radnom mestu (šta se sme/ne sme, očekuje/ne očekuje) manje-više su svuda propisani na isti način i odnose se na: tačnost dolaska na posao i sastanke, poštovanje dogovorenih rokova, prikladno poslovno odevanje, visoke standarde lične higijene i urednosti, čistoću i urednost radne okoline, ljubazan stil komunikacije, primereno oslovljavanje, pozdravljanje i otpozdravljanje pri susretu, izraze poštovanja prema starijima, izvinjenje i ispravljanje grešaka, izbegavanje i aktivno sprečavanje svađa i sukoba, diskreciju ili izbegavanje učestvovanja u glasinama, ogovaranju i drugim vrstama "štetne i negativne komunikacije". Od nedavno se na ovim prostorima u pravilnike uvrštavaju i zabrane emocionalnog i seksualnog uznemiravanja na radnom mestu tzv. mobing.

ETIKA I ODNOS PREMA ZAPOSLENIMA U „TIGAR“ AD PIROT

AD „TIGAR“ je složen poslovni sistem - korporacija organizovana na principima holdinga u čiji sastav ulazi veći broj zavisnih preduzeća, kao posebni pravni entiteti.

Vizija TIGRA kao korporacije je da:

bude kompanija u čijem se vrednostima odražava dostojanstvo i integritet pripadnika i partnera i koja pruža istinski doprinos održivom razvoju.

Tako strukturirana služi kao inspiracija i osnova za definisanje vizija zavisnih entiteta obzirom na njihove specifičnosti i pojedinačne percepcije budućnosti.

Misija TIGRA na korporativnom nivou je:

stvaranje sistema vrednosti kroz proaktivnu razmenu sa okruženjem u cilju zadovoljenja svih zainteresovanih strana, afirmacije principa održivog razvoja, primene najviših etičkih standarda kao i poboljšanja kvaliteta života svojih pripadnika i uvećanje bogatstva korporacije.

U cilju uspešnije i efikasnije komunikacije sa poslovnim i internim radnim okruženjem AD "TIGAR" je definisao osnovne vrednosti i strateška opredeljenja. I osnovne vrednosti i strateška opredeljenja treba da budu orijentacioni i korektivni faktori ponašanja i da postanu deo radne i poslovne kulture i osnova za visoki respekt u poslovnom svetu.

Osnovne vrednosti i strateška opredeljenja TIGRA kao korporacije su:

- **poštovanje zaposlenih**
- **poštovanje kupaca**
- **poštovanje vlasnika**
- **poštovanje partnera**
- **odnos prema životnoj sredini**
- **odnos prema društvu.**

Organizaciona kultura

Organizacionu kulturu u Tigru čini: organizaciono, dokumentaciono i informaciono uređen sistem, prilagođen međunarodnom, nacionalnom i lokalnom okruženju. Da bi pokazao svoju posvećenost najvišim moralnim i etičkim principima menadžment korporacije „TIGAR“ je usvojio **Kodeks korporativnog upravljanja**, koji je zasnovan na **OECD** principima korporativnog upravljanja. U ovaj kodeks su ugrađena četiri ključna principa korporativnog upravljanja, a koje prepoznaje **OECD**: nepristrasnost, transparentnost, odgovornost i krivična odgovornost.

Korporacija TIGAR vodi efikasnu i transparentnu politiku sa ciljem da povća efikasnost poslovanja uz kontrolu rizika. Pri tome je od prioritetnog značaja povećanje sigurnosti i motivisanosti zaposlenih i jačanje timskog rada uz poštovanje i primenu najviših moralnih i etičkih standarda.

Realizacija politike kvaliteta i zaštite životne sredine podrazumeva i sve aktivnosti na očuvanju i poboljšanju eko-sistema, odnosno eliminisanju ili smanjenju negativnih uticaja svih proizvodnih procesa i proizvoda na životnu sredinu (ljude, vodu, vazduh, zemlju, faunu i prirodne resurse) i na uštedama, pre svega – energije, uz jedan veoma važan uslov – stalno podizanje nivoa svesti svih zaposlenih i svih aktera u okruženju.

Organizaciona struktura, podložna je promena, obzirom da je jedan od strateških ciljeva korporacije upravna, organizaciona i programska transformacija poslovnog sistema u cilju povećanja njegove efektivnosti i prilagođavanja uslovima i zahtevima okruženja. Otuda su inovativnost, agresivna kadrovska politika, intenzivna investiciona ulaganja, promocija znanja, veština i timskog rada, prioriteta za korporaciju.

U Tigru se informisanost, kao jedna od bitnih podloga razvoju etičkih i drugih vrednosti, ostvaruje kroz zvanične dnevne, nedeljne i mesečne sastanake i kolegijume koji prate organizacionu strukturu u podeli rada i podeli rukovođenja, putem intranet mreže, e-mail-a, dnevnih informacija na oglasnim tablama, Tigrovog mesečnog lista, Tigrovog ekrana na lokalnoj televiziji, kao i telefonske komunikacije.

Kodeks poslovnog i etičkog ponašanja zaposlenih korporacije Tigar

Poslednjih godina se posebna pažnja posvećuje razvoju kulture kvaliteta i korporacijske kulture. Uređene pravila ponašanja i uspostavljanje pravih odnosa utiču na stvaranje osećaja sigurnosti i poistovećivanje ličnih sa ciljevima kompanije.

Odgovornosti i smernice u pogledu poslovnog i etičkog ponašanja formalizovane su u Kodeksu poslovnog i etičkog ponašanja zaposlenih.

Kodeks sadrži pet delova. U prvom delu su date opšte informacije i preporuke i regulisani principi: zaštite na radu i zdravstvene zaštite, diskriminacionog uznemiravanja, seksualnog uznemiravanja, zaštite životne sredine, političke i stranačke aktivnosti, zloupotrebe poverljivih informacija, sof verskih autorskih prava, vođenja precizne i kompletne dokumentacije i opštih pravila ponašanja na radnom mestu.

Osim toga Kodeksom su regulisana i pravila poslovne kulture: odeća i izgled zaposlenih - standardi ženske i muške poslovne doteranosti i radna odela, zatim komunikacija zaposlenih, koja se odnosi na verbalnu komunikaciju, kao što je komunikacija sa drugima na poslu, telefonska komunikacija, upotreba mobilnih telefona i neverbalnu komunikaciju i pravila poslovnog ponašanja za vreme poslovnog ručka.

Takođe su data zlatna pravila u ponašanju i komuniciranju sa drugima, koja se mogu sažeti u jednu reč - IMPULS:

Izgled - pokušati da se u izgledu istakne uvek ono najbolje.

Maniri - ponašati se kulturno.

Poštenje - moral je imperativ.

Uvažavanje - poštovati druge ljude iako su drugačiji od uobčajenih.

Ličnost - iskazati pozitivnu stranu ličnosti.

Stil i takt - pokazati posedovanje ličnog stila i samokontrolo u ophođenju sa drugima.

Dobri maniri koje pojedinac ispoljava u svom ponašanju definišu njegov odnos prema Korporaciji, ili prema saradnicima sa kojima kontaktira u poslu.

Dobre poslovne manire treba negovati i unutar korporacije i van nje, jer upravo svaki zaposleni doprinosi izgradnji uspešnog imidža. Standardi koji slede su sastavni deo korporativnog imidža Tigra. Od zaposlenih se očekuje da svoje ponašanje i izgled uklope u taj imidž. Nužno je generalno pridržavanje propisanih standarda, a u okviru njih može se izgrađivati pojedinačni stil.

Kada se komunicira sa drugim ljudima ne štedeti četiri čarobne reči za komunikaciju:

izvolite – molim – hvala – oprostite

Sprovođenje ovog Kodeksa se vrši uz međusobnu saradnju svih zaposlenih i svih rukovodioca korporacije Tigar. Zaposleni se podstiču da prijave svako ponašanje za koje se sumnja da je nelegalno ili neetičko, a koje je u vezi sa, ili negativno utiče na poslovanje korporacije Tigar.

PORUKA:

Budite lojalni svojoj korporaciji. Vaša korporacija je vaša druga kuća. Zato se, prema materijalnim dobrima i prema ljudima u korporaciji, ponašajte kao prema svojoj imovini i svojoj porodici.

Kritike zadržite za svoju kancelariju, ne ogovarajte druge. Ne iznosite kritike, intige, poslovne probleme, nedostatke svojih saradnika, van korporacije. Kritikovanjem ne ugrožavate samo imidž i status korporacije, već i svoj lični ugled.

Ljudi poštuju lojalnost. Uvek kada imate priliku, govorite pozitivno o svojoj kompaniji. Naglasite pozitivne strane i korporacije i saradnika.

Ne zaboravite da je svaki zaposleni ujedno i predstavnik za odnose sa javnošću svoje korporacije.

Koliko budete voleli i unapređivali vašu korporaciju, najmanje u istoj meri ona će unaprediti vas.

Korist od postojanja ovog dokumenta je višestruka:

- izbegavaju se etičke greške zaposlenih ne samo u međusobnom odnosu, nego i u komunikaciji sa okruženjem;
- zaposlenima se jasno stavlja do znanja šta je to što se od njih očekuje, a šta bi se smatralo kršenjem etičkog kodeksa;
- pomoć u rešavanju čestih etičkih problema u poslovanju;
- jačanje etičkog prisustva.

ZAKLJUČAK

Na osnovu izloženog može se zaključiti da primena poslovne etike, donosi velike koristi kompanijama a i društvu. Etički programi pomažu da se zadrži moralnost u turbulentnim vremenima, razvije i ojača timski duh, motivišu zaposleni i pomaže da se promovise pozitivna slika firme u javnosti. Na nivou društva etičko poslovanje podstiče konkurentnost i predstavlja jedno od mnogobrojnih dostignuća civilizacije.

Vođen etičkim ponašanjem u odnosima sa zaposlenima u kompaniji, bez obzira na njihov, položaj u hijerarhijskoj lestvici, svako sebi i drugima može osigurati zadovoljstvo, ponos i čast zbog zajedničke saradnje na ostvarenju ličnih ciljeva i ciljeva kompanije.

U tom smislu prihvatanje i sprovođenje poslovne etike ne treba tretirati kao dilemu, nego kao vlastitu obavezu i odgovornost, što će omogućiti da se stečene vrednosti obogate i prošire kako na pojedincu, tako na porodici pa i društvu u celini.

LITERATURA:

1. Balj, B., „Kantova etika - staza za poslovnu etiku?“, *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, 12 (2004) 3-30.
2. Barnett, T., Bass, K., Brown, G., „Religiosity, ethical ideology, and intentions to report a peer's wrongdoing“, *Journal of Business Ethics*, 15 (1996) 1161-74.
3. Bucar, B., Glas, M., Hisrich D. H., „Ethics and entrepreneurs: An international comparative study“, *Journal of Business Venturing*, 18 (2) (2003) 261-281.
4. Cvetković, S., „Modeli profesionalnog ponašanja“, *Poslovna politika*, 34 (7-8) (2006) 56-58.
5. Davis, JR., Welton, RE., „Professional ethics: business students' perceptions“, *Journal of Business Ethics*, 10 (1991) 451-63.
6. Dawson, LM., „Ethical differences between men and women in the sales profession“, *Journal of Business Ethics*, 16 (1997) 1143-52.
7. Džordž, Di., Ričard, T., „Istorija poslovne etike “Poslovna politika”, 35 (10) (2006) 57-62.
8. Živković, Ž., Mihajlović, I., Prvulović, S. i dr., „Achieving knowledge management and competency management in transition environment“, *Serbian Journal of Management*, 2 (2) (2007) 179-204
9. Figar, B. N., „Etika menadžera - nevidljiva imovina preduzeća“, *Ekonomске teme*, 33 (1-2) (1995) 588-592.
10. George R. F., Scott, S.N., „Culture, economic development, and national ethical attitudes“, *Journal of Business Research*, 61 (3) (2008) 254-264.
11. Hanjoon., L., TaeKyuu, P., Hyoung, K. M., Yong, H. Y., Chankon, K., „Corporate hilanthropy, attitude towards corporations, and purchase intentions: A South Korea study“, *Journal of Business Research*, (2008) Available online 22 November
12. Jevtić, M., Radmanovac, M., Mančević, Z., „Etički menadžment Kao nova paradigma javnog sektora“, *Menadžment totalnim kvalitetom & izvrsnost*, 35 (1-2) (2007) 161-170.
13. Michael A. H., Jamie D. C., „Business ethics, strategic decision making, and firm performance“, *Business Horizons*, 50 (5) (2007) 353-357.
14. Mitić, S., „Korporativna društvena odgovornost kao determinanta međunarodnog uspeha“, *Ekonomika preduzeća*, 55 (1-2) (2007) 81-92.
15. Prvulović, S., „Poslovna etika i upravljanje“, *Fakultetski udžbenik, Tehnički fakultet Bor, Bor*, 2006.
16. Prvulović, S., Tolmač, D., „Sistem inovativnih predloga i menadžment znanja u preduzeću“, *časopis Menadžment Znanja*, 1 (2006) 18-21.
17. Prvulović, S., Tolmač, D., Blagojević, Z., „Management of implementation of innovative proposals in the company“, *časopis „MIR“ - Menadžment inovacije razvoj*, 7-8 (2008) (13-15).
18. Prvulović, S., Tolmač, D., Radovanović, Lj., „Analiza uticaja menadžmenta na organizacione promene u preduzeću“, *časopis TEHNIKA - Menadžment*, 6 (2007) 15-19.
19. Pržulj, Ž., Zubanov, V., „Etičkeke dimenzije zaštite životne sredine“, *Procesna tehnika*, 19 (1) (2003) 172-174.
20. Thomas, L. B., Tammy G. H., Martha C. A., „Promoting ethical behavior and organizational citizenship behaviors: The influence of corporate ethical values“, *Journal of Business Research*, 59(7) (2006) 849-857.
21. Todorović, E., Mihajlov, D. K., „Akvizicija kao oblik stranih direktnih investicija u privredu Republike Srbije“, *Ekonomika preduzeća*, 52 (1-2) (2004) 106-114.
22. Trajković, M., „Poslovna etika i društvena odgovornost preduzeća“, *Poslovna politika*, 35 (5) (2006) 26-30.
23. www.tigar.com



Slavica Prvulović

je profesor na katedri za menadžment na Tehničkom fakultetu u Boru, Univerziteta u Beogradu gde predaje na predmetima Preduzetništvo, Teorija odlučivanja i Poslovna etika (osnovne studije), Menadžment (master studije) i Strategijski menadžment (doktorske studije). Osnovne oblasti interesovanja su joj menadžment, poslovna etika, preduzetništvo i teorija odlučivanja. Objavila je osam fakultetskih udžbenika u svojstvu autora ili koautora, 66 radova u međunarodnim i nacionalnim časopisima i 44 saopštenja na domaćim i međunarodnim skupovima.



Nada Štrbac

je profesor na Katedri za menadžment na Tehničkom fakultetu u Boru, Univerziteta u Beogradu, na kome je magistrirala i doktorirala. Učestvovala je na poslovima koji se odnose na rukovođenje diplomskim radovima, magistarskim tezama i doktorskim disertacijama, kao i učesće u komisijama za ocenu naučne zasnovanosti teza i odbranu magistarskih teza i doktorskih disertacija. Njeno područje interesovanja je strateški menadžment, menadžment kvaliteta, proizvodni i ekološki menadžment. Do sada ima objavljenih 70 radova u međunarodnim i nacionalnim časopisima, 140 saopštenja na skupovima međunarodnog i nacionalnog značaja, 3 univerzitetska udžbenika i monografiju nacionalnog značaja.



Đorđe Nikolić

je diplomirao 2006. godine na Katedri za transportnu tehniku i logistiku na Mašinskom fakultetu u Nišu. Za ostvarene rezultate tokom studija nagrađen je stipendijom Instituta za međunarodno obrazovanje (IIE) pod pokroviteljstvom " Philip Morris International, DIN Fabrika duvana a.d. Niš ".

Trenutno je student doktorskih studija na Tehničkom fakultetu u Boru, odseka za Menadžment gde je i angažovan za izvođenje vežbi iz predmeta Teorija odlučivanja, Teorija sistema i Logistika. Oblasti naučnog i stručnog interesovanja su: logistika, višekriterijumsko odlučivanje, menadžment, teorija redova čekanja i rad sa programima: Decision Lab, MS Office, Solid Works, Auto Mod, CargoWiz, Route LogiX Professional. Objavio jedan udžbenik kao koautor, jedan rad u časopisu nacionalnog značaja i ima više saopštenja na skupovima međunarodnog i nacionalnog značaja.

PROCENA KOMPETENCIJA I PREFERENCIJA MEHANIZAMA ANGAŽOVANJA ZAPOSLENIH

Rezultati istraživanja

COMPETENCIES ASSESSMENT AND PREFERENCE OF MECHANISMS OF THE EMPLOYEES ENGAGEMENT Results of the Research

Dobrića Vujić

Fakultet za pravne i poslovne studije, Novi Sad

Apstrakt

Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 317 ispitanika, u 7 velikih preduzeća i grupi malih privatnih preduzeća, različitih u pogledu vlasničke strukture i vrste delatnosti, što uzorku daje karakteristiku reprezentativnosti. Jedan od ciljeva istraživanja je bio utvrđivanje povezanosti između procene kompetencija zaposlenih i preferencije mehanizama angažovanja. Rezultati su pokazali da su sa rastom kompetencija u najvećoj meri povezani dobri međuljudski odnosi, timski rad, uvođenje novčanih bonusa i način organizovanja posla.

Ključne reči: kompetencije, mehanizmi angažovanja zaposlenih, motivacija

Abstract

The research has been done on the representative sample of 317 respondents from the seven large enterprises and a group of the small private enterprises with different owner's structure and kinds of activity.

One of the researchs objectives was to identify the relationships between assessment of the employees competencies and the preference of their engagement mechanisms.

The results have been shown that the most level positive significant coefficient correlations is among competencies, good human relations, teamwork, introduction of the monetary bonus and the manner of the job organizing.

Key words: competencies, mechanisms of the employees engagement, motivation

UVOD

U novije vreme, pod uticajem sve strožih zahteva poslovne prakse prema efikasnosti i efektivnosti zaposlenih i iskustava u praksi upravljanja ljudskim resursima, akcent se stavlja na *kompletnu izvršnu mogućnost* pojedinca u obavljanju konkretnog posla, umesto razlikovanja, znanja, veština, sposobnosti, karakteristika ličnosti. Reč je o pojmu *kompetencije*.

Termin kompetencije (engl. Competence) u rečnicima ima značenje: nadležnost, sposobnost, veština, stručnost, odgovornost. I pojedini autori (Buckley and Caple, 2004) smatraju da se pod kompetencijama podrazumevaju različiti sadržaji, počev od nadležnosti, ličnih karakteristika, stavova, vrednosti, interpersonalnih veština, do profesionalnih veština i znanja. Drugi, pak, naizgled sužavaju značenje ovog pojma i svode ga na *oblike ponašanja* (Torington i sarad. 2002). Ima autora (prema Bahtijarević - Šiber, 1999) koji „upozoravaju da ...čak i ozbiljni istraživači koji se bave kompetencijama izgleda nisu sigurni u to radi li se tu o ponašanje, predispozicijama za ponašanje, veštinama, znanjima ili nekoj kombinaciji mnogih od tih koncepata”. Prema jednoj od najsvežijih publikacija iz upravljanja ljudskim resursima, „Kompetencije su

indikatori ponašanja na osnovu kojih se može predvideti uspešnost u obavljanju posla u određenom kontekstu” (Redman & Wilkinson, 2006). Isti autori citiraju Robertsa (1997) koji definiše kompetencije kao „sve lične atribute pojedinca koji utiču na uspešnost u radu, kao što su: znanja, veštine, iskustvo i vrednosti“.

Očigledno je da postoje brojni pristupi definisanju kompetencija, ali su svi usmereni na *specifični output*, dakle *delatno ponašanje*, ili *ponašanje koje vodi ka rezultatu* u okviru odgovarajućeg radnog mesta, uloge ili grupisanih poslova ...

O kompetencijama se najčešće govori kada je reč o selekciji, ili o proceni potencijala. Procenjuje se da li kandidati poseduju kompetencije koje određeni posao zahteva. Ovde se, međutim, otvara pitanje - koji faktori doprinose njihovom sticanju u našem ambijentu? Koje tehnike angažovanja zaposlenih i kakav ambijent podstiče sticanje i unapređenje kompetencija?

METOD

Istraživanje je izvršeno na prigodnom stratifikovanom uzorku od 317 ispitanika, u 7 velikih preduzeća i grupi malih privatnih preduzeća, različitih u pogledu vlasničke strukture i vrste delatnosti, što uzorku daje karakteristiku reprezentativnosti. Uključena su tri preduzeća koja po strukturi vlasništva pripadaju državnoj svojini i akcionarima – zaposlenima (uslovno nazvana državno akcionarska preduzeća): 28 odsto ispitanih; zatim dva javna preduzeća: 14 odsto ispitanih; jedno preduzeće, deo multinacionalne kompanije: 40 odsto ispitanih; jedno preduzeće koje ima 49 odsto državnog i 51 odsto privatnog kapitala: 6 odsto ispitanika i grupa malih privatnih preduzeća: 11 odsto ispitanih.

Struktura ispitanika prema statusu je sledeća: 105, ili 33 odsto izvršilaca, 197, ili 62 odsto rukovodilaca i 15, ili 5 odsto vlasnika preduzeća, a prema godinama starosti: 142, ili 46 odsto imalo je do 40 godina, i 54 odsto preko 40 godina.

Prikupljanje podataka vršeno je upitnikom. Anketiranje su sproveli prethodno instruirani anketari, menadžeri za ljudske resurse u preduzećima, odnosno rukovodioci kadrovskih službi, među kojima je najviše bilo psihologa. U celini gledano, istraživanje je izvedeno pod regularnim,

kontrolovanim uslovima, primerenim aktuelnoj situaciji, pa se rezultati mogu smatrati pouzdanim.

Kompetencije su procenjivane preko tri ključna indikatora na petostepenoj skali od 1 (uopšte ne zadovoljava) do 5 (u potpunosti zadovoljava). Preferencija (procena koji mehanizam i u kojoj meri može doprineti povećanju zalažanja zaposlenih) je vršena na listi od 24 mehanizma angažovanja, takođe pomoću petostepene skale Likertovog tipa. Mehanizmima angažovanja obuhvaćeni su i postupci uređenja organizacijskog ambijenta, a ne samo tehnike neposrednog stimulisanja, koje se uglavnom koriste pri istraživanju motivisanja. Pri tom, nisu uključeni samo mehanizmi karakteristični za savremeni menadžment, nego i oni koji pripadaju tzv. tvrdom tradicionalnom pristupu, zatim oni koji su tipični za pristup međuljudskih odnosa i participativni menadžment i najzad, mehanizmi modela ljudskih resursa. Ambijent u našim preduzećima sadrži upravo mešavinu različitih karakteristika, svih nabrojanih modela. Dobijeni podaci o proceni podvrgnuti su korelacionoj analizi.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Rezultati procene kompetencija po indikatorima i ukupno dati su u Tabeli 1.

Tabela 1. Procena kompetencija zaposlenih

Indikator	M	SD	M	SD
Posedovanje ažurnog stručnog znanja	3,35	,95		
Obucenost za poslove – posedovanje veština	3,44	,95	3,36	,876
Primena stručnog znanja i veština u radu	3,28	,102		

Kao što se vidi, kompetencije su procenjene kao delimično zadovoljavajuće, a najmanja srednja ocena je upravo data primeni znanja i veština u praksi. Pri tom, jasno je da primena može biti sprečena karakteristikama ambijenta. Ovde je reč o proceni stepena obučenosti, ali ne i o sadržaju znanja i veština, odnosno njihovoj primerenosti zahtevima savremene poslovne prakse. To zahteva posebnu vrstu analize. Kako je već istaknuto, ovde je cilj da se utvrdi koji faktori iz radne sredine doprinose razvoju kompetencija. Na to ukazuju podaci o međusobnoj povezanosti procene kompetencija i preferencija mehanizama angažovanja zaposlenih dati u Tabeli 2.

Tabela 2. Korelacije između procene kompetencija i preferencije mehanizama angažovanja

<i>Najveći stepen povezanosti procene kompetencija i mehanizama angažovanja</i>			
R.br	Mehanizmi angažovanja	r	rang
1.	Uvesti obavezu rukovodiocima da razvijaju dobre međuljudske odnose	,296**	1.
2.	Podsticati timski rad, organizovati timove za realizaciju složenih zadataka	,295**	2,5
3.	Uvesti sistem posebnih novčanih bonusa za ostvarene rezultate rada koji bi se dodeljivali periodično	,295**	2,5
4.	Organizovati poslove tako da zaposleni osećaju da rade važan i značajan posao	,294**	4.
<i>Najmanji stepen povezanosti procene kompetencija i mehanizama angažovanja</i>			
R.br	Mehanizmi angažovanja	r	rang
1.	Uvesti odgovarajuće vrste nagrada kojima bi bili obuhvaćeni svi zaposleni	,118*	23.
2.	Uvesti praksu ugovaranja obaveza i visine zarade sa pojedincima na ključnim mestima, a zarade ostalih regulisati kolektivnim ugovorom	,120*	22.
3.	Ključne elemente sistema raspodele zarada za sve zaposlene regulisati kolektivnim ugovorom	,135*	21.

Dakle, rast kompetencija zaposlenih najviše je povezan sa poboljšanjem i stalnim unapređenjem međuljudskih odnosa, zatim sa uvođenjem sistema bonusa i podsticanjem timskog rada i sa načinom organizovanja poslova koji bi ukazivao na njihovu važnost i značaj. Ovi nalazi su teorijski očekivani. U situaciji kada su međuljudski odnosi poremećeni, najveći deo energije zaposlenih angažuje se na *odbrani* i *zaštiti* integriteta ličnosti pojedinca i malo prostora ostaje za rast kompetencija.

Povezanost visine kompetencija sa uvođenjem sistema bonusa je takođe očekivana. Kompetencije se baziraju na sticanju i upotrebi znanja i veština; a prema procesnim teorijama motivacije (Vroom, 1995, prema Millward, 2004) i jedan i drugi element zavise od podsticaja iz radne sredine.

Timski rad utiče na podizanje nivoa određene vrste kompetencija. Poznato je da se *tim building* (team building) može uspešno realizovati na bazi saradnje kompetentnih individualaca, a da za timskim radom postoji potreba upravo kada u preduzeću treba rešavati složene probleme.

Povezanost nivoa kompetencija sa mehanizmom *organizovanja posla* je sama po sebi razumljiva. Kao što je poznato, motivacioni potencijal posla zavisi, s jedne strane od samog sadržaja, složenosti i raznovrsnosti poslova u okviru radnog zadatka, ali najvećim delom, od

veština menadžera da zadacima „udahnu smisao“ – identifikuju celinu posla i važnost zadatka za organizaciju i naglase ulogu ličnog doprinosa zaposlenog putem primereno date povratne informacije (Hackman & Oldam, prema Millward, 2004).

Dobijena je i očekivana, statistički značajna pozitivna korelacija sa mehanizmom: *ulagati u obrazovanje i obuku; stvarati uslove da se znanja i veštine primene, a to će samo po sebi delovati na ljude podsticajno* ($r=0,239$), ali se taj koeficijent korelacije po veličini nalazi tek na 12. mestu.

Predpostavka je da su ispitanici kompetencije više povezivali sa mogućnošću aktivnog delovanja (koje je kod nas često izloženo različitim vrstama barijera), nego na samo ulaganje u obrazovanje i obuku.

Detaljniji podaci o povezanosti procene kompetencija i preferencije mehanizama angažovanja zaposlenih dati su u Tabeli 3.

Tabela 3. Pregled korelacija između procene posedovanja kompetencija zaposlenih i preferencije mehanizama angažovanja

r.br	Mehanizmi angažovanja zaposlenih	r	Rang
1.	Uraditi opis i analizu posla, standarde i procedure rada i uspostaviti sistem merenja izvršenja radnih zadataka i na toj osnovi graditi sistem raspodele zarada	,241**	
2.	Nagrade i kazne primenjivati dosledno, zavisno od rezultata rada	,202**	
3.	Dati prednost nagradama, ali kad nema drugog izbora, primeniti kaznu	,233**	
4.1	Uspostaviti sistem stroge i direktne kontrole metoda rada	,163**	
4.2	Kontrolisati samo rezultate rada	,188**	
5.	Uvesti strogu disciplinu korišćenja radnog vremena	,193**	
6.	Uvesti grupne stimulacije, jednake za sve članove grupe, umesto individualnih gde god je to moguće	,140*	
7.	Uvesti odgovarajuće vrste nagrada kojima bi bili obuhvaćeni svi zaposleni, bez uslovljavanja rezultatima rada	,118*	
8.	Obezbediti sigurnost radnog mesta za sve	,245**	
9.	Uvesti obavezu rukovodiocima da razvijaju dobre međuljudske odnose	,296**	1
10.	Preneti ovlašćenja sa direktora na neposredne rukovodioce, menadžere, supervizore da mogu u najvećoj meri da utiču na angažovanje saradnika	,293**	
11.	Ulagati u obrazovanje i obuku; stvarati uslove da se znanja i veštine primene, a to će samo po sebi delovati na ljude podsticajno	,239**	

r.br	Mehanizmi angažovanja zaposlenih	r	Rang
12.	Organizovati poslove tako da zaposleni osećaju da rade važan i značajan posao	,294**	4.
13.	Delegirati mnogo više prava i odgovornosti zaposlenima za obavljanje celine posla, tako da imaju više autonomije i samokontrole	,242**	
14.	Uvesti oblike učešća zaposlenih u odlučivanju - saveti, komisije...	,093	
15.	Postaviti jasne ciljeve i strategiju razvoja preduzeća; uvesti praksu redovnog informisanja zaposlenih o važnim zbivanjima u preduzeću i mogućnost stalne komunikacije sa rukovodiocima, uz obavezu povratnog informisanja	,268**	
16.	Podsticati timski rad, organizovati timove za realizaciju složenih zadataka	,295**	2,5
17.1	Uvesti praksu procene realizacije ciljeva za rukovodioce (menadžere)	,187**	
17.2	Uvesti praksu procene realizacije ciljeva za sve zaposlene	,261**	
18.	Uvesti praksu da zaposleni učestvuju u podeli profita po završenom periodičnom obračunu (akcije, deonice)	,243**	
19.	Uvesti sistem posebnih novčanih bonusa za ostvarene rezultate rada koji bi se dodeljivali periodično	,295**	2,5
20.1	Uvesti praksu ugovaranja obaveza i visine zarade sa svakim zaposlenim pojedinačno	,212**	
20.2	Uvesti praksu ugovaranja obaveza i visine zarade sa pojedincima na ključnim mestima, a zarade ostalih regulisati kolektivnim ugovorom	,120*	
21.	Ključne elemnte sistema raspodele zarada za sve zaposlene regulisati kolektivnim ugovorm	,135*	

* značajnost na nivou 0,05; ** značajnost na nivou 0,01

Procena kompetencija nije statistički značajno povezana *samo* sa mehanizmom – *Uvesti oblike učešća zaposlenih u odlučivanju - saveti, komisije, ...* ($r = ,093$).

Zanimljivo je da nije dobijena povezanost procene kompetencija sa participativnim menadžmentom, razvijenim u evropskim zemljama kao što su, Nemačka, Holandija, skandinavske zemlje. To se može objasniti delovanjem negativnog iskustva iz perioda socijalizma, mada Županov (1984), navodi rezultate istraživanja koji ukazuju da je *neparticipativnost* bila evidentna i u periodu socijalizma, nasuprot *proklamovanom samoupravnom odlučivanju*.

ZAKLJUČAK

U ovom istraživanju dobijeni su podaci koji pokazuju da je u našoj sredini rast kompetencija zaposlenih statistički značajno povezan sa svim ključnim mehanizmima angažovanja zaposlenih - elementima organizacione sredine, izuzev sa indikatorom participativnog menadžmenta. Najveći stepen povezanosti je sa unapređenjem međuljudskih odnosa, timskim radom, uvođenjem bonusa i načinom organizovanja (delegiranja) posla.

Literatura:

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb.
2. Buckley, R. and J. Caple. (2004). *The Theory and Practice of Training*, 5th edition, Kogan Page, London.
3. Millward, L. (2004). *Understanding Occupational and Organizational Psychology*, SAGE Publications, London.
4. Redman, T. and A. Wilkinson (2006). *Contemporary Human Resource Management*, FT Prentice Hall/ Financial Times.
5. Županov, J. (1984). *Motivacija za rad - teorije, modeli, problemi*, Ekonomika 1.



Dobrila Vujić

je po osnovnom obrazovanju psiholog rada. Bavi se dugi niz godina istraživanjima ljudskog faktora u organizaciji i menadžmentom ljudskih resursa. Doktorirala je iz psihologije rada i organizacije, na temi pod nazivom: *Savremena shvatanja o ljudskoj prirodi i radu i pristup upravljanju ljudskim potencijalima*. Autor je prve knjige iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa kod nas, pod nazivom: *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet*. Prvo izdanje ove knjige izašlo je 2000., drugo 2003. i treće, izmenjeno i dopunjeno, 2008. godine. Ima preko pedeset stručnih i naučnih radova i više desetina nastupa na domaćim i međunarodnim naučno-stručnim skupovima. Od 2007. predaje psihologiju rada i menadžment ljudskih resursa na Fakultetu za poslovne i pravne studije u Novom Sadu.

ISTRAŽIVANJE ABC PARADOKSA

RESEARCH OF ABC PARADOX

Amira Pobrić

Ekonomski fakultet, Brčko

Apstrakt

Sistem obračuna troškova po aktivnostima (Activity Based Costing - ABC), i pored svih isticanih prednosti, nema toliko veliku zastupljenost u praksi koliko bi se moglo očekivati. Ta okolnost se označava kao ABC paradoks. U radu se istražuju mogući uzroci ABC paradoksa kroz ispitivanje korisnosti i uspešnosti primene ABC koncepta u preduzećima, karakteristika preduzeća koja primenjuju ovaj sistem obračuna troškova i problema sa kojima se preduzeća suočavaju u procesu njegovog dizajniranja, uvođenja i primene.

Ključne reči: *sistem obračuna troškova po aktivnostima, ABC paradoks, koristi od ABC sistema, karakteristike preduzeća, problemi u implementaciji*

Abstract

Despite the perceived advantages of ABC, adoption has not been as intense as it have been expected. It is term as the ABC paradox. In the paper we research potential explanations for the ABC paradox through examining usefulness and successfulness of ABC implementation, characteristics of ABC adopters and ABC implementation problems.

Key words: *Activity Based Costing, ABC paradox, Benefits of ABC, Firm characteristics, Implementation problems*

UVOD

U poslednjih nekoliko decenija računovodstveni tretman opštih troškova u velikoj meri zaokuplja pažnju upravljačkih računovođa. Izmenjeni uslovi poslovanja koji se ogledaju u povećanoj konkurentnosti tržišta i povećanim zahtevima kupaca doveli su do sve većeg širenja proizvodnog asortimana, pružanja dodatnih usluga uz proizvod, automatizacije procesa proizvodnje, povećanja marketinških i istraživačko-razvojnih aktivnosti i sl. Sve to je, dalje, dovelo do znatnog porasta opštih troškova u strukturi ukupnih troškova tako da u nekim preduzećima opšti troškovi dostižu i do 80-90% ukupnih troškova.

Sa promenom uslova poslovanja javlja se nezadovoljstvo tradicionalnim sistemima obračuna troškova, jer se menadžerima velikog broja preduzeća čini da oni ne daju pravu sliku o cenama koštanja njihovih proizvoda. Naime, menadžeri su se suočavali sa situacijama da konkurenti imaju daleko niže prodajne cene proizvoda koji su standardni i u čijoj proizvodnji preduzeće ima dugogodišnje iskustvo ili da kupcima ne smeta povećanje cena proizvoda koji su kompleksni i u čijoj proizvodnji preduzeće još uvek nije ostvarilo zadovoljavajuću efikasnost. Očito da alokacija zajedničkih (opštih) troškova na pojedine vrste proizvoda nije bila adekvatna.

Robert Kaplan i Robin Cooper su u drugoj polovini 80-ih godina kroz nekoliko radova objavljenih u Harvard Business Review i Journal od Cost Management istraživali u kojim uslovima i na koji način tradicionalni sistemi obračuna troškova mogu stvoriti distorziju cene koštanja proizvoda i na koji način sistem obračuna troškova po aktivnostima (Activity Based Costing – ABC) može obezbediti rešenje ovog problema. Na ovaj način je ABC koncept predstavljen javnosti i od tada se smatra najvećom inovacijom upravljačkog računovodstva u XX veku.

ABC KAO ODGOVOR IZAZOVIMA UPRAVLJANJA OPŠTIM TROŠKOVIMA

Sistem obračuna troškova po aktivnostima podrazumeva da se opšti troškovi prvo vezuju za aktivnosti, a zatim za nosioce troškova (proizvode, usluge, kupce, kanale distribucije i sl.). On počiva na premisi da aktivnosti troše resurse (elemente troškova), a proizvodi i ostali nosioci troškova troše aktivnosti. Uočeno je da iako su neki troškovi opšti sa stanovišta proizvoda, funkcionalnih područja i mesta troškova, oni su direktno uslovljeni izvršavanjem konkretnih poslova odnosno aktivnosti, tako da se aktivnosti postavljaju u središte obračuna troškova, tj. koriste se kao obračunska kategorija prilikom utvrđivanja cene koštanja. Aktivnosti predstavljaju skup zadataka homogenog karaktera odnosno svaku akciju, kretanje ili redosled poslova kojima se resursi konvertuju u autpute. Izbor aktivnosti predstavlja kritičan korak u dizajniranju obračuna troškova po aktivnostima. Aktivnosti se definišu nezavisno od toga da li se izvršavaju u jednom funkcionalnom području ili je na njihovom izvršavanju angažovano više njih.

Alokacija opštih troškova na aktivnosti vrši se na način da se utvrdi koje aktivnosti su izazvale nastanak nekog troška i u kojoj meri i zatim se taj trošak direktno vezuje za aktivnosti ili se koriste ključevi za alokaciju troškova koji odražavaju uzročno-posledične veze između trošenja resursa i obavljanja aktivnosti. Alokacija troškova aktivnosti na nosioce troškova vrši se na osnovu tzv. uzročnika aktivnosti koji suštinski odražavaju potrošnju aktivnosti uslovljenu proizvodnjom proizvoda. Za razliku od tradicionalnih sistema obračuna troškova kod kojih se troškovi,

koji su prvobitno vezani za mesta troškova, alociraju na nosioce upotrebom manjeg broja ključeva zasnovanih na obimu, kod sistema obračuna troškova po aktivnostima troškovi aktivnosti se dodeljuju nosiocima troškova na osnovu ključeva koji su određeni uz puno uvažavanje principa uzročnosti. Uzročnici aktivnosti mogu biti bazirani na obimu proizvodnje samo ako se aktivnost obavlja svaki put kada se proizvodi nova jedinica proizvoda. Ako se neka aktivnost ne obavlja svaki put kada se proizvodi dodatna jedinica proizvoda treba utvrditi šta uslovljava nastanak aktivnosti (npr. proizvodnja nove serije proizvoda) i onda to koristiti kao uzročnik aktivnosti.

Tradicionalni sistem obračuna troškova, s obzirom na to da isključivo koristi kriterijume za alokaciju troškova zasnovane na obimu, uvek veći deo opštih troškova dodeljuje proizvodima koji se proizvode u većem obimu (standardizovanim proizvodima), a manji proizvodima koji se proizvode u manjem obimu (specijalizovanim proizvodima), bez obzira na stepen njihove kompleksnosti. To znači da je cena koštanja standardizovanih proizvoda precenjena, a cena koštanja specijalizovanih proizvoda potcenjena. ABC koncept nastoji da, kroz definisanje većeg broja aktivnosti za koje se prate troškovi i brojnih i raznovrsnih kriterijuma za alokaciju troškova, utvrdi i uvaži kauzalne odnose između nosilaca troškova, aktivnosti koje se obavljaju i resursa koji se troše u preduzeću, čime se osigurava preciznija alokacija opštih troškova na nosioce troškova i dobijanje tačnije cene koštanja proizvoda.

Pouzdate informacije o cenama koštanja proizvoda utiču na kvalitet informacija u finansijskim izveštajima i kvalitet poslovnih odluka menadžmenta. Naime, korišćenjem cene koštanja proizvoda dobijene na osnovu ABC koncepta omogućava se realnije iskazivanje vrednosti zaliha u bilansu stanja i vrednosti troškova prodatih proizvoda u bilansu uspeha, odnosno izbegava se precenjivanje i potcenjivanje zaliha i troškova prodatih proizvoda koje je prisutno u slučaju primene tradicionalnih sistema obračuna troškova. Kod primene tradicionalnih sistema obračuna troškova, u slučaju kada je procentualno učešće realizacije proizvoda u odnosu na obim proizvodnje veće kod proizvoda čija cena koštanja je precenjena, ukupna vrednost troškova prodatih proizvoda će biti prece-

njena, a ukupna vrednost zaliha gotovih proizvoda potcenjena i obrnuto.

ABC nudi kvalitetnu informacionu osnovu u donošenju odluka o karakteristikama proizvoda, prodajnim cenama i strukturi proizvodno-prodajnog asortimana. Za razliku od tradicionalnih sistema obračuna troškova koji su zbog distorzije cene koštanja navodili menadžment da prodajne cene standardizovanih proizvoda postavlja suviše visoko i da prodajne cene specijalizovanih proizvoda često formira ispod nivo njihovih jediničnih troškova, ABC, kroz tačniju cenu koštanja koju nudi, omogućava da se prodajne cene formiraju na odgovarajućem nivou tako da se izbegne nenamerna prodaja proizvoda po cenama koje stvaraju gubitak. Isto tako, pouzdanija cena koštanja omogućava da se u proizvodno-prodajni asortiman uvrste samo oni proizvodi koji zaista mogu da generišu profit.

Pouzdanija cena koštanja proizvoda i usluga nije jedina prednost ABC koncepta. Snaga ABC koncepta se ogleda u njegovoj sposobnosti da produkuje informacije o troškovima sa različitih aspekata, ali i nefinansijske informacije o aktivnostima koje su korisne u obavljanju upravljačke funkcije. Definisane kupaca ili grupa kupaca kao nosilaca troškova i uočavanje uslovljenosti karakteristika i način ponašanja kupaca i troškova koji nastaju u poslovanju sa njima omogućili su analizu profitabilnosti kupaca. Takođe, vezivanje troškova za dobavljače, kanale prodaje, prodajne teritorije i analiza troškova koje oni izazivaju stvaraju odlične pretpostvke za donošenje odluka o tome u kom pravcu usmeriti aktivnosti i resurse preduzeća.

Činjenica da primena sistema obračuna troškova po aktivnostima podrazumeva da se najpre definišu aktivnosti preduzeća i da se, zatim, troškovi vežu za identifikovane aktivnosti zahteva analizu aktivnosti koje preduzeće obavlja i, samim tim, omogućava uočavanje aktivnosti koje dodaju vrednost i onih koje ne dodaju vrednost za potrošače. Na osnovu toga moguće je eliminisati aktivnosti koje ne dodaju vrednost i učiniti napore da se smanje potrebno vreme i resursi za izvršavanje aktivnosti koje dodaju vrednost čime se podiže ukupna efikasnost preduzeća. Isto tako, informacije o ceni koštanja pojedinačnih aktivnosti omogućavaju kreiranje najpogodnijeg seta aktivnosti koje preduzeće treba da obavlja i pomažu pri razmatranju svrsishodnosti dislociranja aktivnosti

izvan lanca vrednosti preduzeća, u slučaju kada se autputi takvih aktivnosti mogu pribaviti po nižim cenama nego što su troškovi koji bi nastali u situaciji kada preduzeće samostalno obavlja te aktivnosti.

Sve ovo govori u prilogu tome da ABC pruža odličnu podršku u donošenju kako strategijskih tako i operativnih odluka. Isto tako, on je pogodan za izradu budžeta i merenje performansi preduzeća. To znači da ABC nije samo tehnika obračuna troškova već koristan i pouzdan upravljački instrument.

ZASTUPLJENOST ABC KONCEPTA U PRAKSI

U poslednjih dvadeset godina ABC koncept je privukao veliku pažnju teoretičara i upravljačkih računovođa. Ističana je, i još uvek se ističe, njegova superiornost u odnosu na tradicionalne sisteme obračuna troškova. ABC koncept je zastupljen u udžbenicima upravljačkog računovodstva na gotovo svim univerzitetima. U velikom broju zemalja udruženja računovođa organizuju programe edukacije na temu ABC koncepta za svoje članove. Renomirane softverske kuće razvile su softverske pakete za obračun troškova po aktivnostima. Veliki broj informacija o ABC konceptu je dostupan na Internetu. Uprkos ovako povoljnim uslovima za implementaciju ovog sistema obračuna troškova i činjenici da on postoji više od dvadeset godina, istraživanja pokazuju da zastupljenost ABC koncepta u praksi nije toliko velika kako bi se moglo očekivati.

Sa implementacijom ABC koncepta najpre su krenula američka preduzeća. Istraživanje koje je 1991. godine uradio Institut upravljačkih računovođa pokazalo je da je 11% američkih preduzeća implementiralo sistem obračuna troškova po aktivnostima. Njihovo ponovljeno istraživanje 1993. godine pokazalo je da se povećava broj preduzeća koja koriste ABC, odnosno da procentualno učešće ovih preduzeća iznosi 36%. Shim i Stagliano navode da je 1997. godine, prema njihovim istraživanjima, ova stopa pala na 27%, mada su 2003. godine Kianni i Sangeladji utvrdili da 40% preduzeća u Sjedinjenim američkim državama koristi ABC koncept.¹

¹ Opširnije ogleđati: Kiani, R., and Sangeladji, M., "An Empirical Study about the Use of the ABC/ABM Models by some of the Fortune 500 Largest Industrial Corporations in the USA", *Journal of American Academy of Business*, 3 (2003) 174-182.

Nakon prvobitnog pojavljivanja ABC koncepta u Americi, on se brzo proširio na Kanadu, Australiju i Evropu (pre svega Veliku Britaniju). 1993. godine 14% kanadskih preduzeća je implementiralo ABC koncept dok se 2001 godine ovaj procenat povećao na 23,1%². Kada je u pitanju Australija, na osnovu dve studije koje su rađene 1998. i 2001. godine zaključeno je da samo 12% australijskih preduzeća primenjuje ABC koncept.³ U Velikoj Britaniji na početku devedesetih godina prošlog veka oko 10% preduzeća je primenjivalo ABC koncept.⁴ Ovaj procenat se polovinom devedesetih godina povećao na 20%.⁵ Istraživanja rađena 2000. godine ukazuju na smanjenje broja preduzeća koja primenjuju ABC koncept, odnosno procenatno učešće preduzeća koja primenjuju ovaj koncept je iznosilo 17,5%.⁶

Početak devedesetih godina XX veka u većini zemalja kontinentalne Evrope ABC se nije koristio ili je njegova zastupljenost bila veoma mala, ali je do danas u gotovo svim zemljama zabeležen manji ili veći porast zastupljenosti i on se obično kreće u rasponu između 10 i 20%. Na primer, u Italiji je 1996 godine 10,7% preduzeća implementiralo ABC koncept, a 2005. godine taj procenat je iznosio 17,9%⁷, dok u Grčkoj 1996. godine niti jedno preduzeće nije primenjivalo ABC koncept, ali 2000. godine 12,7% preduzeća je koristilo ovaj sistem obračuna troš-

kova odnosno 2005. godine taj procenat se povećao na ohrabrujućih 40,9%⁸.

Rezultate ovih istraživanja treba uzeti sa rezervom zbog ograničenja svojstvenih metoda istraživanja. Naime, istraživači definišu uzorak preduzeća na osnovu kojeg će proceniti raširenost ABC koncepta u praksi. Zatim, šalju, obično finansijskim direktorima ili glavnim računovodama ovih preduzeća, upitnik koji sadrži pitanja vezana za sistem obračuna troškova koji se primenjuje. Preduzeća samostalno odlučuju da li će da učestvuju u ovakvim istraživanjima. U većini zemalja stopa odziva preduzeća je veoma mala i obično se kreće oko 20-30%. Bez obzira na uzorak koji je prvobitno definisan, istraživači su primorani da zaključak o rasprostranjenosti obračuna troškova po aktivnostima donose na osnovu onih preduzeća koja su pristala da učestvuju u istraživanju. Oni nemaju mogućnost da utiču na stopu odziva preduzeća niti mogu da utvrde koje sisteme obračuna troškova primenjuju ostala preduzeća iz prvobitno definisanog uzorka. To može navesti na zaključak da je stopa rasprostranjenosti ABC koncepta mnogo manja nego što to rezultati istraživanja pokazuju. Kennedy i Bull tvrde da je posmatrano na globalnom, svetskom nivou ova stopa maksimalno 20% sa tendencijom opadanja.⁹

Očito je da je rasprostranjenost ABC koncepta u praksi mala. Sva istraživanja koja su prethodno pomenuta, kao i istraživanja koja su rađena u drugim zemljama, pokazuju da postoji interesovanje za ABC koncept, ali da većina preduzeća nije ozbiljnije razmatrala pitanje uvođenja ovog sistema obračuna troškova ili jeste razmatrala i odbacila tu mogućnost. Činjenica da uprkos isticanim prednostima i koristima ABC koncepta on nije zastupljen u praksi onoliko koliko bi se očekivalo, označava se kao ABC paradoks. Do danas, ABC paradoks nije u potpunosti objašnjen, ali u nastavku ćemo pokušati da ukažemo na neke njegove aspekte.

2 Opširnije pogledati: Bescos, P., Cauvin, E., Gosselin, M., and Yoshikawa, T., "The Implementation of ABCM in Canada, France and Japan: a Cross-national Study", paper presented at the 24th Annual Congress of the European Accounting Association, Athens, Greece, April 18-20 (2001).

3 Opširnije pogledati: Brown, D., Booth, P., and Giacobbe, F., "Organizational Influences, Ownership, and the Adoption of Activity-based Costing in Australian Firms", University of Technology, Sydney, School of Accounting, Working Paper No. 46 (2001).

4 Opširnije pogledati: Innes, J., and Mitchell, F., "ABC: a Survey of CIMA Members", *Management Accounting (UK)*, 69 (1991) 28-30.

5 Opširnije pogledati: Innes, J., and Mitchell, F., "A Survey of Activity-based Costing in the U. K.'s Largest Companies", *Management Accounting Research*, 6 (1995) 137-153.

6 Opširnije pogledati: Innes, J., Mitchell, F., and Sinclair, D., "Activity-based Costing in the U.K.'s Largest Companies: A Comparison of 1994 and 1999 Survey Results", *Management Accounting Research*, 11 (2000) 349-362.

7 Opširnije pogledati: Cinquini, L., Collini, P., Marelli, A., and Tenucci, A., "An Exploration of the Factors Affecting the Diffusion of Advanced Costing Techniques: A Comparative Analysis of Two Surveys (1996-2005)" *The 31st Annual Congress of the European Accounting Association Rotterdam*, April 23-25 (2008).

8 Opširnije pogledati: Cohen, S., Kaimenaki, E. and Venieris, G., "ABC: Adopters, Supporters, Deniers and Unawares" *Managerial Auditing Journal*, 20 (2005) 981-1000.

9 Kennedy, T., and Bull, R., "The Great Debate", *Management Accounting (UK)*, 78(5) (2000) str. 32.

MOGUĆI UZROCI ABC PARADOKSA

Neobična okolnosti da toliko hvaljeni sistem obračuna troškova po aktivnostima nije naročito zastupljen u praksi zaokuplja pažnju velikog broja autora. Rađena su broja istraživanja s namerom da se identifikuju faktori koji imaju opredeljujući uticaj na donošenje odluke o uvođenju ABC koncepta kao i na njegovu uspešnu implementaciju, ali iznošene su i paušalne ocene. Deo stručne javnosti koji je izrazito kritički nastrojen prema ABC konceptu i koji ne podržava njegovu implementaciju u praksi, smatra da preduzeća koja su među prvima implementirala ovaj sistem obračuna troškova, to su učinila pod snažnim uticajem uglednih "harvardskih krugova", odakle je ovaj koncept i potekao, a njegova dalja difuzija rezultat je pomodarstva. Oni smatraju da mala rasprostranjenost ABC koncepta u praksi predstavlja srećnu okolnost da većina preduzeća nije potpala pod ovakve uticaje.

Iskustva i stavovi preduzeća koja su implementirala ABC koncept ne idu u prilog ovakvih tvrdnji. Naime, njima su potrebne pouzdane informacije o troškovima koje će predstavljati osnovu za sprovođenje unapređenja procesa, donošenje odluka o prodajnim cenama i proizvodno-prodajnom asortimanu, analizu profitabilnosti kupaca, izradu budžeta itd. Dotad primenjivani sistemi obračuna troškova nisu zadovoljavali njihove informacione potrebe tako da za njih uvođenje sistema obračuna troškova po aktivnostima nije stvar mode već odgovor na realne probleme sa kojima su se suočavali.

U nastojanju da se objasni ABC paradoks treba postaviti pitanje da li su sve koristi ABC koncepta dokazane u praksi. Ako ABC koncept u preduzećima u kojima je primenjen nije ispoljio sve one prednosti koje mu se pridaju onda to može biti logično objašnjenje njegove male zastupljenosti u praksi. Dalje, postoji mogućnost da nedovoljna rasprostranjenost ABC koncepta u praksi proizilazi iz pretpostavke da on nije univerzalno primenljiv. To znači da treba ispitati da li postoje neke karakteristike po kojima se preduzeća koja primenjuju ABC koncept bitno razlikuju od ostalih. Takođe, treba razmotriti mogućnost da poteškoće i troškovi koji se javljaju pri uvođenju i primeni ABC koncepta prevazilaze njegove koristi. Kroz analizu korisnosti primene ABC koncepta u praksi, karakteristika preduzeća koja primenjuju ovaj koncept i problema u imple-

mentaciji ABC koncepta pokušaćemo da damo odgovor na pitanje da li neki od ovih faktora predstavlja stvarni uzrok male rasprostranjenosti ABC koncepta u praksi.

Analiza korisnosti ABC koncepta u preduzećima

Već dve decenije iznose se tvrdnje da primena ABC koncepta osigurava tačniju cenu koštanja proizvoda i usluga, pomaže menadžerima da razumeju na koji način stvaranje autputa u preduzeću dovodi do trošenja resursa, i na taj način povećava kvalitet upravljačkih odluka. Međutim, videli smo da je stopa rasprostranjenosti ABC koncepta u praksi relativno mala. To može navesti na pomisao da ABC koncept ne uspeva da generiše koristi koje mu se pripisuju, odnosno da njegova mala zastupljenost u praksi proizilazi iz nezadovoljstva postojećih korisnika onim što im ABC koncept zaista nudi.

Kako se manifestuje uspešnost i korisnost primene ABC koncepta u preduzećima teško je jednoznačno odrediti i još teže meriti. Stoga, njegovu korisnost pokušaćemo sagledati sa stanovišta

- područja primene informacija ABC koncepta
- uticaja primene ABC koncepta na performanse preduzeća i
- percepcije korisnosti ABC koncepta koja je prisutna kod menadžera i zaposlenih.

Brojna istraživanja ukazuju na to da se preduzeća koja su implementirala sistem obračuna troškova po aktivnostima prilikom donošenja odluka u velikoj meri oslanjaju na informacije koje ovaj sistem generiše. Swenson je na uzorku od 25 proizvodnih preduzeća utvrdio da 92% preduzeća koristi informacije ABC sistema za identifikovanje mogućnosti i sprovođenje unapređenja procesa, 72% za formiranje prodajnih cena i kreiranje proizvodno-prodajnog asortimana, 48% preduzeća u svrhu dizajniranja proizvoda, 36% za potrebe analize profitabilnosti kupaca i 24% kod izbora alternative kupovati ili proizvoditi.¹⁰ I ostala istraživanja ukazuju na slične rezultate, s tima da preduzeća, takođe, koriste ABC za potrebe izrade budžeta,

¹⁰ Opširnije pogledati: Swenson, D., "The Benefits of Activity-based Cost Management to the Manufacturing Industry", *Journal of Management Accounting Research*, 7 (1995) 168-180.

donošenje investicionih odluka, sprovođenja kontrole i motivisanja i nagrađivanja zaposlenih.¹¹

Na kojim područjima će preduzeća najviše koristiti informacije ABC koncept zavisi od delatnosti preduzeća. Tako, na primer, preduzeća automobilske industrije najviše koriste informacije ABC koncepta za potrebe formiranja cena i izbora između alternativa kupovati ili proizvoditi poluproizvod,¹² dok banke najviše koriste ABC za potrebe budžetiranja i analize profitabilnosti klijenata¹³. Interesantno je da izrazito mali broj preduzeća koja su implementirala ABC koncept isti koriste za vrednovanje zaliha.¹⁴ To znači da većina preduzeća pored sistema obračuna troškova po aktivnostima paralelno primenjuje i neki od tradicionalnih sistema obračuna troškova, pri tome tradicionalne sisteme obračuna troškova koriste za potrebe eksternog finansijskog izveštavanja, tj. vrednovanja zaliha, a sistem obračuna troškova po aktivnostima kao podršku sprovođenju upravljačkih aktivnosti.

Primena ABC koncepta dovodi do značajnih promena u preduzećima. Menja se način na koji se donose odluke, menjaju su strategijska opredeljenja preduzeća, omogućeno je fokusiranje preduzeća na profitabilne proizvode i profitabilne kupce. Neminovno se postavlja pitanje da li se ove promene odražavaju na, pre svega, finansijske performanse preduzeća. Cooper i Kaplan ističu da cilj ABC sistema nije samo obezbeđivanje tačnije cene koštanja proizvoda i usluga već povećanje profitabilnosti preduzeća.¹⁵ Omogućavajući precizniju alokaciju troškova na proizvode, usluge i kupce, ABC obezbeđuje važne informacije za donošenje odluka koje bi trebale da imaju odraz na profitabilnost preduzeća.

Rezultati do kojih su došli Shields i McEwen ukazuju na to da je 75% ispitanih preduzeća zabeležilo poboljša-

nje finansijskih performansi, pri čemu se u tim preduzećima zasluge za poboljšanje finansijskog rezultata pripisuje upravo primeni ABC koncepta.¹⁶ Kennedy i Affleck-Graves su utvrdili da nakon 2,5 do 3 godine od momenta uvođenja ABC sistema, preduzeća uvećaju vrednost firme u proseku 27%, mereno kako računovodstvenim tako i tržišnim pokazateljima.¹⁷ ABC dodaje vrednost firmi kroz bolju kontrolu troškova i adekvatno korišćenje resursa. Prema Cagwin i Bouwman pozitivna korelacija između primene ABC koncepta i povećanja povrata na investicije je prisutna u preduzećima koja imaju diversifikovani proizvodni portfolio i visoko učešće opštih troškova.¹⁸ Sam čin objavljivanja uvođenja ABC koncepta nema nikakav uticaj na tržišnu vrednost preduzeća koje uvodi ABC.¹⁹

Diskutabilno je u kojoj meri su poboljšane performanse preduzeća isključivo rezultat primene ABC koncepta. Naime, poboljšane performanse mogu biti rezultat nekih faktora koji su povezani sa ABC sistemom. Na primer, uvođenje sistema obračuna troškova po aktivnostima zahteva određeni stepen organizacionog restrukturiranja. Ovo restrukturiranje može uticati na poboljšanje performansi u većoj meri nego sama primena ABC koncepta. Nema dovoljno dokaza koji potkrepljuju tvrdnju o direktnoj povezanosti primene ABC koncepta i profitabilnosti preduzeća. Za uspeh preduzeća potrebno je mnogo više od kvalitetnog sistema obračuna troškova. ABC može da ponudi kvalitetnu informacionu osnovu za donošenje odluka, ali menadžment ima odgovornost da te informacije pretvori u konkretne akcije koje će dovesti do stvaranja vrednosti. Upravo zbog toga, teško je izolovati i meriti uticaj primene ABC koncepta na ukupne performanse preduzeća. Sigurno je da preduzeća koja imaju loše performanse ne mogu svoje performanse poboljšati prostim uvođenjem ABC sistema.

11 Opširnije pogledati: Foster, G., and Swenson, D., „Measuring the Success of Activity-based Cost Management and Its Determinants”, *Journal of Management Accounting Research* 9 (1997) 109-141.

12 Swenson, D., navedeno delo, str. 173-174.

13 Opširnije pogledati: Vieira, R., and Hoskin, K., „Management Accounting Practices and Discourses Change: The Role and Use of Management Accounting Systems” FEUNL Working Paper No. 481 (2006).

14 Opširnije pogledati: Dugdale, D., and Colwyn J., „How Many Companies Use ABC for Stock Valuation? A Comment on the Innes and Mitchell's Questionnaire Findings” *Management Accounting Research*, 8(2) (1997) 233-240.

15 Cooper, R., and Kaplan, R., „From ABC to ABM”. *Management Accounting (US)*, 74 (1992) str. 55.

16 Opširnije pogledati: Shields, M., McEwen, M., „Implementing Activity-based Costing Systems Successfully” *Journal of Cost Management*, 17 (1996) 15-22.

17 Opširnije pogledati: Kennedy, T. and Affleck-Graves, J., „The Impact of Activity-based Costing Techniques on Firm Performance”, *Journal of Management Accounting Research*, 13 (2001) 19-45.

18 Opširnije pogledati: Cagwin, D., and Bouwman, M.J., „The Association Between Activity-based Costing and Improvement in Financial Performance” *Management and Accounting Research*, 13(1) (2002) 1-40

19 Opširnije pogledati: Gordon, L., and Silvester, K., „Stock Market Reactions to Activity-based Costing Adoptions” *Journal of Accounting and Public Policy*, 18 (1999) 229-251.

Da bismo mogli u potpunosti sagledati pitanje korisnost ABC koncepta u praksi moramo uzeti u obzir stavove i stepen zadovoljstva menadžera i zaposlenih koji koriste ABC koncept. Sve studije koje su se bavile pitanjem zadovoljstva menadžera i ostalih zaposlenih primenom ABC koncepta ukazuju na visok stepen zadovoljstva. Menadžeri vide ABC sistem kao značajno unapređenje u odnosu na njihove prethodne sisteme obračuna troškova. Takođe, zaposleni smatraju ABC sistem korisnim, pri čemu se njihov stepen zadovoljstva povećava njegovom intenzivnijom upotrebom. To znači da je viši stepen zadovoljstva zaposlenih u preduzećima u kojima je ABC sistem u potpunosti integrisan u odnosu na preduzeća gde se ABC primenjuje u pojedinim organizacionim delovima ili prilikom donošenja specifičnih odluka, mada u ovim preduzećima zaposleni nisu nezadovoljni primenom ABC sistema, ali je stepen zadovoljstva niži.²⁰

Činjenica da menadžeri i zaposleni u preduzećima koja su implementirala ABC koncepta ovaj sistem obračuna troškova smatraju korisnim i u velikoj meri se oslanjaju na informacije koje on produkuje i pri tome smatraju da on doprinosi poboljšanju njihovih finansijskih rezultata ne objašnjava ABC paradoks već ga dodatno naglašava. Obračun troškova po aktivnostima ima prednosti u odnosu na tradicionalne sisteme obračuna troškova i dokazano je koristan upravljački instrumenta, ali mali broj preduzeća ga primenjuje. Zašto?

Analiza karakteristika preduzeća koja primenjuju ABC koncept

Jedan deo preduzeća koji ne primenjuje ABC koncept to obrazlaže činjenicom da nemaju potrebu da uvode tako skup i kompleksan sistem obračuna troškova kada postojeći sistem obračuna troškova (u najvećem broju slučajeva u pitanju je sistem obračuna po standardnim troškovima) uspešno zadovoljava njihove informacione potrebe. Oni smatraju da im tradicionalni sistemi obračuna troškova nude pouzdane informacije o troškovima na koje se mogu osloniti prilikom donošenja odluka. Ovakvi stavovi nameću potrebu da se razmotri da li ABC sistem

odgovara svim preduzećima ili koristi od njegove primene mogu imati preduzeća koja imaju neke specifične karakteristike. Ako ABC sistem nije univerzalno primenjiv to može donekle objasniti malu zastupljenost ovog koncepta u praksi, ali najpre treba videti da li postoje neke bitne razlike između preduzeća koja primenjuju i onih koja ne primenjuju ABC sistem.

Tokom istraživanja rasprostranjenosti ABC koncepta u praksi uočeno je da se veća preduzeća češće odlučuju za uvođenje ovog sistema obračuna troškova, odnosno da postoji pozitivna korelacija između veličine preduzeća i primene ABC koncepta. Neki autori tvrde da razlike u stopi zastupljenosti ABC sistema među zemlja proizilaze upravo iz razlika u broju velikih preduzeća. Na primer, Novi Zeland ima manji broj velikih preduzeća u odnosu na Veliku Britaniju pa, samim tim, ima i manju stopu zastupljenosti ABC koncepta u odnosu na Veliku Britaniju.²¹

Bez obzira na to što su veća preduzeća sklonija uvođenju ABC koncepta to nužno ne znači da ovaj sistem obračuna troškova više odgovara velikim preduzećima i da mala preduzeća nemaju koristi od njegovog uvođenja. Naime, veća preduzeća obično lakše mogu obezbediti potrebne materijalne i ljudske resurse za dizajniranje, uvođenje i primenu kompleksnog sistema obračuna troškova kakav je ABC. Manja preduzeća često odbacuju mogućnost uvođenja ABC sistema zbog nedostatka resursa, svesni činjenice da bi im se takva investicija dugoročno isplatila.

Groot je na primeru američkih i holandskih preduzeća prehrambene industrije utvrdio da veličina preduzeća merena iznosnom ostvarenog prihoda nije karakteristika po kojoj se bitnije razlikuju preduzeća koja primenjuju ABC sistem i ona koja ne primenjuju, ali ako se veličina preduzeća meri brojem radnika onda se dolazi do zaključka da veća preduzeća više primenjuju ABC koncept. On to objašnjava time da je proces proizvodnje u ovim preduzećima visoko automatizovan, odnosno da su automatizovane aktivnosti kojima se stvaraju direktni troškovi i da radnici obavljaju, pre svega, aktivnosti koje za posledicu imaju nastanak opštih troškova. Veći broj radnika

20 Krumwiede, K. "The Implementation Stages of Activity-based Costing and the Impact of Contextual and Organizational Factors", *Journal of Management Accounting Research*, 10 (1998) str. 268.

21 Pogledati: Cotton, W., Jackman, S., and Brown, R., "Note on a New Zealand Replication of the Innes et al. UK Activity-based Costing Survey" *Management Accounting Research*, 14(1) (2003) 67-72

ukazuje na veće učešće opštih troškova. To dalje znači da su uvođenju ABC sistema sklonija preduzeća koja imaju veće učešće opštih troškova.²² Brojna istraživanja potvrđuju ovu konstataciju.²³

Pored visine opštih troškova, važan faktor koji utiče na odluku o uvođenju ABC sistema jeste značaj koji se pridaje informacijama o troškovima, pri čemu, veći značaj informacijama o troškovima pridaju preduzeća koja imaju veće učešće opštih troškova u strukturi ukupnih troškova i koja posluju na izrazito konkurentnom tržištu, odnosno u uslovima neizvesnosti. Malmi je na primeru Finske utvrdio da ABC najpre uvode preduzeća koja su izvozno orijentisana, tj. koja nastupaju na visoko konkurentnom međunarodnom tržištu.²⁴ Preduzeća koja informacije o troškovima koriste isključivo za potrebe bilansiranja zaliha koriste neki od tradicionalnih sistema obračuna troškova, dok su uvođenju ABC sistema sklonija preduzeća koja se prilikom donošenja odluka u velikoj meri oslanjaju na informacije o troškovima.

Razlike između preduzeća koja primenjuju ABC sistem i onih koja ne primenjuju se, između ostalog, manifestuju u stepenu diversifikovanosti proizvodnog programa. Gotove sva istraživanja potvrdila su da ABC sistem primenjuju preduzeća koja imaju veći broj proizvoda i proizvodnih linija. Stepem diferenciranosti proizvoda povezan je sa strukturom troškova. Naime, veliki broj proizvoda u proizvodno-prodajnom asortimanu usložnjava proces proizvodnje, dovodi do porasta opštih troškova i time naglašava problem njihove alokacije na pojedine proizvode.

Firme u okviru finansijskog i uslužnog sektora su idealni kandidati za uvođenje ABC koncepta. Oni posluju na visoko konkurentnom tržištu, nude veliki broj usluga, imaju veliko učešće opštih troškova i, s obzirom na to da nemaju zalihe, informacije o troškovima koriste isključivo u procesu donošenja odluka. Dokazana je uspešna primena ABC koncepta u telekomunikaciji, transportu,

zdravstvu, veleprodaji, distribuciji, finansijskim institucijama i sl. Drury i Tayles su pronašli da u Velikoj Britaniji 51% finansijskih i uslužnih kompanija primenjuje ABC sistem, dok samo 15% proizvodnih preduzeća primenjuje ovaj koncept.²⁵ Takođe, i u drugim zemljama je uočeno da je daleko veća zastupljenost ABC koncepta u finansijskom i uslužnom sektoru nego u proizvodnom.

Okolnost da je ABC koncept više zastupljen u finansijskom i uslužnom sektoru koje karakteriše poslovanje na visoko konkurentnom tržištu, veliko učešće opštih troškova, diferenciranost proizvodnog programa i važnost informacija o troškovima za donošenje odluka navodi na zaključak da su upravo te karakteristi one po čemu se razlikuju preduzeća koja primenjuju i ona koja ne primenjuju ABC sistem, odnosno da upotreba ABC sistema odgovara preduzećima sa ovim karakteristikama. Međutim, rezultati nekih istraživanja pokazuju da ove karakteristike nemaju opredeljujući uticaj na donošenje odluka o uvođenju ABC sistema. Na primer, studija o rasprostanjenosti ABC koncepta među grčkim firmama pokazala je da stepen konkurentnosti i struktura troškova nisu karakteristike po kojima se bitnije razlikuju preduzeća koja primenjuju ABC u odnosu na ostala preduzeća.²⁶

Treba imati u vidu da među preduzećima koja ne primenjuju ABC koncept, pored preduzeća kojima takav sistem obračuna troškova nije potreban, ima i onih preduzeća kojima bi ABC zaista koristio, ali se iz nekih razloga nisu odlučili za njegovo uvođenje. Prethodno pomenuta studija pokazala je da finansijski direktori 13% grčkih firmi nisu čuli za ABC. To upućuje na zaključak da pored karakteristika preduzeća, na rasprostanjenost koncepta utiču i karakteristike menadžmenta: njihov odnos prema računovodstvenom sistemu, njihova upoznatost sa savremenim konceptima upravljačkog računovodstva, njihova sklonost uvođenju promena, a uvođenje ABC koncepta predstavlja veliku promenu za preduzeće, i sl. Treba pomenuti da u zemljama sa nedovoljno razvijenom računovodstvenom praksom, ABC obično uvode filijale multinacional-

22 Opširnije pogledati: Groot, T., "Activity Based Costing in US and Dutch Food Companies" *Advances in Management Accounting*, 7 (1999) 47-63

23 Opširnije pogledati: Malmi, T., "Activity-based Costing Diffusion across Organizations: An Exploratory Empirical Analysis of Finnish Firms", *Accounting, Organizations and Society*, 24 (1999) 649-672 i Bjørnenak, T., "Diffusion and Accounting: the Case of ABC in Norway", *Management Accounting Research*, 8 (1) (1997) 3-17.

24 Opširnije pogledati: Malmi, T., navedeno delo, str. 649-672.

25 Drury, C., and Tayles, M., *Cost System Design and Profitability Analysis in UK Companies*, Chartered Institute of Management Accountants, London, (2000) prema Pavlatos, O., and Paggios, L., "Cost Accounting in Greek Hotel Enterprises: An Empirical Approach", *Tourismos*, 2(2) (2007), p. 43.

26 Cohen, S., Kaimenaki, E. and Venieris, G., navedeno delo, str. 991.

nih kompanija, dok domaće firme zaostaju za njima ne samo u pogledu uvođenja ovog sistema obračuna troškova veću uopšte u pogledu primene savremenih koncepta upravljačkog računovodstva.

Sistem obračuna troškova po aktivnostima se može implementirati u svim preduzećima, ali je pitanje u kojim preduzećima koristi od njegove primene mogu premašiti troškove njegove implementacije. Iz svega do sada rečenog možemo da kažemo da postoji velika verovatnoća da preduzeća koja posluju u stabilnim uslovima i imaju malo učešće opštih troškova nemaju potrebu za uvođenjem ABC sistema odnosno da će u ovim preduzećima troškovi njegovog uvođenja i primene verovatno prevazići koristi koje on može da im pruži. To bi dalje značilo da ako se želiti dobiti prava slika o zastupljenosti ABC koncepta u praksi, preduzeća koja imaju navedene karakteristike trebaju biti isključena iz analize, ali pre nego što se to učini treba dodatno istražiti uticaj strukture troškova, uslova poslovanja i karakteristika menadžmenta na izbor sistema obračuna troškova.

Problemi kod uvođenja i primene ABC koncepta

Prilikom uvođenja i primene sistema obračuna troškova po aktivnostima preduzeća se suočavaju sa problemima i poteškoćama. Neka preduzeća uspeju da prevaziđu probleme i uspešno primene ABC koncept, druga, napuštaju ovaj sistem obračuna troškova iako je on već implementiran ili je proces njegovog uvođenja pri kraju, dok neka preduzeća zbog unapred anticipiranih poteškoća koje smatraju nepremostivim nikada ne započnu proces njegovog implementiranja, odnosno odbacuju mogućnost uvođenja ovog sistema obračuna troškova. O kakvim se problemima i poteškoćama radi, šta uslovljava njihov nastanak i da li oni prevazilaze koristi koje sistem obračuna troškova po aktivnostima pruža, odnosno da li oni predstavljaju razlog za njegovu malu rasprostranjenost u praksi pokušaćemo da obrazložimo u nastavku.

Proces dizajniranja, uvođenja i primene ABC koncepta zahteva da preduzeće raspolaže adekvatnim resursima. Pored materijalnih resursa, potrebni su resursi u vidu znanja, raspoloživog vremena i predanosti računovođa, vrhovnog menadžmenta i operativnih izvršilaca.

Neposedovanje adekvatnih ljudskih resursa može prouzrokovati brojne probleme kako tehničke tako i bihevioralne prirode.

Najveći problem sa kojim se suočavaju preduzeća prilikom dizajniranja i uvođenja sistema obračuna troškova po aktivnostima jeste identifikovanje i selekcija aktivnosti i uzročnika troškova. Naime, problem je u tome što većina aktivnosti čije izvršavanje dovodi do nastanka opštih troškova prelazi granice organizacionih delova i individualnih područja odgovornosti. Iako preduzeća obično za potrebe uvođenja ABC sistema angažuju eksterne konsultante, u ovom procesu zaposleni imaju važnu ulogu jer znatan obim informacija neophodnih za uvođenje novog sistema, odnosno izbor aktivnosti i uzročnika troškova, treba da pruže zaposleni koji obavljaju te aktivnosti. Nažalost, zaposleni često pružaju otpor uvođenju ABC sistema. Otpor zaposlenih je povezan sa uopšte otporom prema promenama, nedostatkom znanja zaposlenih o ABC konceptu i nedostatkom aktivne podrške menadžmenta uvođenju ovog sistema obračuna troškova. Nekooperativnost zaposlenih je naročito izražena u uslovima kada se ABC uvodi s ciljem unapređenja poslovnog procesa odnosno eliminisanja aktivnosti koje ne dodaju vrednost, jer zaposleni ne žele da izađu na videlo da oni obavljaju bespotrebne aktivnosti i boje se da će sa eliminisanjem ovih aktivnosti biti eliminisana i njihova radna mesta.²⁷

Iskustva preduzeća sa uvođenjem i primenom ABC sistema pokazuju da je izbor softvera za obradu podataka u okviru sistema obračuna troškova po aktivnostima veliki problem. Mnoge konsultantske firme su razvile napredne softvere za ovu namenu, ali ovi softveri nisu univerzalno primenjivi odnosno moraju biti prilagođeni specifičnostima preduzeća. Takvo prilagođavanje zahteva da programeri dobro poznaju i preduzeće i specifičnosti ABC sistema u tom preduzeću, pri čemu su troškovi prilagođavanja softvera izuzetno visoki. Nažalost, preduzeća se često nalaze u situaciji da i nakon znatnih materijalnih ulaganja u izgradnju takvih softvera oni ne odgovaraju specifičnostima i potrebama preduzeća. Mada, s druge strane, veliki broj preduzeća je problem elektronske obrade poda-

²⁷ Groot, T., navedeno delo, str. 52.

taka u okviru sistema obračuna troškova po aktivnostima uspešno rešio primenom Excela.²⁸

Implementacija ABC sistema zahteva dosta vremena. Potrebno vreme za uspostavljanje ABC sistema varira u zavisnosti od veličine preduzeća i kompleksnosti samog ABC sistema. Obično preduzeća za izgradnju ABC sistema utroše više vremena nego što su planirali odnosno u toku samog procesa izgradnje suočavaju se sa problemom prekoračenja predviđenih rokova za uspostavu ABC sistema.²⁹

Odluka o uvođenju ABC sistema mora biti racionalna odluka bazirana na odnosu koristi i troškova. Preduzeće će se odlučiti na uvođenje ABC sistema tek kada predvidi i proceni neto koristi od primene ovog sistema obračuna troškova, ali cost-benefit analiza ABC sistema nije nimalo jednostavna. Troškovi izgradnje i primene ABC sistema su poprilično visoki i po pravilu variraju u zavisnosti od kompleksnosti ABC sistema, odnosno broja aktivnosti i uzročnika troškova. Njih je, u odnosu na koristi, lakše identifikovati i meriti, ali se oni ne mogu uvek precizno predvideti. To dokazuje činjenica da preduzeća u procesu uvođenja ABC sistema najčešće premašuju budžet predviđen za njegovu uspostavu.³⁰

Koristi od ABC sistema ogledaju se u pružanju preciznijih i pouzdanijih informacija o troškovima. Niti jedno preduzeće nije povećalo svoju profitabilnost samo na osnovu toga što je posedovalo kvalitetne informacije o troškovima. Te informacije je neophodno pretvoriti u konkretne akcije, a to je u nadležnosti menadžmenta. Suludo je ulagati u izgradnju ABC sistema ako je menadžment loš i ne ume i pored dobre informacione osnove da donese kvalitetne odluke. Čak i ako u preduzeću postoji kvalitetan menadžment i na osnovu toga se može pretpostaviti da će on umeti da iskoristi prednosti ABC sistema, teško je predvideti kolike će koristi biti i da li će one premašiti troškove.

Preduzeća bi trebala da se odluče za onaj stepen kompleksnosti ABC sistema, odnosno da izaberu onaj broj

aktivnosti i uzročnika troškova, koji će obezbediti optimalan odnos troškova i koristi, pri čemu, videli smo, i koristi u ovoj jednačini često predstavljaju nepoznatu varijablu. Činjenica je da se uključivanjem većeg broja aktivnosti i uzročnika aktivnosti povećava stepen pouzdanosti informacija o troškovima, ali i generišu veći troškovi primene ovog sistema obračuna troškova. Čest razlog napuštanja ABC sistema jeste preglomazan sistem sa velikim brojem aktivnosti i uzročnika troškova i visokim troškova negove primene koji, iz objektivnih ili subjektivnih razloga, ne mogu biti pokriveni generisanim koristima od primene takvog sistema obračuna troškova.

Očigledno je da je proces uvođenja i primene ABC sistema skopčan sa nizom problema i poteškoća i da se zbog toga neka preduzeća ne odlučuju na njegovo uvođenje. To jeste rizičan poduhvat. Ulaganja su velika, a ishod često neizvestan. Mada, preduzeća koja danas uspešno primenjuju ABC sistem smatraju da, i pored problema i poteškoća koje su imali i u procesu uvođenja i u procesu primene ABC sistema, to je za njih bilo i još uvek jeste korisno iskustvo. Upravo zbog toga, ostaje nejasno u kojoj meri su ovi problemi objektivne prirode, tj. zaista nepremostivi, a u kojoj meri ih menadžment zbog svoje nezainteresovanosti i nedovoljne kompetentnosti koristi kao izgovor za ne uvođenje ABC sistema.

ZAKLJUČAK

Sistem obračuna troškova po aktivnostima omogućava precizniju alokaciju opštih troškova na nosioce troškova kroz upotrebu aktivnosti, kao uži pulova troškova, i upotrebu većeg broja raznovrsnih uzročnika troškova određenih uz puno uvažavanje principa uzročnosti. Takav metodološki postupak osigurava dobijanje pouzdanije cene koštanja na nivou šireg seta nosilaca troškova (proizvoda, usluga, kupaca, dobavljača, kanala prodaje, aktivnosti i sl.) koja predstavlja kvalitetnu informacionu osnovu za donošenja poslovnih odluka u domenu formiranja prodajnih cena, kreiranja proizvodno-prodajnog asortimana, dizajniranja proizvoda, upravljanja kupcima, unapređenja poslovnih procesa i sl. Bez obzira na stalno isticane prednosti sistema obračuna troškova po aktivnostima, evidentna je njegova mala zastupljenost u praksi.

28 Gosselin, M., "A Review of Activity-based Costing: Technique, Implementation, and Consequences", in: Chapman, C., Hopwood, A., and Shields, M., (ed), Handbook of Management Accounting Research, Volume 2, Elsevier Ltd., Amsterdam (2007), str. 648.

29 Cohen, S., Kaimenaki, E. and Venieris, G., navedeno delo, str. 988.

30 Isto, str. 988.

Većina preduzeća koja primenjuju ABC sistem, na osnovu sopstvenog iskustva, potvrđuje prednosti sistema obračuna troškova po aktivnostima u odnosu na tradicionalne sisteme i poboljšanje sopstvenih finansijskih performansi dovodi u vezu sa primenom ABC koncepta, tako da se postojanje ABC paradoksa ne može objasniti nemogućnošću ovog sistema obračuna troškova da generiše koristi koje mu se pripisuju. Neuspešna primena ABC koncepta najčešće je uslovljena lošim menadžmentom koji ne ume kvalitetne informacije da pretvori u kvalitetne odluke i konkretne akcije.

ABC sistem obično primenjuju velika preduzeća koja posluju u okviru finansijskog ili uslužnog sektora, koja imaju visoko učešće opštih troškova, diversifikovan proizvodni program, koja posluju u nestabilnim uslovima, koja informacije o troškovima koriste pre svega za donošenje poslovnih odluka i čiji menadžment je sklon uvođenju promena. Na osnovu toga pretpostavlja se da preduzeća koja posluju u stabilnim uslovima i imaju malo učešće opštih troškova, zbog nepovoljnog odnosa koristi i troškova ABC sistem, nisu pogodni za uvođenje ovog sistema obračuna troškova što donekle objašnjava postojanje ABC paradoksa.

Prilikom uvođenja ABC sistema preduzeća se suočavaju sa problemima vezanim za nedostatak resursa, izbor aktivnosti i uzročnika troškova, izbor softvera za obradu podataka, otpor zaposlenih i sl. Često preduzeća odbacuju mogućnost uvođenja ABC sistema upravo zato što neke od ovih problema smatraju nepremostivim, dok preduzeća koja danas uspešno primenjuju ovaj sistem obračuna troškova takođe su se suočavali sa istim ili sličnim problemima, ali su uspeli da ih prevaziđu, tako da ostaje nejasno u kojoj meri su ovi problemi objektivna prepreka široj upotrebi ABC koncepta.

Literatura

1. Bescos, P., Cauvin, E., Gosselin, M., and Yoshikawa, T., "The Implementation of ABCM in Canada, France and Japan: a Cross-national Study", paper presented at the 24th Annual Congress of the European Accounting Association, Athens, Greece, April 18-20 (2001).
2. Bjørnenak, T., "Diffusion and Accounting: the Case of ABC in Norway", *Management Accounting Research*, 8(1)(1997) 3-17.
3. Brown, D., Booth, P., and Giacobbe, F., "Organizational Influences, Ownership, and the Adoption of Activity-based Costing in Australian Firms", University of Technology, Sydney, School of Accounting, Working Paper No. 46 (2001).
4. Cagwin, D., and Bouwman, M.J., "The Association Between Activity-based Costing and Improvement in Financial Performance" *Management and Accounting Research*, 13(1) (2002) 1-40.
5. Cinquini, L., Collini, P., Marelli, A., and Tenucci, A., "An Exploration of the Factors Affecting the Diffusion of Advanced Costing Techniques: A Comparative Analysis of Two Surveys (1996-2005)" *The 31st Annual Congress of the European Accounting Association Rotterdam, April 23-25 (2008)*.
6. Cohen, S., Kaimenaki, E. and Venieris, G., "ABC: Adopters, Supporters, Deniers and Unawares" *Managerial Auditing Journal*, 20 (2005) 981-1000.
7. Cooper, R., and Kaplan, R., "From ABC to ABM", *Management Accounting (US)*, 74 (1992) 54-57.
8. Cotton, W., Jackman, S., and Brown, R., "Note on a New Zealand Replication of the Innes et al. UK Activity-based Costing Survey" *Management Accounting Research*, 14(1) (2003) 67-72.
9. Dugdale, D., and Colwyn J., "How Many Companies Use ABC for Stock Valuation? A Comment on the Innes and Mitchell's Questionnaire Findings" *Management Accounting Research*, 8(2) (1997) 233-240.
10. Foster, G., and Swenson, D., "Measuring the Success of Activity-based Cost Management and Its Determinants", *Journal of Management Accounting Research*, 9 (1997) 109-141.
11. Gordon, L., and Silvester, K., "Stock Market Reactions to Activity-based Costing Adoptions" *Journal of Accounting and Public Policy*, 18 (1999) 229-251.
12. Gosselin, M., "A Review of Activity-based Costing: Technique, Implementation, and Consequences", in: Chapman, C., Hopwood, A., and Shields, M., (ed), *Handbook of Management Accounting Research*, Elsevier Ltd., Amsterdam (2007).
13. Groot, T., "Activity Based Costing in US and Dutch Food Companies" *Advances in Management Accounting*, 7 (1999) 47-63.
14. Innes, J., and Mitchell, F., "ABC: a Survey of CIMA Members", *Management Accounting (UK)*, 69 (1991) 28-30.
15. Innes, J., and Mitchell, F., "A Survey of Activity-based Costing in the U. K.'s Largest Companies", *Management Accounting Research*, 6 (1995) 137-153.
16. Innes, J., Mitchell, F., and Sinclair, D., "Activity-based Costing in the U.K.'s Largest Companies: a Comparison of 1994 and 1999 Survey Results", *Management Accounting Research*, 11 (2000) 349-362.

17. Kennedy, T. and Affleck-Graves, J., "The Impact of Activity-based Costing Techniques on Firm Performance" *Journal of Management Accounting Research*, 13 (2001) 19-45.
18. Kennedy, T., and Bull. R., "The Great Debate" *Management Accounting (UK)*, 78(5) (2000) 32-33.
19. Kiani, R., and Sangeladji, M., "An Empirical Study about the Use of the ABC/ABM Models by some of the Fortune 500 Largest Industrial Corporations in the USA" *Journal of American Academy of Business*, 3 (2003) 174-182.
20. Krumwiede, K. "The Implementation Stages of Activity-based Costing and the Impact of Contextual and Organizational Factors" *Journal of Management Accounting Research*, 10 (1998) 239-277.
21. Malmi, T., "Activity-based Costing Diffusion across Organizations: An Exploratory Empirical Analysis of Finnish Firms" *Accounting, Organizations and Society*, 24 (1999) 649-672.
22. Pavlatos, O., and Paggios, L., "Cost Accounting in Greek Hotel Enterprises: An Empirical Approach" *Tourismos*, 2(2) (2007) 39-61.
23. Shields, M., McEwen, M., "Implementing Activity-based Costing Systems Successfully" *Journal of Cost Management*, 17 (1996) 15-22.
24. Swenson, D., "The Benefits of Activity-based Cost Management to the Manufacturing Industry" *Journal of Management Accounting Research*, 7 (1995) 168-180.
25. Vieira, R., and Hoskin, K., "Management Accounting Practices and Discourses Change: The Role and Use of Management Accounting Systems" *FEUNL Working Paper No. 481* (2006).



Amira Pobrić

je rođena 1982. godine u Rumi. Diplomirala je na Ekonomskom fakultetu u Brčkom, a magistrirala na Ekonomskom fakultetu u Beogradu. Zaposlena je na Ekonomskom fakultetu u Brčkom u zvanju asistenta. Izvodi vežbe na predmetima iz oblasti Računovodstva.

MODELI ORGANIZOVANJA VRHOVNIH REVIZIJSKIH INSTITUCIJA I PREDLOZI ZA UNAPREĐENJE DRŽAVNE REVIZIJE U REPUBLICI SRBIJI

FORMS OF SUPERIOR AUDIT INSTITUTION ORGANIZATION AND PROPOSALS FOR IMPROVING STATE AUDIT IN THE REPUBLIC OF SERBIA

Svetislav Stanković

Komande Kopnene Vojske – Niš

Apstrakt

Državna revizijska institucija predstavlja najvažniji mehanizam kontrole javnih finansija svake demokratske i socijalno-odgovorne države. Organizaciju Vrhovne državne revizijske organizacije (SAI) određuje Parlament konkretne zemlje. U praksi postoje nekoliko modela organizovanja ove Institucije, koji zavise od političkog uređenja i tradicije. Njeno različito organizovanje ne umanjuje značaj koja ova organizacija ima u konkretnom društvu. Ovim radom ukazaćemo na konkretne modele organizovanja Državne revizijske institucije, kao i na državnu reviziju najrazvijenih zemalja (SAD, Velika Britanija i Francuska). Zbog značaja koji Evropska unija ima za Srbiju, govorićemo i o Evropskom revizionom sudu. Takođe, prikazaćemo klasičan model organizacije državne revizijske institucije, kao i njen konkretan oblik organizovanja u Republici Srbiji. Tom prilikom, ukazaćemo na propuste koje smo uočili u organizacijskoj strukturi Državne revizijske institucije Republike Srbije. U cilju prevazilaženja problema nastalih implementacijom državne revizije, u ovom radu daćemo i adekvatne predloge mera za njeno unapređenje.

Glavne reči: *Državna revizorska institucija, Evropska unija, implementacija državne revizije.*

Abstrakt

State audit institution is the most important public finance control mechanism of every democratic and socially responsible country. Organization of the superior State Audit Institution (SAI) is determined by the Parliament of the country. There are several forms of organizing this institution depending on political system and tradition. Different forms of organization do not undermine the importance of this institution in the society. This research paper will address specific forms of the State Audit Institution organization, and present state audit revision of the most developed countries (USA, Great Britain and France). Due to the importance of the European Union for Serbia, we will also talk about the European Audit Court. We will also present a classical form of state audit revision organization and its specific form of organization in the Republic of Serbia. By doing so, we will address the weak points we have noticed in the organizational structure of the State Audit Institution of the Republic of Serbia. For the purpose of overcoming problems created by the implementation of state audit, we will also give adequate proposal for its improvement.

Key Words: *The State Audit institution, The European Union, implementation of state audit.*

1. MODELI ORGANIZOVANJA VRHOVNIH DRŽAVNIH REVIZIJSKIH INSTITUCIJA

Organizaciju Vrhovne državne revizijske organizacije (SAI) određuje Parlament konkretne zemlje. Modeli organizovanja Vrhovne državne revizorske institucije određuju se Ustavom ili Zakonom o državnoj reviziji. Zakonom o državnoj reviziji treba biti uređeno: osnivanje, oblasti delovanja revizije, uslovi za sticanje ovlašćenja za samostalni rad državnih revizora, način obavljanja revizije, forma i izrada revizorskog izveštaja, način i vreme dostavljanja izveštaja Parlamentu.¹

Zakon o Državnoj revizijskoj instituciji definisao je i donošenje odgovarajućih podzakonskih akata kao što su Statut Institucije i Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji. Statut Vrhovne državne revizorske institucije mora biti verifikovan od strane Parlamenta. Vrhovna državna revizorska institucija donosi Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji. Pravilnik, osim unutrašnje organizacije, definiše načine osnivanja organizacionih jedinica i delokrug njihovog rada, broj izvršilaca, kao i njihove poslove i zadatke. Pravilnik treba posebno da definiše uslove imenovanja zaposlenih u Instituciji.

U savremenom svetu postoje pet modela organizovanja državne revizije:

- Nezavisna revizorska kancelarija (anglosaksonski model organizovanja u SAD i Velikoj Britaniji),
- Model suda ili Napoleonov model Republike Francuske,
- Evropski revizorski sud,
- Model odbora i kolegijalnog tela, i
- Državni ured.

1. 1. Nezavisna revizijska kancelarija

Nezavisna revizorska kancelarija predstavlja najpopularniji model organizovanja Vrhovne državne revizorske institucije. Najpre je razvijen u Velikoj Britaniji i SAD-u, a zatim je prihvaćen i od strane Irske, Danske i Austrije. Ovakav model dominantan je i kod onih afričkih zemalja koje nisu bile francuske kolonije. Glavni revizor je lice ovlašćeno da rukovodi nezavisnom revizorskom kancelarijom. Ustavom je definisana nezavisnost ove organizacije

od izvršne, ali i od drugih poluga vlasti. Glavni revizor je nezavistan od političkih uticaja, a to upravo je garantovano i zakonom o državnoj reviziji.

Glavni revizor tokom mandata proverava državno računovodstvo, izveštaje, usaglašenost sa zakonom i regulativom i izveštaje o ekonomičnosti, efektivnosti i efikasnosti trošenja javnih sredstava. Ovlašćen je da pristupi svim državnim podacima i izveštajima o zaključcima parlamenta.²

Glavni ili generalni revizor ima velika ovlašćenja i odgovornosti. Zbog postojanja jedne osobe koja obavlja ovu dužnost, često se uspeh državne revizije vezuje za imenovanje osobe sa profesionalnim iskustvom računovođe i revizora. Revizija finansijskih izveštaja i revizija uspešnosti najzastupljenije su revizije kod ovog modela. Nezavisna revizorska kancelarija često se naziva i anglosaksonski model organizovanja Vrhovne revizorske institucije.

Model funkcioniše tako što Parlament odobrava sredstva za troškove Vlade i drugih javnih entiteta. Prilikom obavljanja svog poslovanja Vlada i njena ministarstva sačinjavaju i dostavljaju finansijske izveštaje o trošenju tih sredstava i efektima te potrošnje na doborobit društva.

Vršeći poslove državne revizije SAI dostavlja revizorski izveštaj na razmatranje Parlamentu preko parlamentarnih komiteta. Komitet za finansije i budžet analizira revizorske izveštaje, sačinjava nacrt svog izveštaja i sa zaključcima i preporukama dostavlja ga Vladi. Vlada odgovara na izveštaj parlamentarnog komiteta, zasnovanog prema izveštaju revizije, i obrazlaže Komitetu šta je preduzela kao korektivne mere. Najčešći zaključak koji se pominje u vezi ovog modela organizovanja državne revizije je velika saglasnost sa zahtevima Limske deklaracije i INTOSAI standardima. U radu ćemo obraditi dve najznačajnije državne revizijske institucije sa konkretnim modelom organizovanja u SAD i Velikoj Britaniji.

1.1.1. Državna revizija u SAD

Generalni računovodstveni biro SAD (General Accounting Office – GAO) je federalna državna revizorska institucija koja vrši nezavisnu i stručnu reviziju javnih rashoda. Generalni računovodstveni biro SAD upošljava oko 3000 stručnjaka za javne finansije i ostale potrebne

1 dr M. Andrić: «Revizija računovodstvenih izveštaja», Subotica 2004., str.415-416.

2 Čalijska Nataša: «Državna revizija i njeno institucionalno uređenje», 36. Simpozijum, SRRS, 2005.

eksperte. GAO nezavisno raspolaže budžetom od oko 500 miliona dolara godišnje. Državna revizija ima dugu tradiciju u SAD. Savremeni politički sistem SAD uspostavljen je na ravnoteži ekonomije i politike, kao i na podeli političke vlasti. Poluge vlasti na saveznom nivou u političkom sistemu SAD su: Kongres, Predsednik i Vrhovni sud. Kao što i pretpostavljamo, General Accounting Office – GAO vezan je za Kongres. Misija GAO je obezbeđenje odgovornosti savezne vlade SAD u interesu građana. GAO je osnovan još 1921. godine, kada su Zakonom o budžetu i računovodstvu prenete ingerencije iz ovih oblasti sa Ministarstva finansija na ovu agenciju. Potreba za osnivanjem Generalnog računovodstvenog biroa bili su sve veći ratni troškovi iz 1. svetskog rata i veliki nacionalni dug. Zakon o GAO predviđa da je institucija u potpunosti nezavisna od izvršne vlasti. GAO je dobila široka ovlašćenja u kontroli trošenja federalnih prihoda. Ulaskom SAD u 2. svetski rat i porastom trošenja državnog novca u vojne svrhe, došlo je do povećanja značaja uloge ove institucije. Posle 2. svetskog rata državna revizija se zasnivala na sveobuhvatnim revizijama i ispitivanju ekonomičnosti i efikasnosti poslovanja Savezne vlade. GAO je vršio superviziju finansijskih kontrola i menadžmenta federalnih agencija. Krajem pedesetih godina prošlog veka došlo je do znatnog povećanja troškova zbog eskalacije hladnog rata i stacioniranja američkih vojnih snaga u Evropi i Aziji. Zbog toga se rad GAO usmeravao, pre svega, na vojne troškove pa su otvorene njegove filijale u Evropi i na Dalekom istoku. Za vreme rata u Vijetnamu, GAO je otvorila svoju kancelariju u Sajgonu da bi vršila nadzor nad troškovima američke armije. Izveštaji agencije objavljeni tokom 1972. godine odnosili su se na aferu «Votergejt». Sedamdesetih godina prošlog veka GAO je počela da angažuje eksperte iz oblasti zdravstvene zaštite, javne politike i informacionih tehnologija. Zadatak GAO bio je usmeren na potrebu da se unapredi odgovornost Vlade. GAO je imao odlučujući uticaj na modernizaciju celokupnog finansijskog sistema SAD. On je zbog velikog značaja koji ima u američkom društvu dobio naziv «istražna ruka Kongresa». Američka GAO je članica Međunarodne organizacije državnih revizorskih institucija (INTOSAI). Agencija GAO izrasla je u nezavisnu, nestranačku instituciju koja radi za Kongres i američki narod. Kongres zahteva od GAO da prati programe

federalne vlade i njene troškove. Ona kontroliše kako federalna vlada troši sredstava poreskih obveznika i savetuje Kongres i čelnike izvršnih agencija (Agencija za zaštitu sredine, Ministarstvo odbrane) kako da Vladu učine efikasnijom i odgovornijom. GAO ocenjuje savezne programe, vrši reviziju saveznih troškova i daje pravna mišljenja. Kada GAO podnosi izveštaj Kongresu o svojim nalazima, ona predlaže i akcije koje treba preduzeti. Njen rad usmeren je ka zakonima i aktima kojima se unapređuje rad vlade i čuvaju milijarde dolara poreskih obveznika. Ona svakodnevno rutinski odgovara na osnovna pitanja kao što su da li vladini programi ispunjavaju svoje ciljeve i dali osiguravaju dobre usluge javnosti.³ GAO obezbeđuje da Vlada bude odgovorna prema američkom narodu. Ona prezentuje senatorima najbolje informacije, koje su tačne, blagovremene i odmerene, kako bi im pomogli da donosu pravilne odluke. Rezultati rada agencije su više od hiljadu izveštaja i stotine dokaza od strane službenika GAO koji se svake godine objavljuju kao rezultat kontrole. Izveštaji GAO su poznati pod imenom «plava knjiga». Oni obezbeđuju kratkoročne neposredne potrebe za informacijama u vezi sa širokim delokrugom vladinog poslovanja. Prema prisutim podacima, samo je pre desetak godina objavljeno preko hiljadudvestotina izveštaja i podneto pred nekoliko kongresnih komiteta. Agencija, koja funkcioniše prema strogo profesionalnim standardima kontrole, garantuje da su prezentovane informacije temeljno proverene i potkrepljene konkretnim podacima. Agencija svoje izveštaje priprema i na zahtev članova Kongresa. Tim putem, agencija obezbeđuje da Kongres ima tekuće, tačne i kompletne podatke. Takođe, zadatak agencije je da propisuje računovodstvene principe i standarde. GAO daje savete federalnim agencijama u vezi sa fiskalnom politikom i procedurama i vrši ocenu programsku reviziju vladnih projekata. Sedište GAO je u Vašingtonu, ali svoje kancelarije ima u nekoliko većih gradova širom SAD. Na čelu ove agencije je Generalni kontrolor sa petnaestogodišnjim mandatom. Njemu je potčinjen Glavni inspektor. Prvi saradnik Generalnog kontrolora je Glavni operativni službenik. Nezavisnost GAO osigurana je činjenicom da se njegova radna snaga sastoji isključivo od osoba od karijere koje su anga-

³ dr Željko Ivaniš: « Generalni računovodstveni biro SAD», «Revizor», Beograd, 2004.

žovane na osnovu stručnosti i iskustva. Među njima su kompetentni kadrovi za ocenu programa, računovodstva, prava, ekonomije i iz drugih oblasti.⁴

1.1.2. Državna revizija u Velikoj Britaniji

Državni ured za vršenje revizije javnih rashoda Velike Britanije (National Audit Office) formiran je 1983. godine, dakle, pred kraj 20. veka. Ali, Velika Britanija je zemlja sa tradicijom nepisanih zakona («Magna Carta» – najstariji nepisani ustav), pa prema istorijskim dokumentima državnu reviziju, u specifičnom obliku, srećemo još u 14. veku. Državni ured odgovoran je Parlamentu, kome podnosi izveštaje o svom radu. Glavni zadatak Ureda je stručna pomoć javnim institucijama i telima na poboljšanje svog menadžmenta i smanjivanju troškova. Njihov rad garantuje da građani dobijaju maksimum vrednosti za svoj novac, a da je «njihov novac namenski i razumno potrošen». Proklamovani ciljevi identični su kao kod svih državnih revizija, a to su «domaćinsko poslovanje države». Državna revizija ima nadeležnost da u svom radu kontroliše javni sektor i sve vladine institucije. Državna revizija vrši se u pet revizorskih jedinica, na čijem čelu se nalaze državni pomoćnici. Škotska i Vels su revizorske oblasti sa posebnim pomoćnicima. Revizijom rukovodi Glavni kontrolor i revizor javnih rashoda, koji dužnost obavlja zajedno sa svojim zamenikom i pomoćnicima. NAO danas ima preko hiljadu stalno zaposlenih, od kojih su polovina ovlašćeni revizori dok oko dvestotine zaposlenih čine oni koji su na obuci za ovlašćene računovođe. Dozvoljeno je povremeno angažovanje konsultanata i stručnjaka za oblasti od posebnog značaja za NAO.

Prilikom revizije racionalnosti trošenja budžetskih sredstava, NAO svakoj vladinoj instituciji kod koje vrši reviziju šalje pismo, u kome ističe aspekte računovodstvenih ili finansijskih kontrola za koje smatra da treba da se poboljšaju. U 1989. godini, na osnovu prihvaćenih 138 značajnih izmena, utvrđene su uštede ili ekonomski efekti oko 15 miliona funti.⁵

Rezultate obavljanja finansijskih revizija dostavljaju se Parlamentu. Rezultati revizije potvrđuju ispravnost obračuna računovodstvenih iskaza, kao i zakonitost tro-

šenja odobrenih novačnih sredstava. Revizijom budžeta se vrednuje ekonomičnost, efikasnost i efektivnost, najznačajnijih stavki prihoda i rashoda. Rad Ureda poboljšava performanse u upravljanju budžetskim sredstvima. Nekoliko od konkretnih preporuka u upravljanju budžetskim sredstvima bile su npr:⁶

- stroža kontrola i nadzor državnih ustavnova,
- poboljšanje ušteda za firme i univerzitete koji vrše istraživanja uz novčanu pomoć Vlade,
- novi vidovi pravovremenog održavanja puteva,
- prijem pacijenata državne zdravstvene službe u vojne bolnice.

NAO, u svojim analizama, navodi da su prema podacima iz 1988. i 1989. godini postignute uštede od oko 215 miliona funti. Podaci govore da je Ministarstvo finansija smanjilo troškove u iznosu od 3 miliona funti.

NAO ima značajnu međunarodnu saradnju, pre svega, sa članicama Komonvelta, kao i prilikom pružanja pomoći za poboljšanje kvaliteta revizije u međunarodnim okvirima. Sveukupno, realizujući program međunarodne razmene, NAO je obezbeđivao kadrove za rad u Francuskoj i u SAD, a od zemlja iz okruženja tesno saraduje sa Državnim uredom Republike Hrvatske. NAO je u potpunosti nezavistan od Vlade. Rukovodilac NAO, po zakonu, ima obavezu da izveštava Parlament o efektivnosti i efikasnosti korišćenja budžeta odobrenog Vladi i drugim javnim telima. NAO publikuje preko 50 izveštaja «Value for Money» (Racionalna upotreba budžeta). Na ovaj način bitno se redukovao privredni kriminal u Engleskoj i značajno smanjila javna potrošnja.

Jačanje NAO i državne revizije siguran je znak da će zemlja dobiti maskimalne vrednosti za svoj novac.

U redove NAO svake godine regrutuje se oko 70 novih revizora, koji će adekvatnim programima stići do vrhunskih kvalifikacija kao stručnjaci za knjigovodstvo. Dobra praksa NAO omogućila je da se kadrovi aktivno usmeravaju putem seminara, konferencija, kratkim uputstvima i časopisima. Budućnost ove agencije je zasigurno u dobrim rukama.⁷

4 dr Željko Ivaniš: «Generalni računovodstveni biro SAD», «Revizor», Beograd, 2004., op. cit.

5 mr Boško Rodić: «Racionalna upotreba budžeta - National Audit Office, SRRS, «Revizor», 2006

6 mr Boško Rodić: «Racionalna upotreba budžeta - National Audit Office, SRRS, «Revizor», 2006, op. cit

7 Izvor: www. National Audit Office

1. 2. Revizorski sud

Revizorski sud predstavlja model francuskog sistema nastao još u 19. veku, a koji se proširio i zaživeo u francuskim kolonijama. Srećemo ga još u Portugalu, a prihvatila ga je i Slovenija. Vrhovna revizorska institucija je sud i ima isti položaj kao i svi ostali sudovi. Sudije - revizori vrše državnu reviziju potvrđujući legalnost transakcija državnih entiteta.

Ono što sud čini specifičnim jeste mogućnost da sudi i kažnjava, s tim što ima obavezu da izveštava predsednika suda o svim preduzetim akcijama koje je sproveo.⁸ Najznačajni oblik revizionog suda srećemo u Francuskoj, a na sličnim osnovama počiva i Evropski revizioni sud.

1.2.1. Francuski revizioni sud

Vrhovna revizijska institucija u Francuskoj (Cour des Comptes) drugačije se naziva i francuski računski sud. Njegova prethodnica seže u 14. veku pod nazivom «The Royal Chambers of Accounts», koji je osnovan još 1319. godine. Ovaj organ ukinut je sa francuskom buržoaskom revolucijom, ali i ponovo obnovljen za vreme cara Napoleona Bonaparte 1807. godine, zbog čega se često zove i Napoleonov sud. Položaj ovog računskog suda definisan je u Ustavu Republike Francuske. Računski sud je ustavno nezavistan od Parlamenta i Vlade. Njegova uloga je da pomaže Parlamentu u proveravanju pravilnosti državnih proračuna. Ovaj sud vrši reviziju nad državnim, regionalnim i lokalnim upravama, kao i organizacijama koje su pod državnom vlašću. Vrhovna revizorska institucija Republike Francuske ima sudski model delovanja, zato se definiše kao specijalizovano upravno sudstvo, jer ima stalne sudije i sudsko osoblje. U nadležnosti su mu donošenje odluka i kažnjavanje prestupnika prema «državnom budžetu». Predsednik računskog suda (premier present) bira se na osnovu odluke Predsednika Republike i ima doživotni mandat. Stalna komisija Računskog suda zaseda u prostorijama Privrednog suda za računске sporove, koji obezbeđuje funkcionisanje ovog suda. Odluke se donose većinom glasova ali, ipak predsednik Suda ima odlučujući glas u slučaju izjednačenosti glasova članova suda.

Računski sud procenjuje i odlučuje na osnovu mišljenja rukovodioca, kao i mišljenja osoba čiji stav predsednik

proceni korisnim. Komisija Računskog suda donosi godišnji plan rada na osnovu predloga predsednika. Odluka o sprovođenju kontrole objavljuje se u preporučenom pismu društvu ili organu koji je predmet kontrole. Rok za odgovor na odluku je 30 dana. Posle izvršene revizije donosi se provizorni izveštaj koji se saopštava društvu od strane predsednika Suda. Rok za primedbe je 30 dana. Definitivni izveštaj o proveri računskog suda donosi komisija uz saglasnost predsednika Suda. Godišnji izveštaj se dostavlja Parlamentu, Vladi i Generalnim skupštinama po osnovu konstatacija koje je načinila komisija na osnovu izvršenih kontrola.⁹

Vrhovne revizorske institucije organizovane po ovom modelu imaju sudsku nadležnost, njihov rad je pre svega usmeren ka reviziji usaglašenosti odnosno zakonitosti rada, pa nije ni čudno što najveći broj zaposlenih čine pravници.¹⁰

Revizorski ili Računski sud deo je pravosudnog sistema države, za razliku od Nezavisne kancelarije koja je podčinjena zakonodavnoj vlasti. U ministarstvima i državnim entitetima zapošljavaju se službenici ministarstva finansija koji su potpuno nezavisni. Zaduženi su za kontrolu legalnosti budžetskih transakcija. Kontrolu pravilnosti rada vrši Ministarstvo finansija. Na kraju godine Revizorski sud podnosi parlamentu izveštaj o izvršenoj reviziji, kako bi Parlament ostvario uvid u rad Vlade.

Ono što, takođe, razlikuje ovaj model od modela nezavisne kancelarije je da u Parlamentu ne postoji poseban komitet koji razmatra revizorske izveštaje.

1.2.2. Evropski revizioni sud (The Court of Auditors)

Evropski revizorski sud je organ Evropske unije formiran sa zadatkom da vrši nezavisnu reviziju prihoda i rashoda. Delokrug rada suda je procena načina na koji Evropske institucije vrše svoje finansijske funkcije. Evropski parlament je Briselskim ugovorom, koji je stupio na snagu 01. jula 1977. godine, osnovao ovo telo. Unapređenje poslovanja javnim sredstvima Evropske Unije zasigurno se građanima EU osigurala vrednost za uloženi novac. Revi-

⁹ Izvor: Links to Other Supreme Audit Institutions: France-Cour des Comptes

¹⁰ dr Mirko Andrić, dr Dejan Jakšić: «Regulatorni okvir državne revizije u procesu harmonizacije, pretpostavke, problemi i perspektive», 37. Simpozijum Zlatibor, 2006. godine

⁸ Čalijska Nataša: «Državna revizija i njeno institucionalno uređenje», 36 Simpozijum, SRRS, 2005. god

zorski sud ima zadatak da kontroliše ispravnost evidentiranih finansijskih transakcija, kao i pravilno upravljanje finansijama EU. Sud informiše parlament EU o ekonomičnom, efikasnom i efektivnom korišćenju sredstava kao i o rezultatima izvršenih revizija.

Objavljivanje izveštaja Revizorskog suda vrši se u službenom listu EU – **Official Journal of European Union**.¹¹

Revizorski sud, takođe, vrši nadležnosti i iz oblasti spoljno-bezbednosne politike, pravosuđa i unutrašnjih poslova. Sud kontroliše i Evropsku investicionu banku. Njega čine po jedan član iz svake države članice EU. Ugovor iz Nice 2001. godine naglasio je važnost u saradnji između Suda i nacionalnih vrhovnih revizorskih institucija.

Revizorski sud predstavlja najmlađu instituciju EU i «finansijsku savest Evrope».¹²

Članovi suda imenuju se od strane Saveta EU. Sud je vrsta kolegijalnog tela, a odluke donosi većinom glasova. Sudije Revizorskog suda ne smeju primati direktive nacionalnih vlada, koje imenuju po jednog suduju u sastav ovog tela. Trenutno, Sud upošljava oko 760 službenika. Suda vrši reviziju: budžeta Evropske unije, poslovanja evropskih fondova, finansijskih izveštaja i agencija Unije. Izveštaj Revizorskog suda podnosi se Savetu ministara EU i Evropskom parlamentu. Ono što smatramo veoma važnim za razvoj državne revizije u Republici Srbije je zahtev da članice kandidati za prijem u EU moraju poštovati Vrhovne revizorske institucije na nacionalnom nivou. Nacionalne SAI moraju da funkcionišu u skladu sa međunarodnim standardima i ostvaruju saradnju sa Evropskim sudom. Zemlje članice za prijem u EU tim putem osiguravaju vladavinu prava i uspostavljanje demokratije. Zbog toga su predstavnici Vrhovnih organa državne revizije evropskih zemalja, koje su bile u postupku pridruživanja Evropskoj Uniji, uočavajući značaj Vrhovne nacionalne revizorske institucije, formirale zajedničku komisiju i izradile tzv. «jedanaest preporuka» vezane su za «funkcionisanje vrhovne nacionalne revizorske institucije u kontekstu evropskih integracija».

11 Izvor: www.ojec.com

12 Izvor: www.CG Ekonomist online.htm, Branislav Radulović: «Finansijska savjest Unije», 2007.

1.3. Model odbora i kolegijalnog tela

Model odbora. Vrhovna državna revizorska institucija ustojena po modelu odbora ima na čelu upravljačko telo u formi upravnog odbora. Dakle, osnovna razlika između modela odbora i anglosksonskog modela je u načinu donošenja odluka. Kod nezavisne revizorske kancelarije odluke i izveštaje donosi Generalni revizor, dok kod modela odbora izveštaji revizora se donose na sednicima odbora.

Prednost modela odbora u odnosu na anglosaksonski model prvenstveno se odnosi na sprečavanje mogućnosti funkcije državne revizije da bude u potpunosti blokirana zbog pogrešnog izbora glavnog revizora, čime se smanjuje mogućnost zloupotreba. Osnovna slabost modela je sporost u radu, budući da se odluke donose na bazi konsenzusa.¹³

Kolegijalno telo. Kolegijalno telo je model sličan sudu, s tim što nema snagu suda, odnosno ne može da sudi i kažnjava za uočene nepravilnosti.¹⁴ Model je ustanovljen u Holandiji i Nemačkoj. Holandija ima kolegijalno telo od tri člana, koji zajedno obavljaju državnu reviziju i zapošljavaju državne revizore. Državnu reviziju u Nemačkoj vrši predsednik, vicepredsednik, 9 direktora i 55 menadžera revizije. Direktori i menadžeri revizije formiraju komitete i timove koji koordiniraju vršenje i rad državne revizije.

1.4. Državni ured

Državni ured je model organizovanja državne revizije razvijen u Finskoj i Švedskoj. Osnovna zamerka ovom modelu je nezavisnost izveštavanja o rezultatima revizije. Karakteristično za obe zemlje je da postoje dve revizorske organizacije. Prva je Vrhovna revizorska institucija koja izvodi detaljne preglede i odgovara državi, a drugu čine zaposleni u državnoj administraciji.

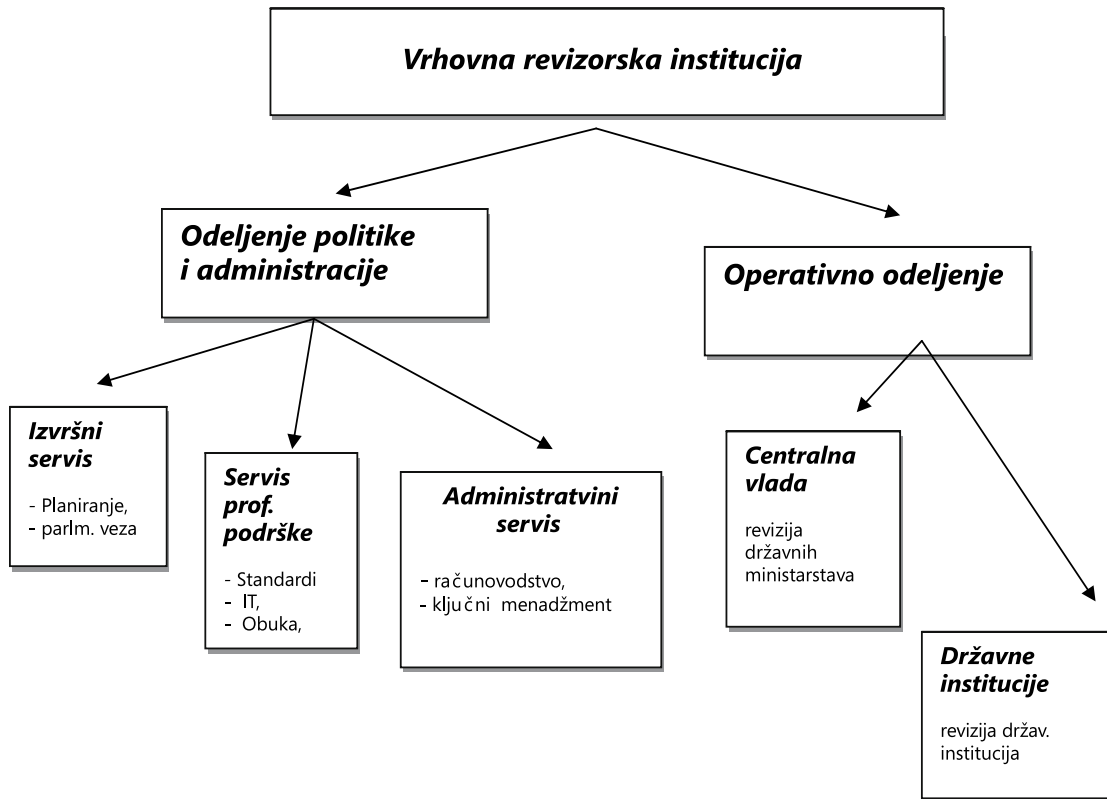
Revizorske institucije su direktno podređene Ministarstvu finansija što ukazuje na nedostatak nezavisnosti revizije trošenja javnih sredstava.¹⁵

13 dr Mirko Andrić, dr Dejan Jakšić: «Regulatorni okvir državne revizije u procesu harmonizacije, pretpostavke, problemi i perspektive», 37. Simpozijum, Zlatibor 2006. godine, op. cit

14 Čalija Nataša: «Državna revizija i njeno institucionalno uređenje», 36 Simpozijum, SRRS, 2005.

15 Čalija Nataša: «Državna revizija i njeno institucionalno uređenje», 36 Sim-

Slika br. 1 «Organizaciona struktura Vrhovne revizorske Institucije»¹



1 Nataša Čalija: «Državna revizija i njeno institucionalno uređenje», 36. Simpozijum, SRRS, 2005.

2. ORGANIZACIONA STRUKTURA DRŽAVNE REVIZORSKE INSTITUCIJE

U zavisnosti dali je izabran neki od navedenih modela, ili neki od njih koji je modifikovan u određenoj meri ili kombinacija dva modela, neophodno je osim tog aspekta organizacionog statusa Državne revizorske institucije, urediti i njenu unutrašnju organizaciju. U našoj stručnoj literaturi je naveden jedan model organizovanja Vrhovne državne revizorske organizacije.

Prema tom modelu Vrhovna državna revizorska institucija ima dva odeljenja i to:

1. Odeljenje politike i administracije, i
2. Operativno odeljenje, što je prikazano na sledećoj slici:

Odeljenje politike i administracije ima tri pododeljenja i to:

1. izvršni servis,
2. servis profesionalne etike,
3. administrativni servis.

1. **Izvršni servis** funkcioniše autonomno, bez veće

pomoći Državne revizorske institucije. U njegovoj nadležnosti je dugoročni razvoj Institucije, a on se definiše adekvatnom strategijom planiranja i anticipiranja održivog razvoja. Izvršni servis uspostavlja vezu sa komitetom parlamenta zaduženim za poslovanje Institucije i vrši njegovo izveštavanje. Takođe, Izvršni servis zadužen je za odnose sa domaćom i inostranom javnošću. Preko Izvršnog servisa ostvaruju se veze sa Međunarodnom organizacijom Vrhovnih revizorskih institucija – INTOSAI. Izvršni servis održava javne odnose i komunikaciju, čime omogućava javnosti da shvati značaj izveštaja državnog revizora.

2. **Servis profesionalne podrške** pruža revizorima osnovu za njihov rad prevođenjem i objavljivanjem revizorskih standarda. Servis obezbeđuje informacionu tehnologiju kojom se poboljšava kvalitet vršenja revizije. U delokrug rada servisa spada i formulisanje adekvatnih procedura, kojima se proverava kvalitet posla preko programa obuke koji obavljaju revizorski menadžeri.

3. **Administrativni servis** pruža opštu logistiku svim odeljenjima Vrhovne revizorske institucije. U njegovoj odgovornosti spada i računovodstvo i finansije.

pozijum, SRRS, 2005. god, op. cit

Operativno odeljenje može imati dva ili više pododeljenja, čiji je osnovni zadatak da obavljaju revizorski posao. Jedno odeljenje vrši reviziju centralne vlade, a drugo reviziju ostalih državnih institucija.

Rad u okviru operativnog odeljenja se odvija na način uobičajen za obavljanje revizije, što znači da u osnovi obuhvata:

1. izbor preliminarne revizorske strategije,
2. planiranje i kontrolu procesa revizije,
3. prikupljanje revizorskih dokaza,
4. vođenje evidencije o prikupljenim dokazima (obavljanje kontrolnih procedura),
5. vođenje revizijskih dosijea,
6. izveštavanje o nalazima revizije.

1. Preliminarna revizorska strategija sadrži detalje planiranja i revizorskih procedura, ali i definiše kriterijum dovoljnosti revizorske evidencije potrebne za izvršenje revizorskih ciljeva. Da bi se strategija u potpunosti uspešno osmislila, revizor mora pre njenog osmišljavanja da sakupi sve informacije o klijentu i o njegovim izveštajima, jer je to jedini način da revizorske procedure obezbede cilj revizije.

2. Planiranje i kontrola predstavljaju složene zadatke koji uključuju tri faze: strateško planiranje, analizu rizika i tehničko planiranje. Strateško planiranje podrazumeva identifikaciju oblasti u kojima je potrebna posebna revizorska pažnja. Nakon ove faze sledi analiza rizika, odnosno otkrivanje revizorskog rizika u svim oblastima vršenja revizije. Na samom kraju procesa planiranja moraju se razviti godišnji i kvartalni planovi, kojim se utvrđuju postupci planiranja revizije, što u stvari predstavlja fazu tehničkog planiranja. Planiranje i kontrola, pored navedenog, uključuju i sveobuhvatne izveštaje u slučajevima kada se prima novi klijent osnovne zadatke koji se definišu pri vršenju svake revizije, kao i ciklične poslove koji revizori obavljaju u toku celog revizorskog ciklusa.

3. Prilikom izvođenja revizije koriste se razna revizorska sredstva i tehnike za prikupljanje revizijskih dokaza i to putem: interne revizije, revizijskih programa, anketa, analitičkih izveštaja, testiranja, tok dokumentacije, veština opažanja, intervju i slično.

4. Revizorska evidencija mora biti relevantna i pouzdana, jer samo ako je takva može biti osnov revizijskog

mišljenja. Metodi za prikupljanje stvarne i saglasne evidencije moraju biti razumljivi za revizora da bi ih revizor korektno implementirao i na osnovu njih obezbedio evidenciju koja će biti dovoljan osnov za njegovo validno mišljenje.

5. Revizorski dosijei i radni papiri predstavljaju osnovnu revizijsku dokumentaciju. Oni moraju biti potpuno i logički sakupljeni, jer moraju da obezbede evidenciju revizora na osnovu koje će on tačno i potpuno da izrazi validno mišljenje. Tipična revizorska dokumentacija su: trajni dosijei, čiji je sadržaj dokumentacija jednog klijenta, kontrolni dosijei, koji sadrže planove i izveštaje o godišnjoj kontroli jednog klijenta i tekući dosijei, tzv. radni papiri odnosno dokumenta koja važe za godinu u kojoj se revizija vrši.

6. Izveštavanje uključuje determinisanje procesa čiji je rezultat pisani revizorski izveštaj koji se dostavlja i klijentu i Parlamentu. To znači da ovaj proces mora biti jasno definisan, jedino tako izveštaji mogu biti odobreni i obelodanjeni.

3. ORGANIZACIJA DRŽAVNE REVIZIJSKE INSTITUCIJE U REPUBLICI SRBIJI

Organizacija Institucije regulisana je Zakonom i Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji. Zakon reguliše da institucija ima predsednika i potpredsednika Institucije, Savet, revizorske službe i prateće službe.

Predsednik Institucije je ujedno i predsednik Saveta i Generalni državni revizor. On je rukovodilac Institucije. Bira ga i razrešava Narodna Skupština, na predlog odbora za finansije. Odor za finansije predlaže i potpredsednika Institucije, kao i članove Saveta, razmatra kandidate sa potrebnim obrazloženjima i izjavom lica da prihvataju ove funkcije.

Generalni državni revizor (Predsednik institucije) ima sledeće nadležnosti:¹⁶

- odobrava i usmerava raspored poslova iz nadležnosti Institucije, utvrđuje i sprovodi program rada i potpisuje akta Institucije,
- propisuje pravila, donosi smernice i instrukcije za sprovođenje pojedinih faza revizije,

16 «Službeni glasnik Republike Srbije» br. 101/2005, «Zakon o Državnoj revizorskoj instituciji»

- može odrediti službeno nadziranje sprovođenja zadataka revizije i u vezi s tim doneti odluku o nadziranju,
- predlaže članove ispitne komisije,
- potpisuje sertifikate za revizorska znanja državnih revizora i ovlašćenih državnih revizora.
- Kao rukovodilac Institucije, predsednik predlaže Savetu godišnji finansijski plan. On je naredbodavac je za sredstva Institucije.

Potpredsednik institucije obavlja poslove Državnog revizora na osnovu ovlašćenja predsednika Institucije, zamenjuje ga u slučaju privremene sprečenosti i obavlja funkciju predsednika, do izbora novog predsednika. Ukoliko je i on odsutan, zamenjuje ga najstariji član Saveta. Kao što smo napomenili, funkciju potpredsednika predlaže Odbor za finansije, zajedno sa predsednikom i članovima Saveta, a biraju ga poslanici Narodne Skupština većinom glasova.

Savet je najviši organ Institucije i predstavlja kolegijalno telo. U sastav Saveta ulaze predsednik Institucije, potpredsednik i tri člana. Odlučivanje u Savetu Državne revizorske institucije je po principu većine glasova. Ukoliko se, po predlogu u skupštini usvoji, predsednik, potpredsednik i članovi.

Saveta polažu zakletvu pred Skupštinom, čime preduzimaju dužnost.

U nadležnosti Saveta su sledeći poslovi:

- donosi godišnji program revizije,
- donosi akt kojim bliže uređuje postupak revizije,
- donosi finansijski plan Institucije,
- odlučuje o prigovoru subjekta revizije na predlog izveštaja o izvršenoj reviziji,
- donosi godišnji izveštaj i posebne izveštaje.

Članovi Saveta. Zakon propisuje da članovi Saveta učestvuju u radu i odlučivanju Saveta, prate aktivnosti pojedinih revizorskih jedinica u Instituciji, učestvuju u procesu rada revizorskih službi i obavljaju druge poslove koje im poveri predsednik Saveta. Član Saveta može biti državljanin Republike Srbije, sa visokom školskom spremom i najmanje deset godina radnog iskustva (od čega sedam godina na poslovima iz nadležnosti Institucije). Član Saveta može biti lice koje dve godine pre izbora nije bilo član organa Vlade. Zakonom je definisano da najma-

nje dva člana Saveta moraju biti diplomirani ekonomisti sa odgovarajućim revizorskim ili računovodstvenim zvanjem. Jedan od članova Saveta mora biti diplomirani pravnik sa položenim pravosudnim ispitom. Takođe, Zakon definiše nespojivost funkcija Saveta sa radom u državnim organima, lokalnoj vlasti i političkim strankama. Član Saveta ne sme biti u organima upravljanja i nadzora privrednog društva, javnog preduzeća i fonda. On ne sme imati svojinski udeo u pravnim licima koja su u nadležnosti Institucije. Članu Saveta Institucije Zakon dozvoljava se da vrši naučne i obrazovne funkcije. Članovi podležu obavezama i zabranama koji uređuju sprečavanje sukoba interesa pri vršenju javnih funkcija. Zabranjeno je da članovi Saveta budu krvni srodnici. Zabranjeno je i da isti učestvuju i odlučuju u postupku revizije, ako su bili radno angažovani kod pravnog lica koje je predmet revizije. Propisano je da posle isteka pet godina mogu biti angažovani u vršenju dužnosti kod takvih subjekata. Članovi Saveta biraju se na period od pet godina, sa mogućnošću reizbora najviše još jedanput. Razrešavaju se funkcija pravosnažnom sudskom odlukom kojom su osuđeni na bezuslovnu kaznu zatvora u trajanju od najmanje šest meseci ili za kažnjivo delo u kraćem trajanju, koje ga čini nedostojnim za obavljanje funkcije člana Saveta. O razlozima za prestanak mandata ili razrešenje Savet obaveštava Skupštinu.

Službe Državne revizorske Institucije su revizorske i prateće službe. Rukovodiocima službi imenuje predsednik Institucije. Način obavljanja poslova, nadležnosti, organizaciona struktura službi, kao i sistematizacija radnih mesta, delokrug, unutrašnja organizacija bliže se uređuje pravilnikom Institucije, koji na predlog predsednika donosi Savet.

Revizorska služba. Vrhovni državni revizor rukovodi revizorskom službom i izvršava državnu reviziju. Vrhovni državni revizor za svoj rad direktno je odgovoran predsedniku Institucije. Vrhovni državni revizori može biti lice koje ispunjava opšte uslove za rad u državnim organima, poseduje univerzitetsko obrazovanje i naziv Ovlašćeni državni revizor. Pod iskustvom se smatra najmanje deset godina radnog iskustva, od čega najmanje osam na poslovima koji su povezani sa nadležnostima Institucije. Vrhovnog državnog revizora, na predlog predsednika Institucije, imenuje Savet odlukom na vreme od šest godina, sa mogućnošću

predsednik Institucije na vreme od šest godina, nakon sprovedenog javnog konkursa. Za Sekretara se imenuje lice koje ispunjava opšte uslove za rad u državnim organima i zvanjem diplomirani pravnik ili diplomirani ekonomista. Sekretar treba da ima položeni stručnim ispitom. Takođe, Zakon predviđa da je za poslove Sekretara Institucije potrebno licu najmanje osam godina radnog iskustva u struci. Sekretar Institucije direktno odgovara predsedniku Institucije i prisustvuje sednicama Saveta, ali nema pravo glasa.

Spoljni stručnjaci. Zakonom je dozvoljeno da Institucija može angažovati spoljne stručnjake ukoliko revizija zahteva posebno specijalističko znanje. Spoljni stručnjak mora da ima odgovarajuće stručno znanje i iskustvo potrebno Instituciji. Za spoljnog savetnika, Zakon je dozvolio da mogu biti angažovani i strani državljani, naravno uz priznate kvalifikacije.

Na osnovu izloženog, u delu o normativnoj regulativi Državne revizije u Republici Srbiji, a posebno objašnjenja veznih za nadležnosti i organizaciji, možemo zaključiti da se naša država nije opredelila ni za jedan od navedenih oblika u čistom obliku.

4. PREDLOZI ZA UNAPREDJENJE DRŽAVNE REVIZIJE U REPUBLICI SRBIJI

Naime, Zakon se opredelio da Državna revizorska Institucija bude organizovana po ugledu na nezavisnu revizorsku kancelariju, kao što su NAO u UK i GAO u USA. Na čelu se nalazi Glavni revizor, čija je pozicija utvrđena ustavom, čime je zaštićen od političkih uticaja.

Uprkos sličnostima Državna revizorska institucija Republike Srbije ima specifičnosti u načinu organizovanja, po kojima ne predstavlja «čist model» nezavisne revizorske kancelarije. Ona se mogu uočiti u definisanju Saveta Institucije.

Predsednik Saveta je Generalni revizor sa ovlašćenjima na osnovu kojih može da smeni Vrhovnog državnog revizora, koji u stvari vodi proces revizije.

Odluke na Savetu Vrhovne državne revizorske institucije se donose većinom glasova. Po toj specifičnosti, Vrhovna državna institucija podseća na model odbora.

Smatramo, da je Zakonodavac trebao da odluči o organizaciji Institucije po već postojećim modelima orga-

nizovanja i da nije bilo potrebe da se kombinuju pomenuta dva modela.

*«Nezavisnost Vrhovnih institucija za reviziju može se postići na objektivni i efikasan način samo ako su nezavisne od entiteta nad kojim se vrši revizija i zaštićene od spoljnog uticaja. Iako državne institucije ne mogu uvek biti apsolutno nezavisne od države, jer su deo države kao celine, Vrhovne institucije za reviziju će imati funkcionalnu i organizacionu nezavisnost potrebnu za ostvarivanje zadataka».*¹⁷

Ono što se smatramo propustom Zakona o državnoj revizorskoj instituciji, a što nije u skladu sa shvatanjima Limske deklaracije, upravo je koncept nezavisnosti. Generalni zaključak je da Zakon o državnoj revizorskoj instituciji ne pruža u dovoljnoj meri «uveravanja» da će novoformirana Institucija biti nezavisna u svom radu. Ona je, kao što smo već ranije napomenuli, odabirom «mešovitog modela organizacije» i dominacijom Saveta Državne revizorske institucije, kao rukovodećeg organa, stavljena pod uticaj lica koja čak i ne moraju biti u dovoljnoj meri stručna u vršenju dužnosti državnih revizora. Naime, ovlašćeni revizor podređen je vrhovnom revizoru. Na čelu Institucije može biti lice koje je «politički podobna ličnost», a čija stručnost ne mora biti u dovoljnoj meri presudna za poziciju rukovodioca Institucije. Nezavisnost članova Institucije mora biti garantovana Ustavom. Za svoj rad i izvršavanje zadataka, Vrhovnoj revizorskoj instituciji se moraju obezbediti sredstva za izvršavanje zadataka. Smatra se da je finansijska nezavisnost u pravom smislu, korišćenje sredstava budžeta onako kako Institucija smatra potrebnim. Zakon ima propusta, upravo, po najvažnijem zahtevu, zahtevu nezavisnosti. Organizacijski, kroz Savet Državne revizorske institucije, nametnut je model organizovanja koji ne predstavlja klasični model nezavisne revizorske kancelarije. Razdvojene su funkcije Predsednika Institucije i Vrhovnog državnog revizora. Predsednik Institucije je predsednik Saveta i u njegovoj ingerenciji je Vrhovni državni revizor, koji vrši proces revizije. Predsednik Saveta je generalni revizor, iako, zakonski, nije najstručnije lice u Instituciji koja se bavi državnim revizijom. Preko Saveta ostvaruje se direktan upliv

¹⁷ Izvor: www.INTOSAI -Lima Declaration of Guidelines on Auditing Precepts

političke elite, a samim tim se i ideja o nezavisnosti rada Institucije stavlja u drugi plan. Članovi Saveta su svakako odabrani po političkom angažovanju i kadrovi su vodećih stranaka. Ovom konstatacijom se ne umanjuje njihova stručnost, ali iz ugla nezavisnosti rada Institucije stiže se utisak da ista nije u dovoljnoj meri ispoštovana. Potrebno je objediniti funkciju Saveta sa funkcijom koju vrši Vrhovni revizor, čime će se prilagoditi model nezavisne kancelarije, koja će, svakako, imati veći stepen autonomije. To je dokazano kroz mnoge slično organizovane modele Institucije.

ZAKLJUČAK

Postoje nekoliko modela organizovanja Vrhovne državne revizijske institucije. Ovim smo radom ukazali na konkretne modele organizovanja revizijske institucije u zemljama sa najrazvijenom praksom iz oblasti državne revizije, kao što su SAD, Velika Britanija i Francuska. Takođe, prikazali smo organizaciju državne revizijske institucije Republike Srbije. Konkretan model ne zadovoljava u potpunosti zahteve Limske deklaracije za nezavisnošću državne revizije, čime se dozvoljava upliv političkih i birokratskih kadrova i direktno šteti ugledu koji treba da poseduje Državna revizijska institucija u društvu. Konkretan doprinos rada su predlozi vezani za unapređenje organizacione strukture i poslovanja Institucije u celini. Prihvatanje mešovitog modela organizovanja Državne revizijske institucije, koji ne postoji nigde u svetu, neće doprineti naporima za uspostavljanje državne revizije, što

direktno šteti članstvu Republike Srbije i njenom putu u Evropsku Uniju.

Literatura

1. dr M. Andrić: «Revizija računovodstvenih izveštaja», Subotica 2004. godine, str.415-416.
2. dr Mirko Andrić, dr Dejan Jakšić: «Regulatorni okvir državne revizije u procesu harmonizacije, pretpostavke, problemi i perspektive», 37. Simpozijum Zlatibor, 2006.
3. mr Boško Rodić: «Racionalna upotreba budžeta» National Audit Office, SRRS, «Revizor», 2006.
4. Čalija Nataša: «Državna revizija i njeno institucionalno uređenje», 36. Simpozijum, SRRS, 2005.
5. dr Željko Ivaniš: «Generalni računovodstveni biro SAD», «Revizor», Beograd, 2004.
6. «Službeni glasnik Republike Srbije» br. 101/2005, «Zakon o Državnoj revizorskoj instituciji»
7. Sajtovi:
 - www.NationalAuditOffice
 - [Links to Other Supreme Audit Institutions: France-Cour des Comptes](http://Links.to.OtherSupremeAuditInstitutions:France-CourdesComptes)
 - www.ojec.com
 - www.CG.Ekonomistonline.htm, Branislav Radulović: «Finansijska savjest Unije», 2007.
 - www.INTOSAI.org Lima Declaration of Guidelines on Auditing Precepts.



Svetislav Stanković

je magistrirao na Ekonomskom fakultetu u Nišu na temu „Državna revizija – stanje i perspektive razvoja u Republici Srbiji“. Predsednik komisije za odbranu magistarske teze bio je prof. dr Mirko Andrić. Stalno zaposlen u Vojski Srbije u Komandi Kopnene vojske u Nišu.

PROBLEM PORESKE EVAZIJE U IZABRANIM ZEMLJAMA

A TAX EVASION PROBLEM IN CHOSEN COUNTRIES

Jadranka Đurović-Todorović

Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu

Apstrakt

Poreska evazija je pojava prisutna u svim ekonomijama, kako razvijenim, tako i nerazvijenim. Osnovno stremljenje poreskih obveznika je da plaćaju što manje na ime poreza. U uslovima narušene finansijske discipline i značajnog stepena korupcije ova pojava je daleko prisutnija. U zemljama gde funkcioniše pravna država samo "najhrabriji" se usudjuju da izbegnu plaćanje poreza. Većina zemalja preduzima niz mera u cilju suzbijanja poreske evazije, međutim uspešnost borbe je različita.

Cilj ovog rada je da ukaže na uzroke i posledice poreske evazije, da prikaže stanje i dostignuti nivo izbegavanja plaćanja poreza u SAD-u, Italiji, Nemačkoj i Srbiji, kao i da sagleda repertoar mera i njihovu uspešnost u borbi protiv ove štetne pojave.

Ključne reči: *poreska evazija, poreski sistem, porezi, država.*

Abstract

Tax evasion is immanent phenomenon in all countries, developed and undeveloped. Basic tendency of tax payers is to pay taxes as soon as possible lower. When in any country there are financial lack of discipline and corruption this phenomenon is very frequently. Contrary in countries where exist strong state only "the most brave" people use tax evasion. The most of countries have taken a set of measures in fighting against tax evasion, but success of it is preaty different.

The aim of this paper is to point out causes and consequences of tax evasion, to show situation and achieved level of tax evasion in the USA, Italy, Germany and Serbia. In addition we'll try to direct attention to set of measures against tax evasion and its effects.

Key words: *Tax evasion, Tax system, Taxes, State.*

UVOD

Poreska evazija predstavlja nezakonito izbegavanje plaćanja poreza. Na primer, to se može učiniti netačnim prikazivanjem ostvarenog prihoda ili iskazivanjem većih poslovnih rashoda. Posledica povećanja poreske evazije jeste erozija poreskih prihoda.

Manjak prikupljenih prihoda rezultira deficitom koji je moguće finansirati ili daljim povećanjem poreza (što samo produbljuje sklonost evaziji i veličinu sive ekonomije¹) ili zaduživanjem, čime se povećava poreski teret budućih generacija. U mnogim zemljama poreska evazija predstavlja ogroman problem. Rezultati brojnih istraživanja pokazuju da postoji korelacija između obima poreske evazije i ekonomske stabilnosti zemlje. Naime, odluka o preduzimanju poreske evazije u nestabilnom okruženju se vrlo lako donosi, i obrnuto.

Ključni elementi u borbi protiv poreske evazije moraju biti precizni i jasni poreski zakoni i njihova nesmetana i dosledna primena, kao i stručna i dobro organizovana pore-

¹ Siva ekonomija uključuje legalne aktivnosti koje lako mogu da se sakriju od poreskih vlasti (remeont kuće), ali i kriminalne poslove (prostitucija, prodaje droge). Videti u: J.Đurović-Todorović, M. Đorđević, Pozitivna i normativna analiza poreske evazije u funkciji strukturnih promena zemlje, Monografija; Strukturne promene I demografska kretanja Južne Evrope, Ekonomski fakultet Niš, 2006, str.603

ska administracija. Međutim, u turbulentnom okruženju i političkoj neizvesnosti teško je izgraditi stabilan poreski sistem. Zemlje u tranziciji, kakva je i Srbija, moraju sprovesti niz promena kako u poreskom, tako i ukupnom ekonomskom sistemu, što se negativno odražava na smanjenje poreske evazije. Ali, ni države s izgrađenim poreskim sistemima ne mogu u potpunosti sprečiti pojavu poreske evazije. One stalno moraju biti na oprezu, jer se upravo u ovakvim zemljama (a posebno Sjedinjenim Američkim Državama) stalno javljaju novi načini (kako legalni, tako i ilegalni) i finansijske konstrukcije² koje omogućavaju izbegavanje plaćanja poreza.

Borba određene zemlje protiv poreske evazije podrazumeva osim stabilne ekonomske i političke situacije, i stvaranje svesti poreskih obveznika o potrebi plaćanja poreza. Struktura javne potrošnje i kvalitet javnih usluga (zdravstvo, obrazovanje, socijalna sigurnost, pravna zaštita, infrastruktura) direktno su povezani sa količinom prikupljenih državnih prihoda.

Cilj rada je da prikaz dostignutog nivoa poreske evau izabranim zemljama, kao i načini na koje se navedene zemlje bore protiv ove štetne pojave.

UZROCI I VRSTE PORESKE EVAZIJE

Reč evazija nastala je od latinskog glagola *evadere* sto znači izmaći, bežati, tako da se u poreskoj terminologiji ovim pojmom označavaju različiti načini izbegavanja plaćanja poreza. Prirodna je težnja obveznika da plate poreze i doprinose u što manjem iznosu koristeći nedorečenosti ili nedovoljnu preciznost propisa.

Termin poreska evazija nema u svim zemljama isto značenje. U našem poreskom sistemu i poreskim zakonima termin poreska evazija³ znači izbegavanje plaćanja poreza. Poreska evazija može biti zakonita, ako se plaćanje poreza može izbeći, a da pri tom poreski obveznik ne dođe u sukob s zakonom, i nezakonita, ako poreski obveznik izbegavajući plaćanje poreza dođe u sukob s zakonom (urović-Todorović, et al, 2006, s.404-405). Ovaj termin je preuzet iz francuskog jezika, gde se takođe koristi

kao opšti pojam (i u slučaju legalnog i nelegalnog načina izbegavanja plaćanja poreza).

Radi što boljeg razumevanja ove problematike najpre treba napraviti razliku između izbegavanja plaćanja poreza (*tax avoidance*) i poreske evazije (*tax evasion*).

Izbegavanje plaćanja poreza je promena u ponašanju poreskog obveznika usmerena ka smanjenju njegove poreske sposobnosti (Rosen, 2002, s.325). Stoga se ističe da izbegavanje plaćanja poreza nije nezakonita radnja: u sudovima je mnogo puta rečeno da nije opasno i razorno ako se neko bavi poslovima vezanim za održavanje poreske obaveze na što nižem nivou. Stoga su svi u pravu, bilo da su bogati ili siromašni, ako preduzimaju aktivnosti usmerene ka plaćanju državi samo onih dažbina koje su propisane zakonima. Tražiti više u ime morala je potpuno besmisleno.⁴

S druge strane, **poreska evazija** je namerno pravljenje grešaka pri plaćanju zakonom propisanih poreza (Rosen, 2005, s. 326). Inače, poreska evazija nije nov problem. On je bio prisutan još u najstarijim vremenima. O ovoj problematici pisali su stari filozofi. Na jednom mestu Plato je zabeležio: "Kada postoji oporezivi dohodak, pošteni ljudi će platiti više, dok će nepošteni platiti manje na isti iznos dohotka". U novije vreme pažnju javnosti privukao je slučaj teniske zvezde Štefi Graf. Naime, nemačke vlasti su je optužile za utaju poreza od oko 50 miliona dolara za 12-to godišnji period.

Takođe, u engleskom jeziku se pravi razgraničenje pojmova *tax avoidance* i *tax miligation*. Oba predstavljaju legalno smanjenje poreza, s tim što *tax miligation* predstavlja poreske olakšice, koje je sam zakonodavac predvideo za određene poreske obveznike, dok *tax avoidance* predstavlja izbegavanje plaćanja poreza nadmudrivanjem poreskog sistema (pronalaženje "rupa u zakonu"). Znači, iako su oba oblika smanjenja poreza zakonita, država podržava prvi, dok se trudi da drugi spreči pooštrevajući zakone i efikasnost kontrole poslovanja preduzeća⁵.

Naš zakon⁶ razlikuje dve vrste nezakonite poreske

2 Stvaranje offshore "poreskih rajeva" i fondova i računa koji predstavljaju "poreska utočišta". Detaljnije u

3 Evazija je reč francuskog porekla (*evasion*) i znači bekstvo, zaborav, izbegavanje.

4 Judge Learned Hand, *Dommissioner v. Newman*, 1947

5 Kontrolu obavljaju interni revizor, kao i eksterni organi (ovlašćeni revizori, poreski agenti i finansijski inspektori).

6 Postoje razlike u poreskim zakonima oko toga šta se smatra zakonitom, a šta nezakonitom evazijom. Tako npr. mnoge zemlje nastoje da smanje dvostruko oporezivanje (za fizička i pravna lica koja su državljani jedne

evazije: utaju ili defraudaciju i krijumčarenje ili kontrabandu.

Utaja ili defraudacija je onaj oblik poreske evazije kod koje poreski obveznik netačno prikazuje knjigovodstveno stanje ili uopšte ne prijavi potrebne činjenice relevantne za utvrđivanje poreske obaveze. Ona se javlja kod neposrednih poreza kao što je, na primer, porez na dohodak građana, ili porez na dobit korporacija.

Drugi vid nezakonite evazije je **krijumčarenje ili kontrabanda**, koji se javlja kod posrednih poreza, kao što su porez na promet, carine i trošarine. Krijumčarenje nije samo izbegavanje plaćanja propisanih carina pri uvozu i izvozu robe, nego i izbegavanje plaćanja posrednih poreza unutar zemlje, kao što je na primer, prodaja cigareta i alkoholnih pića neposredno od proizvođača krajnjim potrošačima, a da pri tom nije plaćen porez na promet.

Poreske prevare je izuzetno teško tačno izmeriti. Tako npr. Američka Federalna poreska administracija (*The Internal Revenue Service*) daje procenu da poreski obveznici dobrovoljno plaćaju oko 80% poreskih obaveza.

Poreska prevara može se izvršiti na različite načine (Urović-Todorović, et.al, 2005, s. 164):

- *vodjenjem dvostruke evidencije za izvršene transakcije* (u jednoj se prikazuje realno stanje, a druga se izrađuje za poresku administraciju);
- *dodatni poslovi koji se plaćaju u gotovini* (obavljanje dodatnih poslova nije nezakonito, ali ako se plaćanje izvrši u gotovom novcu i isto ne prijavi za oporezivanje, onda je to prekršaj);
- *barter poslovi* (ako se transakcija između dva lica obavi putem razmene dobara, umesto da se plaćanje izvrši u novcu, to je legalna transakcija, koja se retko kad zvanično evidentira);
- *gotovinske transakcije* (ako se roba ili usluge prodaju za gotov novac, onda se sigurno gubi svaki trag ovakvim transakcijama).

Jedno vreme poreska evazija vezivana je za bogataše koji su krili svoj kapital na računima u Švajcarskim ban-

kama. Međutim, današnje shvatanje lica koje izbegava da plati porez odnosi se na izvore prihoda koji su nezvanični, tako da se ne koriste u poreske svrhe, ali i na plaćanje bejbi-siterki u gotovini.

Poreska evazija prisutna je u većoj ili manjoj meri u svim poreskim sistemima. Plaćanje poreza utiče na smanjenje ekonomske snage poreskog obveznika i to je osnovni razlog izbegavanja plaćanja poreza. To nepovoljno delovanje oporezivanja izaziva otpor plaćanju poreza i nastojanje poreskih obveznika da to smanje, ublaže ili eventualno izbegnu. Poreski obveznici namerno objavljuju netačne ili iskrivljene podatke u svojim finansijskim izveštajima, kako bi smanjili svoju poresku obavezu. To podrazumeva prikazivanje manjeg prihoda, profita ili dobitka, nego što je zaista poreski obveznik stekao, ili pak preuveličavanje rashoda.

U zemljama koje imaju više poreske stope, veći je i napor pojedinaca i kompanija da izbegnu plaćanje⁷, dok zemlje sa nižim poreskim stopama uglavnom nemaju većih problema s poreskom evazijom.

Pored **visokog poreskog opterećenja, nefunkcionisanje pravne države** u punoj meri, takođe pozitivno utiče na evaziju. Naime, u takvim uslovima poreski obveznici su svesni da mogu da se izvuku sa malim ili nikakvim kaznama ukoliko budu uhvaćeni da ne plaćaju porez.

Visok nivo korupcije vrlo stimulatивно deluje na poreske obveznike da ne plaćaju poreze, jer u takvim uslovima sigurno je da marginalna korist značajno nadmašuje marginalne troškove od poreske evazije, jer se putem nagodbi može rešiti svaki problem, i to na štetu državnog budžeta i svih građana jedne zemlje, a u korist pojedinaca koji se time bave stičući veliko bogatstvo.

Ekstenzivan poreski sistem sa velikim brojem poreskih oblika, takođe, podstiče poresku evaziju. Naime, tada veliki broj poreskih obveznika i ne zna koje sve vrste poreza postoje, tako da ih i ne plaća.

Finansijska nedisciplina je, takodje, jedan od podsticajnih faktora za poresku evaziju, jer u uslovima kada svako duguje svakom, poreski obveznici se usuđuju da ne izmiruju svoje obaveze i prema državi.

⁷ U vreme vladavine Ronalda Regana, koji je smanjio poresko opterećenje, u SAD je zabeležen značajan pad poreske evazije, a kao posledica redovnog izmirenja poreskih obaveza i značajno povećanje prihoda državnog budžeta.

zemlje, a posluju u drugoj) potpisujući bilateralne ugovore kojima se garantuje plaćanje poreza samo jednoj zemlji, odnosno izbegavanje dvostrukog oporezivanja obveznika. Međutim SAD, na primer, izbegava potpisivanje ovih ugovora i ne plaćanje poreza državi, bez obzira na mesto osnivanja firme, za američke državljanke, smatra se krivičnim delom i predstavlja evaziju poreza.

Svest o pripadnosti određenoj društvenoj zajednici je značajan faktor koji može i da smanji i da poveća poresku evaziju. Naime, u zemljama gde ne postoji zajednički nacionalni interes i gde je svest o značaju plaćanja poreza na niskom nivou poreska evazija je mnogo učestalija pojava.

Medjutim, i kada postoje povoljni uslovi za poresku evaziju, nikada se neće svi poreski obveznici odlučiti da je primenjuju, jer se pored koristi koje se mogu ostvariti od evazije u obzir moraju uzeti i još neki faktori kao što su (urović-Todorović, 2006, s. 601):

Psihička cena utaje. Poreska evazija može kod nekih ljudi da izazove takvo stanje da se osećaju krivim. Ponekad je ona toliko visoka, da se oni neće odlučiti za prevaru čak i u uslovima kada je očekivana marginalna kazna jednaka nuli.

Averzija prema riziku. U modelu je pretpostavljeno da ljudi brinu isključivo o veličini svog očekivanog dohotka, dok im je rizik nebitan. Kod osoba koje imaju averziju prema riziku, donošenje konačne odluke značajno je uslovljeno visinom rizika.

Izbor posla. U stvarnosti poreski sistem može uticati na izbor vrste posla i na dužinu radnog dana. Na primer u uslovima visokih marginalnih poreskih stopa ljudi su "prisiljeni" da obavljaju aktivnosti u zoni sive ekonomije.

Promena verovatnoće kontrole. Verovatnoća da će neko biti detektovan u poreskoj evaziji nije konstanta, već je to veličina koja se menja u zavisnosti od promena u društvu i politici. Naime, sa političkim promenama dešavaju se i promene u strukturi poreske administracije.

POSLEDICE PORESKE EVAZIJE

Bez sumnje poreska evazija je štetna pojava. Uzrokovana je brojnim nepravilnostima i propustima u funkcionisanju pravne države i finansijskog sistema zemlje. Njene posledice su, takođe, veoma štetne.

Evazija dovodi do *distorzije celokupnog poreskog sistema*. Povećanje evazije poreza uglavnom prati povećanje ukupnog poreskog opterećenja, posebno poreza na dohodak i doprinosa za socijalno osiguranje. Ostali činioci kao što su zakonodavna regulativa, administrativne prepreke, kredibilitet pravnog sistema i kvalitet javnih usluga imaju takođe vrlo veliki uticaj na pojavu utaje poreza.

Posledica povećanja evazije je *erozija poreskih osnovica*. Svaki put kada poreski obveznici ne prikažu sve relevantne činjenice za oporezivanje, direktno se smanjuju poreske osnovice, a time i iznos plaćenog poreza. Manjak prikupljenih prihoda rezultira deficitom koji je moguće finansirati daljim povećanjem poreza, što dovodi do pojave "začaranog kruga" i daljeg produbljenja poreske evazije i rasta sive ekonomije.

S obzirom na to da porezi utiču na odluke o raspodeli ukupnog vremena na rad i odmor poreskog obveznika i stimulišu ponudu rada na sivom (neoporezivom) tržištu, *distorzija poreza na ponudu radne snage* jedna je od najčešćih tema ekonomskih analiza. Što je razlika između ukupnih troškova rada i neto zarade veća, to je veći motiv za izbegavanje plaćanja poreza. Istraživanja pokazuju da čak ni veća poreska rasterećenja neće u kratkom roku voditi znatnijem smanjenju sive ekonomije, već će je eventualno stabilizovati.

Kretanje evazije je u vezi i sa ekonomskim rastom, kao i s *promenama nivoa životnog standarda stanovništva*. U istraživanjima koja su se bavila obimom sive ekonomije (koja predstavlja bazu poreske evazije) očigledno je da je njeno kretanje obrnutog smera od cikličnog kretanja privrede. U fazi recesije siva ekonomija⁸ (a samim tim i evazija poreza) velikog je obima, a u fazi ekonomskog rasta smanjuje se njen uticaj. Dovitljivost i fleksibilnost poreskih obveznika spram pojedinih vladinih mera raste s padom njihovog životnog standarda. Kako bi zadržali istu kupovnu moć, što je naročito karakteristično za visokopotrošačka društva, poreski obveznici raznim metodama izbegavanja plaćanja poreza.

Konačno, zbog neprikupljenih poreza *država* je primorana ili da se *dodatno zadužuje ili da smanji svoje izdatke*, što može negativno uticati na privredni rast, posebno ako smanji produktivne rashode.

BORBA SAD-A PROTIV PORESKE EVAZIJE

Mehanizam za borbu protiv poreske evazije u svakoj državi nalazi se u zakonskim propisima. Međutim, poreski zakoni se razlikuju od države do države⁹, kao i pri-

⁸ U fazi recesije ona je neka vrsta "socijalnog amortizera".

⁹ Čak i u okviru SAD poreski zakoni se razlikuju od države do države, pa čak i od grada do grada. Tako npr. u New York-u se dodatno oporezuje roba koja se prodaje na teritoriji grada (porez na promet).

mena ovih zakona i kazne za one koji ne plaćaju porez. Tako npr. Švajcarska ima veoma blage kazne (uglavnom novčane), dok se u Kini može doneti i smrtna kazna u pojedinim slučajevima poreske evazije (prikazivanje lažnih podataka u poreskom bilansu).

U SAD najznačajnija institucija koja otkriva slučajeve poreske evazije je Američka poreska služba (IRS). U okviru ove institucije rade neki od najboljih američkih (ali i svetskih) eksperata iz oblasti finansija, poreza i knjigovodstva. Svake godine agenti IRS pregledaju na milione poreskih prijava i dokumenata. IRS se smatra jednom od najefikasnijih poreskih službi na svetu. Naravno, uvek postoji opasnost da će veliko znanje koje poseduju službenici IRS¹⁰ iskoristiti u kriminalne svrhe. Iako je Američka poreska služba odlično organizovana, ona ne može, naravno, pronaći baš sve slučajeve evazije poreza. IRS je procenila da je u 2007. iznos koji su Amerikanci utajili oko 345 milijardi dolara¹¹, što predstavlja oko 14% ukupno prikupljenog poreza za tu godinu. Razlika između poreza koji treba da bude prikupljen na osnovu poreskih zakona i stvarno prikupljenog često se naziva poreski jaz (*tax gap*).

Osim IRS, postoje i druge institucije i mehanizmi kojima je zadatak borba protiv poreske evazije. Najznačajnije su agencije koje se bave proverom robe pre isporuke (*Pre-Shipment Inspection*, skraćeno PSI)¹², zatim, nevladine organizacije koje skreću pažnju javnosti na nepravilnosti i nelogičnosti u američkom poreskom sistemu (npr. *Citizens for Tax Justice*), kao i lobiranje za zakone koji ograničavaju samovolju i zloupotrebu pojedinih zakona (npr. *Stop Tax Haven Abuse Act*).

Možda najveći problem predstavljaju "poreski rajevi". Kompanije koje na ovaj način skrivaju svoje prave prihode čine najveće poreske "neplatiše". Procenjuje se da u ukupnoj poreskoj evaziji ove kompanije učestvuju sa preko 60%. Radi se o veoma moćnim finansijskim kompanijama (*hedge* fondovi, trustovi¹³, itd.), koje zapošljavaju mali broj radnika (uglavnom finansijskih i pravnih eksperata), ali

poseduju ogroman kapital. Dosadašnja američka administracija nije se borila protiv ovakvih preduzeća ili ih je čak i podržavala¹⁴. Ali, zadnjih godina one postaju "trn u oku" mnogim Amerikancima, i sve su aktivnije organizacije koje se zalažu za pooštavanje zakona za *offshore* finansijske institucije. Posledica utaje poreza ovih kompanija je rast poreskih osnovica "običnih" građana kako bi se nadoknadio budžetski deficit koji proizilazi iz takvog ponašanja.

Amerikanci se trude da regulišu i institucije poreskih utočišta. IRS je osnovala 2000. godine Kancelariju za analiziranje poreskih utočišta (*Office of Tax Shelter Analysis*). Ovi računi i fondovi (kao npr. privatni penzioni fondovi) pružaju ogromne mogućnosti zloupotrebe. IRS pokušava da kontroliše listu investitora koji ulažu u poreska utočišta. U tom smislu američkom poreskom sistemu je neophodna reforma. Ukidanje ili umanjenje određenih poreza (kao što je recimo porez na nasleđe¹⁵), pooštavanje zakonske regulative za *offshore* kompanije i približavanje i saradnja IRS i poreskih obveznika su okosnica te reforme.

ISKUSTVA IZABRANIH ZEMALJA EU U BORBI PROTIV PORESKE EVAZIJE

Jedan od ekonomskih izazova i zadataka koje je EU postavila svojim članicama je i borba protiv poreske evazije. Zakoni se razlikuju od države do države kao i aktivnosti koje se smatraju poreskom evazijom.

Još pre nastanka Evropske Unije, bogati stanovnici Evrope koristili su tajne račune u Švajcarskim bankama, kako bi sakrili svoje prave prihode i izbegli plaćanje poreza. Danas osim Švajcarske, Evropljani koriste i druge "poreske rajeve" u Evropi (Luksemburg, Monako, Lihtenštajn), kao i ostale *offshore* finansijske centre širom sveta. Zahvaljujući globalnom tržištu i napretku tehnologije moguće je vrlo lako osnovati firmu u "poreskom raju". Velika Britanija čak i podstiče funcionisanje takvih firmi u svojim bivšim i sadašnjim kolonijama (kao npr. Britanska Devičanska Ostrva, koja predstavljaju lidera po broju osnovanih

10 Slučaj H. Ross Perot, str. 12

11 http://topics.law.cornell.edu/wex/tax_evasion

12 To su agencije koje imaju ovlašćenje od strane Američke vlade, da proveravaju svaku isporuku u i van zemlje. Funkcionišu u okviru carine i imaju zadatak da spreče krijumčarenje kao jedan od oblika evazije.

13 Složeni oblik preduzeća koji poseduje monopol na tržištu i bavi se pretežno finansijskim poslovima.

14 Ove finansijske offshore kompanije su novijeg datuma, nastaju sredinom 60-ih i početkom 70-ih godina XX veka. Zagovornici ovih kompanija smatraju da one pomažu razvoj svetskog finansijskog tržišta i razvoj američke ekonomije.

15 Engl. Inheritance tax (termin koji se koristi u Velikoj Britaniji) ili estate tax (termin koji se koristi u SAD).

offshore kompanija). Iako mnoge od tih kompanija predstavljaju "paravan" za nelegalne poslove, Velika Britanija opravdava postojanje ovakvih državnica "poreskih rajeva" njihovim ekonomskim razvojem, kao i razvojem britanskog *Eurobond* tržišta.

Prema procenama EU procenat sive ekonomije u zemljama članicama se kreće između 7% i 16% BDP-a. U sivoj ekonomiji je zapošljeno od 10 do 28 miliona radnika, što obuhvata između 7% i 19% od ukupne radne snage EU.

Problem evazije je najizraženiji u tranzicionim zemljama Istočne Evrope. Međutim primećena je stopa porasta poreske evazije u svim članicama EU. U nekim državama, kao što je npr. Italija, evazija poreza predstavlja veoma raširenu pojavu. Prema nezvaničnim podacima EU i Italijanskog ministarstva finansija čak jedna trećina Italijana izbegava plaćanje poreza. Osim Italije i cela južna Evropa ima velikih problema s poreskom evazijom. U Španiji se smatra da jedna trećina radnika koji se vode kao nezaposleni, u stvari radi "na crno". Zadnjih godina u Portugalu nekoliko visokih vladinih zvaničnika bilo je prinuđeno da dâ ostavku, nakon što je otkriveno da su utajili ogromne sume novca. Napori Grčke da smanji stopu poreske evazije doveli su do nacionalnog štrajka.

Borba protiv poreske evazije u Italiji

Iako mnogobrojna istraživanja na temu poreske evazije u različitim zemljama Evrope konstatuju da je izbegavanje plaćanja poreza postao "nacionalni sport", ipak se Italija može nazvati "šampionom" u evaziji poreza.

O problemu poreske evazije počinje da se govori 80-ih godina XX veka, kada je predsednik upravnog odbora Fiata, Giovanni Agnelli izjavio da je realni bruto proizvod Italije 25% veći od zvaničnih podataka. Akademski istraživanja su potvrdila ovu pretpostavku Agnelli-ja. Ekonomista Mario Deaglio, sa torinskog Univerziteta je procenio 1987. da obim sive ekonomije Italije iznosi minimalno 15%, a maksimalno 25% BDP-a. Podstaknuta ovakvim istraživanjima italijanska vlada je uvećala za 15% zvanične BDP podatke, kako bi uračunala i deo domaćeg proizvoda koji se ne oporezuje. Ovaj potez je izazvao negodovanje u Velikoj Britaniji, jer je sa promenjenim statističkim podacima

Italija prevazišla Veliku Britaniju u veličini BDP-a, i na taj način postala peta ekonomska sila na svetu.

Od 80-ih godina uočena je pojava rasta poreske evazije. Procenjuje se da ona sada iznosi između 27% i 48% zvaničnog BDP-a Italije.

Kao glavni razlozi ovako visoke stope evazije navode se: korumpiranost poreskih službenika¹⁶, nestabilna politička situacija, mafijaški poslovi, kao i društvena prihvatljivost ove nelegalne aktivnosti. Prihvatljivost evazije ide toliko daleko da se smatra da su oni koji plaćaju porez "nedovoljno pametni"¹⁷.

Mnogi istraživači smatraju da je vrlo teško, gotovo nemoguće, rešiti problem poreske evazije u Italiji. Tako Bovi, na primer, upozorava da smanjenje poreske evazije može biti kontraproduktivno, jer neka preduzeća mogu da opstanu samo ako ne plaćaju porez. On ukazuje da je pitanje evazije poreza pre svega političko pitanje i to veoma delikatno. Moraju se analizirati ne samo ekonomske, nego i socijalne posledice fiskalne politike.

Problem evazije je veoma kompleksan i multidimenzionalan i retki su političari koji su spremni da se bore protiv ovog fenomena. Popularne mere uoči izbora kao što su poreska amnestija za neplatiše predstavljaju još jednu otežavajuću okolnost u borbi protiv evazije. Silvio Berlusconi, na primer, je uvrstio poresku amnestiju kao jednu od mera svoje fiskalne politike. Takve mere su vrlo loše za "poresko edukovanje" nacije, jer pokazuju da se poreski obveznici mogu lako "izvući" i utajati ogromne prihode¹⁸.

S druge strane da bi se nadoknadio izgubljeni BDP, vlada podiže poreske stope. Prema podacima *Istat*-a, nacionalne italijanske statističke službe, poresko opterećenje je 2006. iznosilo 42,3% BDP-a, što predstavlja 1,7% više u odnosu na 2005. Da bi se smanjilo fiskalno opterećenje Nacionalna Banka Italije je savetovala vladu da smanji poreske stope, koje su u tom trenutku bile najviše ikada zabeležene stope poreza u Italiji, i veće od proseka poreskih stopa u većini zemalja članica Evropske Unije.

Posle Berlusconi-ja, 2006 na čelo vlade dolazi Romano Prodi, koji je kao zadatak svoje vlade postavio borbu bro-

16 Modni magnat Giorgio Armani je priznao da je podmitio poreske službenike, kako bi platio manji porez.

17 Carlo Fioro, profesor javnih finansija na Univerzitetu u Milanu i na London School of Economics

18 PBS News HOUR, ED 13, 2007

tiv poreske evazije. On je upozorio da njegova vlada neće smanjiti poreze, dok se nivo poreske evazije ne smanji.

U studiji koju je te godine sproveo institut *Eurispes*, je otkriveno da samo 5% italijanskih građana prijavljuje prihode veće od €40.000 godišnje. Čak 10 miliona Italijana u poreskoj prijavi je navelo da imaju dohodak niži od €6.000 godišnje. Takođe, *Eurispes* je ustanovio da je 2006. godine siva ekonomija dostigla ogromne razmere i da je jednaka zbiru BDP-a Finske, Portugala, Rumunije i Mađarske. Ovo istraživanje je pružilo indirektno pokazatelje¹⁹ obima poreske evazije u Italiji, jer pokazuje očiglednu razliku u prijavljenim prihodima i indikatorima potrošnje, koje svake godine objavljuje Nacionalna Banka Italije, što upućuje na to da je raspoloživi dohodak značajno veći.

Prodi jeve mere za borbu protiv poreske evazije su bile: ukidanje poreske amnestije, pojačane kontrole revizora i povećanje kazni za poslodavce koji ne prijavljuju radnike ili ne izdaju fiskalne račune. U 2006. godini poreski inspektori su otkrili €13,1 milijardi neplaćenog poreza i uspeli da naplate €3,4 milijarde. Ove mere premijera Prodi-ja su bile izuzetno efikasne, jer je u 2006. procenat naplaćenog utajenog poreza porastao za 49% u odnosu na prethodnu godinu²⁰.

Romano Prodi je koristio i neke manje uobičajene metode u borbi protiv poreske evazije. On je apelovao na katoličke sveštenike da mu pomognu u borbi protiv evazije, tako što će osuditi ovaj čin i nazvati ga krađom, pozivajući se na osmu božju zapovest: "Ne kradi". Napore premijera podržao je i papa Benedikt XVI, koji je osudio poresku evaziju i ocenio da je ona primer "socijalne nepravde". On je osudio *offshore* poslovanje kao aktivnost koja dovodi do još većeg socijalnog raslojavanja, jer bogati postaju još bogatiji zahvaljujući utaji poreza, a siromašni ostaju uskraćeni za socijalnu pomoć. Takođe, papa je pozvao vlade razvijenih zapadnih zemalja da uspostave nove principe međunarodne trgovine, zasnovane na socijalnoj pravdi pre nego na profitu, koji će pomoći u smanjenju diskriminacije i nepravde.

Nakon vlade Romana Prodi-ja koja je dosta uči-

¹⁹ Indirektni pokazatelji se uočavaju na makro ekonomskom nivou, dok direktni proizilaze iz direktnog upoređivanja pristiglih poreskih prijava. (mikro ekonomski nivo)

²⁰ Prema podacima italijanske Uprave javnih prihoda.

nila u borbi protiv poreske evazije za samo 2 godine vladavine, Silvio Berlusconi ponovo dolazi na vlast aprila 2008. i zalaže se za smanjenje najviše poreske stope²¹, sa 43% na 33%.

U anonimnoj anketi koju je sproveo Nacionalna Banka Italije, 77% učesnika je izjavilo da misli da njihovi sugrađani ne plaćaju porez.

D'Alessio i Faiella su 2002. objavili istraživanje o primanjima u raznim domaćinstvima širom Italije, koje su sprovedili svake godine u periodu od 1987. do 1998. u nameri da takve, nezvanične, anonimne podatke uporede s zvaničnim podacima koji proizilaze iz poreskih prijava.

Tabela 1: Procenat domaćinstava koja su prihvatila da učestvuju u istraživanju

godina	procenat
1987	64,3
1989	38,4
1991	33,2
1993	57,8
1994	56,9
1998	43,9

Istraživanje je pokazalo da najveći broj porodica koje nisu želele da učestvuju u istraživanju predstavlja bogatiji sloj stanovništva, što pokazuje da upravo najbogatiji najviše izbegavaju porez. Primećena je i tendencija porasta evazije u malim privatnim preduzećima, posebno kod prijave prihoda vlasnika preduzeća.

Da bi Italija smanjila ogromnu stopu poreske evazije, neophodno je da sprovodi konstantnu anti-evazionu fiskalnu politiku, što podrazumeva stabilnu vladu i duži vremenski period konstantnog sprovođenja.

Takođe, neophodno je promeniti svest naroda o potrebi plaćanja poreza.

Tome ne ide u prilog činjenica da mnogobrojne italijanske zvezde izbegavaju plaćanje poreza. Poznati su slučajevi Luchiana Pavarottija i Sofie Loren, a 2008. su pokrenute istrage protiv Fabia Capella, fudbalskog trenera i Valentina Rossija, najboljeg svetskog vozača motociklističkih trka. Capello je optužen da nije prijavljivao prihode iz sponzorskih ugovora, nego da je te iznose preba-

²¹ Poreska stopa koja se primenjuje za poreske obveznike s najvišim prihodima. Toj poreskoj grupi pripada i sam premijer Berlusconi koji je dan od najbogatijih ljudi u Italiji.

civao na račune u *offshore* bankama. Od Valentina Rossija Italija potražuje 75 miliona.

Borba protiv poreske evazije u Nemačkoj

Prema podacima OECD-a, EU i Nemačke poreske službe svake godine 30 milijardi evra Nemačka država izgubi zbog poreske evazije.

Od ujedinjenja Zapadne i Istočne Nemačke, ova zemlja se suočava s rastućim problemom evazije poreza. Da bi se oživela nedovoljno razvijena privreda istočnog dela Nemačke povećane se poreske stope i uvedeni su novi poreski oblici, kao što je porez na prihod od investiranja²². Ovakve mere vlade dovele su do transfera novca nemačkih građana u banke u Luksemburgu i Švajcarskoj.

Poreske stope u Nemačkoj je progresivna i postoje sedam kategorija stanovništva u zavisnosti od prihoda koje se oporezuju. Iako je vlada Nemačke smanjila najvišu poresku stopu (koju plaćaju najimućniji Nemci) za 11% (sa 53% na 42%), to nije značajno smanjilo procenat utajenog poreza, jer većina poreskih obveznika iz ove grupe i dalje smatra poresku stopu previsokom. Vlada Angele Merkel je čak 2005. godine predložila jedinstvenu poresku stopu za sve kategorije stanovništva od 25%²³. Ovaj predlog je opozicija oštro kritikovala, tako da jedinstvena poreska stopa nije prihvaćena u nemačkom poreskom sistemu.

Ogroman poreski skandal potresao je Nemačku početkom 2008, kada je otkriveno da je oko 900 najimućnijih Nemaca "sakrilo" svoje prihode na tajnim računima u Lihtenštajnu i tako oštetilo državu za 4 milijarde dolara²⁴. Nemačka obaveštajna služba (BND) je platila €5 miliona službeniku lihtenštajnske LGT banke za CD sa podacima o imenima svojih državljana koji su imali tajne račune kod ove banke. Prvi čovek koji je osuđen za utaju poreza je generalni director *Deutsche Post*-a Klaus Zumwinkl. Njega terete za utaju 1,3 miliona evra.²⁵ Međutim, poreski istražitelji su otkrili mnogo sličnih slučajeva koji nisu bili toliko medijski praćeni kao slučaj Zumwinkl²⁶.

²² Uveden je 1993.

²³ Plan Paula Kirchhofa, stručnjaka iz oblasti poreskog prava.

²⁴ Procenjuje se da jedna trećina od ukupne godišnje evazije (10 milijardi evra) potiče sa skrivenih računa u "poreskim rajevima".

²⁵ <http://www.wealth-bulletin.com/portfolio/tax-trust-and-legal/content/3452429981/>

²⁶ Pretres kuće i kancelarije Klauza Zumwinkl-a snimile su televizijske kamere i fotoreporter.

Ovaj slučaj je primorao nemačku vladu da pooštri kontrolu poreskih obveznika i da uvede nove poreske zakone. Jedan od tih zakona je izazvao buru kontroverzi, jer omogućava pristup računima građana u svim bankama u Nemačkoj. Na taj način država će pokušati da uporedi realno stanje sredstava s poreskim prijavama poreskih obveznika.

Mere vlade su dale rezultate u prvim mesecima posle skandala. Do aprila 2008. uhapšeno je 200 ljudi, a 200 se dobrovoljno prijavilo vlastima. Interesantno je da se prijavilo 330 poreskih obveznika koji nisu bili na spisku, koji su se na taj način "razotkrili". Na spisku je bio i jedan Nemačkin koji je primao socijalnu pomoć, dok je na računu u Lihtenštajnu imao milione.

Nemačkom poreskom sistemu neophodna je reforma. Predsednik nemačke asocijacije poreskih obveznika Karl-Heinz Daeke i poreski ekspert Paul Kirchhof smatraju da poreski sistem mora biti manje složen²⁷. Neophodna je radikalna promena, kako bi prosečan poreski obveznik mogao da ga razume. Pojednostavljenje poreskog sistema bi, takođe, olakšalo adekvatnu kontrolu prikupljanja poreza. Takođe, neophodno je smanjenje poreskih stopa, kao i povećanje broja poreskih obveznika.

Finansijski centri u EU

U Evropi postoji nekoliko zemalja koje se smatraju "poreskim rajevima": Andora, Monako, Lihtenštajn²⁸ i Švajcarska, koje nisu članice EU, kao i Luksemburg koji je jedina zemlja članica EU. Međutim, postoje i teritorije u okviru zemalja EU koje su oslobođene od plaćanja poreza. Radi se uglavnom o britanskim teritorijama - Island Man, Jersey i Gibraltar. Poslovanje u ovim centrima često se dovodi u vezu s nelegalnim aktivnostima, kao što su "pranje novca" i poreska evazija. OECD i EU podstiču razvoj saradnje između zemalja u borbi protiv poreske evazije. EU stalno vrši pritisak na švajcarske vlasti da omoguće pristup tajnim računima stanovnika EU u ovoj zemlji. Nedavni poreski skandal koji je potresao Nemačku, doveo je i do pogoršanja tradicionalno dobrih političkih i ekonomskih odnosa između Lihtenštajna i

²⁷ Oni oštro kritikuju postojeći poreski sistem nazivajući ga "srednjevekovnim".

²⁸ http://www.oecd.org/document/57/0,3343,en_2649_33745_3057880_9_1_1_1,00.html

Nemačke. Nemačka je aprila 2008. potpisala konvenciju OECD o borbi protiv poreske evazije i tako postala šesnaesta²⁹ zemlja koja je potpisala ovaj sporazum. Konvencija obuhvata praćenje i direktnih i indirektnih poreza i omogućava saradnju poreskih administracija ovih zemalja, razmenu informacija u pogledu razlika u poreskim zakonima, sprovođenje međunarodnih poreskih istraga i međusobnu pomoć u prikupljanju poreza.

Međutim, poslednjih 20 godina nastaju novi finansijski centri u okviru EU. Tu se pre svega misli na Holandiju i Irsku. Ovi finansijski centri nisu klasični *offshore* centri, jer imaju jasno definisano poresko pravo i podaci o poslovanju i bankovni računi su dostupni poreskim vlastima.

Kada je postala članica EEZ 1973, Republika Irska je bila jedna od najnerazvijenih zemalja Evrope. Zahvaljujući povoljnim kreditima EU i orijentacijom Irske na razvoj finansijskog tržišta i stvaranjem povoljnih uslova za strane investicije, Irska je postala jedna od vodećih zemalja EU i vodeći finansijski centar ne samo Evrope, već i sveta. Irski poreski sistem je sličan britanskom³⁰, sa samo jednom, ali značajnom razlikom – poreska stopa za porez na dobit preduzeća je jedna od najnižih³¹ na svetu i iznosi od 10% do 12,5%.

Irška takođe, ne oporezuje patente i dobit od patenata, što je privuklo ogromne investicije kompanija sa značajnim udelom intelektualne svojine u ukupnoj aktivni, kao što su Microsoft, Dell, Google, Sun System, itd. Microsoft je 2007. premestio iz Amerike dva "preduzeća kćeri"³² koja se bave isključivo pronalaskom novih proizvoda i tehnologija i registrovanjem patenata i registrovao ih u Dublinu, izbegavajući na taj način plaćanje poreza SAD. Ova preduzeća su registrovana kao društva s neograničenom odgovornošću tako da nemaju obavezu da svoje finansijske izveštaje javno objavljuju. Nagli procvat irske ekonomije naveo je mnoge ekonomske analitičare da je nazovu "Keltskim Tigrom", upoređujući njen razvoj sa razvojem zemalja jugoistočne Azije ("Azijski Tigrovi").

29 Osim Nemačke ovaj sporazum se potpisali i Azerbejdžan, Italija, Velika Britanija, Belgija, Danska, Finska, Francuska, Island, Kanada, SAD, Ukrajina, Holandija, Norveška, Poljska i Švedska.

30 Svi poreski sistemi i zakoni anglosaksonskih zemalja (kao što su Novi Zeland, Australija, Kanada, itd.) se baziraju na sličnim pravilima, koja su uglavnom preuzeta iz SAD.

31 Najnižu stopu poreza na dobit korporacije u Evropi ima Kipar.

32 Preduzeća Round Island One i Flat Company

Holandija ima veoma nisku stopu (1,5%) poreza na dobit od autorskih prava. Grupa Rolling Stones je zaštitila svoja autorska prava preko kompanije Promogroup u Holandiji i platila samo \$7,2 miliona na ime poreza u 2007., umesto \$450 miliona koliko bi platila u Velikoj Britaniji (stopa poreza na prihode od autorskih prava je 40%). David Beckham i grupa U2, takođe, koriste prednosti holandskog poreskog sistema. Otkriće štampe da je U2 promenila svoju irsku izdavačku kuću i odabrala holandsku Promogroup za svog novog izdavača izazvala je veliko negodovanje javnosti, zbog toga što se pevač grupe, Bono Vox, zalaže za smanjenje i otpis duga nerazvijenim zemljama, a sam nije spreman da se odrekne dela svoga bogatstva, kako bi pomogao siromašnima i nezaposlenima.

Holandija pruža i velike podsticaje firmama da se registruju u toj zemlji, jer pruža velike poreske olakšice ako se preduzeće registruje na Holandskim Antilima, njihovoj koloniji i "poreskom raj". Ovakve mere holandske vlade privukle su više od 20.000 multinacionalnih kompanija da svoje administrativno sedište³³ premeste u Holandiju. Među njima su i : Volkswagen, IKEA, Gucci, Pirelli, Prada, Mittal Steel, Trafigura i Fujitsu – Siemens.

Poslednja dešavanja na svetskim finansijskim tržištima i sve prisutnija finansijska i ekonomska kriza u prvi plan ističu i prozivaju ove zemlje da saradjuju sa poreskim vlastima drugih zemalja, kako bi se ušlo u trag pravnju novca i poreskoj evaziji.

Komparativna demografska analiza poreske evazije u Evropskoj Uniji

Demografska analiza poreske evazije nam pomaže da ustanovimo koje kategorije stanovništva (u zavisnosti od pola, godina, nivoa primanja, religije i obrazovanja) su sklonije utaji poreza.

Istraživanja³⁴ korelacije između poreske evazije i religije pokazuju da su Jevreji i Mormoni izraziti protivnici utaje poreza, dok su Hrišćani i Muslimani f eksibilniji po ovom pitanju. Istraživanja su, takođe pokazala da ljudi koji

33 Kompanije koje koriste prednosti oporezivanja se popularno zovu mailbox corporations (korporacije poštansko sanduče), jer one se samo registruju u zemlji koja pruža poreske povlastice, ali najčešće ne posluju u toj zemlji i nemaju ljudske, ni materijalne resurse u ovim zemljama.

34 McGee i Cohn, 2006 (judaizam); McGee i Smith, 2006 (mormoni); Murtuza i Ghanzanfar, 1998 (islam); Pennock, 1998 (hrišćanstvo)

se inače protive poreskoj evaziji smatraju da je ona u izvesnim situacijama opravdana. Polazna osnova u istraživanju je opredeljenje poreskih obveznika za jednu od tri osnovna stava po pitanju evazije poreza – nikada nije opravdana, ponekad je opravdana i uvek je opravdana.

Sledeća tabela prikazuje odgovore koji su dali stanovnici različitih zemalja EU na pitanje: “Da li biste utajili porez da vam se ukaže prilika?³⁵” Tabela pokazuje procenat muškaraca i žena koji smatraju da evazija poreza ni u kakvim okolnostima nije opravdana.

**Tabela 2 : Opravdanost oporezivanja – demografska analiza po polu
“Nikada nije opravdano” (%)**

Zemlja	Muškarci	Žene	Zemlja	Muškarci	Žene
Austrija	54	62	Italija	55	58
Belgija	33	43	Letonija	55	58
Bugarska	63	71	Litvanija	37	41
Češka	55	63	Luksemburg	38	44
Danska	57	74	Malta	75	84
Estonija	38	42	Holandija	42	51
Finska	45	60	Poljska	61	59
Francuska	46	51	Portugal	55	55
Nemačka	53	60	Rumunija	56	59
Velika Britanija	51	61	Slovačka	55	64
Grčka	38	37	Slovenija	56	63
Mađarska	63	67	Španija	53	60
Irska	53	62	Švedska	47	55
Prosek				51.0	57.8

Izvor: Mcgee, Robert W., Tyler, Michael, *Tax Evasion and Ethics: A Demographic Study of 33 Countries*, October 2006

Prosek svih ispitanika iznosi 54,9%, što znači da nešto više od polovine svih ispitanika smatra da je poreska evazija uvek neopravdana i nemoralna. Ako se rezultat istraživanja posmatra na drugi način, uočava se da skoro polovina poreskih obveznika EU smatra da je u izvesnim slučajevima utaja poreza opravdana.

Kada se sumarno pogledaju rezultati uočava se da se žene više³⁶ protive evaziji od muškaraca (57,8% nasuprot 51,3%). Pojedinačno gledano u čak 24 zemlje EU³⁷ žene su veći protivnici poreske evazije od muškaraca, a samim tim i spremnije su da plate porez. U samo dve zemlje (Grčka i Poljska), veći procenat žena u odnosu na muškarce sma-

35 Istraživanje je obuhvatilo više od 200.000 stanovnika iz 81 države, što čini ukupno 85% svetske populacije. The Human Beliefs and Value Service je organizacija koja je sprovela istraživanje 2004 godine.

36 Moguća statistička greška je 1%.

37 U istraživanju nije obuhvaćen Kipar.

tra evaziju opravdanom. Žene se više protive poreskoj evaziji u 90,9% analiziranih zemalja.

Razlike između odgovora žena i muškaraca je najizraženija u zemljama Skandinavije (Danska, Finska) i zemljama engleskog govornog područja (Velika Britanija, Irska i Malta). Ovaj podatak je iznenadio istraživače, zbog toga što se smatra da su žene u ovim zemljama dostigle visok stepen ravnopravnosti i očekivalo se da će rezultati biti slični.

Demografska istraživanja su izvršena i sa stanovišta godina ispitanika. Poreski obveznici su podeljeni u 3 starosne grupe i ponovo im je postavljeno pitanje o opravdanosti evazije poreza. Rezultati istraživanja dati su u tabeli 3.

**Tabela 3: Opravdanost poreske evazije – demografska analiza po godinama
„Nikada nije opravdano“%**

Zemlja	Godine		
	16-29	30-49	50+
Austrija	47	58	64
Belgija	28	34	46
Bugarska	52	59	81
Češka	49	53	70
Danska	64	61	72
Estonija	24	32	56
Finska	38	49	64
Francuska	33	47	57
Nemačka	46	55	64
Velika Britanija	33	56	67
Grčka	32	39	46
Mađarska	52	57	82
Irska	48	56	68
Italija	44	56	64
Letonija	39	59	69
Litvanija	27	33	53
Luksemburg	30	44	44
Malta	71	80	86
Holandija	34	41	59
Poljska	46	61	67
Portugal	56	50	59
Rumunija	44	54	67
Slovačka	54	58	65
Slovenija	48	61	67
Španija	48	53	65
Švedska	45	47	57
Prosek	43,5	52,4	63,8

Izvor: Mcgee, Robert W., Tyler, Michael, *Tax Evasion and Ethics: A Demographic Study of 33 Countries*, October 2006

Ovo istraživanje pokazuje da procenat ljudi koji misle da je nemoralno izbegavanje poreza raste s njihovim godi-

nama. Rezultat potvrđuje tezu da stariji ljudi imaju više poštovanja prema vlasti i autoritetima i da su spremniji da izvrše obaveze prema državi.

Izvršeno je istraživanje i sa aspekta obrazovanja. Klasifikacija obuhvata tri nivoa obrazovanja: niži nivo obrazovanja (osnovna škola ili bez osnovne škole), srednji nivo obrazovanja (srednja škola) i visoki nivo obrazovanja (fakultet i doktorske studije).

Tabela 4: Opravdanost poreske evazije – demografska analiza po obrazovanju “Nikada nije opravdano” %

Zemlja	Obrazovanje		
	Niže	Srednje	Visoko
Austrija	65	55	42
Belgija	45	38	32
Bugarska	75	65	58
Češka	61	58	53
Danska	69	59	63
Estonija	41	39	41
Finska	57	47	54
Francuska	53	36	46
Nemačka	58	53	70
Velika Britanija	58	51	56
Grčka	49	40	33
Mađarska	71	60	47
Irska	67	50	58
Italija	57	56	55
Letonija	66	57	59
Litvanija	48	36	37
Luksemburg	49	37	37
Malta	87	77	77
Holandija	52	48	39
Poljska	62	56	58
Portugal	57	48	61
Rumunija	61	53	61
Slovačka	60	60	56
Slovenija	61	61	53
Španija	60	45	53
Švedska	60	45	53
Prosek	59,6	51,2	52

Izvor: Mcgee, Robert W., Tyler, Michael, *Tax Evasion and Ethics: A Demographic Study of 33 Countries, October 2006*

Rezultati ukazuju na rast sklonosti ka evaziji s porastom obrazovanja.

U tabeli 5 dat je odnos evazije i visine primanja. Mora se naglasiti da ovde nije uzeta određena veličina, jer nivoi prosečnog dohodka značajno variraju među zemljama. Koriste se kategorije niska, srednja i visoka primanja u odnosu na prosek zarada u konkretnoj zemlji.

Tabela 5: Opravdanost poreske evazije – demografska analiza prema nivou zarada “Nikada nije opravdano” %

Zemlja	Lični dohodak		
	Nizak	Srednji	Visok
Austrija	59	59	55
Belgija	49	40	30
Bugarska	76	68	58
Češka	69	61	48
Danska	69	64	63
Estonija	49	43	37
Finska	56	50	51
Francuska	54	49	47
Nemačka	60	51	53
Velika Britanija	58	55	58
Grčka	43	36	30
Mađarska	69	70	60
Irska	66	53	53
Italija	59	58	52
Letonija	62	63	54
Litvanija	42	48	38
Luksemburg	43	43	45
Malta	85	80	76
Holandija	49	49	39
Poljska	62	60	53
Portugal	59	48	57
Rumunija	61	55	59
Slovačka	60	61	60
Slovenija	61	63	55
Španija	66	56	56
Švedska	54	48	50
Prosek	59,2	55	51,4

Izvor: Mcgee, Robert W., Tyler, Michael, *Tax Evasion and Ethics: A Demographic Study of 33 Countries, October 2006*

Tabela pokazuje da se procenat ljudi koji se protive evaziji smanjuje sa porastom njihovih zarada.

Na kraju su dati sumarni podaci po zemljama, kako bi se izveo zaključak u kojim zemljama i među kojim društvenim grupama postoji veća sklonost ka poreskoj evaziji.

Tabela 6: Lista zemalja u kojima se stanovništvo protivi poreskoj evaziji³⁸

Mesto	Zemlja	%
1	Malta	80
2	Bugarska	67
3	Danska	66
3	Mađarska	66
4	Slovenija	60
4	Letonija	60
4	Poljska	60
5	Slovačka	59
5	Češka	59
6	Austrija	58
6	Irska	58
7	Nemačka	57
7	Rumunija	57
7	Španija	57
7	Italija	57
8	Velika Britanija	56
9	Portugal	55
10	Finska	53
11	Švedska	51
12	Francuska	48
13	Holandija	46
14	Luksemburg	41
15	Estonija	40
16	Litvanija	39
17	Belgija	38
18	Grčka	37
	Prosek	54,8

Izvor: Mcgee, Robert W., Tyler, Michael, *Tax Evasion and Ethics: A Demographic Study of 33 Countries*, October 2006

Rezultati istraživanja su pokazali da se sklonost ka plaćanju poreza u zemljama članicama EU smanjuje kako se ide od severa ka jugu. Takođe, zaključak je da religioznost igra bitnu ulogu u nameri poreskih obveznika da izmire svoja dugovanja prema državi (Malta i Bugarska se smatraju zemljama u kojima religija igra ključnu ulogu u razvoju nacionalnog identiteta), ali ne i presudnu (Italija, Španija, Portugal su izrazito katoličke zemlje, ali je evazija poreza u njima značajna, kao i Grčka – pravoslavna zemlja). Uočeno je i da poreski sistem zemlje stimuliše izbegavanje plaćanja poreza. Što je on fleksibilniji, građani su spremniji da utaje porez, jer postoji mala šansa da će biti otkriveni (Holandija, Luksemburg). Ali, s druge strane i građani zemalja s visokom stopom oporezivanja

38 Tabela je data po opadajućem redosledu. Broj 1 označava da u toj zemlji stanovnici najviše poštuju poreske propise i najmanje su skloni poreskoj evaziji.

(Francuska, Švedska) su spremniji da iskoriste priliku da utaje porez, zbog prevelikog poreskog opterećenja.

Dakle, prosečan građanin EU koji je spreman da preuzme rizik izvršenja poreske evazije je mlađi muškarac, visokog obrazovanja i visokih primanja.

PORESKA EVAZIJA U SRBIJI

Problem poreske evazije prisutan je i u Srbiji. O tome koliko je oštećena državna kasa po ovom osnovu ne postoje egzaktni podaci. S jedne strane nemoguće je detektovati sve obveznike koji ne plaćaju poreze, a s druge strane zbog visokog nivoa korupcije, čak i oni koji su otkriveni uspevaju da se izvuku ili da plate samo deo svoje poreske obaveze. Za značajan iznos poreskih prihoda država ostaje uskraćena i zbog pranja novca i seljenja i premeštanja kapitala u poreske rajeve

Prema podacima Direkcije Poreske policije tokom 2004. godine u Republici Srbiji podneto je nadležnim tužilaštvima 876 krivičnih prijava i 13 dopuna krivičnih prijava.³⁹ Regionalni razmeštaj ovih prijava dat je u tabeli 7.

Tabela 7: Regionalni razmeštaj i struktura podnetih krivičnih prijava u 2004. g.

Podnete krivične prijave	Regionalna odeljenja				Direkcija
	Beograd	N. Sad	Kragujev.	Niš	
Broj podnetih kriv.prijava	161	172	249	294	876
Broj dopuna kriv.prijava	1	5	0	7	13
Broj prijavljenih lica	186	212	259	330	987
Broj prijavlj.krivičnih dela	182	269	326	341	1118
Iznos izbeg.poreza (mil.din)	1.251,48	842,26	539,29	1.233,45	3.866,48

Izvor: www.mfin.sr.gov.yu

Iz tabele vidimo da je državni budžet bio oštećen za 3,8 milijarde dinara, sa naglaskom da je najveći broj prekršaja učinjen u Nišu i Kragujevcu. Zašto je to tako sasvim je logično pitanje koje se ovde nameće. Mišljenja smo da jedan od glavnih uzroka predstavlja propadanje velikih društvenih preduzeća, kao što su "MIN"-Niš, "EI"-Niš, "Zastava"-Kragujevac (urović-Todorović, et. al, 2005, s. 168). Naime, tom prilikom velikih broj radnika ostao je bez posla i bez prihoda, tako da su bili ekonomski prinudjeni da se bave poslovima u zoni sive ekonomije, od koje ih je teško odvići.

Ako dalje analiziramo strukturu prijavljenih lica u podnetim krivičnim prijavama (tabela 8) lako uočavamo da

39 Izveštaj o radu Direkcije Poreske policije

oko 2/3 otpada na direktore i vlasnike direktore, što znači da najveći broj kriminalnih radnji potiče od top menadžmenta preduzeća, koji umesto da se bore za osvajanje tržišta i ostvarivanje što boljih poslovnih performansi, izvore profita traže na lak ali nezakonit način.

Tabela 8: Struktura prijavljenih lica u krivičnim prijavama u 2004.g.

Svojestvo prijavljenih lica	Regionalna odeljenja				Direkcija	
	Beograd	N.Sad	Kragujev.	Niš	Broj	%
Vlasnik-direktor	66	54	62	88	270	27
Direktor	58	92	70	155	375	38
Ovlašćeno lice	15	29	27	22	93	10
Preduzetnik	32	27	73	49	181	18
Drugo fizičko lice	5	5	22	8	40	4
Ostalo	10	5	5	8	28	3
Sektor PP	186	212	259	330	987	100

Izvor: www.mfin.sr.gov.yu

Tabela 9: Poreska evazija po poreskim oblicima u 2004.g

R.broj	Vrsta poreza	Iznos (din.)
1.	Akciza	65.357.965,58
2.	Porez na promet	2.190.880.087,88
	- proizvoda	2.115.871.756,67
	- usluga	75.008.331,21
3.	Porez na dobit preduzeća	24.343.394,60
4.	Porez po odbitku	1.585.899.244,45
	- porez i doprinosi na lična primanja	1.535.513.435,51
	a) porez na zarade	364.489.065,99
	b) doprinos za PIO	565.366.031,14
	c) doprinos za zdravstveno osiguranje	311.784.851,11
	d) doprinos za nezaposlene	30.201.494,09
	e) porez na fond zarada	61.318.526,18
	f) lokalni prihodi	1.340.485,70
	g) nerazdvojeni porez i doprinosi	201.012.981,30
	- porez na ostale prihode	50.385.808,94
	Ukupan iznos izbegnutog poreza	3.866.480.692,51

Izvor: www.mfin.sr.gov.yu

Iz ove tabele vidimo da više od polovine izbegnutih poreza se odnose na porez na promet. Zbog ovog nedostatka poreza na promet on je napušten u preko 100 zemalja, tako da umesto njega egzistira PDV. U našoj zemlji sa primenom PDV-a krenuli smo 01.01.2005.godine. Na drugom mestu su porezi po odbitku, to znači da i dalje veliki broj uposlenika radi na crno.

Prema zvaničnim podacima utajeni porezi čine 1,25% ukupno naplaćenih prihoda (tabela 10), što nikako ne odgovara stvarnosti, jer i u mnogo uređenijim zemljama poreska evazija ima mnogo veće učešće. Medjutim, ono što

zabrinjava jeste da po nekim procenama učešće sive ekonomije, a po tom osnovu i evazije poreza, iznosi do 1/3 BDP-a Republike Srbije. Ove procene temelje se na činjenici da smo mi jedna od najkorumpiranijih zemalja u svetu, tako da se smatra da je prijavljeni iznos poreske evazije samo deo od ukupno otkrivenih prevara i utaja poreza. Zbog toga je u velikom interesu države da se efikasno suprotstavi ovom zlu, kako bi obezbedila dovoljno sredstava u budžetu za nesmetano finansiranje svojih funkcija.

Tabela 10: Učešće utajenog poreza u ukupnom prikupljenom porezu u 2004.g.

Vrsta poreza	Ukupno napl.porez	Iznos utajenog poreza	Učešće u %
Akcize	68.578.221.000	65.357.965	0.09
Porez na promet	156.831.636.000	2.190.880.088	1.39
Porez na dobit	6.923.566.000	24.343.395	0.35
Porez po odbitku	76.940.228.000	1.585.899.244	2.06
Ukupno	309.273.651.000	3.866.480.692.51	1.25

Izvor: www.mfin.sr.gov.yu

ZAKLJUČAK

Bez sumnje poreska evazija je štetna pojava. Uzrokovana je brojnim nepravilnostima i propustima u funkcionisanju pravne države i finansijskog sistema zemlje. Naime, od neplaćanja poreza koristi imaju samo pojedinci, dok se šteta prostire na celo društvo. U slučaju kada bi većina poreskih obveznika uredno izmirivala svoje obaveze stvorio bi se prostor za smanjenje poreskog opterećenja, što bi automatski dovelo do porasta kupovne moći poreskih obveznika i njihove akumulativne sposobnosti.

Nivo sive ekonomije direktno korelira sa obimom poreske evazije u određenoj zemlji. U Italiji koja ima sivu ekonomiju 25,7% očigledno je da će biti veći obim evazije poreza u odnosu na SAD, gde obim sive ekonomije iznosi 8,5%⁴⁰. Da bi se smanjila poreska evazija neophodno je uklanjanje uzroka sive ekonomije, a ne sprečavanje njenih negativnih posledica. Stabilnost poreskog i pravnog sistema omogućuje smanjenje poreske evazije. Poreski sistem koji se neprestano menja plodno je tlo za evaziju, a težak je i za praćenje samim poreskim službenicima.

Takođe, poreski sistem mora biti transparentan, odnosno građani moraju videti tačno za šta daju porez, tj. koje će zadatke finansirati država njihovim novcem. Na taj način poreska politika se približava građanima i stvara

⁴⁰ Podaci za 2003 godinu.

se svest o potrebi plaćanja poreza u određenom društvu. Istraživanja pokazuju da mnogi građani misle da veći deo prikupljenog poreza ide na održavanje skupe i neefikasne poreske administracije. Transparentnost poreskih propisa i zakona i aktivna uloga države treba da izmene takav negativan imidž. S druge strane, pojednostavljene administrativnog postupka prikupljanja poreza i niže poreske stope predstavljaju ekonomske mere koje dovode do smanjenja poreske evazije.

Ograničavanje samovolje *offshore* zemalja i kompanija je preduslov za efikasno otkrivanje slučajeva evazije van granica zemlje. Potpisivanje sporazuma OECD-a o saradnji država u borbi protiv poreske evazije predstavlja značajan korak ka pravnom regulisanju poreske evazije na međunarodnom planu. Takođe, potpisivanje bilateralnih ugovora o sprečavanju dvostrukog oporezivanja reguliše evaziju poreza na internacionalnom nivou.

U pogledu poreske evazije ni Srbija nije izuzetak. Prethodne generalne napomene važe i za nas, s tim što mi imamo još kompleksniju problematiku usled prisustva visokog nivoa korupcije, koji je među najvećim u Evropi. Stoga je bespoštedna borba protiv ovog zla prvi korak u borbi protiv poreske evazije. Dalje smanjenje evazije poreza može se očekivati i u slučaju ako dodje do ozbiljne reforme sudstva, gde će se procesi po ovom osnovu završavati mnogo efikasnije i brže. Uvođenje sintetičkog poreza na dohodak građana će, takođe dodatno smanjiti evaziju direktnih poreza, jer će se tada oporezovati svi prihodi koje ostvari fizičko lice uz primenu progresivnih poreskih stopa.



Jadranka Đurović-Todorović

je vanredni profesor na Ekonomskom fakultetu u Nišu. Na osnovnim akademskim studijama predaje Monetarnu ekonomiju i Javne finansije. Na master studijama drži nastavu iz Monetarnog i fiskalnog menadžmenta a na doktorskim studijama iz Finansijske teorije i politike. Do sada je objavila dva udžbenika i preko 80 radova. Član je Saveza ekonomista Srbije, Naučnog društva Srbije i International Research Society for Public Management. Učestvovala je u projektima domaćeg i međunarodnog značaja.

Literatura

1. Bartlett, B., *Europes Underground Economies, Brief Analysis no.278, September 4, National Center for policy Analysis, 1998,*
2. D Amuri, F., Fioro, C., *Work Income Tax Evasion in Italy: Analysis of Redistribution Effects, XVI Riunione Scientifica Siep, 7-8, Ottobre 2004*
3. Đurović-Todorović, J., *Pozitivna i normativna analiza poreske evazije u funkciji strukturnih promena zemlje, Monografija: Strukturne promene i demografska kretanja zemalja Južne Evrope, Ekonomski fakultet, Niš, 2006.,*
4. Đurović-Todorović, J., Jovanović, M., Krstić, B., *Monetarni i fiskalni menadžment, Ekonomski fakultet Niš, 2006.*
5. Đurović-Todorović, J., Đordjević, M. , *Poreska evazija kao kočnica razvoja Republike Srbije, Ekonomist 1, tematski broj, Beograd, 2005,*
6. Feinstein, J., *An Econometric Analysis of Tax Evasion and Its Detection, Rand Journal of Economics 22, Spring 1991,*
7. Friedman, E., Johnson, S., Kaufmann, D., Zoido-Lobaton, P., *Dodging the Grabbing Hand: The Determinants of Unofficial Activity in 69 Countries, Journal of Public Economics 76, June 2000,*
8. Fortin, B., Lemieux, T., Frechette, P., *The Effect of Taxes on Labor Supply in the Underground Economy, American Economic Review 84, March 1994,*
9. Harvey, S.R., *Public Finance, Sixth Edition, McGraw-Hill Irwin, New York, 2002.,*
10. http://topics.law.cornell.edu/wex/tax_evasion
11. <http://www.wealth-bulletin.com/portfolio/tax-trust-and-legal/content/3452429981/>
12. http://www.oecd.org/document/57/0,3343,en_2649_3374_5_30578809_1_1_1_1,00.html
13. *Izveštaj o radu Direkcije Poreske policije, Beograd, 2004.*
14. *Joint Committee on Taxation, Tax Amnesty, Pamphlet JCX-63-98, Washington DC, US Government Printing Office, January 30, 1998,*
15. Jovanović, M., Đurović-Todorović, J., *Finansijska teorija i politika, Petrograf, Niš, 2003.,*
16. *Judge Learned Hand, Commissioner v. Newman, 1947,*
17. McGee, W.R., Tyler, M., *Tax Evasion and Ethics: A Demographic Study of 33 Countries, October 2006,*
18. *Templin, N., Off the Books, Wall Street Journal, April 4, 1995,*
19. *Thuronyi, V., Comparative Tax Law, Kluwer Law International, 2006,*
20. www.mfin.sr.gov.yu

AKTIVNO KORIŠĆENJE IKT U PRIVREDI: PREDUSLOV RAZVOJA EKONOMIJE ZASNOVANE NA ZNANJU I DIGITALNOJ KULTURI

ACTIVE USING OF ICT IN ECONOMY: PREREQUISITE OF ECONOMY DEVELOPMENT BASE ON KNOWLEDGE AND DIGITAL CULTURE

Slavko Vujović

Član Savetodavnog Veća Slobomir P Univerziteta, Slobomir, Republika Srpska

Apstrakt

Nivo korišćenja IKT (informaciono komunikacionih tehnologija) postaje odlučujući faktor razvoja Informacionog društva promovisanog od Evropske Unije i prihvaćenog u Srbiji, usvajanjem odgovarajućih akata. Značajan deo ovih aktivnosti odnosi se na privredu, kao što je: prilagodavanje obrazovnog sistema privredi zasnovanoj na znanju i digitalnoj kulturi i razvoj e-poslovanja. Cilj ovog rada je da ukaže na pristup i postupak ostvarivanja ovih zadataka, prikazujući razvojnu vertikalu informacionih sistema, e-poslovanja i sistema informacione podrške upravljanju i odlučivanju.

Ključne reči: *informaciono društvo, ekonomija znanja, informacione tehnologije.*

Abstrakt

The level ICT (information communication technology) using became a key factor of Information society development promoted from EU and accepted in Serbia through adopting the appropriate legislative. The dominant part of those activities refers to economy like adjustment of education system to economy based on knowledge, digital culture and development of e-business. The aim of this work is to draw attention on approach and procedure of achievement this task showing the development vertical of information system, e-business and system of information support to management and decision-making.

Key words: *information society, economy of knowledge, information technology.*

UVOD

Evropska Unija je za države članice utvrdila ciljeve, strategiju i akcioni plan razvoja informacionog društva. Akcioni plan eEvrope 2002 godine definisao je skup ključnih akcionih tačaka: *širokopojasni pristup, bezbednost, eUključivanje, eUprava, eUčenje, eZdravlje i ePoslovanje*, koje je potrebno realizovati u određenoj dinamici.

Evropske implikacije na Srbiju, u pogledu razvoja informacionog društva, rezultirale su utvrđivanjem strategije i akcionog plana razvoja, koji su prihvaćeni od strane nadležnih organa 2006 god. Ključne tačke pomenutih akata koje se direktno odnose na privredu je: e-učenje i e-poslovanje, za koje je predviđeno stvaranje okruženja za primenu ali ne i detaljan program realizacije, na koji u osnovi treba da ukaže ovaj rad. E-učenje je definisano kao *prilagođavanje obrazovnog sistema i obučavanje u EU, privredi zasnovanoj na znanju i digitalnoj kulturi.*

Osnovni zadatak ekonomije zasnovane na znanju i digitalnoj kulturi, promovisane od strane EU, je stvaranje uslova i mehanizama pomoću kojih će novo znanje imati odlučujuću ulogu na faktore procesa proizvodnje (sredstva za rad, predmet rada i živi rad), na način što postaje sastavni deo ovih faktora. Ova ekonomije se zasniva na sledećim premisama: *intelektualnom kapitalu,*

upravljanju znanjem i organizaciji koja uči -učea organizacija (1, str.18-23). Poslednje dve premise u direktnoj su zavisnosti od nivoa korišćenja IKT u privredi, koje sa svoje strane imaju presudan uticaj na razvoj intelektualnog kapitala zaposlenih, komitenata i klijenata. Funkcionalnu osnovu ove ekonomije i preduslov njenog razvoja čini visok nivo korišćenja IKT u privredi.

Upravljanje znanjem obuhvata organizacione procese koji čine sinergiju potencijala informacione tehnologije i kreativnih i inovativnih potencijala ljudi. Upravljanje znanjem zasniva se na:

- metodama upravljanjem znanjem preko implementiranje sistema za koordinaciju toka informacija i kreiranje procesa koji će korisnicima omogućiti deljenje znanja,
- otkrivanju znanja (*Knowledge discovery*) u bazama podataka u formi razumljivih složajeva u podacima,
- alatima za izvođenje znanja iz podataka – *OLAP (On-line Analytical Processing)*.

Organizaciju koja uči, neophodno je dovesti u vezu sa digitalnom globalnom infrastrukturuom učenja, naslonjenom na internet tehnologije.

Da bi se i u našoj zemlji pristupilo na savremen i organizovan način korišćenju IKT u privredi, potrebno je:

1. Utvrditi obrazovni okvi iz ove oblasti, koji bi se sprovodio od strane:

- visokoškolskog sistema na fakultetika na kojima se izučava menadžment i poslovna ekonomija. Utvrđivanje ovog okvira moguće je od strane nadležnog prosvetnog organa zaduženog za unapređenje obrazovanja.
- u javnom i privatnom sektoru u organizaciji neke od postojećih institucija.

2. Utvrditi strategiju korišćenja IKT u privredi i način njene operacionalizacije.

Predlog obrazovnog okvira i strategije korišćenja IKT u privredi, po našem mišljenju treba da utvrdi Savez ekonomista Srbije, kao najrespektabilnija strukovna asocijacija ekonomista, nakon čega bi se ovi predlozi uputili nadležnim organima u obrazovanju i privredi na usvajanje i sprovođenje. U tom smislu ovaj rad treba shvatiti kao autorov doprinos ovom predlogu.

Potreba za ovakvim pristupom proizilazi iz sledećih razloga:

- Svetski ekonomski forum iz Ženeve za prošlu godinu Srbiju je svrstao na 83 poziciju, na listi od 134 zemlje, prema nivou korišćenja IKT za pokretanje ekonomskog rasta i razvoja (Slovenija je svrstana na 31-vu a Hrvatska na 49-tu poziciju). Sa ovom pozicijom Srbija se svrstava među poslednje zemlje u Evropi, i nalazi se samo ispred Moldavije, Albanije i BiH.
- Razvoj menadžmenta, marketinga i savremenih organizacionih formi poslovanja u direktnoj je zavisnosti od korišćenja IKT u poslovanju. Dok razvoj i primenu u praksi ovih ekonomskih kategorija u razvijenim zemljama, prati odgovarajući nivo razvoja IS i na njima zasnovane nove strategije poslovanja, mi se nalazimo još u početnim fazama korišćenja IKT u privredi (sem u nekim oblastima kao što je: bankastvo i kompanije čije je poslovanje orijentisano na komunikacione tehnologije i sl.), koje daju polovičnu podršku čak i tradicionalnom načinu poslovanja. Za prevazilaženje postojeće situacije, neophodno je da mogućnosti IKT i na njima zasnovan razvoj IS i novih strategija poslovanja, postanu sastavni deo seta znanja menadžera.
- Treba istaći da se, i pored toga što se nove strategije poslovanja i njihova operacionalizacija zasnivaju na IKT, problem njihovog razvoja nije prevažno pitanje tehnologije već poslovanja („*business first, technology second*”). Ovakav pristup zahteva da nastavni kadar za ovu oblast na visokoškolskim ustanovama ekonomskog i menadžerskog usmerenja raspolaže, pored IKT znanja, i znanjuma konceptijsko metodološkog razvoja: IS, e-poslovanja i sistema informatičke podrške odlučivanju, uz neizostavno poznavanje poslovne ekonomije i menadžmenta, što je u nas redak slučaj.
- Ne postoji institucionalizovana i organizovana obuka i obrazovanje za menadžere i ostale zaposlene u javnom i privatnom sektoru iz oblasti korišćenja IKT u poslovanju. Prethodne činjenice nedvosmisleno ukazuju na zabri-

njavajuću situaciju u kojoj se nalazi naša privreda po pitanju korišćenja savremenih IKT u poslovanju, koja se ne može prevladati stihijski bez regulative o kojoj je bilo reči.

Razvojna vertikalna informacionih sistema, e-poslovanja i sistema informacione podrške upravljanju i odlučivanju

Obrazovni okvir i strategija korišćenja IKT u privredi u početnoj fazi treba da obuhvati: transakcione IS (*On Line Transaction Processing-OLTP*), razvoj arhitekture za podršku odlučivanju (*Data Warehouse-DW*), primenu alata za analitičku obradu (*On Line Analytical Processing-OLAP*). U narednoj fazi na ovim osnovama definiše se razvojna vertikalna novih strategija poslovanja i njihova operacionalizacija, počev od: e-poslovanja, poslovne inteligencije, upravljanja lancem vrednosti, upravljanja internom (*Enterprise Resource Planning-ERP*) i eksternom (*Customer Relationship Management-CRM*) efikasnošću kompanije u ambijentu elektronskog poslovanja, sve do sistema podrške odlučivanju (*Decision Support Systems -DSS*) automatizovanim postupkom, uz prethodnu izgradnju arhitekture sistema za podršku odlučivanju. Na slici 1. prikazana je razvojna vertikalna informacionih sistema (IS) i savremenih oblika poslovanja, zasnovana na korišćenju IKT u poslovanju.

U cilju potpunijeg sagledavanja ove materije, neohodno je istaći osnovni pristup razvoju pojedinih segmenata ove vertikale. Treba imati u vidu da je neizostvano učešće menadžmenta-korisnika (poznavalaca poslovanja) u radnim timovima koji razvijaju svaku od aktivnosti ove vertikale u poslovanju i da su ovi kadrovi nosioci logičkog dizajna, kao najvažnijeg dela razvoja IS, odnosno tranzicionog plana e-poslovanja, dok su informatičari nosioci fizičkog dizajna, odnosno implementacije logičkog dizajna na računaru.

Razvoj transakcionih informacionih sistema (*On /ine Transaction Processing Systems-OLTP*) polazi od potrebe reinženjeringa poslovnih procesa kompanije i njihove automatizacije, uz primenu savremenih metodologija, metoda i sredstava koja se koriste u razvoju IS. Razvoj ove vrste IS zasnovan je na integralnom pristupu razvoju IS preduzeća, vodeći računa o okruženju internet tehnologija i njihovom uticaju na razvoj IS.

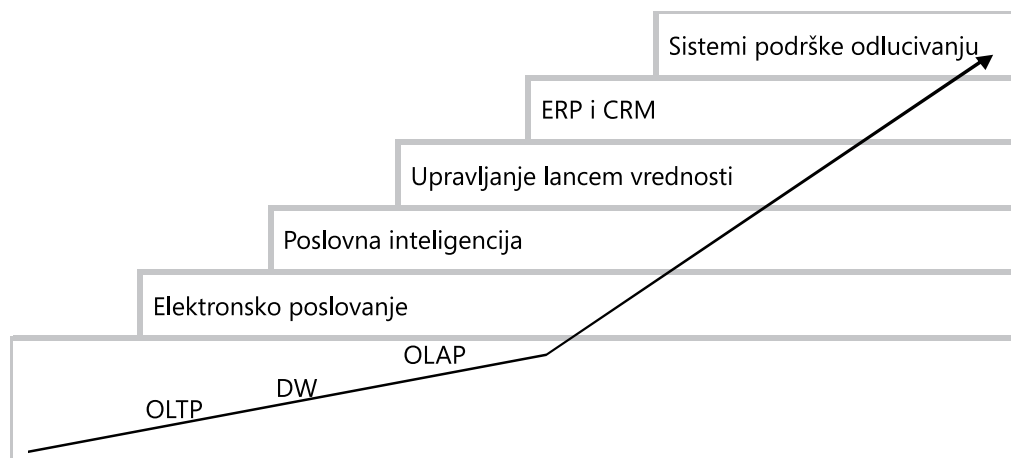
Razvoj integralnog IS preduzeća odvija se uz primenu odgovarajućih metodologija i metoda u postupku dizajniranja OLTP. Logički dizajn odnosi se na: fazu utvrđivanja strategijskog plana razvoja IS i fazu analize (2, str. 203-218)

Faza utvrđivanja *strategijskog plana razvoja IS* polazi od reinženjeringa poslovnih procesa i potrebe unapređenja postojećeg IS, a obavlja se uz pomoć odgovarajućih metodologija, sledećim postupkom: utvrđivanje poželjnog modela poslovnog sistema, definisanje arhitekture IS, utvrđivanje prioriteta realizacije pojedinih informacionih podsistema, izrada posebnih studija koje se odnose na: potrebne IKT, kadrovske resurse i standardizaciju, utvrđivanje terminskog plana realizacije projekta.

Faza analize u razvoju IS, obavlja se putem primene određenih metodologija, kako bi se definisali: sistemski ulaz, tokovi podataka, procesi, izlaz i dekompozicija sistema na njegove podsisteme i na kraju ove faze utvrđivanje modela podataka, koji predstavlja osnov za kreiranje baza podataka.

Nakon definisanja faza logičkog dizajna IS u kome presudno učestvuje deo članova projektnog tima iz redova

Slika 1: Razvojna vertikalna IS i savremenog poslovanja



menadžmenta i stručnjaka iz poslovnog sistema, informatičari pristupaju fizičkom dizajnu, tj. implementaciji ovih rešenja na računaru.

Razvoj informacionih sistema u okruženju internet tehnologija (*internet, intranet i ekstranet*) značajno se intezivira u uslovima otvorene privrede i jačanja konkurentskih odnosa na tržištu, što je dovelo do premeštanja težišta poslovanja preduzeća sa internih na eksterne faktore. U ovakvim okolnostima funkcionisanje preuzeća mora biti zasnovano na otvorenoj, mrežnoj i informaciono fundiranoj infrastrukturi (3, str. 299-304) Ovaj zahtev se može ostvariti integracijom IS a time i poslovanja, zasnovanog na integraciji mreža: interneta, intraneta i ekstraneta, prikazanim na slici 2.

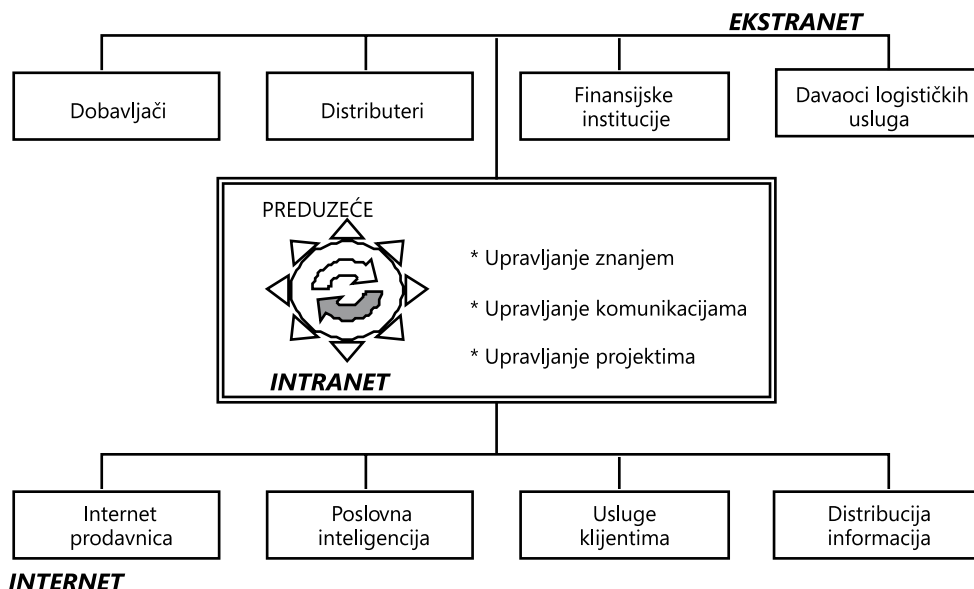
Funkcije ovih mreža mogu se svesti na sledeće:

- *Internet* omogućava postavljanje Web sajta koji je orijentisan na pružanje usluga klijentima, istraživanje tržišta i prikupljanje relevantnih informacija sa tržišta i iz okruženja;
- *Intranet* unapređuje internu komunikaciju, omogućava automatizaciju poslovanja, unapređuje upravljanje internim procesima i korporacijskim znanjem;
- *Ekstranet* unapređuje komunikaciju preduzeća s poslovnim partnerima, kao što su dobavljači, posrednici, konsalting firme i slično. Svrha ovog povezivanja je deljenje informacija s poslovnim partnerima.

Skladište podataka (*Data Warehouse-DW*) razvija se kao osnovni informacioni resurs za odlučivanje i razvoj poslovne inteligencije, s obzirom da transakcioni IS ne zadovoljavaju ove potrebe. Za skladište podataka se može reći da predstavlja bazu podataka dizajniranu za potrebe podrške odlučivanju, uz optimizaciju vremena upita (4, str.10)). Suština DW filozofije su integracija podataka u bazu podataka i kvalitetna metamorfoza podataka u informacije, putem ekstrakcije, kombinacije i konverzije. Maksimalni efekti od DW postižu se kada je koncipirana, implementirana, upravljena i razvijena u kontekstu strategijskog odlučivanja (5, str. 357)

Dok se kod OLTP sistema dekomponovanje i modelovanje poslovnog sistema vrši počev od funkcija, potom njihovih procesa i njima pripadajućih klasa podataka, DW sistemi polaze od modelovanja poslovnog sistema prema određenim područjima poslovanja (na primer: nabavka a ne narudžbenica), koje se nazivaju *Data Mart (DM)* i njima pripadajućih dimenzija koje determinišu mogućnost organizacije podataka, odnosno način filtriranja, smeštanja i grupisanja podataka. Neophodno je voditi računa da se kreira dizajn podataka koji će odgovarati korisniku, kako po sadržaju tako i pristupu podacima. Utvrđeni DM i dimenzije, pripadaju logičkom dizajnu i predstavljaju osnov za kreiranje DW baze. Korisnik baze podataka je u mogućnosti da dobije direktno razne forme izveštaja na svom računaru, prema željenom sadržaju (1, str.249-255)

Slika 2: IS i poslovanje zasnovani na ntegraciji: interneta, intraneta i ekstraneta



Alati za analitičku obradu (*On line Analytical Processing–OLAP*), koriste se kao sredsvo za izvođenje znanja iz podataka. Ovi alati predstavljaju konceptualni i intuitivni, lako razumljiv model, zasnovan na metodologiji multidimenzionalne analize, što znači da omogućavaju pogled na podatke kroz veći broj filtera, tj. dimenzija, što obezbeđuje menadžerima efikasne odgovore.

OLAP alati obuhvataju brojne mogućnosti, od pretraživanja i navigacije, preko raznih vrsta proračuna, do složenih analiza, na primer vremenskih serija i raznih vidova modelovanja. Ovi alati mogu „pokriti” kompletan hijerarhijski lanac što čini okosnicu donošenja poslovnih odluka, koji započinje podacima, nastavlja se odlukama i završava poslovnom inteligencijom (1, str. 261-265).

Naglašena primenljivost OLAP alata proizilazi iz mogućnosti strukturiranja podataka na način usklađen sa načinom na koji ljudi analiziraju pojave i procese.

OLAP alati imaju mogućnost da generišu zahtevani odgovor u realnom vremenu, da produkuju izveštaje na bazi određenih parametara i iste, po potrebi prikazuju grafički, što olakšava proces donošenja odluka.

OLAP alate karakteriše jednostavnost pri upotrebi, brzina i prilagodljivost analitičkim mogućnostima za koje su namjenjeni. Na tržištu je raspoloživo više vrsta alata za analitičku obradu od kojih su najznačajniji: (6).

- *Višedimenzionalni OLAP ili MOLAP (Multidimensional OLAP)*, čine skup proizvoda koji koriste sopstvenu bazu podataka n-dimenzionalne matrice strukture.
- *Relacioni OLAP ili ROLAP (Relational OLAP)* koriste relacioni model kao osnovu svoje baze podataka.
- *Alati analitičke obrade za ston računare ili DOLAP (Desktop OLAP)* podržava manje aplikacije pojedinačnih korisnika.
- *Hibridni OLAP ili HOLAP (Hybrid OLAP)* kombinuju prednosti MOLAP-a i ROLAP-a, i najčešće je u upotrebi.

Elektronsko poslovanje, kao nova strategija poslovanja, koja se zasniva na prethodno razvijenoj informacionoj infrastrukturi, ne odosi se samo na elektronsku trgovinu, već i na poslovne operacije koje se obavljaju unutar korporacije, kao što su: proizvodnja, razvoj, korporativna infrastruktura i proizvodi.

Do sada je najviše razvijeno elektronsko poslovanje u sledećim delatnostima:

- On line prodaja sopstvenih proizvoda i usluga,
- elektronsko bankastvo i on line finansijske transakcije,
- elektronska trgovina,
- on line zabava i rekreacija
- elektronsko izdavaštvo i elektronske publikacije.

Elektronsko poslovanje zahteva temeljnu transformaciju organizacionih struktura preduzeća. Nova organizaciona struktura procesno orijentisana, zasnovana na informacionim, prevashodno internetskim tehnologijama, podrazumeva elektronsko poslovanje kao savremeni oblik poslovanja, imanentan ekonomiji zasnovanoj na znanju i digitalnoj kulturi.

Upravljanje tranzicijom sa tradicionalnog na elektronsko poslovanje predstavlja složen proces, pri čemu treba imati u vidu brojne elemente, od kojih ističemo samo neke:

1. Osnovna pitanja tranzicionog postupka (1, str. 136-149)

- zamena geografskog i prostornog koncepta poslovanja informacionim konceptom,
- rešavanje niza važnih pitanja za upravljanje tranzicionim postupkom, kao što su: stanje nacionalne zakonodavne regulative za podršku e-poslovanju, analiza tržišta sa stanovišta preduzeća za e-poslovanje, kadriovsko i IKT prilagođavanje novim uslovima poslovanja, priprema strategijskog plana prelaska na e-poslovanje i sl.

2. Strategija kontrolisane razvojne metamorfoze e-poslovanja, nalaže određene tranzicione faze, koje se mogu sistematizovati sledećim redosledom:

Faza 1 - Pojavljivanje, bitisanje i ostanak na Mreži.

Faza 2 - Oraganizovanje dobro strukturiranog Web sajta.

Faza 3 - Odvijanje različitih mogućnosti elektronskog trgovanja.

Faza 4 - Usvajanje i realizacija koncepta sveobuhvatnog elektronskog poslovanja.

Faza 5 - Sticanje i zadržavanje pozicije respektabilnog subjekta na eleketronskom tržištu.

3. Tranzicioni plan e-poslovanja odnosi se na pove-

zivanje strategije e-poslovanja s tehnologijom, resursima i sposobnostima zaposlenih u preduzeću, kako bi se strategija operacionalizovala. Definisanje tranzicionog plana je proces koji se odvija određenim postupkom, iz koga bi izdvojili polazni aplikativni okvir e-polosvanja, prikazan na slici 3.

Ovim aplikativnim okvirom obuhvaćene su aplikacije elektronskog poslovanja, kao što su: upravljanje lancem ponude, upravljanje lancem potražnje, upravljanje odnosima s klijentima itd., uz predhodno razvijeno skladište podataka i aplikacije korišćenja poslovne inteligencije, što ukazuje na složenost realizacije tranzicionog plana. Fukcionisanje ovog aplikativnog okvira zasniva se na razmeni elektronske dokumentacije, odnosno poruka. Tako, na primer, u području trgovine standardizovane su međunarodne EDIFACT poruke za redovnu upotrebu:

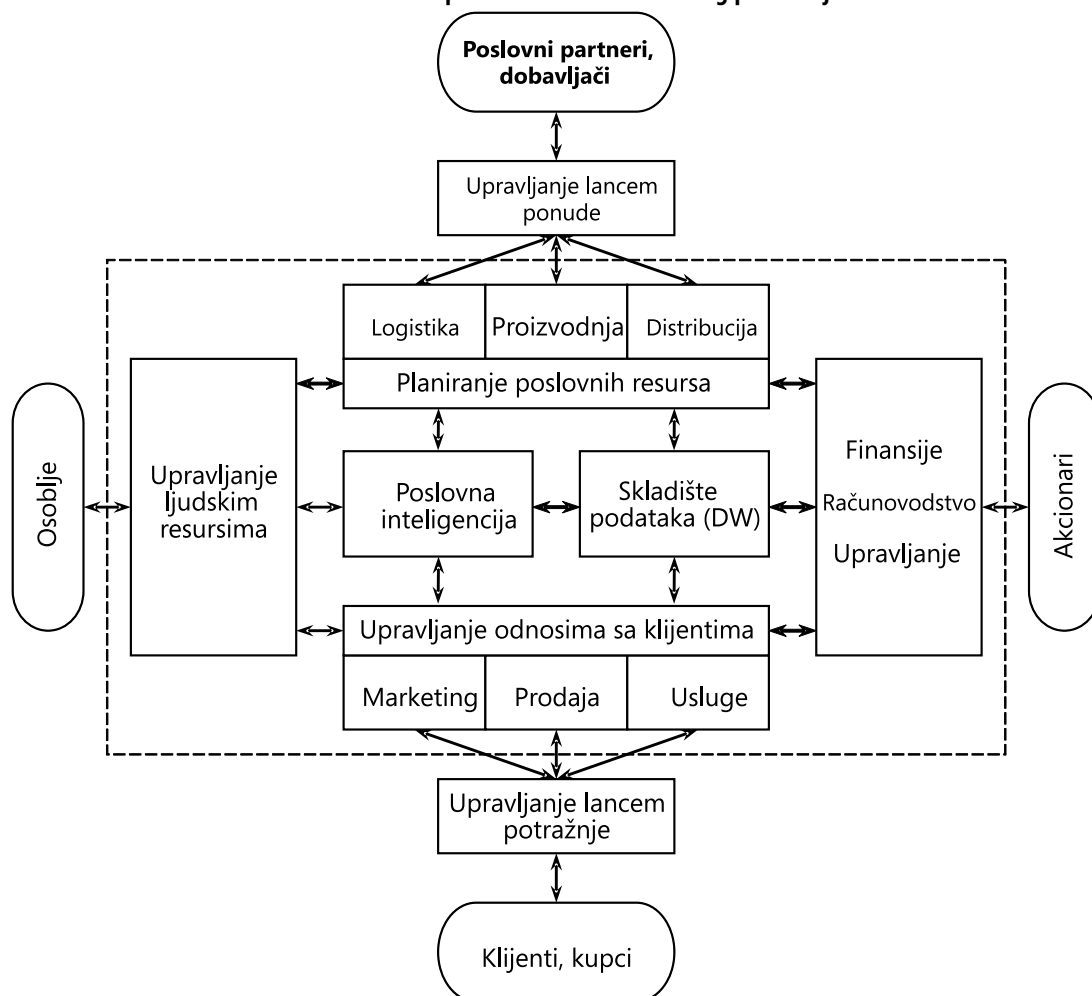
- *REQOTE, Request for Quote* – zahtev za ponudu.
- *QUOTES, Quotation Message* – ponuda.

- *ORDERS, Purchase Order Message* – narudžbina.
- *ORDRSP, Purchase Order Response Message* – odgovor na narudžbinu.
- *ORDCHG, Purchase Order Change Message* – izmena narudžbine.
- *INVOIC, Invoice Message* – faktura.
- *DESADV, Despatch Advice* – otpremnica.
- *PRICAT, Price/Sales Catalogue Message* – katalog i cena.
- *SLSRPT, Sales Data Report Message* – izveštaj o prodaji.

Na isti način standardizovane su elektronske poruke (dokumenta) u području carinskog poslovanja, otpreme i prevoza robe i sl.

Poslovna inteligencija (PI), kao nadgradnja elektronskom poslovanju, u suštini predstavlja analitičke aplikacije kojima se podaci pretvaraju u znanje (7, str.349). Tradicionalni modeli elektronskog poslovanja zasnivaju

Slika 3: Polazni aplikativni okvir elektronskog poslovanja

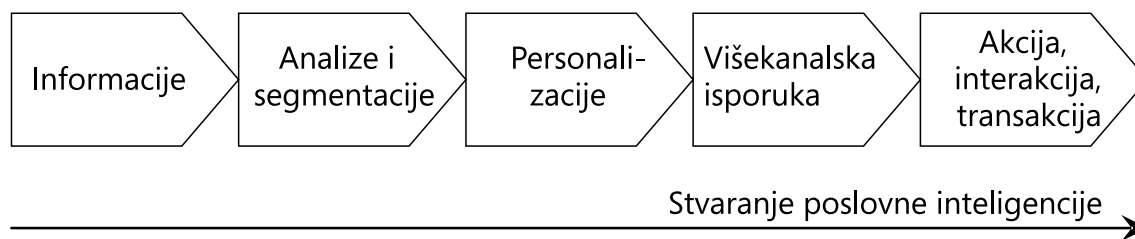


se na statičkim informacijama o transakcijama klijenata. Poslovna inteligencija polazi od toga da treba težiti primeni infrastrukture koja „oseća” potrebe klijenata i daje „odgovore” na te potrebe, čime će usluge biti znatno kvalitetnije.

Poslovna inteligencija priprema teren sistemu upravljanja znanjem (*Knowledge Management Systems-KMS*), s obzirom da funkcioniše prema modelu (prikazanom na slici 4.) koji se sastoji iz sledećih komponenata (1, str. 204):

- informacije,
- analize i segmentacije,
- personalizacije,
- dostavljanje informacija putem više kanala (više-kanalska isporuka),
- akcije, interakcije i/ili transakcije.

Slika 4: Komponente modela poslovne inteligencije



Optimalno usklađenim i konfigurisanim navedenim komponentama, dobija se snažna i fleksibilna (proširiva i prilagodljiva) platforma poslovne inteligencije. Takve aplikacije pretvaraju tradicionalne sisteme za podršku odlučivanju, koji funkcionišu po principu pitanja i odovora, u sisteme upravljanja znanjem.

Pri razvoju PI potrebno je definisati njenu podršku strategiji razvoja kompanije, podršku menadžmentu na svim nivoima, unapređenju i kontroli konkretnih poslovnih aktivnosti. Kao analitički instrumentarij za razvoj poslovne inteligencije na raspolaganju su brojne metode rudarenja podataka (*Data Mining*), odnosno metode traženja kroz podatke. Rudarenje podataka je automatizovani analitički proces namenjen otkrivanju, vrednovanju i korišćenju značajnih „skrivenih” informacija u velikim skupovima podataka. Rudarenje podataka je faza u otkrivanju znanja u velikim bazama podataka, tokom koje se vrši priprema podataka (unošenje prečišćenih podataka u baze), upotreba algoritama koji koriste ove podatke i

dobijanje proizvoda, nakon čega se pristupa interpretaciji i evaluaciji u procesu otkrivanja znanja (8)

Upravljanje lancem vrednosti, kao sistematičan pristup ocenjivanju efikasnog obavljanja poslovnih aktivnosti preduzeća, posmatrano u sklopu konkurenstke prednosti, zasniva se na razvoju skladišta podataka (*Data Warehouse-DW*) i primeni poslovne inteligencije. Koristeći ovaj instrumentarij, moguće je uspešno upravljati svim primarnim i sekundarnim aktivnostima lanca vrednosti. Ovaj vid upravljanja moguće je približiti realnom vremenu putem ugradnje aplikacija poslovne inteligencije u poslovne procese primarnih i sekundarnih aktivnosti lanca vrednosti, što ga čini posebno efikasnim.

Koristeći DW poslovna inteligencija može pomoći preduzeću, na primer, kod izbora dobavljača, izrade narudžbenice, kontrole sirovina i materijala prilikom prijema,

organizaciji transportnih puteva, kod planiranja i optimizacije skladičnog prostora (1, str 375). Preduzeća za ove svrhe sve više koriste novu generaciju poslovne inteligencije – prediktivnu inteligenciju, koja uvodi planiranje procesa i planiranje podataka u DW (9).

Sa usloznavanjem problematike lanca vrednosti, kao pojma koga je u analizu poslovanja uveo Majkl Porter, koji se u početku odnosio na lanac vrednosti preduzeća, isti autor proširuje njegov obuhvat i na uključivanje lanaca vrednosti: dobavljača, distributera i kupaca, pod objedinjenim nazivom *sistem vrednosti*. Ovakav pristup polazi od konstatacije da konkurentska prednost jednog preduzeća nije uslovljena samo njegovim lancem vrednosti, zbog toga što je ovaj lanac vrednosti uključen u veći tok vrednosti. Značajan organizacioni i analitički doprinos ovim kategorijama dale su IKT, IS i poslovna inteligencija. U savremenim uslovima poslovanja internet tehnologije su u mogućnosti da povezuju: proizvođače, kupce, dobavljače, potrošače, čime se iz temelja menja način poslovanja, i omogućava stvaranje *virtuelnih lanaca vrednosti*.

Poslovni partneri su u mogućnosti da dele različite virtualne lance vrednosti i da ih integrišu u *virtuelnu mrežu vrednosti* (1, str. 386 - 389)

Upravljanje internom i esternom efikasnosti preduzeća, putem *planiranja poslovnih resursa preduzeća* i *upravljanja odnosima s klijentima*, moguće je uspešno ostvariti u ambijentu elektronskog poslovanja.

Planiranje poslovnih resursa preduzeća (*Enterprise Resource Planning -ERP*), polazi od integracije nepovezanih i neusklađenih računarskih aplikacija s ciljem da se ostvari integracija komponenata organizacione strukture preduzeća, a ne samo njenih tehnoloških komponenata (1, str.394).

Metodologija planiranja poslovnih resursa preduzeća (*ERP*) obuhvata sve ključne aplikacije: planiranje proizvodnje; nabavku, prodaju i distribuciju; integrisanu logistiku; upravljanje ljudskim resursima; računovodstvo i finansije. Integracija svih *ERP* modula omogućava menadžmentu uvid u sve elemente njihovih poslovnih procesa.

Evolucija integracionih procesa u poslovnim sistemima, zasnovana na IKT, može se posmatrati fazno: integracija proizvodnje, zasnovana na planiranju potreba u materijalu; integracija preduzeća; integracija orijentisana prema klijentima i integracija preduzeća u stratejske alijanse.

Uspešni poslovni sistemi u svetu nalaze se u četvrtoj fazi, integrisani u stratejske alijanse. Preduzeća koja učestvuju u nekom lancu vrednosti, ili u mreži vrednosti, odnosno virtualnoj mreži vrednosti, integrišu se u asocijacije u nastojanju da usklade svoje poslovne ciljeve, i u tom smislu iskoriste mogućnosti koje pruža elektronsko

poslovanje: za jedinstveno delovanja na elektronskom tržištu, učenju jedni od drugih, zajedničkom istraživanju, razmeni tehnoloških znanja, razvoju i proizvodnji novih proizvoda.

Upravljanje odnosima s klijentima (*Customer Relationship Managemnt - CRM*) preduzeća potrebno je posmatrati u internetskom prostoru i na elektronskom tržištu, pri čemu je u centar pažnje stavljen sistem upravljanja odnosima s klijentima. Takav ambijent omogućava analizu marketinških aspekata i ciljeva upravljanja odnosima s klijentima, kao i razvoj koncepta upravljanja odnosa s klijentima u savremenim okolnostima.

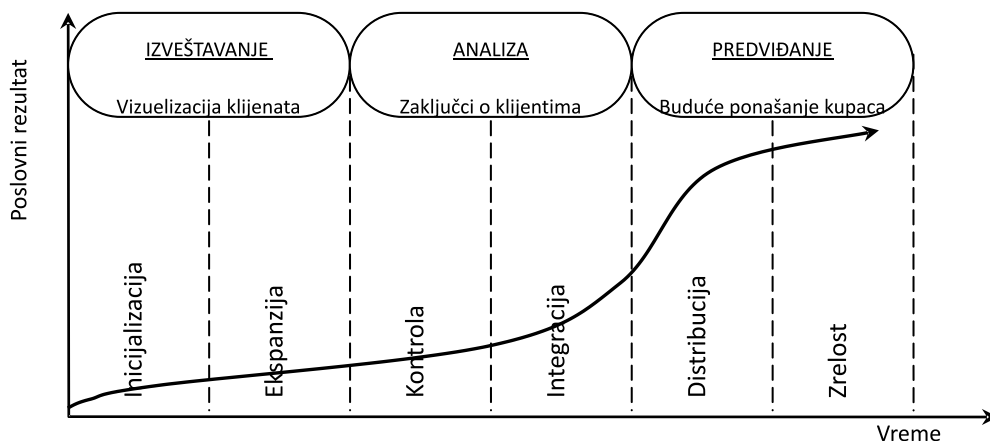
Upravljanje odnosima sa klijentima je poslovna strategija čiji je cilj anticipiranje, razumevanje i odgovaranje na potrebe postojećih i potencijalnih klijeneta preduzeća (10).

Upravljanje odnosima sa klijentima je marketinški koncept kojim se želi povećati konkurentnost i jačanje tržišne pozicije preduzeća, uz bolje razumevanje klijenata i njihovog ponašanja, u cilju privlačenja novih i zadržavanja postojećih klijenata, kako bi se povećala profitabilnost preduzeća.

Zahvaljujući IKT tehnologijama marketing se intenzivno razvijao, tako da se mnoge kompanije u svetu danas nalaze u četvrtoj fazi, fazi direktnog marketinga, karakterističnoj po:

- interaktivnoj segmentaciji tržišta,
- zadovoljenju potreba potrošača u realnom vremenu,
- primeni aktivnih Web stranica,
- odnosu „jedan prema jedan“

Slika 5: Sistemi podrške odlučivanju CRM-u u zavisnosti od nivoa razvoja IS



- marketingu „tačno na vreme“ (*Just-In-Time Marketing*).

Ova faza u razvoju marmetniga dobila je razvojni zamah primenom interneta, intraneta i ekstraneta. U ovoj fazi su ostvarene značajne inovacije, kao što su:

- stvaranje integrisanog skladišta podataka,
- integracija preduzeća i klijenata u mnogim sferama,
- razvijanje integracionih procesa u okviru preduzeća i sa okruženjem,
- interaktivno upravljanje marketingom.

Podrška sistemu odlučivanju u marketingu u direktnoj je zavisnosti od nivoa razvijenosti informacionog sistema u preduzeću, kao što se vidi na sledećoj 5.

Na predhodnoj slici mogu se identifikovati tri osnovna sistema podrške odlučivanju CRM-u:

- izveštajni sistemi,
- analitički sistemi,
- prediktivni sistemi.

Izveštajni sistemi su najstariji vid porške odlučivanju, karakteristični za prve dve faze u razvoju IS (inicijalizacija i ekspanzija).

Analitički sistemi, karakteristični za treću i četvrtu fazu u razvoju IS (kontrola i integracija) imaju zadatak da nađu odgovore na kompleksnija pitanja i nastoje otkriti *zašto se nešto dogodilo ili događaj?*

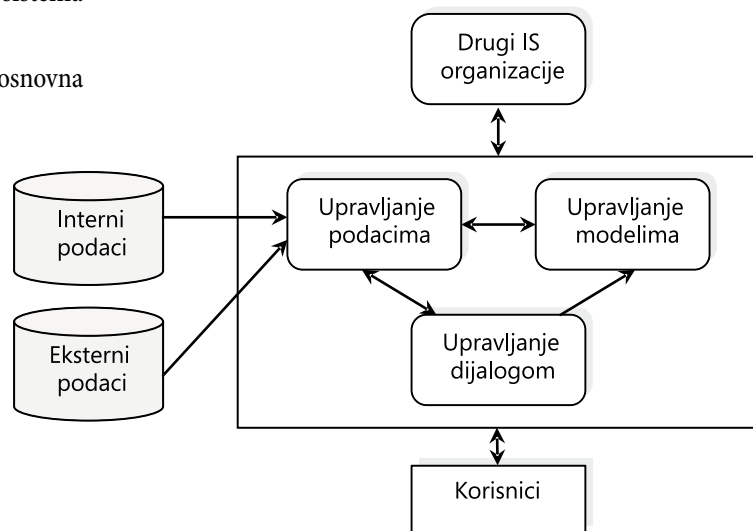
Prediktivni sistemi, (karakteristični za petu i šestu fazu u razvoju IS (distribucija i zrelosti IS) daju odgovore: *zašto se nešto dogodilo i šta će se dogoditi, odnosno kakvo se ponašanje klijenata očekuje u budućnosti?*

Sisteme za podršku odlučivanju moguće je razviti na računaru, uz prethodno razvijenu vertikalnu: IS, DW, OLAP alata i savremenih strategija poslovanja. Ova podrška ne odnosi se samo na strukturirano već i nestrukturirano i polustrukturirano odlučivanje. Već je u priličnoj meri ostvarena automatizacija strukturiranih i polustrukturiranih problema odlučivanja, primenom upravljačkih IS i DSS (*Decision Support Systems*), dok automatizacija nestrukturiranih problema odlučivanja ubrzano raste i dobija sve veći značaj u DSS, uz korišćenje Data Warehouse i metoda Data Mining-a.

Problem strukturiranog odlučivanja oslonjen je na kvantitativne analize i operaciona istraživanja, dok je nestrukturirano odlučivanje oslonjeno na heurističke metode i tehnike i sve više na poslovnu inteligenciju i njene metode. Na ovim osnovama definiše se arhitektura sistema za podršku odlučivanju, koju sačinjavaju tri osnovna podsistema, kao što je prikazano na slici 6. (2, str. 521-526):

- *Podsistem podataka i upravljanja podacima.*
- *Podsistem modela i upravljanja modelima.*
- *Podsistem dijaloga i upravljanja dijalogom.*

Slika 6: Arhitektura DSS



Korisnik sa prethodne šeme je interaktivni deo DSS i u ovoj ulozi mogu se pojaviti menadžeri i specijalisti. Menadžerima su potrebni laki i fleksibilni sistemi, dok su specijalistima potrebni kompleksniji sistemi šireg analitičkog spektra.

ZAKLJUČAK

Činjenice je da ne postoje objektivni razlozi za nizak nivo korišćenja IKT u poslovanju u našoj zemlji, bar što se tiče tehničko tehnološke ifrastrukture. Preduzeća raspoložu respektivnim hardversko softverskim resursima, a u slučaju potrebe za proširenjem ovih kapaciteta, troškovi nabavke ove opreme, s obzirom na njene mogućnosti, nisu visoki. Najveći problem koji je postojao sa stanovišta šireg korišćenja IKT u poslovanju, koji se odnosio na telekomunikacione i računarske mreže, uspešno je rešen na globalnom planu razvojem internetskih tehnologija.

Nesumljivo da nas na putu šireg korišćenja IKT u poslovanju ograničavaju subjektivni razlozi, pre svega neadekvatno obrazovanje na visokoškolskim ustanovama ekonomskog i menadžerskog tipa i potpuno odsustvo institucionalizovanja ove vrste obučavanja zaposlenih u javnom i privatnom sektoru. Neophodno je da znanja iz oblasti poslovne informatike, upravljačkih IS i e-poslovanja, postanu sastavni deo seta menadžerskih znanja. Nerealno je očekivati da se ovaj proces može stihijski ostvarivati. U tom smislu s naše strane predložena je razvojna vertikalna informacionih sistema, e-poslovanja i sistema informacione podrške upravljanju i odlučivanju, koja ima logičan sled razvojnih aktivnosti. Ova vertikalna detaljno je razrađena u navedenoj udžbeničkoj literaturi, realizovana u nastavnom procesu na nekoliko fakulteta i uspešno se primenjuje u poslovnoj praksi od strane diplomiranih studenata ovih fakulteta. Prema njihovom iskustvu uspešan start nakon zapošljavanja i dalji brži stručni razvoj, može se ostvariti korišćenjem znanja iz ove oblasti u cilju unapređenja poslovanja i informatičke podrške menadžmentu.

Značajnu ulogu u pogledu iniciranja šireg korišćenja IKT u privredi, kao preduslova razvoja ekonomije zasnovane na znanju i digitalnoj kulturi, može da odigra

Savez ekonomista Srbije kao strukovna asocijacija. Teško je naći merodavnu organizaciju od ovog Saveza za predlaganje konkretnih mera i aktivnosti nadležnim organima u pogledu: inoviranja obarazovnog procesa iz ove oblasti, donošenja strategije korišćenja IKT i njene operacionalizacije u privredi. Namera autora ovog teksta je da doprinese suštini ovog predloga.

Literatura

1. Vujović, S. (2005), *Elektronsko poslovanje i poslovna inteligencija*, Univerzitet „Beraća Karić“ Beograd.
2. Vujović, S. (2005), *Informacioni sistemi u poslovanju i menadžmentu*, Slobomir P Univerzitet, Slobomir-Bijeljina, Republika Srpska.
3. Vujović, S. (2006), *Poslovna informatika*, Slobomir P Univerzitet, Slobomir-Bijeljina, Republika Srpska.
4. Inmon W.H.. (1996), *Building the Data Warehouse*, John Wiley&Sons, Inc, NY.
5. Vujović, S. (2003), *Bankarska informatika*, Univerzitet „Beraća Karić“ Beograd.
6. http://en.wikipedia.org/wiki/Online_analytical_processing
7. Kalakota R.; Robinson M. (2001), *e-Business 2.0: Readmap for Success*. Addison-Wesley, Boston.
8. Parsaye, K. (January, 1999), *From Data Management to Pattern Management*, DM Review.
9. Tanler, R., *The Evolution of Business Intelligence from What Was to What If*, <http://www.dmreview.com/07/2002>
10. *A Model for Developing CRM Servuces*, <http://www.garner.cpm/>



Slavko Vujović

je redovni profesor poslovne informatike, upravljačkih informacionih sistema i elektronskog poslovanja. Izvodio je nastavu na Univerzitetu „Brača Karić“ u Beogradu i na Slobomir P Univerzitetu, Slobomir, Republika Srpska, gde je i sada angažovan. Kao gostujući nastavnik učestvovao je više godina u izvođenju nastavi na Ekonomskom fakultetu u Beogradu. Pre zasnivanja radnog odnosa na Univerzitetu, radio je na uvođenju i razvoju informacionog sistema Uprave carina u Beogradu, kao rukovodilac Centra za informatiku, a potom na razvoju informacionog sistema Narodne banke u Beogradu na funkciji generalnog direktora Centra za informatiku i statistiku. Objavio je preko 75 naučnih i stručnih radova i 8 knjiga, od kojih pet aktuelnih univerzitetskih udžbenika: *Informatika u sportu* (2002), *Bankarska informatika* (2003), *Elektronsko poslovanje i poslovna inteligencija* (2005), *Informacioni sistemi u poslovanju i menadžmentu* (2005) i *Poslovna informatika* (2006).

KOLEKTIVNI ČLANOVI SAVEZA EKONOMISTA SRBIJE



M&V INVESTMENTS
NOVI BEOGRAD, BULEVAR MIHAJLA PUPINA 115D
TEL: 011/2222-684
www.mvi.rs



**MEĐUNARODNI CENTAR ZA RAZVOJ
FINANSIJSKOG TRŽIŠTA DOO**
BEOGRAD, NEBOJŠINA 12
TEL: 011/3085-780
FAX: 011/3085-782
www.mcentar.rs



METEOR
METEOR SN BIRO EXPORT IMPORT
BEOGRAD, GOCE DELČEVA 46
TEL: 011/3016-211
FAX: 011/3016-211
www.meteor.rs



NACIONALNA SLUŽBA ZA ZAPOSŁJAVANJE
BEOGRAD, KRALJA MILUTINA 8
TEL: 011/3307-900
FAX: 011/3307-980
www.nsz.gov.rs



NELT CO
BEOGRAD, KARAĐORĐEVA 65
TEL: 011/2071-231
FAX: 011/2071-221
www.nelt.com



NAFTNA INDUSTRIJA SRBIJE
NIS NAFTNA INDUSTRIJA SRBIJE
NOVI SAD, NARODNOG FRONTA 12
TEL: 021/4813-795
FAX: 021/4814-339
www.nis.rs



NLB BANK
NOVI BEOGRAD, BULEVAR MIHAJLA PUPINA 165/V
TEL: 011/2225-100
FAX: 011/2225-101
www.lhb.co.yu

PHARMANOVA



PHARMA NOVA
BEOGRAD, KUMODRAŠKA
TEL: 011/3404-060
FAX: 011/3404-047
www.pharmanova.com



PRIVREDNA BANKA BEOGRAD AD

PRIVREDNA BANKA BEOGRAD
BEOGRAD, BULEVAR KRALJA ALEKSANDRA 70
TEL: 011/3816-400
FAX: 011/3816-700
www.pbb-banka.com



PRIVREDNA KOMORA BEOGRADA
BEOGRAD, KNEZA MILOŠA 12
TEL: 011/2641-355
FAX: 011/2642-029
www.kombeg.org.rs



PRIVREDNA KOMORA VOJVODINE

PRIVREDNA KOMORA VOJVODINE
NOVI SAD, HAJDUK VELJKOVA 11
TEL: 021/557-433
www.pkv.rs



PUPIN TELEKOM AD
DKTS d.o.o.
PUPIN TELEKOM DKTS
ZEMUN, BATAJNIČKI PUT 23
TEL: 011/2194-469
FAX: 011/2194-469
www.pupintelecom.co.rs



PTT SAOBRAĆAJA „SRBIJA“
BEOGRAD, TAKOVSKA 2
TEL: 011/3022-000
FAX: 011/3229-911
www.posta.rs



ERSTE BANK
NOVI SAD, BULEVAR MIHAJLA PUPINA 3
TEL: 021/527-733
FAX: 021/529-507
www.erstebank.rs



Eurobank EFG

EUROBANK EFG
BEOGRAD, VUKA KARADŽIĆA 10
TEL: 011/206-5816
FAX: 011/302-8952
www.eurobankefg.rs

FARLEY INVESTORS d.o.o.

BEOGRAD, OMLADINSKIH BRIGADA 86
Tel: 011/205-40-73
Fax: 011/205-40-37



**FAKULTET ZA EKONOMIJU
I INŽENJERSKI MENADŽMENT**

NOVI SAD
SIME MILUTINOVIĆA SARAJLIJE 32
Tel: 021/400-499
Fax: 021/469-518
ww.fimek.edu.rs



FAKULTET ZA MENADŽMENT
ZAJEČAR, PARK ŠUMA "KRALJEVICA" BB
TEL: 019/430-800
www.fmz.edu.rs



FOND ZA RAZVOJ REPUBLIKE SRBIJE
BEOGRAD, MAKEDONSKA 14
TEL: 011/2621-887
www.fondzarazvoj.gov.rs



FUJITSU TECHNOLOGY SOLUTIONS GESMBH
NOVI BEOGRAD, VLADIMIRA POPOVIĆA 8/V
TEL: 011/2223-510
FAX: 011/2223-520
www.fujitsu.com



GALEB GROUP
ŠABAC, POCERSKA 111
TEL: 015/367-700
FAX: 015/367-788
www.galeb.com



GALENIKA AD
ZEMUN, BATAJNIČKI DRUM BB
TEL: 011/3020-760
FAX: 011/3370-179
www.galenika.rs



GRADSKJE PIJACE
BEOGRAD, ŽIVKA KARABIBEROVIĆA 3
TEL: 011/3806-680
www.bgpijace.rs



HYPO ALPE ADRIA BANK AD
BEOGRAD, BULEVAR MIHAJLA PUPINA 6
TEL: 011/222-67-13
FAX: 011/222-67-98
www.hypo-alpe-adria.rs



ITM GROUP
NOVI BEOGRAD, OMLADINSKIH BRIGADA 86
TEL: 011/31-07-400
FAX: 011/3107-492
www.itm.rs



JUGOREGISTAR
NOVI BEOGRAD, NARODNIH HEROJA 30
TEL: 011/2607-080
FAX: 011/3192-041



**KOMERCIJALNA BANKA AD
BEOGRAD**
BEOGRAD, SVETOG SAVE 14
TEL: 011/3080-100
FAX: 011/3440-033
www.kombank.com



KOMISIJA ZA HARTIJE OD VREDNOSTI
NOVI BEOGRAD, OMLADINSKIH BRIGADA 1
TEL: 011/3115-118
FAX: 011/137-924
www.sec.gov.rs



Agrobanka

PB AGROBANKA AD
BEOGRAD, SREMSKA 3-5
TEL: 011/637-622
FAX: 011/3281-408
www.agrobanka.rs

ALPHA BANK



ALPHA BANK SRBIJA
BEOGRAD, KRALJA MILANA 11
TEL: 011/3240-248
FAX: 011/3240-248
www.alphabankserbia.com



Banca Intesa

BANCA INTESA AD BEOGRAD
NOVI BEOGRAD, MILENTIJA POPOVIĆA 7B
TEL: 011/2011-200
FAX: 011/2011-207
www.bancaintesabeograd.com



BEOGRADSKA BERZA
BELGRADE STOCK EXCHANGE

BEOGRADSKA BERZA
NOVI BEOGRAD, OMLADINSKIH BRIGADA 1
TEL: 011/3221-599
FAX: 011/138-242
www.belex.rs



BEOGRADSKE ELEKTRANE
NOVI BEOGRAD
OMLADINSKIH BRIGADA 1
www.beoelektrane.rs



BERLIN-CHEMIE MENARINI

BERLIN-CHEMIE, PREDSTAVNIŠTVO SRBIJA
BEOGRAD, PRILEPSKA 1
TEL: 011/3657-098
FAX: 011/3657-101



Centralni registar
depo i kliring hartija od vrednosti

CENTRALNI REGISTAR
BEOGRAD, TRG NIKOLE PAŠIĆA 5
TEL: 011/3331-380
FAX: 011/3202-329
www.crhov.rs

DELTA HOLDING

DELTA HOLDING
NOVI BEOGRAD, MILENTIJA POPOVIĆA 7b
TEL: 011/2011-110, 2011-100
FAX: 011/2011-111
www.deltaholding.rs



DIRECT GROUP
ZEMUN, AUTOPUT ZA NOVI SAD 96
TEL: 011/3532-900
www.direct-group.com



ДУНАВ ОСИГУРАЊЕ

DUNAV OSIGURANJE ADO
BEOGRAD, MAKEDONSKA 4
TEL: 011/3221-214
FAX: 011/3344-936
www.dunav.com



ELEKTRODISTRIBUCIJA
BEOGRAD, MASARIKOVA 1-3
TEL: 011/3618-850
FAX: 011/3616-641
www.edb.rs



ELEKTROPRIVREDA SRBIJE
BEOGRAD, CARICE MILICE 2
TEL: 011/2628-622
FAX: 011/2623-984
www.eps.rs



ENERGY FINANCING TEAM DOO
NOVI BEOGRAD, BULEVAR MIHAJLA PUPINA 10B/II
TEL: 011/301-1021
FAX: 011/301-1020
www.eft-group.net



EPOKSAN
EPOXAN
ČAČAK, GRADSKO ŠETALIŠTE BB
TEL: 032/227-744
FAX: 032/345-740



REGIONALNA PRIVREDNA KOMORA NOVI SAD
NOVI SAD, NARODNOG FRONTA 10
TEL: 021/4802-088
FAX: 021/466-300
www.rpkns.com



Република Србија
Министарство Финансија
УПРАВА ЦАРИНА

**REPUBLIKA SRBIJA MINISTARSTVO FINANSIJA
-UPRAVA CARINA**
NOVI BEOGRAD, BULEVAR ZORANA ĐINĐIĆA 155a
TEL: 011/2696-523
FAX: 011/2690-531
www.carina.rs



**SAVA
OSIGURANJE**
Акционарско друштво за осигурање
Члан Sava Re Grupe

"SAVA OSIGURANJE" a.d.o.
BEOGRAD, BULEVAR VOJVODE MIŠIĆA 51
TEL: 011/3644-804
FAX: 011/3644-889
www.sava-osiguranje.rs



**SOCIETE GENERALE
SRBIJA**

SOCIETE GENERALE SRBIJA
NOVI BEOGRAD, BULEVAR ZORANA ĐINĐIĆA 50a/b
TEL: 011/3011-400
FAX: 011/3113-752
www.societegenerale.rs

ČLANOVI GRUPE DROGA KOLINSKA

DROGA KOLINSKA



GRAND PROM AD
BEOGRAD, SURČINSKA 6A
TEL: 011/2205-000
FAX : 011/2205-011
www.grandkafa.rs



SOKO ŠTARK
BEOGRAD, KUMODRAŠKA 249
TEL: 011/2468-622
FAX : 011/3972-982
www.stark.rs



SU-PORT Ltd, JAT AIRWAYS SYSTEM
BEOGRAD, AERODROM NIKOLA TESLA
TEL: 011/311-38-72
FAX: 011/214-66-84
www.su-port.com



**AKCIONARSKO DRUŠTVO ZA OSIGURANJE
"TRIGLAV KOPAONIK"**
BEOGRAD, KRALJA PETRA 28
TEL: 011/330-51-06
www.triglav.rs



UNIVERZAL BANKA AD
BEOGRAD, FRANCUSKA 28
TEL: 011/3022-801
011/3343-017
www.ubbad.rs



UDRUŽENJE BANAKA SRBIJE
BEOGRAD, BULEVAR KRALJA ALEKSANDRA 86/II
TEL: 011/3020-760
FAX: 011/3370-179
www.ubs-asb.com



**UNIVERZITET U BEOGRADU
EKONOMSKI FAKULTET**
BEOGRAD, KAMENIČKA 6
011/3021-240
011/2639-560
www.ekof.bg.ac.rs



VIŠA POSLOVNA ŠKOLA NOVI SAD
NOVI SAD, VLADIMIRA PERIĆA VALTERA 4
TEL: 021/450-101
FAX: 021/334-055
www.vps.ns.ac.rs



ZAVOD ZA URBANIZAM
NOVI SAD, BULEVAR CARA LAZARA 3/III
TEL: 021/459-144
FAX: 021/455-395
www.nsurbanizam.rs



ŽITOSREM AD
INĐIJA, VOJVODE PUTNIKA 2
TEL: 022/561-152
FAX: 022/551-215



na svim meridijanima

SNAGA

SIGURNOST

TRADICIJA



www.tigar.com



GALERIJA PODOVA



NAJBOLJE REŠENJE ZA VAŠ POD

GALERIJA PODOVA predstavlja prvi specijalizovani lanac za prodaju podova u Srbiji, Crnoj Gori i Bosni i Hercegovini. Obuhvata 43 maloprodajna objekta u čijoj ponudi se nalaze tepisi, parket, laminati, tepisoni, vinil i prateći proizvodi svetskih proizvođača. Povećanjem broja i veličine objekta, konstantnim proširivanjem i poboljšavanjem asortimana proizvoda, usluga i postprodajnog servisa, stvorena je kompletna ponuda podova za stanove, kuće i poslovne prostore.

www.GalerijaPodova.com

besplatan poziv 0800 345 345 (radnim danima od 08 do 16)

DRAGOCENE USLUGE JEDINSTVENE KOD NAS



STRUČNO SAVETOVANJE



PROFESIONALNO UZIMANJE
MERA I UGRADNJA



OPŠIVANJE I KROJENJE
TEPIHA I TEPISONA



KUĆNA DOSTAVA



GARANCIJE ZA PROIZVOD



REKLAMACIJA

TEPISI :: PARKET :: LAMINATI :: TEPISONI :: VINIL