

ISSN 0352-258X

UNIVERZITET "DŽEMAL BIJEDIĆ" U MOSTARU
EKONOMSKI FAKULTET



ZBORNIK RADOVA

GODINA 19

BROJ 30

Mostar, 2021.

Redakcija Zbornika radova Ekonomskog fakulteta:

prof. dr. Damir Zaklan

prof. dr. Sanvila Vuk

prof. dr. Aida Brkan - Vejzović

prof. dr. Ana Lalević Filipović, Crna Gora

prof. dr. Pascal Dupeux, Francuska

Sekretar Redakcije:

mr. sc. Amela Piralić

2021.

GODINA 19

BROJ 30

ISSN 0352-258X

Glavni i odgovorni urednik: prof. dr Adil Trgo, dekan Ekonomskog fakulteta

Zbornik radova dostupan je i online na sljedećem linku:

<https://ef.unmo.ba/Fakultet/ZbornikRadova>

SADRŽAJ

DAMIR ZAKLAN	MEĐUNARODNA REGULACIJA SISTEMSKI VAŽNIH BANAKA	1
ADIL TRGO IRMA DEDIĆ	KVALITATIVNA ANALIZA SIMPTOMA POSLOVNE KRIZE JAVNIH KOMPANIJA U BiH	16
SANVILA VUK	PRIMJENA KOMBINOVANOG UČENJA U OBRAZOVANJU ZAPOSLENIH	31
MAIDA DIZDAREVIĆ	POTICANJE RAZVOJA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U EVROPSKOJ UNIJI	47
IRMA DEDIĆ VELDIN OVČINA	UPRAVLJANJE KOMUNICIRANJEM U RAZLIČIM FAZAMA POSLOVNE KRI ZE.....	59
GORAN ĆURIĆ SUANA ALIBEGOVIĆ	EFEKTI OPTIMALNIH VRIJEDNOSTI POKAZATELJA POSLOVNIH AKTIVNOSTI NA PROFIL NOVČANIH TOKOVA PREDUZEĆA - primjer kompanije BH Telecom –	73
HARIS OMERIKA MEHMEDALIJA HADŽOVIĆ	UTICAJ LIBERALIZACIJE TRGOVINE SA EVROPSKOM UNIJOM NA SALDO TRGOVINSKOG BILANSA BOSNE I HERCEGOVINE	89
LEJLA DEMIROVIĆ ŠEVALA ISAKOVIĆ-KAPLAN AMELA PIRALIĆ	UPRAVLJANJE RIZIKOM LIKVIDNOSTI BANAKA PRIMJENOM REGULATORNIH ZAHTJEVA	103
PIRALIĆ AMELA BRKAN – VEJZOVIĆ AIDA DIZDAR SENKA	UTJECAJ DOSLJEDNE PRIMJENE RAČUNOVODSTVENIH POLITIKA NA PROCJENU POZICIJA FINANSIJSKIH IZVJEŠTAJA	117

MEĐUNARODNA REGULACIJA SISTEMSKI VAŽNIH BANAKA

INTERNATIONAL REGULATION OF SYSTEMICALLY IMPORTANT BANKS

dr. sc. DAMIR ZAKLAN, redovni profesor

Univerzitet "Džemal Bijedić", Ekonomski fakultet, Mostar

Sažetak: Ovaj rad se bavi sistemski važnim bankama sa aspekta njihove relevantne - međunarodne regulacije. One zaslužuju poseban regulatorni tretman zato što su bitan izvor recentno rekonfiguiriranog sistemskog rizika bankarskog sektora, te zbog narušavanja tržišne discipline i međubankarske konkurenциje. Njihov takav tretman počinje tek sa globalnom hipotekarnom krizom, pošto prije nje nisu djelovale znatno destabilizaciono. U svom recentnom vidu on se raščlanjuje na: identifikaciju, kapitaliziranost, superviziju i društveno neštetu likvidaciju, datih banaka. Bazelski odbor za bankarsku superviziju je propisao metodologiju utvrđivanja globalno sistemski važnih banaka na bazi koje Odbor za finansijsku stabilnost grupacije zemalja G-20 specificira svake godine njihovu listu. Za one nacionalno sistemski važne pomenuti Bazelski odbor je ustanovio samo principe njihovog određenja. Predmetne banke podliježu versus onim ostalim obaveznim dodatnim holdinzima kapitala, te strožoj regulativi svoje zaduženosti, velikih izlaganja i supervizije. Njihova likvidacija ne smije izazvati ruiniranje ekonomije i dodatne budžetske rashode, zemalja porijekla i teritorijalne disperzije tih ustanova.

Ključne riječi: sistemski važne banke, globalno sistemski važne banke, nacionalno sistemski važne banke, međunarodna bankarska regulacija, Bazel III.

Abstract: This article deals with systemically important banks from the aspect of their relevant - international regulation. They deserve special regulatory treatment because they are an important source of recently reconfigured systemic risk of banking sector, and because of the distortion of market discipline and interbank competition. Their such treatment begins with global mortgage crisis, since before they didn't have significant destabilizing effect. In its recent form, it is broken down into identification, capitalization, supervision and socially harmless resolution of given banks. The Basel Committee on Banking Supervision has prescribed a methodology for identifying global systemically important banks on

basis of which The Financial Stability Board of G-20 group of countries specifies their list every year. For those domestic systemically important, mentioned Basel committee has established only the principles of their determination. The banks in question are subject to versus others, mandatory additional capital holdings, as well as stricter regulation of their leverage, large exposures and supervision. Their resolution mustn't cause the ruin of the economy and additional budget expenditures of countries of the origin and territorial dispersion of these institutions.

Key words: *systemically important banks, global systemically important banks, domestic systemically important banks, international bank regulation, Basel III.*

UVOD

Regulacija komercijalnih banaka (u daljem tekstu, samo: banaka) se temelji na izrazitoj signifikantnosti i fragilnosti njihove djelatnosti. Ta regulacija fundamentalno datira od velike svjetske ekonomske krize, i to na nivou pojedinačnih zemalja. U eri deregulacije bankarstva, koja počinje 80-tih godina prošlog vijeka dobija i svoju internacionalnu komponentu, inače usmjerenu jačanju međusobne (međunarodne) konkurenциje banaka na fer i prudentnoj osnovi. Sa globalnom hipotekarnom krizom (u daljem tekstu, samo: krizom), koja je prijetila slomom globalnog bankarskog (i preostalog finansijskog) sektora, internacionalni segment regulacije banaka dobija težišni značaj, fokusiran na stabilizaciju njihove aktivnosti.

Sistemski važne banke ("systemically important banks - SIBs") su postojale i prije krize, no bez eksplicitnih regulatornih kategorizacije i zanimanja, pošto još nisu ispoljavale znatno svoj štetni potencijal. U toku krize, on se tako manifestovao, jer je njihovo propadanje vodilo ruiniranju (finansijske) ekonomije, a spasavanje enormnim dodatnim budžetskim rashodima, niza (zahvaćenih) zemalja. Tako je nastala potreba da SIBs budu manje rizične i njihova eventualna likvidacija društveno bezbolna, pri čemu uz podrvrgavanje tih institucija istovrsnom - međunarodnom vidu regulacije.

Premda je u dosadašnjem toku recentne pandemije, za razliku od krize bankarska djelatnost generalno djelovala stabilizirajuće, njeni prisutni strukturni problemi sublimirani niskom profitabilnošću te djelatnosti zahtijevaju stalni brižljivi nadzor banaka, pogotovo što njihova reforma, (kako je naznačeno) usmjerena otklanjanju prerizičnosti ovih ustanova, premda ocijenjena programski,

još nije implementaciono završena. To se naročito odnosi na SIBs, kao predmet ovog rada.

Dati rad se sastoji od dva dijela. Prvi tretira teorijske fundamente specijalne (internacionalne) regulacije SIBs, koji se izražavaju njihovim impaktom na pogoršanje sistemskog rizika bankarskog sektora, tržišne discipline i međubankarske konkurencije. Drugi dio obrađuje ključne aspekte međunarodne regulacije: identifikaciju, kapitaliziranost, superviziju i društveno neštetu likvidaciju, promatranih organizacija.

Osnovi regulacije

SIBs, bilo globalno (“global SIBs - G-SIBs) ili nacionalno (“domestic SIBs - D-SIBs), zaslužuju specijalni (međunarodni) regulatorni tretman na osnovu tri teorijski izdiferencirana razloga, odnosno zato što: A) svojim objektiviziranim karakteristikama bitno doprinose recentno rekonfiguiranom sistemskom riziku ili potencijalnoj nestabilnosti (ukupnog) bankarskog sektora (tržišnog makrosistema), izraženim prvenstveno veličinom, strukturom i povezanošću tih sa drugim bankama (i ostalim finansijskim) institucijama; B) narušavaju tržišnu disciplinu svojim pozicioniranjem i posljedičnom percepcijom relevantnih tržišnih aktera da su “suviše velike da bi propale” (“too-big-to-fail - TBTF”), što te aktere dekuvara u monitoringu i usmjeravanju razmatranih ustanova, jačajući tako njihov (prethodno pomenuti) sistemski riziko-impakt, te; C) destruiraju uzajamnu konkurenčiju banaka vodeći povećanju njihove kamatne margine sa njenim negativnim konsekvcencama po stabilnost bankarskog sektora i privredni rast.¹

1 O teorijskim fundamentima (međunarodne) regulacije SIBs vidjeti u: Boissay F., Claessens S. i Villegas A., Tools for managing banking distress: historical experience and lessons for today, Bank for International Settlements (BIS) Quarterly Review, decembar 2020, str. 41-55; Groppe R., Mosk T., Ongena S. i Wix C., Banks Response to Higher Capital Requirements: Evidence from a Quasi-Natural Experiment, The Review of Financial Studies, januar 2019, str. 266-299; Ahnert T. i Georg C., Information contagion and systemic risk, Journal of Financial Stability, april 2018, str. 159-171; Berger A., Molyneux P. i Wilson J., red., The Oxford Handbook of Banking, Oxford University Press, Oxford, 2017, str. 77-112 i 568-736; Amaglobeli D., End N., Jarmuzek M. i Palomba G., The fiscal costs of systemic banking crises, International Finance, maj 2017, str. 2-25; Acharya V., Pedersen L., Philippon T. i Richardson M., Measuring Systemic Risk, The Review of Financial Studies, januar 2017, str. 2-47; Barth J. i Wihlborg C., Too Big to Fail and Too Big to Save: Dilemmas for Banking Reform, National Institute Economic Review, februar 2016, str. 27-39; Carmassi J. i Herring R., The Corporate Complexity of Global Systemically Important Banks, Journal of Financial Services Research 2016/2, str. 175-201; Aoki K. i Nikolov K., Bubbles, banks and financial stability, Journal of Monetary Economics, septembar 2015, str. 33-51 i; Barth J., Lin C., Ma Y. i Seade J., Do bank regulation, supervision and monitoring enhance or impede bank efficiency?, Journal of Banking & Finance 2013/8, str. 2879-2892.

Izvorno, sistemski rizik bankarskog sektora se zasniva na:

1) prirodnoj netransparentnosti boniteta banaka (svojim) "retail" deponentima, temeljenoj na visokim informacionim i transakcionim troškovima utvrđivanja rizika izvornih bankarskih produkata - (nenaplativosti) zajmova i (stabilnosti mase) primljenih depozita što implicira mogućnost prenosa bankrota jedne ili više sagledavanih organizacija na druge takve bez zajedničkog (ili identičnog) uzroka, putem dezinformacija (odnosno eksternih disekonomija ili bez ekonomskih fundamenata), odnosno uvećavanje rizika likvidnosti do njegovog fatalnog nivoa po date firme, čime je njihov "lanac" jak koliko je jako (ukupno uzevši) nekoliko njegovih najslabijih "karika",

2) snazi uzajamnih veza banaka ili relacija unutar bankarskog sektora, koje su problematične potencijalom transfera propasti jedinica tog sektora na druge takve, i to dominantno putem izloženosti onim propalim svojim plasmanima (odnosno substancialno ili "realno"), posebno ukoliko su SIBs bankrotirale, a tekuća performansnost datog sektora slaba, te on pripadajući finansijskom sistemu sa znatnim impaktom finansijskih tržišta vs. institucija i

3) izrazito i istovrsno rizičnoj djelatnosti finansijske intermedijacije pojedinačnih banaka, sa implikacijom njihove krize nastale endogenim razlozima ili egzogenim šokom, uključujući takav pospješen procikličkim karakterom bankarske djelatnosti.

Kriza je dovela do promjene težišnih elemenata (koncepta) navedenog rizika, odnosno do njegove restrukturacije, gdje primarni značaj dobija izvor tog rizika u vidu izrazito i istovrsno rizične djelatnosti finansijske intermedijacije individualnih banaka, pri čemu se raščlanjuje uz zasebno iskazivanje endogeni uneravnotežavajući potencijal ove djelatnosti i njen prociklički karakter kao dodatni faktor riziko-izloženosti te djelatnosti makroekonomskim, čime po nju najznačajnijim egzogenim šokovima. Uz to, između navedenih endogeno i prociklički determiniranih debalansa aktivnosti banaka, pozicionira se po svom riziko-impaktu onaj interbankarskih veza, ali fokusirano u kontekstu destabilizirajućeg potencijala SIBs zasnovanog na njihovim ukupnim takvog pravca djelovanja objektiviziranim ili strukturnim obilježjima.

Ta obilježja pored (pomenutih) interbankarskih veza SIBs uključuju prvenstveno veličinu i složenost ovih banaka, jasno ukazujući da njihova preglomaznost i (strukturna) ultrakompliciranost onemogućavaju efektivne nadzor i krizni menadžment, te urednu likvidaciju takvih ustanova, prijeteći pri njihovoј nesolventnosti jednim od dva moguća loša ishoda: i) propašću odnosnih organizacija izazvano ruiniranje preostalog finansijskog sektora i ukupne

ekonomije ili; ii) spasavanjem tih organizacija nastali enormni dodatni budžetski rashodi, involuiranih zemalja (onih porijekla i domicila SIBs). Nemogućnost uredne likvidacije promatranih firmi leži u teškoćama proizašlim iz: a) utvrđivanja pravno-organizacijskih jedinica koje pružaju kritične usluge ostalim jedinicama na nivou pojedinačnih SIBs, kako bi se održanjem takvih relevantnih entiteta do okončanja kompletne likvidacije bankarskih korporacija njihove pripadnosti reducirali gubici aktera poslovanja tih korporacija; b) određenja (ekonomiske) vrijednosti svih (pojedinačnih) pravno-organizacijskih dijelova SIBs pri nesolventnosti tih banaka, koje je de facto moguće samo dok one funkcioniraju, pošto njihov bankrot destruira informacionu osnovu tog određenja i; c) u slučaju G-SIBs diferenciranog postupka bankrota po uključenim zemljama, sa aspekta determinacije, primarno (činjeničnog) osnova i organa pokretanja tog postupka, potom prava, obaveza i ciljeva ovog organa, te njemu dostupnih resursa i infrastrukture, pa naposljetku, što je ujedno i najvažnije, (ne)sistemske važnosti propalih SIBs za obuhvaćene zemlje.

Razlog posebnog regulatornog tretmana SIBs naznačen pod B) zahtijeva razjašnjenje: I) koncepta tržišne discipline u kontekstu bankarstva, općenito i; II) osnova etabliranja SIBs kao TBTF. Generalno, tržišna disciplina označava kontribuciju tržišnih aktera poslovanja firmi (pored one regulatora) održanju tih tvorevina. Na nivou banaka, taj doprinos se izražava djelovanjem dioničara, kreditora i poslovnih partnera, kao tržišnih aktera aktivnosti ovih institucija prema cijenama tržišnih instrumenata bankarskog izdanja.

Dato djelovanje se sastoji od monitoringa i utjecaja. Monitoring pomenutih cijena ima za svrhu izbjegavanje gubitaka od prerizičnog postupanja analiziranih ustanova polazeći od toga da ove cijene sadrže sve relevantne informacije o odnosnim bankama, uključujući tim organizacijama pripadajući rizik. Utjecaj korespondirajućih tržišnih aktera na takve cijene može biti direktni i indirektni. Direktni se ostvaruje kroz prevenciju ultrarizičnog bankarskog postupanja, nazvan "ex-ante" i ispravljanje takvog postupanja, nominiran "ex-post". Indirektni impakt obuhvata korektivni aktivitet regulatora prema tržišno ocijenjenim problematičnim bankama pretpostavljajući da takvim firmama pripadajući sofisticirani tržišni akteri imaju veći kapacitet za takvu ocjenu od samih regulatora.

U svakom slučaju, mehanizam tržišne discipline podrazumijeva da se hiperrizično djelovanje banaka efektuira kroz rast stopa prinosa dugovnih i pad cijena dioničkih instrumenata njihovog izdanja,² te da se dejstvom holdera svih tih instrumenata obezbjeđuje suprotni - stabilizirajućeg učinka pravac kretanja navedenih veličina. Ovaj mehanizam prevalentno ne važi za SIBs fundamentalno

² To generalno karakterizira (navedene) finansijske instrumente bankarskog izdanja nakon krize. O tome vidjeti u: BIS, Annual Economic Report 2020, Basel, 2020, str. 17-20.

zbog prisutnosti moralnog hazarda u njihovoj djelatnosti, koji implicira da benefit prerizične takve djelatnosti pripada tim institucijama, a da njene gubitke pokriva država.

Razlog specijalnog regulatornog obuhvata SIBs naveden pod C) zahtijeva pojašnjenje: i) koncepta - indikatora međubankarske konkurenčije; ii) učinka narušene uzajamne konkurenčije banaka na povišenje njihove kamatne marge i; iii) efekta uvećane kamatne marge banaka na stabilnost sektora tih ustanova. Interbankarska konkurenčija se može izraziti indirektno i direktno, što je svojstveno tradicionalnom, odnosno savremenom pristupu poimanju te kategorije, respektivno. U prvopomenutom slučaju, ona se izvodi iz koncentracije bankarskog sektora i njenog pozitivnog dejstva na kamatnu marginu njegovih jedinica, te njihovu profitabilnost (sa negativnim socijalnim posljedicama). U drugonavedenom, ona se iskazuje odgovarajućim pokazateljima reakcija banaka na promjene ponude i tražnje produkata tih organizacija.

Impakt naveden pod ii) izražen rastom bankarskih zajmovnih i padom depozitnih kamatnih stopa, inače teorijski jasno artikuliran, je uglavnom empirijski potvrđen. Sa aspekta zajmova, ustanovljeno je da je dubiozan jedino za dužnike tipa novih firmi, te kod bankarskih sektora sa učešćem multinacionalnih jedinica one u vidu malih i srednjih preduzeća, a da je oprečno primjerena takvim jedinicama ultrapovoljnog pristupa "wholesale" finansijskim resursima. Na nivou depozita, promatrani utjecaj je recentno umanjen (versus ranijem razdoblju), pri čemu (takođe suprotno tom periodu) posebno imantan je onim transakcionim, a slabije netransakcionim, i to uslijed (savremene) međunarodne disperzije, čime snažnije kompetitivne pozicije deponenata ovih potonjih. Utvrđen je nesporno pozitivan učinak banaka inostranog vlaništva na bankarsku kamatnu marginu inherentnu zemljama njihovog domicila, osim onim u razvoju/tranziciji, gdje figurira kao sporan, posebno pri većem prisustvu kod takvih zemalja banaka svojine domaće države, kada je još prožet pogrešnom, kao i korupcijom determiniranom alokacijom njihovih kredita.

Efekat naznačen pod iii) podrazumijeva da podignuta zajmovna kamatna stopa kao dio proširene kamatne marge banaka snižava otplatni kapacitet korisnika njihovih kredita, implicirajući tako povišene kreditni rizik i fragilnost sektora tih institucija. Ovakvo stanovište pripada novijim shvatanjima impakta unutrašnje kompetitivnosti bankarskog sektora na njegovu stabilnost, po kojima je on pozitivnog karaktera.³ Protutežu učinku sužene konkurenčije banaka preko njihove narasle kamatne marge na nestabilnost sektora tih ustanova predstavlja bankarsko obznanjivanje informacija o bonitetu njima zahvaćenih zajmoprimalaca, što potičući performansnije ponašanje tih aktera osigurava

³ Starija videnja tog impakta operišu njegovim negativnim karakterom, ističući pritisak (uvećane) uzajamne konkurenčije banaka na redukciju njihove kamatne marge i proizlazeću potrebu ovih firmi za anuliranjem datog utjecaja eskalacijom svojih prihodnjih, čime i rizičnijih plasmana.

kompetitivnije postupanje samih banaka sa implikacijom povećanja obima i smanjenja cijene njihovih zajmova, praćeno višom naplativošću tih kredita. Ovaj proces nesumnjivo podržavaju javni registri datih informacija, dok ga opstvaraju oligopolistički pristup banaka (na osnovu njihovog straha od novih konkurenata) i privatni kreditni birovi u slučaju diskriminacije korisnika svojih usluga putem cijena ili raspoloživosti tih usluga.

Aspekti regulacije

Premda su SIBs (svojim utjecajem na povećani rizik bankarskog (i preostalog finansijskog) sektora i usporeniji ekonomski razvoj) postojale de facto (no, bez takvog oficijelnog određenja) i prije krize, one do tada nisu bile posebno regulatorno tretirane, jer njihovi štetni potencijal i učinak još nisu imali zabrinjavajuće razmjere. Tek po nastupanju krize, koja je prijetila kolapsu cjelokupnog (globalnog) bankarskog (i rezidualnog finansijskog) sektora, one dobijaju specijalno mjesto u regulaciji njegove postojanosti. Regulativu te vrste, inače međunarodnog karaktera⁴ je pokrenula 2008. g. grupacija zemalja G-20⁵ na nivou njihovih lidera kroz njen širi plan usmjeren sanaciji pomenutog sektora. U tom pravcu je 2009. g. uspostavila Odbor za finansijsku stabilnost (“Financial Stability Board - FSB”)⁶ kao svog operativnog agenta, koji kao samostalno, snažno i permanentno tijelo promatrane grupacije treba da utvrđuje i predlaže rješenja pitanja stabilnosti i modernizacije svjetskog finansijskog sistema.

To tijelo je 2010. g. pripremilo prvi program posvećen isključivo regulaciji SIBs, mada se nominalno odnosio na sistemski važne finansijske institucije, općenito (“systemically important financial institutions - SIFIs”), uključujući pet relevantnih domena: 1) povišenje prudentnosti sa akcentnom na kapitaliziranost; 2) društveno bezbolna likvidacija; 3) osnaživanje nadzora; 4) jačanje fundamentalne infrastrukture (involvirajući posebno sistem plaćanja) i; 5) konzistentnost nacionalnih politika regulacije, datih ustanova. Godinu kasnije, taj program je u kolaboraciji sa Bazelskim odborom za bankarsku superviziju (“Basel Committee on Banking Supervision - BCBS”)⁷ revidiran, te sveden na četiri fundamentalna, do danas tako regulatorno poimana, aspekta regulacije SIFIs, i to njihovu: A) identifikaciju; B) kapitaliziranost; C) superviziju i; D)

4 Onu nacionalnog takođe je inicirala kriza, premda nešto kasnije nego internacionalnu, u čemu su se primarno istakle SAD svojim “Dodd-Frank” zakonom iz 2010. g. O njemu vidjeti šire u: https://en.wikipedia.org/wiki/Dodd%20Frank_Wall_Street_Reform_and_Consumer_Protection_Act (16.3.2021. g.)

5 O ovoj grupaciji vidjeti šire u: <https://en.wikipedia.org/wiki/G20> (16.3.2021. g.).

6 O FSB vidjeti šire u: https://en.wikipedia.org/wiki/Financial_Stability_Board (16.3.2012. g.).

7 O BCBS vidjeti šire u: https://en.wikipedia.org/wiki/Basel_Committee_on_Banking_Supervision (16.3.2021. g.)

društveno neštetnu likvidaciju. Po onom A), BCBS je kreirao metodologije određenja G-SIBs i D-SIBs, pri čemu na osnovu prvpomenute FSB počevši od 2011. g. konkretizira svake godine listu odnosnih banaka. Po aspektima B) i C) vezanim za banke, BCBS je ustanovio odgovarajuću regulativu, a po onom D) FSB.

BCBS metodologije determinacije G-SIBs⁸ i D-SIBs⁹ se ne diferenciraju samo po pripadajućem referentnom domenu - globalna vs. nacionalne ekonomije, već i nosiocu obuhvaćenog postupka - FSB (težišno) vs. nacionalni bankarski regulatori, te svom karakteru s obzirom da je prvpomenuta preskriptivna, odnosno veoma matematski specificirana, a drugonavedana indikativna, i to tako što je bitnim dijelom zasnovana na diskrecionoj volji njenih (pomenutih) provedbenih nosilaca, omeđenoj jedino (BCBS) inaugurisanim principima identifikacije odnosnih banaka. Razlog potonje razlike leži u heterogenosti referentnog područja drugopomenute metodologije. No, ona je postavljena komplementarno komparativnoj s obzirom na prekogranični - bilateralni ili regionalni utjecaj propasti njome zahvaćenih banaka. Uz to, obe te metodologije su bliske i time što mjere impakt vs. vjerovatnoći bankarskog bankrota (odnosno akceptiraju "loss given default - LGD" - vs. "probability of default - PD", koncept).

Metodologija utvrđivanja G-SIBs polazi od pet obilježja banke, nazvanih kategorije: a) veličina; b) veze sa drugim finansijskim organizacijama; c) složenost; d) infrastrukturnost za finansijski sistem i; e) prekogranične aktivnosti, kojima inače pripisuje (jednak) ponder od 20%. Ta obilježja uzima kao relevantna, jer su upravo proporcionalna povezana sa: problemom supsticije bankarske aktivnosti i onim pri krizi banke, kredibilnosti finansijskog sistema; vjerovatnoćom prenosa nestabilnosti banke na druge finansijske institucije; obimom potrebnog vremena i napora za urednu bankarsku likvidaciju; stepenom neophodnosti banke i troškovima korištenja onih supstucionih, te; bankarskim međunarodnim impaktom u smislu snage prekograničnih efekata bankrota banke i težine izvodljivosti njene uredne likvidacije, respektivno. Sve naznačene kategorije su izuzev one a), koja se tretira ujedno kao kategorija i indikator, raščlanjene na pokazatelje, i to: b) intrafinansijske aktive, intrafinansijske obaveze i investicioni portfelj vrijednosnih papira; c) nominalna vrijednost OTC derivativa, aktive (najmanje likvidne i najteže za valorizaciju, odnosno) nivoa 3 i trgovački portfelj vrijednosnih papira; d) aktive na čuvanju, platnoprometne aktivnosti, transakcije preuzimanja emisije i plasmana vrijednosnih papira, te volumen trgovačkih aktivnosti, kao i; e) prekogranična potraživanja i prekogranične obaveze. Svakom od tih bankarskih indikatora je dodijeljen ekvivalentan ponder na nivou kategorija njihove pripadnosti, izuzev one d) kod koje dva prvpomenuta nose po 1/3, a dva zadnjinavedena po 1/6 ukupne ponderske veličine.

8 Vidjeti: BIS - BCBS, G-SIBs - SCO40, Basel, 2019, str. 1-14.

9 Vidjeti: BIS - BCBS, D-SIBs - SCO50, Basel, 2019, str. 1-9.

Kalkulacija koeficijenta globalne sistemske važnosti pojedinačne bankarske ustanove se pored predočenih pokazatelja zasniva na odgovarajućem uzorku organizacija te vrste. On se sastoji od: i) 75 najvećih banaka na svijetu krajem prethodne godine; ii) onih iste te godine određenih kao G-SIBs prema ustanovljenom njihovom pomenutom koeficijentu i; iii) banaka uključenih u dati uzorak na osnovu mjerodavne procjene njima korespondirajućih nacionalnih bankarskih regulatora.

Razmatrani izračun se vrši kroz sljedeće faze: 1) determiniranje za svaki bankarski indikator njegovog učešća u ukupnoj analognoj vrijednosti primjerenoj involviranim uzorku banaka; 2) množenje svih dobijenih veličina brojem 10.000, kako bi se izveli bazni poeni inherentni odnosnom indikatoru;¹⁰ 3) utvrđivanje aritmetičkog prosjeka baznih poena bankarskih indikatora po kategorijama njihove pripadnosti i; 4) određenje istovrsnog prosjeka za kategorije imanentne promatranoj banci, koji ujedno predstavlja njoj svojstven predmetni koeficijent. Banke čiji je relevantni koeficijent iznad njegove predestinirane vrijednosti se označavaju kao G-SIBs, pri čemu se njihova lista dopunjava onim mjerodavnom procjenom odgovarajućih nacionalnih bankarskih regulatora tako ustanovljenim. Ona mora biti ostvarena respektovanjem sljedećih kriterija: a) iznimnost utvrđivanja; b) ignorisanje faktora urednosti potencijalne likvidacije banke (s obzirom da je već implicitno obuhvaćen alternativnim - indikatorskim pristupom) i; c) baziranost na veoma dokumentovanim i provjerljivim kvantitativnim, te kvalitativnim (potonjem pristupu dopunskim) informacijama.

G-SIBs identificirane prema pomenutim koeficijentima se dijele u odgovarajuće skupine (“buckets”), podložne diferenciranim kapitalnim zahtjevima i svojoj dopuni saglasno regulatornoj potrebi demotivacije banaka da postanu globalno sistemski važne. Promjenu bankarske pripadnosti “buckets” mogu inicirati kako regulatori iz zemlje porijekla, tako i onih teritorijalne disperzije date banke, pri čemu se prijedlog detaljno razmatra, ako znači njen manji (veći) obavezni kapitalni holding prema onom proizašlom iz mehaničke primjene elaborirane metodologije, i to iniciran od regulatora iz zemlje porijekla (disperzije) promatrane banke, o čemu konačnu odluku uz konsultaciju sa BCBS donosi FSB.

Metodologija određenja D-SIBs konstituiše sljedeće principe realizacije takvog postupka: I) obaveznost svih nacionalnih bankarskih regulatora da ga provode uz njegovo zasnivanje na njihovoj samostalno kreiranoj metodologiji limitiranoj predmetnim principima; II) zahvatanje svih u zemlji inkorporiranih banaka i domiciliranih podružnica¹¹ inostrano inkorporiranih istovrsnih firmi; III)

10 Za kategoriju d) je postavljen “plafon” od 500 baznih poena, kako bi se onemogućilo da banke koje dominiraju u finansijskoj infrastrukturi dobiju veću relativnu važnost od regulatorno izvorno targetirane.

11 Domaći regulatori mogu uključiti i filijale identične pripadnosti.

zasnivanje njegove metodologije na svim bankarskim kategorijama primjerenum analognoj za G-SIBs osim prekograničnih aktivnosti uz pridodavanje faktora inherentnih konkretnoj zemlji (npr. omjer veličine analizirane banke i GDP odnosne zemlje) i slobodu samostalnog ponderisanja svih tih determinanti; IV) redovnost, s intervalom obavljanja ne bitno dužim od onog imanentnog G-SIBs i; V) transparentnost radi demotivacije banaka da postanu D-SIBs.

BCBS je ustanovio standarde dodatnog kapitala za G-SIBs i D-SIBs, i to onog iskazanog običnim dionicama, pridodatog antikriznom zaštitnom holdingu bankarskog kapitala (“capital conservation buffer”).¹² Prvopomenute su grupisane prema svom koeficijentu sistemske važnosti u četiri skupine jednakog i sukcesivno rastućeg, raspona tog koeficijenta sa korespondirajućim uvećavajućim kapitalnim obavezama od: 1%, 1,5%, 2% i 2,5% bankarske izloženosti riziku kvantificirane sukladno Basel III standardu kapitala, respektivno (“higher loss absorbency requirement - HLAR”). Nominirana je i peta grupa, bez involviranih banaka, sa dodijeljenom višom stopom naznačenih obaveza za jedan procentni poen, s tim da ukoliko neka ili više njih pripadne toj skupini, biće etabrirana nova ekvivalentnog raspona kao prethodne i više rasponske vrijednosti naslonjene na najvišu prethodnih skupina, te podložna identično većoj stopi dopunskog kapitala, uz ponavljanje ovog postupka pri svakom uključenju sagledavanih banaka u njihovu novostanovljenu grupu, radi bankarske demotivacije sticanja statusa G-SIBs.

Za D-SIBs se takođe traži (pomenuti) dodatni kapital, i to sukladno sljedećim principima: i) zasnovanost metodologije njegovog utvrđivanja na jasnom i artikuliranom analitičkom okviru, koji involvira specifičnosti konkretnje zemlje; ii) usklađenost veličine datog kapitala i stepena sistemske važnosti odnosne banke; iii) obavezost višeg od holdinga takvog kapitala određenih banci istovremeno statusa G-SIB i D-SIB, te; iv) obligatornost domaćeg bankarskog regulatora pri determinaciji predmetnog holdinga za podružnicu inostrane banke domiciliranu u zemlji tog regulatora da koordinira veličinu ovakvog holdinga sa istovrsnim regulatorom iz zemlje inkorporacije date organizacije.

U namjeri da umanji vulnerabilnost G-SIBs, BCBS im je pored dodatnog kapitala nametnuo strožije standarde zaduženosti i velikih izlaganja pojedinačnim partnerima. Tako je povećao zahtijevani minimalni stepen pokrivenosti slojem 1 kapitala njihove prema generalnom BCBS standardu zaduženosti (“leverage”) dimenzionirane ukupne izloženosti (“leverage ratio”) za po 1/2 tim bankama dodijeljenog HLAR.¹³ Uz to, spustio je na 15% sloja 1 kapitala G-SIBs “plafon” njihovih izlaganja prema istovrsnim ustanovama.¹⁴

12 Vidjeti: BIS - BCBS, SIB buffers - RBC40, Basel, 2019, str. 1-10.

13 Vidjeti: BIS - BCBS, Leverage ratio requirements for G-SIBs, Basel, 2019, str. 1-4.

14 Vidjeti: BIS - BCBS, Large exposure rules for G-SIBs - LEX40, Basel, 2019, str. 29-30.

BCBS nije kreirao zaseban standard supervizije SIBs, ali je u okviru općeg standarda bankarske supervizije formulisao smjernice te aktivnosti za ove organizacije.¹⁵ Polazeći od toga da HLAR gravitira ne samo stubu 1, već i 2 Bazela III, što je posebno jasno za G-SIBs elementima metodologije njihovog utvrđivanja baziranim na indikatorima i regulatornoj procjeni, respektivno, traži da potonji stub obuhvati rizike banke ne samo mimo onih zahvaćenih stubom 1, već i dijelom HLAR pripadajućim stubu 2.

Standard društveno neštetne likvidacije SIBs¹⁶ ustanovljava kao njene generalne ciljeve isključenje: a) sistemski negativnog učinka po bankarski (i preostali finansijski) sektor i ukupnu ekonomiju, te; b) rashoda po osnovu bankarske likvidacije poreskim platišama, odnosno budžetima, zemalja porijekla i teritorijalne disperzije ovih ustanova. Osnovne varijante ovakve likvidacije, koje su inače svojstvene likvidaciji banke, uopće, distingvira na: i) preuzimanje propale SIB od strane njenih (bivših) kreditora ili neke "zdrave" banke i; ii) punu likvidaciju promatrane SIB. Od tretiranog postupka zahtijeva odgovarajuća obilježja raščlanjena prema 12 njihovih ključnih odrednica: 1) opseg; 2) institucionalno određenje (stečajne/)likvidacione vlasti; 3) ovlaštenja (stečajne/) likvidacione vlasti; 4) prebijanje potraživanja i dugovanja, te drugih transakcija, kolateralizacija i segregacija računa klijenata; 5) zaštitne mjere; 6) finansiranje (bankarskih) firmi u procesu likvidacije; 7) zakonski okvir za prekograničnu saradnju; 8) grupe za krizni menadžment; 9) prekogranični bankarski sporazumi o saradnji; 10) procjene izvodljivosti likvidacije; 11) planiranje sanacije i likvidacije, te; 12) pristup informacijama i razmjena informacija. "Opseg" razmatranog standarda čine sve u zemlji inkorporirane SIBs i domicilirane filijale inostrano inkorporiranih banaka.¹⁷

Svaka zemlja mora izvršiti "institucionalno određenje (stečajne/) likvidacione vlasti", odnosno determinirati instituciju zaduženu za obavljanje (stečaja/)likvidacije predmetnih organizacija, koja inače treba imati adekvatne: ekspertizu, resurse i operativni kapacitet. "Ovlaštenja (stečajne/)likvidacione vlasti" se fundamentalno dijele na ona imanentna pokretanju i provođenju odnosnog postupka. On se inicira ukoliko se na bazi jasnih i prikladnih indikatora ocijeni da je neka SIB neodrživa, što znači stvarno, premda ne i formalno ili bilansno nesolventna. Ostvarivanje pomenutog postupka uključuje: a) suspenziju upravljačkih (no ne i ekonomskih) prava dioničara date SIB; b) zamjenu njenih upravnih i rukovodnih organa stečajnim upravnikom, koji preuzima poslovanje promatrane bankarske ustanove s primarnom namjerom njene sanacije; c) pri-

15 Vidjeti: BIS - BCBS, Supervisory review process - SRP, Basel, 2019, str. 187.

16 Vidjeti: FSB, Key Attributes of Effective Resolution Regimes for Financial Institutions, Basel, 2014, str. 1-19.

17 U taj opseg ne ulaze naznačene filijale, ako su odgovarajućim (eksternim) propisima obavezno podložne postupku (stečaja/)likvidacije unutar zemalja inkorporacije banaka svoje pripadnosti. Najznačajniji primjer takve iznimke proizlazi iz korespondirajuće regulative EU.

neuspjehu sanacije, nastojanje obavljanja likvidacije propale tretirane banke njenom rekapitalizacijom od strane (bivših) kreditora ili preuzimanjem (te) od neke "zdrave" bankarske firme; d) obezbjeđenje realizacije esencijalnih funkcija problematične SIB i; e) pri neuspjehu njene rekapitalizacije ili preuzimanja, punu likvidaciju date banke.

"Prebijanje dugovanja i potraživanja, te drugih transakcija, kolateralizacija i segregacija računa klijenata" moraju imati jasan, transparentan i provediv zakonski osnov, koji pri tome ne ugrožava efektivnost postupka likvidacije SIBs. Uz to, takav postupak ne smije izazvati ubrzanje ili prijevremeni raskid prava bankarskih partnera, sve dok se ugovori s njima substancialno izvršavaju. Relevantne "zaštitne mjere" zahtijevaju da bankarske gubitke najprije apsorbuju dioničari, pa neosigurani kreditori, od kojih ovi potonji ne veće od onih pri punoj likvidaciji kreditirane banke, te dopuštaju njeno privremeno oslobođanje od izveštajnih obaveza, ukoliko ono kontribuira uspješnoj bankarskoj likvidaciji. "Finansiranje (bankarskih) firmi u procesu likvidacije" daje primat privatnim vs. javnim izvorima ovakvog finansiranja, pri čemu dozvoljava samo privremeno korištenje onih potonjih, koji tako napoljetku moraju biti kompenzirani od dioničara i neosiguranih kreditora propalih SIBs, te ukupnog finansijskog sistema.

"Zakonski okvir za prekograničnu saradnju" ohrabruje (stečajne/) likvidacione vlasti involuiranih zemalja da postignu sporazum o (svojoj) saradnji, a ako do toga ne dođe omogućava njihovo postupanje saglasno domaćim interesima, no uzimajući u obzir odgovarajuće inostrane. Zemlje trebaju podržati mјere prema unutar njih domiciliranim pravno-organizacionim jedinicama inostrano inkorporiranih banaka donesene od (stečajnih/likvidacionih) vlasti iz zemalja te inkorporacije,¹⁸ kao i dijeliti relevantne informacije,¹⁹ štiteći pri tome tajnost dobijenih informacija. Na nivou svih G-SIBs moraju biti etablirane "grupe za krizni menadžment" ("crisis management groups - CMGs"), po jedna imanentna svakoj takvoj bankarskoj instituciji, sačinjena od predstavnika više korespondirajućih regulatora iz zemlje njenog porijekla i onih gdje je prisutna u mjeri relevantnoj sa aspekta izvodljivosti svoje uredne likvidacije. CMG služi lakšem upravljanju odnosnom bankom pogodenom krizom i njenoj eventualnoj likvidaciji. Bazu djelovanja takvih grupa čine njima primjereni "prekogranični bankarski sporazumi o saradnji", specificirajući prema svakoj od njih ulogu zahvaćenih regulatora u domenu: 1) procjenjivanja izvodljivosti likvidacije tretirane banke; 2) planiranja njene sanacije i likvidacije, te; 3) razmjene relevantnih informacija među tim subjektima.

18 U slučaju filijala inostranih banaka za koje je nadležna, domaćoj (stečajnoj/likvidacionoj) vlasti se iznimno dopušta da prema njima koristi sopstvene mјere sa svrhom očuvanja finansijske stabilnosti zemlje svoje pripadnosti, i to ukoliko ocijeni da istovrsne inostrane nisu takvog potencijala.

19 One se odnose na nepovoljna kretanja svojstvena pravno-organizacionim jedinicama diferencirane rezidentnosti po svakoj obuhvaćenoj SIB, planove njene sanacije i likvidacije, te mјere iz domena postupka sanacije i likvidacije takve banke.

(Stečajne)/likvidacione vlasti moraju redovno, minimalno za G-SIBs inkorporirane u zemljama pripadnosti te vlasti, i to uz koordinaciju sa odnosnim CMGs vršiti “procjene izvodljivosti likvidacije” ovih banaka, fokusirajući se na njima svojstvene: i) mogućnost kontinuiranog obavljanja kritičnih finansijskih funkcija; ii) prirodu i intenzitet intrabankarskih veza; iii) adekvatnost informacionog potencijala sa aspekta potreba likvidacije i; iv) robusnost pripadajućeg prekograničnog sporazuma o saradnji. Dati postupak uključuje pravo navedenog ili ako on nije bankarski i takvog domaćeg regulatora da donosi mјere obavezujuće za zahvaćenu banku sa svrhom obezbjeđenja njene lakše eventualne likvidacije.

“Planiranje sanacije i likvidacije” G-SIBs uzima kao ključne inpute pomenute procjene uz utvrđene specifičnosti ovakvih banaka, pri čemu obavezno podvrgava D-SIBs ovom planiranju u domenu sanacije. Plan sanacije, koji inače prepostavlja raznovrsna nepovoljna kretanja izvan i unutar odnosne SIB, obavlja za sebe svaka od njih, a njegovu procjenu vrši (stečajna)/likvidaciona vlast zemlje inkorporacije takve bankarske ustanove uz mogućnost nalaganja njegovog unaprjeđenja. Ta vlast sačinjava na bazi naznačenih inputa plan likvidacije, minimalno za svaku pripadajuću G-SIB, koji inače težišno utvrđuje moguće barijere efektivne likvidacije tih banaka i načine uklanjanja tih barijera, štiteći pri tome prvenstveno ključne funkcije i osigurane deponente predmetnih organizacija. Navedeni planovi trebaju biti redovno, najmanje jednom godišnje ažurirani. Pri njihovom generiranju, zemlje trebaju osigurati da “pristup informacijama i razmjena informacija” od strane relevantnih regulatora budu nesmetani, te podržani odgovarajućim menadžment informacionim sistemima involviranih banaka.

ZAKLJUČAK

SIBs zaslužuju specijalni (internacionalni) regulatorni tretman na osnovu tri teorijski izdiferencirana razloga, odnosno zato što: I) svojim objektiviziranim karakteristikama izraženim prvenstveno veličinom, strukturom i povezanošću tih sa drugim finansijskim institucijama bitno doprinose recentno rekonfiguiranom sistemskom riziku bankarskog sektora; II) narušavaju tržišnu disciplinu svojim pozicioniranjem i posljedičnom percepcijom relevantnih tržišnih aktera da su “suviše velike da bi propale”, što te aktere dekuražira u monitoringu i usmjeravanju predmetnih ustanova, te; III) destruiraju uzajamnu konkurenčiju banaka vodeći povećanju njihove kamatne margine sa njenim negativnim konsekvcijama po stabilnost bankarskog sektora i privredni rast.

SIBs su de facto (no bez takvog formalnog određenja) postojale i prije krize, ali nisu bile posebno regulatorno tretirane, jer još nisu ispoljavale znatno svoj destabilizacioni potencijal. No, po njenom nastupanju, dolazi do njihovog takvog tretmana, koji se recentno u svom relevantnom - međunarodnom vidu raščlanjuje na: A) identifikaciju; B) kapitaliziranost; C) superviziju i; D) društveno neštetu likvidaciju, razmatranih organizacija. Po aspektu A), BCBS je utvrdio metodologije determinacije G-SIBs i D-SIBs, pri čemu na osnovu pravopomenute FSB počevši od 2011. g. konkretizira svake godine listu odnosnih banaka. Po aspektima B) i C), BCBS je ustanovio odgovarajuću regulativu, a po onom D) FSB.

Metodologija identifikacije G-SIBs se zasniva na pet bankarskih obilježja: veličina; veze sa drugim finansijskim institucijama; složenost; infrastrukturnost za finansijski sistem i; prekogranične aktivnosti, vrednovanih na odgovarajućem uzorku banaka. One sa utvrđenim koeficijentom sistemske važnosti iznad njegove predestinirane veličine se određuju kao G-SIBs uz dodatak banaka mjerodavnom procjenom njihovih nacionalnih regulatora tako ustanovljenim. Za determinaciju D-SIBs nije inaugurisana preskriptivna metodologija kao kod G-SIBs, već samo principi. Obe te bankarske vrste podliježu obaveznim dodatnim holdinzima kapitala saglasno stepenu svoje sistemske važnosti, a G-SIBs još i strožijim vs. ostalim bankama zahtjevima u pogledu svoje zaduženosti i velikih izlaganja. Uspostavljene su i specijalne smjernice supervizije SIBs.

Društveno neštetu likvidacija SIBs mora isključiti sistemski negativan učinak po bankarski (i preostali finansijski sektor) i ekonomiju, te na bankarskoj likvidaciji zasnovane budžetske rashode, zemalja porijekla i teritorijalne disperzije promatralnih ustanova. Prioritizira se sanacija nesolventne predmetne banke, a u slučaju neuspjeha tog postupka preuzimanje date organizacije od njenih (bivših) kreditora ili neke "zdrave" bankarske firme. Gubici pri takvoj ili ako ona nije ostvariva, punoj likvidaciji SIB moraju u cijelosti biti pokriveni od njenih dioničara i neosiguranih kreditora, te finansijskog sistema zemlje inkorporacije ovakve banke.

LITERATURA

1. Acharya V., Pedersen L., Philippon T. i Richardson M., Measuring Systemic Risk, *The Review of Financial Studies*, januar 2017,
2. Ahnert T. i Georg C., Information contagion and systemic risk, *Journal of Financial Stability*, april 2018,
3. Amaglobeli D., End N., Jarmuzek M. i Palomba G., The fiscal costs of systemic banking crises, *International Finance*, maj 2017,
4. Aoki K. i Nikolov K., Bubbles, banks and financial stability, *Journal of Monetary Economics*, septembar 2015,
5. Bank for International Settlements (BIS), *Annual Economic Report 2020*, Basel, 2020,
6. Barth J. i Wihlborg C., Too Big to Fail and Too Big to Save: Dilemmas for Banking Reform, *National Institute Economic Review*, februar 2016,
7. Barth J., Lin C., Ma Y. i Seade J., Do bank regulation, supervision and monitoring enhance or impede bank efficiency?, *Journal of Banking & Finance* 2013/8,
8. Berger A., Molyneux P. i Wilson J., red., *The Oxford Handbook of Banking*, Oxford University Press, Oxford, 2017,
9. BIS - Basel Committee on Banking Supervision (BCBS), Domestic systemically important banks - SCO50, Basel, 2019,
10. BIS - BCBS, Global systemically important banks (G-SIBs) - SCO40, Basel, 2019,
11. BIS - BCBS, Large exposure rules for G-SIBs - LEX40, Basel, 2019,
12. BIS - BCBS, Leverage ratio requirements for G-SIBs, Basel, 2019,
13. BIS - BCBS, SIB buffers - RBC40, Basel, 2019,
14. BIS - BCBS, Supervisory review process - SRP, Basel, 2019,
15. Boissay F., Claessens S. i Villegas A., Tools for managing banking distress: historical experience and lessons for today, *BIS Quarterly Review*, decembar 2020,
16. Carmassi J. i Herring R., The Corporate Complexity of G-SIBs, *Journal of Financial Services Research* 2016/2,
17. Financial Stability Board, Key Attributes of Effective Resolution Regimes for Financial Institutions, Basel, 2014,
18. Gropp R., Mosk T., Ongena S. i Wix C., Banks Response to Higher Capital Requirements: Evidence from a Quasi-Natural Experiment, *The Review of Financial Studies*, januar 2019,
19. https://en.wikipedia.org/wiki/Basel_Committee_on_Banking_Supervision,
20. https://en.wikipedia.org/wiki/Dodd%20Frank_Wall_Street_Reform_and_Consumer_Protection_Act,
21. https://en.wikipedia.org/wiki/Financial_Stability_Board i
22. <https://en.wikipedia.org/wiki/G20>.

KVALITATIVNA ANALIZA SIMPTOMA POSLOVNE KRIZE JAVNIH KOMPANIJA U BiH

QUALITATIVE ANALYSIS OF SYMPTOMS OF THE BUSINESS CRISIS OF PUBLIC COMPANIES IN BiH

dr sc. ADIL TRGO, redovni profesor

Univerzitet "Džemal Bijedić" u Mostaru, Ekonomski fakultet

dr sc. IRMA DEDIĆ, docent

Univerzitet "Džemal Bijedić" u Mostaru, Ekonomski fakultet

Sažetak: Stanje krize primjetno je u mnogim organizacijama u BiH, manifestira se kroz pad tržišnog udjela i profitabilnosti, povećano zaduživanje, neadekvatna ulaganja i slično. Osim toga, cijeli sistem se suočava s procesima tranzicije i istovremeno s nepredvidivim posljedicama globalne ekonomske krize, što još više otežava i pogoršava trenutnu situaciju domaćih poslovnih subjekata. Simptomi krize su obilježja koja ex post ukazuju na situaciju u poslovnom subjektu. Redoslijed pojavljivanja je takav da se prvenstveno javlja strateška kriza, potom kriza uspjeha i u konačnici kriza likvidnosti. U radu će biti prezentirana kvalitativna analiza simptoma krize poslovanja javnih kompanija u BiH, te apostrofiran značaj njihovog blagovremenog prepoznavanja u svrhu uspješnog sproveđenja mjera kriznog menadžmenta, što podrazumijeva usvajanje procesnog pristupa kriznom menadžmentu, kao i izbor adekvatne strategije na realaciji anticipativni vs reaktivni krizni menadžment.

Ključne riječi: poslovna kriza, indikatori/simptomi poslovne krize, krizni menadžment, javne kompanije

Abstract: The state of crisis is noticeable in many organizations in BiH, manifested through a decline in market share and profitability, increased borrowing, inadequate investment and the like. In addition, the whole system is facing the processes of transition and at the same time the unpredictable consequences of the global economic crisis, which further complicates and worsens the current situation of domestic businesses. Symptoms of a crisis are features that ex post indicate the situation in the business entity. The order of

occurrence is such that first there is a strategic crisis, then a success crisis and finally a liquidity crisis. The paper will present a qualitative analysis of the symptoms of the crisis of public companies in BiH, and emphasize the importance of their timely recognition for the purpose of successful implementation of crisis management measures, which includes the adoption of a process approach to crisis management.

Keywords: business crisis, crisis indicators/symptoms, crisis management, public companies

UVOD

Fenomen krize koji podrazumijeva odstupanja od normalnog poretka stvari, javlja se relativno kasno, odnosno tek onda kad su ljudi shvatili da u prirodi i društvu postoji red i zakonitost. Kriza kao narušavanje uobičajenog sistema funkciranja, dugo je shvaćana kao proizvod više sile. Prodorom racionalnog pogleda na svijet i razvojem nauke, javila su se i prva nastojanja ljudi da opišu, klasificiraju, razumiju i objasne krize, te izgrade adekvatne mehanizme za upravljanje krizama. Kriza poslovanja preduzeća opasnost je koja "vreba" tokom cijelog životnog ciklusa poslovnog subjekta. Poslovna kriza podrazumijeva ugroženost primarnih ciljeva poslovanja, te u konačnici i egzistencije samog preduzeća. Svoju kulminaciju, ovaj menadžersko-organizacioni fenomen, doživljava uslijed turbulentnih promjena u okruženju koje su sve izraženije i koje mogu imati negativne reperkusije na poslovanje savremenog preduzeća. Uprkos naprijed navedenom, krizni menadžment kao naučno-teorijska disciplina i racionalno osmišljena praksa sračunata na upravljanje kriznim pojavama, ozbiljno stupa na scenu tek u drugoj polovini XX. stoljeća.

Pomenuta menadžerska disciplina se posljednjih decenija ubrzano razvija, i to najbrže u razvijenim zemljama tržišne ekonomije koje su krizama sklone u znatno manjoj mjeri u odnosu na nerazvijene, tranzicijske zemlje, što predstavlja svojevrsni paradoks. Zemlje podvrgнуте procesu tranzicije i privatizacije, kakva je i BiH, iako objektivno imaju potrebu za signifikatnijom primjenom prakse kriznog menadžmenta, zaostaju u procesima razvoja i primjene ove discipline.

U radu će najprije biti prezentirani teorijski okviri poslovne krize (od definiranja pomenutog fenomena, navođenja obilješja, te deskripcije indikatora/simptoma krize. U posebnom dijelu rada će biti prikazani rezultati istraživanja simptoma krize poslovanja bh javnih kompanija, čije blagovremeno uočavanje može značiti i priliku za uspješnu primjenu instrumenata kriznog menadžmenta.

TEORIJSKI KONCEPT (POSLOVNE) KRIZE

Termin „kriza“ u današnje vrijeme zasigurno predstavlja jedan od onih termina koje je moguće najčešće čuti u govoru na svakodnevnoj osnovi. Sam pojam se upotrebljava u različite svrhe, kao deskripcija neke teške lične situacije pojedinca, preduzeća i društvenog sistema u cjelini, s tim da je u današnjem vremenu, kojeg karakteriziraju procesi globalizacije, moguće govoriti i o krizi globalnih razmjera, odnosno o teškom (kriznom) stanju cjelokupnog svijeta i čovječanstva.

I pored toga što riječ „kriza“ predstavlja jedan od najfrekventnije spominjanih termina, takva frekventnost korištenja ipak nije dovela do potpunog razumijevanja njenog pojmovnog sadržaja, što za opravdanu konsekvencu ima i diferencirane interpretacije njenog pojmovnog određenja. Izvorno, termin „kriza“ dolazi iz grčkog jezika. Naime, starogrčki jezik pod pojmom krize prepoznaje odluku/presudu, ili bolje rečeno odlučujući moment za donošenje odluke o budućem razvoju određene situacije, čiji tok može ići u pozitivnom ili negativnom smjeru. Dakle, krizna situacija podrazumijeva onaj vremenski okvir u kojem je prepoznato teško stanje, zbog kojeg je neophodno donijeti odluku o razrješenju novonastale situacije.

Moderno poimanje krize se veže za medicinsku terminologiju, po kojoj kriza predstavlja zabrinjavajuće zdravstveno stanje ljudskog organizma, do čije pojave je došlo uslijed nemogućnosti vlastitih odbrambeno-imunoloških mehanizama da sami sprječe nastanak takvog stanja, implicirajući potrebu primjene hitne eksterne intervencije u procesu izliječenja i revitalizacije organizma.

U kontekstu svega dosad navedenog, s pravom se može reći da kriza predstavlja svojevrstan fenomen koji privlači pažnju autora različitih profila i oblasti interesovanja. Autori iz oblasti društvenih nauka preuzimaju medicinsko poimanje krize kako bi pojasnili krizne situacije nastale u ekonomsko-političkim, kulturnim i socijalnim sistemima.

U ekonomskoj disciplini mikroekonomije, pojam krize se uglavnom odnosi na situaciju kada je nekom ili nečemu sam opstanak doveden u pitanje. U tom kontekstu, Bellinger pod uzrocima krize podrazumijeva “događaje... koji nanose štetu preduzeću na način koji ugrožava njegovu egzistenciju”.¹

Schifer slično definira pojam krize preduzeća, naglašavajući da je ona “... opasnost za preduzeće..., koja može da ide sve do granice egzistencije”.²

Savremena publicistica iz oblasti kriznog menadžmenta, krizu preduzeća tretira kao fenomen koji podrazumijeva „... neželjenu i nepredviđenu situaciju u

1 G. Bellinger (1962), Unternehmungskrisen und ihre Ursachen, u H. Albach, u.a., Handelsbetrieb und Marktordnung, Wiesbaden, str. 56.

2 F. Schiefer, Strategien für den Notfall, Manager Magazin, 1/1974. str. 12

preduzeću ili nekom njegovom dijelu, koja implicira redukciju prihoda i platežne sposobnosti preduzeća, predstavlja direktnu ili indirektnu opasnost za opstanak cjelokupnog preduzeća ili jednog njegovog dijela (ili segmenta poslovanja).“ Müller naglašava kako je „..... kriza preduzeća, po definiciji, nepoželjan događaj koji uvijek ozbiljno ugrožava kontinuiranu egzistenciju preduzeća. Istoče da su krize preduzeća vremenski ograničeni, neželjeni procesi, putem kojih su ugroženi:³

- Kreiranje i iskorištavanje potencijala uspjeha, kao npr. tržišni udio ili prednosti know-how (strategijska kriza),
- Realizacija ciljeva uspjeha, kao što su ciljevi prodaje i rentabilnosti (kriza uspjeha),
- održavanje likvidnosti preduzeća (kriza likvidnosti) trajno i stalno ugrožena, zbog čega je egzistencija cijelog preduzeća ozbiljno dovedena u pitanje.

Berg i Treffert pod krizom podrazumijevaju situaciju u kojoj se ključni ciljevi i vrijednosti nekog sistema dovedeni u pitanje, te bi zanemarivanje i neblagovremeno uočavanje signala ugroženosti sistema moglo dovesti i do njegove potpune likvidacije.⁴

Osmanagić – Bedenik N. Poslovnu krizu uglavnom vidi kao “... neplanirani i neželjen proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecanja, koji šteti primarnim ciljevima, s ambivalentnim ishodom”.⁵

Primarni ciljevi preduzeća predstavljaju one ciljeve čije neostvarivanje implicira sankcioniranje cjelokupnog sistema. Radi se o fundamentalnim, egzistencijalnim ciljevima preduzeća:

- očuvanja platežne sposobnosti u svakom trenutku - princip likvidnosti odnosno princip fnansijske stabilnosti izuzetno je bitan operativni cilj poslovanja;
- (barem dugoročno) postizanje minimalnog dobitka, u posebnim situacijama pokriće troškova, dakle izbjegavanje neuravnoteženih ili pretjeranih gubitaka također je vitalan operativni cilj poslovanja;

3 Müller, „Corporate Crisis Management, Long Range Planning, October 1985. str. 39. i R. Müller, Krisenmanagement als organisatorisches Gestaltungsproblem, Zeitschrift für Organisation, 4/1984. str. 229., citirano u Senić R., Lukić S.(2008), Krizni menadžment-prvi dio, Ekonomski fakultet, Banja Luka, str 43.

4 C. Berg und J. C. Treffert, Die Unternehmenskrise - Organisatorische Probleme und Ansätze zur ihre Lösung, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Juni 1979. Str. 460., op.cit.Senić R., M. Lukić S. Krizni menadžment, str.38

5 Osmanagić-Bedenik N. Pod primarnim ciljevima autorica podrazumijeva sljedeće: pozitivno poslovanje (ostvarivanje barem minimalnog dobitka) ili bar pokriće troškova, kontinuirano održavanje likvidnosti i zadovoljavajuće periodične uspješnosti (operativni ciljevi); održavanje nivoa kapaciteta proizvodnje i/ili usluga iznad zone gubitka, zadovoljavajući nivo zaposlenosti kadrova; održavanje kvaliteta proizvoda i usluga i tržišnog učešća.

- stvaranje i očuvanje dovoljnih potencijala uspjeha, strategijski je cilj poslovanja preduzeća.

Najsveobuhvatniju definiciju krize preduzeća formulirao je priznati njemački autor iz oblasti kriznog menadžmenta Urlih Krystek. Krystek naglašava kako se kriza preduzeća može shvatiti kao proces koji je sam po sebi neplaniran, neželjen, vremenski ograničen i na koje se samo uslovno može utjecati. Proces koji implicira ambivalentnost ishoda, te može dovesti do potpune devastacije ili restitucije kroz provedenu metamorfozu. Kriza dovodi u pitanje daljnju egzistenciju njom pogodenog subjekta, i to kroz ugrožavanje primarnih ciljeva njegovog funkcioniranja. Nadalje, kriza preduzeća u svojim akutnim fazama, podrazumijeva iznenadenje, te posljedično vremenski pritisak u smislu imperativne hitnosti donošenja odluka za razrješenje novonastale krizne situacije.⁶

Mnogobrojne definicije pojma krize, te krize preduzeća posebno impliciraju i veliki krov obilježja koje ju karakteriziraju. U svrhu kvalitetnijeg shvatanja pojmovnog određenja i sadržajnog tumačenja poslovne krize, u nastavku su prikazane neke od njenih fundamentalnih obilježja, i to:⁷

- Ugroženost egzistencije. U uslovima poslovne krize, opstanak preduzeća biva ugrožen i to ne na kratkoročnoj već na dugoročnoj osnovi. Radi se o procesu devastacije poslovног subjekta koji u pravilu nije planski osmišljen i ciljano proveden. Ovdje se postavlja pitanje da li zaista kriza, o kojoj se konstantno može čuti i u svakodnevnom govoru, podrazumijeva ugroženost opstanka preduzeća, ili je pak riječ o inflacioniranju njenog pojma? Termin kriza je u tolikoj mjeri postao sveobuhvatan da ga svako tumači na svoj način, što stvara osjećaj izlišnosti samog pojma, jer ukoliko se sve može smatrati krizom, taj se fenomen neće razlikovati u odnosu na bilo koji drugi, jer će postati univerzalno prihvaćen i neće imati adekvatnu težinu sadržajnog značenja.
- Ambivalentnost ishoda. Kriza preduzeća za posljedicu može imati potpunu devastaciju pogodenog subjekta, ali s druge strane i njegov preporod, u slučaju da je krijom moguće ovladati. Prijetnji egzistenciji preduzeća i u krajnjem slučaju njegovom nestajanju s jedne strane, kontrira efikasno ovladavanje križnim procesom s druge strane, što za posljedicu ima restrukturiranje, sanaciju i ponovno oživljavanje preduzeća. Ukoliko preduzeće bude u stanju dizajnirati kvalitetniji sistem preveniranja i savladavanja poslovne krize u odnosu na svoje

6 Prilagođeno prema op.cit.Senić R., M. Lukić S. Krizni menadžment, str.49.

7 Krystek U., 1987.:Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen, Gabler, Wiesbaden, op.cit Senić R. Lukić S., Krizni menadžment, str. 66.

rivale, njegov krizni menadžer može itekako postati temelj konkurentske prednosti tog subjekta.

- Ugroženost primarnih ciljeva. Kao što je navedeno, primarnim ciljevima se smatraju pozitivno poslovanje, što podrazumijeva postizanje minimalne dobiti, odnosno pokrića troškova; očuvanje neprestane likvidnosti i zadovoljavajuće periodične uspješnosti (operativni ciljevi); održavanje nivoa kapaciteta proizvodnje i/ili usluga iznad zone gubitka, zadovoljavajući nivo zaposlenosti kadrova; održavanje kvaliteta proizvoda/usluga i tržišnog učešća.
- Procesni karakter. Krize preduzeća su vremenski ograničeni procesi različitog trajanja, pri čemu početak i kraj tog procesa, zavisno od spoznajne sposobnosti, odnosno volje pogodenog preduzeća, mogu odstupati od objektiviziranih situacija.
- Problematika upravljanja. Procesom poslovne krize je moguće upravljati primjenom kriznog menadžmenta, s tim da mjere kriznog menadžmenta ne moraju dovesti do uspješnog savladavanja ili sprječavanja krize.
- Faktor iznenadenja. Faktor iznenadenja kao obilježje poslovne krize, često se navodi u stručnoj literaturi. Međutim, pomenuto obilježje se samo uslovno može uzeti kao redovno obilježje, budući da se veliki broj kriznih procesa može odgovarajućim instrumentarijem kriznog menadžmenta i predvidjeti, uslijed čega faktor iznenadenja kao obilježje krize postaje izlišan.
- Vremenski pritisak. Tok kriznog procesa podrazumijeva povećavanje vremenskog pritiska za djelovanje u pravcu savladavanje krize. Navedeno implicira nastanak stresnih situacija za menadžere, uposlene, povjerojice, pa u određenoj mjeri se može reći i za sve preostale kategorije stakeholdersa.
- Nejasnoća/neodređenost. Za poslovnu krizu vrijedi obilježje neodređenosti, što podrazumijeva nerazumijevanje kriznog procesa od strane većine participanata u tom procesu, stoga je neophodno stvoriti preduslove za adekvatno konceptualno razumijevanje krize preduzeća.
- Gubitak mogućnosti djelovanja. Poslovnu krizu karakterizira i gubitak potencijala za poduzimanje adekvatnih mjera i poteza u svrhu savladavanja krize. Ovo posebno vrijedi u kasnijim fazama poslovne krize, implicirajući jačanje njenih razarajućih dejstava budući da poodmakle faze podrazumijevaju i hitnost djelovanja, što je samo po sebi značajno otežano u kasnim fazama kriznog procesa.
- Snaga metamorfoze/dramatične promjene načina poslovanja. Poslovna kriza preduzeća u svom okviru sadrži i moći metamorfoze i revitalizacije, implicirajući mogućnost pozitivnog preokreta u poslovanju preduzeća

uslijed čega ono postaje snažnije, uprkos krizi kroz koju je prošlo. U tom kontekstu i uzimajući u obzir ranije navedeno obilježje krize iskazano kroz ambivalentnost njenog ishoda, kriza poslovanja i njene faze mogu često predstavljati tek pauzu na razvojnem putu poslovnog subjekta.

U kontekstu svega navedenog neophodno je apostrofirati činjenicu kako prvih pet karakteristika i ona pod rednim brojem deset jesu obilježja svih kriza poslovanja preduzeća, a ona pod rednim brojevima od šest do devet vrijede za odredene faze poslovne krize, zbog čega nisu adekvatne za općenito karakteriziranje poslovne krize.

Na kraju se može izvesti konkluzija da kriza predstavlja kompleksan fenomen, čija se složenost ogleda u sljedećem:⁸

- Povezanosti: simptoma i uzroka, dijela preduzeća sa cijelim preduzećem, preduzeća i okoline itd.
- Dinamici: sistem mijenja svoje stanje, čak i bez vanjskog utjecaja, stoga ne treba čekati u nedogled i da kriza kulminira u najgorem mogućem obliku.
- Neprepoznatljivosti: sami pokazatelji krize, s jedne strane, kao i mjere za izlaz se ne prepoznaju odmah, nego tek nakon postupka.
- Irverzibilnosti: efekat djelovanja krize je u značajnoj mjeri irreverzibilan.

Simptomi poslovne krize

Zasigurno je jedan od najzahtjevnijih zadataka koji se postavlja pred menadžment preduzeća primijetiti kada ono može zapasti u nevolje. Ne samo da je emocionalno teško prihvatići, nego je to izuzetno teško i detektirati zbog diferenciranih mjerila postignutih rezultata i aktuelnih tendencija u razvoju preduzeća, kojima se pokušavaju uljepšati činjenice (ili vješto nastoje prikriti svi nedostaci). Svako preduzeće u tržišnoj ekonomiji podliježe određenim promjenama kratkoročnog i dugoročnog karaktera. No, takve promjene ne daju rukovodstvu za pravo da ignoriraju trendove loših poslovnih rezultata, koji u konačnici mogu imati fatalne posljedice. Gotovo sve kompanije koje su u stečaju, ili su doživjele teške finansijske krize, su se u toj situaciji našle zbog razloga koji su se nakupili godinama. Iz uprave preduzeća su dužni pravovremeno otkriti signale opasnosti, odlučiti se za akciju, te formulirati i implementirati mjere za zaštitu od takvih prijetnji prije no što bude prekasno.

⁸ Softić S. (2011.); „Simptomi i uzroci krize preduzeća u BiH“; Ekonomski fakultet, Sarajevo str. 31.

Preduzeća i industrijske grane se međusobno jako razlikuju, međutim, praksa pokazuje da simptomi opasnosti ili prijeteći problemi imaju tendenciju da budu vrlo slični. Preduzeća koja su u stanju napraviti značajan pomak u poslovanju kako bi prevladala krizu koja im prijeti najvjerovaljnije će imati jednu ili više od sljedećih karakteristika:⁹

- Pad tržišnog učešća. To je možda najjači signal glavnih problema - preduzeće gubi temelj svoje konkurentske prednosti. Redovna analiza tržišnog učešća za glavne linije proizvoda podstiče preduzeća da rade komparacije svojih s rezultatima konkurenata. Ova analiza onemogućava top menadžment da donosi pogrešne zaključke o sigurnosti poslovanja kao posljedici dugoročnog rasta prodaje koja sama po sebi može biti rezultat inflacije ili rasta tržišta cjelokupne industrijske grane kojoj preduzeće pripada. U kontekstu navedenog, konkurentski položaj poslovnog subjekta na kraju je počinje slabiti, uprkos apsolutnom rastu prodaje upućujući na potencijalne nevolje u budućnosti.
- Pad prodaje izražen u stalnim cijenama. Analiza trenda prodaje je važnija i ima više smisla nakon uklanjanja učinaka inflacije. Osim toga, podaci o prodaji bi trebali biti predstavljeni na u formi najboljih mjera kriterija koji donosi neki privredni sektor. Tako naprimjer, trgovina na malo, analizira podatke o prodaji prema jednom m² prodajnog prostora. Pad prodaje korgovan za porast cijena, u odnosu na kriterij u industrijskoj grani (promet po m² maloprodajnog prostora u trgovini, na primjer) ukazuje na probleme.
- Pad profitabilnosti. To se može očitovati u nižem apsolutnom iznosu dobiti, nižu dobiti po jedinici prodaje ili kao pad stope povrata na ulaganja ili sličnim kriterijima. Ovi pokazatelji moraju se tumačiti pažljivo kako bi se izbjeglo pogrešno procjenjivanje, budući da preduzeće može biti u ozbiljnim problemima, čak i ako nastavlja izvještavati o onome što se čini da je zdrav dobitak.
- Povećana ovisnost o zaduživanju. Značajno povećanje duga ili odnosa duga i imovine, ili reduciranje kreditnog rejtinga bi moglo dovesti do toga da banke i drugi kreditori primjenjuju određena ograničenja. Povjeroioci mogu skratiti vrijeme trajanja kredita, vezati svoje kredite za vrijednosti imovine, a ne za opću prihodovnu snagu subjekta, te s manje volje će uopće pristati da odobravaju sredstva. Kada se to dogodi, onda i ostali izvori finansiranja postaju sve više neraspoloživi za posuđivanje kreditnih sredstava.¹⁰
- Restriktivna politika dividende. Kako bi preduzeće bilo u mogućnosti

9 Senić R. Slobodan M. Lukić, Krizni menadžment, op.cit. str. 152.

10 J. M. Harris, Corporate Turnaround Strategy, u K. J. Albert, ed., The Strategie Management Handbook, McGraw-Hill Book Company, New York, 1983. str. 202-205.

podmiriti dugove dividende se najčešće moraju ograničiti ili čak upotpunosti anulirati. Zanimljiva je činjenica da je veliki broj preduzeća koja sad ne vrše isplatu dividendi svojim dioničarima, ranije kada je trebalo raditi reinvestiranja dobiti, bila itekako izdašna u podjeli dividendi za razliku od svojih konkurenata. To posebno vrijedi za kompanije u kojima su interesi velikih dioničara bili usmjereni prvenstveno za veće trenutne dohotke od rada. Restriktivna politika dividendi koja obuhvata mјere reduciranja ili potpunog eliminiranja dividendi ne treba biti povezana za aktivnosti koji se namjeravaju poduzeti u okviru poslovnog preokreta, naravno ukoliko je to moguće.

- Neadekvatno reinvestiranje u poslovanje. Ukoliko je cilj da neko preduzeće ostane konkurentno, svakako je potrebno je na odgovarajući način reinvestirati u rad, opremu i održavanje. Odgovlačenje s ovim aktivnostima se može poistovijetiti s neplaniranim zaduživanjem od budućnosti koja tek dolazi.
- Uvođenje i umnožavanje novih poduhvata na štetu primarne djelatnosti. Za poslovne subjekte koji su u problemima je uobičajena sklonost menadžmenta da zanemaruje osnovni posao i vjeruje u nove "lahke" zadatke, kao nove poslovne poduhvate. To ne znači da preduzeća ne bi trebala pokušavati da se diverzificiraju, nego da to treba raditi samo kao dodatak, a ne kao zamjenu za primarni posao. Snažna ekspanzija i akvizicija može biti pokriće za nespremnost menadžmenta da se nosi sa svojom odgovornošću u osnovnoj djelatnosti.
- Nedostatak planiranja. Formalno planiranje je u današnjem vremenu široko prihvaćen alat koji se koristi za pomoć preduzećima u procesu formuliranja i provedbe strategije. Ipak, mnoge poslovne subjekte, posebno one koje uspostavlja i kontrolira moćni poduzetnik, karakterizira izostanak programa planiranja. Rezultati su često može biti poražavajući. Neplaniranje rasta ili nespremnost prilagodavanja promjenama iz okruženja zasigurno impliciraju nastanak poteškoća u poslovanju.
- Suprotstavljanja najvišeg rukovodstva idejama koje dolaze od drugih. Ili mu nedostaju nove ideje ili ne želi da prihvati prijedloge drugih potčinjenih. Čak i ako uoče signale opasnosti, mogu misliti da su učinili sve što su mogli da bi popravili deteriorirajuću situaciju i da niko drugi ne poznaje bolje situaciju od njih. U mjeri u kojoj uočavaju sopstvenu odgovornost što stvari idu loše, utoliko mogu biti više neraspoloženi prema prijedlozima drugih ljudi za poboljšanje situacije. Problemi nasljeđivanja rukovodstva. Kada su skoro svi rukovodioci koji izyještavaju generalnog direktora u svojim srednjim pedesetim godinama, onda se može stvoriti sasvim malo mladih rukovodilaca kojiobecavaju. Sve veći broj dobrih kadrova počeće da odlazi iz preduzeća zbog sve manjih mogućnosti za

napredovanje. Njihov odlazak dalje slabi preduzeće ako, kao što se često dešava, odu da rade za konkurenте.

- Pasivan board direktora. Direktori sa izraženim porodičnim, prijateljskim, ili poslovnim odnosima s generalnim direktorom jako često nisu ustanju biti nepristrasni, kao što se od njih očekuje. Ovo naročito vrijedi u slučaju utvrđivanja odgovornosti za trenutnu tešku situaciju. U takvim slučajevima, odbro nerijetko postaje nedovoljno kritičan i pristrasan, dajući top menadžeru odriješene ruke i preveliku moć.
- Previše samouvjeren upravljački tim. Upravljački tim koji smatra koji vjeruje da se ništa ne može naučiti od svojih konkurenata. Uprava koja ima mišljenje da se ništa ne može naučiti izvana, na stručnim skupovima, od konkurenциje i koja svoje konkurente degradira umjesto da nastoji od njih usvojiti nova znanja zasigurno padne u nevolje. Najbolje kompanije studiozno proučavaju svoju konkurenčiju, njihove proizvode, tehnologiju, način rada, kako bi više naučila pa čak i ako i dalje nastavi raditi kao i obično.

Za simptome krize je karakteristično to što oni na krizu ukazuju uglavnom ex post odnosno nakon što je ona nastala, implicirajući na nužnost primjene instrumentarija reakvtinog kriznog menadžmenta. Međutim, efikasna računovodstvena služba itekako može svojim radom i prezentiranjem odgovarajućih brojčanih indikatora utjecati na blagovremeno uočavanje kriznih signala, stvarajući kvalitetnu osnovu za poduzimanje mjera njenog i preventivnog savladavanja (anticipativni krizni menadžment).

KVALITATIVNA ANALIZA SIMPTOMA KRIZE POSLOVANJA (JAVNIH) PREDUZEĆA U BIH¹¹

Prikupljanje primarnih podataka provedeno je kroz organizirano istraživanje na terenu primjenom dopisne ankete u kombinaciji sa ličnim intervjonom (koji je dominirao) lica različitih profila (menadžeri različitih menadžerskih nivoa preduzeća iz uzorka¹² - aktuelni i oni iz prethodnih mandata, zaposleni, članovi

11 Detaljnije u I. Dedić (2017): Strategije restrukturiranja i sanacije preduzeća u BiH, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Univerzitet „Džemal Bijedić“ u Mostaru, 309-316. str.

12 Cilj je bio anketirati/intervjuirati osobe koje su imale ili trenutno imaju zasnovan radni odnos u nekom od preduzeća koja su obuhvaćena analizom. Budući da je bilo neizvodivo uzorkom obuhvatiti lica iz svakog naznačenog preduzeća, jer su neka od njih već odavno u stečaju, vođeno je računa da se anketa/intrevju proveđe sa osobama koje su povezane s konkretnim preduzećem u smislu ranijeg angažmana i/ili trenutnog radnog mesta na kojem je moguće da imaju uvid i saznanja o radu pomenutog subjekta.

upravnih i nadzornih odbora, uposlenici Agencije za privatizaciju FBiH, stečajni upravnici, predstavnici resornih ministarstava – energetike, trgovine, prometa i komunikacija, predstavnici akademske zajednice - stručnjaci za menadžment, organizaciju, korporativno upravljanje, finansije i poslovno pravo, direktori filijala i referenti za rad s pravnim licima PBS, Sberbank, Razvojne banke FBiH, stručnjaci pravne struke – notari, advokati) koji su svojim radom bili i/ili jesu upućeni u poslovanje preduzeća iz uzorka). Istraživanje je bilo dominantno fokusirano na 52 preduzeća iz BiH koja pripadaju kategoriji državnih preduzeća, za koje je Vlada FBiH u skladu s reformskom agendom dužna napraviti plan privatizacije, odnosno plan primjene OECD-ovih preporuka za organizaciju i upravljanje nad preduzećima sa većinskom državnom upravom.

Kvalitativna analiza simptoma krize poslovanja državnih preduzeća u (F) BiH podrazumijevala je ispitivanje stavova respondenata¹³ o (ne)uspješnosti poslovanja preduzeća ispred koje učestvuju u anketi, te stavove o značaju, odnosno izraženosti konkretnih problema koji se javljaju ili se mogu pojaviti u poslovanju subjekta (simptoma poslovne krize).

Iz odabranog reprezentativnog uzorka kojeg su dominatno činila preduzeća koja su evidentno (prema relevantnim, javno dostupnim podacima APIF-a) ostvarila pad dobiti ili gubitke u poslovanju tokom jedne ili više godina analiziranog trogodišnjeg perioda (što je determinirajuća odrednica da se neki subjekt nalazi u stanju poslovne krize), ili se pak radilo o preduzećima koja su se u takvom stanju nalazila u bliskoj prošlosti, što ih čini interesantnim za uključivanje u proces kvalitativne analize simptoma/indikatora krize, čak 70% ispitanih smatra da preduzeće ispred kojeg su učetvovali u krizi ne karakterizira uspješno poslovanje, odnosno svjesni su činjenice da se radi o subjektima s poteškoćama u poslovanju.

Interesantno je da cca 28% ispitivanih zanemaruje ili ne priznaje prisustvo poteškoća u poslovanju preduzeća (uglavnom se radi o menadžerima zasad još uvijek profitabilnih kompanija kao i predstavnicima vlasti na pozicijama u ministarstvima u čijoj se nadležnosti nalaze takve kompanije), naglašavajući uspješnost svog poslovanja, pravdajući je redovno isplaćenim plaćama kvalificiranim radnicima, dobroj poziciji na tržištu, statusom kompanije „od strateškog značaja“ i sl. Ovo je vrlo interesantan rezultat istraživanja fenomena krize domaćih preduzeća u državnom vlasništvu, pogotovo uzmemo li u obzir činjenicu da se ispitivanje isključivo odnosilo na preduzeća za koja vrijednosti pokazatelja uspješnosti prognostički ukazuju na mogućnost skorog pada vrijednosti svih relevantnih pokazatelja uspješnosti (ukoliko to već sada nije slučaj).

Postavlja se pitanje koji su razlozi ovakvom stanju (friziranje finansijskih

13 Respondenti su trebali izvršiti gradaciju primjenom Likertove skale od 1 do 5, pri čemu je jedinica implicirala izuzetno neizražen, a petica izuzetno izražen simptom poslovne krize.

izvještaja u smislu prikazivanja negativnog rezultata iz potencijalnih špekulativnih razloga, ili se pak radi o „nesvjesnosti“ i neprihvaćanju činjeničnog stanja ili negiranju činjenice da je preduzeće zapalo u poslovnu krizu, budući da bi takva situacija podrazumijevala i imperativno nametnula proaktivno menadžersko djelovanje, možda je posrijedi i optimizam, odnosno stav i osjećaj u preduzećima da će se postojeće teško stanje u kojem se nalaze brzo prevazići uz pomoć „nevidljive državne ruke“). Utvrđiti razloge prethodno opisanom stanju bilo bi teško bez detaljnije analize, ali ono što sa sigurnošću možemo konstatirati jeste da su svi anketirani bili spremni dati doprinos nastojanju sistematizacije simptoma poslovne krize preduzeća u državnom vlasništvu, koji se umnogome diferenciraju u odnosu na simptome poslovne krize privatnih preduzeća, čemu u prilog govore u nastavku prezentirani rezultati istraživanja.

Grafikon 1. - Ocjene izraženosti indikatora/simptoma poslovne krize

Izvor: Obrada autora rada izvršena na temelju rezultata ankete

1. Prisustvo korupcije i nepotizma
2. Štrajkovi zaposlenika
3. Gubitak tržišnog učešća
4. Odlazak ključnih menadžera (svih hijerarhijskih nivoa)
5. Pogoršanje reputacije preduzeća
6. Otkazivanje ranije ugovorenih poslova
7. Neadekvatna kadrovska rješenja
8. Kontinuirano smanjenje prihoda (petogodišnji period)
9. Otežana naplata potraživanja
10. Smanjenje potražnje za proizvodima/uslugama
11. Nezadovoljavajuća organizacijska klima
12. Kašnjenja prilikom isplata plaća radnicima
13. Rast stanja zaliha
14. Smanjenje rentabilnosti
15. Rast stepena zaduženosti
16. Ostvaren negativan finansijski rezultat
17. Nizak/opadajući stepen iskorištenosti kapaciteta
18. Nesposobnost blagovremenog plaćanja obaveza (nelikvidnost)
19. Smanjenje kvaliteta proizvoda/usluga
20. Neadekvatno reinvestiranje

Na temelju dobijenih prosječnih ocjena značaja pojedinih simptoma/signala poslovne krize, moguće je napraviti rang listu navedenih simptoma prema stepenu izraženosti u analiziranom uzorku.

Na temelju svega navedenog moguće je izvesti zaključak da dominantnu ulogu među simptomima poslovne krize bosanskohercegovačkih preduzeća nemaju simptomi iz oblasti finansija. Naime, ova teza vrijedi u slučaju da se radi o privatnim preduzećima, kod kojih je potvrđeno da su najznačajniji simptomi iz područja finansija, što potvrđuje tezu da je menadžment u ovim preduzećima najosjetljiviji na probleme iz područja finansija. Međutim, kasniji rang nije selektirao simptome krize na način da se oni mogu grupirati na one iz područja tržišta, proizvodnje, organizacije i sl., tako da je na četvrtu mjesto rangiran simptom iz proizvodnje, a nakon njega se redaju simptomi sa tržišta, organizacije, potom ponovno finansija itd. Pored navedenog, vrlo indikativna je činjenica da su u analiziranim preduzećima nisko rangirani pad kvaliteta proizvoda ili usluga i neadekvatno reinvestiranje, što ukazuje na specifikum poslovne logike preduzeća u državnom vlasništvu koja ponovno kolidira sa zdravom ekonomskom logikom, po kojoj se kvalitet proizvoda/usluge, te reinvestiranje u svrhu proširenja kapaciteta i/ili unaprjeđenja poslovanja (pa samim time i povećanja kvaliteta proizvoda/usluga) stavlja u prvi plan.

ZAKLJUČAK

U radu je predstavljen teorijski koncept krize, koji podrazumijeva detaljniju elaboraciju ovog značajnog fenomena, počev od definiranja samog pojma krize poslovanja, navođenja njenih bitnih karakteristika, pa sve do identifikacije simptoma, i konačno, utvrđivanja mogućih dejstava, odnosno efekata koje kriza može imati u području poslovanja preduzeća.

Sam pojam krize predstavlja vjerovatno jednu od najčešće korištenih riječi u svakodnevnom govoru. Koristi se u opisivanju lične, odnosno privatne situacije, ali mnogo češće da se opiše stanje sa potencijalnim negativnim konsekvcama u kojem se nalazi društvo kao cjelina ili pojedine organizacije i sistemi unutar njega. Neke od karakteristika krize, koje su detaljnije elaborirane u radu su: ugroženost egzistencije; ambivalentnost ishoda; ugroženost primarnih ciljeva; karakter procesa; problematika upravljanja; iznenadenje; vremenski pritisak; nejasnoća-neodređenost; gubitak mogućnosti djelovanja; snaga za metamorfozu.

Nesumnjivo se može reći da je jedan od najtežih zadataka rukovodstva da prepozna trenutak kada preduzeće može zapasti u poteškoće. Ne samo što je to teško emotivno prihvatići, već je teško i otkriti zbog mnoštva mjerila ostvarenih rezultata i prisutne tendencije preduzeća da što je moguće više uljepšavaju

činjenice (odnosno da vješto prikrivaju eventualne slabosti). Svako preduzeće u tržišnoj privredi podliježe određenim kratkoročnim i dugoročnim fluktuacijama, međutim, takve fluktuacije ne daju rukovodstvu za pravo da ignoriše trendove rezultata koji mogu imati kobne posljedice.

Gotovo sva preduzeća koja su bankrotirala ili doživjela tešku finansijsku krizu došla su u takvu situaciju zbog razloga koji su se godinama gomilali. Od rukovodstva preduzeća se traži da blagovremeno otkrije signale opasnosti (simptome krize), odluči se za akciju, te formulira i sprovede mјere zaštite od takvih opasnosti prije nego što bude suviše kasno. Neki od simptoma krize poslovanja su: opadanje tržišnog učešća, opadanje prodaje izraženo u stalnim cijenama, opadanje rentabilnosti, povećano oslanjanje na zaduživanje, restriktivna dividendna politika, neadekvatno reinvestiranje u posao, namnožavanje novih poslovnih poduhvata na račun primarnog posla, nedostatak planiranja, suprostavljanja najvišeg rukovodstva idejama koje dolaze od drugih, pasivan odbor direktora, rukovodeći tim koji smatra da se ništa ne može naučiti od konkurenata

U kontekstu istraživanja vezanog za kvalitativnu analizu simptoma krize poslovanja preduzeća u BiH, od respondenata se tražilo da iskažu stavove o (ne) uspjehnosti poslovanja preduzeća ispred kojeg učestvuju u anketi, te stavove o značaju, odnosno izraženosti konkretnih problema koji se javljaju u poslovanju (simptoma poslovne krize). Detaljnijom analizom rang liste simptoma poslovne krize preduzeća iz uzorka moguće je zaključiti da se od njih ukupno prepoznatih dvadeset, dominantan broj odnosi na organizacijske probleme svojstvene prvenstveno kompanijama u državnom vlasništvu. Naime, istraživanja su pokazala da čak i u razvijenim tržišnim ekonomijama postoje specifični problemi s efikasnošću u radu državnih kompanija (po principu „što je svačije to je ničije“). U slučaju tranzicijskih država kakva je i BiH, pomenuti problemi državnih kompanija su još naglašeniji. Radi se u prvom redu o izraženoj korupciji članova uprave i odbora, koja zarad opravdavanja povjerenja političkih struktura po čijoj su direktivi i postavljeni na takve pozicije (najčešće i bez bilo kakvih stručnih i akademskih kvaliteta) poduzimaju radnje protivne ekonomskoj logici (nedomaćinsko ophođenje prema imovini preduzeća, upošljavanje nekvalificirane radne snage, samovoljno nagradjivanje i promocija određenih kadrova), stvarajući ambijent nezadovoljstva, manjka sredstava za izmirenja obaveza prema povjeriocima, pri čemu se u slučaju države – povjerioca ne drži za shodno da se takva vrsta dugovanja treba izmirivati (princip država duguje - država potražuje), a za ostale vrste dugovanja ili čak i povećanja zaduživanja država se javlja u ulozi garanta što ih dalje amnestira od bilo kakve odgovornosti. Shodno navedenom, simptomima iz domena finansija respondenti nisu dali primat, budući da je činjenica da se radi o preduzećima koja godinama gomilaju dugove i iskazuju negativan finansijski rezultat, a koja i dalje posluju samo iz razloga što je riječ o

državnim komanijama, jer bi u suprotnom (da se radi o privatnim/privatiziranim kompanijama s lošim poslovnim rezultatima) već odavno bila ugašena.

U konačnici možemo konstatirati da postojeće ekonomske prilike u BiH nalažu urgentnu primjenu koncepta kriznog menadžmenta pogotovo kada se radi o preduzećima u državnom vlasništvu, te uređenje zakonske regulative iz domena kriznog menadžmenta, sve u svrhu rješavanja mnogobrojnih problema pomenutih poslovnih subjekata (koji bi trebali biti generatori privrednog razvoja), a samim tim i omogućavanja normalnog funkcioniranja ekonomskog sistema u cjelini.

LITERATURA

1. Dedić I. (2017): Strategije restrukturiranja i sanacije preduzeća u BiH, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Univerzitet „Džemal Bijedić“ u Mostaru
2. Osmanagić Bedenik, N. (2007), Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, 2. promijenjeno izdanje, Školska knjiga, Zagreb.
3. Osmanagić-Bedenik N. (2003), „Krizna kao šansa“, Školska knjiga, Zagreb.
4. Reddin, W.J. (1970): Managerial effectiveness, McGraw-Hill
5. Senić R. (1996), Krizni menadžment, BMG, Beograd.
6. Senić R., Lukić S. (2008), Krizni menadžment-prvi dio, Ekonomski fakultet, Banja Luka-
7. Sikavica P, M. Novak (1999), “Poslovna organizacija”; Školska knjiga, Zagreb.
8. Softić S. (2011), Simptomi i uzroci krize preduzeća u BiH, Ekonomski fakultet, Sarajevo.

PRIMJENA KOMBINOVANOG UČENJA U OBRAZOVANJU ZAPOSLENIH

BLENDDED LEARNING APPLICATION IN EMPLOYEES EDUCATION

dr. sc. SANVILA VUK, vanredni profesor

Univerzitet „Džemal Bijedić“, Ekonomski fakultet, Mostar

Sažetak: Obrazovanje zaposlenih je aktivnost menadžmenta ljudskih resursa koja ima izuzetan značaj u savremenim uslovima poslovanja. Preduzeća ulažu značajna sredstva i kako velike napore u cilju dodatnog osposobljavanja i razvijanja svojih zaposlenika. Osim tradicionarnih oblika učenja, sve više preduzeća nastoje uvesti različite oblike učenja zasnovanog na korištenju informacijskih tehnologija (online/e učenje). E učenje pokazuje brojne prednosti u odnosu na tradicionalne oblike kao što su na primjer pristupačnost, prilagodljivost, podizanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika kroz izgradnju poticajne organizacijske kulture što doprinosi, u konačnici, razvijanju kompetitivne prednosti. Međutim, pored neospornih prednosti, e učenje pokazuje određene nedostatke kao što su, prije svega, nedostatak socijalne interakcije te nedovoljna informatička pismenost. Iz tog razloga, sve veći broj preduzeća primjenjuje različite kombinacije tradicionalnih i online oblika učenja kreirajući tako novi pristup kombinovanog učenja (engl. Blended Learning) kroz koji se nastoje iskoristiti sve prednosti e učenja ali i eliminirati njegovi nedostaci zadržavanjem nekih tradicionalnih oblika u procesu učenja. Kombinovano učenje je, ukoliko se optimalno povežu tradicionalni i savremeni oblici, vrlo efikasan način učenja a posebno u današnjim uslovima kada pandemija izazvana virusom covid 19 ne dozvoljava potpunu primjenu tradicionalnih oblika koji podrazumijevaju „živu“ interakciju velikog broja ljudi.

Ključne riječi: obrazovanje zaposlenih, online učenje, kombinovano učenje;

Abstract: Employee education is a human resources management activity that is extremely important in modern business conditions. Companies invest significant resources and very great efforts in order to provide further training and development to their employees. In addition to traditional forms of learning, more and more companies are trying to introduce various forms

of learning based on the usage of information technology (online learning/e learning). E learning shows a number of advantages over traditional forms such as accessibility, adaptability, raising motivation and employee satisfaction through the construction of a stimulating organizational culture that ultimately contributes to the development of competitive advantage. However, in addition to the indisputable advantages, e learning shows certain shortcomings such as, above all, the lack of social interaction and insufficient informatics literacy. For this reason, an increasing number of companies apply different combinations of traditional and online forms of learning, creating a new approach known as blended learning through which they seek to take advantage of e learning but also eliminate its disadvantages by retaining some traditional forms in the learning process. Blended learning is, if the traditional and modern forms are optimally connected, a very efficient way of learning, especially in today's conditions when the pandemic caused by the covid 19 virus does not allow the full application of traditional forms that involve "live" interaction of a large number of people.

Key words: employees education, online learning, blended learning;

UVOD

U svrhu zadovoljavanju potreba za učenjem i proširivanjem tradicionalnih načina treninga u zapadnim zemljama se u sve većoj mjeri primjenjuje online/e učenje. E učenja se može posmatrati ne samo sa tehnološkog stajališta nego i sa pedagoškog pa se može definisati kao interaktivni i dvosmjeran proces između nastavnika i polaznika uz pomoć elektronskih medija pri čemu je naglasak više na procesu učenja nego na korištenim medijima koji su samo pomoćno sredstvo koje upotpunjuje taj proces. Sve više kompanija otkriva da e učenje uvodi određene vrste pristupačnijeg, efikasnog i troškovno efektivnog korporacijskog treninga koji zadovoljava njihove potrebe. Neke kompanije su također počele vjerovati da e učenje osigurava kompetitivnu oštricu i zbog tog razloga je inkorporirano u njihove ukupne poslovne strategije. Po svemu sudeći, prednosti e učenja su neupitne. Međutim, e učenje pokazuje i neke nedostatke kao što su na primjer niska informatička pismenost polaznika, visoki troškovi, nemogućnost primjene u nekim oblastima koje zahtijevaju intenzivnu saradnju, nedostatak socijalne interakcije i sl. Iz tog razloga se oblici e učenja nadopunjaju klasičnim metodama kreirajući tako kombinovane oblike učenja koji otklanjavaju spomenute nedostatke. Cilj ovog rada je predstaviti optimalne pristupe učenju u savremenim preduzećima imajući u vidu da današnje okruženje, uključujući bespoštenu konkureniju kako na tržištu roba tako i na tržištu radne snage,

zahtijeva kontinuirano razvijanje znanja i vještina zaposlenih. Na temelju dostupne literature, istraženi su i predstavljeni sastavni dijelovi kombinovanog učenja, predstavljeni neki od poznatih modela, analizirane prednosti i nedostaci online učenja te opisane mogućnosti savladavanja navedenih nedostataka kroz pristup kombinovanog učenja.

E učenje kao savremeni oblik obuke i razvoja zaposlenih

Većina autora se slaže da je e učenje oblik učenja koje se isporučuje putem kompjutera preko interneta, intraneta, ekstraneta, prenos preko satelita, audio/video vrpcu, interaktivne TV ili CD-ROM-a. U literaturi se koriste termini e učenje, učenje bazirano na tehnologiji, učenje bazirano na webu i online učenje, kao ekvivalenti. Brojne kompanije ulažu u e učenje i čine ga dijelom njihovog trening projekta pošto razvoj ljudskih resursa postaje jedan od prioriteta strateškog menadžmenta. Osim toga, s ciljem odgovora na zahtjeve tržišta proizvodima i uslugama koji imaju kraći životni ciklus, današnja radna snaga mora procesirati više informacija u mnogo kraćem vremenu. Tako direktori treninga i ljudskih resursa prepoznavaju hitnost implementacije novih informacijskih procesa i procesa dijeljenja znanja kad god i gdje god su potrebna poboljšanja performansi.

Prednosti e učenja¹ mogu se svrstati u dvije kategorije:

1. strateške prednosti koje poboljšavaju kompetitivnu prednost kroz sposobnost e učenja da razvija globalnu radnu snagu, da odgovori kraćim razvojnim ciklusima proizvoda, da upravlja „plićim“ organizacijama da se prilagodi stilu rada i radnom vremenu zaposlenih i da poveća znanje i vještine.
2. taktičke prednosti uključuju reduciranje troškova puta, provođenje procesa učenja „upravo na vrijeme“, lakše ažuriranje kurseva i ojačavanje postojeće mrežne infrastrukture.

Osim ovakve klasifikacije, kao prednosti e učenja najčešće se navode vremenska i prostorna fleksibilnost, interakcija između polaznika i nastavnika putem računara, komunikacija i grupni rad na zajedničkim projektima, korištenje interaktivnih sadržaja za učenje i različitih medija te dostupnost sadržaja 24 sata online. Primjenjujući e učenje, korporacije koriste tehnologiju da zabilježe progres, da evaluiraju rezultate i ocjene dodatne potrebe za treningom. Povrat na investicije, može se vidjeti ne samo na strani poslodavaca nego također i na strani zaposlenih. Nadalje, investicije u karijeru zaposlenih generiraju indirektne

¹ Ghadas Essa Ali & Rodrigo Magalhaes: Barriers to implementing e-learning: a Kuwaiti case study, International Journal of Training and Development, www.blackwellpublishing.com

uštede kroz povećanje stepena zadržavanja zaposlenih koji zavisi od motivacije u kratkom roku i lojalnosti u dugom roku. Obezbjedivanje treninga i razvoja u radnom okruženju pozitivno utječe na moral i motivaciju zaposlenih. Tako se e učenje može lako koristiti kao sredstvo za povećanje motivacije i izgradnju lojalnosti u organizacijama koje su posvećene investiranju u razvoj karijere njenih zaposlenih.

Iskustva zapadnih zemalja su takva da su mnoge kompanije razumjele da se na e učenje ne može gledati kao na zasebnu tehniku koja je svrha sama sebi. E učenje mora biti integrисano u svakodnevni posao zaposlenih i menadžera. Tako e učenje postaje strateško sredstvo koje učestvuje u ostvarivanju organizacijskog strateškog plana. Na osnovu ovog mentalnog sklopa, na e učenje se danas gleda ne samo kao na dodatnu vrijednost (razvoj vještina i održavanje znanja) nego kao generisanje koristi koje se odnosi na fleksibilnost, pristupačnost, uštede i kreiranje kulture „ovlašćivanja“ i totalnog kvaliteta u kojem zaposleni prihvataju više odgovornosti i slijede put kontinuiranog poboljšanja. Brojne kompanije primjenjuju neki od oblika e učenja² (Ford Motor Company koristi video materijale za ospozobljavanje prodajnog osoblja; Dell koristi Elektronički sistem podrške radnoj uspješnosti (engl. Electronic Performance Support System (EPSS), British Petroleum primjenjuje tzv. rad u virtualnom okruženju za ospozobljavanje novih zaposlenika za korištenje sigurnosnih uređaja spremnika benzina itd.)

Osim prednosti, e učenje ima i određene nedostatke. E učenje je osjetljivo na tehnološke propuste i barijere. Mora postojati odgovarajuća tehnička infrastruktura, polaznici moraju biti dobro informatički pismeni kako bi mogli koristiti prednosti on-line učenja. Na kraju, e učenje ne može biti idealno rješenje za sve potrebe za treningom. Potpuno je neprikladno za složene proizvodne zadatke i instrukcije u kojima je saradnja integralni dio iskustva učenja. Osim toga, kao jedan od glavnih nedostataka e-učenja navodi se pomanjkanje socijalne interakcije što je, uz nedovoljnu informatičku pismenost, jedan od glavnih razloga odustajanja od upotrebe nekog od sistema e-učenja (čak 60-70% korisnika iz različitih razloga odustaje od e učenja)³.

Uzimajući u obzir sve prednosti e učenja, ipak niti jedan njegov model nije toliko razvijen da može zamijeniti živog čovjeka kao instruktora. Osim toga, zaposlenici mogu imati različite preferencije prema određenim načinima učenja.⁴ Niska informatička pismenost može biti razlogom neuspjeha e-učenja ili preferiranja drugih oblika učenja. U ovom slučaju poželjno je, prije konkretnog

2 Dessler G.: Menadžment ljudskih potencijala, Mate, Zagreb, 2015, str. 304

3 Iako se nedostatak socijalne interakcije smatra glavnim nedostatkom online učenja, u uslovima pandemija virusa covid 19, bi se mogao posmatrati i kao prednost?!

4 Prema ranijim istraživanjima koje je proveo časopis Poslovni savjetnik 2009. godine u saradnji sa konsultantskom kućom Proago, tradicionalno učenje u odnosu na učenje putem Interneta preferira 68% anketiranih ispitanika a 24% učenje putem Interneta (ostatak je izjavio da ne zna). <http://www.poslovni.hr/Content/PrintArticle.aspx?Id=68625>

obrazovnog programa, provesti program obučavanja u svrhu podizanja nivoa znanja u korištenju odgovarajućeg softvera. Troškovi uvođenja e-učenja odnosno osiguravanja IT infrastrukture, također, mogu biti jako visoki što može biti razlogom odustajanja od ove vrste učenja. Nedostatak „žive“ komunikacije sa nastavnikom i ostalim polaznicima može biti uzrok neuspjeha e-učenja zbog pada motivacije polaznika. Osim toga, online sadržaji mogu biti zamorni za čitanje sa ekrana (ponekad i dosadni) pa je potrebno posvetiti pažnju njihovom pažljivom dizajniranju uz upotrebu dostupnih interaktivnih i multimedijalnih sadržaja. Koristeći online metode učenja zaposlenik bi trebao sâm naći razlog zbog kojeg mu je obuka potrebna i samostalno kreirati tok učenja usmjeren ka konkretnom cilju (rješavanje konkretnog problema, razvijanje znanja i vještina potrebnih za napredovanje, promjena i razvijanje stavova i sl.). Na osnovu svega navedenog, kombinovano učenje se može posmatrati kao optimalan oblik učenja zaposlenika miješajući klasični pristup sa različitim oblicima elektronskog učenja.

Kombinovano učenje

Pojam „kombinovano učenje“ (engl. blended learning; BL) se vrlo često koristi kako u akademskim tako i u poslovnim krugovima. Kombinovano učenje se može definisati kao program učenja u kojem se koristi više od jednog načina prenosa znanja s ciljem optimizacije rezultata učenja i troškova programa. Međutim, kominovano učenje ne znači samo miješanje i povezivanje različitih načina prenosa znanja, nego je fokus pored učenja i na poslovnom rezultatu. Stoga se ovaj pojam može definisati kao proces koji je fokusiran na optimizaciju postizanja ciljeva primjenom „pravih“ tehnologija učenja pridruženih „pravim“ individualnim stilovima učenja da bi se „prave“ vještine transferirale „pravim“ osobama u „pravo“ vrijeme.⁵ Iz ovakve definicije se može zaključiti da je suština vezana za cilj učenja više nego za metode prenosa znanja, različiti individualni stilovi učenja trebali bi biti podržani da bi se proširio auditorij (publika), svaka osoba pridonosi različitim znanjem sveukupnom iskustvu na bazi učenja te da je u mnogim slučajevima, najefikasnija strategija dobiti na vrijeme baš ono što je potrebno (engl. just-what-I-need, just-in-time); Iskustva nakon prvih primjena kombinovanog učenja pokazuju da je primjena ovih principa u praksi rezultirala radikalnim poboljšanjima djelotvornosti, obuhvatnosti i troškovne efikasnosti programa učenja u odnosu na tradicionalne pristupe.

Pojam „miješano/hibridno/kombinovano učenje“ se koristi da opiše rješenje koje kombinuje nekoliko različitih metoda isporuke znanja, kao što su software saradnja, web bazirani kursevi, EPSS (Electronic Performance Support Systems) i prakse menadžmenta znanja. Kombinovano učenje, također, objašnjava učenje

⁵ <http://www.centra.com/download/whitepapers/blendedlearning.pdf>

koje predstavlja kombinaciju različitih aktivnosti koje su bazirane na živim događajima, uključujući F2F učionice, živo e učenje i samostalno učenje. Može se zaključiti da ne postoji optimalna jedinstvena formula koja osigurava učenje, ali postoje instrukcije kako se mogu kombinovati aktivnosti učenja.⁶

Kombinovano učenje sadrži pet⁷ ključnih elemenata:

1. Živi događaji; U ovim sinhroniziranim događajima svi učestvuju istovremeno kao u živim „virtualnim“ učionicama a učenje vodi instruktor. Živi događaji su glavni sastojak kombinovanog učenja. Ono što pokreće žive događaje prema teoretičaru Johnu Kellеру⁸ se svodi na četiri elementa u njegovom ARCS modelu motivacije: pažnja (Attention), važnost (Relevance), povjerenje (Confidence) i zadovoljstvo (Satisfaction). Svaki element Kellerovog modela može da se iskoristi za kreiranje privlačnog, efektivnog živog iskustva učenja.

a) Pažnja: prvi aspekt ARCS modela je sticanje i očuvanje pažnje polaznika. Na primjer iskusni instruktor u virtualnoj učionici može započeti svoje predavanje nekom šalom ili potaknuti polaznike nekim provokativnim pitanjem vezanim za učenje. Ovo privlači online polaznike i priprema ih za učenje.

b) Važnost: polaznici ostaju fokusirani, kada vjeruju da je trening važan za njihovu specifičnu situaciju. Da bi pokazali važnost, virtualni instruktori mogu iskoristiti primjere ili analogije koje su bliske njegovoj publici. Također, mogu pokazati kako učesnici mogu koristiti informacije s kursa da bi mogli riješiti stvarne probleme.

c) Povjerenje: Polaznici moraju imati povjerenja u svoje vještine i sposobnosti u cilju da ostanu motivisani. Kako bi stekli povjerenje polaznika, stručnjaci, virtualni instruktori će napraviti jasnim očekivanja u učionici, a zatim dati polaznicima dovoljno vremena da prakticiraju njihove nove vještine. Polaznici stiču povjerenje uporedo sa postizanjem uspjeha u procesu učenja.

d) Zadovoljstvo: Konačno, polaznici moraju biti zadovoljni sa rezultatima učenja da bi ostali motivirani. Dobar virtualni instruktor će obezbijediti polaznicima priliku da koriste nove vještine, kao što su vježbe koje simuliraju njihovo radno okruženje. Iako se i druge teorije također mogu primjenjivati, pažljiva primjena Kellerovih principa kreira mapu puta za uspjeh u jednom od najkritičnijih elemenata kombinovanog učenja a to je iskustvo živog instruktora.

2. Samostalno učenje; Kod ovog elementa polaznik kompletira učenje/iskustvo individualno, vlastitom brzinom i u vlastitom vremenu, kao što je npr. interaktivni, na internetu baziran trening. Samostalni, asinhroni događaji

6 <http://www.learningcircuits.org/2002/aug2002/valiathan.html>

7 Jared M. Carman: Blended Learning Design: 5keys ingredients, <http://www.agilantlearning.com/pdf/Blended%20Learning%20Design.pdf>

8 op. cit. str.3, <http://www.agilantlearning.com/pdf/Blended%20Learning%20Design.pdf>

učenja značajno doprinose rezultatima kombinovanog učenja u cilju dostizanja maksimalnih vrijednosti a to su stvarni poslovni rezultati samostalnog učenja. Sinhroni pristup podrazumijeva istovremeno slanje i primanje informacija između predavača i polaznika nastave, tj. u realnom vremenu dok kod asinhronog učenja svaki polaznik koristi nastavne materijale i provjere znanja u sebi najpogodnije vrijeme pa se tako cijeli proces učenja i usvajanja znanja odvija u različito vrijeme za različite polaznike. Poslovne organizacije su više usmjerene na asinhronne oblike obrazovanja, dok se u obrazovnim institucijama primjenjuju više ili manje sinhroni sistemi kod kojih studenti u tačno određeno vrijeme započinju i/ili završavaju određene online tematske blokove i ispite.

3. Saradnja; Ovaj element označava okruženje u kojem polaznici komuniciraju sa drugima, npr. e mailom, diskusije ili on-line chat. Snaga živih događaja ili samostalnog učenja se povećava kada postoje prilike za značajniju saradnju. Brown⁹ navodi da su ljudi društvena bića i, kako to postavlja teorija učenja konstruktivizma, oni razvijaju nova razumijevanja i znanje kroz njihove socijalne interakcije sa zajednicom drugih ljudi. Prilikom kreiranja ponude modela kombinovanog učenja, dizajneri bi trebali kreirati okruženje gdje polaznici i instruktori mogu sarađivati sinhronizirano u chat sobama ili asinhrono koristeći e mail ili slične oblike komunikacije.

Dva tipa saradnje¹⁰ proizvode efektivne rezultate:

- a) peer to peer – saradnja dopušta polaznicima da prodiskutuju kritične teme sa ostalim polaznicima i katkad da ih tome uče;
- b) peer to mentor – saradnja omogućava mentorima da treniraju polaznike, jedan na jedan; krojenje odgovora prema potrebama svakog individualnog polaznika.

4. Ocjenjivanje; U ovom sastavnom dijelu kombinovanog učenja mjeri se znanje polaznika. Prethodno ocjenjivanje se može provesti prije živih i samostalnih događaja, da bi se odredilo prethodno znanje dok naknadno ocjenjivanje može uslijediti nakon živih ili samostalnih događaja, da bi se izmjerio prenos znanja. Ocjenjivanje je jedan od najvažnijih sastojaka kombinovanog učenja iz dva razloga:

- a) omogućava polaznicima da testiraju sadržaj koji već znaju;
- b) mjeri efikasnost svih drugih modaliteta i događaja učenja.

Prilikom ocjenjivanja najčešće se identificiraju sljedeći nivoi kognitivnog učenja: znanje, shvatanje/razumijevanje, primjena; analiza i sinteza.

⁹ op.cit.str.4 dostupno na <http://www.agilantlearning.com/pdf/Blended%20Learning%20Design.pdf>

¹⁰ op. cit. str. 5 dostupno na <http://www.agilantlearning.com/pdf/Blended%20Learning%20Design.pdf>

5. Materijali koji podržavaju efikasnost učenja; Ovaj element se odnosi na materijale koji se odnose na posao a koji pojačavaju sticanje znanja i transfer učenja. Materijali kao podrška u procesu kombinovanog učenja uključuju: printane materijale; pomagala na poslu (slike, grafovi, sažeci, cheque liste koje se mogu koristiti na poslu s ciljem pojačavanja performansi; pomagala se obično koriste za informacije koje su nepraktične za memoriziranje i koje se mogu lako potražiti); *PDAs downloadsi* (engl. Personal Digital Assistants) – polaznici mogu preuzeti multidimedijalne objekte učenja sa sobom gdjegod da idu. U procesu kombinovanog učenja mogu se primjenjivati oblici koji su navedeni u tabeli.

Tabela 1: Sastavni elementi kombinovanog učenja

Živi F2F (formalni) <ul style="list-style-type: none"> - učionice sa instruktorima F2F - radionice - tutorstvo, mentorstvo - trening na poslu (OTJ) - problemi bazirani na poslu 	Živi F2F (neformalni) <ul style="list-style-type: none"> - kolegijalne veze - radni timovi - pripravnštvo
Virtualna saradnja/sinhronizirana <ul style="list-style-type: none"> - živi časovi e-učenja - e-tutorstvo, e-mentorstvo - trenutni messangeri, SMS 	Virtualna saradnja/asinhronizirana <ul style="list-style-type: none"> - e-mail - on-line komunikacija i sobe za diskusiju - blogovi¹, wikis²
Samostalno učenje (printanje, /CD/DVD, elektronski, bežično) <ul style="list-style-type: none"> - on-line modeli - on-line linkovi prema izvorima - simulacije i scenariji - ocjenjivanje i samo-ocjenjivanje - radne knjige 	Podrška performancama <ul style="list-style-type: none"> - on-line sistemi pomoći - printana pomagala na poslu - on-line baze znanja - dokumentacija - sredstva za podršku performansama

Izvor: <http://www.amanet.org>

Kao primjer efikasne primjene kombinovanog učenja može se navesti primjer kompanije *Basf*,¹¹ jedne od vodećih u hemijskoj industriji koja je željela prevazići ograničenja klasičnog učenja u učionici (preskupo, kontraproduktivno i nemjerljivo). U saradnji sa Harvard Business Publishing kreirali su program treninga i razvoja (*Harvard Managementator*) da bi jeftino opskrbili hiljade menadžera sa sadržajima koji su relevantni, dostupni i trenutno upotrebljivi.

Basf koristi module koji mogu zamijeniti učenje u učionici kao i one koji proširuju učenje putem kombinovanog pristupa kroz obezbjeđivanje pristupa repozitorijima najbolje prakse, poticanje diskusija i razmjene ideja. Primjena ovog modela reducirala je direktnе troškove treninga za 30%, povećala dostupnost

11 www.harvardbusiness.org/corporate

zaposlenicima na 80% i uštedila indirektne troškove (kao što su troškovi puta i opći troškovi) u iznosu od 100 000 dolara u prvoj godini.

Budući da ne postoji propisano pravilo o tome koje oblike učenja uvrstiti a uzimajući u obzir prepreke implementaciji elektronskog učenja, kombinovano učenje uz prikladan omjer živog (F2F) i elektronskog učenja pojavljuje se kao najprikladniji model. Kombinujući različite načine učenja i prilagođavajući taj izbor zaposlenicima i potrebama, kompanije mogu kreirati vlastiti model u svrhu ostvarivanja postavljenih ciljeva učenja. Jednom kreirani model ne mora biti fiksan. U zavisnosti od situacije, promijenjenih potreba, novih zahtjeva i sl., moguće je mijenjati sastavne dijelove modela kao i omjer živog i elektronskog učenja.

Modeli kombinovanog učenja

AMA (American Management Association) je definisala tri modela¹² kombinovanog učenja:

- a) Model sidra (engl. Anchor Blend);
 - b) Model podupirača knjiga (engl. Bookend Blend);
 - c) Model polja (engl. Field Model).
- a) Model sidra (engl. Anchor Blend)

Model sidra (engl. Anchor Blend) otpočinje sa definisanjem suštinskih događaja u učionici, praćenih nezavisnim iskustvima koja uključuju interakciju sa on-line resursima, strukturirane aktivnosti učenja na radnom mjestu, on-line učenje i reference, ispit spremnosti i ocjenjivanje. Jednostavnija definicija ovog modela navodi da ovaj način učenja otpočinje sa suštinskim iskustvima učenja a završava sa nekoliko manjih, nezavisnih ishoda. *Schneider Electric* international kompanija sa više od 85 000 zaposlenih širom svijeta, koriste model sidra za svoje profesionalne programe razvoja menadžera (Profesional Management Development Program; PMDP).

- b) Model podupirača knjiga (engl. Bookend Blend)

Model podupirača knjiga¹³ (engl. Bookend Blend) je karakteriziran trodjelnim iskustvom: uvod; bitno, suštinsko iskustvo učenja (on-line ili F2F); i nakon toga zaključivanje i praktična primjena učenja na poslu.¹⁴ Pristup kombinovanom

12 <http://www.amanet.org>

13 Ovaj model je strukturiran tako da „funkcioniše“ kao podupirači knjiga na policama koji drže knjige (u kojima je sadržano znanje) uspravnima.

14 Cucciare M.A. et. al. razmatraju modele kombinovanog učenja u cilju olakšavanja implement-

učenju razvijen od strane AMA kombinuje elemente „prije seminara“ kao što su ocjenjivanje prije seminara, „plan učenja“, zatim suštinsko F2F iskustvo koje se zaključuje sa ocjenjivanjem „nakon seminara“. Ako ocjenjivanje nakon seminara otkrije da postoje vještine koje nisu dovoljno razvijene, onda su učesnici potaknuti da pristupe manjim dodatnim kursevima, dodatnim čitanjima i ostalim sličnim materijalima. Mail Boxes Etc. (sada UPS) oslanja se na suštinska iskustva u učionici sa obukom na poslu kao njihovim podupiračem. Program kombinovanog učenja u trajanju četiri sedmice za nove licence otpočeo je sa jednom sedmicom treninga na poslu kombinovano sa online kursevima. Nakon ovog osnovnog kursa, zaposlenici su pohađali dvije sedmice treninga u učionici koristeći regionalnu trening stranicu. Konačno, nakon povratka na svoja prodajna mesta nastavlja se trening na poslu kojeg podupiru on-line resursi.

c) Model polja (engl. Field Model)

Model polja (engl. Field Model) je najrazličitiji od uobičajenog treninga. Prema ovom modelu zaposlenik je u centru pažnje, gdje je svaki pojedinac okružen raznim vrstama sredstava a kontakte bira onda kada i gdje želi kao i da li će ih uopće koristiti. Iako je iskustvo u učionici često dio modela polja, to je samo jedna metoda od mnogih sa fokusom na nezavisne i trajne izbore i kontinuirano učenje i upućivanje na posao. Model polja zahtijeva od zaposlenika da se posvete kontinuiranom rastu i naporima oslanjajući se na definisana očekivanja, angažovanost menadžera i procjenjivanje koje ukazuje na resurse koji se mogu koristiti. Za inžinjere u kompaniji *Shell Exploration & Production*¹⁵, kombinovanje se oslanja na autentične probleme radnog mjesta. Djelujući kroz ove stvarne probleme, zaposlenici dijele svoja iskustva i razmišljanja kroz koja doprinose on-line repozitoriju. Inžinjeri mogu uspoređivati njihove situacije sa kolegama, ili istraživati trendove na ovom polju i povezivati ih sa materijalima kursa. Njihovi doprinosi postaju sadržaj koji se može ponovno koristiti za aktivnosti koje slijede. Globalna tehnološka kompanija koristi postupak kombinovanja za razvoj menadžmenta. Kada pojedinci jednom postanu menadžeri, oni se uparuju sa drugim novim menadžerima i obezbjeđuje im se kontinuirano uključivanje u komunikaciju (pristup u toku učenja), procjenjivanje, feedback i informacije. Učesnici primaju osnovni sadržaj kroz samostalne on-line module, uče kroz instruktivne scenarije i koriste on-line radni prostor za saradnju sa kolegama i e-mentorima. Learning Management System obezbjeđuje prateće i periodično ocjenjivanje tako da posvećeni tutori mogu pratiti napredovanje učesnika.

acije programa psihoterapije (više o tome u Cucciare M.A., Weingardt K.R., Villafranca S.: Using Blended Learning to Implement Evidence-Based Psychotherapies, Center for Health Care Evaluation, Stanford University School of Medicine, Clinical Psychology: Science and Practice, V15 N4, December, 2008)

15 <http://www.amanet.org>

Učionica ostaje dio kombinovanja sa F2F sastancima menadžera i njihovih mentora da bi unaprijedili lekcije naučene on-line.

Kada se uspoređuju tri modela kombinovanog učenja razmatraju se:

- Uobičajenost/poznavanje; Model sidra je možda najpoznatiji (najuobičajeniji). Otpočinje u učionici gdje instruktor vodi grupu kroz strukturirana iskustva i uvodi druge nezavisnije opcije, on-line i druge. Učenje u učionici je suštinsko zato što zaposleni uče sadržaj i način funkcionisanja kombinovanog sistema.
- Autentičnost; Model polja je najautentičniji zato što je unutar njega učenje sastavni dio posla (i života). Kada vrijeme dozvoljava ili zato što se pojavi hitna potreba, zaposleni traže supervizora, module e-učenja ili konsultacije e-trenera, on-line baze znanja, printanu dokumentaciju ili konsultacije FAQ (Frequently Asked Questions - najčešće postavljana pitanja).
- Nezavisnost; Iako svako kombinovanje zahtijeva nezavisne izvore vezane za angažovanje zaposlenih, za model polja je posebno karakteristična nezavisnost. Ovaj model podrazumijeva širi spektar izvora (tzv. buffet) i oslanja se na navike zaposlenih tokom vremena, način na koji oni rade. Kao kontrast, zaposleni tipično iskušavaju model sidra i model podupirača u grupi. Iako se zahtijevaju neke nezavisne akcije, grupe zaposlenika tipično slijede slične i definirane staze učenja.
- Jednostavnost; Uspoređujući modele jedan s drugim i iz perspektive učesnika i menadžera, model podupirača knjiga je najjednostavniji. Ograničen u pogledu broja sredstava i otvoren u određivanju šta raditi i kojim redom, model podupirača knjiga je najslobodniji u pogledu određivanja, ograničavanja i upravljanja izborima a također, postoje koristi od proširivanja na radno mjesto i nastavak procesa.

Izbor modela kombinovanog učenja može se voditi i brojem polaznika. Ako je ukupan broj polaznika manji od 250, u tom slučaju primjenjuje se model sidra ili model podupirača knjiga. Potrebno je razmotriti žive događaje učenja i e trening. Korisni su neformalni kao i pristupi nižih troškova kao što su npr. trening sa supervizorom, e mail, dokumentacija, baze podataka, e trening i linkovi prema izvorima. Ako je ukupan broj polaznika veliki i ako su polaznici disperzirani onda tehnologija pomaže u zadovoljavanju potreba. Za veliki broj polaznika i gdje je sadržaj stabilan, potrebno je razmotriti razvoj i održavanje sredstava bogatih medijima kao što su online moduli, video i audio visoke kvalitete, scenariji, simulacije i on-line sistemi pomoći. Asinhroni i sinhroni događaji, e trening, online zajednice sa uključenim ekspertima se također mogu primjenjivati.

Potrebno je također osigurati sisteme vođenja koji dopuštaju korisnicima da traže i pronađu ono što im treba. Ako su polaznici neodlučni i otporni, ako se dvoume oko teme, potrebno je oslanjati se na vođenje ljudi i interakciju kao i osigurati da učesnici iskuse uspjeh kroz aktivne instrukcije, živo e učenje i trening sa supervizorima. U ovom slučaju prikladni su modeli sidra i podupirača knjiga dok je model polja manje prikladan. Ako zaposlenici preferiraju učionicu, prikladan je model podupirača (koji omogućava korištenje učionice) kao i model sidra. Mogu se koristiti događaji u učionici da bi se demonstriralo kako nova tehnologija može isporučiti odgovore koji se traže i gajiti interpersonalne veze kroz sinhronizovanje događaja, e-trening, linkove prema izvorima i on-line zajednice. Ukoliko su zaposleni različiti kao i njihovi interesi i izazovi, prikladan je model polja koji dozvoljava različite ukuse i preferencije.

Osim navedenih, prema NIIT¹⁶ (National Institute of Information Technologies), kombinovano učenje se može kategorizirati u sljedeća tri modela¹⁷:

- a) učenje na temelju vještina (engl. skill driven model), koje kombinuje samostalno učenje sa instrukcijama ili uz podršku facilitatora u cilju razvijanja specifičnih znanja i vještina; Model na temelju vještina podrazumijeva učenje posebnih znanja i vještina te zahtijeva redovnu povratnu informaciju i podršku od strane trenera ili kolega. Za potrebe provođenja ovog modela kreira se plan grupnog učenja koji je samostalan ali ograničen striktnim rasporedom, postavljaju se materijali za samostalno učenje sa pregledom i završnom sesijom vođenom od strane instruktora, demonstriraju se procedure i procesi kroz sinhronizovane online laboratorijske učenje ili tradicionalno učenje u učionici te se obezbjeđuje e-mail podrška i dizajniranje dugoročnih projekata.
- b) učenje na temelju stavova (engl. attitude driven model), koje kombinuje različite događaje i medije za isporuku s ciljem razvijanja specifičnog ponašanja; Model na temelju stavova obuhvata sadržaje koji se odnose na razvijanje novih stavova i ponašanja te zahtijeva instrukcije *peer to peer* i okruženje bez rizika. Ovaj model se temelji na održavanju sinhronizovanih web baziranih sastanaka (webinars), zadavanju grupnih projekata (koji se trebaju kompletirati off-line) te vođenju simulacija igranja uloga.
- c) učenje na temelju kompetencija (engl. competency driven model), koje kombinuje sredstva za podršku izvršavanju sa sredstvima menadžmenta znanja kao i mentorstvo u cilju razvijanja radnih kompetencija. Model na temelju kompetencija ima za svrhu stjecanje tacitnog znanja i

16 NIIT je najveća svjetska kompanija za trening i obrazovanje o informacionim tehnologijama sa sjedištem u Guargonu u Indiji (obuhvata 40 zemalja i 5 miliona studenata).

17 Blended Learning Models by Purnima Valiathan, http://www.astd.org/LC/2002/0802_valiathan.htm

omogućavanje njegovog transfera pa polaznici moraju imati interakciju i posmatrati eksperte na poslu. S ciljem provođenja ovog modela potrebno je dodijeliti mentore i razviti repozitorije znanja (LCMS/LMS).

Prednosti kombinovanog modela

Prema American Management Association,¹⁸ kombinovano učenje integrira potpuno suprotne pristupe, kao što su formalno i neformalno učenje, F2F i online iskustva, dirigovano i samo-usmjeravano učenje, digitalne veze i kolegijalno povezivanje a sve s ciljem dostizanja individualnih i organizacijskih ciljeva. Kombinovano učenje je posvećeno učenju i performansama. Iz perspektive organizacije, kombinovano učenje se odnosi na poboljšanje performansi i dostizanje organizacijskih ciljeva. Iz perspektive zaposlenika, „kombinovanje“ se odnosi na uspješno izvršavanje posla, onda i tamo gdje se pojavi potreba za učenjem, a najčešće vrijeme i mjesto bira sam zaposlenik.

Kombinovano učenje se može pojaviti u različitim varijantama. „Kombinovanje“ može uključivati strukturiranu ili uobičajenu interakciju sa instruktorima, kolegama, trenerima, mentorima i supervizorima. Osim toga, može uključivati vrijeme koje je individualno provedeno u čitanju materijala, online module, baze podataka, priručnike, check liste, modele ili sate provedene na grupnim zadacima ili konverzaciju sa kolegama.

Ovaj model učenja promovira povezivanje i konverzaciju, vodi, usmjerava i prati, potiče organizacije da prošire i časove i konverzaciju izvan učionice, na radna mjesta, i online zajednice. Garrison i Vaughan¹⁹ posmatraju kombinovano učenje kao pažljivu fuziju F2F i on-line učenja naglašavajući pri tome potrebu razmatranja tradicionalnih pristupa i redizajniranja učenja i podučavanja na ovom sasvim novom terenu. Kombinovano učenje mora pokrenuti akciju, pokazujući zaposlenima prednosti kombinovanja, kako daleko mogu stići, gdje bi još trebali ići, i šta je još moguće te istovremeno mora poticati pravi odabir i obuhvat. Dijagnoze, ocjenjivanje i povratne informacije, menii, uzorci se mogu koristiti u svrhu oblikovanja iskustava, sredstava i aktivnosti.

Kombinovano učenje redefiniše aktivnosti zaposlenika, supervizora, menadžera kao i izvršnih direktora. Kada su zaposlenici u pitanju, kombinovano učenje pomjera odgovornost za učenje od instruktora prema zaposlenicima. Za mnoge ovo nije laka tranzicija. Zaposleni preferiraju ono što znaju – učioniku sa učenjem koje vodi instruktor i često nisu posebno vješti u učenju koje je nezavisnije i on-line. Potrebno je obezbijediti koristan i jasan sistem vođenja koji je povezan sa poslom i karijerom, pomoći zaposlenima da razmotre spremnost

18 <http://www.amanet.org>

19 Stacey E., Gerbic P.: Success factors for blended learning, Asclilite, Melbourne, 2008

za kontinuirano i nezavisno učenje a posebno je potrebno razmotriti koliko su zaposlenici spremni za kombinovano učenje: da li zaposleni žele saznati više o određenoj temi; da li mogu uspješno koristiti tehnologiju; da li su spremni ocjenjivati znanja i vještine i djelovati na osnovi onog što su saznali; da li žele potražiti odgovore na kompjuteru; da li su voljni preuzeti odgovornost za njihovo vlastito učenje i razvoj; da li žele razgovarati i čitati o načinu kako raditi puno bolje; da li znaju kako upravljati vremenom; da li su voljni tražiti pomoć od kolega ili mentora itd...

Na strani supervizora/menadžera, kombinovano učenje, također, mijenja način djelovanja. Ovaj oblik učenja iz razloga što se obično događa na radnom mjestu, zavisi od aktivnih supervizora ili menadžera. Kada se uvodi model kombinovanog učenja, menadžeri i supervizori moraju trenirati, voditi, pratiti, motivisati i poticati. Oni mogu djelovati putem F2F ili on-line pristupa, na formalan ili neformalan način, sinhronizirano i asinhronizirano.

Da bi se utvrdilo da li su menadžeri spremni za kombinovano učenje, potrebno je razmotriti: da li menadžeri znaju šta je kombinovano učenje; da li razumiju svoje uloge u kombinovanom učenju; da li znaju zašto su potrebni; mogu li prikazati kako treba izgledati njihovo učešće i podrška; da li je učešće i podrška programu kombinovanog učenja dio opisa posla menadžera i njihovih performansi; da li menadžeri imaju vještine i znanja za preuzimanje ovih novih odgovornosti; da li dovoljno znaju o posebnim programima; da li postoje slučajevi, primjeri i modeli za pomoć menadžerima da znaju što treba reći i raditi unutar kombinovanog učenja; postoje li politike za razmatranje novih uloga i njihovo prakticiranje.

Uloga izvršnih direktora (CEO) prilikom uvođenja kombinovanog učenja je da obezbijede organizaciono okruženje koje je krosfunkcionalno i orijentisano na saradnju. Takvo okruženje osiguravaju profesionalci u oblasti učenja kao i lideri koji obezbjeđuju da kultura učenja izlazi izvan učionice i ulazi na radno mjesto.

Prije nego se upuste u kombinovano učenje, izvršni direktori trebaju razmotriti sljedeće: da li direktori vide vezu između ovog programa i njihove strategije; mogu li objasniti kako će kombinovanje programa doprinijeti postizanju organizacijskih ciljeva; da li direktori znaju šta je kombinovano učenje i kakve koristi donosi ovaj pristup; da li direktori znaju u kojim slučajevima program kombinovanog učenja obično ne uspijeva; da li direktori rade sa menadžmentom na gajenju kulture učenja; da li direktori rade sa pojedincima uključenim u kombinovano učenje sa ciljem evaluacije događaja i kontinuiranog poboljšavanja programa itd.

Pri izboru modela kombinovanog učenja organizacija mora obratiti pažnju na ciljeve obrazovanja kao i na polaznike i njihove stilove učenja. Kombinovano učenje ispravlja jedan od osnovnih nedostataka učenja tj. izostanak ličnog kontakta među učesnicima obrazovnog programa. Odsustvo neposredne

komunikacije sa nastavnikom kao i nedostatak motivacije za učenjem može izazvati odbojnosc polaznika prema on-line oblicima učenja. Osim toga, većina polaznika naviknuta na F2F kontakt preferira klasične oblike učenja. Zato je bitno da se kombinovano učenje pažljivo oblikuje uzimajući u obzir prednosti ali i nedostatke obe komponente. Komunikacija i saradnja kao i motivisanje polaznika obezbjeđuje se kroz klasične oblike učenja u učionici dok se specifični sadržaji, provjere znanja, fleksibilna raspodjela vremena, smanjenje troškova i sl. postižu primjenom on-line komponente učenja. Uz sve naprijed navedeno, potrebno je naglasiti da je za uspješnu primjenu kombinovanog modela učenja neophodno razumijevanje i konstantna podrška menadžmenta.

ZAKLJUČAK

U svrhu poboljšanja vještina i sposobnosti svojih zaposlenika te podizanja radne motivacije i stopa zadržavanja zaposlenika, brojne kompanije umjesto tradicionalnih uvode metode e učenje. Imajući u vidu prednosti e učenja kao što su na primjer pristupačniji i (u nekim slučajevima) troškovno prihvativiji oblici obuke, sve više kompanija primjenjuje i u svoje poslovne strategije inkorporira e učenje kao važan element u jačanju kompetitivnosti. Međutim, i pored neospornih prednosti e učenja, ipak postoje i određeni nedostaci kao što su na primjer niska informatička pismenost polaznika, visoki troškovi osiguravanja IT infrastrukture, nemogućnost primjene u nekim oblastima koje zahtijevaju intenzivnu saradnju, nedostatak socijalne interakcije i sl. Zbog navedenih nedostataka, oblici e učenja se nadopunjaju nekim tradicionalnim metodama oblikujući tako kombinovane oblike učenja koji mogu biti optimalna opcija za potrebe obuke i razvoja zaposlenika. Kombinovano učenje, primjenom i tradicionalnih i online metoda učenja, nastoji iskoristiti njihove prednosti i neutralizirati nedostatke i tako osigurati zadovoljavajuće rezultate primijenjenih obrazovnih programa.

LITERATURA

1. Cucciare M.A., Weingardt K.R., Villafranca S.: Using Blended Learning to Implement Evidence-Based Psychotherapies, Center for Health Care Evaluation, Stanford University School of Medicine, Clinical Psychology: Science and Practice, V15 N4, December, 2008, HBR
2. Dessler G.: Menadžment ljudskih potencijala, Mate, Zagreb, 2015
3. Ghadas Essa Ali & Rodrigo Magalhaes: Barriers to implementing e-learning: a Kuwaiti case study, International Journal of Training and Development, www.blackwellpublishing.com

-
- 4. Jared M. Carman: Blended Learning Design: 5keys ingredients, <http://www.agilantlearning.com/pdf/Blended%20Learning%20Design.pdf>
 - 5. Stacey E., Gerbic P.: Sucess factors for blended learning, Asclite, Melbourne, 2008

http://www.astd.org/LC/2002/0802_valiathan.htm

(Blended Learning Models by Purnima Valiathan)

<http://www.centra.com/download/whitepapers/blendedlearning.pdf>

<http://www.learningcircuits.org/2002/aug2002/valiathan.html>

<http://www.poslovni.hr/Content/PrintArticle.aspx?Id=68625>

<http://www.amanet.org>

<http://www.harvardbusiness.org/corporate>

(Footnotes)

1 Blog (kratica za web log) je web stranica koja sadrži hronološku kolekciju ulaza na datu temu u novinarskom stilu, koja se konstantno i lako ažurira od strane pojedinaca ili grupa. Blogovi obično dopuštaju čitaocima da komentarišu i dodaju njihove vlastite ulaze (komentare) koji mogu obezbijediti bogat raspored perspektiva i mišljenja.

2 Wiki – (brzo, brzo na havajskom jeziku) je web stranica gdje se različiti autori povezuju zajedno on line da bi brzo generirali i modificirali sadržaj. Primjer je <http://www.wikipedia.org>.

Blogovi i wikis se dizajniraju da bi olakšali brzo i jeftino sudjelovanje i dijeljenje informacija.

POTICANJE RAZVOJA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U EVROPSKOJ UNIJI

STIPUMATING DEVELOPMENT OF SMEs IN EU

dr. sc. MAIDA DIZDAREVIĆ, vanredni profesor

Ekonomski fakultet Univerziteta „Džemal Bijedić“ u Mostaru

Sažetak: Zemlje EU karakteriše veoma jaka privreda, kako u proizvodnim tako i uslužnim sektorima. Privredna struktura u pogledu veličine preduzeća globalni je fenomen, koji se razvijao tokom vremena, pa su tako mala i srednja preduzeća – MSP (Small and medium enterprise SME) našla svoje mjesto i značaj u pronalaženju optimalne privredne strukture. Zemlje Evropske unije nastoje iskoristiti potencijale malih i srednjih preduzeća nizom programa i poticajnih mjera kako bi se ohrabrla preduzetnička kreativnost malih i srednjih preduzeća u smjeru implementacije inovativnih aktivnosti i projekata. U ovom radu je također naveden kratki osvrta na preporuke za razvoj malih i srednjih preduzeća u BiH na osnovu pozitivnih iskustava zemalja EU.

Ključne riječi: mala i srednja preduzeća, razvoj MSP u EU, poticajne mjere, Evropska Unija, Bosna i Hercegovina

Abstract: EU countries are characterized by a very strong economy, both in the manufacturing and service sectors. The economic structure in terms of enterprise size is a global phenomenon, which has developed over time, so small and medium enterprises - SMEs (Small and medium enterprise SME) have found their place and importance in finding the optimal economic structure. European Union countries seek to harness the potential of small and medium enterprises through a series of programs and incentives to encourage entrepreneurial creativity of small and medium enterprises in the implementation of innovative activities and projects. This paper also provides a brief overview of recommendations for SME development in BiH based on the positive experiences of EU countries.

Key words: SMEs, Development SME in EU, Development Encouragement, Incentive Measures in EU, European Union, Bosnia and Herzegovina

UVOD

Mala i srednja preduzeća (MSP) nisu novina u ekonomiji. Kao jedna od njihovih najbitnijih značajki jeste prilagodljivost tržištu, adekvatno suočavanje s promjenama i novonastalim prilikama, bez većih unutarnjih šokova, te mogućnost preorientacije poslovanja potrebača.

Već krajem sedamdesetih godina u najrazvijenijim zemljama potpuno se promijenilo gledanje na malu privredu/biznis. Dokaz za to su podaci po kojima ovaj sektor privrede zapošljava od 40 do 70 % ukupno zaposlenih u privredi, učestvuje u društvenom bruto proizvodu ukupne privrede oko 50% i u izvozu sa 40 do 60%.

Do promjene stava prema malom i srednjem preduzetništvu – malom biznisu došlo je, ne samo zbog toga što je u uslovima niskog ekonomskog rasta bilo nužno prestrukturiranje, nego i zbog toga što u sedamdesetim godinama dolazi do naglog napretka u:

- a) znanju, a time i do intenzivnih privrednih aktivnosti, što je, nasuprot kapitalno opremljenoj proizvodnji, moguće prevoditi u posao u okviru manjih firmi;
- b) razvoju informatike, što u proizvodnji otvara proces decentralizacije i dekoncentracije proizvodnih i poslovnih kapaciteta;
- c) kreativnosti i inovativnosti, tako da reduzetištvo postaje poluga promjena i daljeg razvoja.

Mikropoduzeća, te mala i srednja preduzeća predstavljaju 99 % svih preduzeća u EU-u. Nešto manje od 23 miliona MSP kreiralo je 2015. godine 3,9 bilona EUR-a dodane vrijednosti, te je zapošljavalo oko 90 miliona ljudi, Uz to su i ključan izvor preduzetničkog duha i inovacija, koji su presudni za konkurentnost preduzeća u EU-u. Cilj politike EU na području malog i srednjeg poduzetništva je osigurati da politike i mjere Unije budu prilagođene malim preduzećima te da doprinose većoj privlačnosti Evrope za osnivanje prduzeća i poslovanje.¹

Zbog svega navedenog, zemlje EU nastoje iskoristiti potencijale malih i srednjih preduzeća i u tom smislu kreiraju dokumente, programe i poticajne mjere u cilju razvoja malih i srednjih preduzeća.

MALA I SREDNJA PREDUZEĆA U EVROPSKOJ UNIJI

Zemlje EU pružaju značajnu podršku ovom sektoru i upravo ga i određuje kao okosnicu razvoja privrede. Upravo zbog toga EU nudi brojne programe podrške namijenjene isključivo malim i srednjim preduzećima, npr. za istraživanje,

¹ www.europarl.europa.eu/factsheets/hr/sheet/63/mala-i-srednja-poduzeca, Evropski parlament, Mala i srednja poduzeća, 2016.

inovacije, jačanje konkurentnosti i slično. Brojni su dokumenti i strategije koji se odnose upravo na razvoj ovog sektora i jasno preciziraju planove i mјere koje treba poduzeti kako bi se stvorila još bolja poslovna klima za malo i srednje preduzetništvo.

U skladu sa utvrđenim strateškim ciljevima Evropske unije, identificirana su sljedeća prioritetna područja za podizanje razine konkurentnosti malog biznisa:²

- 1) jačanje unutarnjeg tržišta;
- 2) istraživanje i razvoj; obrazovanje; inovacije i preduzetništvo;
- 3) zaposlenost i socijalna kohezija;
- 4) zaštita okoliša i održivi razvoj.

Za poboljšanje stanja preduzetništva i malog biznisa u Evropskoj uniji, Evropska Komisija predlaže mјere u pet strateških područja politike:³

- 1) preduzetničko razmišljanje: Komisija nastoji promicati svijest o preduzetničkom duhu kod predstavljanja modela najboljih praksi i poticanja preduzetničkih stavova i vještina među mладим ljudima;
- 2) bolji poticaji za preduzetnike: Ovo se ne tiče samo mogućnosti da se preduzeće registrira brzo i jeftino, već se tiče i potrebe za pravednjom ravnotežom između rizika i nagrada, čime se omogućavaju poslovni transferi i nova socijalna poduzeća;
- 3) rast i konkurentnost: Komisija nastoji pružiti podršku i obuku za preduzetnike iz svih sredina, posebno za žene i etničke manjine. Osim toga, Komisija potiče prekograničnu trgovinu, mreže za podršku i strateška partnerstva između poduzetnika;
- 4) pristup finansiranju: Cilj Komisije je stvoriti više kapitala i osnažiti bilance kroz poboljšanje dostupnosti venture kapitala, investicija i privatnih pojedinaca. Postojeći finansijski instrumenti koristit će se i za smanjenje poreza kapitala;
- 5) zakonski i administrativni okvir: Administrativne prepreke i regulatorna opterećenja trebaju biti smanjena i pojednostavljena u područjima kao što su oporezivanje, zapošljavanje i okoliš.

2 Ott, K. Pridruživanje Hrvatske Evropskoj uniji – izazovi ekonomske i pravne prilagodbe, Institut za javne finansije Zagreb, 2003, str. 111.

3 www.mvep.hr, Politike i aktivnosti EU – Poduzetništvo, Ministarstvo vanjskih poslova i europskih integracija (MVPEI)

PROGRAMI POTICANJA RAZVOJA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U EU

Brojni su dokumenti, programi i strategije koje govore o pravilima i principima poslovanja, te planovima za budućnost EU, koji su u funkciji poticanja i razvijanja malih i srednjih preduzeća. U radu će se navesti nekoliko najvažnijih dokumenata i poticajnih programa.

Lisabonska strategija

Lisabonskom strategijom, donesenom na sastanku Evropskog vijeća još 2000. godine u Lisabonu, čelnici vlada i šefovi država članica Evropske unije, postigli su dogovor o zajedničkom strateškom cilju prema kojem bi Evropska unija do 2010. godine trebalo da postane najkonkurentnija i najdinamičnija ekonomija svijeta zasnovana na znanju, sposobna za održivi ekonomski rast s najvećom stopom zaposlenosti, snažnom ekonomskom i socijalnom kohezijom.

Radi postizanja tog cilja usvojena je Lisabonska strategija, koja je još poznata kao Lisabonska agenda, s programom koji povezuje kratkoročne političke inicijative, te srednjoročne i dugoročne ekonomske reforme.

Lisabonska strategija zasniva se na tri segmenta:⁴

- Ekonomski segment - Naglasak je na potrebi stalnih prilagođavanja promjenama u informacionom društvu, te u podsticanju razvoja i istraživanja.
- Socijalni segment - Od država članica očekuje se da investiraju u obrazovanje i osposobljavanje, te da provode aktivnu politiku zapošljavanja, čime bi se olakšao put prema ekonomiji zasnovanoj na znanju.
- Ekološki segment - upozorava na činjenicu da ekonomski rast treba uskladiti s razumnim korištenjem prirodnih resursa.

Evropska povelja za mala i srednja preduzeća

Evropska povelja o malim preduzećima je dokument koji je usvojilo Evropsko vijeće 2000. godine. Povelja poziva države članice i Evropsku komisiju da poduzmu akcije radi podupiranja razvoja malih i srednjih preduzeća u područjima obrazovanja i osposobljavanja, pokretanja posla, zakonodavnog

⁴ www.dei.gov.ba/bs/programi-eu, Direkcija za evropske integracije BiH

okvira, dostupnost vještina, bežičnog pristupa, poreza, tehnoloških kapaciteta, modela za e-posao i slično. Bosna i Hercegovina je, kao i ostale zemlje zapadnog Balkana, pristupila Evropskoj povelji o malim i srednjim preduzećima za vrijeme održavanja sastanka na vrhu u Solunu 2003. godine.⁵

Akt o malom preduzetništvu

Evropska Komisija je 2008. godine predložila do tada najpotpuniju i najobuhvatniju inicijativu o MSP. Cilj tog Akta stvoriti novi politički okvir kojim bi se povezali postojeći instrumenti, te kojim bi se nastavilo s radom na temeljima Evropske povelje o malom preduzetništvu i politike rasta i zapošljavanja za MSP. Cilj je tog Akta poboljšati opći pristup koji se zauzima prema preduzetništvu u EU vodeći se načelom „prednost malim subjektima”.

Naročita pažnja je posvećena:⁶

- Pametna regulativa - Smanjenje administrativnog opterećenja i birokratije;
- Pristup finansiranju - MSP često ne uspijevaju dobiti potrebna finansijska sredstva na finansijskim tržištima. Posljednjih je godina postignut određeni napredak u povećanju dostupnosti finansiranja i kredita za MSP-ove stavljanjem na raspolažanje zajmova, jamstava i preduzetničkoga kapitala. Evropske finansijske institucije – Evropska investicijska banka (EIB) i Evropski investicijski fond (EIF) – pojačale su svoje aktivnosti u pogledu MSP;
- MSP i istraživanja - Istraživanja, razvoj i inovacije najvažniji su za održivu uspješnost i rast MSP-ova u EU-u. Pristup obuhvaća poticanje sudjelovanja MSP uz pomoć „posebnog instrumenta namijenjenog MSP”, čiji je cilj popuniti praznine u finansiranju početnih visokorizičnih istraživanja i inovacija koje provode MSP-ovi.

Small business Act za Evropu -„Think small first“

„Think small first“ – što bi u prevodu značilo „prvo misliti na malo“ je dokument koji odražava političu volju i želju Evropske komisije da prizna značajnu ulogu koju mala i srednja preduzeća imaju u privredi Evropske unije. Ovdje se prvi put na jednom mjestu prezentira sveobuhvatan politički okvir za mala i srednja preduzeća u EU i svim njenim članicama.

5 Direkcija za europske integracije, *Pojmovnik europskih integracija*, , Sarajevo, 2010, str.71.

6 www.europarl.europa.eu/factsheets/hr/sheet/63/mala-i-srednja-poduzeca, Evropski parlament, Mala i srednja poduzeća, 2016.

Na osnovu ovog načela „prvo misliti na malo“ EU formira pravila o pomoći države ovom sektoru privrede, uzimajući u obzir njihove zahtjeve, potrebe i želje. Osnovni prioriteti politika podrške su: promovisanje preduzetništva i preduzetničkih vještina, olakšavanje pristupa malih i srednjih preduzeća tržištima, unapređenje potencijala za rast malih i srednjih preduzeća jačanjem kapaciteta, te usmjeravanjem ka inovacijama. Primjenjujući ovaj princip u svim sferama preduzetničkog života, EU rješava probleme koji ometaju razvoj malog i srednjeg preduzetništva.⁷

Strategija „Evropa 2020“

Strategija novog desetljeća, koja je zamijenila Lisabonsku strategiju, jeste Strategija „Evropa 2020“ preciznije određena kao strategija za pametan, održiv i uključiv rast, a nastala je kao strategija koja će omogućiti izlaz iz ekonomske krize i pripremiti privedu za novo desetljeće.

„Evropa 2020“ ističe tri međusobno povezana prioriteta :⁸

- Pametan rast: razvoj ekonomije baziran na znanju i inovacijama;
- Održiv razvoj: promoviše efikasniju upotrebu resursa, s ciljem povećanja konkurentnosti;
- Rast uključivosti (poticanjem visoke zaposlenosti povećanjem sudjelovanja na tržištu, te isporuka socijalne i teritorijalne kohezije).

COSME

COSME je program EU-a usmjeren na konkurentnost malih i srednjih preduzeća za razdoblje 2014. – 2020. s proračunom u iznosu od 2,3 milijarde EUR-a. Ovaj program podrazumijeva instrumente koji olakšavaju pristup zajmovima i finansiranju vlastitim kapitalom za mala i srednja preduzeća na tržištu gdje su utvrđeni “gapovi”.

U okviru tog programa malim i srednjim preduzećima pružat će se podrška u sljedećim područjima:

- olakšavanje pristupa finansijskim sredstvima;
- potpora internacionalizaciji i pristupu tržištima;
- stvaranje povoljnog okruženja za razvoj konkurenčnosti;
- poticanje kulture poduzetništva.⁹

⁷ www.ec.europa.eu. Think small first, Report, 2009.

⁸ www.ec.europa.eu. EUROPE 2020 - A strategy for smart, sustainable and inclusive growth, European Commission, Brussels, 3.3.2010. COM(2010) 2020, str.3.

⁹ www.ec.europa.eu, COSME - Evropski program za MSP

Jedan od glavnih ciljeva programa COSME je poboljšavanje pristupa finansijskim sredstvima za mala i srednja preduzeća u različitim fazama: pri osnivanju preduzeća, te proširivanju istih. Kako bi postigla taj cilj, EU će upotrijebiti zajmove i kapitalna ulaganja za mala i srednja poduzeća.

Programom COSME pomaže se evropskim preduzećima kako bi imala koristi od jedinstvenog tržišta EU-a i optimalno iskoristili mogućnosti koje pružaju tržišta izvan EU. COSME-om se finansira Evropska preduzetnička mreža (Enterprise Europe Network) koja se sastoji od preko 600 ureda u više od 50 zemalja, čime se malim i srednjim preduzećima pomaže u pronalaženju poslovnih partnera, kao i u razumijevanju zakonodavstva EU-a i u pristupu finansijskim sredstvima EU-a.¹⁰

Također, COSME program podupire stvaranje konkurentnih grana industrije s tržišnim potencijalom tako što pomaže malim i srednjim preduzećima da usvoje nove modele poslovanja i uključe se u nove sisteme proizvodnje dobara. Program je komplementaran s djelovanjima država članica u područjima gdje se bilježe visoke stope rasta, npr. u turizmu.

COSME uključuje niz aktivnosti kojima se podupire provedba Akcijskog plana za m/s preduzetništvo 2020. Te aktivnosti uključuju razmjene, istraživanja, širenje najboljih praksi i pilot-projekte u područjima kao što je izobrazba u području preduzetništva, mentorstvo i razvoj smjernica, te pomoćne usluge za nove i potencijalne preduzetnike, uključujući mlade, žene i starije poduzetnike.

CIP i FP7

Evropska unija, u cilju poticanja razvoja malog biznisa, definira razne mjere, poticaje, programe, radionice, i sl. Kao i prije, najznačajniji izvori sredstava za mali biznis ostaju strukturni fondovi, između kojih su Evropski fond za regionalni razvoj, Kohezijski fond i Evropski socijalni fond.

Naročito su značajna dva programa:

- CIP (Competitiveness and Innovation Programme – Program za inovacije i konkurenčnost Evropske unije) i
- FP7 (Framework Programme – Sedmi okvirni program za istraživanje i tehnološki razvoj).¹¹

Oni su zapravo nastavak Višegodišnjeg plana za mala i srednja preduzeća/mali biznis, primjenjivanog u razdoblju između 2001. i 2006. godine, te šestog okvirnog programa za istraživanje i tehnološki razvoj.

10 www.ec.europa.eu, COSME financial instrument

11 www.europa.eu.ap, Competitiveness and Innovation Framework Programme (CIP)

CIP program - usmjeren je održivom razvoju inovativnog malog i srednjeg preduzetništva/malog biznisa, koji će biti usklađen s politikom zaštite okoliša, korištenjem obnovljivih izvora energije, uz mogućnost lakšeg pristupa finansijskim oblicima pomoći i učenja na primjerima najbolje prakse. CIP će pomoći razvoju kapaciteta malog biznisa i industrije, s naglaskom na rastu i inovaciji, uz pojačano korištenje informacijske i komunikacijske tehnologije (ICT), tehnologije za zaštitu okoliša i izvora održive i obnovljive energije.¹²

Program FP7 - glavni je finansijski instrument za podršku aktivnosti naučnog istraživanja i tehnološkog razvoja Unije koji pokriva gotovo sve naučne discipline. FP7 je dizajniran tako da poboljša uspješnost u odnosu na prethodne programe, koji su imali za cilj formiranje Evropskog istraživačkog područja (European Research Area - ERA) i razvijanje ekonomije Evrope zasnovane na znanju.

HORIZON 2020

Horizon 2020 je finansijski instrument kojim se provodi Unija inovacija, vodeća inicijativa Evropa 2020., čiji je cilj osigurati evropsku globalnu konkurentnost.

Osnovne značajke ovog programa su:¹³

- Horizon 2020 je evropski okvirni program za istraživanje i inovacije koji je doista jedinstven u svijetu. Ukupan okvirni proračun iznosio je oko 80 EUR milijardi što je najveći proračun Okvirnog programa ikad. Horizon 2020 također, po prvi put, integrira podršku istraživanju i inovacijama u jedinstveni program, što znači da se kroz širok raspon različitih instrumenata neometano obavlja finansiranje;
- Ostvarivanje ambicioznog općeg cilja (izgradnja društva i privrede, temeljenog na znanju i inovacijama);
- Ostvarivanje niza usredotočenih specifičnih ciljeva, uglavnom: jačanje znanosti EU-a baza; jačanje tehnološkog vodstva i inovacijske sposobnosti u privatnom sektoru, te istraživanje i inovacije u rješavanju društvenih izazova;
- Jednostavna struktura, uskladena sa specifičnim ciljevima, koja se sastoji od tri stupa: „Izvrsna znanost”; ‘Industrijsko vodstvo’; ‘Društveni izazovi’;

12 www.een.hr/default.asp?program-zakonkurentnost-, Evropska poduzetnička amreža, *Programi Zajednice: Program za konkurentnost i inovacije – CIP*

13 www.europa.eu, European Commission, Commision workin document od Horizon, Brussels, 2017, str. 3-5.

-
- Orijentacija na MSP
 - Širok raspon instrumenata i radnji;
 - Izvrsnost kao vodeće načelo i glavni kriterij ocjenjivanja i odabira.

Općenito se očekuje da će Horizon 2020 biti barem isplativ kao program FP7.

U usporedbi s FP7 može se navesti sljedeće:¹⁴

- Efikasnost Horizon 2020. poboljšana je u uporedbi s FP7 stvaranjem zajedničkog centra za podršku koji osigurava uskladenu provedbu pravila programa za sudjelovanje različitih aktera koji provode program;
- Horizon 2020 ima jednostavniju strukturu u odnosu na FP7 i uskladen je s određenim ciljevima koji se sastoje od tri stupa i dva dodatna prioriteta, od kojih svaki uključuje: broj različitih radnji. Tri su stupa „Izvrsna znanost“, „Industrijsko vodstvo“ i ‘Društveni izazovi’;
- Horizon 2020 je više orijentisan na inovacije, zauzima pristup zasnovan na izazovima, što znači da definira izazove na koje treba obratiti pažnju, ali ostavlja istraživačima i inovatorima da dođu do najboljih rješenja. Po prvi put Horizon 2020 uključuje ključne pokazatelje za mjerjenje rezultata i utjecaja Okvirnih programa EU-a.

Smatran kao sredstvo za poticanje privrednog rasta i otvaranje radnih mjesta, program Horizon 2020. ima političku podršku evropskih čelnika i zastupnika u Evropskom parlamentu. Složili su se da je istraživanje ulaganje u našu budućnost, pa su ga stavili u srž plana EU-a za pametan, održiv i uključiv rast i kreiranje radnih mjesta.

Spajanjem istraživanja i inovacija, cilj programa Horizon je osigurati da Evropa proizvodi znanost svjetske klase, uklanja prepreke za inovacije i olakšava saradnju javnog i privatnog sektora u pružanju inovacija.

Horizon 2020 otvoren je za sve, s jednostavnom strukturom koja smanjuje birokratiju i vrijeme tako da se sudionici mogu usredotočiti na ono što je zaista važno. Ovaj pristup osigurava da se novi projekti brzo pokrenu i brže postignu rezultati.

¹⁴ www.europa.ec. European Commission, Commision workin document od Horizon, Brussels, 2017, str. 2-3.

PREPORUKE ZA RAZVOJ MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U BOSNI I HERCEGOVINI

Na osnovu svega obrađenog u ovom radu, mogu se preporučiti određene smjernice za poticaj razvoja malih i srednjih preduzeća u BiH. Može se zaključiti da instrumenti podrške malim i srednjim preduzećima uključuju širok dijapazon mjera koji treba biti vođen principom „prvo misli na male“.

Poslovno okruženje i regulative Vlada Bosne i Hercegovine moraju biti prilagođeni specifičnim potrebama malih i srednjih preduzeća koje će pomoći u prevladavanju njihovih internih i eksternih slabosti. Isto tako, prilikom osmišljavanja mehanizama pomoći treba voditi računa i o fazama razvitka u kojima se nalaze pojedina preduzeća. Svaka pojedina faza zahtijeva poseban instrumentarij i fokus na specifična područja.

Oblici podrške malim i srednjim preduzećima obuhvaćaju širok dijapazon mjera: od dobivanja kredita za početak poslovanja, traženja izvora trajnog kapitala, podrške u pripremi poslovnog plana, provođenja tržišnog istraživanja, razvoja finansijskih projekcija za poslovanje, traženja odgovarajuće lokacije, ospozobljavanja preduzetnika i zaposlenika, ispunjavanja raznih zahtjeva i propisa do povezivanja s drugim preduzećima i lokalnim vlastima, te traženja relevantnih informacija o drugim preduzećima.¹⁵

Sumiramo li dosadašnja razmatranja i stanje u kojem se nalazi ekonomija Bosne i Hercegovine, a sa njom i cijeli sektor malih i srednjih preduzeća, evidentno je da je prvi korak pronalazak političkog konsenzusa. Sljedeći korak je ostvarivanje konsenzusa širokog kruga sudionika u vezi s ključnim mjerama koje treba poduzeti na putu BiH prema Evropskoj uniji, a vezano je za strategije razvoja BiH, sektorske strategije, strategiju razvoja malih i srednjih preduzeća i pripadajuće akcione planove. Koordinacija aktivnosti na svim nivoima, uz učešće relevantnih sudionika, predstavnika zakonodavne, izvršne i sudske vlasti, preduzetnika, razvojnih agencija, finansijskih institucija, sindikata, međunarodne zajednice, domaćih i stranih investitora, akademske zajednice i istraživačkih institucija jedino bi mogla rezultirati konkretnim pomacima u razvoju ekonomije u BiH.

Također, pored administrativnih i finansijskih barijera jedan od bitnih faktora je i obrazovni sistem. Tu se u prvom redu misli na reforme obrazovanja, u kojem se akcenat stavlja na preduzetničko obrazovanje. Treba imati na umu da su stećena znanja u školama i fakultetima stvar pojedinca. Međutim, pored toga neophodno je razviti i obrazovanje, koje se stiče u firmama tj. na učećoj firmi.¹⁶

15 Džafić, Z., *Preduzetnička ekonomija – Mala i srednja poduzeća u funkciji restrukturiranja tranzicijskih privreda*, Denfas, Tuzla, 2006., str. 334-335.

16 Dizdarević, M., Šehić, S., *Preduzetništvo i mali biznis*, Ekonomski fakultet Univerziteta „Džemal Bijedić“, Mostar, 2016., str. 216.

ZAKLJUČAK

Uzimajući u obzir sve što je navedeno u radu možemo zaključiti da se najvažnija uloga i značaj malog i srednjeg preduzetništva EU ogleda u činjenici da su upravo mala i srednja preduzeća generatori zapošljavanja i cijelokupnog razvoja privrede. Značaj ovog sektora privrede u Evropskoj uniji vidljiv je iz sljedećih činjenica: mala i srednja preduzeća lakše se i brže prilagođavaju promjenama u okruženju; ovaj sektor zapošljava više od dvije trećine ukupno zaposlenih u EU. Statistika pokazuje da se u posljednjih nekoliko godina broj zaposlenih u malim preduzećima povećao, veliki broj ovih preduzeća orijentisan je rastu i uključen u globalne tokove poslovanja.

Bitno je napomenuti da EU pruža značajnu podršku ovom sektoru i upravo ga i određuje kao okosnicu razvoja privrede. Upravo zbog toga EU nudi brojne programe podrške namjenjene isključivo malim i srednjim preduzećima, npr. za istraživanje, inovacije, jačanje konkurentnosti i slično. Brojni su dokumenti i strategije koji se odnose upravo na razvoj ovog sektora i jasno preciziraju planove i mјere koje treba poduzeti kako bi se stvorila još bolja poslovna klima za malo preduzetništvo.

Na kraju možemo konstatovati da je orijentacija zemalja EU usmjerenja na malo i srednje preduzetništvo s obzirom da su ista generator novih radnih mјesta, inovacija i privredne dinamičnosti. Brojni su dokumenti, programi i strategije koje govore o pravilima i principima poslovanja, te planovima za budućnost EU, koji su u funkciji poticanja i razvijanja malih i srednjih preduzeća

Na osnovu pozitivnih iskustava zemalja EU, Bosna i Hercegovina, treba da promoviše preduzetništvo i poboljša poslovno okruženje za mala i srednja preduzeća kako bi ostvarila svoj puni potencijal u današnjoj globalnoj ekonomiji.

LITERATURA

1. Direkcija za europske integracije, *Pojmovnik europskih integracija*, Sarajevo, 2010.
2. Dizdarević, M, Šehić, S., *Preduzetništvo i mali biznis*, Ekonomski fakultet Univerziteta „Džemal Bijedić“, Mostar, 2016.
3. Džafić, Z., *Preduzetnička ekonomija – Mala i srednja poduzeća u funkciji restrukturiranja tranzicijskih privreda*, Denfas, Tuzla, 2006.
4. Ott, K. *Pridruživanje Hrvatske Evropskoj uniji – izazovi ekonomske i pravne prilagodbe*, Institut za javne finansije Zagreb, 2003.

Internet stranice:

1. www.europski-fondovi.eu/program/cosme
2. www.dei.gov.ba/bs/programi-eu, Direkcija za evropske integracije BiH
3. www.ec.europa.eu, COSME financial instrument
4. www.ec.europa.eu, COSME - Evropski program za MSP
5. www.ec.europa.eu. EUROPE 2020 - A strategy for smart, sustainable and inclusive growth, European Commission, Brussels, 3.3.2010. COM(2010) 2020.
6. www.ec.europa.eu. Think small first, Report, 2009.
7. www.een.hr/default.asp?program-zakonkurentnost-, Evropska poduzetnička mreža, *Programi Zajednice: Program za konkurentnost i inovacije – CIP*
8. www.europa.ec. European Commission, Commision workin document od Horizon, Brussels, 2017.
9. www.europa.eu.ap, Competitiveness and Innovation Framework Programme (CIP)
10. www.europarl.europa.eu/factsheets/hr/sheet/63/mala-i-srednja-poduzeca
11. www.europarl.europa.eu/factsheets/hr/sheet/63/mala-i-srednja-poduzeca, Evropski parlament, Mala i srednja poduzeća, 2016.
12. www.mvep.hr, *Politike i aktivnosti EU – Poduzetništvo*, Ministarstvo vanjskih poslova i europskih integracija (MVPEI)

UPRAVLJANJE KOMUNICIRANJEM U RAZLIČIM FAZAMA POSLOVNE KRIZE

CRISIS COMMUNICATION MANAGEMENT IN DIFFERENT PHASES OF THE BUSINESS CRISIS

dr. sc. IRMA DEDIĆ, docent

Univerzitet "Džemal Bijedić" u Mostaru, Ekonomski fakultet

dr. sc. VELDIN OVČINA, vanredni profesor

Univerzitet "Džemal Bijedić" u Mostaru, Ekonomski fakultet

Sažetak: *U radu će biti apostrofiran značaj poboljšanja efektivnosti kriznog menadžmenta kroz primjenu savremenih koncepata krizne komunikacije. Posebna pažnja bit će posvećena sagledavanju utjecaja krize na reputaciju organizacije, kao i ulozi koju bi komunikacija trebalo da ima u procesu uspješnog sprovođenja kriznog menadžmenta, što podrazumijeva usvajanje procesnog pristupa kriznom menadžmentu i komunikaciji, kao i izbor adekvatne strategije krizne komunikacije.*

Ključne riječi: poslovna kriza, krizno komuniciranje, krizni menadžment

Abstract: *The importance of improving crisis management effectiveness through the application of modern crisis communication concepts will be emphasized in the paper. Particular attention will be paid to looking at the impact of the crisis on the reputation of the organization, as well as the role that communication should play in the successful implementation of crisis management, which entails adopting a process approach to crisis management and communication, as well as choosing an appropriate crisis communication strategy.*

Keywords: business crisis, crisis communication, crisis management

UVOD

Poslovna kriza, kao moguća rezultanta dinamičnosti okruženja u kojem posluju današnja preduzeća, implicira apostrofiranje pitanja sposobnosti opstanka kredibiliteta i reputacije preduzeća, zbog čega se javlja potreba da čelni ljudi organizacije budu bolje upoznati sa konceptima kriznog menadžmenta, odnosno kriznog komuniciranja kao značajnog segmenta sistema kriznog menadžmenta. Za svako preduzeće je od posebnog značaja da se u slučaju krize ostvari efikasna komunikacija sa svim interesnim skupinama, uključujući i javnost. Način na koji mediji izvještavaju o krizi bitno utječe na percepciju ljudi i na formiranje stava po pitanju odgovornosti za nastalu krizu, što može imati negativne implikacije na reputaciju, profitabilnost, te u konačnici, na opstanak poslovnog subjekta, što je ujedno i razlog, zbog čega stručnjaci za odnose s javnošću jesu ili bi trebali biti nezaobilazni članovi timova za krizni menadžment. Navedeno implicira potrebu detaljnije elaboracije koncepta kriznog komuniciranja, počev od terminološkog određenja do sagledavanja značaja pomenutog koncepta u sveobuhvatnom sistemu kriznog menadžmenta.

Pojmovno određenje kriznog komuniciranja, kao relativno nepoznatog fenomena u praksi poslovanja domaćih preduzeća, bit će prva tema rada. U kontekstu strateškog koncepta kriznog komuniciranja bit će prezentirane janse smjernice za selekciju adekvatnih strategija kriznog komuniciranja. Operativni koncept kriznog komuniciranja obuhvatit će analizu procesa kreiranja plana kriznog komuniciranja, te selekcije strategija kriznog komuniciranja prije, u toku i nakon poslovne krize. Naprijed navedeno implicira potrebu koncipiranja plana kriznog komuniciranja u pretkriznoj fazi, primjenu odgovarajućih strategija komunikacije sa ključnim akterima u periodu kada je kriza uzela maha (krizna faza), dok se postkrizna komunikacija može koristiti za popravljanje ugleda i/ili sprječavanje nanošenja štete ugledu kompanije.

KONCEPT KRIZNE KOMUNIKACIJE

U kontekstu kriznog komuniciranja, neophodno je dati kratak pregled definicija poslovne krize. Dakle, u kontekstu koncepta kriznog komuniciranja moguće je izdvojiti dva pristupa definiranju krize. Po jednom, kriza predstavlja važan događaj sa potencijalno negativnim ishodom koji utječe na organizacije ili industriju, kao i na javnost, proizvode, usluge ili ugled. Kriza je iznenadni i neočekivani događaj koji prijeti da poremeti poslovanje organizacije i predstavlja kako finansijsku prijetnju, tako i prijetnju po reputaciju. Dakle, kriza podrazumijeva događaj ili seriju događaja koji mogu da nanesu štetu reputaciji kompanije.

U konačnici, moguće je zaključiti da su zbog činjenice da je ranije pažnja bila prvenstveno fokusirana na krize definisane kao događaj, mnogi koncepti kriznog menadžmenta naglašavali značaj reakcije na događaj. U posljedne vrijeme, naučnici veću pažnju posvećuju konceptu kriznog menadžmenta, kao dijela procesnog kontinuma, koji počiva na stavovima:

- a) da krize nisu iznenadni događaji, već slijede period opomene, i
- b) da menadžeri mogu sprovesti čitav niz proaktivnih procesa i aktivnosti da bi se identificirale, prejudicirale ili spriječile potencijalne krize, ili da bi se umanjilo trajanje i utjecaj onih koje se dešavaju.

Davis i njegovi saradnici objašnjavaju da krize ometaju normalno poslovanje, privlače medijsku pažnju, umanjuju profitabilnost, i eskaliraju ako se njima ne upravlja dobro. Mediji mogu da utječu na javno mišljenje kada su u pitanju uzroci, krivica, reagovanje, rješenje, i posljedice krize. Predstavljanjem organizacije u negativnom svjetlu, poslovanje može biti ugroženo. Prema pomenutim autorima, reputacija je percepcija organizacije zasnovana na tumačenju organizacionih prošlih, sadašnjih, i budućih aktivnosti i načina na koji su one komunicirane od strane njenih stakeholdera. Za organizaciju, dobra reputacija se prepoznaje kao strateška vrijednost, jer pruža konkurenčku prednost, kao neopipljiv kapital.¹

Prema Fearn-Banks, krizna komunikacija je komunikacija između organizacije i javnosti prije, za vrijeme i poslije negativnog događaja. Johansen i Frandsen su definisali specifičnu vrstu krize koju su nazvali dvostruka kriza ili komunikaciona kriza. Dvostruka kriza se javlja kada je izvorna kriza pojačana komunikacionom krizom, i situaciji kada čelni ljudi organizacije nisu uspjeli u upravljanju procesima komunikacije, procesima koji su trebali da doprinesu upravljanju. Utjecaj medija na percepciju javnosti može da dovede u pitanje opstanak organizacije. Seeger i saradnici također podrazumijevaju da krizna komunikacija igra ključnu ulogu u svakoj fazi krize.² Efikasna komunikacija obuhvata pružanje osnovnih informacija stakeholderima³ u vezi sa krizom, pružanje pomoći timu za krizni menadžment prilikom donošenja odluka, pokazivanje autoriteta i sposobnosti organizacije da se izbori sa krizom, kao i korištenje medija da bi se postigao oporavak.

1 Davis, Anthony, 2003.: Everything You Should Know About Public Relations, Kogan page, London, pp. 64

2 Fearn-Banks, K, (2001): Crisis Communications: A Casebook Approach, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, NJ., pp. 23.

FAZE POSLOVNE KRIZE I KRIZNA KOMUNIKACIJA

U svakoj fazi krize, krizna komunikacija olakšava održavanje pozitivnih odnosa sa interesno-utjecajnim grupama kompanije. Menadžment kompanije nastoji da komunicira sa medijima, javnošću i ostalim stakeholderima⁴ prije, za vrijeme i poslije perioda za preduzeće okarakteriziranog kao krizno. Pored toga što ključni akteri treba da budu informirani o postojanju kriznog tima i poduzetim mjerama sprječavanja, identifikacije i savladavanja krize, moraju biti obezbjeđeni i izvještaji o napretku, i svim akcijama koje će krizni tim preduzeti (u slučaju preventivnog kriznog menadžmenta), ili je preduzeo (u slučaju kada je poslovna kriza već uzela maha, te je posljednično na snazi reaktivni krizni menadžment).

Krizno komuniciranje - Faza prije krize

Prevencija podrazumijeva nastojanje da se smanje poznati rizici koji bi mogli dovesti do krize. Glavni elementi efikasnog planiranja kriznog menadžmenta uključuju utvrđivanje sastava tima za krizni menadžment, procjenu najvjeroatnijih scenarija krize, razvoj plana upravljanja krizom i periodično sprovođenje krizne obuke.

Barton (2001) i Coombs (2006) su potvrdili da se krizom upravlja kada: (1) postoji plan koji se ažurira najmanje jednom godišnje, (2) postoji tim za krizni menadžment, (3) se sprovode vježbe kako bi se testirali plan i timovi najmanje jednom godišnje, i (4) se primjenjuje marketing koncept koji uključuje krizne poruke. Svrha kriznog menadžment plana jeste u tome da pomogne kompaniji ili timu za krizni menadžment korporacije da reaguje i fokusira korporativne, regionalne i internacionalne resurse da bi prevazišla kriznu situaciju, garantujući bezbjednost svom personalu i minimalni prekid poslovanja.⁵

U slučaju krize, organizacija mora da ima spremne smjernice i procedure za komuniciranje sa zaposlenima, kao i širom javnošću. Komunikacioni plan bi trebalo sistematski da se bavi svim ulogama, nivoima odgovornosti i resursima u cilju upravljanja svim elementima komunikacije tokom faza krizne situacije.

⁴ Interesno-utjecajne skupine (engl. *stakeholders*) su svi pojedinci i grupe, i unutar i izvan poslovne organizacije, koji imaju neke zahtjeve ili interes od nje, ili koji imaju moći utjecati na akcije i odluke organizacije i postizanje organizacijskih ciljeva na koje ona svojim odlukama i ponašanjem utječe. Vanjske interesno-utjecajne skupine su potrošači, dobavljači, država, sindikati, konkurenti, lokalne zajednice i javnost, dok su unutarnje interesno-utjecajne skupine uprava, izvršni menadžeri, vlasnici i zaposleni (Bahtijarević-Šiber i Sikavica 2001, p.178).

⁵ Coombs, T. (1995): „Choosing the Right Words: The Development of Guidelines for the Selection of the “Appropriate” Crisis–Response Strategies” in Management Communication Quarterly, Volume 8, pp. 447–476.

Svaki plan kriznog komuniciranja, koji predstavlja finalni produkt proaktivnih/preventivnih mjera kriznog menadžmenta, odnosno kriznog komuniciranja kao njegovog značajnog segmenta podrazumijeva sljedeće:⁶

- Formiranje kriznog tima. Prvi zadatak top menadžmenta kompanije jeste da formira tim za krizni menadžment, koji u svom sastavu treba da involvira više pojedinaca iz različitih organizacijskih odjeljenja/službi: nabavne, proizvodne, prodajne, službe za odnose s javnošću, pravne, finansijsko-računovodstvene službe, te HRM službe. Ovdje treba naglasiti da sastav se tima za krizni menadžment razlikuje zavisno od prirode krize i vrste djelatnosti kojom se kompanija bavi. Članove kriznog tima treba da odlikuju karakteristike stučnosti, posvećenosti, povjerljivosti, koji na taj način čine kohezivan tim za krizni menadžment, osposobljen za suočavanje, prevazilaženje i komunikaciju krize sa svim zainteresiranim akterima kako unutra, tako i izvan kompanije.
- Uspostava interne komunikacije u kriznoj situaciji. da bi se kriju moglo kontrolirati neophodno je raspolagati informacijama (kako u kvantitativnom tako i u kvalitativnom smislu) o tome što se tačno i kada dogodilo, te ko su sudionici događaja. U svrhu efikasne komunikacije u novonastaloj, kriznoj situaciji, odnosno na prve naznake nekog možebitno kriznog događaja, svaki zaposlenik kompanije mora znati kome prosljeđuje informaciju o događanjima, te na koji način i ko s kime komunicira u vrijeme trajanja krize.) U situaciji u kojoj poslovna kriza vidljivo počinje teretiti preduzeće i suočavati ga s konstantnim problemima, važno je osigurati angažman (sračunat na razriješenju problema, odnosno savladavanju kriznih situacija) svih aktera koji učestvuju u procesu funkciranja jedne kompanije. Pritom treba naglasiti da su zaposlenici primarna interesna skupina koja je na tzv. prvoj „liniji ratišta“ u kompaniji. Navedeno posebno vrijedi ukoliko imamo na umu da su oni skupina na koju se najprije reflektiraju negativne konsekvene (u smislu redukcije ličnih primanja, ili potpunog izostanka istih, gubitka nematerijalnih beneficija, te u konačnici gubitka i radnih mesta) krize poslovanja. Jedna od osnovnih dimenzija proaktivnog ponašanja zaposlenika jest kolektivni aktivizam, što podrazumijeva visoku razinu predanosti i podrške zaposlenika organizaciji s ciljem zaštite organizacijskih interesa od vanjskih prijetnji, kao i svih vrsta unutarnjih slabosti (Podrug i sur. 2010, p.12). U onoj mjeri u kojoj je dimenzija kolektivnog aktivizma usaćena u organizacijskoj kulturi, toliko će kriznom timu biti olakšan posao jer će mu biti potrebno manje vremena, napora i truda da prizove timski duh i stvoriti želju za participacijom od strane zaposlenika.

6 Miholić, D. : Krizno komuniciranje u 10 koraka, Privredni Vjesnik, br. 3345., (<http://www.privredni-vjesnik.hr>), pristup 12.04.2020.

- Odabir i osposobljavanje glasnogovornika. Odabir kompetentne osobe za predstavljanje preduzeća u javnosti predstavlja vrlo važan segment plana krznog komuniciranja, jer izbor sposobnog kumunikatora poruka (koje preduzeće želi da odašilje u vremenu krize) povećava vjerovatnoću postizanja vjerodostojne interpretacije od strane javnosti.
- Koncipiranje krznog scenarija i simulaciju krize. Uzmemo li u obzir nepobitnu psihološku hipotezu da je snalaženje u poznatim vs nepoznatim situacijama, lakše, brže i manje stresno, koncipiranje mogućih krznih scenarija, te simulacija krize i provođenje odgovarajućih vježbi i treninga snalaženja u takvim situacijama garant je efikasnijeg i efektivnijeg provođenja procesa krznog komuniciranja.
- Identificiranje svih ciljnih skupina. Od izuzetnog značaja je definiranje svih ključnih grupa kojima će se obraćati, jer izostavljanje samo jedne, može nanijeti dugoročnu štetu. Također, treba voditi računa koju vrstu informacija uputiti kojoj od skupina, jer proces komuniciranja zavisi od primaoca poruke. Dakle, nije nužno da svaki akter dobije sve informacije o procesu izbavljanja iz krizne situacije, ali je od izuzetne važnosti da svi oni steknu utisak da se radi o planiranom procesu.
- Koncipiranje ključne poruke po interesnim skupinama (svaku od interesnih stakeholderskih skupina preduzeća interesiraju drugačije informacije u vezi krznog procesa, zbog čega prema je prema svakoj od njih neophodno upućivati i diferencirane poruke ili bolje rečeno diferencirane aspekte iste poruke. Naprimjer, ukoliko je riječ o zaštitarskoj agenciji čiji su zaposlenici prilikom transporta novca iz hipermarketa u banku doživjeli oružanu pljačku u kojoj je jedan zaštitar lakše ranjen, tehnički detalji o događaju (boja glasa, visina pljačkaša, razne specifičnosti) koje zanimaju policijske organe, ne zanimaju i medije i opću javnost. Njih zanimaju opće informacije ko, šta, gdje, kada i koliko, dok internu javnost (zaposlenici i porodice zaštitara koji su bili sudionici pljačke) zanima kako je ranjeni zaposlenik, a poslovnu (klijenta) koliko tačno novaca je ukradeno i da li je isti bio osiguran, dok će ostatak klijenata zanimati koje sigurnosne mjere će biti poduzete u budućnosti.)
- Identifikacija najefikasnije metode komuniciranja prema javnosti. U zavisnosti od vrste krizne situacije/događaja, neophodno je odrediti target medije, te vid komuniciranja koji će biti primijenjen u kontaktu s njima. Autori iz oblasti PR-a u ovom slučaju naglašavaju značaj odabira onih medijskih kuća, novinara s kojima kompanija koja već od ranije ima ravnjene dobre odnose.
- Držati se parole “laž ispliva prije ili kasnije”. Provedba komunikacionog procesa podrazumijeva dobijanje odgovara na sljedeći set pitanja; šta se dogodilo/šta je dovelo do krize, koje mjere su poduzete za prevazilaženje

kriznog stanja, te šta se namjerava poduzimati u budućnosti tom smislu. Uspješna provedba komunikacionog procesa neminovno podrazumijeva iskren pristup i empatiju prema svim ključnim akterima, a treba izbjegći aroganciju i lažno prikazivanje činjeničnog stanja..

- Analizu (praćenjem medijskih objava te analizom istih, moguće je promptno korigirati svoje poruke, te amortizirati moguću štetu, a nakon završetka krize izvući pouke za budućnost).

Proaktivna ili pretkrizna komunikacija vrši dvije važne funkcije: prvo, ona ispituje mogućnosti nastanka krize i drugo, priprema ključne interesne grupe za krizu kako bi se obezbijedilo da bude kontrolisana u trenutku kada do nje dođe.

Signifikatan segment kriznog komunikacionog okvira jeste izgradnja kvalitetnog odnosa sa stakeholderima. Kompanija koja ima snažne odnose sa interesno-utjecajnim skupinama u pretkriznom razdoblju zasigurno će pretrpjeti manju štetu nego ona sa slabim ili nepostojećim odnosima prije krize. Glavna snaga mreže stakeholdera je ta što mali broj ljudi može efektivno da koordinira komunikaciju velike grupe. Od sličnog značaja je i izgradnja dobrih odnosa sa medijima, koje treba graditi tokom pretkrizne faze. Organizacije ne mogu graditi ili popravljati odnose kada se desi velika kriza.

Krizno komuniciranje - Faza krize

Upravljanje krizom i upravljanje komunikacijama povodom krize su paralelni procesi koji jedan drugoga mogu potpomagati i dopunjavati, ali i otežavati, ukoliko se komuniciranje ne vodi na pravi način. Kako navodi Coombs, termin krizno komuniciranje se upotrebljava u dva smisla: (1) krizna komunikacija kao informacija i (2) krizna komunikacija kao strategija.⁷

Krizna komunikacija kao informacija odnosi se na potrebu za prikupljanjem i slanjem informacija tokom krize. Informacije se prikupljaju radi ispunjavanja praznine koju kriza izaziva i da bi se kriznom timu omogućilo da razumije šta se događa i koje akcije treba preduzeti. Donošenje odluke tokom krize prepostavlja pribavljanje informacija, kako bi odluke bile učinkovite.

Krizna komunikacija kao strategija odnosi se na korištenje poruka kako bi se popravili odnosi sa stakeholderima. Menadžeri u krizama primjenjuju strategije kao odgovor na krizu u očuvanju ugleda organizacije. Ugled organizacije je vrlo bitan resurs koji se može odraziti na zapošljavanje stručnjaka, posebno u upravi, cijenu dionica, pa čak i prodaju. Situacijska krizna teorija komunikacije dokazuje da je najbolji način da se zaštiti reputacijski resurs izbor strategije koja će najbolje

⁷ Coombs, Thimoty, 2005.: Crisis and crisis management, u: Encyclopedia of Public Relations, Sage pub., Thousand Oaks, London, pp. 123.

odgovarati reputacijskoj⁸ prijetnji koju predstavlja kriza.

Reputacijska prijetnja se može okvalificirati kao proces koji se sastoji od dviju faza. Prva faza je prepoznavanje vrste krize. Vrsta krize je okvir korišten da se protumači kriza. Istraživanja s tim u vezi pokazala su da se vrste krize razlikuju po razini krizne odgovornosti i količini odgovornosti za koju javnost vjeruje da organizacija ima u krizi. Viđenje krizne odgovornosti je reputacijska prijetnja jer se negativno odnosi na reputaciju organizacije. Druga faza podrazumijeva popravljanje reputacije, proces koji se može provoditi za vrijeme krize, poslije krize, ili u obje faze. Naime, ne postoji potreba popravljanja reputacije u svim krizama.

Prema Coombs-ovoj teoriji situacione krizne komunikacije, prijetnja reputaciji se procjenjuje identifikacijom tri faktora: (1) početne odgovornosti za krizu, (2) historije krize i (3) prethodne reputacije. Coombs i Thimoty procjenjuju krizu na bazi pripisane krizne odgovornosti. Naime, ljudi krive ili organizacije za krizu, ili situaciju. Ukoliko je kriza uzrokovana eksternim faktorima, na koje čelni ljudi nisu mogli da utječu, ona ne mora biti prijetnja ugledu organizacije.⁹ Dokumentovane su tri negativne reakcije na pripisanu odgovornost organizaciji: (1) povećanje štete koja se nanosi reputaciji organizacije; (2) smanjenje namjera kupovine; i (3) povećanje vjerovatnoće učešća u prenošenju negativnih informacija o organizaciji usmenim putem.¹⁰ Intenzivirajući faktori, a to su prošle krize i prethodna reputacija su od posebnog značaja. Prijetnja po reputaciju se intenzivira ukoliko je organizacija imala slične krize, ili prethodno negativan ugled. Coombs razlikuje nekoliko tipova strategija popravljanja ugleda i grupiše ih u četiri grupe: stav poricanja (napadanje onog koji optužuje, poricanje, i žrtveni jarac), stav umanjivanja (izgovor i opravdanje), stav ponovne izgradnje (naknada i izvinjenje), kao i stav jačanja pozicije (podsjećanje, dodvoravanje i žrtvovanje).¹¹

Tabela 1: Komunikacijske strategije kao odgovor na krizu

8 Pod pojmom reputacija podrazumijeva se ugled jedne osobe ili jedne organizacije. U suštini, reputacija predstavlja ukupnost vrijednosnih prosudbi, koje se tokom vremena stvaraju o osobama, proizvodima, markama ili organizacijama, i time dio imidža koje izgrađuju osobe, marke organizacije itd.

9 Coombs, Thimoty, 2005.: Crisis and crisis management, u: Encyclopedia of Public Relations, Sage pub., Thousand Oaks, London, pp. 140

10 Coombs, Thimoty, 2005.: Crisis and crisis management, u: Encyclopedia of Public Relations, Sage pub., Thousand Oaks, London, pp. 146

11 Coombs, T, (1995): „Choosing the Right Words: The Development of Guidelines for the Selection of the “Appropriate”Crisis–Response Strategies” in Management Communication Quarterly, Volume 8, pp. 450–453.

Strategije kao odgovor na krizu	
Strategije poricanja	
Napad i tužitelj	Krizni menadžer se suprostavlja osobi ili skupini, tvrdeći da nešto nije u redu s organizacijom. Organizacija prijeti da će podnijeti tužbu protiv ljudi koji tvrde da se kriza dogodila.
Poricanje	Krizni menadžer tvrdi da nema krize. Organizacija je priopćila da se kriza nije dogodila.
Ispaštanje za tuđe grijehе	Krizni menadžer krivi neku osobu ili skupinu izvan organizacije za krizu. Organizacija je za krizu okrivila dobavljača.
Strategije umanjenja	
Izvinjenje	Krizni menadžer minimizira organizacijsku odgovornost poricanjem namjere da učini štetu i/ili preuzimajući nesposobnost da kontrolira događaje koji su pokrenuli krizu. Organizacija je izjavila da ona nije htjela da se kriza dogodi i da se nesreće događaju kao dio djelovanja bilo koje organizacije.
Opravdanje	Krizni menadžer minimizira viđenu štetu uzorkovanu krizom. Organizacija je priopćila da je šteta bila vrlo mala.
Strategije ponovne izgradnje	
Nadoknada	Krizni menadžer nudi žrtvi novac ili druge darove. Organizacija je ponudila novac i proizvode kao nadoknadu.
Ispričavanje	Krizni menadžer pokazuje da organizacija preuzima punu odgovornost za krizu i traži oprost od subjekta. Organizacija je javno prihvatala punu odgovornost za krizu i traži od subjekta da oproste pogrešku.
Strategije pojačanja	
Potpomaganje	Izyještaj subjekta o prošlom dobrom djelovanju organizacije.
Laskavost	Krizni menadžer hvali subjekte. Organizacija se zahvalila subjektima na njihovoj pomoći.

Izvor: Coombs (2006.): „Choosing the Right Words: The Development of Guidelines for the Selection of the “Appropriate” Crisis–Response Strategies” in Management Communication Quarterly, Volume 8, pp. 205.

Strategijom poricanja menadžment nastoji da ukaže da kriza ne postoji ili da pokaže da organizacija nema odgovornost za krizu (žrtveni jarac). Strategijom umanjenja nastoji da minimizira odgovornost organizacije (izgovor) i/ili ozbiljnost krize (opravdanje). Strategijom ponovne izgradnje menadžment nudi kompenzaciju i/ili izvinjenje zbog krize. Strategija jačanja podrazumijeva podsjećanje stakeholdera o prethodnim dobrim djelima (podsjećanje) i dodvoravanje stakeholderima. Strategije jačanja se mogu koristiti kao dopuna

drugih strategija. Strategije reagovanja u kriznim situacijama se razlikuju prema stepenu u kojem čelni ljudi organizacije prihvataju odgovornost za krizu i rješavaju probleme žrtava. Defanzivne strategije stavljuju na prvo mjesto interes organizacije, a akomodativne strategije interes žrtava. Menadžeri mogu koristiti kombinaciju strategija pri odgovoru na krizu, ali moraju biti sigurni da izbjegavaju kontradikcije.

Mediji, Websajtovi i internet stranice su sistemi masovnog obavještavanja koji obuhvataju široku javnost i pomažu da se obezbijedi brzo reagovanje. U svom istraživanju Taylor i Kent su otkrili da je posjedovanje kriznog Websajta najbolja praksa za korištenje interneta tokom krize. S druge strane, intranet sajtovi zaposlenima u organizaciji i pojedinim dobavljačima i kupcima obezbjeđuju informacije. Coombs¹² navodi da se komunikaciona vrijednost intranet sajta povećava za vrijeme krize, kada se koristi u kombinaciji sa sistemima masovnog obavještavanja, koji su dizajnirani da dopru do zaposlenih i drugih ključnih stakeholdera.

Situacijska krizna teorija komunikacije drži da krizni menadžeri moraju ponuditi poučne i prilagodbene informacije prije poduzimanja bilo koje akcije namijenjene da se pozabavi reputacijskim problemima. Poučne informacije pomažu da se fizički nosimo s krizom. Primjeri uključuju priopćenje ljudima da evakuiraju određeno ugroženo područje. Prilagodbene informacije pomažu da se psihološki nosimo s krizom. Primjer, postoji kontradikcija/problem ako se krizni menadžeri koriste strategijom poricanja s bilo kojom strategijom koja priznaje da se kriza dogodila. U situacijskoj kriznoj teoriji komunikacija, krizni menadžeri biraju strategije kao odgovor na krizu, a koje se temelje na reputacijskoj prijetnji krize. Blage reputacijske prijetnje zahtijevaju samo poučne i prilagodbene informacije. Umjerene reputacijske pretnje zahtijevaju strategije umanjenja. Primjeri uključuju izražavanje saosjećanja. Krizni menadžeri nikad se ne bi trebali koristiti strategijama kao odgovorom na krizu da zaštite reputaciju organizacije sve dok se ne prenesu poučne i prilagodbene informacije.¹³ Opasne reputacijske pretnje zahtijevaju strategije pojačanja. Strategije poricanja mogu biti korištene za glasine ili izazove kao što su optužbe da organizacija djeluje na nemoralan način.

Treba naglasiti kako situacijska krizna teorija komunikacije pokušava razumjeti, objasniti i ponuditi preskriptivne (koje propisuju pravila) akcije za kriznu komunikaciju. Situacijska krizna teorija komunikacije koristi razumijevanje reputacijske prijetnje krize da izabere strategije kao odgovor na krizu, a koje trebaju dati maksimalan učinak reputacijskoj zaštiti. U kontekstu navedenog, u nastavku će biti prezentirane smjernice za izbor strategija kao odgovor na krizu.

12 Heat, Coombs, T., 2006.: Today's Public Relations, Thousand Oaks, London, pp.59.

13 Tomić, Z., Milas, Z., Strategija kao odgovor na krizu, Politička misao, Vol. XLIV, (2007.), br. 1, str. 137–149

Tabela 2: Smjernice za izbor strategija kao odgovor na krizu

1	Ponudite poučne strategije za sve krize sa žrtvama.
2	Kad je potrebno, ponudite upozorenja subjektima.
2	Ponudite upute kako bi subjekti trebali promijentni svoja ponašanja/očekivanja zbog krize.
4	Ponudite prilagodbene strategije za sve krize sa žrtvama.
5	Izrazite zabrinutost za žrtve.
6	Osigurajte informacije o uzroku krize.
6	Ponudite informacije o popravnom djelovanju, što se čini da bi se sprječilo ponavaljanje krize, kad je primjenjivo.
7	Izaberite odgovarajuću strategiju(e) kao odgovor na krizu da zaštите reputaciju.
8	Za krize s minimalnim pripisivanjem krizne odgovornosti, koristite se strategijama umanjenja kao odgovorom na krizu.
9	Za krize s niskim pripisivanjem krizne odgovornosti, koristite se strategijama ponovne izgranje kao odgovorom na krizu.
10	Za krize sa strogim pripisivanjem krizne odgovornosti, koristite se strategijama ponovne izgranje kao odgovorom na krizu, bez obzira na povijest krize.
11	Za glasine i krize izazova, koristite se strategijama poricanja kao odgovorom na krizu kad je moguće.
12	Primijenite strategije pojačavanja kao odgovor na krizu kao dodatke drugim strategijama koje odgovaraju na krizu.
13	Pokušajte održati dosljednost u strategijama kao odgovor na krizu ne miješajući strategije stanja poricanja sa strategijama stanja ponovne izgradnje ili stare strategijama stanja umanjenja.
14	Za krize s minimalnim pripisivanjem krizne odgovornosti i bez povijesti sličnih kriza obavještajne i prilagodbene strategije su dovoljne.
15	Budite spremni promijeniti strategije kao odgovor na krizu ako se krizna situacija mijenja i zahtijeva različit odgovor da uspješno zaštите reputaciju organizacije.

Izvor: Heath, R., Coombs, T., 2006.: Today's Public Relations, Thousand Oaks, London, pp.64.

Krizno komuniciranje - Faza poslije krize

Nakon krize treba pažljivo analizirati protekle događaje i izvršiti evaluaciju provedenog programa kriznog komuniciranja, pri čemu posebno treba voditi računa o učinjenim greškama. Svrha toga je da se izvrše odgovarajuće postavke i izvuku pouke za buduće krize. Najveća greška bi bila da se kriza odmah zaboravi. Neko iskustvo postaje poučno samu u slučaju da se identificiraju učenjeni propusti i greške te se na osnovu njih naprave konkretne izmjene sistema odnosno da

se izvrše odgovarajuće izmjene u planu kriznog komuniciranja. Analiza počinje odmah po prestanku krize ili što je prije moguće. Prilikom analize posebno treba imati u vidu sljedeća pitanja:¹⁴

- Koji mediji su izvještavali o krizi?
- Koji je bio domet izvještaja?
- Koji novinari su komentirali događaje?
- Jesu li izvještaji racionalno ili emocionalno intonirani?
- Da li su priopćenja menadžmenta integralno i ispravno interpretirana i jesu li ostvarena u prvom ili sporednom planu?
- Jesu li drugi akteri (država, sindikati) dali izjave i koje?
- Koji su mediji i novinari bili objektivni, a koji nisu?
- Kakve su finansijske posljedice i psihološka šteta (gubitak povjerenja) u ciljnim skupinama?

U odgovoru na spomenuta pitanja pomaže pažljivo praćenje medija (press clipping) i analiza njihovog sadržaja, kao i odgovarajuća ispitivanja javnog mnijenja vlastitim resursima ili angažiranjem vanjskih agencija. Rezultat je adekvatna slika krize u javnosti. Popravljanje ugleda, odnosno reputacije preduzeća može biti nastavljeno ili pokrenuto tokom postkrizne faze.

U drugom slučaju nameće se neminovnost primjene ranije pomenutih strategija popravljanja ugleda preduzeća. Postevaluativna krizna komunikacija treba da bude iskorištena u svrhu ponovnog uspostavljanja odnosa sa interesnim grupama i sagledavanja budućih potencijalnih problema. Odgovorni ljudi preduzeća treba da objave aktuelne vijesti o procesu oporavka, akcijama popravke, i/ili istragama o krizi koja je zadesila preduzeće. Pojedini autori, da bi istakli značaj dvosmjerne komunikacije, ističu kako čelni ljudi organizacije, poslije krize, treba da obezbijede informacije interesnim grupama, ali takođe i da planiraju vrijeme da saslušaju njihove probleme i da odgovore na njihova pitanja.

ZAKLJUČAK

Kriza preduzeća može shvatiti kao proces koji je sam po sebi neplaniran, neželen, vremenski ograničen i na koje se samo uslovno može utjecati. Proces koji implicira ambivalentnost ishoda, te može dovesti do potpune devastacije ili restitucije kroz provedenu metamorfozu. Kriza dovodi u pitanje daljnju

¹⁴ Ž. Kešetović / S. Milašinović / V. Ninković (2011), Kultura i krizno komuniciranje, Monografska studija, Fakultet bezbednosti, Beograd, str. 4.

egzistenciju njom pogodenog subjekta, i to kroz ugrožavanje primarnih ciljeva njegovog funkcioniranja. Nadalje, kriza preduzeća u svojim akutnim fazama, podrazumijeva iznenadenje, te posljedično vremenski pritisak u smislu imperativne hitnosti donošenja odluka za razrješenje novonastale krizne situacije.

Savremena publicistica iz oblasti kriznog menadžmenta, krizu preduzeća tretira kao fenomen koji podrazumijeva „... neželjenu i nepredviđenu situaciju u preduzeću ili nekom njegovom dijelu, koja implicira redukciju prihoda i platežne sposobnosti preduzeća, predstavlja direktnu ili indirektnu opasnost za opstanak cjelokupnog preduzeća ili jednog njegovog dijela (ili segmenta poslovanja).“

Za proces kriznog menadžmenta važi kvalifikacija cikličnosti, pošto lekcije naučene iz posljedica krize mogu biti primijenjene u sljedećoj fazi proaktivnog kriznog menadžmenta i fazi reagovanja na krizu. Odgovorni ljudi organizacije treba da traže načine da poboljšaju prevenciju, pripremu, i/ili reagovanje na krizne situacije. Dakle, u konačnici možemo kazati da krizna komunikacija, kao važan aspekt koji treba biti obuhvaćen procesom kriznog menadžmenta, predstavlja umjetnost zaštite, popravljanja reputacije i ponovne izgradnje imidža u javnosti i može biti poboljšana kroz spremnost da se uči iz grešaka, praktičnog iskustva i da se ostane otvoren za povratne informacije, potrebe i želje javnosti.

U radu je posebna pažnja posvećena oblasti kriznog komuniciranja, kao značajnog segmenta koncepta kriznog menadžmenta. Na pojmovnom određenju kriznog komuniciranja, kao relativno nepoznatog fenomena u praksi poslovanja domaćih preduzeća, stavljeno je primarno težište rada. U okviru strateškog nivoa kriznog komuniciranja su prezentirane i smjernice za odabir i definiranje strategija kriznog komuniciranja. Operativni nivo kriznog komuniciranja, koji obuhvata pitanja kreiranja plana kriznog komuniciranja, te pitanja kriznog komuniciranja prije, u toku i nakon poslovne krize, bile su predmetom detaljnije analize posljednjeg dijela rada.

LITERATURA

1. Coombs, T, (1995): „Choosing the Right Words: The Development of Guidelines for the Selection of the “Appropriate” Crisis–Response Strategies” in Management Communication Quarterly, Volume 8, pp. 447–476.
2. Coombs, T, (1995): „Choosing the Right Words: The Development of Guidelines for the Selection of the “Appropriate” Crisis–Response Strategies” in Management Communication Quarterly, Volume 8, pp. 450–453.
3. Coombs, Thimoty, 2005.: Crisis and crisis management, u: Encyclopedia of

- Public Relations, Sage pub., Thousand Oaks, London, pp. 123.
- 4. Davis, Anthony, 2003.: Everything You Should Know About Public Relations, Kogan page, London, pp. 64
 - 5. Fearn-Banks, K, (2001): Crisis Communications: A Casebook Approach, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, NJ., pp. 23.
 - 6. Heat, Coombs, T., 2006.: Today's Public Relations, Thousand Oaks, London
 - 7. Miholić, D. : Krizno komuniciranje u 10 koraka, Privredni Vjesnik, br. 3345,. (<http://www.privredni-vjesnik.hr>),
 - 8. Tomić, Z., Milas, Z., (2007.), Strategija kao odgovor na krizu, Politička misao, Vol. XLIV, br. 1
 - 9. Ž. Kešetović / S. Milašinović / V. Ninković (2011), Kultura i krizno komuniciranje, Monografska studija, Fakultet bezbednosti, Beograd

EFEKTI OPTIMALNIH VRIJEDNOSTI POKAZATELJA POSLOVNIH AKTIVNOSTI NA PROFIL NOVČANIH TOKOVA PREDUZEĆA

- primjer kompanije BH Telecom -

THE EFFECTS OF OPTIMAL VALUES OF BUSINESS ACTIVITY INDICATORS ON THE COMPANY'S CASH FLOW PROFILE

- example of BH Telecom -

Dr. sc. GORAN ĆURIĆ, docent^{1*}

Ekonomski fakultet Univerziteta "Džemal Bijedić" u Mostaru,

SUANA ALIBEGOVIĆ, MA

Sažetak: Ovaj rad će staviti u fokus izvještaj o novčanim tokovima ili cash flow analizu kompanije BH Telecom. Izvještaj o novčanim tokovima daje informacije o izvorima i upotrebi gotovine tokom izvještajnog perioda, ali je i baza za planiranje budućih gotovinskih tokova i potreba za finansiranjem. Ovaj izvještaj se uglavnom nadopunjuje sa računom dobiti i gubitka kako bi se upotpunila slika finansijskog položaja i ekonomske snage subjekta. Kako bi se postigla što kvalitetnija slika, poslovni primici i izdaci se razvrstavaju na poslovne, investicijske i finansijske aktivnosti. U našoj poslovnoj praksi često se susrećemo sa zanemarivanjem upravljanja novčanim tokovima i ovaj aspekt se često smatra sporednim. Međutim, važi mišljenje da su novčani tokovi krvotok preduzeća, te da je i njihovo planiranje, presudno za poslovanje. Također, focus je stavljen i na pokazatelje poslovnih aktivnosti i njihov utjecaj na sam profil novčanog toka kompanije BH Telecom.

Ključne riječi: Izvještaj o novčanim tokovima, izvještajni period, finansijski položaj, ekonomska snaga, pokazatelji poslovnih aktivnosti, profil novčanog toka

Abstract: This paper will focus on the cash flow report or cash flow analysis of BH Telecom company. The cash flow statement provides information on the sources and use of cash during the reporting period, but is also a basis for planning

¹ * Docent na Ekonomskom fakultetu Univerziteta "Džemal Bijedić" u Mostaru

future cash flows and financing needs. This report is mainly supplemented with a profit and loss account to complete the picture of the financial position and economic strength of a company. In order to achieve the best possible review, business receipts and expenditures are classified into business, investment and financial activities. In our business practice, we often encounter neglect of cash flow management and this aspect is often considered secondary. However, the regular opinion is that cash flows are the bloodstream of companies, and that their optimal planning is crucial for the business. The focus is also put on business activity indicators and their impact on the cash flow profile of BH Telecom company.

Key words: Cash flow statement, reporting period, financial position, economic strength, business activity indicators, cash flow profile

UVOD

Finansijska analiza predstavlja iscrpno „istraživanje, kvantificiranje, deskripciju i ocjenu finansijskog statusa i uspješnosti poslovanja preduzeća.“² U osnovi, finansijski izvještaji predstavljaju informacijsku bazu za donošenje ekonomsko/finansijskih odluka širokog kruga korisnika jer predstavljaju ključni izvor informacija o finansijskom položaju preduzeća na kraju perioda, ostvarenom rezultatu preduzeća za period, tokovima gotovine u preduzeću i drugo.

S ciljem određivanja uspješnosti poslovanja određenog društva, kao i utvrđivanja njegovog finansijskog položaja i poslovanja u budućnosti, vrlo je važno pristupiti analizi finansijskih izvještaja koje društvo godišnje objavljuje. Podaci koji su prezentirani u finansijskim izvještajima moraju biti odraz realnog stanja. Pri ocjeni finansijskog stanja preduzeća polazi se od sljedećih finansijskih izvještaja: bilans stanja, bilans uspjeha, izvještaj o novčanim tokovima (cash flow analiza) i analiza o izvorima i upotrebi sredstava. U ovom istraživanju će se posebno osvrnuti na izvještaj o novčanim tokovima ili cash flow analizu, pokazatelje poslovnih aktivnosti, te efekte optimalnih vrijednosti datih koeficijenata preduzeća BH Telecom d.d. Sarajevo na profil novčanih tokova ovog preduzeća. Takoder će se putem regresijske analize uz primjenu SPSS softverskog paketa nastojati potvrditi pozitivni efekti navedenih pokazatelja na novčani tok kompanije BH Telecom.

² Stojiljković M., Krstić J., Finansijska analiza, Ekonomski fakultet, Niš, 2000., str. 12

ANALIZA IZVJEŠTAJA O NOVČANIM TOKOVIMA

Analiza izvještaja o novčanim tokovima omogućuje da se prognoziraju novčani tokovi u budućnosti, što čini osnovu za planiranje i izradu optimalnog budžeta gotovine koji osigurava nesmetani tok poslovanja, maksimalne zarade i čuva svako društvo od problema koje može prouzrokovati manjak novca.³

Izvještaj o novčanim tokovima, kao pregled primanja i izdavanja gotovine u obračunskom periodu razvrstanih prema ključnim aktivnostima, predstavlja značajan finansijski izvještaj koji dopunjava informacije sadržane u osnovnim izvještajima – bilansu stanja i bilansu uspjeha. Osnovni cilj računovodstvenog izvještavanja je da se korisnicima omogući stjecanje uvida u sposobnost preduzeća da generira novčane tokove povezane sa njihovim ulaganjima. Izvještaj o novčanim tokovima služi korisnicima da procjene promjene neto imovine preduzeća⁴, njegovu finansijsku strukturu, likvidnost i solventnost, kao i sposobnost preduzeća da se prilagođava promjenjivim zahtjevima poslovnog okruženja.

Izvještaj o tokovima gotovine predstavlja i služi menadžerima, investitorima i kreditorima kao analitičko sredstvo da bi:⁵

- utvrdili iznos gotovine koja je obezbjedena iz poslovanja tokom perioda,
- procjenili sposobnost preduzeća da ispunjava sve svoje obaveze onako kako dospjevaju, kao i sposobnost plaćanja dividende dioničarima,
- utvrdili iznos ulaganja u nove nekretnine, postrojenja i opremu tokom perioda,
- utvrdili obim finansiranja potrebnog za proširenje ulaganja u dugoročna sredstva ili nastavak poslovanja, i
- procjenili sposobnost preduzeća da ostvaruje tok gotovine u budućim periodima.

Područja procjene solventnosti ili analize novčanog toka

Analiza novčanih tokova se još naziva i procjenom solventnosti. Solventnost je sposobnost preduzeća da dugoročno pokriva sve svoje dospjele obaveze plaćanja u rokovima njihovog dospjeća.⁶

³ Belak V., Menadžersko računovodstvo, Računovodstvo, revizija i financije, Zagreb, 1995., str. 120

⁴ Neto imovina preduzeća je razlika ukupne aktive i svih obaveza preduzeća.

⁵ http://fmpe.edu.ba/images/nastava/939/AP_2017-2018/AP-predavanje-IV.pdf (pristup 05.11.2020.)

⁶ Knežević G., Analiza finansijskih izvještaja, Univerzitet Singidunum, 2009., str. 100

Procjena solventnosti ili analiza novčanog toka se sastoji iz tri područja:

- operativne performanse,
- finansijska fleksibilnost i
- procjena likvidnosti.

Operativne performance

Operativne performanse kompanije odnose se na sposobnost preduzeća da raste i razvija se kroz poslovne aktivnosti. Preduzeće koje najveće prilive gotovine ostvaruje od prodaje gotovih proizvoda, robe i usluga, a odlive od aktivnosti plaćanja troškova sadržanih u prodatim gotovim proizvodima ili nabavnih vrijednosti prodate robe, kao i ostalih troškova perioda⁷ je preduzeće čije su operativne performanse veoma dobre.

Finansijska fleksibilnost

Finansijska fleksibilnost odnosi se na procjenu sposobnosti preduzeća da generira gotovinu iz drugih izvora koji nisu dio poslovne aktivnosti preduzeća. Ustvari, odnosi se na sposobnost preduzeća da se kreditno zadužuje, da emitira obveznice ili da na finansijskom tržištu emitira dionice. Kompanija koja može da odgovori potrebama za gotovinom kroz ove oblike aktivnosti smatra se finansijski fleksibilnom.

Procjena likvidnosti

Likvidnost je dio finansijske fleksibilnosti i definira se kao kratkoročni aspekt promatranja novčanih tokova preduzeća. Likvidnost zapravo predstavlja sposobnost kompanije da pretvoriti svoju aktivan u gotovinu.

Analiza rezultata cash flow analize preduzeća BH Telecom d.d. Sarajevo

Primjer uspješnog preduzeća koje ostvaruje značajnu dobit, ima pozitivne gotovinske tokove iz poslovnih aktivnosti, konstantno vrši ulaganja, vraća dugove i isplaćuje dobit svakako je BH Telecom. Analizom izvještaja o gotovinskim tokovima ove kompanije nastojati ćemo da dobijemo pouzdane pokazatelje u skladu sa teorijskim postavkama.

⁷ Ostali troškovi perioda mogu biti troškovi marketinga ili prodaje, troškovi istraživanja, troškovi opštег upravljanja i administracije.

Tabela 2.1. Gotovinski tokovi BH telecoma

Godina	Novčani tok poslovne aktivnosti	Novčani tok investicijske aktivnost	Novčani tok finansijske aktivnosti	Dobit / Gubitak	Amortizacija
2015	186.855.164	-65.815.375	-87.451.583	80.166.353	118.016.238
2016	198.753.735	-64.155.732	-89.017.523	92.220.064	119.546.882
2017	192.159.807	-91.841.276	-80.126.882	63.112.212	115.971.105
2018	162.627.253	-53.966.801	-110.093.533	56.201.494	107.916.140
2019	222.498.595	-216.583.499	-34.671.631	50.918.316	111.029.826

Izvor: http://www.sase.ba/v1/Tr%C5%BEi%C5%A1te/Emitenti/Profil-emitenata#tab_FinancialReportsTab#CashFlowTab

Analizom podataka o gotovinskim tokovima BH Telecoma može se zaključiti da pozitivan predznak novčanih tokova iz poslovnih aktivnosti može značiti uspješno poslovanje i dobru naplatu potraživanja, ali i neplaćanje obaveza iz poslovnih odnosa (najčešće prema dobavljačima i prema zaposlenim).

ANALIZA POMOĆU POKAZATELJA KOMPANIJE BH TELECOM

Finansijski pokazatelji se koriste kao podloga za donošenje poslovnih odluka, planova i projekcija za buduća razdoblja. Pokazatelj se može definirati kao racionalni ili odnosni broj, što podrazumijeva da se jedna ekonomska veličina stavlja u odnos (dijeli) s drugom ekonomskom veličinom.⁸ Pokazatelji imaju svoju vrijednost samo ako su pravilno interpretirani. Ovisno o korisniku koji donosi odluku i o tipu informacije koja je potrebna za donošenje odluke razlikujemo sljedeće skupine pokazatelja:⁹ pokazatelj likvidnosti, pokazatelj aktivnosti, pokazatelj zaduženosti, pokazatelj ekonomičnosti, pokazatelj profitabilnosti te pokazatelj investiranja.

Obzirom na ograničenost prostora u ovom radu, te mogućnost analize značajnijeg broja različitih koeficijenata, fokusirati ćemo se na pokazatelje poslovne aktivnosti i njihov utjecaj na sam profil novčanih tokova kompanije BH Telecom.

⁸ Bolfek B., Stanić M., Knežević S.: Vertikalna i horizontalna finansijska analiza poslovanja tvrtke, Ekonomski vjesnik, 2012., str. 158

⁹ <https://www.omega-software.eu/UserDocsImages/Clanci/Financije%20-%20Analiza%20FI.pdf> (pristup 24.07.2020.)

Analiza pokazatelja poslovne aktivnosti

U nastavku će biti izračunati sljedeći pokzatatelji:

- koeficijent obrta ukupne imovine,
- koeficijent obrta kratkoročne imovine,
- koeficijent obrta fiksne imovine,
- koeficijent obrta potraživanja.

Na temelju izračunatih koeficijenata dati će se i odgovarajuće tumačenje sa aspekta uspješnosti poslovanja kompanije BH Telecom, te njihovog utjecaja na profil novčanog toka ove kompanije.

Koeficijent obrta ukupne imovine

Koeficijent obrta ukupne imovine se računa na sljedeći način:

$$\text{Koeficijent obrta ukupne imovine} = \text{Ukupni prihod} / \text{Ukupna imovina}$$

Tabela 3.1. Koeficijent obrta ukupne imovine

GODINA	2015	2016	2017	2018	2019
Ukupni prihod	547.902.204	546.398.252	517.154.978	499.897.614	485.458.637
Ukupna imovina	1.211.450.299	1.194.635.901	1.177.591.857	1.124.646.185	1.260.672.818
Koef. obrta ukupne imovine	0,45	0,46	0,44	0,44	0,39

Izvor: http://www.sase.ba/v1/Tr%C5%BEi%C5%A1te/Emitenti/Profil-emitenta#tab_FinancialReportsTab#BalanceSheetTab uz samostalan izračun autora

Koeficijent obrta ukupne imovine govori o tome koliko se ukupna imovina preduzeća BH Telecom obrne u toku jedne godine odnosno koliko preduzeće uspješno koristi imovinu s ciljem stvaranja prihoda. BH Telecom je bio najefikasniji tokom 2016. godine u smislu korištenja ukupne imovine u stvaranju prihoda zbog vrijednosti koeficijenta koji iznosi 0,46. Treba napomenuti da su vrijednosti koeficijenata za ostale godine približni najvećoj 0,46.

Koeficijent obrta kratkoročne imovine

Koeficijent obrta kratkoročne imovine se računa na sljedeći način:

$$\text{Koeficijent obrta kratkoročne imovine} = \text{Ukupni prihod} / \text{Kratkoročna imovina}$$

Tabela 3.2. Koeficijent obrta kratkoročne imovine

GODINA	2015	2016	2017	2018	2019
Ukupni prihod	547.902.204	546.398.252	517.154.978	499.897.614	485.458.637
Kratkoročna imovina	289.384.548	336.868.977	352.301.618	371.767.683	364.150.710
Koef. obrta kratk. imovine	1,89	1,62	1,47	1,34	1,33

Izvor: http://www.sase.ba/v1/Tr%C5%BEi%C5%A1te/Emitenti/Profil-emittenta#tab_FinancialReportsTab#BalanceSheetTab uz samostalan izračun autora

Može se zaključiti da je BH Telecom bio najefikasniji 2015. godine u korištenju kratkoročne imovine za stvaranje prihoda. Za ostale promatrane godine vrijednosti su u opadanju sve do 2019. godine kada je ujedno i ostvarena najniža vrijednost obrta kratkoročne imovine od 1,33.

Koeficijent obrta fiksne imovine

Koeficijent obrta fiksne imovine se računa na sljedeći način:

$$\text{Koeficijent obrta fiksne imovine} = \text{Ukupni prihod} / \text{Dugotrajna imovina}$$

Tabela 3.3. Koeficijent obrta fiksne imovine

GODINA	2015	2016	2017	2018	2019
Ukupni prihod	547.902.204	546.398.252	517.154.978	499.897.614	485.458.637
Dugotrajna imovina	922.065.751	855.402.018	821.810.969	749.008.178	891.031.499
Koef. obrta fiksne imovine	0,59	0,64	0,63	0,67	0,54

Izvor: http://www.sase.ba/v1/Tr%C5%BEi%C5%A1te/Emitenti/Profil-emittenta#tab_FinancialReportsTab#BalanceSheetTab uz samostalan izračun autora

Na osnovu dobivenih rezultata može se uočiti da koeficijent obrta fiksne imovine raste od 2015. do 2018. godine s malim odstupanjem u 2017. godini (kada se smanjuje u odnosu na 2016. godinu za 0,01). U 2018. godini je vrijednost koeficijenta obrta fiksne imovine maksimalna sa 0,67, nakon čega u 2019. godini koeficijent opada za 24,07%.

Koeficijent obrta potraživanja

Koeficijent obrta potraživanja pokazuje koliko novčanih jedinica prodaje se može ostvariti s jednom KM u uloženom potraživanju.¹⁰

Koeficijent obrta potraživanja računa se na sljedeći način:

$$\text{Koeficijent obrta potraživanja} = \text{Prihod od prodaje} / \text{Potraživanja}$$

Tabela 3.4. Koeficijent obrta potraživanja

GODINA	2015	2016	2017	2018	2019
Prihodi od prodaje	534.734.174	523.880.345	499.139.178	480.413.376	461.363.149
Potraživanja	67.622.694	70.061.347	68.312.321	59.685.807	88.692.770
Koef. obrta potraživanja	7,91	7,48	7,31	8,05	5,20

Izvor: http://www.sase.ba/v1/Tr%C5%BEi%C5%A1te/Emitenti/Profil-emittenta#tab_FinancialReportsTab#BalanceSheetTab uz samostalan izračun autora

Koeficijent obrta potraživanja u preduzeću BH Telecom od 2015. godine opada sve do 2018. godine kada doživljava maksimum od 8,05. No, vrijednost koeficijenta opada u 2019. godini obzirom da su prihodi od prodaje znatno manji, a potraživanja se povećala.

Trajanje naplate potraživanja

Na osnovu koeficijenta obrta potraživanja moguće je izračunati i prosječno trajanje naplate potraživanja, i to na sljedeći način:¹¹

10 <http://www.revident.ba/public/files/primjena-analize-financijskih-izvjestaja-pomocu-kljucnih-financijskih-pokazatelja.pdf> str. 11 (pristup 20.01.2021.)

11 <http://www.revident.ba/public/files/primjena-analize-financijskih-izvjestaja-pomocu-kljucnih-financijskih-pokazatelja.pdf> str. 11 (pristup 20.01.2021)

Trajanje naplate potraživanja = Broj dana razdoblja / koeficijent obrta potraživanja

Tabela 3.5. Trajanje naplate potraživanja

GODINA	2015	2016	2017	2018	2019
Broj dana razdoblja	365	366	365	365	365
Koef. obrta potraživanja	7,91	7,48	7,31	8,05	5,20
Trajanje naplate potraživanja	46,14	48,93	49,93	45,31	70,19

Izvor: http://www.sase.ba/v1/Tr%C5%BEi%C5%A1te/Emitenti/Profil-emittenta#tab_FinancialReportsTab#BalanceSheetTab uz samostalan izračun autora

Porast trajanja naplate potraživanja može značiti da preduzeće ima problema s naplatom potraživanja ili da su potraživanja sumnjičive kvalitete. Taj porast se u BH Telecomu odnosi na period od 2015. do 2018. godine. 2018. godine trajanje naplate potraživanja se smanjuje za 4,62 odnosno za 10,19%, nakon čega se u 2019. godini javlja znatno veća vrijednost i ona tada iznosi 70,19 što je 54,91% više u odnosu na prethodnu godinu.

Shodno rezultatima prikazanim u tabeli 3.5., preduzeće BH Telecom je najbolje naplaćivalo potraživanja 2018. godine.

TESTIRANJE UTJECAJA POKAZATELJA POSLOVNIH AKTIVNOSTI NA PROFIL NOVČANOG TOKA KOMPANIJE BH TELECOM

U ovom regresijskom modelu, prethodno predstavljeni novčani tok poslovne aktivnosti predstavlja zavisnu varijablu, a kao glavne nezavisne uzeti ćemo pokazatelje poslovnih aktivnosti predstavljene u radu. U nastavku su prikazane varijable i regresijska analiza korištenjem SPSS softvera¹².

Tabela 4.1. Unesene/otklonjene varijable

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Koeficijent obrta ukupne imovine ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: Neto novčani tok			
b. All requested variables entered.			

12 SPSS je softverski paket koji se koristi za obradu podataka uz jednostavno korištenje te podaci mogu biti prikazani tabelarno i grafički.

Tabela 4.2. Sažetak modela

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,613 ^a	,376	,168	19691923,90000
a. Predictors: (Constant), Koeficijent obrta ukupne imovine				

Na osnovu izračunate vrijednosti 0,376, zavisnost koeficijenta obrta ukupne imovine i neto novčanog toka ogleda se kroz vezu srednje jakosti jer se vrijednost kreće u rasponu od 0,25 – 0,64 prema Chadockovoj ljestvici¹³.

Tabela 4.3. ANOVA¹⁴

ANOVA ^a					
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F
1	Regression	700039085700000,000	1	700039085700000,000	1,805
	Residual	1163315601000000,000	3	387771867100000,000	
	Total	1863354687000000,000	4		
a. Dependent Variable: Neto novčani tok					
b. Predictors: (Constant), Koeficijent obrta ukupne imovine					

Tabela 4.4. Koeficijenti

Coefficients ^a						
Model	B	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		Std. Error	Beta			
1	(Constant)	406058426,100	159128985,800		2,552	,084
	Koeficijent obrta ukupne imovine	-489631915,800	364415401,200	-,613	-1,344	,272
a. Dependent Variable: Neto novčani tok						

Nivo statističke signifikantnosti se često pogrešno tumači. Razlog tome jeste što ne prikazuje jačinu veze između dvije varijable za razliku od Chadockove ljestvice. Nivo statističke signifikantnosti pokazuje sa koliko povjerenja treba promatrati dobivene rezultate. U tom smislu izračunati nivo signifikantnosti od 0,272 ukazuje na postojanje veze srednje jakosti neto novčanog toka i koeficijenta

13 http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/statistika/10_predavanje.pdf str. 12 (pristup 10.02.2021.)

14 Analiza varijanse (ANOVA) je jedna od najčešće korištenih statističkih metoda u društvenim naukama. Koristi se za utvrđivanje statistički značajnih razlika između tri ili više grupa ispitanika na nekoj zavisnoj varijabli.

obrta ukupne imovine te se potvrđuje da povećanje obrta ukupne imovine doprinosi povećanju neto novčanog toka preduzeća BH Telecom d.d. Sarajevo.

Tabela 4.5. Unesene/otklonjene varijable

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Koeficijent obrta kratkoročne imovine ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: Neto novčani tok			
b. All requested variables entered.			

Tabela 4.6. Sažetak modela

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,088 ^a	,008	-,323	24825379,84000
a. Predictors: (Constant), Koeficijent obrta kratkoročne imovine				

Izračunata vrijednost od 0,008 ukazuje na relativnu odsutnost veze prikazanih varijabli kroz SPSS program obzirom da je model reprezentativniji što je bliži jedinici. U ovom slučaju se može zaključiti da izračunate vrijednosti obrta kratkoročne imovine u periodu od 2015. – 2019. godine nemaju pozitivan efekat na profil neto novčanog toka kompanije BH Telecom d.d. Sarajevo.

Tabela 4.7. ANOVA

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14456234810000,000	1	14456234810000,000	,023	,888 ^b
	Residual	1848898452000000,000	3	616299484000000,000		
	Total	1863354687000000,000	4			
a. Dependent Variable: Neto novčani tok						
b. Predictors: (Constant), Koeficijent obrta kratkoročne imovine						

Tabela 4.8. Koeficijenti

Model B		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		Std. Error	Beta			
1	(Constant)	205055309,900	82215531,240		2,494	,088
	Koeficijent obrta kratkoročne imovine	-8154509,200	53243443,090	-,088	-,153	,888
a. Dependent Variable: Neto novčani tok						

Na osnovu izračunate signifikantnosti prikazane u tabeli 4.8. ne potvrđuje se pozitivan efekat na profil novčanih tokova preduzeća BH Telecom d.d. Sarajevo što je u skladu sa prethodno spomenutim odsustvom veze između koeficijenta obrta kratkoročne imovine i neto novčanog toka.

Tabela 4.9. Unesene/otklonjene varijable

Variables Entered/Removed ^a				
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method	
1	Koeficijent obrta fiksne imovine ^b	.	Enter	
a. Dependent Variable: Neto novčani tok				
b. All requested variables entered.				

Tabela 4.10. Sažetak modela

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,829 ^a	,687	,583	13935839,03000
a. Predictors: (Constant), Koeficijent obrta fiksne imovine				

Izračunata vrijednost koeficijenata od 0,687, prikazana u prethodnoj tabeli jasno ukazuje na postojane čvrste veze između koeficijenta obrta fiksne imovine i neto novčanog toka preduzeća BH Telecom d.d. Sarajevo.

Tabela 4.11. ANOVA

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1280731858000000,000	1	1280731858000000,000	6,595	,083 ^b
	Residual	582622828500000,000	3	194207609500000,000		
	Total	1863354687000000,000	4			

a. Dependent Variable: Neto novčani tok
b. Predictors: (Constant), Koeficijent obrta fiksne imovine

Tabela 4.12. Koeficijenti

Coefficients ^a						
Model	B	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		Std. Error	Beta			
1	(Constant)	411006363,600	85285250,360		4,819	,017
	Koeficijent obrta fiksne imovine	-355745037,200	138529690,900	-,829	-2,568	,083

a. Dependent Variable: Neto novčani tok

Prema izvršenoj regresijskoj analizi kroz SPSS program, signifikantnost iznosi 0,083. Na osnovu prethodno izračunate vrijednosti i vrijednosti koja je uporedivana sa Chadockovm ljestvicom iz tabele 4.10. između promatranih varijabli postoji veza te neto novčani tok zavisi od koeficijenta obrta fiksne imovine.

Tabela 4.13. Unesene/otklonjene varijable

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Koef. obrta potrazivanja ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: Neto novčani tok			
b. All requested variables entered.			

Tabela 4.14. Sažetak modela

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,881 ^a	,776	,701	11795227,08000
a. Predictors: (Constant), Koef. obrta potrazivanja				

Veće vrijednosti koeficijenta determinacije govore da je model regresije reprezentativniji, tj. model je reprezentativniji što je koeficijent determinacije bliži jedinici. U ovom slučaju postoji čvrsta veza prema Chadockovoj ljestvici između postavljenih varijabli u tabelama 4.13. i 4.14.

Tabela 4.15. ANOVA

ANOVA ^a					
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F
1	Regression	1445972542000000,000	1	1445972542000000,000	10,393
	Residual	417382145400000,000	3	139127381800000,000	
	Total	1863354687000000,000	4		

a. Dependent Variable: Neto novčani tok
b. Predictors: (Constant), Koef. obrta potrazivanja

Tabela 4.16. Koeficijenti

Coefficients ^a						
Model	B	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		Std. Error	Beta			
1	(Constant)	311153579,500	37156886,770		8,374	,004
	Koef. obrta potrazivanja	-16491609,000	5115514,414	-,881	-3,224	,048

a. Dependent Variable: Neto novčani tok

Prema signifikantnosti 0,048 očitane u tabeli 4.16., koja je manja od vrijednosti 0,05 može se zaključiti da prema izvršenoj regresijskoj analizi neto novčani tok zavisi od finansijskih pokazatelja, konkretno u ovom slučaju od koeficijenta obrta potraživanja.

Shodno tome možemo potvrditi da optimalne vrijednosti odgovarajućih finansijskih koeficijenata preduzeća BH Telecom d.d. Sarajevo, a to su koeficijent obrta ukupne imovine, koeficijent obrta fiksne imovine te koeficijent obrta potraživanja, imaju pozitivan efekat na profil novčanih tokova ovog preduzeća.

Djelimično razilaženje nalazimo kada je u pitanju koeficijent obrta kratkoročne imovine. Ovaj koeficijent ne potvrđuje pozitivan efekat na profil novčanih tokova preduzeća BH Telecom d.d. Sarajevo obzirom da postoji relativna odsutnost veze između obrta kratkoročne imovine i neto novčanog toka ovog preduzeća.

ZAKLJUČAK

Analizom podataka o gotovinskim tokovima BH Telecoma može se zaključiti da pozitivan predznak novčanih tokova iz poslovnih aktivnosti može značiti uspješno poslovanje i dobru naplatu potraživanja, ali i neplaćanje obaveza iz poslovnih odnosa (najčešće prema dobavljačima i prema zaposlenim). Obzirom da obaveze po kreditima (koji je najčešći izvor dodatnog finansiranja) imaju jače instrumente osiguranja, dio novčanih priliva iz poslovnih odnosa se koristi za vraćanje kredita. U obračunskom periodu kad se dobije kredit neto novčani tok iz poslovnih aktivnosti postaje negativan jer se plate nagomilane obaveze. Također, korištena je i analiza izvještaja o novčanim tokovima pomoću pokazatelja u BH Telecomu. Kada se uzmu u obzir svi dobiveni rezultati za sve pokazatelje poslovne aktivnosti zaključuje se da je cijelokupna slika poslovanja BH Telecoma dobra te da ovo preduzeće adekvatno koristi svoju ukupnu s ciljem stvaranja prihoda, dok u kontekstu potraživanja rezultati osciliraju, tj. primjetno je nekomplementarno kretanje prihoda i potraživanja u analiziranom period.

Pri analizi efekata pokazatelja poslovnih aktivnosti na profil novčanog toka možemo zaključiti da je kod regresijske analize koeficijenta obrta ukupne imovine i koeficijenta obrta fiksne imovine potvrđen pozitivan efekat na profil novčanog toka, što je slučaj i kod koeficijenta obrta potraživanja. Djelimično razilaženje postoji kod koeficijenta obrta kratkoročne imovine iz razloga relativne odsutnosti veze između obrta kratkoročne imovine i neto novčanog toka. Također se može zaključiti da u radu analizirane kategorije (novčani tokovi, prihodi od prodaje, vrijednost imovine, potraživanja, izračunati koeficijenti itd.) ukazuju na određenu nestabilnost u poslovanju kompanije BH Telecom, posebno u posljednjih nekoliko godina. Cijenimo da rezultati prikazanog regresijskog modela mogu potvrditi da se kompanija BH Telecom mora fokusirati na određene nove poslovne strategije kako bi zadržala poziciju tržišnog lidera, tj. efikasnije koristila vlastite resurse u generiranju rasta svojih prihoda i oduprijela se sve snažnijoj konkurenciji.

LITERATURA

1. Belak V., Menadžersko računovodstvo, Računovodstvo, revizija i financije, Zagreb, 1995.
2. Bolfek B., Stanić M., Knežević S., Vertikalna i horizontalna finansijska analiza poslovanja tvrtke, Ekonomski vjesnik, 2012.
3. http://fmpe.edu.ba/images/nastava/939/AP_2017-2018/AP-predavanje-IV.pdf
4. <https://www.omega-software.eu/UserDocsImages/Clanci/Financije%20-%20Analiza%20FI.pdf>

-
- 5. <http://www.revident.ba/public/files/primjena-analize-financijskih-izvjestaja-pomocu-kljucnih-financijskih-pokazatelja.pdf>
 - 6. http://www.sase.ba/v1/Tr%C5%BEi%C5%A1te/Emitenti/Profil-emitenta#tab_FinancialReportsTab#BalanceSheetTab
 - 7. http://www.sase.ba/v1/Tr%C5%BEi%C5%A1te/Emitenti/Profil-emitenta#tab_FinancialReportsTab#CashFlowTab
 - 8. http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/statistika/10_predavanje.pdf
 - 9. Knežević G., Analiza finansijskih izvještaja, Univerzitet Singidunum, 2009.
 - 10. Krasulja D., Ivanišević M., „ Poslovne finansije“, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, 2001.
 - 11. Marijanović Z., Grbavac J.: Upotrebljivost informacija izvještaja o novčanim tokovima u uvjetima financijske nediscipline, Pregledni rad, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru
 - 12. Stančić P., Podobnost finansijskih izvještaja kao informacione osnove za upravljanje finansijama preduzeća, Zbornik radova sa XXXVIII simpozijuma Saveza računovoda i revizora Srbije, 2007.
 - 13. Stojiljković M., Krstić J., Finansijska analiza, Ekonomski fakultet, Niš, 2000.

UTICAJ LIBERALIZACIJE TRGOVINE SA EVROPSKOM UNIJOM NA SALDO TRGOVINSKOG BILANSA BOSNE I HERCEGOVINE

THE IMPACT OF TRADE LIBERALIZATION WITH EU ON BOSNIA AND HERZEGOVINA'S BALANCE OF TRADE

dr. sc. HARIS OMERIKA, docent

Ekonomski fakultet Univerziteta "Džemal Bijedić" u Mostaru

dr. sc. MEHMEDALIJA HADŽOVIĆ, redovni profesor

Ekonomski fakultet Univerziteta "Džemal Bijedić" u Mostaru

Sažetak: Liberalizacija trgovine je jedan od najvažnijih procesa za Bosnu i Hercegovinu (BiH) koji je svoju afirmaciju dobio završetkom rata sredinom 1990-ih godina.. Upravo, ovaj rad je baziran na istraživanju uticaja liberalizacije trgovine sa Evropskom unijom (EU) na saldo trgovinskog bilansa Bosne i Hercegovine. Ekonometrijska analiza je zasnovana na primjeni gravitacionog modela trgovine, te tehnikama: model panel podataka (PD), model fiksnih efekata (FE), model slučajnih efekata (RE) i panel sa korigovanim standardnim greškama (PCSE). Na osnovu rezultata istraživanja može se zaključiti da je liberalizacija trgovine između BiH i EU u periodu od 2005-2015. godine imala signifikantan uticaj na saldo trgovinskog bilansa Bosne i Hercegovine. Osnovno ograničenje rada je relativno kratak vremenski period posmatranja, a razlog tome je dostupnost podataka o spoljnotrgovinskoj razmjeni BiH sa zemljama EU do 2005. godine. Ipak, rezultati istraživanja mogu poslužiti kao osnova u analizi uticaja liberalizacije trgovine na bilateralnu razmjenu između BiH i zemalja članica EU, ili u istraživanjima uticaja liberalizacije kroz druge multilateralne sporazume o slobonoj trgovini.

Ključne riječi: saldo trgovinskog bilansa, gravitacioni model, Evropska unija, liberalizacija trgovine

Abstract: The trade liberalization is one of the most important processes in the post war period in Bosnia and Herzegovina. This paper is based on the research of the trade liberalization with the EU and its effect on the trade balance

of Bosnia and Herzegovina. The econometric analysis is based on applying the gravity model as well as the following techniques: panel data models (PD), fixed effects model (FE), random effects model (RE) and panel corrected standard errors (PCSE). Based on the results of the research, it can be concluded that the trade liberalization between Bosnia and Herzegovina and EU, in the period from 2005 to 2015, had a significant influence on the trade balance of Bosnia and Herzegovina. The short research period is the main limitation since the relevant data about Bosnia and Herzegovina's foreign trade have not been available until 2005. These results can be used as foundation in analyzing the influence of trade liberalization on the bilateral exchange between Bosnia and Herzegovina and the EU member countries. It can also be used in analyzing the influence of liberalization through other multilateral free trade agreements.

Key words: *trade balance, gravity model, European Union, trade liberalization*

UVOD

Jedna od odrednica globalne ekonomije jeste proces liberalizacije trgovine koji se implementira na bilateralnom i multilateralnom nivou. Kroz ovaj proces svoju priliku prodora na svjetsko tržište u velikoj mjeri koriste zemlje u razvoju (Topalova, 2004¹). Također, uspostavljanje liberalizacije trgovine dovodi do pozitivnih efekata na makroekonomske pokazatelje, kao što je rast GDP zemalja potpisnica sporazuma o liberalizaciji trgovine (Đidelija i Omerika, 2018²). Osim navedenog uticaja evidentno je i povećanje zaposlenosti kod država orijentisanih prema stranim tržištima (Lee, 2005³). Kako bi se pozitivni efekti liberalizacije maksimizirali potrebno je adekvatno uređenje države koje će poticati povećanje spoljnotrgovinske razmjene. Ovakav pristup zahtijevaju i svjetske finansijske institucije poput Međunarodnog monetarnog fonda (Kurtović, Halili i Maxhuni, 2017⁴). Ipak, najvažniji uticaj liberalizacije trgovine jeste na trgovinske tokove zemalja potpisnica iste (Caparole et al., 2008⁵).

1 Topalova, P., (2004), Trade Liberalization and Firm Productivity: The Case of India. *IMF Working Paper*, Asia and Pacific Department, str. 3.

2 Đidelija, I., Omerika, H., (2018), Uticaj rasta izvoza iz Bosne i Hercegovine na rast GDP-a BiH. *Revija za pravo i ekonomiju*, 18 (1), str. 84.

3 Lee, E., (2005), Trade Liberalization and Employment. *DESA Working Paper*, 5, str. 3.

4 Kurtović, S., Halili, B., Maxhuni, N., (2017), The Effect of Trade Liberalization of Bosnia and Herzegovina with the Leading Trade Partners. *Applied Economics Quarterly*, Berlin, 63 (4), str. 341.

5 Caparella, G. M., Rault, C., Sova, R., Sova, A., (2008), On The Trade Balance Effects of Free

Proces liberalizacije može imati statičke i dinamičke prednosti. Prve se odnose na tehnološki napredak, bolju konkurentnost te bolju iskorištenost resursa, dok su druge još uvijek u domenu ekonomskih istraživanja i analiza, a tiču se otvaranja novih tržišta te koristi od ekonomije obima (Topalova, 2004⁶; Talukder, 2013⁷).

Kraj XX stoljeće na području Jugoistočne Evrope karakterističan je po uspostavljanju većeg stepena regionalne sardnje, pri čemu je liberalizacija trgovine imala značajnu ulogu (Pjerotić, 2008⁸). Upravo je liberalizacija trgovinskih tokova pokazatelj spremnosti jedne zemlje za članstvo u Evropskoj uniji. Bosna i Hercegovina je na kraju posljednje decenije prošlog milenija potpisila niz bilateralnih sporazuma o slobodnoj trgovini, a prvi multilateralni sporazum, CEFTA, potписан je 2006. godine (Kurtović i Talović, 2015b⁹). Tokom 2008. godine potписан je Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju koji je ujedno bio i drugi multilateralni sporazum (Kurtović i Talović, 2015a¹⁰; Đidelija i Omerika, 2018¹¹) i prvi ugovorni odnos između Bosne i Hercegovine i Evropske unije. Treći sporazum je potписан 2014. godine sa zemljama EFTA-e (Kurtović, Talović, Halili i Maxhuni, 2016¹²; Mahmutović, Merdić i Omerika, 2017¹³).

Pokazatelji spoljnotrgovinske razmjene Bosne i Hercegovine nedvosmisleno potvrđuju Evropsku uniju kao najvažnijeg spoljnotrgovinskog partnera Bosne i Hercegovine. Prema tome, osnovni cilj ovog rada jeste sagledati uticaj uspostavljane liberalizacije trgovine izeđu posmatranih spoljnotrgovinskih partnera na saldo trgovinskog bilansa Bosne i Hercegovine. Sekundarni ciljevi istraživanja bi bili identifikacija osnovnih makroekonomskih pokazatelja koji imaju uticaj na saldo trgovinskog bilansa, kao i sagledavanje uticaja liberalizacije trgovine u periodima

Trade Agreements Between the EU-15 and the CEEC-4 Countries. *Review of World Economics*, 145 (2):189-206.

6 Topalova, P., op. cit. str. 1.

7 Talukder, D., (2013), Gains and losses from trade liberalisation: a theoretical debate and empirical evidence. ICL Journal, 1, str. 95.

8 Pjerotić, L., (2008), Trade Liberalization in the South East Europe – Effects and Controversial Issues. *Panoeconomicus*, 4, str. 497.

9 Kurtović, S., Talović, S., (2015b), Liberalization of Trade with the European Union and its Impact on the Reduction in Central European Free Trade Agreement 2006 Trade Balance Deficit. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5 (2), str. 552-565.

10 Kurtović, S., Talović, S., (2015a), Impact of Trade Agreements with EU on the Reduction in Trade Balance Deficit of Bosnia and Herzegovina. *Journal of International and Global Economic Studies*, 8 (1), str. 68-92.

11 Đidelija, I., Omerika, H., op. cit., str. 84-98.

12 Kurtović, S., Talović, S., Halili, B., Maxhuni, N., (2016), Liberalization of Trade with the EFTA Countries: Some Evidence from Bosnia and Herzegovina. *Economia Internazionale*, Genova, 29 (3), str. 213-232.

13 Mahmutović, H., Merdić, A., Omerika, H., (2018), Uticaj ekonomskih integracija na vanjskotrgovinsku razmjenu: Slučaj slobodne trgovine BiH & EFTA. *Tranzicija*, 20 (40), str. 100-114.

postepene i pune liberalizacije. Na kraju, radu je postavljena sljedeća hipoteza: Liberalizacija trgovine sa Evropskom unijom ima signifikantan uticaj na saldo trgovinskog bilansa Bosne i Hercegovine.

EKONOMSKI MODEL

U empirijskim analizama spoljnotrgovinske razmjene najčešće se koristi gravitacioni model trgovine. Polazne osnove modela postavili su Walter Isard i Merton Peck 1954. godine, kada dolaze do zaključka da udaljenost ima negativan uticaj na obim spoljnotrgovinske razmjene. Nakon toga, različiti autori su dali doprinos u razvoju gravitacionog modela, tako da on danas ima sljedeći oblik (Van Bergeijk i Brakman, 2010¹⁴):

(1)

Gdje je T_{ij} pokazatelj obima bilateralne trgovine između zemlje i i zemlje j , GDP_i pokazatelj ekonomske veličine zemlje i , GDP_j pokazatelj ekonomske veličine zemlje j , i D_{ij} udaljenost između dvije posmatrane zemlje. Parametri α , β , i θ su parametri koji se često procjenjuju u log – linearnoj preformulaciji modela. Ovako postavljen model objašnjava između 70% i 80% varijacije u bilateralnoj trgovini (Omerika, Hadžović, 2019¹⁵).

EKONOMETRIJSKI MODEL I PODACI

Osnova ekonometrijske analize u ovom radu jeste model panel podataka. Podaci su preuzeti iz baze podataka Agencije za statistiku Bosne i Hercegovine (BHAS), a isti se odnose na period od 2005. do 2015. godine. Također, u analizi su korišteni određeni makroekonomski pokazatelji te podaci o udaljenosti između glavnih gradova spoljnotrgovinskih partnera. Makroekonomski podaci su preuzeti iz Eurostata i BHAS-a, dok su podaci o udaljenosti preuzeti sa stranice www.udaljenost.com. Ekonometrijska analiza će se provoditi kroz dva modela u kojima će biti uključene tri dummy varijable. Prva i druga dummy varijabla je liberalizacija trgovine i to u prvom modelu u periodu ostepene, a u drugom modelu u periodu potpune liberalizacije. Treća dummy varijabla predstavlja efekat svjetske ekonomske krize na trgovinu tokove. Cjelokupna analiza je zasnovana na dvije regresijske jednačine. Prva se odnosi na period postepene, a druga na period potpune liberalizacije:

$$\log(TB_{ijt}) = \beta_0 + \beta_1 \log(GDP_{it}) + \beta_2 \log(GDP_{jt}) + \beta_3 \log(DIST_{ij}) + \beta_4 EK + \beta_5 SSP1 + \varepsilon.$$

¹⁴ Van Bergeijk, A. G. P., Brakman, S., (2010), The Gravity Model in International. Cambridge: University of Cambridge Press, str. 5.

¹⁵ Omerika H., Hadžović M., op. cit., str. 95.

(2)

$$\log(TB_{ijt}) = \beta_0 + \beta_1 \log(GDP_{it}) + \beta_2 \log(GDP_{jt}) + \beta_3 \log(DIST_{ij}) + \beta_4 EK + \beta_5 SSP2 + \varepsilon.$$

(3)

TB_{ijt} – Saldo trgovinskog bilansa između zemlje i i zemlje j u godini t

GDP_{it} - bruto društveni proizvod zemlje i ,

GDP_{jt} - bruto društveni proizvod zemlje j ,

$DIST_{ij}$ - udaljenost između zemlje i i zemlje j u kilometrima,

$SSP1$ - dummy varijabla (vrijeme postepene liberalizacije) koja ima vrijednost 1 za period 2008-2012, a u ostalim godinama ima vrijednost 0,

$SSP2$ - dummy varijabla (vrijeme potpune liberalizacije) koja ima vrijednost 1 za period 2013-2015, a u ostalim godinama ima vrijednost 0,

EK - dummy varijabla koja ukazuje na efekat svjetske krize, koja ima vrijednost 1 u 2008. i 2009. godini, dok u ostalim godinama ima vrijednost 0,

ε – greška modela.

Panel podaci se primjenjuju na ponovljene opservacije o fiksnim jedinicama, pri čemu su ponovljene opservacije najčešće godine a fiksne države. Na ovaj način je omogućena kombinacija podataka prosjeka o N prostornih jedinica i T vremenskih perioda kako bi se dobio skup podataka $N \times T$ opservacija (Hadžović, Mehić, Omerika, 2020¹⁶). Autori u istraživanjima imaju često problema sa nedovoljnom veličinom uzorka, jer ukupan broj potencijalnih eksplanatornih varijabli nadmašuje broj stepeni slobode, koji su neophodni da se definiše odnos između zavisnih i nezavisnih varijabli (Omerika, Hadžović, 2019¹⁷). Prednost panel modela jeste što, pored dobivanja varijacija koje se javljaju u vremenu i prostoru, omogućava simultane varijacije navedenih dimenzija. Prema tome, model panel podataka omogućava da se istovremeno obuhvati prostorna i vremenska komponenta. Panel podaci se razlikuju od klasičnih vremenskih nizova, tako da regresijski model podataka ima sljedeći oblik (Baltagi, 2005¹⁸):

(4)

gdje i označava domaćinstva, pojedince, firme, zemlje i sl., dok t označava vrijeme. Prema tome, i predstavlja dimenziju poprečnog presjeka, dok t predstavlja dimenziju vremenskih serija. α je vektor, β je $K \times I$ i X_{ijt} je ij -to zapažanje za K objašnjavajućih varijabli. Različiti autori su kroz historiju primjenjivali različite

16 Hadžović M., Mehić E., Omerika H., (2020), Uticaj liberalizacije trgovine na uvoz iz Evropske unije u Bosnu i Hercegovinu, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Univerziteta "Džemal Bijedić", 18 (29), str. 16-33.

17 Omerika H., Hadžović M., op. cit., str. 96.

18 Baltagi, H. B., (2005), Econometric Analysis of Panel Data. 3. izd. John Wiley & Sons, Ltd., str. 11.

modela na panel podatke od kojih su najpoznatiji modeli fiksnih i slučajnih efekata. Specifičnost modela fiksnih efekata je u tome što slobodni član varira samo kroz jedinicu posmatranja (Hadžović, Mehić, Omerika, 2020). Odnosno, predstavlja regresioni model koji se može prikazati na sljedeći način

(5)

gdje se uobičajno predpostavlja da su sve x_{it} nezavisne od svih ε_{it} . Za estimaciju modela fiksnih efekata je korišten "između" estimator. Kada je riječ o modelu slučajnih efekata on, za razliku od modela sa fiksnim efetima, predstavlja jednostavni regresijski model, pri čemu je polazna pretpostavka da su jedinice posmatranja slučajne, odnosno da je razlika između tih jedinica slučajna. Prema tome model slučajnih efekata se može prikazati na način (Verbeek, 2004¹⁹):

(6)

gdje $\alpha_i + \varepsilon_{it}$ predstavljaju izraz greške kroz dvije komponente. Prvakomponenta je specifična komponenta koja ne varira tokom vremena, dok je druga komponenta takva da se za nju pretpostavlja da ne korelira tokom vremena. Navedeni oblik greške ($\alpha_i + \varepsilon_{it}$) u određenim slučajevima ima izraženu autokorelaciju, pa se može konstatovati da OLS metoda nije primjerena za procjenu parametara sa slučajnim efekatom. Iz navedenog razloga za procjenu parametara se koristi generalizirana metoda najmanjih kvadrata (GLS), koja na bolji način rješava problem korelacije grešaka iste jedinice posmatranja u različitim vremenskim jedinicama (Hadžović, Mehić, Omerika, 2020). Hausman-ov test se u ekonometrijskoj analizi koristi kako bi se ispitala primjerenošć upotrebe modela sa fiksnim ili slučajnim efektima. Na ovaj način dolazi se do odgovora da li postoji značajna korelacija između regresora i neopserviranog slučajnog efekta. Nulta hipoteza za Hausman-ov test je da razlika u koeficijentima između FE i RE specifikacije nije sistematična. Prema tome, mala vrijednost p (<0,05) sugerire odbacivanje RE specifikacije (Omerika, Hadžović, 2019²⁰). Breusch-Godfrey LM test će se koristiti za analizu serijske autokorelacije, pri čemu je polazna hipoteza za LM test da u modelu nema serijske autokorelacije.

Na kraju, u analizi će se koristiti panel korigovane standarde greške (PCSE), čiji je osnovni cilj eliminacija nedostataka OLS estimacije u slučaju panel podataka. Karakteristika panela korigovane standardne greške je u tome što se može koristiti u modelima u kojima postoji serijska autokorelacija. Na osnovu rezultata LM testa i Durbin-Watson statistike primijenit će se Prais-Winsten transformacioni model, kako bi se u obzir uzeo auto-regresioni model prvog reda AR (1). Primjenom navedenih koraka ekonometrijske analize riješit će se problem autokorelacije koja postoji u osnovnom modelu.

19 Verbeek, M. (2004). *A Guide to Modern Econometrics*. 4. izd. John Wiley & Sons, Ltd., str. 347.

20 Omerika H., Hadžović M., op. cit., str. 97.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Empirijska analiza uticaja liberalizacije trgovine sa Evropskom unijom na saldo trgovinskog bilansa BiH polazi od primjene OLS regresije, koja je kao takva zanemarila prirodu panel podataka.

U tabeli 1 predstavljeni su rezultati OLS estimacije za modele salda trgovinskog bilansa. U prvom modelu varijable $\ln GDP_i$, $\ln DIST_{ij}$ i $\ln GDP_j$ su signifikantne na nivou od 5%, pri čemu prve dvije nezavisne varijable imaju pozitivan predznak, a treća negativan. Varijable SSP_1 i EK u modelu nisu statistički značajne i imaju negativne predznačke.

Tabela 1: Uticaj liberalizacije trgovine na saldo trgovinskog bilansa BiH (OLS)

Zavisna varijabla: lnUvoz		
Nezavisne varijable	Model uvoza 1	Model uvoza 2
lnGDPi	0.131 (0.065)	0.116 (0.082)
lnGDPj	-0.031 (0.005)	-0.031 (0.005)
lnDISTij	0.177 (0.017)	0.177 (0.017)
SSP1	-0.001 (0.022)	
SSP2		0.007 (0.028)
EK	-0.038 (0.028)	-0.036 (0.026)
Koeficijent determinacije R^2	0.27	0.28
Korigovani koeficijent determinacije R^2	0.26	0.26
Durbin-Watson statistika	1.688	1.688
N	304	304

Napomena: Standardne greške su navedene u zagradama. Koeficijent koji je statistički značajan na nivou od 5% je predstavljen bold formatom.

Izvor: Autori

Rezultati za drugi model ukazuju da su varijable $\ln GDP_j$ i $\ln DIST_{ij}$ signifikantne na nivou od 5%, pri čemu prva varijabla ima negativan, a druga pozitivan predznak. Ostale varijable u modelu 2 nisu signifikantne, pri čemu varijable $\ln GDP_i$ i SSP_2 imaju pozitivne predznačke, a varijabla EK negativan. Može se kazati da je OLS estimacija, primjenjena na ovakav način, predstavlja

najjednostavniju analizu podataka. Naredni korak u analizi je primjena modela sa fiksnim i slučajnim efektima.

Tabela 2: Uticaj liberalizacije trgovine na saldo trgovinskog bilansa BiH
(FEM i REM)

Zavisna varijabla: lnUvoz				
Nezavisne varijable	Model uvoza 1		Model uvoza 2	
	FEM	REM	FEM	REM
lnGDPi	0.105 (0.041)	0.108 (0.037)	0.084* (0.048)	0.087* (0.045)
lnGDPj	-0.027 (0.033)	-0.030 (0.015)	-0.028 (0.033)	-0.030 (0.015)
lnDISTij		0.172 (0.049)		0.172 (0.049)
SSP1	-0.003 (0.012)	-0.002 (0.012)		
SSP2			0.010 (0.015)	0.010 (0.15)
EK	-0.039 (0.015)	-0.039 (0.015)	-0.036 (0.014)	-0.036 (0.014)
Koeficijent determinacije R^2	0.028	0.32	0.028	0.32
F test/Wald chi2	39.36		39.42	
Prob>F	0.000		0.000	
Wald chi2		28.74		29.17
Prob>chi2		0.000		0.000
Hausmanov test	4 1.000		4 1.000	
Breusch-Godfrey test	4.700 0.009		4.724 0.009	
N	304	304	304	304

Napomena: Standardne greške su navedene u zagradama. Koeficijent koji je statistički značajan na nivou od 5% je predstavljen bold formatom.

* Koeficijenti statistički značajni na nivou od 10%.

Izvor: Autori

Dobiveni rezultati FE estimacije u prvom modelu ukazuju da su varijable *lnGDPi* i *EK* signifikantne na nivou od 5%, pri čemu prva ima pozitivan, a druga negativan predznak. Rezultati FE estimacije za drugi model upućuju na zaključak da je varijabla *EK* sa negativnim predznakom signifikantna na nivou od 5%, dok

je varijabla $\ln GDP_i$ sa pozitivnim predznakom signifikantna na nivou od 10%. Rezultati RE estimacije u prvom modelu ukazuju da su varijable $\ln GDP_i$, $\ln GDP_j$, $\ln DIST_{ij}$ i EK signifikantne na nivou od 5%. Prva i treća navedena varijabla imaju pozitivan, dok druga i četvrta imaju negativan predznak. Kada se posmatra RE estimacija za drugi model može se zaključiti da su varijable $\ln GDP_i$, $\ln GDP_j$, $\ln DIST_{ij}$ i EK signifikantne, s tim da prva i treća varijabla imaju pozitivne, a druga i četvrta negativne predznake.

Na osnovu vrijednosti Hausman-ovog testa može se zaključiti da se prihvata nulta hipoteza, odnosno da je primjereno za korištenje model slučajnih efekata (RE) (Tabela 2). Također, vrijednost Durbin-Watson statistike (Tabela 1) te rezultat LM testa (Tabela 2) ukazuju na problem postojanja autokorelacije. Na kraju, odbacuje se hipoteza na nivou 5% začajnosti da u posmatranim modelima nema problema sa autokorelacijom. Svi do sada navedeni rezultati istraživanja upućuju na potrebu estimacije OLS sa panel-korigovanim standardnim greškama (PCSE), odnosno primjene Prais-Winsten regresije autoregresionog modela prvog reda.

Tabela 3: Uticaj liberalizacije trgovine na saldo trgovinskog bilansa BiH (Prais-Winsten regresija sa PCSE)

Zavisna varijabla: lnUvoz		
Nezavisne varijable	Model uvoza 1	Model uvoza 2
lnGDPi	5.575 (1.029)	5.575 (1.029)
lnGDPj	0.082 (0.096)	0.082 (0.096)
lnDISTij	-5.927 (1.351)	-5.927 (1.351)
SSP1	-1.894 (0.420)	
SSP2		-2.484 (0.555)
EK	-0.131 (0.082)	-1.855 (0.388)
Koeficijent determinacije R^2	0.99	0.99
Wald chi2	530110.66	53010.66
Prob>chi2	0.000	0.000
N	304	304

Napomena: Standardne greške su navedene u zagradama. Koeficijent koji je statistički značajan na nivou od 5% je predstavljen bold formatom.

Izvor: Autori

U tabeli 3 predstavljeni su rezultati Prais-Winsten regresije sa PCSE za modele salda trgovinskog bilansa. Na osnovu rezultata može se zaključiti da su u prvom modelu salda trgovinskog bilansa varijable *lnGDPi*, *SSP1* i *EK* signifikantne na nivou od 5%, pri čemu prva nezavisna varijabla ima pozitivan, druga i treća negativan predznak. Varijabla *lnGDPj* i *lnDISTij* nisu signifikantne u posmatranom modelu i imaju negativan predznak. Rezultati za drugi model ukazuju da su varijable *lnGDPi*, *SSP2* i *EK* signifikantne na nivou od 5%, s tim da prva varijabla ima pozitivan a preostale varijable negativan predznak. Varijable *lnGDPj* i *lnDISTij* kao i u prvom modelu imaju negativan predznak i nisu signifikantne u modelu.

Konačni rezultati istraživanja ukazuju na činjenicu da je liberalizacija trgovine između EU i BiH imala signifikantan uticaj na saldo trgovinskog bilansa. Negativan predznak dummy varijable u oba posmatrana modela ukazuje da je došlo do smanjenja deficit-a salda trgovinskog bilansa u oba perioda posmatranja. Smanjenju deficit-a djelimično je doprinijelo povećanje potražnje za bh. proizvodima u zemljama Evropske unije (Omerika, Hadžović, 2019²¹). Prema tome, Bosna i Hercegovina bi u budućnosti trebala svoju proizvodnju zasnovati na sofisticiranim i kvalitetnim proizvodima koji će zadovoljiti visoke standarde i zahtjeve evropskog tržišta. Navedena strategija bi dodatno smanjila potrebu uvoza sličnih proizvoda iz razvijenijih zemalja što bi predstavljalo dodatni pozitivan uticaj na trgovinski bilans Bosne i Hercegovine.

DISKUSIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Rezultati istraživanja ukazuju na pozitivan uticaj liberalizacije trgovine na saldo trgovinskog bilansa, kako u periodu postepene tako i u periodu potpune liberalizacije od 2013. godine.

U posmatranim modelima salda trgovinskog bilansa varijabla GDP BiH je imala signifikantan uticaj, dok varijabla GDP zemalja EU nije bila signifikantna. U istraživanju koje su proveli Kurtović i Talović (2015a) došlo se do zaključka da su GDP zemlje uvoza i GDP zemlje izvoza signifikantni u smanjenju deficit-a trgovinskog bilansa kroz potpisivanje sporazuma o slobodnoj trgovini. Također, Kurtović i Talović (2015b) u istraživanju dolaze do rezultata da je GDP zemlje uvoznice značajan, dok GDP zemlje izvoznice nije signifikantan u procesu uspostavljanja sporazuma CEFTA. Varijabla udaljenosti između spoljnotrgovinskih partnera ima negativan predznak, ali nije signifikantna u postojećim modelima, što je u skladu s rezultatima koje su u svom radu prezentirali Kurtović i Talović (2015a). Na osnovu rezultata analize može se potvrditi da varijabla SSP1 i SSP2 imaju statistički značajan uticaj na smanjenje deficit-a

21 Omerika H., Hadžović M., op. cit., str. 88-106.

trgovinskog bilansa u robnoj razmjeni između EU i BiH. Do istih rezultata u slučaju CEFTA-e su došli Kurtović i Talović (2015b), te Pjerotić (2008).

Varijabla ekonomska kriza ima negativan i signifikantan uticaj u oba posmatrana modela saldo trgovinskog bilansa, što je u skladu s rezultatima istraživanja autora Abiad et al. (2011), gdje se navodi da će krize imati veći uticaj na uvoz, iz čega proizilazi da će doći do smanjenja deficit-a trgovinskog bilansa.

ZAKLJUČAK

U ovom radu je analiziran uticaj liberalizacije trgovine između Bosne i Hercegovine i Evropske unije na saldo trgovinskog bilansa Bosne i Hercegovine. Analiza je provedena kroz dva modela, gdje se prvi model odnosi na period djelimične, a drugi na period potpune liberalizacije trgovine. Ekonometrijska analiza oba navedena modela provedena je kroz primjenu gravitacionog modela trgovine, estimacije OLS, FE, RE i Prais-Winsten regresije. Na osnovu konačnih rezultata prvog modela može se zaključiti da su varijable $\ln GDP_i$, SSP_i i EK signifikantne na nivou od 5%, dok su u drugom modelu varijable $\ln GDP_i$, SSP_2 i EK signifikantne na istom nivou značajnosti. Prema tome, potvrđuje se postavljena hipoteza da liberalizacija trgovine sa Evropskom unijom ima signifikantan uticaj na saldo trgovinskog bilansa Bosne i Hercegovine.

Deficit trgovinskog bilansa Bosne i Hercegovine može se u budućnosti smanjivati na više načina. Prije svega, poboljšati konkurentnost domaćih privrednih subjekata na stranom tržištu kroz poboljšanje kvaliteta proizvoda te certificiranje i standardiziranje proizvoda. Također, kroz startegiju nastupa na stranim tržištima potrebno je domaću proizvodnju učiniti produktivnijom te osigurati plasman proizvoda na strana tržišta širom svijeta. Proteklih godina primjetni su pozitivni trendovi kada je u pitanju bilateralna razmjena sa pojedinim zemljama, pogotovo članicama Evropske unije.

Kao osnovno ograničenje istraživanja može se identificirati period posmatranja, s obzirom da podaci o bilateralnoj spoljnotrgovinskoj razmjeni Bosne i Hercegovine nisu dostupni do 2005. godine. Međutim, i pored navedenog nedostatka dobiveni rezultati mogu poslužiti kao polazna osnova za buduća, slična, istraživanja iz ove oblasti. Prema tome, bilo bi interesantno kroz sličan model analizirati uticaj liberalizacije trgovine kroz druge multilateralne sporazume o slobodnoj trgovini, CEFTA i EFTA, na saldo trgovinskog bilansa Bosne i Hercegovine.

LITERATURA

1. Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine (BHAS). (2000). (2005). (2015). Ekonomski statistici, vanjska trgovina. http://www.bhas.ba/index.php?option=com_publikacija&view=publikacija_pregled&ids=2&id=7&n=Vanjska%20trgovina (Pristupljeno: 07.06.2018.)
2. Baldwin, R. J. i Wulong G. (2004). Trade Liberalisation: Export-Market Participation, Productivity Growth and Innovation. *Oxford Review of Economic Policy*, 20 (3) str. 372-392.
3. Baltagi, H. B. (2005). *Econometric Analysis of Panel Data*. 3. izd. John Wiley & Sons, Ltd
4. Bartlett, W. (2009). Regional integration and free-trade agreements in the Balkans: opportunities, obstacles and policy issues. *Economics Change and Restructuring*, 42 (1), str. 25-46.
5. Braha, K., Qinet, A., Smutka, L., Matejková, E. i Pietriková, M. (2014). EU accession and trade integration: The gravity model of trade in the case of the EU candidate countries, *Paper prepared for presentation for the 142nd EAAE Seminar Growing Success? Agriculture and rural development in an enlarged EU*. Hungary, Budapest: Corvinus University.
6. Caparela, G. M., Rault, C., Sova, R., i Sova, A. (2008). On The Trade Balance Effects of Free Trade Agreements Between the EU-15 and the CEEC-4 Countries. *Review of World Economics*, 145 (2), str. 189-206.
7. Centralna banka BiH. (1999). Godišnji izvještaj, <https://www.cbbh.ba/Content/Archive/36> (Pristupljeno: 15.11.2018.)
8. Cieślik, A. i Hagemejer, J. (2011). The Effectiveness of Preferential Trade Liberalization in Central and Eastern Europe. *The International Trade Journal*, 25(5), str. 516-538.
9. Domazet, I., Filipović, D. i Pantić, O. (2014). Trade and EU accession: The case of Serbia. *Ekonomika preduzeća*, 62 (3/4), str. 217-227.
10. Đidelić, I. i Omerika, H. (2018). Uticaj rasta izvoza iz Bosne i Hercegovine na rast GDP-a BiH. *Revija za pravo i ekonomiju*, 18 (1), str. 84-98.
11. Đidelić, I., Omerika, H. i Sarajlić, M. (2018). Uticaj rasta izvoza drvene industrije u Evropsku uniju na ekonomski rast BiH. *KNOWLEDGE International Scientific papers*, 23, str. 857-863.
12. Isard, W. i Peck, M. (1954). Location Theory and International and Interregional Trade Theory, *The Quarterly Journal of Economics*, 68 (1), str. 97–114.
13. Kurtović, S. i Talović, S. (2015a). Impact of Trade Agreements with EU on the Reduction in Trade Balance Deficit of Bosnia and Herzegovina. *Journal*

- of International and Global Economic Studies*, 8 (1), str. 68-92.
14. Kurtović, S. i Talović, S. (2015b). Liberalization of Trade with the European Union and its Impact on the Reduction in Central European Free Trade Agreement 2006 Trade Balance Deficit. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5 (2), str. 552-565.
 15. Kurtović, S., Talović, S., Halili, B. i Maxhuni, N. (2016). Liberalization of Trade with the EFTA Countries: Some Evidence from Bosnia and Herzegovina. *Economia Internazionale*, Genova, 29 (3), str. 213-232.
 16. Kurtović, S., Halili, B. i Maxhuni, N. (2017). The Effect of Trade Liberalization of Bosnia and Herzegovina with the Leading Trade Partners. *Applied Economics Quarterly*, Berlin, 63 (4), str. 341-368.
 17. Hadžović M., Mehić E., Omerika H., (2020), Uticaj liberalizacije trgovine na uvoz iz Evropske unije u Bosnu i Hercegovinu, *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Univerziteta "Džemal Bijedić"*, 18 (29), str. 16-33.
 18. Lee, E. (2005). Trade Liberalization and Employment. *DESA Working Paper*, 5.
 19. Mahmutović, H., Merdić, A. i Omerika, H. (2018). Uticaj ekonomskih integracija na vanjskotrgovinsku razmjenu: Slučaj slobodne trgovine BiH & EFTA. *Tranzicija*, 20 (40), str. 100-114.
 20. Megi, M. (2014). The Gravity Model on EU Countries – An Econometric Approach. *European Journal of Sustainable Development*, 3 (3), str. 149-158.
 21. Mihashi, K. (2009). The Effect of Regional Trade Agreements on the Global Economy and Society. *Master of Thesis*, The Graduate School of Arts and Sciences at Georgetown University.
 22. Nastić, V. (2013). Application of Gravity model for analysis of Bosnia and Herzegovina export. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta*, 7, str. 123-136.
 23. Ofei, E. O. (2016). Trade Liberalization and Export Competitiveness: Evidence from the EU-ECOWAS Trade. https://mpra.ub.unimuenchen.de/87808/1/MPRA_paper_87808.pdf (Pristupljeno: 28.12.2018)
 24. Omerika H., Hadžović M., (2019), Uticaj liberalizacije trgovine na izvoz iz Bosne i Hercegovine u Evropsku uniju, *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije*, 9 (1), str. 88-106.
 25. Pareja, G. S., Vivero L. R. i Serrano J. A. M. (2013). Banking crises and international trade: Do credit constraints matter? http://www.uibcongres.org/imgdb/archivo_dpo12961.pdf (Pristupljeno 25.12.2018)
 26. Pjerotić, L. (2008). Trade Liberalization in the South East Europe – Effects and Controversial Issues. *Panoeconomicus*, 4:497-522.
 27. Sejdini, A. i Kraja, I. (2014). International Trade of Albania. Gravity Model.

- European Journal of Social Sciences Education and Research*, 3(1):220-228.
- 28. Talukder, D. (2013). Gains and losses from trade liberalisation: a theoretical debate and empirical evidence. *ICL Journal*, 1:93-103.
 - 29. Topalova, P. (2004). Trade Liberalization and Firm Productivity: The Case of India. *IMF Working Paper*, Asia and Pacific Department.
 - 30. Van Bergeijk, A. G. P. i Brakman, S. (2010). *The Gravity Model in International*. Cambridbe: University of Cambridge Press
 - 31. Verbeek, M. (2004). *A Guide to Modern Econometrics*. 4. izd. John WileY & Sons, Ltd
 - 32. World Trade Organization. (2017). World trade report 2017. https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/world_trade_report17_e.pdf (Pristupljeno: 20.12.2018)

UPRAVLJANJE RIZIKOM LIKVIDNOSTI BANAKA PRIMJENOM REGULATORNIH ZAHTJEVA

BANK LIQUIDITY RISK MANAGEMENT BY APPLYING REGULATORY REQUIREMENTS

dr. sc. LEJLA DEMIROVIĆ, docent

Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu

dr. sc. ŠEVALA ISAKOVIĆ-KAPLAN, vandredni profesor

Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu

mr AMELA PIRALIĆ, viši asistent

Ekonomski fakultet Univerziteta »Džemal Bijedić« u Mostaru

Sažetak: U cilju detaljnijeg upoznavanja sa složenim i specifičnim regulatornim zahtjevima upravljanja rizikom likvidnosti u bankarskom sektoru Bosne i Hercegovine (BiH), u ovom radu biće prezentirane specifičnosti tehnika upravljanja rizikom likvidnosti banaka usklađenih sa zahtjevima regulatornog okvira. Kada se govori o riziku likvidnosti, zahtjevi supervizora, agencija za bankarstvo (Agencija za bankarstvo Federacije Bosne i Hercegovine - FBA i Agencija za bankarstvo Republike Srpske - ABRS) nisu definisani kroz jedinstven zakonski i podzakonski okvir, već su isti propisani kroz više podzakonskih akata, što dodatno otežava posao upravljanja rizikom likvidnosti. Nerijetko, e za koje se zvanično objavi da prestaju da važe, zahtjevi koji propisuju iste i dalje ostaju u obavezi primjene. Cilj ovog rada je ukazati na značaj likvidnosti u poslovanju banaka sa jedne strane, kao i na značaj upravljanja rizikom likvidnosti sa druge strane. Uspješno upravljanje rizikom likvidnosti podrazumjeva poznавање tehnika/mehanizama upravljanja istim uz obaveznu primjenu zahtjeva regulatornog okvira.

Ključne riječi: rizik likvidnosti, LCR, ILLAP, indikatori, stres scenarij.

Abstract: In order to get acquainted in more detail with the complex and specific regulatory requirements for liquidity risk management in the banking sector of Bosnia and Herzegovina (BiH), in this paper, specifics of liquidity risk management techniques of banks in line with the requirements of the regulatory framework will be presented. When talks about liquidity risk, requirements of the supervisor, banking agency (Banking Agency of the Federation of Bosnia and Herzegovina - FBA and Banking Agency of Republika Srpska - ABRS) are not defined through a single legal and bylaw framework, they are already

prescribed through several bylaws, which further complicates the task of liquidity risk management. Often, decisions that are officially announced to cease to be valid, the requirements that prescribe them still remain binding. The aim of this paper is to point out the importance of liquidity in the operations of banks on the one hand, as well as the importance of liquidity risk management on the other hand. Successful liquidity risk management implies knowledge of techniques / mechanisms for their management with the mandatory application of the requirements of the regulatory framework.

Key words: liquidity risk, LCR, ILLAP, indicators, stress scenario.

UVOD

Rizik likvidnosti je rizik gubitka koji proizlazi iz postojeće ili očekivane nemogućnosti banke da podmiri svoje dospjele novčane obaveze.¹ Poslije upravljanja kreditnim rizikom, upravljanje rizikom likvidnosti smatra se najvažnijim i najsloženijim segmentom bankarskog poslovanja. Složenosti upravljanja rizikom likvidnosti banaka u BiH doprinosi sve složeniji i zahtjevni nejedinstveni regulatorni okvir koji se na isti odnosi. Zakon o bankama FBiH u dijelu vrste rizika u bankarskom poslovanju rizik likvidnosti navodi odmah iza kreditnog rizika, a da bi uspješno upravljali rizikom likvidnosti Agencija za bankarstvo Federacije Bosne i Hercegovine - FBA u ulozi supervizora, kroz više odluka² propisala je zahtjeve regulatornog okvira za upravljanje rizikom likvidnosti. Prethodno navedeno potvrđuje složenost razumijevanja i upravljanja rizikom likvidnosti banaka u BiH.

Pojavom svjetskih kriza, ističući svjetsku hipotekarnu krizu u SAD-u 2007.g., upravljanje rizikom likvidnosti sve je više dobivalo na značaju, o čemu svjedoče i zahtjevi baselskih standarda³: Basel I (1996.g.: fokus usmjeren na kreditni rizik), Basel II (2006.g.: fokus usmjeren na kreditni i operativni rizik), Basel III (2010.g.: fokus usmjeren na adekvatnost kapitala i likvidnost). Zahtjevi postojećeg regulatornog okvira rizika likvidnosti banaka u BiH, predstavljaju uskladivanje sa zahtjevima baselskih standarda.

U ovom radu biće prezentirani zahtjevi zakonskog i regulatornog okvira koji se odnosi na upravljanje i praćenje rizika likvidnosti banaka u BiH, posmatrajući iste kroz mehanizme i alate (regulatorne i interne) za upravljanje i sagledavanje rizika likvidnosti.

1 Službene novine FBiH (2017). Zakon o bankama FBiH, br. 27/17, čl. 81. st. 3.

2 Odluka o upravljanju rizikom likvidnosti, Odluka o upravljanju rizicima u banci, Odluka o internom procesu procjene adekvatnosti kapitala i internom procesu procjene adekvatnosti likvidnosti u banci i Odluka o minimalnim standardima za upravljanje rizikom likvidnosti

3 Jahić, M., Demirović, L., Isaković-Kaplan, Š., Jahić, H., Salihović, H. (2020). Računovodstvo banaka, Fojnica: Štamparija Fojnica, opširnije str. 471-481.

Regulatorni zahtjevi rizika likvidnosti banaka

Regulatorni zahtjevi za mjerjenje i upravljanje rizikom likvidnosti banaka u FBiH pripisani su od strane FBA Odlukom o upravljanju rizikom likvidnosti banke⁴. Postupak upravljanja rizikom likvidnosti zahtjeva sagledavanje istog rizika kroz pozicije likvidnosti, izvore sredstava (ročna usklađenost) i deviznu poziciju banke.

U cilju lakšeg i jednostavnijeg praćenja rizika likvidnosti FBA je navedenom Odlukom propisala obavezu bankama pored ostalog, da obezbijede informatičku podršku za kontinuirano i efikasno upravljanje rizikom likvidnosti, što podrazumijeva unutardnevno praćenje likvidnosti, te da se izračun pokazatelja koeficijenta pokrića likvidnosti - LCR (eng. Liquidity Coverage Ratio) automatizira, što govori da je za praćenje rizika likvidnosti potrebno sagledati i operativni rizik jer aktivnosti na informatičkoj podršci sistema upravljanja i praćenja LCR-a zavise isključivo od ljudskog faktora, odnosno zaposlenika. Bitan segment praćenja rizika likvidnosti jeste sagledavanje i ročne usklađenosti izvora finansiranja, kroz rizik neusklađenosti, trošak rezervi likvidnosti, trošak rezervi kapitala te kroz regulatorni rizik.

Postupak upravljanja rizikom likvidnosti u skladu sa definisanim regulatornim okvirom banaka u FBiH, prikazan je kroz sljedeći shematski prikaz (Shema 1).

Shema 1. Upravljanje rizikom likvidnosti primjenom regulatornih zahtjeva



Izvor: Autori

⁴ Službene novine FBiH (2017). Odluka o upravljanju rizikom likvidnosti banke, br. 81/17, 37/20.

Kontrolu primjene regulatornih zahtjeva koji se odnose na rizik likvidnosti provode supervizori (FBA/ABRS), a dodatnu kontrolu za provođenje primjene zahtjeva regulatornog okvira rizika likvidnosti provodi interna revizija banaka kroz kontrolu sistema uspostavljenih internih kontrola. U nastavku rada slijedi objašnjenje postupka praćenja rizika likvidnosti kroz primjenu mehanizama za upravljanje rizikom likvidnosti prikazanih kroz Shemu 1.

Minimalni kapitalni zahtjevi rizika likvidnosti

Regulatorni okvir koji se odnosi na minimalne kapitalne zahtjeve rizika likvidnosti uz Odluku o upravljanju rizikom likvidnosti banke uključuje i Odluku o upravljanju rizicima u banci⁵, kao i Odluku o internom procesu procjene adekvatnosti kapitala i internom procesu procjene adekvatnosti likvidnosti u banci⁶.

Minimalni kapitalni zahtjevi rizika likvidnosti banaka odnose se na obavezu banke da uspostavi i provodi interne procese procjene adekvatnosti likvidnosti - ILAAP (engl. Internal Liquidity Adequacy Assessment Process- ILAAP), u skladu sa rizičnim profilom banke. Minimalni kapitalni zahtjevi odnose se na interni pristup procesa računanja, procjene likvidnosnih zahtjeva za različite vrste rizika, na način da će definisanim metodologijom mjeriti ili procjeniti svaki rizik, dokumentovati i obrazložiti sve navedeno.

Na osnovu prethodno navedenog, minimalni kapitalni zahtjevi rizika likvidnosti podrazumijevaju propisivanje metodologije ILLAP-a, koja kao minimum treba da sadrži: *okvir za upravljanje rizikom likvidnosti i rizikom izvora finansiranja, strategiju upravljanja rizikom likvidnosti, uključujući strategiju izvora finansiranja, utvrđivanja zaštitnih slojeva likvidnosti (engl. liquidity buffers) i upravljanja kolateralima, mehanizam raspodjele troškova i koristi, unutardnevno upravljanje rizikom likvidnosti, testiranje otpornosti na likvidnosni stres, plan postupanja u kriznim situacijama u pogledu likvidnosti, kao i plan oporavka likvidnosti kao sastavni dio sveobuhvatnog plana oporavka u skladu sa zakonskim propisima i podzakonskim aktima.*⁷

ILAAP metodologija mora biti srazmjerna složenosti, profilu rizičnosti, obimu poslovanja i toleranciji rizika likvidnosti banke, kao sastavni dio ukupnog procesa upravljanja bankom.

⁵ Službene novine FBiH (2017). Odluka o upravljanju rizicima u banci, br. 81/17.

⁶ Službene novine FBiH (2019). Odluka o internom procesu procjene adekvatnosti kapitala i internom procesu procjene adekvatnosti likvidnosti u banci, br. 16/19.

⁷ Službene novine FBiH (2017). Odluka o upravljanju rizicima u banci, op.cit., čl. 18. st. 2.

Minimalni kvantitativni zahtjevi – koeficijenti likvidnosti

U skladu sa Odlukom o upravljanju rizikom likvidnosti banke⁸, banke su dužne osigurati minimalni koeficijent pokrića likvidnosti LCR od 100%. Pokazatelj LCR ima za cilj osigurati da banka odražava adekvatan nivo visoko kvalitetno neopterećenih likvidnih sredstava - HQLA (engl. High Quality Liquid Assets), kako bi banke mogle prevazići nedefinisani stres scenario duži od jednog mjeseca. Visoko kvalitetna neopterećena likvidna sredstva, baci trebaju omogućiti da prezivi stres scenario duži od 30 dana. 30 dana smatra se dovoljnim periodom da se poduzmu druge određene korektivne mjere od strane supervizora i uprave banke, odnosno period u kojem banka može riješiti problem likvidnosti na adekvatan način. Ovaj standard nadležnim daje dodatno vrijeme za prilagodavanje.

LCR se nadovezuje na tradicionalnu metodologiju upravljanja likvidnosti. LCR predstavlja omjer između zaštitnog sloja likvidne imovine (visoko kvalitetna likvidna sredstava) i neto novčanog odliva u periodu od 30 dana, što pokazuje sljedeća formula:

$$\text{LCR} = \frac{\text{Zaštitni sloj likvidnosti}}{\text{ukupni 30 dnevni neto likvidnosni odlivi (uarednih 30 kalendarskih dana)}} \geq 100\%$$

Zaštitni sloj likvidnosti (*brojnik LCR-a*) u skladu sa navedenom Odlukom podjeljen je na nivoje, i isti se sastoji od imovine koja obuhvata Nivo 1 (EHQLA – eng. Extremely High Quality Liquid Assets - 60%) i imovine koja pripada Nivo 2 (HQLA - 40%). EHQLA je prenosiva imovina izuzetno visoke likvidnosti i kreditne kvalitete, u koju se može uključiti samo imovina utvrđena u članu 25. iste Odluke. HQLA je prenosiva imovina visoke likvidnosti i kreditne kvalitete, dijeli se na imovinu nivoa 2a i imovinu nivoa 2b, te ista može uključiti stavke imovine definisane članovima 26. i 27. Odluke o upravljanju rizikom likvidnosti banke.

Neto likvidnosni odliv (*nazivnik LCR-a*) je iznos koji se dobiva tako da se od likvidnosnih priliva oduzmu likvidnosni odlivi banke, u skladu sa članom 30. istoimene Odluke, određuje se prema zakonskim parametrima koje određuje stres scenario.

Upravljanje rizikom likvidnosti, u okviru kvantitativnih mehanizama, potrebno je sagledati i kroz klasifikaciju depozita. U skladu sa članom 8. navedene Odluke obaveza interne revizije banke, da u okviru provedene revizije provjeri klasifikaciju depozita i primjene odgovarajućih stopa odliva za potrebe izračuna LCR-a. Postupak provjere klasifikacije depozita trebao bi obuhvatiti minimalno sljedeća pitanja:

⁸ Službene novine FBiH (2017). Odluka o upravljanju rizikom likvidnosti banke, op.cit.

- Da li depoziti stanovništva obuhvataju depozite malih i srednjih preduzeća čiji ukupni depoziti na grupnoj osnovi ne prelaze iznos od 250 hiljada KM (*u skladu sa definicijom iz čl. 2, stav (1), alineja n.* Odluke o upravljanju rizikom likvidnosti banke)?;
- Da li su depoziti klasificirani na način da se prvo klasificiraju depoziti sa većim stopama odliva uz primjenu odgovarajućih pondera?;
- Da li su svi oročeni depoziti pravnih i fizičkih lica, izuzev namjenskih/neoperativnih, uključeni u likvidnosne odlive?;
- Da li se prilikom računanja odliva po osnovu „stabilnih depozita“ isključuju depoziti koji ispunjavaju kriterije za višu stopu odliva?;
- Da li banka vrši procjenu vjerovatnoće i potencijalnog obima likvidnosnih odliva tokom 30 kalendarskih dana u vezi sa procjenom dodatnih likvidnosnih odliva⁹?

Dodatni mehanizmi za upravljanje rizikom likvidnosti

U okviru dodatnih mehanizama za upravljanje i praćenje rizika likvidnosti banka, banke isti sagledavaju primjenom analize ročne usklađenosti finansijske aktive i finansijskih obaveza, analizu koncentracije izvora finansiranja i dr. mehanizama za koje banka ili supervisor utvrdi da daju efikasne rezultate u praćenju rizika likvidnosti. U nastavku ćemo detaljnije objasniti postupak praćenja rizika likvidnosti kroz analizu ročne usklađenosti finansijske aktive i finansijskih obaveza, kao dodatnog mehanizma za praćenje.

Odluka o minimalnim standardima za upravljanje rizikom likvidnosti banaka¹⁰ zamjenjena je Odlukom o upravljanju rizikom likvidnosti banke u svim dijelovima izuzev dijela koji se odnosi na praćenja pokazatelja ročne usklađenosti, što govori da je službeno navedena Odluka o minimalnim standardima za upravljanje rizikom likvidnosti stavljena van snage ali da se odredbe koje se odnose na ročnu usklađenost finansijske aktive i pasive i dalje primjenjuju pri procjeni stresnog scenarija.

Ročnu usklađenost finansijske aktive i pasive, banke održavaju tako da se odnos između ugovorenih dospijeća instrumenata kratkoročne aktive i pasive održava u intervalima propisanim prema Odluci o minimalnim standardima za upravljanje rizikom likvidnosti i to:¹¹

- najmanje 75% izvora sredstava sa rokom dospijeća do 180 dana angažovati u plasmane sa rokom dospijeća do 180 dana,

9 Dodatni likvidnosni odlivi obuhvataju odlive po osnovu: kreditnih linija fizičkim licima i malim i srednjim preduzećima; drugih vanbilansnih obaveza i obaveza potencijalnog finansiranja; neiskorištenih kredita i avansa velikim klijentima; kreditnih kartica i prekoračenja po računu i sl.

10 Službene novine FBiH (2012). Odluka o minimalnim standardima za upravljanje rizikom likvidnosti, 110/12, čl. 6. st. 3

11 Službene novine FBiH (2012). Odluka o minimalnim standardima za upravljanje rizikom likvidnosti, op.cit., čl. 6. st. 3.

- najmanje 80% izvora sredstava sa rokom dospijeća do 90 dana angažovati u plasmane sa rokom dospijeća do 90 dana, i
- najmanje 85% izvora sredstava sa rokom dospijeća do 30 dana angažovati u plasmane sa rokom dospijeća do 30 dana.

Cilj analize ročne usklađenosti finansijske aktive i pasive je utvrditi strukturalni nesklad imovine, obaveza i trajnih izvora finansiranja, na kratkoročnom, kao i dugoročnom nivou, te utvrditi posljedice koje bi isti mogao imati na izvršavanje redovnih poslovnih aktivnosti banke, poslovanje u okviru zakonskih limita, te neto troškove finansiranja. Zapravo, ova analiza treba da ukaže da li dugoročni izvori sredstava npr. ročnosti 10 godina u pasivi odgovaraju kreditnim plasmanima u aktivi na rok preko 10 godina, da li sredstva kapitala u pasivi odgovaraju plasmanima u rasponu od 4-10 godina, da li se iz a vista sredstva u pasivi finansira dio aktive/kredita sa ročnošću od 1 do 3 godine.

Postupak sagledavanja rizika likvidnosti kroz ročnu usklađenost finansijske aktivne i pasive, u rasponu prethodno navedenih propisanih intervala, biće prezentiran u Tabeli 1.

Tabela 1. Ročna usklađenost finansijske aktive i obaveza do 180 dana

OPIS	Obračunski period
	Iznos
I. 1-30 dana	
1. Iznos finansijske aktive	
2. Iznos finansijskih obaveza	
3. Razlika (+/-) = 1-2	
4. Ostvareno u procentima (%) = 1/2	
5. Propisani minimum	85%
6. Više (+) ili manje (-) = 4-5	
II. 1-90 dana	
1. Iznos finansijske aktive	
2. Iznos finansijskih obaveza	
3. Razlika (+/-) = 1-2	
4. Ostvareno u procentima (%) = 1/2	
5. Propisani minimum	80%
6. Više (+) ili manje (-) = 4-5	
III. 1-180 dana	
1. Iznos finansijske aktive	
2. Iznos finansijskih obaveza	
3. Razlika (+/-) = 1-2	
4. Ostvareno u procentima (%) = 1/2	
5. Propisani minimum	70%
6. Više (+) ili manje (-) = 4-5	

Izvor: Autori

Propisani procenti usklađenosti finansijske aktive i pasive poručuju da politika likvidnosti banke treba da bude usmjerena ka poboljšanju ročne strukture kako bi se na vrijeme mogli uočiti poremećaji ukoliko ih ima, na način da ukoliko su procenti prikazani u obrascu ročne usklađenosti (Tabela 1) manji u odnosu na propisane, to upućuje na *postojanje rizika likvidnosti* ili ukoliko su veći upućuje da je banka likvidna te da *rizik likvidnosti nije prisutan*. Banke u ovom postupku kontrole rizika likvidnosti, na osnovu stanja na kraju mjesca predviđaju promjene pozicija likvidnosti za naredni mjesec koristeći se analizom scenarija, koji se na redovnoj osnovi primjenjuje.

Stres scenariji rizika likvidnosti

U skladu sa Odlukom o upravljanju rizicima u banci¹², banke su dužne uspostaviti i primjenjivati adekvatan program testiranja otpornosti na stres, koji predstavlja integriranu strategiju upotrebe tehnika testiranja otpornosti na stres prema svim rizicima kojima su izložene. Ti rizici uključuju testiranje otpornosti na stres kreditnog, koncentracijskog, rizika likvidnosti, operativnog, tržišnog, kamatnog, rizika prekomjerne finansijske poluge, rizika profitabilnosti, rizika kapitala i dr. Testiranje otpornosti na stres banka može provoditi: analizom osjetljivosti i analizom scenarija. Obzirom na prisutnost kreditnog, operativnog i rizika likvidnosti u banaka, testiranje otpornosti prema istim od posebnog je značaja. U nastavku rada biće obrazložen postupak i značajne odrednice postupka testiranja otpornosti na stres scenarije rizika likvidnosti.

U skladu sa Odlukom o upravljanju rizikom likvidnosti banke¹³ stres scenarij se definije kao iznenadno ili ozbiljno pogoršanje solventnosti ili likvidnosti banke zbog promjena tržišnih uslova ili idiosinkratičnih faktora (oni koji su svojstveni za banku u određenim specifičnim događajima, kao npr. korporativno restrukturiranje, statusne promjene i dr.), što može dovesti do znatnog rizika da banka neće biti u mogućnosti ispuniti obaveze koje joj dospijevaju u sljedećih 30 kalendarskih dana.

Prema izvještaju o riziku likvidnosti koje banka primjenjuje za stresni scenarij, polazna osnova utvrđivanja istog trebala bi biti vezana za predviđanje mogućnosti smanjenja sredstva najvećeg/ih depozitara, tj. sredstava primljenih depozita sa najvećim akcentom na depozite po viđenju (a vista depoziti) obzirom da se stresni scenarij analizira za period od 30 dana. Cilj provođenja analize mogućeg scenarija smanjenja depozita jeste utvrđivanje efekata promjene na stanje ročne pozicije, kao i dolaženje do zaključka da li bi ostvarenjem te promjene ročne usklađenosti (koja se predviđa), banka ostala u okviru predviđenih limita propisanih za rizik likvidnosti. Pored navedenog, potrebno je uraditi i obrnuti

12 Službene novine FBiH (2017). Odluka o upravljanju rizicima u banci, op.cit.

13 Službene novine FBiH (2017). Odluka o upravljanju rizikom likvidnosti banke, op.cit., čl. 2. st. 1. alineja h.

stres scenarij za ročnu poziciju i LCR koji bi pokazao iznos promjene pozicija koji bi doveo do zakonskog limita, te pregled usklađenosti izvora finansiranja za sve pozicije aktive i pasive banke (finansijske i nefinansijske).

Za potrebe elaboracije postupka provođenja analize stres scenarija za rizik likvidnosti banaka, u nastavku slijedi prikaz analize stresnih uslova ročne usklađenosti finansijske aktive i pasive i analize scenarija stresnih uslova za potrebe LCR-a.

Analiza stresnih uslova ročne usklađenosti finansijske aktive i pasive

Simulacije ročne usklađenosti finansijske aktive i pasive trebala bi obuhvatiti scenarije pretpostavki, koje bi mogle da imaju efekat na promjenu ročne usklađenosti 1-30, 1-90, 1-180 dana, ili elektronička ograničenja koja su vezana za pokazatelj LCR. Neke od scenarija pretpostavki koji bi mogli da imaju navedene efekte za likvidnost su pretpostavke:

- prijevremeno razročenje oročenih depozita najvećih depozitara;
- odliv sredstava najvećih depozitara depozita po viđenju (a vista depozita), odliv sredstava sa tekućih i štednih računa;
- predviđanje promjena u stanju kredita i depozita (isplata/naplata);
- isplate anuitetskih dugoročnih kredita velikih iznosa;
- reklasifikacije vrijednosnih papira sa kategorije aktiva za trgovanje na kategoriju vrijednosnih papira koji se drže do dospijeća;
- obrnuti scenario maksimalnog mogućeg odliva sredstava po oročenim, te po a vista računima koji bi doveo do kršenja zakonskih i internih ograničenja vezanih za ročnu poziciju i internih ograničenja vezanih za LCR.

Navedeni scenariji pretpostavki, svoje najveće efekte na smanjenje pozicija ročnosti uglavnom imaju na poziciju 1-30 dana, dok određeni imaju i na poziciju do 180 dana.

Scenarij stresnih uslova za potrebe LCR-a banaka

U skladu sa zahtjevima Odluke o upravljanju rizikom likvidnosti banke¹⁴, a u svrhu ispunjenja zahtjeva za likvidnosnu pokrivenost, banke su u obavezi da pripreme scenarij stresnih uslova za potrebe LCR-a, odnosno pokazatelje okolnosti u kojima se može smatrati da je banka izložena stresu. Postupak provođenja scenarija stresnih uslova za polazatelj LCR prikazat ćemo u Tabeli 2.

¹⁴ Službene novine FBiH (2017). Odluka o upravljanju rizikom likvidnosti banke, op.cit. čl. 33.

Tabela 2. Scenariji stresnih uslova za potrebe LCR-a

R. b.	Pokazatelji okolnosti stresnih uslova LCR-a prema Odluci	Postupak provodenje scenarija stresnih uslova od strane banke
1.	Odliv znatnog dijela depozita stanovništva	<i>Banka na osnovu procjene formira pretpostavke odliva stabilnih (oročenih) i ostalih depozita stanovništva. Potrebno je da procjenu pretpostavke izrazi u procentima (%), npr. odliv 20% stabilnih i 25% ostalih depozita stanovništva.</i>
2.	Djelimičan ili potpun gubitak neosiguranih izvora finansiranja velikih klijenata, uključujući depozite velikih klijenata i druge izvore potencijalnog finansiranja, poput primljenih likvidnosnih ili kreditnih linija	<i>Za ovaj stresni scenarij, banke trebaju propisati pretpostavku iznosa odliva svih oročenih depozita, npr. iznos preko 1 mil. KM.</i>
3.	Djelimičan ili potpun gubitak osiguranih, kratkoročnih izvora finansiranja	<i>Kod provodenja ovog pokazatelja stresnih uslova, banke određuju pretpostavku odliva kratkoročnih depozita (a vista sredstava) najvećih depozitara. Pretpostavka odliva kratkoročnih sredstava sagledava se praćenjem kvartalog odliva npr. 3 godine ili duže.</i>
4.	Dodatni likvidnosni odlivi zbog smanjenja kreditnog rejtinga za do tri stepena	<i>Ovaj stresni scenarij provode banke koje su imale smanjenje kreditnog rejtinga za tri stepena. Ukoliko banka nije imala ovaj pokazatelj okolnosti stresnih uslova, u tom slučaju kod provođenja ovog stresnog scenarija potrebno je naglasiti da ovaj efekat za banku nije primjenjiv.</i>
5.	Povećana volatilnost tržišta koja utiče na vrijednost kolateralala ili njegovu kvalitetu ili dovodi do dodatnih potreba za kolateralom	<i>Potrebno je sagledati da li je pokazatelj stresnih uslova koji se odnosi da volativnost tržišta utiče na vrijednost kolateralala, primjenjiv za banku. Ukoliko jeste potrebno je stresni scenarij provesti, a ukoliko nije potrebno je naglasiti da isti scenarij nije primjenjiv na banku.</i>
6.	Neplanirano povlačenje likvidnosnih i kreditnih linija	<i>Ovaj stresni scenarij treba da provedu banke koje se finansiraju iz likvidnosnih i kreditnih linija, ukoliko se banke ne finansiraju iz navedenih izvora, kod provođenja ovog stresnog scenarija potrebno je naglasiti da se ovaj efekat ne može primjeniti na banku.</i>
7.	Moguća obaveza otkupa duga ili ispunjavanja neugovorenih obaveza	<i>Ukoliko banka ima iskazan rejting koji se odnosi na obavezu iz ovog pokazatelja stresnih uslova, potrebno je ovaj stresni scenarij provesti, a u suprotnom naglasiti da se ovaj efekat ne može primjeniti na banku.</i>

Izvor: Autori

Na osnovu navedenih scenarija i specifične strukture pozicije finansijske pasive i koncentracije izvora finansiranja, prikazanih u Tabeli 3., testira se otpornost na stres LCR i drugih indikatora rizika likvidnosti. Testiranje stres scenarija podrazumijeva izračun internog LCR-a i drugih indikatora, gdje banke kao bazu koriste postojeću strukturu LCR izvještaja, pozicije bilansa stanja i ročne usklađenosti finansijske aktive i pasive, gdje se za svaku kategoriju utvrđuju iskazane historijske stope odliva. Kombinacijom navedenih stopa sa stopama propisanim od strane regulatora ili određenih kao prihvatljive, dobiva se interna stopa (interval kretanja) pokazatelja LCR i drugih indikatora. Interna stopa LCR određuje se na način da se za prilive računa dodatno smanjenje priliva po osnovu iskazanih prosječnih stopa neizvršenja plaćanja (PD - eng. Probability Default), dok se odlivi uvećavaju po osnovu prosjeka iskazanih kretanja u proteklom periodu. Plan oporavka koji sadrži propisane interne stope LCR-a i drugih indikatora koji se odnose na rizik likvidnosti prezentiran je u Tabeli 3.

Tabela 3. Plan oporavka - interne stope indikatora rizika likvidnosti

Indikatori rizika likvidnosti	Ciljni nivo indikatora	Interval upozorenja	Nivo za poduzimanje korektivnih mjera
<i>Ročna usklađenost finansijske aktive i pasive do 30 dana</i>	> 88%	85,5%-88%	<85,5%
<i>Ročna usklađenost finansijske aktive i pasive do 90 dana</i>	> 83%	80,5%-83%	<80,5%
<i>Koeficijent pokrića likvidnosti (LCR)</i>	>125%	110%-125%	<110%
<i>Koncentracija u novčanim sredstvima i izvorima sredstava</i>	<30%	30%-45%	>45%
<i>Likvidna sredstva/ukupna aktiva</i>	>20%	10%-20%	<10%
<i>Likvidna sredstva/kratkoročne finansijske obaveze</i>	>31%	15%-30%	<15%
<i>Krediti/depoziti i uzeti krediti</i>	<70%	70%-80%	>80%

Izvor: Autori

Ciljani nivo indikatora predstavlja interval poželjnog kretanja indikatora rizika likvidnosti. Ovaj nivo banke određuju na osnovu regulativnom propisanih min/max vrijednosti pojedinačnih indikatora ($LCR \geq 100$; ročna usklađenost finansijske aktive i pasive do 30 dana 80%, itd.) ili proizvoljno (ukoliko indikator nema regulatornih propisanih ograničenja) na bazi praćenja kretanja indikatora kroz duži vremenski period. Nivo poželjnog kretanja banka određuje vodeći se min/max propisanim vrijednostima kretanja, na način da će kao ograničenje postaviti određeni broj procenata (%) ispod ili iznad min/max vrijednosti propisanog ili određenog poželjnog kretanja indikatora. Na primjer, za indikator koeficijenta pokrića likvidnosti (LCR), postoji regulatorni zahtjev da isti ovaj indikator treba biti veći/jednak 100 (≥ 100), a kao primjer za ciljani nivo ovog indikatora autori rada preporučuju kao poželjni rezultat ovog pokazatelja za min 25% veći od propisanog min 100% (125%), što bi značilo da ukoliko je rezultat pokazatelja LCR 126%, to ukazuje da je banka likvidna i da je dovoljno iznad propisane min.vrijednosti ovog pokazatelja.

Interval upozorenja predstavlja interval kretanja indikatora unutar ciljanog nivoa i minimalne vrijednosti određene za svaki indikator, zapravo kretanje unutar intervala upozorenja podrazumjeva kada su rezultati pokazatelja u okviru postavljenih poželjnih i min. vrijednosti za iste, vrijednosti nisu na donjoj granici ali ukoliko se ne budu pratile moglo bi biti. Na primjer, za LCR interval upozorenja autori postavljaju kretanje rezultata LCR u intervalu vrijednosti 110%-125%.

Nivo za poduzimanja korektivnih mjeru predstavlja interval kada je vrijednost indikatora na donjoj postavljenoj granici kretanja, i ukoliko se ne bi poduzele korektivne mjeru, banka bi mogla da se suoči sa problemom likvidnosti.

Analiza osjetljivosti se kontinuirano radi za LCR koeficijent i to za sljedeće stres scenarije:

- Maksimalni mogući odliv a vista sredstava koji bi doveo do pada pozicije na nivo upozorenja, te nivo poduzimanja korektivnih mjeru koji su definisani planom oporavka banke (Tabela 3) (125% i 110%);
- Maksimalni mogući odliv a vista sredstava koji bi doveo do pada pozicije ispod minimalnog nivoa propisanog Odlukom o upravljanju rizikom likvidnosti banke (100%);
- Maksimalni mogući odliv sredstava kroz razročenje oročenih depozita, te povećanje kreditnog portfolija koji bi doveo do pada pozicije na nivo upozorenja, te nivo poduzimanja korektivnih mjeru koji su definisani pojedinačnim planom oporavka banke (Tabela 3) (125% i 110%);
- Maksimalni mogući odliva sredstava kroz razročenje oročenih depozita, te povećanje kreditnog portfolija koji bi doveo do pada pozicije ispod minimalnog nivoa propisanog istom Odlukom (100%).

Kontrolu pokazatelja LCR moguće je uraditi na osnovu izvještajnih obrazaca za rizik likvidnosti, propisanih od strane FBA¹⁵ a koji su usklađeni sa Odlukom o upravljanju rizikom likvidnosti banke. Izvještajni obrasci koji se odnose na rizik likvidnosti su:

- Obrazac C 72.00 – Likvidna imovina;
- Obrazac C 73.00 – Odlivi;
- Obrazac C 74.00 – Prilivi;
- Obrazac C 75.00 – Razmjena kolateralala i
- Obrazac C 76.00 – Izračuni.

Od navedenih izvještajnih obrazaca, kontrolu izračuna pokazatelja LCR moguće je uraditi kroz izvještajne obrasce: C.72, C.73 i C.74. Postupak na osnovu kojeg je moguće uraditi kontrolu, biće prikazan u Tabeli 4.

Tabela 4. Kontrola LCR na osnovu izvještajnih obrazaca rizika likvidnosti

Izvještajni obrazac	Postupak kontrole LCR
Obrazac C.72	<i>Stanja likvidne imovine iz obrasca C.72 se uspoređuju sa podacima o stanju novčanih sredstava i depozita prikazanih u izvještajnom obrazcu koji sačinjava odjel banke koji je zadužen za upravljanje rizikom likvidnosti, te se analiziraju eventualno uočena odstupanja.</i>
Obrazac C.73	<i>Stanje prikazano u izvještajnom obrazcu C.73 (odliv) upoređuje se sa stanjem iz interna sačinjenih izvještajnih obrazaca i radnih tabela za izračun LCR, kako bi utvrdili/uporedili stanje depozita iskazanih u izvještaju bilansu stanja. Sljedeći korak u postupku kontrole je utvrditi dosljednost primjene člana 12. Odluke, koji se odnosi na plan likvidnosti i plan izvora finansiranja.</i>
Obrazac C.74	<i>Podaci o stanju likvidnosne površine prikazani u obrascu C.74 upoređuju se izvještajima (podlogama) za obračun LCR-a koji priprema interni odjel banke, te ukoliko se uoče odstupanja ista je potrebno provjeriti.</i>

Izvor: Autori

Cilj kontrole obračuna pokazatelja LCR kroz izvještajne obrasce je dokumentovanje ispravnosti obračuna i rasporeda pozicija koje ulaze u kalkulaciju pokazatelja LCR.

¹⁵ Službene novine FBiH (2018). Odluka o izmjenama odluke o izvještajima koje banka dostavlja Agenciji za bankarstvo FBiH, br. 31/18.; Službene novine FBiH (2019). Odluka o izmjenama i dopunama Odluke o izvještajima koje banka dostavlja Agenciji za bankarstvo FBiH, br. 44/19.

ZAKLJUČAK

Značaj upravljanja rizikom likvidnosti, primjenom navedenih mehanizama, u uslovima smanjenja izvora finansiranja, kroz odliv (povlačenje) depozita, smanjenje kreditnog portfelja, upravljanje rizikom likvidnosti postaje jedan od bitnih segmenata opstanka banaka. Propisani regulatorni zahtjevi od strane FBA/ABRS odnose se kao dio odgovor na zahtjeve koje propisuje Basel III standard, što znači da FBA/ABRS u okviru svojih regulatornih zahtjeva nisu uključile sve odredbe Basel III standarda koji se odnose na rizik likvidnosti, jedna od tih odredbi je koeficijent stabilnog finansiranja NSFR (engl. Net Stable Funding Ratio) koji predstavlja indikator usklađenosti aktive i pasive u dužem roku, isti se redovno kalkuliše na mjesecnom nivou. Prethodno navedeno ukazuje, da pored već postojeće složene regulative koja se odnosi na postupak procjene i praćenja rizika likvidnosti u narednom periodu možemo očekivati i dodatne izmjene – proširenje regulatornih zahtjeva, a jedan od očekivanih bi mogao biti uvođenje dodatne kvantitativne mjere stabilnog finansiranja, NSFR koeficijenta.

LITERATURA

1. Jahić, M., Demirović, L., Isaković-Kaplan, Š., Jahić, H., Salihović, H. (2020). Računovodstvo banaka, Fojnica: Štamparija Fojnica.
2. Službene novine FBiH (2012). Odluka o minimalnim standardima za upravljanje rizikom likvidnosti, br. 110/12.
3. Službene novine FBiH (2017). Zakon o bankama FBiH, br. 27/17.
4. Službene novine FBiH (2017). Odluka o upravljanju rizicima u banci, br. 81/17.
5. Službene novine FBiH (2017). Odluka o upravljanju rizikom likvidnosti banke, br. 81/17, 37/20.
6. Službene novine FBiH (2018). Odluka o izmjenama odluke o izvještajima koje banka dostavlja Agenciji za bankarstvo FBiH, br. 31/18.
7. Službene novine FBiH (2019). Odluka o internom procesu procjene adekvatnosti kapitala i internom procesu procjene adekvatnosti likvidnosti u banci, br. 16/19.
8. Službene novine FBiH (2019). Odluka o izmjenama i dopunama Odluke o izvještajima koje banka dostavlja Agenciji za bankarstvo FBiH, 44/19.

UTJECAJ DOSLJEDNE PRIMJENE RAČUNOVODSTVENIH POLITIKA NA PROCJENU POZICIJA FINANSIJSKIH IZVJEŠTAJA

CONSISTENT APPLICATION OF ACCOUNTING POLICIES AND IT'S IMPACT ON THE ASSESSMENT OF ELEMENTS OF FINANCIAL STATEMENTS

mr sc. PIRALIĆ AMELA, viši asistent

Univerzitet „Džemal Bijedić“, Ekonomski fakultet u Mostaru

dr sc. BRKAN – VEJZOVIĆ AIDA, vanredni profesor

Univerzitet „Džemal Bijedić“, Ekonomski fakultet u Mostaru

mr sc. DIZDAR SENKA, viši asistent

Univerzitet „Džemal Bijedić“, Ekonomski fakultet u Mostaru

Sažetak: Osnovni i najčešće korišteni izvor informacija za donošenje poslovnih odluka jesu finansijski izvještaji. Ključna odrednica procesa donošenja poslovnih odluka i procesa korištenja informacija za donošenje poslovnih odluka jeste nivo kvaliteta i upotreba vrijednost informacija prezentovanih u finansijskim izvještajima. Sumnja u kvalitet finansijskih izvještaja opravdana je iz razloga što, privredni subjekti imaju zakonsku obavezu prezentovanja finansijskih izvještaja, te se u procesu zadovoljenja zakonske obaveze nerijetko izgubi kvalitet prezentovanih informacija. Kreiranje modela procjene kvaliteta finansijskih izvještaja ima za cilj prezentovati putokaz provjere pojedinih segmenata poslovanja, elemenata finansijskih izvještaja i izbor adekvatnih računovodstvenih politika kako bi se mogao dati odgovor da li informacije prezenotave u finansijskim izvještajima pojedinih subjekata u BiH mogu poslužiti kao osnova za efikasno donošenje poslovnih odluka. Ovaj rad prezentovati će istraživanje dejstva dosljedne primjene računovodstvenih politika na kvalitet informacija prezentovanih u finansijskim izvještajima, kroz procjenu dejstva na vrednovanje pojedinih (značajnih) elemenata finansijskih izvještaja. U postupku istraživanja testirati će se razlike pozicija u finansijskim izvještajima kompanija koje su računovodstvene politike primjenjivale dosljedno u odnosu na kompanije koje su nedosljedno primjenjivale računovodstvene politike. Istraživanje je

provedeno detaljnom analizom javno objavljenih finansijskih i revizorskih izvještaja kompanija čijim se vrijednosnim papirima trgovalo na tržištu kapitala Bosne i Hercegovine u periodu 2013 – 2018. godine. Uzorak je obuhvatio ukupno 100 kompanija. Uslov izbora elemenata u uzorak bio je da su objavljeni finansijski izvještaji uzastopno za sve godine u kojima je provedeno istraživanje te da su istovremeno objavljeni i revizorski izvještaji za isti posmatrani period.

Ključne riječi: finansijski izvještaji, kvalitet, računovodstvene politike, dosljednost, vrednovanje

Abstract: The basic and most commonly used source of information for making business decisions are financial statements. A key determinant of the business decision-making process and the process of the using ifnornation for business decision-making is the level of quality and use value of the information presented in the financial statements. Doubt in the quality of financial statements is justified due to the fact that economic entities have a legal obligation to present financial statements, and in the process of meeting the legal obligation, the quality of the presented information is often lost. Creating a model for assessing the quality of financial statements aims to present a way for cheking certain business segments, elements of financial statements and the selection of adequate accounting policies to answer thether the information presented in the financial statements of individual entities in BiH can serve as a basis for effective business decisions. This paper will present research on the effect of consistent application of accounting policies on the quality of information presented in financial statements, through the assessment of the effect ond the valuation of individual elements of financial statements. The research process will test the differences in positions in the financial statements of companies that have appčied accounting policies consistently comared to companies that have applied accounting policies. The research was conducted by a detailed analysis of publicly published financial and audit reports of companies whose securities were traded ond the capital market of BiH for period 2013 – 2018. The sample included a total of 100 companies. The condition for selecting the elements in the sample was that the financial statements were published consecutively for al years in which the research was conducted, and that at the same time the audit reports for the same observed period were published.

Key words: financial statements, quality, accounting policies, consistent application, validation

UVOD

Efikasnost poslovanja privrednih subjekata u BiH ključni je element kreiranja konkurenčne prednosti na mikro nivou koji bi bio inicijalni impuls i za jačanje konkurentnosti cijele države. Efikasnost u poslovanju zahtjeva pravovremeno i kvalitetno donošenje strateških odluka. Strateške, sve više i rutinske, odluke zavise i zahtijevaju kvalitetne i pravovremene informacije koje kao pozadinu imaju kvalitetan i kontinuiran sistem. U savremenim poslovnim tokovima izvor takvih informacija sve češće su finansijski izvještaji, specifično kada se radi o velikim i o subjektima čijim se vrijednosnim papirima trguje tržištu kapitala. Obzirom da razvijeno tržište kapitala predstavlja jedan od potencijalnih izvora finansiranja privrednih subjekata i preduslov efikasnog poslovanja subjekata to se, od privrednih subjekata sa tržišta kapitala zahtjeva ali i očekuje da transparentno objavljaju finansijske izvještaje. Osim transparentne objave finansijskih izvještaja značajna, pa i ključna odrednica jeste kvalitet informacija prezentovanih u finansijskim izvještajima. Istraživanje tretira strukturu i dosljednost primjene računovodstvenih politika što poslijedno djeluje na vrednovanje pozicija finansijskih izvještaja. Pokazalo se da privredni subjekti, čijim se vrijednosnim papirima trguje na tržištu kapitala Bosne i Hercegovine finansijske izvještaje objavljaju u skladu sa zakonskim obavezama, s tim da, zvanični set finansijskih izvještaja objavljen javno, ne sadrži računovodstvene politike. Istraživanje strukture računovodstvenih politika sprovedeno je kroz detaljnu analizu revizorskih izvještaja kompanija, pri čemu su revizori prezentovali primjenjene računovodstvene politike u postupku sastavljanja i prezentovanja finansijskih izvještaja. Kontinuirano objavljeni finansijski izvještaji u šestogodišnjem periodu (2013. – 2018.) poslužili su kao osnova procjene dosljednosti primjene računovodstvenih politika. Analiza računovodstvenih politika pokazala je da kompanije, svoje računovodstvene politike pripremaju i prezentuju formalno. Suština se značajno razlikuje te je evidentna nedosljedna primjena računovodstvenih politika, što za posljedicu ima značajno dejstvo ovog faktora, direktno na vrednovanje pozicija finansijskih izvještaja a time indirektno na kvalitet i puzdanost informacija u finansijskim izvještajima.

ANALIZA DOSLJEDNOSTI PRIMJENE RAČUNOVODSTVENIH POLITIKA

Izbor i usvajanje računovodstvenih politika posao je prvenstveno menadžmenta koji bi trebao biti koordiniran i usmjeravan od strane računovođa. Računovođe kroz svoju profesiju treba da kontinuirano prate poslovanje i uspostavljaju kriterije praćenja i informisanja koji osiguravaju fer i objektivno finansijsko izvještavanje. Prilikom izbora i usvajanja računovodstvenih politika

potrebno je voditi računa o kriterijima opreznosti i značajnosti. Opreznost podrazumijeva da izbor računovodstvenih politika zadovoljava sadržaj a ne samo formu i zadovoljenje kriterija postojanja politika kao formalnog zadovoljenja uslova izvještavanja. Međutim detaljnom analizom računovodstvenih politika moguće je doći do zaključka da u značajnom broju slučajeva politike ne odgovaraju stanju prezentovanom u izvještajima što ukazuje na problematiku formalnog postojanja računovodstvenih politika. Pravilna primjena ovih kriterija podrazumijeva da informacije u finansijskim izvještajima budu (Žager i drugi 2008.):

- a) Relevantne za donošenje poslovnih odluka korisnika;
- b) Vjerodostojne da vjerno predložavaju poslovanje društva i ispravno odražavaju ekonomsku bit poslovanja;
- c) Cjelovite, te neutralne i nepristrasne.

Objavljenе računovodstvene politike, analizirane kroz revizorske izvještaje, prezentovane su, sa formalnog aspekta dosljedno u posmatranih šest izvještajnih perioda. Međutim, procjene metodologije vrednovanja pojedinih pozicija finansijskih izvještaja pojavile su se neusaglašenosti vrijednosti prezentovanih na pojedinim pozicijama izvještaja i primjenjenih računovodstvenih politika.

Stoga, mjerjenje utjecaja dosljednosti primjene računovodstvenih politika proces je koji se nije mogao obaviti jednoznačno, te je u prvom koraku bilo potrebno odrediti šta ocjeniti kao dosljednu a šta kao nedosljednu primjenu računovodstvenih politika. Analizom računovodstvenih politika i njihove primjene u postupku priznavanja i vrednovanja pozicija finansijskih izvještaja ustanovljeno je da postoje odstupanja od primjene objavljenih računovodstvenih politika. Naime najčešće primjenjena politika početnog i naknadnog mjerjenja stalne materijalne i nematerijalne imovine je historijski trošak. Međutim evidentne su značajne promjene na pojedinim računima revalorizacionih rezervi (rast salda) što je indikator primjene metode revalorizacije, koja kroz objavljene računovodstvene politike nije predstavljena. Promjena salda na računima „Prihodi od promjene računovodstvenih politika“ i „Rashodi od promjene računovodstvenih politika“ ukazuju na postojanje određenih izmjena i/ili odstupanja od propisane računovodstvene politike koja se odnosi na vrednovanje i priznavanje pojedinih pozicija. Pojedinačnim pregledom promjena salda na pomenutim računima ustanovljeno je da je od ukupnog uzorka (n=100) 61 kompanija imala odstupanja od primjene računovodstvenih politika tj. postojale su nedosljednosti u primjeni računovodstvenih politika. Od pomenutih 61 kompanije 30% tj. 18 kompanija je transparentno objavilo svaku izmjenu politike dok preostalih 43 kompanije su prema zvaničnim objavama primjenjivali iz godine u godinu identične računovodstvene politike. Skupina od 61 kompanije svrstana je u skupinu kompanija koje su nedosljedno primjenjivale računovodstvene politike dok preostalih 39 kompanija

su klasifikovani kao kompanije koje su dosljedno primjenjivale računovodstvene politike jer nisu imale objavljene izmjene politika niti bilo kakva neuobičajena stanja računa niti promjene stanja računa koja bi mogla biti izazvana izmjenama računovodstvenih politika.

Uzorak je podijeljen na komapnije koje su dosljedno primjenjivale svoje računovodstvene politike tj. ukupno 39 kompanija i ukupno uključena 234 podatka (39 kompanija sa po 6 godišnjih izvještaja), dok se preostali podaci odnose na kompanije koje su nedosljedno primjenjivale svoje računovodstvene politike. Podaci u postupku istraživanja (s ciljem jasnijeg i jednostavnijeg prikaza rezultata) obilježiti će se, za kompanije koje su nedosljedno primjenjivale računovodstvene politike sa ND1, te će se ove kompanije obilježiti kodom 1. Podaci kompanija koje su dosljedno primjenjivale računovodstvene politike obilježiti će se sa DO1 te će im biti dodijeljen kod 0. U postupku istraživanja ispitane su ključne kategorije prezentovane izvorno u finansijskim izvještajima. Procjena dejstva dosljednosti primjene politika na kvalitet izvještaja testirati će se na bazi procjene značajnosti razlika pozicija: ukupna aktiva, ukupna dugoročna imovina, ukupni prihodi i ukupni rashodi.

Utjecaj dosljedne primjene računovodstvenih politika na ukupnu aktivu

Istraživanje strukture primjenjenih računovodstvenih politika i značajnosti salda pozicija na koje djeluje primjena računovodstvenih politika. Analizirani uzorak ukazuje da, prema iznosu najznačajnija jeste pozicija dugoročne imovine te da računovodstvene politike najznačajnije djeluju na vrednovanje dugoročne imovine. Stoga je u postupku istraživanja procjena urađena kako za poziciju dugoročne imovine tako i za poziciju ukupne imovine iskazane kroz poziciju ukupne aktive.

Tabela br. 1 – T-test jednakosti ukupne aktive kompanija obilježenih sa DO1 i ND1

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Dif- ference	95% Confidence Interval of the Difference			
							Lower	Upper		
UKUPNO AKTIVA	Equal variances assumed	2.03	.015	.926	.237	.355	208363	22497148.725	-23483614.453	65156231.855
	Equal variances not assumed			6.34	233.	.000	208363	3281878.9581	14370362.6366	27302254.765

Izvor: Rezultati testiranja na bazi podataka iz finansijslih izvještaja ispis SPSS v.21

Provedenim testom, a koristeći podatke prethodno prikazanog uzorka, evidentno je da postoji statistički značajna razlika i to na nivou pouzdanosti 99% između nivoa ukupne aktive kompanija koje dosljedno primjenjuju računovodstvene politike u odnosu na kompanije koje nedosljedno primjenjuju računovostvene politike. Testiranje je pokazalo da je ukupa aktiva kompanija koje mijenjaju računovodstvene politike statistički značajno veća od ukupne aktive kompanija koje dosljedno primjenjuju računovodstvene politike iz perioda u period. Ovakav rezultat ukazuje na nastojanje da se, izmjenom politika i djelovanjem na vrijednosti pozicija ukupne imovine iskrive informacije prezentovane u finansijskim izvještajima. Netransparentna izmjena politika, koja kao rezultat ima značajno dejstvo na vrednovanje pozicija finansijskih izvještaja značajno djeluje i na kvalitet finansijsih izvještaja. Istraživanje je također pokazalo evidentne oscilacije iznosa priznate ukupne aktive tj. strukture bilansa stanja i priznatih elemenata bilansa stanja kod kompanija obilježenih sa ND1 u odnosu na kompanije obilježene sa DO1.

Utjecaj dosljedne primjene računovodstvenih politika na dugoročnu imovinu

Najznačajnija stavka u strukturi ukupne imovine, kompanija uključenih u uzorak istraživanja, jeste dugoročna imovina. Značjan je broj izvještaja sa neobjavljenim politikama priznavanja i vrednovanja dugoročne imovine.

Značajniji faktor jeste i neusklađenost vrednovanja i objavljene politike vrednovanja dugoročne imovine te je stoga u postupku zaključivanja, kao relevantna, testirana, dugoročna imovina privrednih subjekata.

Tabela br. 2 – T-test jednakosti ukupne dugoročne imovine kompanija obilježenih sa DO1 i ND1

Independent Samples Test										
	F	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
UKUPNO STALNA SREDSTVA	Equal variances assumed	22.9	.000	-2.9	598	.003	-92264099.	310774	-15329826	-31229929
	Equal variances not assumed			-3.6	420.1	.000	-92264099.	253913	-14217406	-42354130

Izvor: Rezultati testiranja na bazi podataka iz finansijskih izvještaja ispis SPSS v.21

Varijanse dugoročne imovine kompanija koje dosljedno u odnosu na kompanije koje nedosljedno primjenjuju računovodstvene politike su različite. Na nivou značajnosti 99% statistički značajna razlika postoji u nivou priznate dugoročne imovine kompanija obilježenih sa ND1 i kompanija obilježenih DO1. Dugoročna imovina kompanija obilježenih sa ND1 priznata je u iznosima višim u odnosu na dugoročnu imovinu kompanija obilježenih sa DO1 i to na nivou pouzdanosti 99%. Oscilacije i iznosima priznate dugoročne imovine kompanija obilježenih sa DO1 manje su značajne u odnosu na odstupanja i karakter oscilacija iznosa dugoročne imovine kompanija obilježenih sa ND1.

Istraživanje i zaključivanje o pomenutim elementima potvrđeno je i korelacionom analizom, kojom se, pokazalo da ne postoji statistički značajna korelacija između ovih elemenata iz finansijskih izvještaja za kompanije izabrane u uzorku ($N=100$ kompanija); šestogodišnji period ($N=600$ izvještaja).

Utjecaj dosljedne primjene računovodstvenih politika na ukupne prihode i ukupne rashode

Analiza dosljednosti sprovedena je na ključnim i prema iznosu najznačajnijim stavkama segmenata finansijskih izvještaja te se prethodno pokazalo da postoji statistički značajna razlika u elementima priznatim u bilansu stanja. Testirani su također i iznosi iz bilansa uspjeha. Cjelokupnim istraživanjem, ali i sprovedenim testovima, pokazalo se da su pozicije uspjeha (ukupno prihodi i ukupno rashodi) kategorije koje su značajno podložne dejstvu računovodstvenih politika. Ove pozicije također su podložne desjstvu primjene različitih tehnika kreativnog računovodstva. Stoga je u nastavku obrađena detaljna analiza i djelovanje pozicija uspjeha na kvalitet finansijskih izvještaja. Najznačajnija stavka bilansa uspjeha, jeste pozicija ukupnih prihoda. U strukturi ukupnih prihoda, najznačajni, u pogledu iznosa, jesu prihodi od prodaje učinaka. Stoga su u postupku zaključivanja testirane razlike ukupnih iznosa prihoda, ali posjedično i pojedinačnih elemenata osim prihoda od prodaje učinaka, obzirom da su, te „ostale“ stavke prihoda podložne značajnim oscilacijama i dejstvu izmjena računovodstvenih politika na iste. Značajne, neobjavljene, izmjene na pojedinim stavkama prihoda ukazuju na manipulativne radnje koje negativno djeluju na kvalitet finansijskih izvještaja.

Tabela br. 3 – T-test jednakosti ukupnih prihoda kompanija obilježenih sa DO1 i ND1

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Differ.	Std. Err. Differ.	95% Confidence Interval of the Difference	
UKUPNO PRIHODI									Lower	Upper
	Equal variances assumed	27.24	.000	-3.2	598	.001	-31714	9707126.	-50778932.	-12650525.
	Equal variances not assumed			-3.98	431.8	.000	-31714	7967544	-47374719.	-16054738.

Izvor: Rezultati testiranja na bazi podataka iz finansijskih izvještaja ispis SPSS v.21

Na bazi provedenog T-testa evidentno je da se za kategoriju ukupni prihodi može predpostaviti da varijanse posmatranih podataka nisu jednakе te da pod pretpostavkom različitih varijansi postoji na nivou značajnosti od 95% statistički značajna razlika između ukupnih prihoda kompanija obilježenih sa DO1 i kompanija obilježenih sa ND1. Statističkom analizom i komparacijom ovih skupina kompanija prema faktoru dosljednosti pokazalo se da su prihodi kompanija koje nedosljedno primjenjuju računovodstvene politike značajno veći nego ukupni prihodi kompanija koje su dosljedno primjenjivale računovodstvene politike. Potvrda prethodne tvrdnje urađena je korelacionom analizom, kojom se pokazalo da ne postoji statistički značajna korelacija iznosa ukupnih prihoda kompanija obilježenih sa DO1 i ND1. Uz Levene's Test jednakosti varijansi i jednakosti aritmetičkih sredina bez postojanja korelacije ovih podataka evidentno je da faktor dosljednosti (na nivou pouzdanosti od 95%) značajno djeluje na iznose priznatih ukupnih prihoda.

Analiza pozicije ukupnih raha pokazala je sljedeće:

Tabela br. 3 – T-test jednakosti ukupnih rashoda kompanija obilježenih sa DO1 i ND1

Independent Samples Test											
UKUPNO RASHODI	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means								
	F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference			
								Lower	Upper		
Equal variances assumed	35.5	.000	-3.5	598	.000	-34319760.	9642312.	-53256674	-15382847		
Equal variances not assumed				-4.3	412.37	.000	-34319760.	7854087.	-49758802	-18880719	

Izvor: Rezultati testiranja na bazi podataka iz finansijslih izvještaja ispis SPSS v.21

Rashodi kompanija koje su dosljedno primjenjivale svoje računovodstvene politike, skupina kompanija obilježenih sa DO1 jesu statistički značajno niži u odnosu na rashode kompanija koje su nedosljedno primjenjivale svoje računovodstvene politike. Na nivoou pouzdanosti 99% može se tvrditi da postoji statistički značajna razlika postojećih elemenata izvještaja. Evidentno je pokazano ovakvom analizom i testiranjem da izbor računovodstvenih politika značajno može djelovati na nivo priznatih elemenata u finansijskim izvještajima tj. značajan utjecaj izmjena računovodstvenih politika na ključne elemente finansijskih izvještaja ukazuje na mogućnosti manipulisanja iznosima elemenata priznatih u finansijskim izvještajima. Prethodnu činjenicu potvrdila je i korelaciona analiza koja je dala iste rezultate. Prethodna analiza ukupnih prihoda i ukupnih rashoda kao kategorija bilansa uspjeha, ukazuje na značljano dejstvo na prikazani finansijski rezultat, a koji je također uzrokovani izmjenama i manipulacijama sa računovodstvenim politikama. Nastojanje da se politikama i njihovom nedosljednom primjenom prikažu veći iznosi prihoda, te da se, istovremeno, djelovanjem na rashode koji su niži kompanije nastoje prikazati veće iznose finansijskog rezultata. Razlozi za ovakvo prikazivanje su brojni i nisu bili predmet detaljnog istraživanja. Međutim, jednostavno je zaključiti da je, ovakvim dejstvom, djelovanje na kvalitet izvještaja značajno. Uzimajući u obzir način prezentacije pozicija izvještaja, zaključuje se da, ovako stanje, negativno djeluje na povjerenje korisnika u finansijske izvještaje kompanija koje su podložne manipulacijama i kontinuiranim izmjenama računovodstvenih politika.

Struktura politika kojima se djeluju na ostale pozicije finansijsih izvještaja

Najznačajnije i najčešće objavljene politike priznavanje i vrednovanja dugoročne imovine jesu politike priznavanja i vrednovanja dugoročne imovine i s njom povezanih prihoda i rashoda (dubitaka i gubitaka od otuđenja imovine). U većini objavljenih politika nemoguće je identifikovati politike priznavanja dubitaka i gubitaka od otuđenja dugoročne imovine što ukazuje na sumnju u realnost i kvalitet objavljenih računovodstvenih politika. Politike priznavanja dubitaka i gubitaka od dugoročne imovine pominju se kod nekolicine izvještaja te je potrebno u tom smislu uraditi prilagodbu politika većine kompanija. Statističim testovima pokazalo se da kompanije na nivou značajnosti od 95% ne objavljaju politike koje se odnose na pomenute stavke. Naime postoje definisane politike kod značajno manjeg broja izvještaja. Tako ukoliko se izuzme činjenica da kompanije ne objavljaju ključne računovodstvene politike imaju karakteristične principe priznavanja prethodnih elemenata i to:

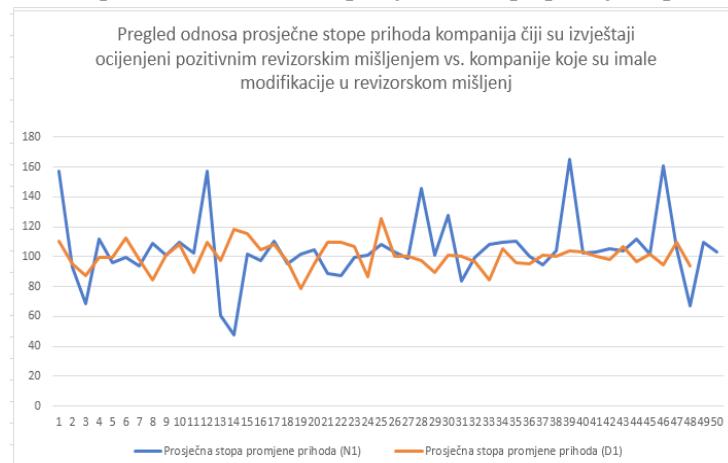
- Kada se govori o otpisu potraživanja, kompanije nastoje uraditi kontinuirane procjene izvjesnosti naplate potraživanja što uključuje subjektivni karakter (nema konktretno definisane politike niti načina

- otpisa postupa se po principu od slučaja do slučaja);
- Kada su u pitanju priznavanja rezervisanja u glavnom se priznaju kada postoji izvjesnost nastanka budućeg odliva gotovine (procjena koja je dosljedna kod većine kompanija). Vrednovanje rezervisanja obavlja se po principu procjene budućih novčanih tokova, očekivanih budućih odliva koji se efektivnom kamatnom stopom diskontuju na sadašnju vrijednost i time čine;
 - Dugoročni plasmani vrednuju se po principu fer vrijednosti i ujedno čine jedini segment objavljenih politika imovine čije vrednovanje značajno je određeno fer vijednošću;
 - Kada se radi o priznavanju kamata objavljene politike su značajno manjem obimu u odnosu na neobjavljene što i dalje ukazuje na propuste kompanija kada su u pitanju transparenta objava izabranih i primjenjenih računvoodstvenih politika.
 - Analizirane kompanije značajno na nivou značajnosti od 95% primjenjuju politiku priznavanja amortizacije na godišnjem nivou po principu linearne amortizacije za cjelokupnu imovinu;
 - Troškovi zaliha utvrđuju se po metodi prosječne cijene u značajnom obimu objavljeno izabranim računovodstvenim politikama.

Usklađenost ključnih pozicija finansijskih izvještaja kao faktor djelovanja na kvalitet izvještaja

Procjena kvaliteta finansijskih izvještaja, a koja je uslovljena dosljednom primjenom računovodstvenih politika evidentna je i u postupku praćenja usklađenosti odnosa u postupku analize prihoda, usaglašenost prihoda od prodaje i potraživanja od kupaca te usaglađenost kretanja prihoda od prodaje, potraživanja od kupaca i kretanja gotovinskih tokova vezanih sa osnovnom djelatnošću kompanije. Akruali, odnosno ocjena nivoa procijenjenih elemenata i realnost vrednovanja pojedinih elemenata finansijskih izvještaja ocjenjuje se na bazi odnosa nivoa priznatih prihoda i priliva gotovinskih tokova tj. mogućnosti naplate potraživanja. Analiza prihoda od prodaje urađena je u prvom koraku individualno mjerljem promjena prihoda baznim i lančanim indeksima te mjerljem prosječne stope promjene prihoda.

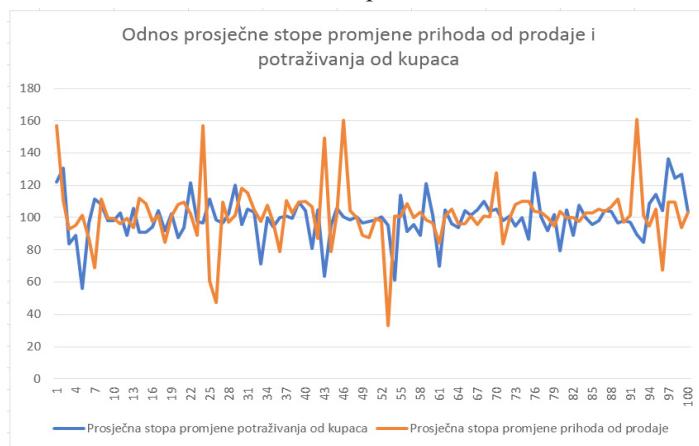
Grafički prikaz br. 1 – Odnos prosječnih stopa promjene prihoda



Izvor: Izrada autora na bazi finansijskih izvještaja kompanija iz uzorka

Prikazom pomenutog odnosa vidljivo je da su značajnije oscilacije prihoda kompanija obilježenih sa N1 tj. kompanija koje su u kontrolnom uzorku ocijenjene kao kompanije čiji izvještaji nisu kvalitetni. U procjeni kvaliteta finansijskih izvještaja prvi korak jeste procjena niva oscilacija prihoda. Značajne oscilacije u prihodima kroz duži vremenski period prvi su indikator smanjenog kvaliteta finansijskih izvještaja. Drugi korak jeste procjena odnosa prihoda osnovne aktivnosti i potraživanja od kupaca. Ukoliko postoje značajne oscilacije tj. neusaglašenost kretanja prihoda od prodaje i potraživanja od kupaca

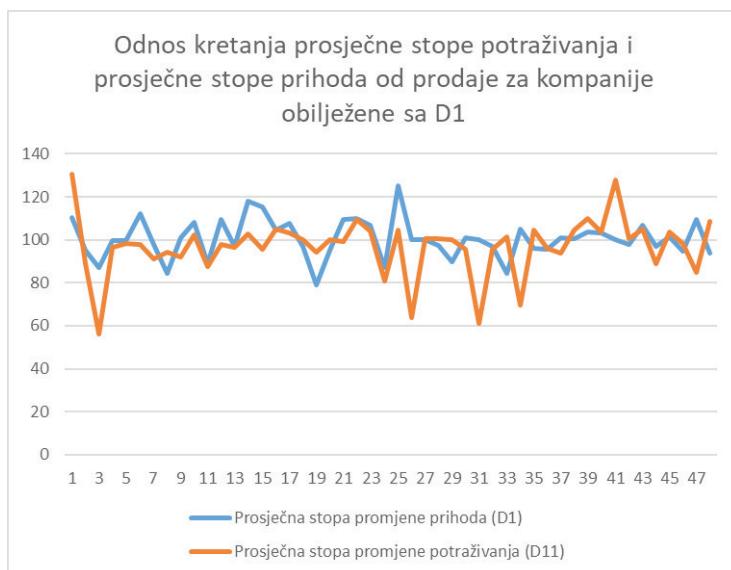
Grafički prikaz br. 2 – Odnos prosječne stope promjene prihoda i potraživanja od kupaca



Izvor: Izrada autora na bazi finansijskih izvještaja kompanija iz uzorka

Evidentno je iz prethodnog grafičkog prikaza da u pojedinim segmentima kretanje prihoda od prodaje i potraživanja od kupaca nije usaglašeno za pojedine kompanije posmatranog uzorka što ukazuje na nerealno priznavanje prihoda od prodaje čije se priznavanje u mjeri većoj od vjerovatne naplate karakteriše kao indikator manipulativnih radnji. Razdvajanjem uzorka na osnovni i kontrolni uzorak provjerena je usaglašenost kretanja potraživanja i prihoda od prodaje u ova dva pomenuta uzorka i kretanje je vidljivo sa narednih grafičkih prikaza.

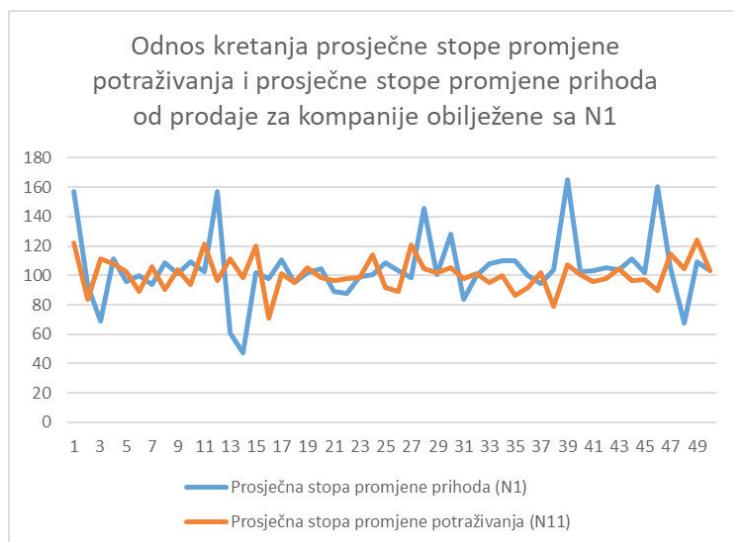
Grafički prikaz br. 3 – Odnos prosječne stope potraživanja od kupaca i prihoda od prodaje za kompanije obilježene sa D1



Izvor: Izrada autora na bazi finansijskih izvještaja kompanija iz uzorka

Evidentno je da kompanije čiji su izvještaje u postupku eksterne revizije dobili pozitivno mišljenje za cijelokupni posmatrani šestogodišnji period imaju i usaglašeno kretanje potraživanja i prihoda od prodaje u svim značajnim segmentima. Također je evidentno sa grafičkog prikaza da ukoliko postoje oscilacije radi se o značajnijim oscilacijama potraživanja što može biti opravdano bez da se narušava kvalitet izvještaja. S druge strane ukoliko se usporede ove dvije kategorije za kompanije obilježene sa N1 tj. kompanije čiji su revizorski izvještaji bili različiti iz peiroda u period i nije ih karakterisalo isključivo pozitivno mišljenje imali su odnos kretanja prosječnih stopa promjene pomenutih kategorija kako je predstavljeno na narednom grafičkom prikazu.

Grafički prikaz br. 4 – Odnos prosječne stope potraživanja od kupaca i prihoda od prodaje za kompanije obilježene sa D1



Izvor: Izrada autora na bazi finansijskih izvještaja kompanija iz uzorka

Vidljivo je da kompanije N1 karakteriše značajno odstupanje prihoda od kretanja iznosa potraživanja i to kod značajnoj broju kompanija uključenih u kontrolni uzorak. Stoga je drugi indikator „kvalitet vs. nekvalitet“ izvještaja u stvari usaglašenost kretanja podataka o potraživanja i prihodima od prodaje. Posmatrajući pojedinačne kvantitativne odnose, te grupišući podatke na način da su stvorene grupe kompanija sa prosječnom stopom promjene do 10%, stope promjene u rasponu od 10 do 50%, prosječne stope promjene od 50 do 90% i promjene preko 90%. Istraživanjem cijelokupnog uzorka grupisani su podaci prema svim kategorijama čija usaglašenost ili neusaglašenost ukazuje na postojanje obračunskih kategorija tj. procijenjenih kategorija koje su u finansijskim izvještajima priznati u iznosima koji ne odgovaraju realnom i objektivnom stanju unutar kompanije što narušava kvalitet finansijskih izvještaja.

Mjeranjem su obuhvaćene kategorije prihoda od poslovne djelatnosti, potraživanja od kupaca, gotovinskih priliva poslovne aktivnosti neto tok osnovne aktivnosti te ukupan neto gotovinski tok. Rezultati provedenih mjerjenja su predstavljeni u narednoj tabeli.

Tabela br. 4 – Usaglašenost ključnih kategorija mjerena prosječnom stopom promjene

KATEGORIJE MJERENJA USAGLAŠENOSTI	BROJ KOMPANIJA
Usaglašenost po svim elementima	14
Usaglašenost potraživanja, prihoda od prodaje i priliva osnovne aktivnosti	24
Usaglašenost potraživanja i prihoda od prodaje	15
Neusaglašenost po bilo koje kombinacije elemenata	47
Ukupno kompanija – usaglašenost kretanja posječnih stopa	53
Ukupno kompanija – neusaglašenost kretanja prosječnih stopa	47

Neusaglašenosti su zapažene kod kompanija svrstanih u kategoriju N1 što potvrđuje prethodnu tvrdnju. Ozbirom da priroda i karakter elemenata novčanih tokova nije dozvolila praćenje grafičkim prikazom to je deskripcijom i analizom cijelokupnog uzorka ustanovljen nivo usaglašenosti pomenutih kategorija. Kompanije obilježene sa D1 karakteriše usaglašenost pomenutih kategorija.

ZAKLJUČAK

Obzriom da je proces usaglašavanja interesa i informacionih potreba stakeholdera, menadžmenta i nadzornih organa težak i komplikovan to je postizanje kvaliteta u sistemu finansijskog izvještavanja teško. Procjena nivoa kvaliteta i faktora koji mogu poboljšati kvalitet zahtjeva detaljno analiziranje svih elemenata utjecaja, te identifikovanje ključnih dorednica kvaliteta. Problematiku ove analize predstavljaju upravo prethodno identifikovani problemi a to su kompleksnost faktora i različita priroda pojedinih faktora koji djeluju na kvalitet finansijskih izvještaja.

Faktori koji negativno djeluju na sistem finansijskog izvještavanja, a koje je potrebno istražiti, jesu kompleksnost poslovnih transakcija, nužnost postojanja računovodstvenih opcija, te (ne)etičko ponašanje učesnika u procesu finansijskog izvještavanja. U ovom kontekstu rad je prikazao ključne, iznosom najznačajnije stavke finansijskih izvještaja, a koje su analizirane sa aspekta dosljedne primjene računovodstvenih politike i dejstva pomenutog faktora na kvalitet finansijskih izvještaja. Istraživanjem se pokazalo da kompanije u BiH ne objavljaju javno svoje računovodstvene politike. Politike su u glavnom dostupne kroz revizorske izvještaje, gdje čak i revizorima, u pojedinim slučajevima nisu dostupne računovodstvene politike. Analizom dostupnih politika pokazalo se da kompanije, čak i kada objave dosljednu primjenu politike, nedosljedno primjenjuju pojedine politike, specifično politike vrednovanja. Nedosljedna primjena računovodstvenih

politika posljedica je nastojanja kreatora izvještaja da se pozicije izvještaja prilagode. Prilagodba pozicija značajno narušava povjerenje korisnika izvještaja u prezentovane informacije negativno djelujući na kvalitet finansijskih izvještaja.

LITERATURA

1. Hladika, M., Zastupljenost računovodstvene profesije u menadžerskim strukturama i njezina uloga u ostvarivanju ciljeva poduzeća, *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, (Posebno izdanje), Mostar, 2016.
2. Isaković – Kaplan, Š., „Forenzično računovodstvo i revizija u BiH – potreba i/ili...? *Zbornik radova 17. Međunarodni simpozij A2A – Agenda reformska za Aplikaciju za prijem u članstvo EU*, Neum 2016.
3. Jahić, M., Jahić, H., Isaković – Kaplan, Š., Demirović, L., Finansijsko računovodstvo, V izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Sarajevo, 2018. Godine
4. Karapavlović, Nemanja, “Uticaj kreativnog računovodstva na kvalitet finansijskog izvještavanja” *Ekonomski horizonti*, br. 13, 2011. Godine
5. Klikovac, A., Financijsko izvještavanje u Evropskoj Uniji – kompartivni prikaz, Zagreb 2007.
6. Knežević, G., Stanišić N., Mizdraković, V., „Analiza finansijskih izveštaja“ *Univerzitet Singidunum*, Beograd 2013.
7. Lavelić – Filipović, Ana. „Pouzdanost (vjerodstojna prezentacija) kvaliteta finansijskih izvještaja sa osrvtom na tržište kapitala Crne Gore“. Podgorica: Montenegrin Jurnal of Economics, 2011.
8. Međunarodni standardi finansijskog izvještavanja (MSFI), Međunarodni računovodstveni standardi (MRS) i prateća uputstva, objašnjenja i smjernice koje donosi IASB. Mostar: Savez računovođa, revizora i finansijskih radnika FBiH, 2011.
9. Žager, K., Mamić – Sačer, I., Sever, S., Žareg, L., „Analiza finansijskih izvještaja“ *MASMEDIA d.o.o.* Zagreb, 2008.

