

ISSN 0353-8648

Vol. 51 (2)

EKONOMSKE TEME



Niš, 2013.

EKONOMSKE TEME

Izdavač: Ekonomski fakultet, Univerzitet u Nišu

Za izdavača:

Dr Zoran Arandelović, dekan

Glavni i odgovorni urednik:

Srdan Marinković

E-mail: srdjan.marinkovic@eknfak.ni.ac.rs

Uređivački odbor:

Željko Šević, Glasgow Caledonian University, Caledonian Business School

Eleftherios Thalassinou, University of Piraeus, Department of Maritime Studies

Fikret Čaušević, University of Sarajevo, School of Economics and Business, SEESOX Visiting Fellow
(St Anthony's College, Oxford)

Robert Gora, University of Information Technology and Management, Rzeszow, Poland

Robert Vodopivec, University of Maribor, Slovenia

Angel Georgiev Angelov, Faculty of Management and Informatics, UNWE, Sofia, Bulgaria

Penka Goranova, Tsenov Academy of Economics - Svishtov, Bulgaria

Dino Martellato, Faculty of Economics, University "Ca' Foscari" Venezia, Italy

Ljubica Kostovska, Faculty of Economics Skopje, Macedonia

Tatiana Orekhova, Donetsk National University, Ukraine

Alexandru Trifu, University „Petre Andrei” of Iasi, Romania

Ümit Gökdeniz, Marmara University, Istanbul, Turkey

Nikola Knego, Faculty of Economics Zagreb, Croatia

Veselin Drašković, Maritime faculty, University of Montenegro

Predrag Ivanović, Faculty of Economics Podgorica, Montenegro

Ljiljana Maksimović, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Kragujevcu

Dragana Pokrajčić, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu

Suzana Stefanović, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Nišu

Marina Đorđević, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Nišu

Snežana Radukić, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Nišu

Tatjana Stevanović, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Nišu

Tehnički urednik:

Marina Stanojević

Lektor:

Miroslava Đorđević

U finansiranju ovog časopisa učestvuje

MINISTARSTVO PROSVETE, NAUKE I TEHNOLOŠKOG RAZVOJA REPUBLIKE SRBIJE

Od strane Ministarstva časopis je svrstan u kategoriju časopisa vodećeg nacionalnog značaja (M51)

Časopis je indeksiran u sledećim bazama: EBSCO i CEEOL.

Adresa Redakcije:

Ekonomski fakultet, Univerzitet u Nišu, Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja br. 11, Niš

Tel. +381 18 528-624, 528-601

E-mail: ekonomske-teme@eknfak.ni.ac.rs Web: <http://eknfak.ni.ac.rs/ekonomske-teme/>

Tekući račun Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Nišu: 840-1683666-17

Štampa: Atlantis Niš

Tiraž: 200

SADRŽAJ

1. **Olga Bošković, Svetlana Popović, Nikola Njegovan**
PROCES KONVERGENCIJE U EMU 12 235-250
2. **Nebojša Jančićević**
UTICAJ NACIONALNE KULTURE NA
ORGANIZACIONO UČENJE I UPRAVLJANJE ZNANJEM 251-272
3. **Biljana Đorđević, Maja Ivanović-Đukić**
IZAZOVI MEĐUNARODNOG POSLOVNOG KOMUNICIRANJA
I IMPLIKACIJE ZA MENADŽMENT Ljudskih RESURSA 273-292
4. **Milivoje Davidović, Marina Grubor, Husein Mehmedović**
CILJANJE INFLACIJE:
DETERMINANTE, PREDUSLOVI, EFEKTI 293-312
5. **Miloš Todorović, Valentina Milosavljević**
SPOLJNA TRGOVINA MEKSIKA I SARADNJA SA SRBIJOM..... 313-333
6. **Ljiljana Bonić, Milica Đorđević**
KONTROLA KVALITETA
I JAVNI NADZOR EKSTERNE REVIZIJE..... 335-353
7. **Silviya Kostova**
AUDIT PROCEDURES FOR DISCLOSURE OF ERRORS
AND FRAUD IN FINANCIAL STATEMENTS..... 355-375
8. **Tatjana Stevanović**
POSLOVNI BUDŽET - INSTRUMENT ZA REALIZACIJU
STRATEGIJSKIH CILJEVA PREDUZEĆA 377-392
9. **Sonja Jovanović, Bojan Krstić, Vesna Janković Milić**
JAČANJE INSTITUCIONALNIH KAPACITETA ZA EFEKTIVNO
UPRAVLJANJE OTPADOM OD ELEKTRONSKE I ELEKTRIČNE
OPREME – IZAZOV ODRŽIVOG RAZVOJA ZEMALJA
U PROCESU PRIDRUŽIVANJA EU 393-409
10. **Svetislav Milenković, Jelena Tasić**
ORGANSKA HRANA KAO PERSPEKTIVNI PROIZVOD SRBIJE 411-424

Uvodnik

Ovaj broj, kao i prethodni, počinjemo prilogom iz oblasti međunarodne ekonomije, ali u kome se vešto kombinuje i aparat monetarne i fiskalne politike. Zbog svoje multidisciplinarnosti rad *Proces konvergencije u EMU 12*, autora Olgice Bošković, Svetlane Popović i Nikole Njegovana, je i odabran da otvori ovaj broj časopisa Ekonomskih tema. Ovo je ujedno i prilog koji se po primenjenoj naučnoj metodologiji izdvaja od ostalih radova koje objavljujemo u ovom broju.

Slede dva rada sa srodnom i izuzetno provokativnom tematikom. Rad Nebojše Janićijevića, pod naslovom *Uticaj nacionalne kulture na organizaciono učenje i upravljanje znanjem*, spada u red onih radova u kojima se vrlo složeni koncepti vešto povezuju, i time širi područje našeg razumevanja interakcije poslovnih organizacija sa okruženjem. Upravljanje ljudskim resursima osnovno je područje i narednog rada. Rad *Izazovi međunarodnog poslovnog komuniciranja i implikacije za menadžment ljudskih resursa*, Biljane Đorđević i Maje Ivanović-Đukić, karakteriše nešto uži fokus. U radu se naglašava značaj interkulturalne komunikacione kompetentnosti u međunarodnom poslovnom okruženju. Rad odlikuje vrlo pedantan pregled istraživanja usmerenih prema poslovnoj praksi, pa može izazvati interes i izvan akademskog čitalačkog kruga.

Rad Milivoja Davidovića, Marine Grubor i Huseina Mehmedovića, *Ciljanje inflacije – determinante, preduslovi i efekti*, kompetentna je analiza međunarodnih uskustava u primeni ove monetarne strategije. Obimna i pažljivo odabrana literatura čini rad korisnim vodičem onima koji žele da se bave ovim intrigantnim područjem monetarne teorije i politike u kome često izostaju konačni odgovori.

Rad Miloša Todorovića i Valentine Milosavljević, pod naslovom *Spoljna trgovina Meksika i saradnja sa Srbijom*, predstavlja dobro osmišljenu studiju slučaja, u kojoj autori analiziraju ekonomsku dinamiku, trendove i strukturu spoljne trgovine ove latino-američke države. Poseban segment rada posvećen je spoljnotrgovinskim odnosima ove države sa Srbijom, što bi trebalo učiniti rad zanimljivijim domaćem čitaocu.

Sledi grupa radova iz tematskog područja računovodstva, revizije i poslovnog upravljanja. Rad Ljiljane Bonić i Milice Đorđević, sa naslovom *Kontrola kvaliteta i javni nadzor eksterne revizije*, kompetentna je analiza odgovora društva na problem pouzdanosti revizorskih izveštaja. Kao pregled dobre prakse svakako je koristan vodič za države koje žele da se suoče sa ovim problemom. Postupanje u procesu revizije obrađuje se u narednom radu, pod naslovom *Audit procedures for disclosure of errors and fraud in financial statements*, autora Silvije Kostove. Radovi se upotpunjuju jer se oba rada zalažu za objektivnu i kompetentnu reviziju, s tom razlikom što se prvi rad bavi

ulogom šireg društvenog okruženja u nadzoru revizorske profesije, a naredni dometima same profesije. Rad Tatjane Stevanović, sa naslovom *Poslovni budžet – instrument za realizaciju strateških ciljeva preduzeća*, ukazuje na značaj poslovnog budžeta u realizaciji strateških ciljeva i efikasnom izvršenju operativnih aktivnosti.

Sve važnije pitanje održivog razvoja tema je narednog rada. Rad *Jačanje institucionalnih kapaciteta za efektivno upavljanje otpadom od elektronske i električne opreme – Izazov održivog razvoja zemalja u procesu pridruživanja EU*, Sonje Jovanović, Bojana Krstića i Vesne Janković Milić zaokružena je analiza institucionalnih rešenja za upavljanje elektronskim otpadom u EU i državama na njenoj periferiji.

Ovu svesku završavamo prilogom Svetislava Milenkovića i Jelene Tasić, pod naslovom *Organska hrana kao perspektivni proizvod Srbije*. Organska poljoprivreda postaje sve interesantnije područje istraživanja, a po analizama autora i ogranak poljoprivrede u kome Srbija može graditi konkurentnost svoje izvozne ponude.

Glavni i odgovorni urednik

Prof. dr Srđan Marinković



PROCES KONVERGENCIJE U EMU 12

Olgica Bošković

Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Srbija

✉ olga@ekof.bg.ac.rs

Svetlana Popović

Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Srbija

✉ ceca@ekof.bg.ac.rs

Nikola Njegovan

Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Srbija

✉ nikolanj@yahoo.com

UDK
336.02
(4-672EU)
Originalni
naučni rad

Apstrakt: Analiza fiskalne discipline i konvergencije u Evropskoj monetarnoj uniji važna je iz nekoliko razloga. Empirijske studije su potvrdile vezu između fiskalne politike i makroekonomskih performansi zemlje. Fatas i Mihov pokazuju da vlade koje koriste agresivnu fiskalnu politiku kreiraju značajnu makroekonomsku nestabilnost koja se ogleda u većoj volatilnosti autputa. Fiskalna konvergencija podstiče konvergenciju privrednih ciklusa jer eliminiše specifične fiskalne šokove. S obzirom da i kriterijumi konvergencije iz Mاستrihta i Pakt za stabilnost i rast zahtevaju fiskalnu disciplinu pre ulaska u monetarnu uniju, njihov cilj je da približe zemlje koje uđu u EU optimalnom valutnom području. Kriterijumi konvergencije zahtevaju od budućih članica da vode sličnu ekonomsku politiku i podstiču balansirani rast i razvoj. Na taj način će fiskalna disciplina i jača korelacija privrednih ciklusa bolje pripremiti zemlje kandidate za zajedničku valutu. Fiskalna disciplina utiče i na finansijska tržišta. Razlike u nacionalnoj fiskalnoj politici mogu da uspore integraciju finansijskih tržišta jer različite fiskalne pozicije država mogu da znače različite premije za rizik na suvereni dug, zavisno od očekivanog budžetskog deficita i javnog duga.

Primljeno:
07.12.2012.
Prihvaćeno:
15.07.2013.

Ključne reči: optimalno valutno područje, konvergencija, testiranje hipoteza panel podataka, test individualnih i vremenskih efekata.

1. Uvod

Evropska integracija je politički projekat koji uključuje proces ekonomske i finansijske integracije. Monetarna integracija se razvijala postepeno, nakon

dužeg perioda, kao nastavak ekonomske integracije Evrope. Događaji tokom 1990-ih su pokazali probleme nastojanja da se uvede nemoguće trojstvo. Naime, nije moguće istovremeno voditi nezavisnu monetarnu politiku, imati fiksne devizne kurseve i slobodno tržište roba i kapitala. Zbog toga je monetarna unija prirodni nastavak jedinstvenog tržišta. Rešenje nemogućeg trojstva je u uvođenju zajedničke valute, čime su kursevi članica nepovratno fiksirani, odricanju od autonomne monetarne politike koja se sada prenosi na nadnacionalni nivo uz jedinstveno tržište. Kurs evra je fleksibilan u odnosu na druge valute i postoji visok stepen autonomije monetarne politike Evropske centralne banke.

To je rešenje Delorovog izveštaja, koji na izvestan način ima zaštitnu ulogu. Obezbeđuje stabilnost deviznih kurseva što je dodatni podsticaj jačanju trgovine među članicama. Ni vrlo usko vezani kursevi valuta ne bi mogli da nametnu dovoljnu disciplinu monetarnoj politici, dakle ni izmenjena varijanta Mehanizma deviznih kurseva ne bi dala dobre rezultate. Jedinstveno tržište ne bi moglo da realizuje maksimalni potencijal bez jedinstvene valute. Jedinstvena valuta znači veću transparentnost cena, eliminiše valutni rizik, smanjuje transakcione troškove i povećava dobrobit za sve zemlje članice. One su u prethodnom periodu, s obzirom na obavezno članstvo u Mehanizmu deviznih kurseva, već izgubile kontrolu nad monetarnom politikom, osim zemlje sidra. Na ovaj način članice su stekle izvesnu mogućnost da učestvuju u procesu donošenja odluka o monetarnoj politici.

Uvođenje evra pokrenulo je debatu o endogenim efektima monetarne integracije, javila se „Nova“ teorija optimalnog valutnog područja ili pristup endogenosti. Prema De Gruvu i Mondeliju (De Grauwe, Mongelli, 2004), stvaranje monetarne unije može povećati stepen ekonomske integracije članica kroz integraciju trgovine, finansijsku integraciju, veću simetriju šokova i veću fleksibilnost tržišta roba i rada. Pristup endogenosti predstavlja dinamičko poboljšanje rane, statičke teorije optimalnog valutnog područja. Dok stara teorija poredi troškove i koristi preko izabраних indikatora u određenom periodu vremena, nova teorija analizira promene koje donosi monetarna unija. Fokus ranijeg pristupa je na pitanju koje zemlje su spremne za stvaranje monetarne unije, fokus novog pristupa je na pitanju šta se dešava u monetarnoj uniji, odnosno da li i koliko brzo se zemlje koje su ušle u monetarnu uniju kreću ka optimalnom valutnom području.

Optimalno valutno područje predstavlja optimalnu geografsku oblast za jednu valutu ili više valuta koje su neopozivo fiksirane. Teorija optimalnog valutnog područja je identifikovala kriterijume koje data zemlja, odnosno grupa zemalja treba da ispuni, da bi za njih ulazak u monetarnu uniju doneo dugoročne neto koristi. Najvažniji (Mundell 1961, 664) se odnose na nepostojanje veće asimetrije šokova koji pogađaju date zemlje, visok stepen mobilnosti rada, odnosno fleksibilnosti plata i centralizovanu fiskalnu politiku.

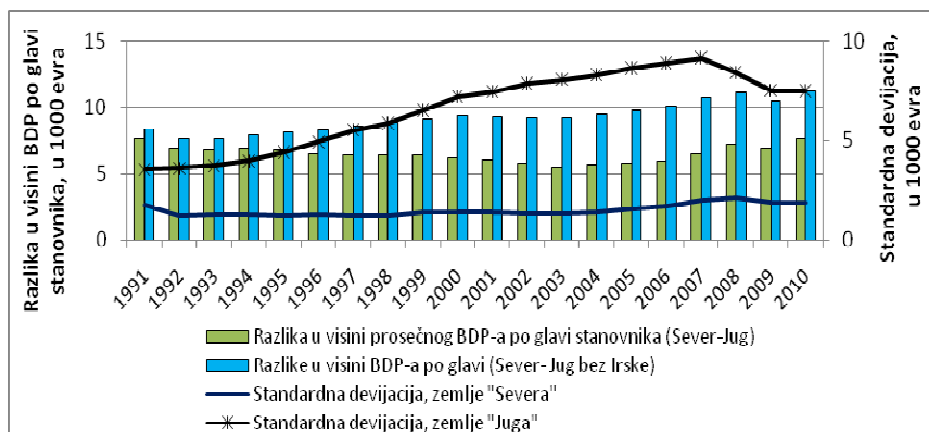
Države koje su 1999. godine oformile Monetarnu uniju nisu zadovoljavale te uslove. Mobilnost rada je bila i ostala niska, a jezičke razlike otežavaju zapošljavanje u drugim državama. Nedovoljna je fleksibilnost plata, a time i cena, prisutne su velike razlike u institucijama tržišta rada koje utiču na različita kretanja plata i cena, čak i u slučaju istih šokova. Jaka je uloga radničkih sindikata i vrlo visoka zaštita rada u pojedinim državama, što smanjuje tražnju za novim radnicima. Fiskalna politika je ostala na državama, nije centralizovana.

Praksa je, izabrala drugačije kriterijume u odnosu na one na koje je teorija ukazala, pet mastrihtskih kriterijuma su različiti od onih koje je Mandel definisao u svojoj analizi. Oni zahtevaju konvergenciju stopa inflacije, kamatnih stopa, deficita, javnog duga i stabilnost deviznog kursa pre ulaska u EMU. S obzirom da se ovi zahtevi ne poklapaju sa uslovima teorije optimalnog valutnog područja i nisu u potpunosti ispunjeni pre početka monetarne unije, postoji opravdana sumnja da li je za zemlje članice Evropske monetarne unije zajednička valuta dugoročno dobro rešenje.

Dakle, u momentu nastanka EMU nije predstavljala optimalno valutno područje za primenu jedinstvene monetarne politike. Prevladao je ipak stav da će okruženje monetarne unije doprineti većoj integraciji članica, pre svega kroz rast intra-trgovine i veću finansijsku integraciju. Suprotno očekivanjima, nije došlo do konvergencije ekonomskih performansi članica EMU. Umesto toga, odvijao se proces polarizacije (divergencije) ekonomskih rezultata dve grupe zemalja - perifernih ili zemalja Južne Evrope (u daljem tekstu zemalja juga) i zemalja centra odnosno bogatijih zemalja uglavnom Severne Evrope (zemalja severa). Posledica tog procesa je činjenica da EMU nije homogeno područje, zbog čega zajednička monetarna politika ne odgovara u potpunosti svima i ima različit uticaj na makroekonomske rezultate pojedinačnih zemalja. Dužnička kriza je potencirala te slabosti i pokazala da su neophodne ozbiljnije promene u dizajnu monetarne unije jer ona u postojećoj formi nije dugoročno održiva. Kreiranje i sprovođenje reformi podrazumeva poznavanje dimenzija razlika između ove dve grupe zemalja koje su u osnovi aktuelne krize.

2. Konvergencija ekonomskih performansi članica Evropske monetarne unije

Jedan od ciljeva EMU jeste ravnomerniji regionalni razvoj. On podrazumeva približavanje nivoa razvoja zemalja članica. Najčešći pokazatelj nivoa razvoja zemalja je bruto društveni proizvod po glavi stanovnika. Da se proces konvergencije nivoa razvoja država članica Evropske monetarne unije odvijao u prethodnom periodu, standardne devijacije i koeficijenti varijacije pokazatelja BDP po glavi stanovnika bi se vremenom smanjivale. Grafik 1. pokazuje izostanak tog procesa:

Grafik 1. Realna konvergencija, BDP po glavi stanovnika (u evrima, 2005=100)

Izvor: Kalkulacija na osnovu podataka- Eurostat, European Commission

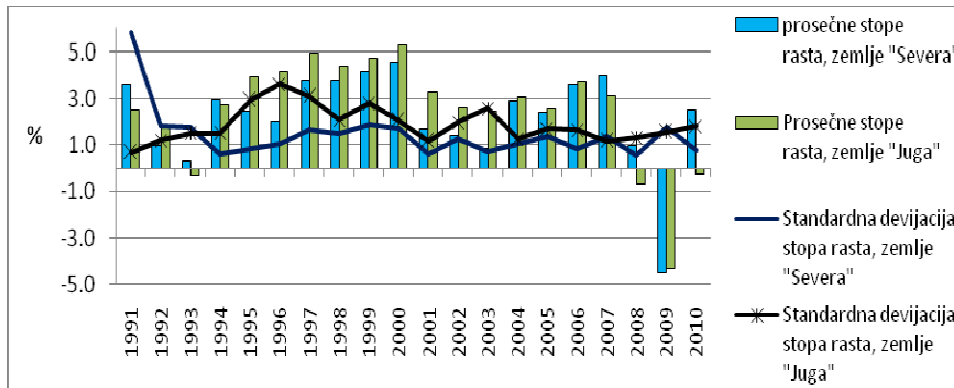
Do 2003. godine, dostignuti nivo razvoja, meren veličinom prosečnog BDP-a po glavi stanovnika¹ se blago približavao, nakon toga počinje trend konstantnog, značajnijeg povećavanja razlika. U grupi zemalja severa, u ove dve decenije, standardne devijacije prosečnog BDP-a po glavi stanovnika su uglavnom konstantne, osim u periodu krize. To znači da ni u ovoj grupi zemalja nije ostvarena konvergencija nivoa razvoja, ali su razlike od starta bile manje nego u grupi južnih zemalja i nije došlo do divergencije. Suprotno tome, kod zemalja juga, prisutne su veće razlike u nivou razvoja koje se vremenom značajnije povećavaju. Na čelu ove grupe zemalja je Irska koja beleži performanse bliže zemljama severa, na začelju je Portugal koji u proseku ima duplo manji BDP po glavi od Irske. Irska je jedina zemlja kod koje nakon ulaska u EMU počinje proces konvergencije. Kada se iz kalkulacije isključe podaci za Irsku, razlike između severa i juga beleže konstantni porast.² To znači da je u prethodnoj deceniji došlo do divergencije nivoa razvoja između ove dve grupe zemalja.

Sve do 2007. godine, zemlje juga imale su u proseku više stope rasta. Kriza je njih više pogodila, tako da od 2008. beleže negativan rast. Zemlje severa su u prethodnom periodu formirale dovoljno kapaciteta da brže izađu iz krize, jedino su u 2009. godini ostvarile pad privredne aktivnosti, ali već u narednoj godini ostvarena je pozitivna prosečna stopa rasta.

¹ Prosečan BDP po glavi stanovnika za zemlje severa minus prosečan BDP po glavi stanovnika za zemlje juga

² Prosečan BDP po glavi stanovnika severa minus prosečan BDP po glavi stanovnika za zemlje juga bez Irske

Grafik 2. Realna konvergencija, prosečne stope rasta



Izvor: Kalkulacija na osnovu podataka iz baze podataka AMECO, European Commission, Economic and Financial Affairs, (Last Update 10 November 2011)

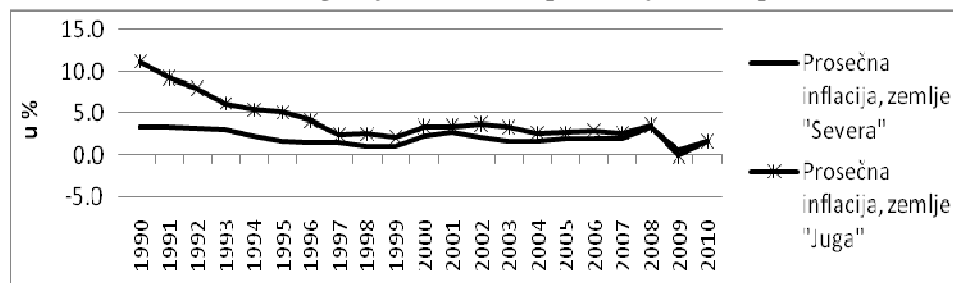
Veličina standardne devijacije u grupi zemalja severa je niža nego u grupi zemalja juga, što znači da one ostvaruju stope rasta koje se u proseku manje razlikuju. (Koeficijent varijacije u grupi zemalja severa, u posmatranom periodu, iznosi 5,5%, a u grupi zemalja juga 31,5%, odnosno 21,4% bez Irske). U obe grupe zemalja postoji blaga tendencija konvergencije od početka EMU, ali je kriza dovela do divergentnih kretanja među zemljama juga. Iako su stope rasta vodećih ekonomija zone evra bile niže u odnosu na male otvorene ekonomije, proces sustizanja razvijenijih članica se nije dešavao, osim u slučaju Irske.

S obzirom da posmatrana grupa zemalja ima zajedničku valutu i jedinstvenu monetarnu politiku, da bi ona dala zadovoljavajuće rezultate potrebno je približavanje stopa rasta, odnosno visok stepen povezanosti privrednih ciklusa. Zemljama koje beleže niže stope rasta, odgovara blaža monetarna politika koja će nižim kamatnim stopama stimulisati rast zaduživanja, tražnje i privredne aktivnosti. Stimulativna monetarna politika nije adekvatna za zemlje koje ostvaruju iznad prosečnu stopu rasta. Ona će dodatno pojačavati tražnju, može dovesti do pregrevavanja konjunktura i inflacije. S obzirom da su nominalne kamatne stope u zemljama monetarne unije na sličnom nivou, veća inflacija u pojedinim zemljama značiće manju realnu kamatnu stopu. To može da pokrene novi privredni ciklus i dovede do divergencije zemalja monetarne unije, poveća stopu inflacije i utiče da razlike u njenom nivou duže traju. S obzirom na visok kredibilitet Evropske centralne banke, pritisak tražnje ne mora da se u potpunosti odrazi na cene, već može doći do rasta špekulativnog mehura na pojedinim tržištima, pre svega, nekretnina i određenih hartija od vrednosti, kao što je slučaj sa Španijom i Irskom. Pucanje ovakvih mehurova, može da uzrokuje ekonomsku krizu većih razmera. Zemljama koje ostvaruju visoke

stope rasta odgovara nešto oštrija monetarna politika koja će sprečavati pregrevanje konjunktura, veliki rast tražnje i inflaciju. Ovakva monetarna politika, međutim može imati vrlo ozbiljne posledice u zemljama sa niskim stopama privrednog rasta, jer može prouzrokovati deflaciju. Naravno, monetarna politika ne može da se prilagođava pojedinačnim zemljama, ne postoje instrumenti za to, već se vodi na nivou proseka Unije. To znači da ona neće u potpunosti odgovarati ni brzo rastućim, ni zemljama čiji je rast ispod proseka Unije.

Osnovni cilj Evropske centralne banke je stabilnost cena, definisana kao stopa inflacije u zoni evra ispod, ali blizu 2% u srednjem roku. ECB ne može da se fokusira na stopu inflacije u pojedinačnoj zemlji- članici EMU, ne postoje instrumenti koji bi bili prilagođeni varijacijama u stopi inflacije među članicama. ECB je u prethodnom periodu bila prilično uspešna u realizaciji svog cilja, takođe je postignut visok nivo konvergencije stopa inflacije članica. Međutim, inflatorni diferencijali u Evrozoni su i dalje uporno prisutni. U velikim valutnim područjima često postoje razlike u visini stopa inflacije. Oni mogu biti rezultat makroekonomskog procesa prilagođavanja na asimetrične šokove, koji ne može da se odvija preko deviznog kursa i kada je mobilnost rada niska. Ovakvi inflatorni diferencijali traju relativno kratko i ne uzrokuju veće poremećaje. Međutim, uzroci mogu biti i drugačije prirode kada dovode do ozbiljnih divergentnih kretanja.

Grafik 3. Nominalna konvergencija, Prosečna stopa inflacije (indeks potrošačkih cena)



Izvor: Kalkulacija na osnovu podataka World Economic Outlook baze podataka od septembra 2011, International Monetary Fund

Razlika u stopama inflacije među zemljama članicama EMU se u periodu nakon 1980-te značajno smanjivala i stabilizovala na vrlo niskom nivou. Najveći pad je ostvaren u periodu koji je prethodio početku Evropske monetarne unije, kao rezultat napora zemalja da zadovolje postavljene matrihtske kriterijume. Evropska centralna banka donela je stabilnost, nezavisnost i kredibilitet kakav monetarna politika u nekim zemljama članicama ranije nikada nije imala. Tokom 1980-tih godina, veliki broj zemalja je imao

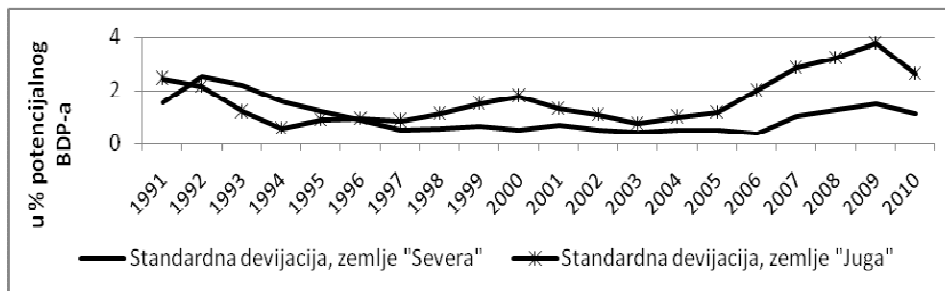
problema sa visokom inflacijom. Prednjačila je Grčka, zatim Portugal, Italija, Irska i Španija. Najveća monetarna stabilnost karakterisala je Nemačku i zemlje „vezane“ za nju- Holandiju i Austriju. Skoro sve posmatrane zemlje su uspešno sprovele proces dezinflacije tokom 1990-tih godina. Najviše problema sa inflacijom u ovom periodu imala je Grčka, a u znatno manjoj meri Portugal, Španija i Italija. Te razlike su, sa početkom vođenja zajedničke monetarne politike u narednoj deceniji smanjene, stopa inflacije ni u jednoj zemlji nije prelazila 4%. Sa druge strane, jedan od maastrichtskih kriterijuma je da stopa inflacije ne sme biti za više od 1,5 procentnih poena viša od prosečne stope u tri zemlje članice sa najnižom inflacijom. Iako je to kriterijum koji zemlja koja želi da uđe u EMU mora da ispuni u prethodnoj godini, evidentno je da u EMU postoje razlike u stopi inflacije veće od tog nivoa, što stvara probleme u formulisanju jedinstvene monetarne politike. Najmanje uspeha u obuzdavanju inflacije imala je Grčka, koja je samo pre ulaska u EMU zadovoljavala ovaj maastrichtski kriterijum. Odmah nakon toga, stopa inflacije počinje da raste i u 2010. godini dostiže visok nivo. Španija je bila iznad dozvoljenog nivoa do izbijanja krize, koja je uticala na smirivanje inflacije. Irska je u prvoj polovini ovog perioda imala stopu inflacije znatno višu od dozvoljene, zatim je 2004. godine postigla stabilizaciju, ali je kriza uticala na pojavu deflacije. Nemačka je u posmatranom periodu imala ispod prosečnu stopu inflacije.

Iako je u posmatranom periodu ostvareno značajnije smanjenje inflacije, merene indeksom potrošačkih cena u zemljama juga, ona je, osim u 2009. godini, bila na znatno većem nivou nego u zemljama severa. Dodatni problem predstavlja brži rast jediničnih troškova rada (koji nije praćen odgovarajućim povećanjem produktivnosti), zbog čega zemlje juga beleže konstantno smanjenje konkurentnosti u odnosu na zemlje severa. Kao rezultat toga, ove zemlje u proseku imaju veliki deficit platnog bilansa, dok severne zemlje ostvaruju suficite.

Stope rasta realnog BDP-a i njihove standardne devijacije (koeficienti varijacije) predstavljaju opšti, sintetički indikator razlike i usklađenosti privrednih ciklusa datih zemalja. Pored toga, potrebna je informacija da li je približavanje stopa rasta rezultat takve dugoročne tendencije kretanja ovih stopa ili dolazi do približavanja privrednih ciklusa ili oba. Jedan od osnovnih faktora uspeha monetarne unije, prema teoriji optimalnog valutnog područja, jeste korelacija privrednih ciklusa. Ako su privredni ciklusi zemalja članica monetarne unije visoko korelisani, biće potreban sličan odgovor monetarne politike u slučaju pojave različitih šokova, a smanjuju se i posledice asimetričnih šokova. Sinhronizacija privrednih ciklusa zemalja evrozona može se pratiti preko promena autput gega koji ilustruje cikličnu komponentu BDP-a. Autput geg predstavlja razliku između ostvarenog i potencijalnog bruto društvenog proizvoda. Kada se BDP povećava po stopi koja je manja od dugoročne tendencije, autput geg će biti veći, negativan. Kada se stopa rasta povećava iznad dugoročne tendencije, autput geg će biti pozitivan. Ukoliko su

veće razlike u veličini autput gepa među posmatranim zemljama, to znači da se one nalaze u različitim fazama privrednog ciklusa. Obrnuto, ukoliko se razlike smanjuju, znači da se njihovi privredni ciklusi približavaju.

Grafik 4. Realna konvergencija, volatilitnost autput gepa merena standardnom devijacijom



Izvor: Kalkulacija na osnovu podataka World Economic Outlook baze podataka od septembra 2011, International Monetary Fund

Standardne devijacije autput gepa su manje u grupi severnih zemalja, njihovi privredni ciklusi su više usklađeni i postoji tendencija približavanja sve do 2007. godine. Veći nivo standardne devijacije autput gepa i njen snažan rast od 2003. godine među zemljama juga znači da se razlike u privrednim ciklusima povećavaju. To stvara probleme u sprovođenju monetarne politike Evropske centralne banke koja se vodi na nivou monetarne unije i sve manje odgovara zemljama juga.

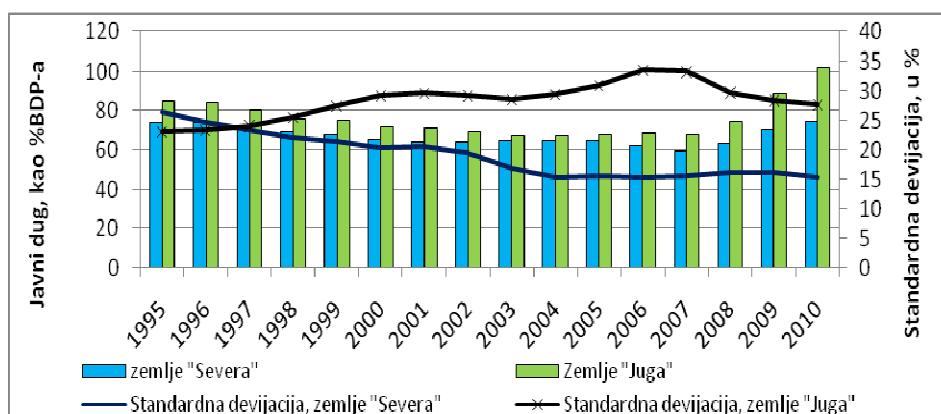
Neadekvatna politika javnih finansija može da uzrokuje inflaciju, a ona vodi apresijaciji realnog deviznog kursa i gubitku konkurentnosti. Zato neki autori smatraju da zemlje koje nisu prethodno postigle visok i održiv nivo finansijske konvergencije i ne treba da prihvate evro (Onorante 2006). U monetarnoj uniji fiskalna disciplina članica smanjuje eksternalije monetarnoj politici i sklonost ka većoj potrošnji vlade. Niži deficiti budžeta značiće niže kamatne stope i nižu inflaciju. S obzirom na značajna preliivanja između fiskalnih politika zemalja članica preko kamatnog kanala mehanizma transmisije, ako jedna zemlja vodi ekspanzivnu fiskalnu politiku, to će povećati njen kamatni spred, ali i opšti nivo kamatnih stopa u valutnoj uniji. Pored toga, mogućnost centralne banke da održava stopu inflacije na targetiranom nivou je manja u monetarnoj uniji nego kada se radi o nezavisnim državama. Smanjenje deficita budžeta će značiti smanjenje inflatornog pritiska i olakšati centralnoj banci postizanje monetarne stabilnosti.

I u fiskalnoj politici primetna je divergencija posmatrane dve grupe zemalja EMU. Zemlje severa u proseku imaju niži nivo javnog duga i postoji tendencija konvergencije, zemlje juga karakteriše viši javni dug i konstantni porast razlika

u njegovoj visini. Zemlje juga, u proseku imaju veće deficite budžeta nego razvijenije članice EMU.

Prema Argiroju i Kontonikasu (Arghyrou, Kontonikas 2010) u periodu pre krize tržišta nisu adekvatno vrednovala makroekonomske faktore i međunarodni rizik, ali je na ove faktore stavljen akcenat u toku krize. Od početka Evropske monetarne unije, najveći stepen konvergencije postignut je na tržištu državnih obveznica gde su se spreadovi značajno smanjili, odnosno kamatne stope na desetogodišnje obveznice država članica su konvergirale. Međutim, ta konvergencija je omogućila fiskalnu nedisciplinu u Grčkoj i Portugalu i uticala na kreiranje špekulativnih mehurova u Španiji i Irskoj. Nedostatak tržišne discipline u ovim zemljama doveo je do odlaganja neophodnih strukturnih reformi i uzrokovao divergenciju rasta plata i produktivnosti rada koja je za posledicu imala gubitak konkurentnosti i značajnu ekonomsku divergenciju između zemalja severa i juga.

Grafik 5. Fiskalna konvergencija, Javni dug, kao % BDP-a

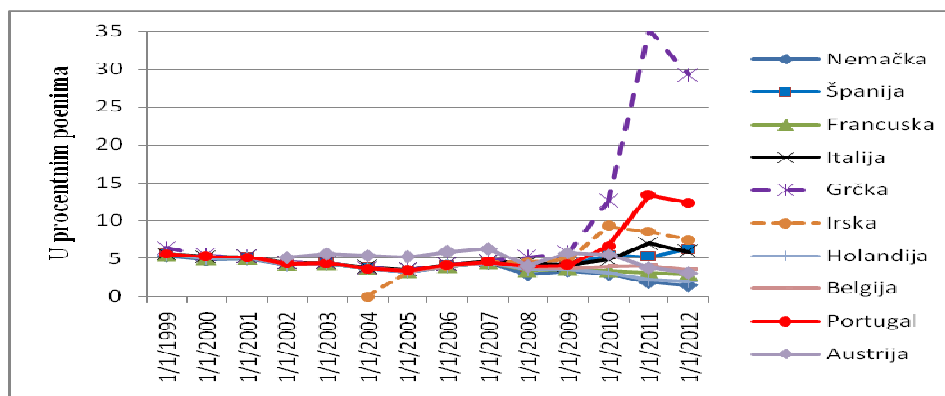


Izvor: Kalkulacija na osnovu podataka World Economic Outlook baze podataka od septembra 2011, International Monetary Fund

Dužnička kriza je počela u Grčkoj, novembra 2009. godine kao rezultat nepovoljnih očekivanja tržišta usled značajnog pogoršanja makroekonomskih performansi zemlje. Odatle se proširila na druge članice EMU, pre svega Portugal, Irsku i Španiju. Prema hipotezi o konvergenciji trgovine Arghyroya i Kontonikasa, tržišta su vrednovala samo najbolji scenario - pune konvergencije, iako su se konstantno pogoršavale makroekonomske performanse južnih članica. Izostao je očekivani pritisak tržišta na nedisciplinovane članice, ali i efektivan monitoring makroekonomskih performansi. Posledica je sve izraženija ekonomska divergencija i promena ponašanja tržišta. Percepcije rizika se promenila, tržište je počelo da vrednuje makroekonomske performanse i kažnjava

postojeće neravnoteže. Stoga se i u budućnosti ne očekuje velika konvergencija sredova na suvereni dug, sve dok postoje značajne makroekonomske neravnoteže unutar EMU.

Grafik 6. Sred na suvereni dug



Izvor: Reuters

Pre ulaska u EMU, sve problematične zemlje su imale visoke sredove na obveznice države sa rokom od 10 godina u odnosu na Nemačku. To je bila posledica tržišnih očekivanja o visini inflacije i depresijaciji deviznih kurseva. Tržište je dakle, kažnjavalo neodgovornu fiskalnu politiku kroz rast premija za inflatorni i valutni rizik.

3. Testiranje individualnih i vremenskih efekata za izabrane indikatore

Grafički prikazi kretanja vrednosti mera disperzije posmatranih ekonomskih varijabli tokom vremena sugerišu postojanje pozitivnog ili negativnog trenda. Međutim, za donošenje pouzdanih zaključaka o postojanju konvergencije ili divergencije potrebni su statistički testovi konvergencije vremenskih serija, koji daju veći nivo pouzdanosti u zaključivanju.

Statistička analiza nejednakosti u zemljama EMU sprovedena je na osnovu 240 podataka panela (12 zemalja tokom 20 godina). Ovi podaci omogućavaju ne samo analizu strukture i dinamike, već i promena u strukturi tokom vremena. Jedinice posmatranja su 12 zemalja članica Evropske monetarne unije (EMU 12) u periodu 1991-2010. godina. Isključene su zemlje koje su se kasnije pridružile EMU, zato što za njih postoje vrlo kratke serije podataka. S obzirom na kratko vreme, u ovim zemljama se ne može analizirati proces konvergencije, odnosno na osnovu kratkih vremenskih serija ne mogu se doneti validni zaključci. U 12 EMU zemalja ulaze aktuelne članice bez Kipra, Slovenije, Slovačke, Malte i Estonije. Korišćeni su sledeći indikatori: BDP po glavi

stanovnika, stope rasta BDP-a, autput gep, indeks potrošačkih cena, nominalni jedinični troškovi rada, saldo tekućeg računa, javni dug i deficit budžeta. Po svim pokazateljima je ustanovljeno da postoje razlike između dve grupe država članica EMU - zemalja severa i zemalja juga, sa određenom tendencijom njihovog povećanja i promena tokom vremena. Značajnost tih razlika i promena tokom vremena se ispituje u nastavku, primenom odgovarajućih F testova individualnih i vremenskih efekata na podatke panela. Proračun je izvršen korišćenjem programskog paketa SPSS.

Tabela 1. BDP po glavi stanovnika, po cenama iz 2005. godine

a. Rezultati testiranja individualnih efekata, zemlje severa 1991-2010.

Metod	Broj stepeni slobode	Vrednost	Verovatnoća
Metod analize varijanse (Anova F-statistic)	(6;133)	122.9363	0

b. Rezultati testiranja vremenskih efekata, zemlje severa 1991-2010.

Metod	Broj stepeni slobode	Vrednost	Verovatnoća
Metod analize varijanse (Anova F-statistic)	(19;120)	0.752957	0.7568

c. Rezultati testiranja vremenskih efekata, zemlje juga 1991-2010.

Metod	Broj stepeni slobode	Vrednost	Verovatnoća
Metod analize varijanse (Anova F-statistic)	(19;80)	0.803343	0.6967

d. Results of testing for individual effects, Southern countries 1991-2010.

Metod	Broj stepeni slobode	Vrednost	Verovatnoća
Metod analize varijanse (Anova F-statistic)	(4;95)	64.02256	0

Izvor: Kalkulacija na osnovu podataka- Eurostat, European Commission,
http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database
 preuzeto 28.1.2012

Testom individualnih efekata testirana je značajnost razlika između individualnih proseka (proseka izabranog pokazatelja za ceo period 1991-2010. po izabranim zemljama). Rezultati testiranja (segment a.) pokazuju da u posmatranom periodu postoje statistički značajne razlike između posmatranih zemalja (Austrija, Nemačka, Holandija, Francuska, Belgija, Finska i Luksemburg) u nivou bruto društvenog proizvoda po glavi stanovnika. Na to ukazuje vrednost statistike F testa = 122.9363 koja je signifikantna na nivou značajnosti od 5%, (p-vrednost = 0.0000 < 0.05). Testom vremenskih efekata testiraju se razlike između vremenskih proseka (izabranog pokazatelja posmatranih država po godinama). Ovaj test pokazuje da varijacije proseka

zemalja Severa (segment b.) iz godine u godinu nisu statistički značajne. Vrednost statistike F testa je nesigifikantna na nivou značajnosti od 5%: $F=0.752957$ (p -vrednost = $0.7568 > 0.05$). Kada su u pitanju zemlje juga, na osnovu rezultata testiranja vremenskih efekata (segment c.) zaključujemo da varijacije proseka u nivou bruto društvenog proizvoda po glavi stanovnika iz godine u godinu nisu statistički značajne. Vrednost statistike F testa je nesigifikantna na nivou značajnosti od 1%: $F=0.803343$ (p -vrednost = 0.6967). Rezultati testiranja individualnih efekata (segment d) pokazuju da u periodu 1991-2010. godina postoje statistički značajne razlike između posmatranih zemalja. Vrednost statistike F testa je sigifikantna na nivou značajnosti od 1%: $F=64.02256$ (p -vrednost = 0.0000).

Tabela 2. Output gep, Zemlje severa

a. Rezultati testiranja vremenskih efekata, zemlje severa 1991-2010

Metod	Broj stepeni slobode	Vrednost	Verovatnoća
Metod analize varijanse (Anova F-statistic)	(19;100)	9.837621	0

b. Rezultati testiranja individualnih efekata zemlje severa 1991-2010

Metod	Broj stepeni slobode	Vrednost	Verovatnoća
Metod analize varijanse (Anova F-statistic)	(5;114)	1.972637	0.088

Izvor: Kalkulacija na osnovu podataka World Economic Outlook baze podataka od septembra 2011, International Monetary Fund

Rezultati testiranja vremenskih efekata pokazuju da su varijacije proseka output gega zemalja severa iz godine u godinu statistički značajne (posmatrane zemlje: Austrija, Nemačka, Holandija, Francuska, Belgija, Finska). Vrednost statistike F testa je sigifikantna na nivou značajnosti od 5%: $F=9.837621$ (p -vrednost = $0.0000 < 0.05$). Na osnovu rezultati testiranja individualnih efekata, zaključujemo da u periodu 1991-2010. godina ne postoje statistički značajne razlike između posmatranih zemalja u output gepu. Na to ukazuje vrednost statistike F testa koja je nesigifikantna na nivou značajnosti od 5%: $F=1.972637$ (p -vrednost = $0.0880 > 0.05$).

Rezultati testiranja vremenskih efekata pokazuju da su varijacije proseka inflacije zemalja severa iz godine u godinu statistički značajne (posmatrane zemlje: Austrija, Nemačka, Holandija, Francuska, Belgija, Finska i Luksemburg). Vrednost statistike F testa je sigifikantna na nivou značajnosti od 5%: $F=10.85404$ (p -vrednost = $0.0000 < 0.05$). Na osnovu testa individualnih efekata zaključujemo da u periodu od 1991-2010 godine ne postoje statistički značajne razlike između posmatranih zemalja u inflaciji. Vrednost statistike F

testa je nesignifikantna na nivou značajnosti od 5%: $F=0.612874$ (p -vrednost = $0.7197 > 0.05$). Kod zemalja juga rezultati testiranja vremenskih efekata pokazuju da su varijacije proseka inflacije svih zemalja juga iz godine u godinu statistički značajne. Na to ukazuje vrednost statistike F testa, signifikantna na nivou značajnosti od 1%: $F=3.729274$ (p -vrednost = 0.0000). Rezultati testiranja individualnih efekata pokazuju da u period 1991-2010. godina postoje statistički značajne razlike između posmatranih zemalja u inflaciji. Vrednost statistike F testa ($F=5.665977$) je signifikantna na nivou značajnosti od 1%: (p -vrednost = 0.0004).

Tabela 3. Indeks potrošačkih cena

a. Rezultati testiranja vremenskih efekata, zemlje severa 1991-2010

Metod	Broj stepeni slobode	Vrednost	Verovatnoća
Metod analize varijanse (Anova F-statistic)	(19;120)	10.85404	0

b. Rezultati testiranja individualnih efekata zemlje severa 1991-2010

Metod	Broj stepeni slobode	Vrednost	Verovatnoća
Metod analize varijanse (Anova F-statistic)	(6;133)	0.612874	0.7197

a. Rezultati testiranja vremenskih efekata, zemlje juga 1991-2010

Metod	Broj stepeni slobode	Vrednost	Verovatnoća
Metod analize varijanse (Anova F-statistic)	(19;80)	3.729274	0

b. Rezultati testiranja individualnih efekata zemlje juga 1991-2010

Metod	Broj stepeni slobode	Vrednost	Verovatnoća
Metod analize varijanse (Anova F-statistic)	(4;95)	5.665977	0.0004

Izvor: Kalkulacija na osnovu podataka World Economic Outlook baze podataka od septembra 2011, International Monetary Fund

Tabela 4. Javni dug kao % BDP-a

a. Rezultati testiranja vremenskih efekata, zemlje severa i juga 1991-2010

Metod	Broj stepeni slobode	Vrednost	Verovatnoća
Metod analize varijanse (Anova F-statistic)	(19;196)	0.626747	0.8833

b. Rezultati testiranja individualnih efekata zemlje severa i juga 1991-2010

Metod	Broj stepeni slobode	Vrednost	Verovatnoća
Metod analize varijanse (Anova F-statistic)	(10;205)	67.9376	0

Izvor: Kalkulacija na osnovu podataka World Economic Outlook, International Monetary Fund, September 2011

Rezultati testiranja vremenskih efekata pokazuju da varijacije proseka javnog duga zemalja severa i juga iz godine u godinu nisu statistički značajne (posmatrane zemlje: Austrija, Nemačka, Holandija, Francuska, Belgija, Finska, Španija, Portugalija, Irska, Grčka i Italija). Na to ukazuje vrednost statistike F testa ($F=0.626747$), nesigifikantna na nivou značajnosti od 5%: (p-vrednost = $0.8833 > 0.05$). Na osnovu rezultata testiranja individualnih efekata u periodu 1991-2010. godina zaključujemo da postoje statistički značajne razlike između posmatranih zemalja u javnom dugu. Vrednost statistike F testa ($F=67.93760$) je sigifikantna na nivou značajnosti od 5%: (p-vrednost = $0.0000 < 0.05$).

Zaključak

Nedostatak zajedničke fiskalne politike, često se smatra velikom greškom u dizajnu EMU. Nemogućnost vođenja autonomne monetarne politike i politike deviznog kursa ograničava reagovanje zemalja članica na različite šokove, kao što je recesija. Neće sve zemlje biti pogođene na isti način, zbog čega će i nivo nezaposlenosti da se razlikuje. Zajednička monetarna politika neće odgovarati svima. Ona može da dodatno pogorša problem visoke nezaposlenosti i nedovoljnog outputa u jednim i problem previsoke tražnje, pregrevavanja konjunktura i inflacije u drugim zemljama. Zajednička valuta može da oslabi tržišne signale koji bi blagovremeno upozorili da javni dug neke od članica postaje preveliki.

Inflatorni diferencijali su prisutni od samog početka Evropske monetarne unije i predstavljaju trajni fenomen za neke od članica, pre svega Grčku, Portugal i Španiju. Konstantna realna apresijacija deviznog kursa za ove zemlje znači gubitak konkurentnosti, što uz visoku domaću tražnju finansiranu pozajmicama - privatnim i javnim, uzrokuje trajniji deficit budžeta i deficit platnog bilansa. To nije održiva situacija, ove zemlje se suočavaju sa problemom dugoročnog finansiranja. U periodu kada je tržište jednako vrednovalo rizik zemlje za sve članice EMU, one su mogle da se zadužuju po nižim kamatnim stopama. Međutim, sada se tržišta fokusiraju na iznos budžetskog deficita i javnog duga i zahtevaju veću premiju za zbog pogoršanja kreditnog kapaciteta zemlje. Time je rizik devalvacije nacionalnih valuta, koji je postojao pre ulaska u EMU, zamenjen rizikom smanjenja kreditnog rejtinga obveznica države. Empirijska analiza ne ukazuje na tendenciju snižavanja inflatornih diferencijala u budućnosti, naprotiv finansijska kriza je uzrokovala divergentna kretanja među članicama monetarne unije. Visok nivo heterogenosti - tržišta rada, finansijskih tržišta i visine inflacije, smanjuje efektivnost zajedničke monetarne politike.

Ukoliko funkcioniše mehanizam prilagođavanja preko mobilnosti rada i kapitala i fleksibilnosti cena i plata, ovi će troškovi biti manji od benefita ulaska u monetarnu uniju (smanjenje transakcionih troškova, eliminisanje valutnog

rizika), čak i ukoliko ne postoji centralizovana fiskalna politika. Međutim, rast ekonomskih neravnoteža između severa i juga pokazuje da mehanizam prilagođavanja unutar EMU ne funkcioniše. Mobilnost rada i cenovna fleksibilnost su niske, ne postoji jedinstveni jaki federalni fiskalni sistem kao dopuna zajedničkoj monetarnoj politici, postoje samo ograničeni fiskalni transferi. To nije bilo dovoljno da spreči narastanje trajnih neravnoteža u razmeni i pojavu krize suverenog duga.

Rešavanje aktuelne krize podrazumeva kombinaciju kratkoročnih i dugoročnih mera. Kratkoročne mere su neophodne za rešavanje akutnog problema nelikvidnosti i kako bi se održalo poverenje finansijskih tržišta. U dugom roku, međutim neophodne su ozbiljne reforme - kako strukturne reforme država koje će povećati konkurentnost, omogućiti konsolidaciju budžeta i viši i održivi nivo rasta, tako i institucionalne reforme na nivou EMU. Same države članice EMU su odgovorne za rešavanje svojih dugoročnih problema sa javnim dugom. Zemlje juga moraju da vode restriktivnu fiskalnu politiku, da povećavaju konkurentnost i ostvaruju više stope privrednog rasta. Takođe je potrebno i snižavanje kamata na njihov suvereni dug. Rast konkurentnosti podrazumeva povećanje produktivnosti i sporiji rast plata i cena nego u zemljama Severa. Kredibilni i dosledno primenjeni programi reformi potrebni su za vraćanje poverenja tržišta i snižavanje kamata na suvereni dug. Rast konkurentnosti zajedno sa fiskalnom konsolidacijom će pomoći u smanjenju deficita tekućeg računa i time neravnoteža unutar EMU.

Literatura

- Ahern, R. et al. (2011), "The Future of the Eurozone and U.S. Interests", Congressional Research Service Report for Congress, 7-5700, R41411
- AMECO, European Commission, Economic and Financial Affairs, http://ec.europa.eu/economy_finance (accessed 16.1.2011)
- Barbosa, J.R. and Alves, R.H., (2011), "Divergent Competitiveness in the Eurozone and the Optimum Currency Area Theory", Faculdade de Economia, Universidade do Porto, FEP Working Papers, N. 436, November
- De Grauwe, P., Mongelli, F., (2004), The Enlargement of the Euro Area and Optimum Currency Areas, 8th CEPR/ESI Annual Conference on EMU Enlargement to the East and the West, Magyar Nemzeti Bank, September 24-25, Budapest
- Eichengreen, B. and von Hagen, J., (1996), "Fiscal Policy and Monetary Union: Is There a Tradeoff between Federalism and Budgetary Restrictions?", NBER Working Paper 5517, March
- Eurostat, European Commission, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database (accessed 28.1.2012)
- Fatas, A. and Mihov, I., (2003), "The Case for Restricting Fiscal Policy Discretion", *Quarterly Journal of Economics*, 118 (4), 1419-1447
- Feldstein, M., (1997), "The Political Economy of the European Economic and Monetary Union: Political Sources of an Economic Liability", *The Journal of Economic Perspectives*, 11(4), autumn, p. 23-42

- Financial Sector Benchmarking System (2012.), "Regional Comparison and Financial Sector Overviews for 12 Countries in Southeast Europe and Eurasia"
- Hsiao, C., (2003), "Analysis of Panel Data, University of Southern California", Cambridge, University Press
- Kirkegaard, J., (2010), "Will It Be Brussels, Berlin, or Financial Markets that Check Moral Hazard in Europe's Bailout Union? Most Likely the Latter!", Peterson Institute for International Economics, Policy Brief, PB10-25
- Matthijs, M., (2011), "Germany's Role in Crafting a Solution to the 2010 EMU Sovereign Debt Crisis: Persuading with Power or the Power of Persuasion?", The Twelfth Biennial International Conference of the European Union Studies Association (EUSA), Boston, Massachusetts, 4 March
- Matthijs, M., (January 2011), "Not Just a German Problem: Lessons from the EMU Sovereign Debt Crisis for Global Adjustment", Crooked Timber, <http://crookedtimber.org/2011/01/19/not-just-a-german-problem-lessons-from-the-emu-sovereign-debt-crisis-for-global-adjustment>
- Mundell, R., (1961), A Theory of Optimum Currency Areas, American Economic Review, Vol. 51, p. 664
- Onorante, L., (2006), Fiscal Convergence Before Entering the EMU, European Central Bank, Working Paper Series, No. 664, July
- Sovereign debt spread, Reuters, accessed 22.5.2012
- Waysand, C. et al. (2010), "European Financial Linkages: A New Look at Imbalances", IMF Working Paper, WP/10/295
- World Economic Outlook Database, International Monetary Fund, from September 2011

CONVERGENCE PROCESS IN EMU 12

Abstract: Analysis of fiscal discipline and convergence in EMU is important for several reasons. Empirical studies have confirmed the connection between fiscal policy and national macroeconomic performance. Fatas and Mihov showed that governments that use aggressive fiscal policy, create significant macroeconomic instability, reflected in higher output volatility. Fiscal convergence stimulates the convergence of economic cycles because it eliminates specific fiscal shocks. Considering that both Maastricht convergence criteria and the Stability and Growth Pact require fiscal discipline before joining EMU, their goal is to bring the countries that are joining the EU, closer to the optimal currency area. Convergence criteria require from the future members to have similar economic policies and to stimulate a more balanced growth and development. That way, the fiscal discipline and the stronger correlation of economic cycles will better prepare the candidate countries for the single currency. Fiscal discipline also affects the financial markets. Differences between national fiscal policies may slow down the integration of financial markets, because different national fiscal positions could mean different sovereign debt risk premiums, depending on the anticipated budget deficit and public debt.

Key words: optimal currency area, convergence, test of hypothesis with panel data, testing for individual and time effects.



UTICAJ NACIONALNE KULTURE NA ORGANIZACIONO UČENJE I UPRAVLJANJE ZNANJEM

Nebojša Janićijević

Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Srbija

✉ jnebojsa@eunet.rs

UDK
005.94
Originalni
naučni rad

Apstrakt: U radu se istražuje uticaj nacionalne kulture na preferencije organizacija u pogledu izbora oblika organizacionog znanja i karaktera procesa organizacionog učenja. Razvijaju se hipoteze o uticaju vrednosti individualizma – kolektivismu i „muških“ – „ženskih“ vrednosti u nacionalnoj kulturi na preferencije u pogledu izbora između eksplicitnog i implicitnog znanja u organizaciji, kao i na preferencije u pogledu izbora između četiri vrste organizacionog učenja: socijalizacije, internalizacije, eksternalizacije i kombinacije. Takođe, razvijaju se hipoteze o uticaju individualizma – kolektivismu i „muških“ – „ženskih“ vrednosti na transfer znanja između organizacija u različitim nacionalnim kulturama.

Primljeno:
27.03.2013.
Prihvaćeno:
04.07.2013.

Cljučne reči: nacionalna kultura, organizaciono učenje, upravljanje znanjem

1. Uvod

Poslednjih godina sve prisutnija tema istraživanja u interkulturnom (cross-cultural) menadžmentu jeste uticaj koji nacionalna kultura ima na organizaciono učenje i upravljanje znanjem. Ova se tema nametnula iz dva razloga. Prvo, koncept organizacionog učenja i upravljanja znanjem postaje sve značajnija tema u menadžmentu. Tome svakako doprinosi činjenica da je upravljanje znanjem proglašeno jedinim izvorom održive konkurentne prednosti u savremenim postindustrijskim društvima i društvima zasnovanim na znanju (Hammel, Prahalad, 1984). U praksi, ulaganja u znanje, informacije i, uopšte, u nematerijalnu aktivnu, postaje značajnije od ulaganja u materijalnu aktivnu (Reinhardt et al., 2003). S druge strane, proces globalizacije doveo je do toga da se biznis sve češće odvija u multikulturnom kontekstu. Usled toga su i znanja o različitostima između nacionalnih kultura sve važnija za uspešno vođenje organizacija (Hofstede, 2002). Interakcija ta dva procesa kao rezultantu daje

veoma intenzivno interesovanje za procese kreiranja i upotrebe znanja u multikulturnom kontekstu. Posebno su za popularnost ove teme istraživanja „krive“ multinacionalne kompanije i alijanse kao oblik interorganizacionog povezivanja (Lervik, 2008; Muthusamy, White, 2005). Uticaj nacionalne kulture na organizaciono učenje i upravljanje znanjem prvo je uočen u multinacionalnim kompanijama, prilikom pokušaja da se znanje koje postoji u matici multinacionalne kompanije iskoristi u filijalama te kompanije. Tada se uočilo da na taj proces deluju mnogi faktori koji mogu da ga podstaknu ili da mu budu barijera, a među njima je svakako jedan od najznačajnijih – razlika između nacionalnih kultura kreatora i korisnika organizacionog znanja. Slični problemi su se pojavili i u alijansama. Osim na transfer znanja, uočeno je da nacionalna kultura svojim vrednostima utiče i na preferencije u pogledu vrste i oblika organizacionog znanja, kao i karaktera procesa organizacionog učenja. Otkriveno je, naime, da se u različitim kulturama različito pristupa samom procesu stvaranja i korišćenja organizacionog znanja. Dakle, do danas su se, prilikom istraživanja uticaja nacionalne kulture na organizaciono učenje i upravljanje znanjem, izdiferencirale dve velike teme: 1. uticaj nacionalne kulture na oblik organizacionog znanja i proces organizacionog učenja; 2. uticaj nacionalne kulture na transfer znanja: kreiranje, difuziju, apsorpciju i korišćenje znanja u inter- kulturnom kontekstu.

Cilj ovog rada jeste da razvije hipoteze o kauzalnom odnosu različitih dimenzija nacionalne kulture, s jedne i oblika i vrsta organizacionog učenja i znanja, s druge strane. Rad je eksplorativnog karaktera i rezultira generisanjem hipoteza pogodnih za dalju empirijsku proveru. Rad se zasniva na nekim ranijim idejama (Bhagat, McDevitt, McDevitt, 2009) o uticaju nekih Hofštedovih dimenzija nacionalne kulture (Hofstede, 2001) na oblike i procese kreiranja organizacionog znanja (Nonaka, Toyama, Byosiere, 2003; Nonaka, 1991). U radu se te ideje razvijaju, produbljuju i artikulišu tako da se kreiraju hipoteze o relacijama određenih karakteristika nacionalnih kultura i određenih oblika i procesa kreiranja organizacionog znanja. Rad je strukturiran na sledeći način. Prvo će biti predstavljene dimenzije nacionalnih kultura onako kako ih je Hofšted identifikovao (Hofstede, 1980, 2001). Zatim će biti definisano organizaciono učenje i znanje i predstavljeni oblici toga znanja i procesa njegovog kreiranja, onako kako ih je identifikovao Nonaka (Nonaka, Toyama, Byosiere, 2003; Nonaka, 1991). Najzad, u poslednjem delu rada biće razvijene hipoteze o slaganju određenih dimenzija nacionalne kulture sa određenim vrstama organizacionog znanja i procesa organizacionog učenja. Takođe, biće analiziran i uticaj dimenzija nacionalne kulture na transfer znanja u multikulturnom kontekstu i razvijene odgovarajuće hipoteze.

2. Dimenzije nacionalne kulture

Nacionalnu kulturu razumemo kao „... mentalno programiranje: obrazac mišljenja, osećanja i delovanja koje svaka osoba stekne u detinjstvu i zatim primenjuje kroz čitav život“ (Hofstede, 2001, 25). Operacionalizacija njenog uticaja na organizaciono učenje i znanje zahteva da identifikujemo komponente sadržaja nacionalne kulture koje ih razlikuju jedne od drugih. Te komponente su dimenzije nacionalnih kultura koje su najčešće i bile predmet istraživanja autora u oblasti interkulturnog menadžmenta. Dimenzije nacionalnih kultura su zapravo osnovne pretpostavke i vrednosti koje čine njen sadržaj, koje određuju specifičan karakter nacionalne kulture i koji je razlikuju od ostalih nacionalnih kultura. Okvir za istraživanje i razumevanje dimenzija nacionalnih kultura, kao i njihovu prvu klasifikaciju, dali su Klukhon i Strodbek (Kluckhohn, Strodtbeck, 1961). Prema njihovom mišljenju, osnovne pretpostavke i vrednosti koje predstavljaju dimenzije nacionalnih kultura su zapravo odgovori na fundamentalna pitanja sa kojima se svaka društvena zajednica suočava. Postoji, naime, ograničen broj osnovnih pitanja koja svaka društvena zajednica ako želi da opstane i funkcioniše kao socijalna grupa, mora da reši. Recimo, svaka društvena grupa na neki način mora da reši pitanje moći i uticaja, odnosno njihove raspodele u grupi. Takođe, svaka društvena grupa mora da reši pitanje odnosa pojedinca i grupe. To su fundamentalna pitanja relevantna za sve društvene grupe u svakom vremenskom periodu, bez čijeg rešavanja grupa ne može da opstane kao zajednica. Drugim rečima, sve socijalne zajednice u svetu se u svakom vremenu suočavaju sa ograničenim setom sličnih ili istih pitanja i problema koje moraju rešiti. Na drugoj strani, postoji i ograničen broj alternativa rešavanja tih problema. Tako se, na primer, pitanje raspodele moći može rešiti na dva osnovna načina: hijerarhijski i egalitarno. Prvi način podrazumeva nejednaku, a drugi način uravnoteženu raspodelu moći u društvu. Pitanje odnosa pojedinca i kolektiva kome pripada rešava se na dva fundamentalna načina: individualizmom ili kolektivizmom. Prvi način podrazumeva prevlast interesa pojedinca nad kolektivnim interesom, a drugi način je obratan. Svi alternativni načini rešavanja osnovnih problema sa kojima se društva suočavaju su konstantno prisutni u svim društvima. Međutim, u svakom društvu se u određenom vremenu neke alternative preferiraju u odnosu na druge, odnosno nekim alternativama se daje prednost u odnosu na druge. Preferirane alternative u pogledu načina rešavanja osnovnih pitanja sa kojima se društvene zajednice suočavaju postaju dimenzije nacionalnih kultura tih zajednica. One kreiraju osnovu nacionalne kulture jednog društva i čine diferencija specifična u odnosu na kulture drugih društava.

Više autora je identifikovalo osnovne dimenzije nacionalnih kultura (Schwartz, 1992; Trompenaars, 1993; Hall, Hall, 1990; Javidan et al., 2006). Među njima, najpoznatije dimenzije nacionalnih kultura identifikovao je Gert

Hofšted u svom čuvenom istraživanju (Hofstede, 1980, 2001). Te dimenzije su i najviše korišćene za istraživanje uticaja nacionalne kulture na menadžment, moguće i zbog toga što ih je Hofšted kvantifikovao. Iz opisa tih dimenzija najbolje se vidi da je njihova suština – rešavanje osnovnih pitanja društva. Hofšted je identifikovao i opisao četiri osnovne dimenzije, na osnovu kojih je moguće razlikovati nacionalne kulture u svetu. Ove dimenzije su po karakteru dvopolne, tako da se svaka nacionalna kultura po svakoj dimenziji može pozicionirati na kontinuumu između dva ekstrema te dimenzije. Hofšted je, zahvaljujući svojoj metodologiji, uspeo da kvantifikuje poziciju svake nacionalne kulture po svakoj od dimenzija. On je svakoj nacionalnoj kulturi odredio indeks koji joj određuje poziciju na svakoj od kulturnih dimenzija.

Dimenzije nacionalne kulture predstavljaju osnovne vrednosti i pretpostavke koje dele članovi jedne nacionalne zajednice o ključnim pitanjima sa kojima je svako društvo suočeno. Problem socijalne nejednakosti i odnosa prema autoritetu društvo rešava usvajanjem pretpostavki o distanci moći. Pitanje odnosa pojedinca i kolektiva rešava se lociranjem nacionalne kulture na određenu poziciju na kontinuumu između dva ekstrema: individualizam - kolektivizam. Socijalne implikacije muškog i ženskog pola nalaze svoj odraz u dimenziji nacionalne kulture nazvanoj „muške vrednosti“ – „ženske vrednosti“ (masculinity–femininity). Dakle, svaka nacionalna kultura se pozicionira po ovoj dimenziji kao kultura sa pretežno „muškim“ ili „ženskim“ vrednostima. Najzad, način reagovanja na neizvesnost, promene, razlike i konflikte u društvu je određen stepenom izbegavanja neizvesnosti kao dimenzijom nacionalne kulture.

Distanca moći pokazuje stepen u kojem društvo prihvata činjenicu da je moć u institucijama i organizacijama raspoređena nejednako (Hofstede, 2002, 2001). Drugim rečima, distanca moći pokazuje stepen u kojem pripadnici jedne nacionalne kulture smatraju da je normalno i očekivano da moć bude neravnomerno raspoređena, tako da u društvu postoje vrlo moćni pojedinci i grupe, kao i oni koji uopšte nemaju moć. Distanca moći pokazuje kako je društvo rešilo problem distribucije moći i uticaja, a rešenja se mogu kretati između egalitarnosti (niska distanca moći) i visoke autoritarnosti (visoka distanca moći). Distanca moći pokazuje stavove ne samo onih moćnih, već i onih koji je nemaju i koji su prinuđeni na poslušnost. Visoka distanca moći indicira da i jedni i drugi smatraju da je nejednaka distribucija moći u društvu, kao i u organizacijama, sasvim normalno i prirodno stanje koje niti bi trebalo, niti se može menjati. Nejednakost distribucije moći u društvu se smatra jedinim mogućim i prirodnim stanjem stvari i preduslovom za funkcionisanje društva i njegovih organizacija. U društvima sa visokom distancom moći prevladava autoritarna svest, pa je i stepen autoritarizma vrlo visok.

Izbegavanje neizvesnosti indicira stepen ugroženosti koji osećaju članovi društva u neizvesnim, nejasnim ili promenljivim okolnostima. Izbegavanje

neizvesnosti jeste način na koji je društvo rešilo fundamentalni problem odnosa prema promenama, nepoznatom i neizvesnosti. Dva su moguća ekstremna odgovora. U nekim društvima se promene, neizvesnost i nepoznato tretiraju kao pretnja, oni se izbegavaju kad god je to moguće. U drugim društvima se ide u susret promenama, neizvesnosti i nepoznatom i oni se koriste kao šansa. U nacionalnim kulturama sa niskim izbegavanjem neizvesnosti, nivo tolerancije ljudi prema neizvesnosti, promenama i riziku je relativno visok. Različitosti se prihvataju a radoznalost ljudi i njihova spremnost na isprobavanje novog je relativno visoka. U nacionalnim kulturama sa visokim izbegavanjem neizvesnosti ljudi ne preferiraju promene, novosti, različitosti, rizik i neizvesnost. U takvim kulturama ljudi cene stabilnost, uredenost, poredak, poznatost, ponavljanje, jednostavnost. Usled toga se preferira formalizacija, standardizacija, kao i hijerarhija, koje u društvu treba da obezbede stabilnost i uredenost.

Individualizam - kolektivizam daje odgovor na fundamentalan problem koji svako društvo mora da reši: odnos pojedinca i kolektiva. Osnovna razlika između individualizma i kolektivizma sastoji se u lociranju odgovornosti za sopstvenu sudbinu. Individualizam podrazumeva da je svaki pojedinac odgovoran za sebe i svoju najbližu porodicu. Kolektivizam, nasuprot tome, podrazumeva da je za sudbinu svakog pojedinca odgovoran kolektiv kojem pripada, bilo da je taj kolektiv porodica, preduzeće ili društvo u celini. U kolektivizmu pojedinci veruju da imaju pravo da očekuju da se kolektiv brine za njih. Zauzvrat oni kolektivu i njegovom lideru duguju potpunu lojalnost. U individualizmu pojedinac veruje da je samo on odgovoran za sopstvenu sudbinu i da kolektiv nema obavezu prema njemu. U individualističkim kulturama, identitet je baziran na pojedincu, dok je u kolektivističkim kulturama baziran na socijalnom sistemu, odnosno kolektivu. Individualizam podrazumeva „labavu“ društvenu strukturu, u kojoj svako brine za sebe, pa ni socijalne veze nisu u tolikoj meri čvrste, a porodica je najčešće vrlo uska, primarna. U kolektivizmu postoji čvrsta socijalna struktura u kojoj su socijalni odnosi vrlo intenzivni i u kojoj se od pojedinca očekuje da vodi brigu ne samo o sebi, već i o članovima kolektiva kojem pripada. Porodica u ovakvim kulturama je najčešće proširena.

„Muške – ženske“ vrednosti dimenzija nacionalne kulture pokazuje odnos društva prema činjenju i postojanju. U kulturama u kojima preovlađuju vrednosti, kao što su: akcija, činjenje, postignuće, rezultati, odlučnost i agresivnost. Kako se ove vrednosti uglavnom percipiraju kao „muške“, otuda su i nacionalne kulture u kojima one dominiraju – „muške“ nacionalne kulture. To su „činiti“ kulture u kojima se nečija vrednost dokazuje rezultatom i činjenjem. Najčešće se nečija vrednost ocenjuje na osnovu sposobnosti zarađivanja novca i materijalnog blagostanja. Briga za druge ljude nije u centru pažnje pripadnika ove kulture. „Ženske“ nacionalne kulture su one u kojima dominiraju vrednosti kao što su: međuljudski odnosi, kvalitet života, balans i harmonija. Kako se ove vrednosti uglavnom pripisuju ženama, to su i nacionalne kulture u kojima

dominiraju ove vrednosti – „ženske“ nacionalne kulture. To su „biti“ kulture u kojima se vrednost ljudi dokazuje samim postojanjem i ulogom u socijalnoj mreži. U ovim kulturama preferira se uspostavljanje dobrih veza i odnosa sa prirodnim i socijalnim okruženjem.

3. Organizaciono učenje i upravljanje znanjem

Organizaciono učenje i upravljanje znanjem su srodni, povezani, mada ne i identični koncepti (Child, 2005). Oba koncepta se odnose na isti proces, ali je pristup tom procesu unekoliko različit. U tom smislu su ova dva koncepta dve slike istog procesa ili dve strane istog novčića. U fokusu oba koncepta je proces sticanja, širenja i korišćenja organizacionog znanja. Međutim, dok koncept organizacionog učenja, ima bihevioristički i deskriptivan pristup tom procesu, dotle koncept upravljanja znanjem ima menadžerski i preskriptivni karakter. Organizaciono učenje je usmereno na otkrivanje, analizu i opis procesa, putem koga nastaje i putem koga se koristi organizaciono znanje. Tom procesu se pristupa kao spontanom. Posebno se velika pažnja posvećuje biheviorističkim aspektima procesa: motivima, akcijama, interakcijama članova organizacije kao učesnika u tom procesu. Upravljanje znanjem je usmereno na propisivanje ili modeliranje procesa kreiranja, širenja i korišćenja znanja u organizaciji. Posebno se velika pažnja posvećuje upravljačkim akcijama koje treba da omoguće, potpomognu i ubrzaju kreiranje, širenje i korišćenje znanja u organizaciji. Tom procesu se pristupa kao planskom, svesno vođenom, procesu. Analiza uticaja nacionalne kulture se odnosi, kako na proces organizacionog učenja, tako i na upravljanje znanjem, te će ova dva termina biti korišćena simultano.

Rezultat organizacionog učenja i upravljanja znanjem jesu promene u kognitivnim strukturama i promene u ponašanju članova organizacije koje obezbeđuju povećanje sposobnosti organizacije prilikom prilagođavanja njenom okruženju (McGill, Slocum, 1994). To znači da proces organizacionog učenja ima dve osnovne komponente: kognitivnu i bihevioralnu. Naime, proces učenja podrazumeva promene u mentalnim šemama članova organizacije i u njihovim akcijama i ponašanjima. Učenjem ljudi ne menjaju samo sopstveno znanje i razumevanje svog mesta i uloge u organizaciji, već i svoje ponašanje. Sama promena kognitivnih struktura, koja pretpostavlja promenu svesti članova organizacije, nije dovoljna da zaključimo da je došlo do organizacionog učenja. Da bi nastale neke (pozitivne) posledice po organizaciju, neophodno je da ta promena svesti ljudi izazove i promenu njihovog ponašanja.

Slična dihotomija postoji i kada je reč o prirodi procesa organizacionog učenja i upravljanja znanjem (Easterby-Smith, Araujo, 1999). Jedna grupa autora naglašava njegovu tehničku stranu: procesiranje informacija. Ovi autori u organizacionom učenju vide, pre svega, proces prikupljanja, prerade,

memorisanja, širenja i korišćenja informacija. Drugi autori naglašavaju, međutim, socijalni karakter procesa organizacionog učenja. Za razliku od individualnog, organizaciono učenje uvek podrazumeva neku vrstu socijalne interakcije članova organizacije. No, baš zbog te interakcije, organizaciono učenje može da stvara znanje koje nema nijedan pojedinačan član organizacije.

Svrha organizacionog učenja i upravljanja znanjem jeste to što se, putem tog procesa, proširuje repertoar potencijalnih ponašanja članova organizacije kao pojedinaca, ali i organizacije kao kolektiva (Child, 2005). Time organizacija razvija sposobnosti koje do tada nije imala, posebno one koje joj omogućuju da ostvari konkurentsku prednost na tržištu. Budući da je vrlo često preduslov učenja novih ponašanja prethodno odučavanje od postojećeg ponašanja, nekad se, zapravo, ne dodaju novi, već se menjaju postojeći oblici ponašanja u organizaciji. Ovaj pogled na organizaciono učenje je blizak perspektivi organizacionih rutina (Starbuck, Hedberg, 2003). Naime, organizaciono učenje se može posmatrati i kao proces razvoja i primene novih pravila i rutina u organizaciji. Sticanjem novih znanja, odnosno učenjem, se unapređuje repertoar rutina kojima organizacija raspolaže i kojima može da odgovori na promene u okruženju.

Pregled relevantnih istraživanja pokazuje da proces organizacionog učenja i upravljanja znanjem ima tri osnovne faze: pribavljanje, širenje i primena znanja (Zheng, Yang, McLean, 2010). Pribavljanje znanja može biti iz internih i eksternih izvora (Pawlowsky, Forslin, Reinhardt, 2003). Interni izvori znanja su sami zaposleni ili članovi organizacije i ta vrsta njihovog znanja može biti postojeća ili nova. Članovi organizacije raspolažu individualnim znanjima i ona mogu postati izvor organizacionog znanja ali samo onda kada se prepoznaju, identifikuju, artikulišu, sistematizuju, formalizuju i prošire kroz organizaciju. Barijera aktiviranju postojećeg individualnog znanja, kao organizacionog, je nesposobnost organizacije i njenog menadžmenta da prepoznaju a još manje da artikulišu i prošire dato individualno znanje kroz organizaciju. Novo znanje članova organizacije se odnosi na njihove kreacije, ideje, inovacije koje zaposleni stvaraju u procesima ili proizvodima. Barijera koja se postavlja pri aktiviranju ovog izvora organizacionog znanja je često u nedovoljnoj motivaciji zaposlenih da inoviraju, usled lošeg sistema nagrađivanja, stila vođstva ili kulture organizacije. Eksterni izvori znanja su vrlo raznovrsni i obuhvataju, kako edukativni sistem, tako i tržište, konkurenciju, medije itd. Vrlo važan faktor aktiviranja eksternih izvora znanja jeste apsorpcioni kapacitet organizacije, odnosno njena sposobnost da otkrije, prihvati i primeni znanja koja dolaze izvan same organizacije (Volberda, Foss, Lyles, 2010). Druga faza procesa organizacionog učenja i upravljanja znanjem jeste stabilizacija i difuzija znanja. Stabilizacija znanja se vrši kroz procese sistematizacije, formalizacije, institucionalizacije znanja i njegovog memorisanja. Tokom tog procesa znanje može biti uvećano jer se, kombinacijom i integracijom postojećeg znanja, može dobiti novo znanje (Freiling, Fichtner, 2010). Difuzija je veoma važan proces za

organizaciono učenje i upravljanje znanjem, budući da organizaciono znanje postaje relevantno samo ako je dostupno svim članovima organizacije ili njenoj većini. Znanje se transformiše od individualnog u organizaciono, i to upravo artikulacijom i difuzijom. Poslednja faza u procesu organizacionog učenja i upravljanja znanjem jeste primena znanja u cilju unapređenja procesa i proizvoda organizacije. Bez primene, organizaciono znanje nema mnogo smisla. Primena ili korišćenje organizacionog znanja se manifestuje u izmenjenim i unapređenim ponašanjima članova organizacije, njihovim odlukama, akcijama ili interakcijama. Posledica tih promena bi trebalo da bude podizanje nivoa sposobnosti organizacije da odgovori zahtevima iz okruženja i unapređenje njene konkurentске prednosti.

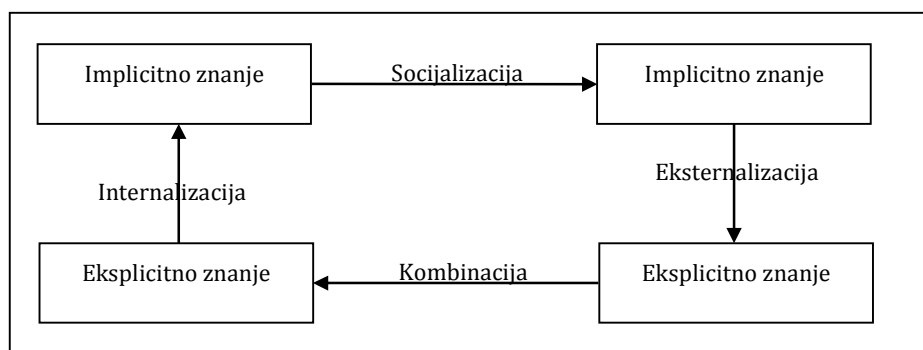
Dva osnovna oblika znanja su objektivno, otvoreno, opipljivo ili eksplicitno znanje i subjektivno, skriveno, implicitno i neopipljivo znanje. Eksplicitno znanje je ono koje je izraženo formalnim i sistematskim jezikom i može se koristiti u obliku podataka, naučnih formula, specifikacija, priručnika i sl. Eksplicitno znanje je nezavisno od konteksta i zato može lako biti transferisano, memorisano i transformisano. Implicitno znanje je duboko personalizovano i teško ga je formalizovati. Kao što i Polanji kaže: „Mi možemo da znamo više nego što možemo da kažemo“ (Nonaka, 1991). Razlika je upravo u implicitnom znanju koje sadrži intuiciju, nagađanja, ideje i znanja koja ne umemo da izrazimo, ali umemo da primenimo. Zato je ovo znanje duboko usađeno u naše aktivnosti, rutine, ideje i vrednosti. Implicitno znanje uvek zavisi od konteksta u kome je nastalo i teško se transferiše i memoriše. Skriveno znanje sadrži i kognitivne i tehničke elemente. Tehnički elementi implicitnog znanja uključuju neformalne i neuhvatljive veštine zanata. Kognitivni elementi implicitnog znanja obuhvataju mentalne modele koji su specifični za pojedinca i koji mu obezbeđuju određeno razumevanje sveta. Iz tih modela zatim proizilazi i veština koja čini tehnički deo implicitnog znanja. Artikulacija implicitnog znanja je zapravo ključan način kreiranja novog znanja u organizaciji.

Prema mišljenju Nonake, proces organizacionog učenja je zapravo proces pretvaranja individualnog u organizaciono znanje. U osnovi toga procesa nalazi se konverzija dva osnovna oblika ljudskog znanja, eksplicitnog i implicitnog, jednog u drugi (Nonaka, 1991). Budući da postoje dve vrste znanja u organizacijama, konverzijom jedne vrste u drugu može se izdvojiti četiri oblika stvaranja tog znanja: socijalizacija, eksternalizacija, kombinacija and internalizacija.

Prvi oblik stvaranja organizacionog znanja jeste socijalizacija koja podrazumeva proces konverzije implicitnog u implicitno znanje. Tokom ovog procesa prenosi se implicitno, skriveno ili subjektivno znanje sa jednog na drugog člana organizacije. Tipičan primer jeste prenošenje znanja sa majstora na šegrtu, tokom njihovog zajedničkog rada. Vrlo često majstor i ne objašnjava svome šegrtu šta radi, znanje mu ne prenosi eksplicitno, ali šegrt u procesu

socijalne interakcije, opservacije i imitacije upija znanje svoga majstora. Svaka deoba iskustava u procesu socijalne interakcije je zapravo proces prenošenja implicitnog znanja sa jednog pojedinca na drugog. Zato je primer socijalizacije i situacija u kojoj u procesu rešavanja određenih problema menadžment preduzeća diskutuje sa menadžerima prodaje o situaciji na tržištu. Socijalizacija kao oblik organizacionog učenja podrazumeva vrlo bliske i intenzivne interakcije između ljudi u organizacijama.

Slika 1. Oblici organizacionog znanja



Izvor: adaptirano prema Nonaka I., Toyama R., Byosiere P. (2003)

A Theory of Knowledge Creation. In: M. Dierkes, A.A. Berthoin, J. Child, I. Nonaka, eds. *Handbook of Organizational Learning & Knowledge*, Oxford: Oxford University Press.

Eksternalizacija predstavlja konverziju implicitnog, subjektivnog u objektivno, eksplicitno znanje. Na ovaj način se znanje koje je bilo samo u glavama i rukama nekih ljudi pretvara u opšte dobro organizacije. Dakle, implicitno znanje se, kroz proces eksternalizacije, artikuliše, odnosno od internog postaje eksterno. To nije uvek lak proces, jer nema garancija da će neki majstor ili profesionalac koji raspolaže velikim implicitnim znanjem imati volje i sposobnosti da ga artikuliše i uobliči u eksplicitno znanje. Artikulacija zahteva drugačije sposobnosti od onih koje su potrebne za sticanje znanja, pa zato često vrhunski fudbaler postane loš trener, a dobar istraživač – loš profesor. Efikasna sredstva za artikulaciju implicitnog znanja su modeli, metafore i analogije. Proces eksternalizacije znanja dešava se kada, na primer, grupa iskusnih industrijskih dizajnera, u dijalogu i korišćenjem modela, metafora i analogija, napiše uputstvo ili pravila uspešnog industrijskog dizajna.

Kombinacija je oblik konverzije individualnog znanja u organizaciono znanje u kome se elementi eksplicitnog, objektivnog znanja integrišu u celine koje su razvijenije, sistematičnije i složenije od svojih delova. Rekonfiguracijom postojećeg znanja, njegovim kombinovanjem, sortiranjem, kategorizovanjem i sistematizovanjem, može se stvoriti novo znanje. Kada se strategijski plan

kompanije operacionalizuje donošenjem operativnih planova pojedinih divizija ili sektora, vrši se jedan oblik kombinovanja eksplicitnog znanja. Takođe, kada profesor napiše udžbenik, on vrši kombinaciju postojećih znanja i tako kreira novo znanje. Nakon procesa kombinovanja, eksplicitno znanje, po pravilu, postaje raširenije i dostupnije zaposlenima, jasnije i sistematičnije i praktičnije za upotrebu.

Internalizacija je oblik konverzije znanja u kome se eksplicitno znanje pretvara u implicitno, i to tako što zaposleni i menadžeri u svom svakodnevnom radu primenjuju elemente eksplicitno formulisanih znanja. Osnovni oblik internalizacije je „učenje kroz delovanje“. Praktičnom primenom eksplicitnog znanja, zaposleni i menadžeri ga usvajaju kao svoje i ugrađuju u sopstvene mentalne šeme i rutine. Tako ovo znanje postepeno postaje deo implicitnog znanja zaposlenih i prelazi u njihovu podsvest. Mora se naglasiti da se internalizacija može vršiti ne samo primenom eksplicitnog znanja u realnoj situaciji na radnom mestu već i eksperimentisanjem i vežbanjem zaposlenih. Trening i obuka zaposlenih mogu da budu kontekst u kome se usvajaju eksplicitna znanja i zatim pretvaraju u implicitna. U tom procesu ono se obogaćuje i širi i tako nastaje novo implicitno znanje koje se zatim ponovo artikuliše u eksplicitno i tako se krug konverzije znanja i organizacionog učenja zatvara.

4. Uticaj nacionalne kulture na preferencije u izboru vrste organizacionog znanja i učenja

Osnovna pretpostavka ovog rada jeste da nacionalna kultura svojim pretpostavkama i vrednostima utiče na preferencije organizacija u izboru između oblika organizacionog znanja i procesa organizacionog učenja. Dakle, dimenzije nacionalnih kultura mogu da utiču na to da organizacije u njenom okviru preferiraju jedan od dva oblika organizacionog znanja, eksplicitno ili implicitno. Isto tako, nacionalna kultura utiče na preferencije organizacija u pogledu izbora pogodnih oblika organizacionog učenja: socijalizacija, eksternalizacija, kombinacija, internalizacija. Rad polazi od osnovnih ideja Bagat i njegovih saradnika i dalje ih razvija i artikuliše (Bhagat, McDevitt, McDevitt, 2009). Prema Bagatu i saradnicima, dimenzije nacionalne kulture koje utiču na preferencije u izboru vrste organizacionog znanja su: individualizam - kolektivizam i „muške“ – „ženske“ vrednosti (Bhagat, McDevitt, McDevitt, 2009).

Individualizam podrazumeva labavu socijalnu strukturu i niži stepen socijalnih interakcija. Ljudi visoko cene nezavisnost, samostalnost i smatraju se odgovornim za sopstveno blagostanje. Individualni identitet se izvodi iz ličnih osobina, vrednosti i kompetencija, a ne iz kolektivnog identiteta. Odnos prema kolektivu je racionalan, transakcioni i kalkulativan, te se ljudi smatraju

nezavisnim od kolektiva kome pripadaju. Vrednuje se individualni rezultat, postignuće i racionalnost, a informacije na osnovu kojih se donose odluke su uglavnom nezavisne od konteksta. U individualističkim kulturama društvo se vidi kao okvir za slobodnu razmenu ideja, znanja, emocija i dobara između slobodnih pojedinaca. Zato ljudi u individualističkim kulturama preferiraju kreiranje i korišćenje informacija koje su oslobođene konteksta, formalizovane i javne, te se kao takve slobodno mogu razmenjivati sa drugim pojedincima kojima su potrebne. Iz svih ovih razloga, u individualističkim kulturama ljudi preferiraju eksplicitne oblike znanja. Implicitno znanje podrazumeva suviše bliske odnose i intenzivne interakcije između pojedinaca što ne odgovara individualističkim vrednostima. Eksplicitno znanje je pogodan oblik znanja za individualizovano kreiranje, razmenu i korišćenje znanja jer ne uključuje obavezu deljenja zajedničkih emocija, vrednosti, ideja u kolektivu. U individualističkim kulturama se preferiraju oni oblici organizacionog učenja koji uključuju eksplicitno znanje: eksternalizaciju i kombinaciju. Kombinacijom se postojeća eksplicitna znanja kombinuju u novo eksplicitno znanje, dok eksternalizacija podrazumeva da se postojeće implicitno znanje pretvara u eksplicitno znanje. Kombinacija i eksternalizacija, su preferirani oblik, ne samo kreiranja, već i difuzije i apsorpcije organizacionog znanja. Dakle, u organizacijama u individualističkim kulturama dominantan oblik organizacionog znanja je eksplicitno znanje, a dominantan oblik kreiranja, difuzije i apsorpcije organizacionog znanja je kombinacija i eksternalizacija.

U kolektivističkim kulturama odnosi među pripadnicima socijalnih grupa, kao što su organizacije, su daleko bliži i intenzivniji nego u individualističkim kulturama. Ljudi svoj identitet pronalaze u kolektivu kome pripadaju i prema njemu osećaju visoku lojalnost. Zauzvrat, ljudi očekuju da će od svoje socijalne grupe imati podršku i zaštitu kada im bude potrebna. Odnos pojedinaca prema kolektivu je emocionalan, a ne racionalan. Vrednuje se grupna harmonija, konsensualno odlučivanje, timski rad. U takvoj kulturi, ljudi preferiraju kreiranje i korišćenje organizacionog znanja koje uključuje visoku međusobnu povezanost i intenzitet interakcija među članovima organizacije, što je upravo implicitno znanje. U kolektivističkim kulturama je vrlo važan identitet socijalne grupe koji se stvara kreiranjem njene specifične kulture. Taj identitet čini određeni kontekst u kome znanje jedino može da se kreira i koristi. Zato organizaciono znanje u kolektivističkim kulturama mora biti određeno kontekstom. Svojom zavisnošću od konteksta, implicitno znanje naglašava upravo važnost kolektivnog identiteta, toliko važnog u kolektivističkim kulturama. To ga onda čini pogodnim i preferiranim oblikom znanja u organizacijama koje funkcionišu u okvirima kolektivističkih kultura.

Organizacije u kolektivističkim kulturama preferiraju oblike organizacionog učenja koje uključuju konverziju u implicitno znanje: socijalizaciju i internalizaciju. Implicitno znanje se nalazi u rutinama, praksama, načinu rada i

ostalim organizaciono-specifičnim kompetencijama. Stoga nije čudno da pripadnici kolektivističkih kultura preferiraju ovu vrstu znanja, budući da se rutine, prakse i način rada razvijaju u kolektivu i kao posledica socijalnih interakcija u njemu. Socijalizacijom se implicitno znanje prenosi sa jednog na drugog člana kolektiva upravo kroz bliske međuljudske odnose koji često podrazumevaju i emocionalnu komponentu. Implicitno znanje, koje se kroz socijalizaciju prenosi sa jednog člana kolektiva na drugog, nosi u sebi kolektivni identitet kao važan deo konteksta. Zato se kroz socijalizaciju zapravo učvršćuje kolektivni duh i jača svest o pripadnosti socijalnoj grupi. Tako je socijalizacija najpogodniji oblik stvaranja organizacionog znanja. Internalizacija podrazumeva da se eksplicitno znanje internalizuje, odnosno da mu se da određeno kontekstualno značenje. Kroz proces internalizacije organizaciono znanje prestaje da bude nezavisno od konteksta i kao takvo vlasništvo bilo koje grupe i pojedinca. Kroz spajanja kontekstualnih elemenata i znanja, što se dešava u procesu internalizacije, znanje postaje imovina određene, specifične socijalne grupe. Ono tako postaje deo kolektivnog identiteta i time jača koheziju socijalne grupe i njen identitet. Zato je i ovaj oblik učenja prihvatljiv za pripadnike kolektivističkih kultura. Dakle, u kolektivističkim kulturama se preferira implicitno znanje, kao i socijalizacija i kombinacija kao oblici kreiranja, difuzije i apsorpcije organizacionog znanja.

Na osnovu opisanog uticaja individualizma-kolektivizma kao dimenzije nacionalne kulture na oblike organizacionog znanja i organizacionog učenja, možemo postaviti sledeće dve hipoteze:

H₁: U individualističkim kulturama preferirani oblik organizacionog znanja je eksplicitno znanje, a preferirani oblici organizacionog učenja su eksternalizacija i kombinacija.

H₂: U kolektivističkim kulturama preferirani oblik organizacionog znanja je implicitno znanje, a preferirane vrste organizacionog učenja su socijalizacija i internalizacija.

„Muške“ vrednosti u nacionalnoj kulturi podrazumevaju odlučnost, agresivnost, brzinu, snagu i efikasnost. Visoko se vrednuje činjenje, uspeh, uticaj, kontrola, postignuće i sticanje materijalnih dobara. U organizacijama koje pripadaju „muškim“ kulturama, ljudi su orijentisani na zadatke i preferiraju da ih ostvaruju kroz radnu ili formalnu, u odnosu na socijalnu, odnosno neformalnu komponentu organizacije. Stoga u nacionalnim kulturama sa „muškim“ vrednostima ljudi preferiraju eksplicitno znanje. Ova vrsta znanja je formalizovana i nije ograničena kontekstom te je pogodna za korišćenje u radnoj, odnosno formalnoj komponenti organizacije. Budući da su ciljno orijentisani, pripadnici „muških“ kultura visoko cene znanje koje im može pomoći da ostvare svoje zadatke u radnoj komponenti organizacije. Oni nisu preterano zainteresovani za socijalnu komponentu organizacije, te zbog toga ne

vrednuju visoko kontekstualno ograničeno znanje kakvo je implicitno. Takođe, „muške“ kulture favorizuju oblike organizacionog učenja koji uključuju konverziju eksplicitnog znanja: eksternalizaciju i kombinaciju.

Nasuprot „muškim“ kulturama, u nacionalnim kulturama sa „ženskim“ vrednostima, visoko su vrednovani međuljudski odnosi, harmonija, balans. U takvim kulturama se uspeh meri prihvatanjem od strane kolektiva i dobrih odnosa sa drugim ljudima, pre nego materijalnog blagostanja. Pripadnici „ženskih“ kultura u organizacijama su usmereni na održavanje balansa privatnog života i karijere, harmonije u kolektivu, zadovoljstva članova organizacije. Oni su orijentisani na ljude umesto na zadatke. Stoga, ljudi u organizacijama u „ženskim“ kulturama, svoje ciljeve i zadatke nastoje da ostvare delovanjem kroz socijalnu i neformalnu komponentu organizacije. Upravo zato u kulturama sa „ženskim“ vrednostima, članovi organizacije će preferirati implicitno znanje. Ovo znanje je duboko usađeno u kontekst i ne može se koristiti bez uključivanja u socijalnu grupu i prihvatanja njenih vrednosti. To upravo odgovara „ženskim“ kulturama u kojima ljudi uspeh mere na osnovu kriterijuma koji su kontekstualno predeterminisani. Takođe, u „ženskim“ kulturama, članovi organizacije preferiraju oblike organizacionog učenja koji uključuju konverziju implicitnog znanja: socijalizaciju i internalizaciju. Socializacija kao oblik organizacionog učenja podrazumeva izgradnju bliskih odnosa među članovima kolektiva, što u skladu sa nastojanjem ljudi u „ženskim“ kulturama u da se postigne harmonije unutar kolektiva. Internalizacija, sa druge strane, odgovara „ženskim“ kulturama jer se kroz taj proces kreira znanje kao osnova harmoničnih odnosa u kolektivu.

Na osnovu opisanog uticaja „muške“ – „ženske“ dimenzije nacionalne kulture na oblike organizacionog znanja i organizacionog učenja, možemo postaviti dve hipoteze:

H₃: U kulturama sa „muškim“ vrednostima preferirani oblik organizacionog znanja je eksplicitno znanje, a preferirane vrste organizacionog učenja su eksternalizacija i kombinacija,

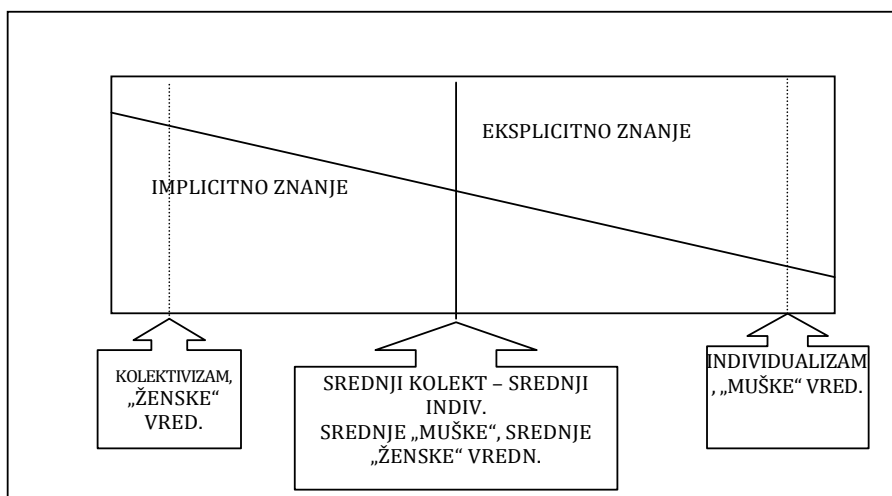
H₄: U kulturama sa „ženskim“ vrednostima preferirani oblik organizacionog znanja je implicitno znanje, a preferirane vrste organizacionog učenja su socijalizacija i internalizacija.

Prethodno formulisane hipoteze o uticaju dimenzija nacionalne kulture na oblike organizacionog znanja, možemo predstaviti na slici 2.

Iz opisa uticaja individualizma–kolektivizma i „muških“, odnosno „ženskih“ vrednosti na oblike organizacionog znanja koji su predstavljeni na gornjoj slici, može se zaključiti da će eksplicitno znanje biti preferirani oblik organizacionog znanja u kulturama sa visokim stepenom individualizma i prisustvom „muških“ vrednosti. Takođe, jasno je da će implicitno znanje biti

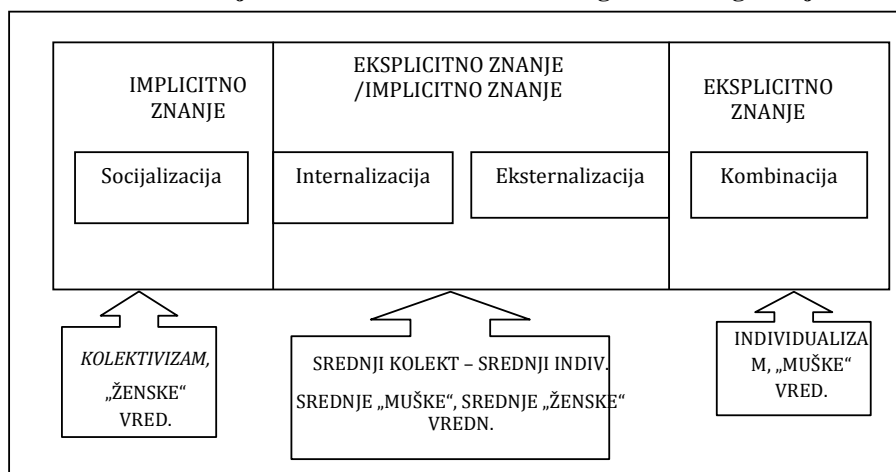
preferirani oblik organizacionog znanja u kulturama sa visokim stepenom kolektivismu i prisustvom „ženskih“ vrednosti. Najzad, u kulturama sa srednjim nivoom individualizma ili kolektivismu i „muških“, odnosno „ženskih“ vrednosti, kao i u kulturama koje kombinuju individualizam sa „ženskim“ vrednostima i kolektivismu sa „muškim“ vrednostima, podjednako su preferirani eksplicitno i implicitno znanje.

Slika 2. Uticaj nacionalne kulture na oblike organizacionog znanja



Na osnovu prethodno iznetih hipoteza o odnosu nacionalne kulture i oblika organizacionog učenja možemo konstruisati sledeću sliku:

Slika 3. Uticaj nacionalne kulture na vrste organizacionog učenja



Iz opisa uticaja individualizma–kolektivizma i „muških“ – „ženskih“ vrednosti na vrste organizacionog učenja koji su predstavljeni na gornjoj slici, može se zaključiti da će socijalizacija biti preferirani oblik organizacionog učenja u kulturama sa visokim kolektivizmom i prisustvom „ženskih“ vrednosti. Takođe, možemo zaključiti da će kombinacija biti preferirani oblik organizacionog učenja u kulturama sa visokim individualizmom i prisustvom „muških“ vrednosti. Najzad, u kulturama sa srednjim nivoom individualizma i kolektivizma, odnosno „muških“ – „ženskih“ vrednosti, kao i u kulturama koje kombinuju individualizam i „ženske“ vrednosti, kao i kolektivizam i „muške“ vrednosti, preferirani oblici organizacionog učenja su internalizacija i eksternalizacija.

5. Uticaj nacionalne kulture na transfer znanja između organizacija

Istraživanja transfera znanja, druge velike teme vezane za uticaj nacionalne kulture na organizaciono učenje i upravljanje znanjem, inicirane su problemima multinacionalnih kompanija i poslovnih alijansi (Lervik, 2008; Muthusamy, White, 2005). Unutar multinacionalnih kompanija se uvek, u određenom obimu, vrši transfer organizacionog znanja, i to najčešće u pravcu od matice ka filijalama u različitim zemljama. Budući da su filijale multinacionalne kompanije po definiciji u drugim zemljama i drugačijim kulturama od matične, postavlja se pitanje: „Da li razlike između nacionalne kulture iz koje potiče znanje i nacionalne kulture u kojoj se ono prihvata i koristi može da ometa ili podstiče transfer toga znanja?“. Filijale multinacionalnih kompanija su često „između čekića i nakovnja“. Matica vrši pritisak da se u filijalama primenjuju metode i prakse poslovanja kreirane u matici i nametnute kao standard za čitavu kompaniju, dok s druge strane, filijale trpe pritisak lokalnog konteksta koji im nalaže da primenjuju metode i prakse uobičajene u lokalnom kulturnom i institucionalnom kontekstu. Stoga se multinacionalnim kompanijama uvek postavlja pitanje: „U kojoj meri nametati prakse poslovanja nastale kao produkt organizacionog znanja matice i transferisanog ka filijalama u obliku standarda, a u kojoj meri dopustiti filijalama da svoje prakse zasnivaju na lokalnom znanju kreiranom u lokalnom kontekstu?“. Naravno, na transfer znanja utiču i brojni drugi faktori, kao što su institucionalni, tehnološki, tradicionalni (Lervik, 2008). Međutim, nacionalna kultura se izdvojila kao posebno važan faktor, kako samog transfera, tako i sposobnosti organizacije primaoca da prihvati i iskoristi znanje. Na drugoj strani su poslovne alijanse, interorganizacioni oblik povezivanja više samostalnih kompanija, u kojima se takođe vrlo često vrši transfer znanja. Zapravo, nekada je i jedini ili najvažniji razlog za formiranje alijansi upravo organizaciono učenje i transfer znanja. Svi problemi kreiranja i korišćenja znanja u interkulturnom kontekstu postoje i u alijansama, kao i u multinacionalnim kompanijama, samo su još komplikovaniji, budući da se radi o samostalnim kompanijama.

Mada se istraživanja uticaja nacionalne kulture na transfer znanja mogu podeliti u četiri perspektive, ovde ćemo se fokusirati samo na onu perspektivu koja tretira nacionalnu kulturu izvora znanja i primaoca znanja kao spoljne faktore koji utiču na motivaciju i sposobnost ili kapacitet davanja i prihvatanja znanja (Lervik, 2008; Almeida, Grant, Phene, 2002). Prema ovoj perspektivi, nacionalna kultura povećava šanse za uspešan transfer znanja onda kada se dimenzije kulture davaoca i primaoca znanja poklapaju. Uzrok tome leži u činjenici da znanje nikada nije oslobođeno značenja, već uvek sadrži i vrednosne orijentacije. Svaka informacija koja se transferiše iz jedne organizacije i zemlje u drugu organizaciju i zemlju ima i vrednosnu konotaciju. Kada se te vrednosne konotacije objektivnih informacija poklapaju ili su kompatibilne, davanje i primanje znanja su efikasniji. Kada se te vrednosne konotacije međusobno razlikuju, transfer znanja je komplikovaniji i manje efikasan.

Gradeći argumente na već razvijenim hipotezama o uticaju individualizma–kolektivizma i „muških“ – „ženskih“ vrednosti na preferencije u pogledu oblika organizacionog znanja i organizacionog učenja, možemo dalje razvijati hipoteze o uticaju tih dimenzija nacionalne kulture na transfer znanja. Možemo pretpostaviti da će transfer znanja biti olakšan ukoliko se nacionalne kulture davaoca znanja i primaoca znanja poklapaju u ove dve dimenzije nacionalne kulture. Ukoliko su obe kulture individualističke i „muške“, obe organizacije, davalac i primalac znanja, će preferirati eksplicitan oblik znanja kao i eksternalizaciju i kombinaciju kao oblike organizacionog učenja. U tom slučaju organizacija kreator i davalac znanja nastoji da transferiše to znanje u onom obliku u kome ga je i kreirala i za koji smatra da je najefikasniji oblik – eksplicitno znanje. Ona to znanje nastoji da transferiše u organizaciju primaoca znanja na način koji je toj organizaciji kulturno prihvatljiv, i to kroz kombinaciju i eksternalizaciju. Dakle, organizacija će to znanje oblikovati kroz modele, formule, pisane studije, patente, uputstva, standarde i druge oblike formalizovanog znanja. Takvo oblikovano znanje, organizacije u individualističkoj i „muškoj“ kulturi će pokušati da prenesu drugim organizacijama takođe kroz formalizovane metode. Ukoliko je i druga organizacija u individualističkoj kulturi i „muškoj“ kulturi, ona će preferirati da znanje od organizacije primaoca dobije upravo u eksplicitnom obliku i to kroz kombinaciju i eksternalizaciju. Usled poklapanja preferencija davaoca i primaoca znanja u pogledu oblika znanja i vrste organizacionog učenja, transfer znanja između organizacija koje se nalaze u individualističkim i „muškim“ kulturama, će biti efikasan. Stoga možemo formulisati hipotezu:

H₅: Kada se obe organizacije, davalac i primalac znanja, nalaze u individualističkoj i „muškoj“ kulturi, transfer znanja će biti olakšan i vršiće se dominantno kroz transfer eksplicitnog znanja putem procesa eksternalizacije i kombinacije.

Slična je situacija i kada je reč o organizacijama koje su u kolektivističkoj i „ženskoj“ nacionalnoj kulturi. Organizacija koja je davalac znanja u tom slučaju preferira implicitan oblik znanja. Ona kreira znanje u implicitnom obliku i sledstveno tome, samo takvo znanje može i prenositi. Implicitan oblik znanja podrazumeva da se ono razvija i nalazi u praksama i rutinama, u organizacionoj kulturi, tradiciji, „kako mi to radimo ovde“ sindromu. Malo tog znanja je formalizovano i javno objavljeno. Organizacije koje su davaoci znanja, onda preferiraju socijalizaciju i internalizaciju kao oblik organizacionog učenja, odnosno transfera znanja. Organizacija koja je davalac znanja nastoji da ga u implicitnom obliku transferiše, i to kroz intenzivne kontakte, saradnju, diskusije i međusobno razumevanje. Organizacije primaoci znanja, koje se takođe nalaze u kolektivističkim i „ženskim“ kulturama, takođe preferiraju prihvatanje znanja u implicitnom obliku. Menadžeri i zaposleni tih organizacija smatraju da je implicitno znanje najvažnije, te su najviše zainteresovani da takvo znanje apsorbuju i iskoriste. U ovakvim organizacijama, preferirani oblik učenja jeste socijalizacija i internalizacija. Znanja se najefikasnije apsorbuju kroz: saradnju, rad na zajedničkim projektima, uspostavljanje odnosa poverenja i svakodnevne kontakte. Budući da im organizacije kreatori i davaoci znanja koji takođe dolaze iz kolektivističke i „ženske“ kulture upravo pružaju znanje u implicitnom obliku i kroz socijalizaciju i internalizaciju, organizacije primaoci će biti veoma efikasne prilikom apsorpcije znanja. Dakle, kada su obe organizacije u kolektivističkim i „ženskim“ kulturama, transfer znanja će biti efikasan. Na osnovu iznetog, možemo formulisati sledeću hipotezu:

H₆: Kada se obe organizacije, davalac i primalac znanja, nalaze u kolektivističkoj i „ženskoj“ kulturi, transfer znanja će biti olakšan i vršiće se dominantno kroz transfer implicitnog znanja putem procesa socijalizacije i internalizacije.

Transfer znanja je otežan i neefikasan kada su organizacije davaoci i organizacije primaoci znanja u različitim nacionalnim kulturama. Kada je organizacija kreator i davalac znanja iz individualističke i „muške“, a organizacija primalac iz kolektivističke i „ženske“ kulture, mogu se predvideti problemi u transferu znanja. Organizacija, kreator i davalac znanja, će znanje kreirati i nastojati da transferiše u obliku eksplicitnog znanja. Nasuprot tome, organizacija koja je primalac će više vrednovati implicitno znanje i preferirati da znanje apsorbuje u tom obliku. Organizacija koja je davalac znanja će nastojati da znanje transferiše kroz artikulaciju i kombinaciju, dok će organizacija koja je primalac znanja želeći da to znanje prihvati kroz procese socijalizacije i internalizacije. Ovo će nesumnjivo izazvati probleme, nerazumevanja i zastoje u transferu, kao i u apsorpciji znanja. Isti je slučaj, samo obratan, kada je organizacija koja kreira i transferiše znanje iz kolektivističke i „ženske“ kulture, dok je organizacija koja apsorbuje znanje iz „muške“ i individualističke kulture. U tom slučaju organizacija koja kreira

znanje to uglavnom čini u implicitnom obliku i takvo znanje nastoji da transferiše, dok organizacije koje prihvataju i apsorbuju znanje očekuju eksplicitna znanja. Organizacije koje su davaoci znanja transferišu znanje kroz socijalizaciju i internalizaciju, dok organizacije koje su primaoci preferiraju znanja proistekla iz eksternalizacije i kombinacije kao metoda organizacionog učenja. Dakle, i u slučaju kada je organizacija davalac znanja iz kolektivističke i „ženske“ kulture, a organizacija primalac iz individualističke i „muške“ kulture, opet će transfer znanja biti neefikasan. Na osnovu iznetog, možemo formulirati sledeću hipotezu:

H₇: Kada se jedna organizacija nalazi u individualističkoj i „muškoj“ kulturi a druga organizacija u kolektivističkoj i „ženskoj“ kulturi, transfer znanja će biti otežan jer se preferencije organizacija učesnika u transferu znanja u pogledu oblika znanja i procesa organizacionog učenja razlikuju.

Opisane situacije procesu transfera znanja mogu biti sažete kao u sledećoj tabeli.

Tabela 1. Uticaj individualizma–kolektivismu i „muških“ – „ženskih“ vrednosti u nacionalnoj kulturi na transfer organizacionog znanja

Kultura organizacije davaoca znanja Kultura organizacije primaoca znanja	Individualizam, „muške“ vrednosti	Kolektivismu, „ženske“ vrednosti
Individualizam, „muške“ vrednosti	Kreiranje, davanje i apsorpcija eksplicitnog znanja kroz artikulaciju i kombinaciju	Kreiranje i davanje implicitnog znanja kroz socijalizaciju i internalizaciju / apsorpcija eksplicitnog znanja kroz artikulaciju i kombinaciju
Kolektivismu, „ženske“ vrednosti	Kreiranje i davanje eksplicitnog znanja kroz artikulaciju i kombinaciju / apsorpcija implicitnog znanja kroz socijalizaciju i internalizaciju	Kreiranje, davanje i apsorpcija implicitnog znanja kroz socijalizaciju i internalizaciju

Zaključci i implikacije za buduća istraživanja

Nacionalna kultura predstavlja jedan od najznačajnijih faktora koji utiču na preferencije organizacija u pogledu izbora oblika organizacionog znanja i načina njegovog stvaranja. Ona je takođe i veoma bitan faktor koji determiniše verovatnoću uspeha transfera znanja između organizacija u multikulturalnom kontekstu. To znači da će organizacije unutar različitih nacionalnih kultura

preferirati različite oblike organizacionog znanja, kao i različite procese organizacionog učenja. Ukoliko se njihove preferencije u pogledu vrste organizacionog znanja i karaktera procesa organizacionog učenja pokapaju, transfer znanja između njih će biti olakšan i imaće veće šanse za uspeh. Ukoliko se pak njihove preferencije u pogledu vrste organizacionog znanja i karaktera procesa organizacionog učenja razlikuju, transfer znanja između njih će nailaziti na barijere i imaće manje šanse za uspeh. Dimenzije nacionalne kulture koje su posebno relevantne za organizaciono učenje i znanje su individualizam – kolektivism kao i „muške – „ženske“ vrednosti. Ove dimenzije opredeljuju preferencije organizacija u pogledu izbora između „eksplicitnog“ i „implicitnog“ znanja kao dominantnog oblika organizacionog znanja. Ove dimenzije, takođe, determinišu preferencije organizacija pri izboru vrste organizacionog učenja između eksternalizacije i kombinacije, s jedne strane i socijalizacije i internalizacije, s druge strane. Istraživanja su pokazala da je razumno pretpostaviti da individualizam i „muške“ vrednosti u nacionalnoj kulturi impliciraju preferencije u korist eksplicitnog znanja kao i eksternalizacije i kombinacije kao oblika organizacionog učenja. Kolektivism i „ženske“ vrednosti u nacionalnoj kulturi impliciraju preferencije organizacije prema implicitnom znanju, kao i socijalizacije i internalizacije kao oblika organizacionog učenja. Transfer znanja između organizacija unutar nacionalnih kultura sa individualističkim i „muškim“ vrednostima, kao i između organizacija unutar nacionalnih kultura sa kolektivističkim i „ženskim“ vrednostima, biće olakšan i efikasan. Transfer znanja između organizacije unutar individualističke i „muške“ nacionalne kulture sa jedne i organizacije unutar kolektivističke i „ženske“ nacionalne kulture, biće otežan i neefikasan.

Hipoteze razvijene u ovome radu imaju značajne implikacije kako u teoriji tako i u praksi. Teorijske implikacije rada se odnose na potrebu daljeg empirijskog istraživanja kako bi se potvrdile ili odbacile navedene hipoteze o odnosu nacionalne kulture i organizacionog učenja i znanja. Dalje, neophodno je istražiti i ulogu ostalih dimenzija nacionalnih kultura u oblikovanju preferencija u pogledu organizacionog učenja i znanja. To se odnosi kako na ostale dve dimenzije koje je identifikovao Hofstede (2000), distance moći i izbegavanja neizvesnosti, tako i na kulturne dimenzije koje su identifikovali ostali autori (Schwartz, 1992; Trompenaars, 1994; Hall, Hall, 1990). Takođe, ovo istraživanje pokazuje da je vredno napora istražiti i uticaj nacionalne kulture na druge oblike organizacionog učenja i znanja (Argyris, Schon, 1978).

Praktične implikacije ovog rada su dvojake. Prvo, one se odnose na potrebu da menadžeri prilagode politike i prakse organizacionog učenja nacionalnoj kulturi u okviru koje se nalaze. Drugo, potrebno je da menadžeri sa više pažnje i senzitivnosti priđu transferu znanja onda kada se ono obavlja između organizacija koje funkcionišu u sasvim različitim nacionalnim kulturama.

Ograničenja ovog rada su značajna. Prvo i najveće ograničenje jeste njegov eksplorativni karakter. Ovaj rad je artikulacija i konceptualizacija kauzalnih relacija između dimenzija nacionalnih kultura i oblika organizacionog znanja i učenja. Izostanak empirijske provere hipoteza razvijenih u ovom radu onemogućava uopštavanja važnih zaključaka do koji smo u radu došli. Takođe, ograničenje rada se nalazi i u tome što se istražuje uticaj samo dve dimenzije nacionalne kulture u jednoj od više klasifikacija tih dimenzija dok se ostale klasifikacije i dimenzije nacionalnih kultura koje oni prepoznaju, zanemaruju. Takođe, istraživanje je obuhvatilo samo jednu klasifikaciju oblika organizacionog učenja i znanja dok je ostale klasifikacije prisutne u literaturi zanemarilo (Nevis, Di Bella, Gould, 1995). Na kraju, ograničenje rada jeste i izostavljanje iz analize mogućeg moderirajućeg efekta koji na relaciju između nacionalne kulture i organizacionog učenja imaju faktori poput institucionalnog konteksta (Lervik, 2008).

Literatura

- Almeida, P., Grant R. , Phene A. (2002) Knowledge Acquisition Through Alliances: Opportunities And Challenge. In M. Gannon, K. Newman, eds. *The Blackwell Handbook of Cross Cultural Management*. Oxford, UK: Blackwell, 67 – 76.
- Argyris C., Schon D. (1978) *Organizational Learning*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Bhagat, R.S., McDevitt, A.S., McDevitt, I. (2009) Cultural Variations in the Creation, Diffusion and Transfer of Organizational Knowledge. In: R. Bhagat, R.M. Steers, eds. *Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work*. Cambridge: Cambridge University Press, 174 – 193.
- Child, J. (2005) *Organization: Contemporary Principles and Practices*. Oxford: Blackwell.
- Easterby-Smith, M., Araujo, L. (1999) Organizational Learning: Current Debates and Opportunities. In M. Easterby-Smith, J. Burgoyne, L. Araujo, eds. *Organizational Learning and the Learning Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Freiling, J. , Fichtner, H. (2010) Organizational Culture as The Glue Between People And Organization: A Competence-Based View on Learning and Competence Building. *Zeitschrift für Personalforschung*, 24 (2): 152-172.
- Hall, E. T., Hall, M. R. (1990) *Understanding Cultural Differences*. Yarmouth, MA: Intercultural Press, Inc.
- Hamel, G. , Prahalad, C. (1994) *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hofstede, G. (2002) Images of Europe: Past, Present and Future. In: M. Warner and P. Joynt, eds. *Managing Across Cultures*. London: Thomson, 89 – 103.
- Hofstede, G. (2001) *Culture's Consequences*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Javidan, M., Dorfman, P. W., de Luque, M. S., House, R. J. (2006) In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE. *Academy of Management Perspectives*, 20(1): 67-90.
- Kluckhohn, F., Strodtbeck, F. (1961). *Variations in Value Orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Lervik, J. (2008) Knowledge Management And Knowledge Transfer in Multinational Transfers: Cultural And Institutional Perspectives. In: P. Smith, M. Peterson, D. Thomas, eds. *The Handbook of Cross Cultural Management Research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 301 – 317.
- McGill, M., Slocum, J. (1994) *The Smarter Organization*. New York: John Wiley&Sons.
- Muthusamy, S.K., White M.A. (2005) Learning and Knowledge Transfer in Strategic Alliances: A Social Exchange View. *Organization Studies*, 26 (3):415-441.
- Nevis, E., Di Bella, A., Gould J. (1995) Understanding organizations as Learning Systems. *Sloan Management Review*, 36(2).
- Nonaka, I., Toyama, R., Byosiére, P. (2003) A Theory of Knowledge Creation. In: M. Dierkes, A.A. Berthoin, J. Child , I. Nonaka I., eds. *Handbook of Organizational Learning & Knowledge*, Oxford, UK: Oxford University Press, 491-518.
- Nonaka I. (1991). The Knowledge Creating Company, *Harvard Business Review*, November–December.
- Pawlovsky P., Forslin J., Reinhardt R. (2003) Practices and Tools of Organizational Learning. In: M. Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child, I. Nonaka, eds. *Handbook of Organizational Learning & Knowledge*. Oxford: Oxford University Press, 775–793.
- Reinhardt R., Boremann M., Pawlovsky P., Schneider U. (2003) Intellectual Capital and Knowledge Management: Perspectives on Measuring Knowledge. In: M. Dierkes, A.A. Berthoin, J. Child, I. Nonaka I., eds. *Handbook of Organizational Learning & Knowledge*, Oxford, UK: Oxford University Press, 794–823.
- Schwartz, S.H. (1992) Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. In: M.P. Zanna, ed. *Advances in Experimental Social Psychology*. San Diego, CA: Academic Press, 1 -65.
- Starbuck, W., Hedberg, B. (2003) How organizations learn from success and failure. In: M. Dierkes, A.A. Berthoin, J. Child and I. Nonaka I., eds. *Handbook of Organizational Learning & Knowledge*, Oxford, UK: Oxford University Press, 327–351.
- Trompenaars, F. (1994) *Riding Waves Of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. New York: McGraw Hill.
- Volberda, H.W., Foss N.J., Lyles M.A. (2010) Absorbing the Concept of Absorptive Capacity: How to Realize its Potential in the Organization Field. *Organization Science*, 21 (4): 931 – 951.
- Zheng W., Yang B., McLean G.N. (2010) Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management. *Journal of Business Research*, 63: 763–771.

THE IMPACT OF NATIONAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL LEARNING AND KNOWLEDGE MANAGEMENT

Abstract: The paper studies the influence of national culture on organizations' preferences regarding selection amongst forms of organizational knowledge and character of organizational learning processes. Hypotheses are developed on the influences that the national cultures' values, such as individualism–collectivism and masculinity–femininity, have on preferences regarding the selection between explicit and tacit knowledge in an organization, as well as the influences on preferences regarding the selection among four types of organizational learning: socialization, internalization, externalization, or combination. Hypotheses are also developed on influences that individualism–collectivism and masculinity–femininity have on knowledge transfer between organizations from different national cultures.

Key Words: National Culture, Organizational Learning, Knowledge Management



IZAZOVI MEĐUNARODNOG POSLOVNOG KOMUNICIRANJA I IMPLIKACIJE ZA MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

Biljana Đorđević

Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Srbija

✉ biljana.djordjevic@eknfak.ni.ac.rs

Maja Ivanović-Đukić

Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Srbija

✉ maja.djukic@eknfak.ni.ac.rs

UDK
659.23
005.96
Pregledni rad

Apstrakt: U radu se govori o izazovima međunarodnog poslovnog komuniciranja koji proističu iz činjenice što ovaj proces često zahteva upotrebu nematernjeg jezika, kao i zbog toga što učesnici u ovom procesu mogu ispoljavati različite stilove verbalne i neverbalne komunikacije. Različiti stilovi komunikacije poslovnih partnera svoje utemeljenje imaju prevashodno u kulturama kojima pripadaju. Te razlike mogu u značajnoj meri da otežaju proces komunikacije, pa čak i da ugroze donošenje efektivnih poslovnih odluka. Imajući to u vidu, u radu se ukazuje da se kao pretpostavka uspešne međunarodne poslovne komunikacije nameće potreba da zaposleni koji su uključeni u ovaj proces poseduju specifičan oblik kompetentnosti – interkulturalnu komunikacionu kompetentnost. Ovaj oblik kompetentnosti odražava sposobnost da se efektivno komunicira bez obzira na kulturološke razlike između sagovornika. Neophodnost posedovanja interkulturalne komunikacione kompetentnosti istovremeno nameće funkciji menadžmenta ljudskih resursa specifične zadatke. Prvo, u cilju adekvatnog izbora zaposlenih za potrebe međunarodnog poslovanja treba da definiše odgovarajuće kriterijume selekcije, i drugo, da u slučaju potrebe za zaposlene organizuje odgovarajuću obuku, sa ciljem da se njihova interkulturalna komunikaciona kompetentnost još više poboljša.

Primljeno:
19.03.2013.
Prihvaćeno:
04.07.2013.

Ključne reči: međunarodna poslovna komunikacija, interkulturalne komunikacione kompetencije, selekcija, obuka, funkcija menadžmenta ljudskih resursa.

1. Uvod

Uključivanje organizacija na međunarodnu poslovnu scenu osim što generiše mogućnost ostvarivanja značajnog prinosa po osnovu pristupa jeftinijim sirovinama, jeftinijoj radnoj snazi, poreskih olakšica, širenja tržišta prodaje itd., generiše i brojne izazove. Reč je o tome što se izlaskom na međunarodnu poslovnu scenu predstavnici organizacije susreću sa poslovnim partnerima koji potiču iz drugačijeg ekonomskog, pravnog i društvenog ambijenta, što može usloviti drugačiji način razmišljanja i obrazac ponašanja u odnosu na onaj na koji su navikli. Međutim, jedan od ključnih izazova međunarodnog poslovanja vezan je za samu *komunikaciju* sa inostranim poslovnim partnerima. Ovaj izazov se nameće ne samo zbog toga što tada često treba koristiti nematernji jezik, već i zbog različitog kulturnog miljea odakle potiču poslovni partneri. Pripadnost različitim kulturama može usloviti različite stilove verbalne ili neverbalne komunikacije koji mogu biti različito protumačeni od strane učesnika u ovom procesu. Posledično, takve situacije mogu usporiti proces donošenja poslovnih odluka i, u konačnom, negativno se odraziti na realizaciju međunarodnih radnih zadataka. Zbog toga je važno da zaposleni koji su uključeni u ovakve aktivnosti preduzeća poseduju specifičan oblik kompetentnosti koji se u literaturi uobičajeno naziva *interkulturalna komunikaciona kompetentnost* (engl. *intercultural communication competence, cross-cultural communication competence*).

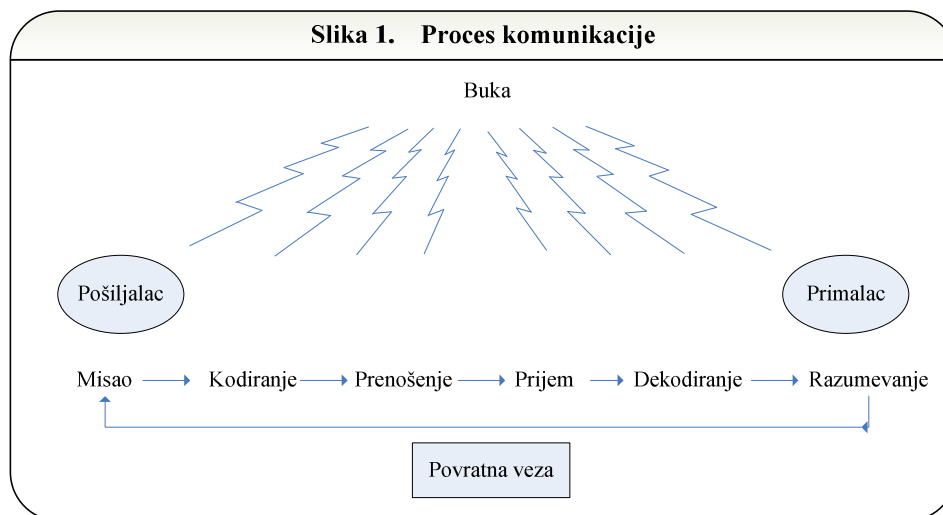
Važnost posedovanja interkulturalne komunikacione kompetentnosti, kao jedne od ključnih pretpostavki za uspešno izvršavanje međunarodnih radnih zadataka, ujedno za funkciju menadžmenta ljudskih resursa kreira zahtev da u cilju adekvatnog izbora predstavnika organizacije za ove poslove formuliše adekvatne kriterijume selekcije. Uz to, ukoliko je potrebno, od ove funkcije se očekuje da organizuje i odgovarajuću obuku za zaposlene kako bi se ovaj oblik kompetencija kod njih još više razvio. Jedan od pristupa koji u tom pogledu sve više privlači pažnju jeste pristup zasnovan na razvoju tzv. *kulturalne inteligencije* (engl. *cultural intelligence*).

Imajući u vidu navedeno, cilj ovog rada je da najpre ukaže na ključne izazove međunarodnog poslovnog komuniciranja generisane potrebom korišćenja nematernjeg jezika, kao i različitošću stilova komunikacije učesnika u ovom procesu. Uz to, cilj rada je i da apostrofira značaj adekvatne selekcije i pripreme zaposlenih kao važnih pretpostavki efektivne komunikacije sa inostranim poslovnim partnerima i uspešne realizacije međunarodnih radnih zadataka. Polazna pretpostavka je da se adekvatnom selekcijom zaposlenih i razvojem njihove interkulturalne komunikacione kompetentnosti može unaprediti međunarodna poslovna komunikacija. Autori će u pogledu metodologije istraživanja pokušati da na bazi teorijskih izvora i iskustava najbolje svetske prakse sagledaju ovako definisan predmet i cilj rada i dokažu pretpostavke od kojih su pošli u svom istraživanju.

2. Izazovi međunarodnog poslovnog komuniciranja

Komunikacija se uobičajeno definiše kao proces u kome se prenose misli i ideje od jedne osobe do druge (Francesco, Gold 2005). Kao što je poznato, ovaj proces počinje tako što pošiljalac poruke izražava svoju misao u formi za koju smatra da će je primalac poruke adekvatno razumeti. Kada se poruka transformiše u željeni format, tj. kodira, ona se od pošiljaoca do primaoca prenosi na različite načine: putem glasa, e-maila, memorandumima i sl. Nakon toga primalac poruke dekodira poruku, odnosno interpretira značenje simbola koje je pošiljalac upotrebio da bi izrazio svoju misao. Osnovna pretpostavka da informacija koja se prenosi bude adekvatno shvaćena jeste da pošiljalac i primalac poruke imaju zajedničku osnovu (*grounding*) (Clark, Brennan 1991). Tu osnovu mogu činiti različiti elementi, kao što su: obrazovanje, iskustvo, poreklo, sistem vrednosti, stavovi itd.

U procesu prenošenja, informacije se pod uticajem različitih faktora mogu deformisati. Ti faktori se u literaturi generalno označavaju kao „buka“ (*noise*), odnosno smetnje, pri čemu njihov uzrok može biti različit. To mogu biti različiti okviri posmatranja, kašnjenje informacija, ulepšavanje i prekrajanje informacija, gubitak poverenja u pošiljaoca itd. (Simić, 2010), ali i stvarna buka u okruženju, kao i određeni problemi tehničke prirode (Francesco, Gold, 2005). Opisani proces komunikacije može se predstaviti na sledeći način (slika 1).



Izvor: Francesco, M. A. i A. G. Gold (2005) *International Organizational Behavior*, New Jersey: Perason Pretince Hall, str. 70.

Kada je reč o *međunarodnoj* poslovnoj komunikaciji ona, po prirodi, predstavlja komunikaciju koja se odvija između pripadnika različitih zemalja. Kako oni najčešće pripadaju i različitim kulturama, ovakav vid komunikacije se uobičajeno naziva *interkulturalna komunikacija*. Zbog činjenice da učesnici u ovom procesu pripadaju različitim kulturama može se dogoditi da poruka koju je pošiljalac poslao (verbalna ili neverbalna) bude pogrešno dekodirana, odnosno da bude iskrivljena ili pogrešno protumačena. To može da dovede do različitih nesporazuma između učesnika u ovom procesu, što ujedno ovaj vid komunikacije čini znatno kompleksnijim od komunikacije između pripadnika iste zemlje. Takođe, jedan od izvora tzv. buke u procesu komunikacije mogu biti i kulturološke i društvene razlike između učesnika u ovom procesu (Francesco, Gold, 2005).

U međunarodnoj poslovnoj komunikaciji osim navedenog može se javiti i drugi niz problema. Pre svega, veoma ozbiljan problem može stvoriti korišćenje nematernjeg jezika jedne ili obeju strana u komunikacionom procesu. Tako, upotreba nematernjeg jezika može otežati pravilno kodiranje poruke od strane pošiljaoca ili stvoriti probleme u dekodiranju poruke od strane primaoca, ili pak stvoriti probleme u slanju povratne informacije.

2.1. Upotreba jezika u međunarodnom poslovnom komuniciranju

Kao što je istaknuto, jedan od izazova u međunarodnom poslovnom komuniciranju jeste korišćenje *nematernjeg jezika* u komunikaciji. Procenjuje se da u svetu postoji između 5.000 i 7.000 različitih jezika (Gibbs, 2002), mada ima mišljenja da se taj broj kreće i oko 10.000 (Thomas, 2008). Iskustvo govori da je engleski jezik veoma čest izbor u međunarodnom poslovnom komuniciranju. Međutim, budući da engleski jezik ima više formi, pojedinci koji su uključeni u međunarodno poslovno komuniciranje moraju biti pripremljeni i za forme koje mogu odstupiti od standardnog engleskog (britanskog) jezika.

Različitošć jezika nameće važnu temu u interkulturalnoj komunikaciji a to je pronalaženje zajedničkog jezika na kome će se komunicirati. To u najmanju ruku može da znači da će makar jedan učesnik u ovom procesu biti prinuđen da koristi nematernji jezik. Korišćenje drugog, nematernjeg, jezika u međunarodnom poslovnom komuniciranju može za učesnike u tom procesu da kreira i druge implikacije (Thomas, 2008):

- *prvo*, korišćenje drugog jezika kreira kognitivni napor. Reč je o tome da ovakav način komunikacije zahteva od osobe koja koristi drugi jezik znatno više napora, pa njegova dugotrajna upotreba može biti iscrpljujuća;
- *drugo*, tečan govor drugog jezika može da kreira uverenje da je osoba veoma kompetentna i u drugim oblastima, što ne mora da bude slučaj;

- *treće*, osoba koja u poslovnom komuniciranju govori svoj maternji jezik može da na nižu lingvističku kompetentnost sagovornika odgovori tako što će simplifikovati sopstvene izraze. To, na jednoj strani, može da poboljša komunikaciju između sagovornika tako što će se smanjiti nepotreban sadržaj, ali na drugoj, simplifikovanje izraza može biti okarakterisano kao dodvoravanje ili ulagivanje, pa može biti negativno ocenjeno.

Problemi jezičke prirode imaju još jednu dimenziju. Naime, zbog različitosti govornog jezika kompanije koje iznose svoje proizvode na međunarodno tržište moraju da vode računa o tome da li je naziv njihovog proizvoda ili čitavog brenda prihvatljiv i za druge zemlje. U tom smislu vrlo je ilustrativan primer kompanije *Chevrolet* koja se u Portoriku suočila sa veoma lošom prodajom automobila modela *Nova*, jer izraz *no va* na ovdašnjem jeziku znači „ne ide“ (Ricks, 1983).

2.2. Stilovi verbalne i neverbalne komunikacije uslovljeni kulturalnim razlikama

Izazovi međunarodnog poslovnog komuniciranja vezani su i za različite *stilove verbalne komunikacije*. Te razlike svoje glavno uporište imaju u različitim kulturama odakle potiču učesnici u tom procesu, pri čemu je od mnogo većeg uticaja *nacionalna* kultura kojoj pojedinci pripadaju nego što je, na primer, organizaciona kultura. Hofstede sa koautorima (1990) to objašnjava time što ljudi ulaze u organizaciju tek nakon što su njihove nacionalno utemeljene vrednosti, stavovi i verovanja već razvijeni, dok se organizacione norme ponašanja i vrednosti naknadno uče kroz proces socijalizacije u radnom okruženju (Hofstede et al. 1990). Stoga je za način razmišljanja, ponašanja, a time i komuniciranja u međunarodnom kontekstu od presudnog uticaja prevashodno nacionalna kultura.

Iako su mnogi autori dali svoje viđenje osnovnih dimenzija po kojima se nacionalne kulture razlikuju, u literaturi kada se govori o ovoj temi gotovo da je nezaobilazna Hofstedova klasifikacija dimenzija nacionalne kulture. Osnovne dimenzije po kojima se nacionalne kulture razlikuju prema pomenutom autoru su: individualizam/kolektivizam, distanca moći, izbegavanje rizika, muške vs. ženske vrednosti (Hofstede, 1980), dok je kasnije kao peta dodata dimenzija - dugoročna vs. kratkoročna orijentacija (Hofstede, 1991), odnosno šesta – prepuštanje vs. uzdržljivost (Hofstede et al. 2010). Poznavanje ovih dimenzija stvara osnovu da se ponašanje, način razmišljanja i komuniciranja inostranih poslovnih partnera bolje razume i time izbegnu mnogi nesporazumi.

Hall (1976), takođe, glavno uporište za različite stilove komunikacije u međunarodnim okvirima vidi u kulturi, pri čemu je za te razlike presudno da li je reč o kulturi niskog ili visokog konteksta (Hall, 1976). Za kulture visokog

konteksta karakteristično je da su veoma stabilne, kohezivne, da se sporo menjaju, da se ljudi u velikoj meri oslanjaju na tradiciju, istoriju, status itd. Posledično, poruke koje se upućuju sagovornicima u ovakvoj kulturi sadrže mali broj reči, jer se od njih očekuje da razumeju i ono što nije izgovoreno, odnosno da „čitaju između redova“. Glavni razlog zbog čega se u ovakvoj kulturi sa malo reči mogu prenositi i veoma kompleksne poruke je to što je „većina informacija sadržana ili u fizičkom kontekstu ili internalizovana u određenoj osobi“ (Hall, 1976, str. 91).

Nasuprot tome, u kulturama niskog konteksta poruka se isključivo prenosi rečima, dok je uticaj konteksta gotovo u potpunosti isključen. Stoga, da bi se poruka adekvatno prenela, komunikacija mora da bude direktna, precizna i otvorena kako ne bi ostalo prostora za pretpostavke, odnosno da se nešto podrazumeva. Hall (1976) s tim u vezi ukazuje da u kulturama niskog konteksta informacija koja se prenosi mora biti potpuna kako bi se nadomestilo ono što nedostaje u kontekstu (internom ili eksternom). Koje su kulture visokog, odnosno niskog konteksta pokazuje tabela 1.

Tabela 1: Kulture visokog i niskog konteksta

Kulture visokog konteksta
Japan
Arapske zemlje
Grčka
Španija
Italija
Engleska
Francuska
Severna Amerika
Skandinavske zemlje
Zemlje nemačkog govornog područja
Kulture niskog konteksta

Izvor: Hall, E. i M. Hall (1990) *Understanding cultural differences: Germans, French and Americans*, Yarmouth: Intercultural Press.

Budući da sagovornici u međunarodnom poslovnom komuniciranju mogu pripadati različitim nacionalnim kulturama, sa različitim karakteristikama, Gudykunst i Ting-Toomey (1988) su s tim u vezi identifikovali i četiri različita stila verbalne komunikacije. To su: direktan vs. indirektan, detaljan vs. koncizan, personalan vs. kontekstualan i instrumentalan vs. afektivan stil komunikacije (Gudykunst, Ting-Toomey 1988).

a) *Direktan* i *indirektan* stil komunikacije se prevashodno razlikuju po stepenu eksplicitnosti verbalne poruke. U *direktnom stilu* komunikacije

pošiljalac poruke pokušava da prenese svoja prava osećanja ili stavove kroz izbor odgovarajućih reči, dok u *indirektnom stilu* pošiljalac bira reči kako bi sakrio svoja prava osećanja, odnosno stavove. Direktan stil komuniciranja je karakterističan za individualističke kulture, dok je indirektan stil karakterističan za kolektivističke kulture.¹ Primera radi, u SAD je uobičajeno da pojedinac otvoreno izražava svoje neslaganje tako što u komunikaciji eksplicitno koristi izraze „ne“ ili „ja to ne mogu uraditi“, dok su npr. u Japanu češći izrazi „to može biti moguće“ ili „to je u osnovi interesantno“ i sl., a da se zapravo o tome ima negativno mišljenje.

b) Stil komunikacije može biti i *detaljan (elaborativan)* ili *koncizan (sažet)*. *Detaljan stil* komunikacije karakteriše bogata i sadržajna komunikacija koja pored iznošenja činjenica sadrži i druge elemente, kao što su opisi, česta ponavljanja, metafore i sl. Smatra se da je ovaj stil svojstven ljudima iz arapskih zemalja. Nasuprot tome, u *konciznom stilu* komunikacije kvantitet reči koje se koriste je znatno manji. Ovakav stil komunikacije koristi se u zemljama Dalekog istoka (Kini, Japanu, Tajlandu itd.). Između ova dva stila komunikacije koji se nalaze na suprotnim stranama kontinuuma nalazi se još jedan stil koji je označen kao *precizan stil (exacting style)*. *Precizan stil* komunikacije je onaj gde je naglasak na preciznoj upotrebi malog broja reči kako bi se prenela određena poruka. Ovakav stil komunikacije neguje se, na primer, u Engleskoj, Nemačkoj i Švedskoj. U ovim zemljama korišćenje prevelikog broja reči smatra se preterivanjem, odnosno preuveličavanjem, dok premali broj reči, takođe, nije dobar jer može da dovede do nejasnoća i dvosmislenosti.

c) *Personalnim stilom* komunikacije smatra se onaj stil gde je akcenat na licima koja su učesnici u procesu komunikacije, a ne na odnosima između njih. U *kontekstualnom stilu* sadržaj poruke je takav da se naglašava odnos između uloga učesnika u ovom procesu. Neke od zemalja u kojima se primenjuje personalni stil komunikacije su SAD, Australija, Danska i Švajcarska, dok se kontekstualni stil koristi u Japanu, Indiji, Gani i uopšte u zemljama sa kolektivističkom kulturom.

d) *Instrumentalni* stil komunikacije je takav stil gde pošiljalac poruke koristi ciljnu orijentisan rečnik motivisan namerom da sprovede u delo svoje zamisli, pa nije isključeno ni „ubeđivanje“ primaoca poruke. Nasuprot tome, kod *afektivnog* stila rečnik pošiljaoca poruke je procesno orijentisan i vodi se računa

¹ Kao što je poznato *kolektivizam/individualizam* su kategorije koje pokazuju stepen povezanosti ljudi unutar društva, tj. da li ljudi nekog društva preferiraju samostalan rad ili više vole da rade u grupama (Hofstede, 1984). Za individualističke kulture (SAD, Velika Britanija, Francuska, Nemačka) je, između ostalog, karakteristično da pojedinci slobodno izražavaju sopstveno mišljenje, zato preferiraju direktan stil komuniciranja. Nasuprot njima, u kulturama koje karakteriše kolektivizam (Japan, Meksiko, Grčka, Srbija) pojedinci se trude da poštuju grupne norme, pa svoje stavove usaglašavaju sa stavovima ostalih članova grupe. Zato u komunikaciji biraju reči kojima mogu da prikriju lične stavove i osećanja i preferiraju indirektni stil komuniciranja.

o reakcijama primaoca poruke (da se ne oseća nelagodno i sl.). Prvi stil je uobičajen u zemljama individualističke kulture (SAD, Danska, Švajcarska), dok je drugi karakterističan za zemlje kolektivističke kulture.

Kao što razlike u kulturi mogu da uslove različitu upotrebu jezika, odnosno govora, one mogu da uslove i kako se koristi *ćutanje*, odnosno tišina. U kolektivističkim kulturama tišina se vidi kao način da se bolje kontroliše tok komunikacije ili da se naglasi poruka koja se prenosi, dok se u individualističkim kulturama više vrednuje govor. Koliko upotreba pauza (tišine) ima različita značenja u različitim kulturama može se videti i na sledećem primeru. Naime, Japanski pregovarači u međunarodnom poslovnom komuniciraju praktikuju duge periode tišine kako bi kontrolisali pregovarači proces. S druge strane, pojedinci koji potiču iz zapadnih zemalja smatraju pauze u razgovoru kao nedostatak razumevanja od strane sagovornika i tada obično pokušavaju da daju dodatna objašnjenja ili, pak, prelaze na sledeću temu razgovora (Graham, 1985).

U interkulturalnoj komunikaciji osim što se mogu razlikovati stilovi verbalne komunikacije, može se razlikovati i *neverbalna komunikacija*. Neverbalna komunikacija je ona gde se poruka prenosi izrazima lica, gestovima, tonom glasa, korišćenjem prostora, pokretima tela itd. Neka istraživanjima su pokazala da je čak 70% komunikacije između ljudi koji govore isti jezik neverbalno (Nollen, 1984). Međutim, postoji uverenje da je u interkulturalnoj komunikaciji oslanjanje na neverbalnu komponentu komuniciranja još izraženije, jer se na taj način dodaje značenje verbalnoj poruci koju je, možda, teže shvatiti zbog jezičkih barijera.

Neverbalna komunikacija u međunarodnom poslovnom komuniciranju je, nesumljivo, složenija nego neverbalna komunikacija između pripadnika jedne zemlje. To se može sumirati na sledeći način: isto neverbalno ponašnje može imati različito značenje u različitim kulturama, dok različito neverbalno ponašanje može imati isto značenje u različitim zemljama. Primera radi, u većini evropskih zemalja klimanje glavom je znak odobravanja ili da je dogovor postignut dok, na primer, u Bugarskoj isto značenje ima kada se glava okreće levo-desno.

I drugi oblici neverbalne komunikacije dobijaju posebno značenje u međunarodnom poslovnom komuniciranju. Iako su studije pokazale da se osnovne emocije kao što su radost, tuga i iznenađenje iskazuju na sličan način i u kulturalno različitim zemljama, razlike postoje *kada se* i *zašto se* ovakve emocije iskazuju. Primera radi, u zemljama sa niskom distancom moći² ljudi se

² *Distanca moći* pokazuje stepen u kome je nejednaka distribucija moći u društvu prihvatljiva. Velika distanca moći ukazuje na to da postoji velika zavisnost podređenih u odnosu na nadređene, tako da podređeni nisu spremni da protivureče nadređenima i da negiraju njihove stavove (čak i onda kada oni nisu ispravni), već postoji sklonost ka konsultovanju. Ova dimenzija kultura karakteristična je za Japan,

osećaju nelagodno, a mogu biti čak i ljuti, kada se naglašavaju razlike u statusu sagovornika, dok je u zemljama sa visokom distancom moći to sasvim prihvatljivo. Primer sa osmehom je još upečatljiviji. U jednom istraživanju je utvrđeno da su ispitanici iz SAD i Japana smatrali da je nasmejano lice druželjubljiivije i društvenije od onog koje nije nasmejano. Međutim, isto istraživanje je pokazalo da razlozi za osmeh u ovim zemljama mogu biti različiti: u Japanu osmeh se može koristiti i da se sakrije nezadovoljstvo, tuga ili ljutnja, dok se u SAD i većini drugih zemalja osmeh koristi kada su u pitanju pozitivna osećanja. Zbog navedenih razlika Japanci i Kinezi su često veoma zagonetni drugim narodima (Morbach, 1982).

Jedan od oblika neverbalnog ponašanja koji je važan za međunarodno poslovno komuniciranje jeste i korišćenje *prostora*, odnosno kolika se fizička distanca između sagovornika smatra prikladnom. Teoretičari smatraju da ljudi iz klimatski hladnijih krajeva preferiraju veću fizičku distancu u komunikaciji od ljudi iz toplijih krajeva. Tako postoji mišljenje da ljudi u Južnoj Americi, Južnoj i Istočnoj Evropi, kao i na Bliskom istoku, preferiraju bliže distance u komunikaciji, za razliku od ljudi u Aziji, Severnoj Evropi i Severnoj Americi koji preferiraju veće distance. Smatra se da ova ponašanja svoje utemeljenje imaju u tome da li se radi o kulturi sa visokom frekvencijom kontakata (*high-contact culture*) ili sa niskom frekvencijom kontakata (*low-contact culture*). U prvom tipu kulture ljudi su interpersonalno hladniji i više orijentisani na zadatak, tako da im je manje važan interpersonalni kontakt, dok su u drugom tipu kulture ljudi bliskiji i interpersonalno topliji (Gudykunst, Ting-Toomey 1998).

Kada je reč o Americi, smatra se da se u komunikaciji koristi jedna od četiri zone. Veoma bliski prijatelji koriste prisnu (intimnu) zonu koja ima distancu do 46 cm, za bliske poslovne situacije ili za davanje instrukcija se koristi zona od 46 cm do 1,22 m. Međutim, za većinu poslovnih situacija Amerikanci koriste socijalnu zonu koja se kreće od 1,22 m do 3,66 m. Javna zona je ona koja se koristi za formalne situacije kao što je, na primer, držanje govora, a ona se kreće iznad 3.66 m (Francesco, Gold, 2005).

Odnos prema *vremenu* je takođe uslovljen kulturom zemlje odakle potiču poslovni partneri. Tako je, na primer, u Nemačkoj odnos prema vremenu veoma strog. U ovoj zemlji kašnjenje i od nekolikom minuta smatra se uvredom. S druge strane, u Ekvadoru, na primer, kašnjenje na sastanak od petnaest ili dvadeset minuta se još uvek smatra „dolaskom na vreme“ (Gudykunst, Ting-Toomey 1998).

Grčku, Tursku, Meksiko, Maleziju, zemlje Zapadnog Balkana itd. Suprotno tome, u zemljama koje karakteriše mala distanca moći podređeni slobodno protivureče nadređenima. Ovakva dimenzija kulture karakteristična je za kulture Švajcarske, Nemačke, Austrije, Velike Britanije, SAD, Skandinavskih zemalja itd.

Tabela 2: Ponašanje u procesu pregovaranja

Taktike	Učešće pojedinih taktika pregovaranja u ukupnom broju taktika		
	Japanci	Amerikanci	Brazilci
Obećanja	7	8	3
Pretnje	4	4	2
Preporuke	7	4	5
Upozorenja	2	1	1
Samootkrivanja	34	36	39
Pitanja	20	20	22
Naredbe	8	6	14
Pojave u tridesetominutnom periodu pregovaranja			
Broj puta koliko se koristi reč „ne“ za 30 min.	5,7	9	83,4
Periodi tišine od 10 sekundi i više	5,5	3,5	0
Preklapanja (prekidi u konverzaciji)	12,6	10,3	28,6
Fizički kontakt (period 30 min)	0	0	4,7

Izvor: prilagođeno na osnovu Graham J. L. (1985) „The influence of culture on the process of business negotiations: An exploratory study“, *Journal of International Business Studies*, 16.

U tabeli 2 sumirani su rezultati jednog istraživanja u pogledu razlika u verbalnoj i neverbalnoj komunikaciji između pripadnika tri kulture prilikom procesa pregovaranja.

Zbog svih ovih razlika Hall (1990) ukazuje da je za zaposlene koji su uključeni u interkulturalnu komunikaciju važno da osim poznavanja zvaničnog jezika određene zemlje, njene istorije, sistema i sl., važno poznavanje i neverbalnog jezika te zemlje. Time se mogu izbeći mnogi nesporazumi u komunikaciji, a istovremeno uštedeti i novac i vreme (Hall, 1990 IX).

3. Komponente interkulturalne komunikacione kompetentnosti

Zbog postojanja razlika u stilovima verbalne i neverbalne komunikacije između pripadnika različitih kultura zaposleni koji su uključeni u međunarodno poslovanje organizacije treba da kao važnu dimenziju svog humanog kapitala

poseduju *interkulturalnu komunikacionu kompetentnost*. Ovaj oblik kompetentnosti, zapravo, podrazumeva *set* sposobnosti koje su potrebne za efektivnu komunikaciju i interakciju sa ljudima koji se lingvistički i kulturološki razlikuju (Alvino, 2005).

Budući da je interkulturalna komunikaciona kompetentnost složena kategorija, u teoriji postoje brojni pokušaji da se identifikuju njene ključne komponente. Tako neki autori smatraju da ovaj oblik kompetentnosti zaposlenih obuhvata komunikacione veštine, relacione veštine, pa i određene personalne osobine kao što je, na primer, radoznalost (Black, Gregersen 2000). Drugi autori smatraju da ovaj oblik kompetentnosti zaposlenih obuhvata poznavanje drugih kultura i jezika, kao i određene bihevioralne veštine kao što su empatija, harizma, sposobnost da se upravlja zabrinutošću i neizvesnošću itd. (Gudykunst, 1997).

Jedan od najpoznatijih modela kojim se objašnjavaju komponente interkulturalne komunikacione kompetentnosti formulisali su *Matveev* i *Nelson*. Iako se njihov model odnosi na interkulturalnu komunikaciju unutar međunarodnih timova, komponente interkulturalne komunikacione kompetentnosti koje su date u ovom modelu predstavljaju osnov za razumevanje ključnih elemenata interkulturalne komunikacione kompetentnosti uopšte. Ključne komponente interkulturalne komunikacione kompetentnosti, osim spremnosti za timski rad, u pomenutom modelu su sledeće (Matveev, Nelson 2004):

- a) interpersonalne veštine,
- b) kulturalna empatija i
- c) tolerancija kulturalnih nepoznanica.

a) Pojedince koji poseduju *interpersonalne veštine* generalno odlikuje spremnost da prihvate razlike u stilovima komunikacije između ljudi koji pripadaju različitim kulturama, zatim karakteriše ih fleksibilnost u rešavanju nesporazuma i, uopšte, reč je o pojedincima koji se osećaju komforno kada komuniciraju sa pripadnicima drugih naroda. Ključna pretpostavka za postojanje ovakvih veština jestu stavovi pojedinca koji nisu etnocentrično obojeni. Naime, u slučaju etnocentrizma pojedinci veruju da je njihov način razmišljanja i ponašanja kao pripadnika određene kulture jedino ispravan i moralno korektan. Kao posledica toga pojedinci kod kojih je prisutan etnocentrizam ne iskazuju fleksibilnost i ne poseduju sposobnost da daju objašnjenja za ponašanje koje demonstriraju pripadnici drugih kultura, a koje ima utemeljenje upravo u kulturi kojoj pripadaju.

b) *Kulturalna empatija* je, takođe, važna komponenta interkulturalne komunikacione kompetentnosti. Veruje se da je kulturalna empatija najvažnija psihološka predispozicija za efektivnu interkulturalnu komunikaciju. Budući da empatija u suštini može biti kognitivna i emocionalna, važno je istaći da za

interkulturalnu komunikacionu kompetentnost zaposlenih veći značaj ima tzv. *kognitivna* empatija. Ona podrazumeva sposobnost da se razmišlja onako kako razmišlja druga osoba (Abbe et al. 2007). Pored toga, kognitivna kulturalna empatija omogućuje zaposlenima da prepoznaju i daju smisao određenim kulturalnim paradoksima. Takođe, ovakva sposobnost omogućuje da se prepozna kada su kulturalni faktori ključni za oblikovanje nečijeg ponašanja, a kada su u pitanju situacioni ili personalni faktori. Posledično, pojedinci koji poseduju ovu vrstu empatije razlike u pristupima poslovnih partnera prilikom donošenja odluka ili radu ne vide kao nešto loše, već samo kao nešto je različito u odnosu na njihov način razmišljanja ili rada (Metveev, 2002).

Razvoj kulturalne empatije, kao sastavnog dela interkulturalne komunikacione kompetentnosti, zahteva kontinuirano učenje i obogaćivanje baze saznanja o drugim kulturama. Značajno ograničenje mogu, međutim, da predstavljaju pogrešne generalizacije, odnosno stereotipi koji se vezuju za određene kulture.

c) *Tolerancija kulturalnih nepoznanica* u modelu koji su kreirali Metveev i Nelson (2004), takođe, predstavlja važnu komponentu interkulturalne komunikacione kompetentnosti. Ona odražava spremnost i sposobnost pojedinca da se suočava sa kulturalnim *nejasnoćama*, da se demonstrira strpljivost, kao i da se kulturalne razlike prihvataju kao nešto što je sasvim prirodno.

Baveći se problemom interkulturalne komunikacione kompetentnosti Young Kim (1991) je, takođe, ponudila veoma koristan teorijski okvir za razumevanje ovog oblika kompetentnosti zaposlenih. Ona je, naime, ukazala da ovaj oblik kompetentnosti čine tri dimenzije. To su: (a) kognitivna, (b) afektivna i (c) bihevioristička dimenzija (Kim, 1991). Pri tome se kognitivna dimenzija odnosi na individualne interpretativne mehanizme, odnosno strukture kojima se dodeljuje značenje porukama koje se primaju, afektivna dimenzija se odnosi na individualnu motivaciju, dok se bihevioristička dimenzija odnosi na fleksibilnost i snalažljivost u primeni kognitivnih i afektivnih veština. Imajući u vidu navedene dimenzije za uspešnu interkulturalnu komunikaciju potrebno je, najpre, razumevanje razlika u komunikaciji uzrokovanih drugačijim kulturama, zatim, sposobnost da se takve razlike i barijere prevazilaze i, na kraju, želja da se ovakve veštine upotrebe u praksi (Rundstorm, 2005). Ovako posmatranim dimenzijama interkulturalne komunikacione kompetentnosti na izvestan način „pokrivaju“ sve komponente koje su identifikovali gotovo svi napred navedeni autori.

4. Značaj adekvatne selekcije zaposlenih za efektivnu međunarodnu poslovnu komunikaciju

Navedeni izazovi međunarodnog poslovnog komuniciranja, kao i potreba da zaposleni poseduju interkulturalnu komunikacionu kompetentnost, nameću funkciji menadžmenta ljudskih resursa određene zadatke u pogledu izbora zaposlenih kojima će međunarodni radni zadaci biti povereni.

Tabela 3: Pregled najčešćih kriterijuma selekcije zaposlenih za potrebe međunarodnog poslovanja organizacije i njihovo rangiranje

Evropa (Brewster, 1991)		Skandinavske zemlje (Björkmann, Gertsen 1993)		Velika Britanija (Arthur, Bennett 1995)	
Kriterijum selekcije	Rang	Kriterijum selekcije	Rang	Kriterijum selekcije	Rang
Tehnička ekspertiza	1	Tehnički ili profesionalni kvaliteti	1	Ekspertiza/tehničke veštine	1
Jezik	2	Prethodna dostignuća	2	Interpersonalne veštine	2
Podrška porodice	2	Motivacija	3	Osobine ličnosti	3
Menadžerski potencijal	3	Menadžerski potencijal	4	Inteligencija	4
Poznavanje sistema organizacije	4	Nezavisnost	5	Prethodne performanse	5
Iskustvo	5	Komunikacione veštine	6	Menadžerske veštine	6
Bračni status	5	Poznavanje jezika	7	Kulturološka senzitivnost	7
Medicinski status	6	Ambicija i posvećenost	8	Fleksibilnost	8
Nezavisnost	6	Fleksibilnost	9	Poznavanje jezika	9
Motivacija	6	Adaptabilnost porodice	10	Prethodno međunarodno iskustvo	10
Godine	6				

Izvor: Franke, J. i N. Nicholson (2002) „Who Shall We Send? Cultural and Other Influences on the Rating of Selection Criteria For Expatriate Assignments“, *International Journal of Cross Cultural Management*, 2(1), str. 22

U većini slučajeva kao primarni kriterijum selekcije zaposlenih koji će biti uključeni u međunarodno poslovanje organizacije koristi se njihova tehnička kompetentost, odnosno profesionalna ekspertiza. Međutim, s obzirom na značaj interkulturalnih komunikacionih kompetencija pored navedenog kriterijuma u organizacijama se koristi i čitav niz dodatnih kriterijuma koji su povezani sa navedenim oblikom kompetentnosti, kao što su: poznavanje jezika, interpersonalne veštine, komunikativnost, kulturalna senzitivnost itd. U prilog tome govori i tabela 3 u kojoj su prezentovani najčešći kriterijumi za izbor zaposlenih za međunarodne zadatke.

Kada je reč o metodima selekcije zaposlenih kojima će biti povereni međunarodni radni zadaci praksa pokazuje da se za ove potrebe uglavnom koriste standardni metodi selekcije (tabela 4). Pri tom se kod njihovog izbora

polazi od osnovnog zahteva da treba da budu usklađeni sa kriterijumom selekcije, odnosno da se njihovom primenom može adekvatno ocenjivati ona osobina zaposlenih koja je relevantna za njihov izbor.

Tabela 4: Metodi selekcije zaposlenih za potrebe međunarodnog angažovanja

Kriterijum	Intervju	Standardizovani testovi	Centri ocenjivanja	Biografski podaci	Probni rad	Reference
Tehničke veštine	+	+		+	+	+
Veštine komunikacije	+		+			+
Kulturalna empatija i tolerancija	+	+	+			
Tolerantnost prema razlikama	+		+			
Jezičke veštine	+	+	+	+		+
Fleksibilnost prilagođavanja novim situacijama	+		+			+
Motivacija	+			+		
Posvećenost	+					

Izvor: Black, J., Gregersen, H. i M. Mendenhall (1992) *Global assignments*, San Francisco: Jossey-Bass. (navedeno u Jakšić, M. (2010) *Međunarodni menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Čigoja štampa, str. 59).

Na osnovu tabele se može zaključiti da kada je u pitanju procena interkulturalne komunikacione kompetentnosti zaposlenih da je intervju gotovo nezaobilazan metod selekcije, ali i da metodi kao što su testiranje kandidata putem odgovarajućih testova ili ocenjivanje u okviru centara procene, imaju svoje istaknuto mesto. To je delimično uslovljeno činjenicom što je intervju uvek povezan sa manjom ili većom dozom subjektivnosti u zaključivanju. S druge strane, neki metodi se nameću i zbog same njihove prirode. Tako postoji uverenje da će se centri procene sve više koristiti za selekciju zaposlenih za potrebe međunarodnog poslovanja jer dozvoljavaju simulacije različitih događaja koji imaju naglašenu interkulturalnu dimenziju. Na taj način omogućiće pouzdanu ocenu zaposlenih u pogledu njihovog snalaženja u interkulturalnim situacijama.

5. Obuka zaposlenih u funkciji razvoja interkulturalne komunikacione kompetentnosti

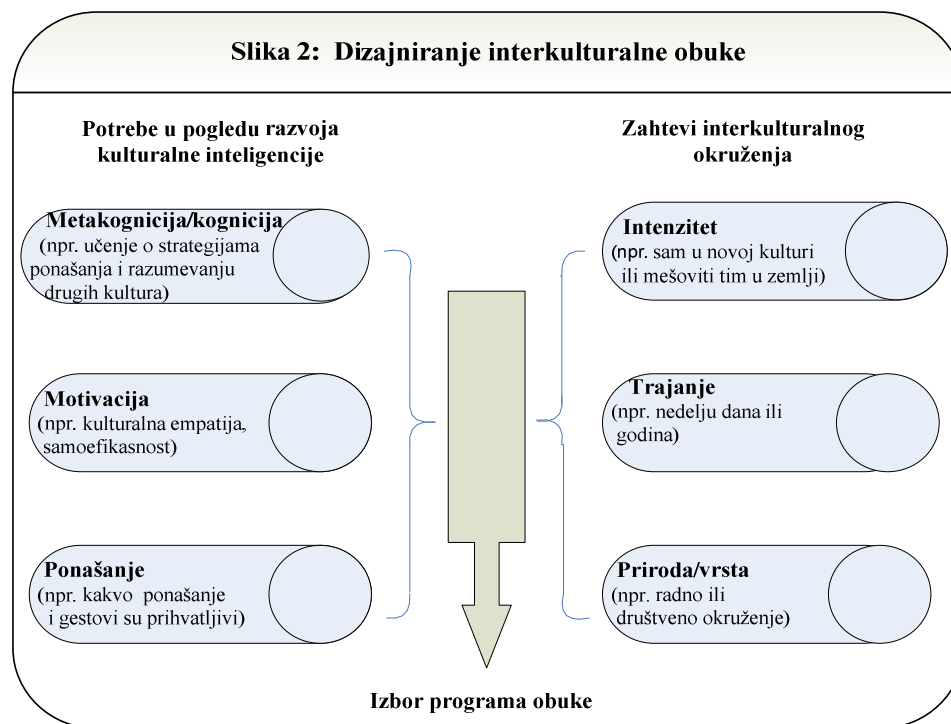
U cilju povećanja interkulturalne komunikacione kompetentnosti zaposlenih i uspješne realizacije međunarodnih radnih zadataka u organizacijama je poželjno organizovati i odgovarajuću pripremu, tj. obuku za zaposlene koji će biti uključeni u ovakve aktivnosti preduzeća.

Iskustvo govori da se oblast obuke zaposlenih za potrebe međunarodnog angažovanja intenzivno razvija, pa je sve više novih metoda i pristupa koji se predlažu. Značajni pomaci učinjeni su najpre u samom dizajniranju ovakvih programa obuke budući da sve manje onih koji se zasnivaju samo na informisanju zaposlenih o specifičnostima određene kulture, a sve je više onih koji podrazumevaju aktivno učešće polaznika obuke. Pored toga, tradicionalni programi obuke koji su bazirani samo na obezbeđivanju specifičnog znanja o određenoj zemlji danas se smatraju neadekvatnim i iz drugih razloga. Reč je o tome da zbog dinamičnih uslova poslovanja predstavnici preduzeća sve kraće borave na jednoj destinaciji, pa specifična znanja o određenoj zemlji postaju sve manje relevantna. Pored toga, globalizacija utiče da i timovi imaju multikulturalni sastav, pa znanja o jednoj zemlji i njenoj kulturi više nisu dovoljna. Uz navedeno, nedostatak tradicionalnih programa obuke je i to što se najčešće polazilo od pretpostavke da su svim polaznicima obuke potrebna ista znanja.

Osnovno polazište koje treba uvažavati prilikom dizajniranja efektivnih programa obuke za potrebe međunarodnog angažovanja zaposlenih prema mišljenju Earley i Peterson (2004) treba da bude *intenzitet interakcija sa pripadnicima drugih kultura, trajanje međunarodnog angažovanja*, kao i *priroda radnog zadatka*. Tome dodaju i zahtev da programi obuke treba da uvažavaju i specifične *potrebe* samih polaznika obuke imajući u vidu njihove jake i slabe strane (Early, Peterson 2004). Reč je o tome da ne mora znači da svi polaznici obuke imaju podjednaka početna znanja o kulturi jedne zemlje, zatim da svi imaju isti nivo razvijenosti interpersonalnih veština ili da svi dobro poznaju jezik poslovnih partnera. Shodno tome, programi obuke, ukoliko je to moguće, treba da budu posebno osmišljeni za svakog polaznika obuke ponaosob.

Jedan od mogućih pristupa u organizovanju programa obuke za zaposlene koji su uključeni u međunarodne aktivnosti preduzeća, a koji uvažava sve napred navedene postulate efektivnog programa obuke, ponudili su upravo Early i Peterson (2004) (Slika 2). Njihov model zasnovan na razvoju tzv. *kulturalne inteligencije* pod kojom se podrazumeva sposobnost da se uspostavlja efektivne relacije sa pripadnicima drugih kultura (Earley, Peterson 2004). Budući da se ovaj oblik inteligencije nalazi u osnovi svih interakcija koje imaju naglašenu interkulturalnu komponentu, ovakav pristup se može primeniti i kada je reč o dizajniranju programa obuke koji su u funkciji razvoja interkulturalne komunikacione kompetentnosti. Ovo posebno zbog toga što

kulturalna inteligencija, između ostalog, odražava i sposobnost pojedinca da razvije potpuno novo ponašanje ukoliko je to potrebno (Earley, Peterson 2004). Kulturalna inteligencija posmatrana kao koncept ima svoje utemeljenje u opštem konceptu o inteligenciji i predstavlja svojevrsni portfolio tri različita segmenta: metakognicije/kognicije, motivacije i ponašanja (Earley, 2003).



Izvor: Earley, P. C. i S. R. Peterson (2004) „The Elusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager“, *Academy of Management Learning and Education*, 3 (1), str. 110.

Osnovna ideja na kojoj se zasniva model obuke koji su ponudili pomenuti autori jeste da pre početka programa obuke treba utvrditi jake i slabe strane polaznika obuke,³ kao i dejstvo drugih relevantnih faktora (stepen interakcije sa pripadnicima drugih kultura, vreme boravka u stranoj sredini i sl.). Tako, ukoliko se utvrdi da je potrebno da kandidat razvija *metakognitivne i kognitivne* aspekte svoje kulturalne inteligencije, onda se adekvatnim programima obuke smatraju oni koji omogućuju generalizovanje znanja kod zaposlenog, kao i oni

³ S tim u vezi za potrebe ocenjivanja potreba polaznika obuke različiti autori predlažu se i različite tehnike. Jedna od tehnika koja je u tom pogledu naročito popularna jeste upitnik koji je nazvan *Intercultural Communication Inventory (ICI)*. Ovaj upitnik omogućuje da se oceni znanje i svest pojedinca u oblastima kao što u različitost radne snage, kulturni šok, etnocentrizam itd.

koji omogućuju introspekciju o samo učenju. Radi se o tome da polaznicima nije dovoljno samo obezbediti specifične informacije o određenoj zemlji, već je potrebno da se pripreme i za nove situacije koje program obuke nije predvideo. Zato je neophodno da se kroz obuku zaposleni osposobljavaju i za induktivno razmišljanje i indentifikovanje novih strategija ponašanja u novim okolnostima. U tom smislu je veoma važno „učenje o samom učenju“ (čime se omogućuje razvoj kognitivnog aspekta kulturološke inteligencije).

Metodi obuke koji doprinose razvoju *motivacionog* aspekta kulturalne inteligencije u svojoj osnovi treba da imaju vrednosnu orijentaciju. Namera je da se takvim programima obuke kod zaposlenih razvije određeni stepen empatije prema drugim kulturama. Međutim, ograničenje može biti to što se upoznavanjem sa kulturalnim normama jedne zemlje može razviti empatija prema toj zemlji, ali to još uvek ne znači da će ona rezultirati i efektivnom komunikacijom i ponašanjem u stranoj sredini. Da bi se to ograničenje prevazišlo preporučuje se da programi obuke omoguće razvoj samoefikasnosti, odnosno da doprinesu rastu samopouzdanja kod polaznika obuke da mogu da ostvare efektivnu saradnju i komunikaciju sa pripadnicima drugih kultura. U tu svrhu korisnim se smatraju programi obuke gde će polaznici biti izloženi seriji kratkih, jednostavnih, ali kontrolisanih situacija koje uključuju kulturalnu komponentu.

Kada treba razviti *bihevioralnu* dimenziju kulturalne inteligencije autori sugerišu dramaturški pristup u organizovanju obuke, odnosno programe obuke koji uključuju igranje uloga, razne simulacije i sl. Igranje uloga kao metod obuke je u ovom kontekstu vrlo koristan jer ohrabruje korišćenje fizičkih, emocionalnih, senzornih i kognitivnih procesa kod polaznika obuke. Takođe, doprinosi i razvoju samopouzdanja kod polaznika obuke. Simulacije su, takođe, vrlo korisne jer omogućuju da se zaposleni bolje pripreme za realne situacije u kojima se mogu naći prilikom interakcija sa pripadnicima drugih kultura.

Budući da su dimenzije kulturalne inteligencije međusobno povezane, Early i Peterson (2004) u konačnom smatraju da programi obuke treba da budu takvi da omoguće istovremeni razvoj svih njenih aspekata, jer će se na taj način postići najveći sinergijski efekat. Drugim rečima, ovako osmišljenim programima obuke pozitivni efekti obuke će se multiplikovati i rezultirati u istovremenom razvoju svih dimenzija kulturalne inteligencije (Earley, Peterson 2004). Na taj način omogućuje se i razvoj svih komponenti interkulturalne komunikacione kompetentnosti, posebno onako kako ih vidi Kim (1991), tj. kao kognitivne, motivacione i bihevioralne komponente.

Zaključak

U radu je ukazano da je jedan od najvećih izazova međunarodnog poslovanja efektivna komunikacija sa inostranim poslovnim partnerima. Ona je sastavni deo bilo kog oblika saradnje sa njima, kako prilikom procesa

pregovaranja, tako i prilikom dužeg boravka u stranoj sredini. U radu je istaknuto da kompleksnost međunarodnog poslovnog komuniciranja proističe iz činjenice da je u tom procesu često najmanje jedna strana prinuđena da koristi nematernji jezik. Pored toga, u procesu komunikacije mogu biti zastupljeni i različiti stilovi komunikacije koji svoje utemeljenje imaju u kulturama kojima sagovornici pripadaju. To može da dovede do brojnih nesporazuma između njih budući da isti verbalni ili neverbalni signali mogu biti različito protumačeni. Kako se sve to može negativno odraziti na uspešnu realizaciju poverenih radnih zadataka, kao imperativ se nameće da zaposleni koji su uključeni u ovakve aktivnosti preduzeća poseduju specifičan oblik kompetentnosti – interkulturalnu komunikacionu kompetentnost.

U radu je, takođe, ukazano da zbog potrebe da zaposleni koji su uključeni u međunarodne aktivnosti preduzeća poseduju ovaj oblik kompetentnosti, funkcija menadžmenta ljudskih resursa dobija nove i specifične zadatke. Od nje se očekuje da formuliše odgovarajuće kriterijume selekcije koji će omogućiti da se za ove poslove odaberu kompetentni kandidati. U tom smislu, kao ključni kriterijumi selekcije nameću se poznavanje jezika, interpersonalne veštine, komunikativnost, kulturalna senzitivnost itd. Pored toga, u radu je ukazano da je u cilju razvoja ovog oblika kompetentnosti poželjno organizovati i odgovarajuću pripremu, tj. obuku za zaposlene. Jedan od pristupa koji se u tom pogledu veoma koristan jeste obuka koja doprinosi razvoju kulturalne inteligencije zaposlenih budući je ona neophodna za uspešnost svih interakcija koje imaju naglašenu kulturalnu dimenziju. Samim tim razvoj kulturološke inteligencije je važan i za efektivnu međunarodnu poslovnu komunikaciju.

Literatura

- Abbe, A., Gulick, M. V. L. i L. J. Herman (2007) *Cross-Cultural Competence in Army Leaders: A Conceptual and Empirical Foundation*, <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/sr2008-01.pdf> Pristupljeno 25.12.2012.
- Black, J., Gregersen, H. i M. Mendenhall (1992) *Global assignments*, San Francisco: Jossey-Bass. (citirano u Jakšić, M. (2010) *Međunarodni menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Čigoja štampa).
- Black, J. S. i H. B. Gregersen, (1999) "The Right Way to Manage Expats", *Harvard Business Review*, 77: 52-63.
- Clark, H. H. i S. E. Brennan (1991) *Grounding in communication: Perspectives on socially shared communication*, Washington: American Psychological Association. (citirano u Thomas, C. D. (2008) *Cross-Cultural Management – Essential Concepts*, Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.).
- Earley, P. C. (2003) "Redefining interactions across cultures and organizations: Moving forward with cultural intelligence", *Research in Organizational Behavior*, 24: 271-299.
- Earley, P. C. i S. R. Peterson (2004) „The Elusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager“, *Academy of Management Learning and Education*, 3 (1): 100-115.

- Fantini, E. A. (2005) About Intercultural Communicative Competence: A Construct, http://www.sit.edu/SITOccasionalPapers/feil_appendix_e.pdf Pristupljeno 12.02.2013.
- Francesco, M. A. i A. G. Gold (2005) *International Organizational Behavior*, New Jersey: Perason Pretince Hall.
- Gibbs, W. W. (2002) „Saving Dying Languages“, *Scientific American*, 287 (2): 79-85.
- Gudykunst, W. B. (1997) “Cultural Variability in Communication”, *Communication Research*, 24(4): 327–48.
- Gudykunst, W.B. i S. Ting-Toomey (1998) *Culture and Interpersonal Communication*, Newbury Park: SAGE Publication Inc. (citirano u Francesco, M. A. i A. G. Gold (2005) *International Organizational Behavior*, New Jersey: Perason Pretince Hall).
- Graham, J. L. (1985) „The influence of culture on the process of business negotiations: An exploratory study“, *Journal of International Business Studies*, 16: 81-96.
- Hall, E. (1976) *Beyond culture*, New York, Doubleday/Anchor. (citirano u Vance, M. Ch., Paik Y. (2006) *Managing a Global Workforce*, New York: M.E. Sharpe Inc.).
- Hall, E. i M. Hall (1990) *Understanding cultural differences: Germans, French and Americans*, Yarmouth: Intercultural Press. (citirano u Quingxue, L. (2003) „Understanding Different Cultural Patterns or Orientations Between East and West“, Poznań, *Investigationes Linguisticae*, April, 9: 21-30).
- Hall, E. T. (1990) *The Silent Language*, New York: Anchor Book, Doubleday.
- Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work-related values*, Beverly Hills: Sage Publications Inc. (citirano u Thomas, C. D. (2008) *Cross-Cultural Management – Essential Concepts*, Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.).
- Hofstede, G. (1984) “Cultural Dimensions In Management and Planning”, *Asia Pacific Journal of Management*, 1 (2): 81-99.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. i G. Sanders (1990) “Measuring organizational cultures: A qualitative/quantitative study across twenty cases”, *Administrative Science Quarterly*, 35: 286-316.
- Hofstede, G. (1991) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill. (citirano u Thomas, C. D. (2008) *Cross-Cultural Management – Essential Concepts*, Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.).
- Hofstede, G., Gert Jan Hofstede i M. Minkov (2010) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 3rd ed., New York: McGraw-Hill. (citirano u Hofstede, G. (2011) “Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context”, *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>.
- Kim, Y. (1991) “Intercultural communication competence: A systems-theoretic view” u S. Ting-Toomey i F. Korzenny (eds.), *International and intercultural communication annual 17. Cross-cultural interpersonal communication*, Newbury Park, Sage, str. 259-275. (citirano u Rundstorm, W. (2005) “Exploring the Impact of Study Abroad on Students’ Intercultural Communication Skills: Adaptability and Sensitivity”, *Journal of Studies in International Education*, Winter, 9: 356-371).
- Matveev, V. A. (2002) The Perception of Intercultural Communication Competence by American and Russian Managers with Experience on Multicultural Teams, http://etd.ohiolink.edu/view.cgi?acc_num=ohiou1014904559 Pristupljeno 20.12.2013.

- Matveev, V. A. i E. P. Nelson (2004) „Cross Cultural Communication Competence and Multicultural Team Performance: Perceptions of American and Russian Managers“, *International Journal of Cross Cultural Management*, 4(2): 253-270.
- Morbach, H. (1982) „Aspects of nonverbal communication in Japan“ u Samovar, L. A. i E. R. Potter, *International Communication: A Reader*, Belmont: Wadsworth. (citirano u Thomas, C. D. (2008) *Cross-Cultural Management – Essential Concepts*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.).
- Nollen, P. (1984) *Non-verbal communication and martial interaction*. Elmsford: Pergamon. (citirano u Thomas, C. D. (2008) *Cross-Cultural Management – Essential Concepts*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.).
- Ricks D. A. (1983) *Big Business Blunders: Mistakes in Multinational Marketing*, Homewood: Dow Jones-Irwin. (citirano u Francesco, M. A. i A. G. Gold (2005) *International Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall).
- Rundstorm, W. (2005) “Exploring the Impact of Study Abroad on Students’ Intercultural Communication Skills: Adaptability and Sensitivity”, *Journal of Studies in International Education*, Winter, 9: 356-371.
- Simić, I. (2010) *Menadžment*, Niš: Ekonomski fakultet.
- Thomas, C. D. (2008) *Cross-Cultural Management – Essential Concepts*, Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.

CHALLENGES OF THE INTERNATIONAL BUSINESS COMMUNICATION AND IMPLICATION FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FUNCTION

Abstract: This paper deals with the challenges of the international business communication arising from the fact that this process often requires the use of a second language, and because the participants in this process may have different styles of verbal and nonverbal communication. Different styles of communication of business partners have their basis primarily in various cultures to which they belong. These differences, however, can significantly impede the process of communication, and even jeopardize effective decision-making. Knowing that fact, this paper suggests that the employees included in this process should possess the specific form of competence – intercultural communication competence. This form of competency reflects the ability to communicate effectively regardless of linguistic and cultural differences. Necessity that the employees included in international business possess cross-cultural communication competencies at the same time imposes a function of human resource management specific tasks. First, in order to make an adequate choice of the employees who will be included in international business activities the prior criteria for their selection should be defined, and second, in the case of need the preparation, i.e. training should be organized in order to increase the present level of employees’ cross cultural communication competencies.

Keywords: international business communication, intercultural communication competence, selection, training, human resource management function.



CILJANJE INFLACIJE: DETERMINANTE, PREDUSLOVI, EFEKTI

Milivoje Davidović

Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica, Srbija

✉ milivojed@ef.uns.ac.rs

Marina Grubor

doktorant Ekonomskog fakulteta u Subotici

✉ marina.grubor87@gmail.com

Husein Mehmedović

Srednja ekonomska škola Gračanica, BiH

UDK
336.748.12
Pregledni rad

Apstrakt: Ciljanje inflacije je prognostički orjentisana strategija koja, koristeći kao nominalno sidro očekivanu inflaciju, fokusira nisku i stabilnu stopu inflacije (numerički cilj ili ciljni raspon sa centralnom vrednošću) kao ultimativni cilj. U odnosu na striktnu posvećenost uniformnom cilju, „mekša verzija“ (fleksibilno ciljanje inflacije) podrazumeva koegzistenciju više ciljeva, ali uz jasnu hijerarhijsku lestvicu i prioritet monetarne stabilnosti prilikom operacionalizacije monetarne politike. Dizajn, implementacija i evaluacija strategije ciljanja inflacije podrazumeva uspostavljanje institucionalnih mehanizama kao atributa efikasnog monetarnog mehadžmenta: nezavisnost i odgovornost centralne banke, odsustvo fiskalne dominacije, transparentnost monetarne politike, fleksibilnost deviznog kursa, harmonija i zajednička odgovornost monetarnih i fiskalnih autoriteta. Dodatni preduslovi tiču se opšteg ekonomskog ambijenta: stabilnost cena, odsustvo eksterne i strukturne dominacije, fiskalna ravnoteža, razvojen i robusan finansijski sektor. Efekti ciljanja inflacije mogu se označiti kao pozitivni, u kontekstu smanjenja prosečnog nivoa inflacije, inflacionih očekivanja, smanjenju volatilnosti ekonomskog rasta, uz neutralan uticaj na prosečan ekonomski rast. Empirijske analize takođe ukazuju da je „stopa žrtvovanja“ proizvodnje prilikom obaranja inflacije manja za čak 7% u zemljama koje primenjuju ciljanje inflacije, u odnosu na zemlje koje primenjuju druge monetarne strategije.

Priljeno:
30.09.2012.
Prihvaćeno:
10.01.2013.

Ključne reči: inflacija, centralna banka, inflaciona očekivanja

1. Uvod

Istorija ekonomskog prosperiteta nam je dala mnogobrojne „lekcije“, ali su dve možda ključne: (1) iza svakog ekonomskog napretka u osnovi je stajala neka tehnološka ili procesna inovacija; (2) te inovacije zasnovane na revolucionarnim idejama (koje su po nekada bile sasvim očigledne, ali ipak „nevidljive“) su se uglavnom „rađale“ u bogatijem delu sveta, ekonomski naprednijem, inovativnijem, šireći se kasnije prema ekonomskoj periferiji. Kada je prvi put uspostavljena, strategija ciljanja inflacije, važila je za prvorazrednu inovaciju na području monetarnog menadžmenta, tako da je prvi parametar u potpunosti ispotovan. Drugi parametar je diskutabilan, budući da je ciljanje inflacije uspostavljeno prvobitno na Novom Zelandu 90-ih godina prošlog veka, da bi se kasnije ta strateška monetarna inovacija proširila na bogatije i ekonomski prosperitetnije zemlje. Iako nije univerzalno primenljiva, može se smatrati jednim od najboljih strateških pristupa u vođenju monetarne politike, o čemu svedoči masovnost primene ove strategije, kako u razvijenim, tako i u zemljama u razvoju i tranziciji. Uspostavljanje režima ciljanja inflacije je kompleksan poduhvat, čija je uspešnost skopčana sa stepenom efikasnosti u implementaciji, ali i neophodnim *ex ante* pretpostavkama. Kada je reč o efikasnosti u implementaciji, kreatori monetarne politike moraju da obezbede permanentnu posvećenost ultimativnom cilju (stabilnosti cena), uz koordinaciju svih napora i aktivnosti centralne banke u tom pravcu. Uz to, uspostavljanje strategije ciljanja inflacije podrazumeva i uspostavljanje komunikacione strategije, strategije transparentnosti monetarne politike, kako bi ekonomski agenti (i najšira javnost) bili uvereni u posvećenost centralne banke niskoj i stabilnoj inflaciji. Naravno, upravljanje očekivanjima javnosti u pogledu monetarne stabilnosti je najefikasnije ukoliko se ono zasniva na poverenju i kredibilitetu centralne monetarne institucije, što je opet odraz efikasnosti u ostvarivanju *ex ante* proklamovanih ciljeva. Kada je reč o inicijalnim pretpostavkama, ciljanje inflacije, budući da se oslanja kako na efikasne mehanizme komunikacije i implementacije, tako i na efekte psiholoških faktora, predstavlja prilično zahtevnu i sofisticiranu strategiju. Inicijalni preduslovi za implementaciju ciljanja inflacije su: (1) *ex ante* disinflacioni period koji bi doprineo kredibilitetu centralne banke u pogledu posvećenosti stabilnosti cena; (2) makroekonomski preduslovi koji su povezani sa stabilnim ekonomskim okruženjem kome nisu imanentni reverzibilni šokovi; (3) institucionalni kapacitet centralne banke u pogledu merenja, monitoringa i kontrole nad inflacijom, uz razvijanje kanala komunikacije sa javnošću; (4) razvijen finansijski sistem sa fleksibilnom i senzitivnom finansijskom infrastrukturuom (pre svega finansijskim tržištem) koje će putem transmisionih mehanizama kanalisati monetarne impulse od instrumenata, preko operativnih ciljeva, do konačnih ciljeva monetarne politike (naročito stope inflacije); (5) razvijena i efikasna koordinacija između monetarnih i fiskalnih autoriteta koja bi, kao odraz ekonomskog i političkog konsenzusa, eliminisala eventualnu fiskalnu dominaciju (koja je naročito izražena

u tranzicionim zemljama) i sinhronizovala akcije centralne banke i vlade, kada je reč o merama koje mogu afektirati nivo cena; (6) visok stepen de jure i de facto nezavisnosti centralne banke u formulisanju i implementaciji monetarne politike, što podrazumeva, kako autonomiju u pogledu instrumenata monetarne politike, tako i u pogledu izbora intermedijarnih ciljeva i stabilnosti cena kao ultimativnog cilja.

Istraživanje efikasnosti ciljanja inflacije u periodu krize naročito je interesantno zbog toga što je ova monetarna strategija postala „globalni mejnstrim“ na području monetarne politike, kome nisu „odolele“ ni zemlje u tranziciji, iako mnoge od njih nisu imale inicijalne pretpostavke neophodne za efikasnu implementaciju ove strategije monetarne politike. Nakon tranzicionih promena i marketizacije ekonomija, mnoge tranzicione zemlje su usvojile strategiju ciljanja inflacije: među prvima su to bile Poljska, Češka i Mađarska, a 2006. godine je to učinila i Srbija. Predmet istraživanja je efikasnost ciljanja inflacije u zemljama OECD i zemljama u razvoju naročito u kontekstu apsolutnog nivoa i varijabilnosti inflacije, inflatornih očekivanja i ekonomskog rasta. Rad je strukturiran tri celine. Prvi deo se fokusira na determinante ciljanja inflacije, stavove pobornika i oponenta, principijelni okvir za dizajn, implementaciju i evaluaciju performansi strategije ciljanja inflacije, uz isticanje dve podvarijante – striktno i fleksibilno ciljanje inflacije. Drugi deo rada sublimira institucionalne i ekonomske pretpostavke za efikasno funkcionisanje ove strateške monetarne alternative, mehanizme operacionalizacije, komunikacionu strategiju za izgradnju transparentne, kredibilne i odgovorne monetarne politike. Treći deo rada je posvećen empirijskoj analizi postignuća monetarne politike u odabranim zemljama OECD-a i zemljama u razvoju, sa fokusom na kritičke stavove u pogledu eventualnih neuspeha u implementacije ove strategije. Nadalje, u ovom delu rada prezentiran je kodifikovan set lekcija i pouka za ciljanje inflacije, kao i predloge mogućih pravaca dalje evolucije monetarne politike u svetlu aktuelne finansijske krize.

2. Determinante ciljanja inflacije

Istorija inflatornih trendova je ciklična, obuhvata periode visoke inflacije koji bi pak bili smenjivani periodima stabilnosti cena. Uzimajući u obzir sve ekonomske troškove potencijalnih inflatornih epizoda, logično je da je izbor odgovarajućeg „stila“ monetarne politike jedno od ključnih ekonomskih pitanja u svakoj zemlji. Nakon ciljanja monetarnih agregata i deviznog kursa, koje se mogu označiti tradicionalnim strategijama monetarne politike, počev od 90-ih godina prošlog veka, mnoge zemlje uvode novi strateški monetarni okvir – ciljanje inflacije. Brojna su kontraverzna ekonomska mišljenja, kada je reč o zaokretu od tradicionalnih ka strategiji ciljanja inflacije. Proponenti ciljanja inflacije ističu da ova strategija „sidri“ inflaciona očekivanja, omogućavajući stabilizaciju ekonomije (King, 2005) i da povećava odgovornost kreatora monetarne politike

(Bernanke i drugi, 1999), dok skeptici smatraju da ciljanje inflacije stabilizije inflaciju po cenu veće volatilnosti proizvodnje (Kohn, 2005) i da ova strategija slabi odgovornost centralne banke (Friedman, 2004). Preciznije, proponenti ciljanja inflacije smatraju da ona obezbeđuje značajne koristi u odnosu na ostale operativne strategije, dok oponenti ističu njene značajne nedostatke u kontekstu brojnih ograničenja koja nameće centralnoj banci.

Tabela 1: Ciljanje inflacije: argumenti pro et contra

Argumenti pobornika	Argumenti oponenta
Ciljanje inflacije može pomoći u izgradnji kredibiliteta i bržem i trajnijem „sidrenju“ inflacionih očekivanja.	Ciljanje inflacije podrazumeva premalo diskrecije i time nepotrebno sputava ekonomski rast.
Ciljanje inflacije obezbeđuje odgovarajuću fleksibilnost.	Ciljanje inflacije ne može da „usidri“ inflaciona očekivanja, budući da podrazumeva visok nivo diskrecije. Drugi razlog je što ciljanje inflacije podrazumeva visok nivo volatilnosti deviznog kursa.
Ciljanje inflacije podrazumeva niže ekonomske troškove u slučaju neuspeha monetarne politike.	Ciljanje inflacije nije primenljivo u zemljama koje nisu ispunile zahtevan set kriterijuma, što ovu strategiju čini praktično neprimenljivom u mnogim zemljama u razvoju.

Izvor: Truman, 2003, 60.

Ciljanje inflacije, kao i tradicionalne strategije, zasniva se na nominalnom sidru – inflacionim očekivanjima – i podrazumeva eksplicitno definisanje i ex ante objavljivanje budućeg srednjeročnog cilja monetarne politike koji je uniforman i kvantitativno fiksiran: stopa inflacije, merena nekim od indeksa potrošačkih cena, u rasponu od 2-4% na godišnjem nivou.¹ Ciljanje inflacije je monetarna strategija koju karakteriše: (1) objavljivanje zvaničnih kvantitativnih ciljeva (ili ciljnog raspona) u pogledu stope inflacije, za jedan ili više uzastopnih vremenskih perioda; (2) eksplicitno priznanje da je niska i stabilna inflacija primarni, dugoročni cilj monetarne politike; (3) snažna intencija za komunikacijom sa javnošću o planovima i ciljevima monetarnih vlasti; (4) unapređenje mehanizama za jačanje odgovornosti centralne banke u pogledu ostvarivanja proklamovanih ciljeva. S jedne strane, mnoštvo elemenata

¹ Ova kvantitativna definicija odraz je empirijski utvrđene činjenice da jednocifrena stopa inflacije u tom rasponu simbolizuje stabilnost cena, jednu psihološko-ekonomsku determinantu ekonomskog ambijenta u kome ekonomski agenti, prilikom planiranja i donošenja odluka koje se tiču budućnosti (investiranja, pozajmljivanja i sl.) ne uzimaju u obzir buduću stopu inflacije kao relevantan faktor. U nekim zemljama koje su podmakle u primeni ciljanja inflacije, taj inflacioni cilj (raspon) je čak i uži (npr. Kanada i Novi Zeland imaju cilj 1-3%), dok je u zemljama u razvoju i tranziciji, naročito u prvih nekoliko godina implementacije ciljanja inflacije taj raspon znatno širi, u skladu sa principom gradualizma u uvođenju i primeni ciljanja inflacije.

inkorporiranih u strukturni okvir ciljanja inflacije svedoči o kompleksnosti ove strategije, ali eksplicitno definisan cilj je mnogo jasniji i prepoznatljiviji u javnosti u odnosa na monetarne agregate, što ovu strategiju čini efikasnijom. Dizajniranje, implementacija i evaluacija režima ciljanja inflacije trebalo bi da se zasniva na 6 ključnih principa (tabela br. 2).

Tabela 2: Principi ciljanja inflacije

Princip	Značenje
Princip 1	Primarna uloga monetarne politike je da obezbedi nominalno sidro, a pridavanje pažnje ostalim ciljevima ne sme da bude nekonzistentno sa nominalnim sidrom - inflacijom i inflacionim očekivanjima.
Princip 2	Efikasan režim ciljanja inflacije ima prvobitne pozitivne efekte na društveno blagostanje smanjenjem neizvesnosti, „sidrenjem“ inflatornih očekivanja i smanjenjem učestalosti i intenziteta ciklusa naglih ekonomskih bumova i ekonomskih lomova.
Princip 3	Uspeh ciljanja inflacije zavisi od ostalih politika koje olakšavaju zadatak monetarne politike i čine je kredibilnijom.
Princip 4	Zbog efekta kašnjenja u okviru transmisionih mehanizama monetarne politike i zbog interesovanja, kako za devijaciju inflacije u odnosu na ciljni nivo, tako i za odstupanje proizvodnje u odnosu na potencijalni nivo, nije ni poželjno ni moguće „držati“ inflaciju tačno na nivou targeta, pa u praksi ciljanje inflacije postaje ciljanje predviđene (prognozirane) inflacije ² .
Princip 5	Imajući u vidu mogućnost konflikta između inflacionog cilja i ostalih ciljeva, centralni bankari moraju da imaju jasne ciljeve i dovoljan nivo nezavisnosti u odnosu na političke pritiske da bi ostvarili te ciljeve.
Princip 6	Moraju postojati efikasni mehanizmi monitoringa i odgovornosti koji bi obezbedili da se centralni bankari ponašaju u skladu sa objavljenim bazičnim ciljevima i da se monetarna politika zasniva na doslednoj praksi.
Princip 7 (Prim. a)	Neophodno je razvijati efikasne mehanizem komunikacije, s obzirom da je reč o informativno-inkluzivnoj strategiji, kako bi javnost bila upoznata sa ciljevima i budućim akcijama monetarnih vlasti. ³

Izvor: Freedman, Laxton, 2009, 13, sedmi princip zapažanje autora

² Praktično rešenje proizilazi iz dobro poznatog efekta kašnjenja, s obzirom da se akcije monetarne politike efektiraju sa odgovarajućim vremenskim zaostajanjem. Zbog toga se kao cilj identifikuje buduća prognoza stope inflacije, koju bi u skladu sa postojanjem efekta kašnjenja, centralna banka ostvarila tekućim aktivnostima u monetarnoj politici. Drugi teorijski koncept koji je u mnogome oblikovao ekonomsku misao, pa i monetarnu politiku je nemogućnost eksploatacije dugoročnog „ustupka za ustupak“ između inflacije i proizvodnje. Svaki pokušaj kreatora monetarne politike da „žrtvuje“ proizvodnju u cilju smanjivanja stope inflacije se završava vraćanjem proizvodnje na potencijalni nivo (u dugom roku) uz viši nivo inflacije i inflacionih očekivanja.

³ Na taj način bi došlo do sinergije napora i kreatora monetarne politike i ekonomskih agenata u pravcu postizanja proklamovanih ciljeva monetarne politike, odnosno monetarna politika bi na specifičan način angažovala svoje „podizvođače“, ekonomske agente koji bi svojim ponašanjem u mnogome doprineli stabilnom ekonomskom okruženju, uz nisku i stabilnu inflaciju. Drugim rečima, tržište bi „nesvesno“ radilo mnogo toga za kreatore monetarne politike. Naravno, ovaj „tih savez“ bi mogao da funkcioniše ukoliko javnost ima poverenje u kreatore monetarne politike i ukoliko centralna banka uživa visok nivo kredibiliteta u javnosti.

Praktična implementacija ciljanja inflacije odraz je kontraverzi u monetarnoj politici koje se mogu posmatrati kroz prizmu večite monetarne dileme: pravila naspram diskrecije u monetarnoj politici. Ukoliko centralna banka dizajnira i implementira strategiju ciljanja inflacije u skladu sa ovim principijelnim okvirom, uz striktu posvećenost primarnom cilju, onda se takva verzija monetarne politike naziva striktno ciljanje inflacije (*full-fledged inflation targeting*). Ono podrazumeva apsolutnu dominaciju inflatornog cilja, dok monetarna politika postaje kratkovida za ostale ciljeve monetarne politike (mada neki autori smatraju da ova verzija podrazumeva i posvećenost stabilnosti proizvodnje (*autputa*). Praksa je pokazala da je ovo pre svega jedno teorijsko gledište na strategiju ciljanja inflacije koje je praktično veoma teško izvodljivo. S druge strane, mnoge zemlje prilikom implementacije ciljanja inflacije ističi stabilnost inflacije kao primarni cilj, ali „radijus“ obuhvatnosti monetarne politike inkorporira i ostale ciljeve (proizvodnju, devizni kurs, finansijsku stabilnost i sl.). One primenjuju „mekšu“ verziju ciljanja inflacije često nazvanu fleksibilno ciljanje inflacije (*flexible inflation targeting, inflation-targeting „light“*). U ovom slučaju, praktična dimenzija stvarnosti, dakle favorizuje diskreciju u odnosu na pravila, kako bi se ciljanje inflacije učinilo sveobuhvatnijom i efikasnijom monetarnom strategijom, u funkciji ukupnih ekonomskih benefita.

3. Inicijalni preduslovi za implementaciju ciljanja inflacije

Ciljanje inflacije je operativna strategija monetarne politike usmerena na ostvarivanje stabilnosti cena. U suprotnosti sa alternativnim strategijama – naročito monetarnim ciljanjem i ciljanjem deviznog kursa, koje pokušavaju da ostvare nisku i stabilnu inflaciju ciljanjem intermedijarnih varijabli, kao to su stopa rasta monetarnih agregata ili nivo deviznog kursa „usidrene“ valute, ciljanje inflacije podrazumeva ciljanje stope inflacije direktno. Već na osnovu ove konstatacije, imajući u vidu mehanizam transmisije od instrumentalnih varijabli do krajnjih ciljeva, monetarna politika koja se bazira na ciljanju inflacije ima više šansi za uspeh. Veća verovatnoća uspeha proizilazi iz činjenice da centralna banka cilja očekivanu ex ante prognoziranu (očekivanu) inflaciju koja je kao intermedijarna varijabla vaoma jasna i „bliska“ krajnjem cilju. U osnovi ona je identitet krajnjeg cilja, samo što ih razdvaja odgovarajući vremenski horizont (najčešće dve godine). Međutim, ovo unapređenje u smislu približavanja intermedijarne varijable krajnjem cilju je potreban, ali ne i dovoljan uslov za uspeh ciljanja inflacije. Efikasnost ciljanje inflacije, između ostalog zavisi od ex ante ispunjenih preduslova u kontekstu samog dizajna strategije, institucionalnih, operativnih i ekonomskih preduslova. „Nezavisno od konteksta specifične zemlje, postoje brojne neophodne pretpostvake i institucionalni zahtevi na mnogim poljima. Preuranjena orijentacija u pravcu ovog novog okvira monetarne politike, bez ispunjenih preduslova, mogla bi da izazove određene rizike sa ogromnim potencijalnih ekonomskim troškovima.“

Ekonomске pretpostavke

Ekonomске pretpostavke proizilaze iz trenutnog stepena razvijenosti ekonomskog sistema, trendova u kretanju makroekonomskih varijabli u periodu pre usvajanja ciljanja inflacije i nakon toga, u stepenu razvijenosti finansijskog sektora i njegove stabilnosti. Uobičajeno je da se ciljanje inflacije implementira u period prethodno relativno stabilnog ekonomskog ambijenta, naročito u kontekstu monetarne stabilnosti I to po principu gradualizma u definisanju inflacionih targeta u funkciji vremena.

Ekonomski preduslovi za implementaciju ciljanja inflacije su:

- Period niske i stabilne inflacije - Obično se smatra da je prethodna monetarna stabilnost ključni preduslov (tekuća stopa inflacije najviše 10%), budući da je onda moguće gradualno postavljati racionalne inflacione ciljeve, čije ostvarenje povećava kredibilitet centralne banke u javnosti.
- Razvijen i stabilan finansijski sistem - Pre svega se misli na stabilna i robustan bankarski sektor koji je dovoljno snažan kako bi izdržao šokove kamatne stope i deviznog kursa koji su uobičajeni prilikom implementacije ciljanja inflacije. „Slab bankarski sektor je naročito opasan, jer centralna banka neće biti u mogućnosti da poveća kamatnu stopu kao operativni instrument, budući da bi to verovatno izazvalo kolaps finansijskog sistema. Ne samo da bi ovo izazvalo slom režima ciljanja inflacije, već bi takođe izazvalo kolaps valute i finansijsku krizu koja bi erodirala sistem kontrole inflacije.“ Takođe, finansijsko tržište bi trebalo da bude dovoljno sofisticirano i likvidno kako bi doprinelo snažnim preferencijama u pravcu cenovne stabilnosti, uz usmeravanje inflacionih očekivanja.
- Odsustvo eksterne dominacije - Ciljanje inflacije je prevashodno fokusirano na ostvarivanje internih ekonomskih ciljeva, ali mora da uvažava i spoljnoekonomsku (ne)ravnotežu zemlje u meri u kojoj eksterna pozicija može da ugrozi ostvarivanje primarnog cilja. Ukoliko je izražena platnobilansna neravnoteža, to izaziva nestabilnost deviznog tržišta, to može potkopati napore centralne banke u pravcu stabilnosti cena.
- Odsustvo strukturne dominacije – strukturna dominacija je najčešće prisutna u zemljama u razvoju i tranziciji u kojima, zbog internih ekonomskih neravnoteža i strukturnih neusklađenosti, monetarna politika često biva prinuđena da reaguje, kako bi se ti interni šokovi (pre svega šokovi ponude) apsorbovali. Ovi šokovi povlače za sobom iznuđene poteze monetarnih vlasti, što može ugroziti stabilnost cena a time i kredibilitet monetarne politike.

- Fiskalna ravnoteža (prim. a) - Pre svega se odnosi na ravnotežu budžeta (poželjno stanje), odnosno na kontrolisan i podnošljiv budžetski deficit (najčešća situacija) i način njegovog finansiranja posredstvom kreditnog tržišta. Međutim, ako je finansiranje deficit u principu neinflatornog karaktera, to može uticati na povećanje kamatne stope, performanse bankarskog sektora, devizno tržište, finansijsku i monetarnu stabilnost.

Dakle, eksterni šokovi igraju važnu ulogu i mogu da dovedu do velike volatilnosti deviznog kursa, inflacije i kamatne stope u zemljama u razvoju. Spoljna dominacija se definiše kao prisustvo velikih eksternih šokova koji generišu nestabilnost u ekonomiji i mogu ugroziti ostvarenje ciljane stope inflacije.

Institucionalni zahtevi

Institucionalni zahtevi podrazumevaju ispunjavanje određenih kriterijuma koji se odnose na performanse same centralne banke, njenu nezavisnost u odnosu na izvršnu vlast, efikasnost instrumenata monetarne politike, odgovornost za preuzete mere i sl. U osnovi, centralna banka mora da uživa visok nivo kredibiliteta u javnosti, kako bi ponašanje ekonomskih agenata bilo „modelirano“ na način koji doprinosi ostvarenju ciljeva monetarne politike. Implementacija ciljanja inflacije ne donosi sama po sebi kredibilitet centralnoj banci. „Izgleda da, za kreatore monetarne politike objavljivanje (ciljeva i planova) nije dovoljno samo po sebi; jedini način da se zadobije kredibilitet u javnosti jeste da se on zaradi“, konstantnom posvećenošću cilju i uspehu u njegovom postizanju. „Izgleda da, nažalost, ne postoji „besplatni ručak“ kredibiliteta za ciljanje inflacije. Jedini put za postizanje disinflacije je težak put: indukovanje gubitaka u proizvodnji i zaposlenosti na kratak rok, da bi se ostvarili dugoročniji ekonomski benefiti po osnovu stabilnosti cena.“ Kredibilitet podrazumeva podršku javnosti i kada se inflacioni ciljevi ne ostvaruju, što je izuzetno važno za kontinuitet uspešne monetarne politike. Institucionalni zahtevi se naročito odnose na sledeće (Kirchner i Kruk, 2006, 4; Siklos, Abel, 2002, 4):

- Nezavisnost centralne banke – odnosi se na nezavisnost instrumenata monetarne politike (operativnu nezavisnost), budući da je nezavisnost cilja definisana po automatizmu, u skladu sa „duhom i smislom“ ciljanja inflacije. „Ova operativna nezavisnost je apsolutno neophodna kako bi režim (monetarne politike) bio kredibilan, s obzirom da ona pokazuje da centralna banka ima i autoritet i sposobnost za korišćenje svih instrumenata kako bi uticala na operativni cilj, u funkciji ostvarenja krajnjeg cilja“ (Kirchner, Kruk, 2006, 4). Intencija za nezavisnošću je logična, budući da je empirijski utvrđena obrnuta srazmera između stepena nezavisnosti centralne banke i stope inflacije.

- Odsustvo fiskalne dominacije – poslednjih par decenija se pokazalo da je monetarna politika izuzetno moćno oruđe za stabilizaciju makroekonomskih performansi, ali da je njena efikasnost limitirana usled dominacije fiskalne politike. „Fiskalna stabilnost i snažan fiskalni režim je primarni uslov za implementaciju ciljanja inflacije. Fiskalna dominacija predstavlja situaciju u kojoj neodgovorna fiskalna politika (visok fiskalni deficit) primorava monetarnu vlast na monetizaciju vladinih dugova, uzrokujući rapidan rast novčane mase i visoku inflaciju.“ Takođe, kvazi-fiskalne aktivnosti kao što je pozajmljivanje određenim povlašćenim sektorima, bilo direktno od strane centralne banke, bilo indirektno kroz sistem državnih banaka erodira kredibilitet centralne banke, podstiče inflatorna očekivanja privatnog sektora i rezultira suboptimalnim rezultatima monetarne politike.
- Transparentnost i odgovornost – podrazumeva izgradnju efikasne komunikacione strategije koja bi na transparentan način i u kontinuitetu predstavljala „informativni most“ između centralne banke i najšire javnosti. „Postoji dobar razlog da se centralna banka obaveže na sistemski pristup monetarnoj politici, ne samo zbog toga što to obezbeđuje eksplicitni okvir za donošenje odluka, već i zato što je to korisno prilikom objašnjavanja odluka javnosti.“ Transparentnost se izgrađuje putem usvajanja odgovarajućih mehanizama informisanja javnosti o ciljevima i planovima centralne banke, dok odgovornost proizilazi iz operativne autonomije u kontekstu (ne)ostvarenja proklamovanog cilja. Najvažniji mehanizmi koji obezbeđuju odgovornost centralne banke za performanse monetarne politike su: (1) publikacija regularnih izveštaja o inflaciji i izveštaja o monetarnoj politici; (2) publikacija specijalnih izveštaja i otvorenih pisama u slučaju značajnijeg „promašivanja“ cilja; (3) upotreba „zaštitinih klauzula“ koje smanjuju odgovornost centralne banke i izvanrednim situacijama, kao i definisanje modaliteta reakcije monetarne politike na različite vrste šokova; (4) objavljivanje odlomaka sa sastanaka kreatora monetarne politike; (5) monitoring od strane izvršne ili zakonodavne vlasti (dostavljanje posebnih izveštaja); (6) monitoring od strane supervizorskog odbora centralne banke; (7) smena nosilaca odlučivanja (guvernera ili članova odbora) u slučaju nezadovoljavajućih performansi.
- Harmonija i zajednička odgovornost monetarne i fiskalne politike – budući da i monetarna i fiskalna politika mogu da utiču na inflaciju, ciljanje inflacije podrazumeva visok nivo koordinacije ove dve politike. Nadalje, budući da se cilj kvantifikuje kroz praćenje nekog od indeksa cena, a cene nekih proizvoda i usluga definiše i/ili kontroliše vlada, logično je da pored efikasne koordinacije monetarne i fiskalne politike, postoji i podela odgovornosti za (ne)ostvarivanje ciljeva monetarne politike. Kao odraz te harmonije, u nekim zemljama (Srbija je dobar

primer), centralna banka i vlada zaključuju odgovarajući aranžman kao manifest zajedničkih težnji u pravcu monetarne stabilnosti, koji povlači i zajedničku dogovornost.

- Fleksibilni devizni kurs – prepuštanje deviznog kursa delovanju tržišnih sila ponude i tražnje, odraz je liberalizacije finansijskog sistema, ali i potrebe za uspostavljanjem tipičnog „amortizera“ koji bi apsorbovao eksterne šokove. Nadalje, udaljavanjem deviznog kursa iz fokusa monetarne politike, stabilnost cena postaje uočljivija kao ultimativni prioritet monetarne politike. Upravo, jedna od opasnosti ciljanja inflacije je refokusiranje javnosti ka deviznom kursu kao, možda ne važnijem, ali često ravnopravnom cilju monetarne politike. Međutim, ovaj elemenat ciljanja inflacije je često predmet kritike iz najmanje dva razloga. Prvi, što monetarna politika postaje „kratkovida“, ne uvažavajući činjenicu da devizni kurs značajno može da utiče na nivo cena (npr. posredstvom cena uvoznih dobara). Drugi, volatilan devizni kurs izaziva finansijsku nestabilnost, a u visoko euroizovanim/dolarizovanim ekonomijama utiče na eskalaciju nominalnih dugova (u uslovima depresijacije), što devastira performanse finansijskog sektora i ugrožava režim ciljanja inflacije.

Operativni zahtevi u pogledu efikasne implementacije odnose se na „tehničke detalje“ samog procesa: poznavanje transmisionog mehanizma monetarne politike, efikasan monetarni instrumentarijum, adekvatno merenje i objavljivanje ekonomskih informacija, definisanje adekvatne mere inflacije (neki od indeksa cena), definisanje cilja (ciljnog raspona sa centralnom vrednošću), publikovanje zvaničnih prognoza inflacije i inflacionih očekivanja,

4. Efekti ciljanja inflacije – empirijska analiza

Ciljanje inflacije proklamuje eksplicitan cilj prvorazrednog prioriteta (stabilnost cena), a u svojoj fleksibilnoj varijanti promoviše i posvećenost ostalim ciljevima (često su to proizvodnja, finansijska stabilnost i sl.), u meri u kojoj ostvarenje tih ciljeva ne ugrožava ostvarenje primarnog cilja. Dakle, od uspostavljanja ciljanja inflacije, na sceni je novi konsenzus na području monetarne politike koji se zasniva na dugoročnoj posvećenosti stabilnosti cena. Ekskluzivitet stope inflacije proizilazi iz nekoliko logičnih ekonomskih činjenica: (1) uprkos postojanju monetarne neutralnosti u dugom roku, monetarna politika na kratak rok može imati efekte na realnu ekonomiju; (2) visoka i nestabilna inflacija ima devastirajuće efekte na ekonomiju, rezultira suboptimalnom alokacijom ekonomskih resursa i ugrožava ekonomski rast; (3) verovatno najjasniji cilj centralne banke u očima javnosti je svakako inflacija; (4) proklamovanje stope inflacije kao prvorazrednog cilja rešava probleme konfliktnosti višestrukih ciljeva i, po automatizmu, identifikuje prioritete mere

kada dođe do monetarne nestabilnosti. Iako se ovde favorizuje pravilo u odnosu na diskreciju, praktična implementacija je pokazala da je najbolje srednje rešenje: više od pravila, manje od apsolutne diskrecije – ograničena diskrecija. Prema Bernanke (2003) ciljanje inflacije u praksi ne predstavlja strategiju zasnovanu na „slepom“ mehaničkom pravilu; ona se može označiti kao režim „ograničene diskrecije“ i komunikacione strategije koja, fokusiranjem na očekivanja i eksplanacijom strategije najširoj javnosti, nastoji da usidri inflaciona očekivanja i promovise stabilnost cena, zajedno sa stabilnošću proizvodnje i zaposlenosti.

Iako mnogi smatraju da ciljanje inflacije nije revolucionarna ideja, već da je odraz evolucije monetarne politike, od prvobitnog ciljanja monetarnih agregata uvedenog u Nemačkoj i Švajcarskoj, popularnost ove nove (ili derivirane) monetarne paradigme svakako ne dolazi u pitanje.

Tabela br. 4: Usvajanje režima ciljanja inflacije i ciljni rasponi (cilj)

Zemlja	Vreme usvajanja	Inflacioni cilj	Zemlja	Vreme usvajanja	Inflacioni cilj
Novi Zeland	1989	1-3	Meksiko	2001.	3 +/-1
Kanada	1991.	1-3	Norveška	2001.	2.5
Engleska	1992.	2	Peru	2002.	1-3
Australija	1993.	1-3	Filipini	2002.	4 +/- 1
Švedska	1993.	2	Bocvana	2002.	3-6
Finska	1993.	Od 1999. euro	Gvatemala	2005.	5 +/- 1
Španija	1995.	Od 1999. euro	Indonezija	2005.	5 +/- 1
Izrael	1997.	1-3	Rumunija	2005.	3 +/- 1
Češka Republika	1998.	2+/-1	Slovačka	2005.	Od 1999. euro
Poljska	1998.	2.5+/-1	Jermenija	2006.	5.5
Juž. Koreja	1998.	3+/-1	Turska	2006.	5.5
Brazil	1999.	4,5+/-2	Japan	2006.	1-2
Čile	1999.	3+/-1	Srbija	2006.	4.5 +/- 1.5
Kolumbija	1999.	2-4	Gana	2007.	8.5 +/- 2
Južna Afrika	2000.	3-6	Kina	2010.	4
Tajland*	2000.	0,5-3	Uganda*	2011.	< 5
Švajcarska	2000.	0-2	SAD**	2012	2
Mađarska	2001.	3	Rusija***	---	5-6
Island	2001.	2,5	Euro zona (implicitno)	---	2 i niže

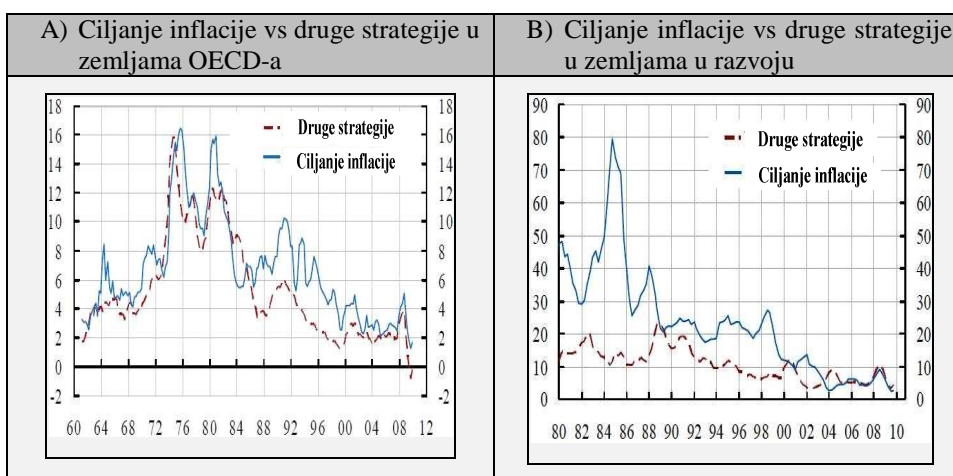
* centralna banka cilja baznu inflaciju; ** Fed cilja specifični indeks cena, tzv. PCE (indeks ličnih izdataka za potrošnju); Rusija je u tranzicionom period ka režimu ciljanja inflacije sa ciljem ostvarivanja inflacije u rasponu 4-5% od 2014. godine

Izvor: Internet stranice centralnih banaka, MMF

Efekti na inflaciju i inflaciona očekivanja

Efekti ciljanja inflacije su najvidljiviji ukoliko se uporede makroekonomske performanse u kontekstu inflacije i inflacionih očekivanja, s jedne strane, odnosno stope rasta realnog BDP-a i njegove volatilnosti, između zemalja koje su usvojile ciljanje inflacije i onih koje primenjuju druge modalitete monetarne politike.

Prikaz 1: Prosečna inflacija u zemljama OECD-a i zemljama u razvoju



Izvor: Svenson, 2010, 9-10.

Panel A na grafikonu prikazuje kretanje prosečne stope inflacije u zemljama OECD koje su usvojile režim ciljanja inflacije, u odnosu na zemlje koje primenjuju druge strategije monetarne politike. Interesantno je da je linija trenda inflacije gotovo identična, odnosno da se poklapaju faze povećanja inflacije i disinflatorne epizode. Ono što je još interesantnije je da u periodu nakon usvajanja ciljanja inflacije, stopa inflacije je u proseku manja kod zemalja OECD-a koje primenjuju druge tipove strategija monetarne politike. Jedno od objašnjenja je da je teško izvesti valjanu analizu, s obzirom da je teško razvrstati zemlje OECD-a po kriterijumu tipa monetarne politike, budući da mnoge od zemalja primenjuju neke od bazičnih elemenata ciljanja inflacije, ali se nisu eksplicitno deklarirale. Rezultati empirijskih studija podupiru gledište da ciljanje inflacije nije unapredilo ekonomske performanse. Ball i Sheridan (2005) nisu našli dokaze u prilog ciljanja inflacije, pravdajući to verovatno sličnim politikama kamatne stope. Takođe, oni naglašavaju da zemlje koje ne primenjuju ciljanje inflacije baziraju monetarnu politiku na Tejlorovim pravilima, što je komplementarno sa politikama mehanizmima kod primene ciljanja inflacije. „Ovi rezultati sugerišu da formalni i institucionalni aspekti

ciljanja inflacije – publikovanje ciljeva, izveštaja o inflaciji, povećana nezavisnost centralne banke – nisu značajni“ za ostvarivanje monetarne stabilnosti. Angeriz i Arestis (2008) su koristeći multivarijantne STS modele došli do sličnih zaključaka. Iako naglašavaju da su njihovi nalazi preuranjeni, došli su do zaključaka da isti silazni trend u stopi inflacije imaju i zemlje koje primenjuju ciljanje inflacije kao i zemlje koje su implementirale druge monetarne strategije.

Panel B prezentira rezultate iste analize, ali za zemlje u razvoju. Vidimo da su ove zemlje imale problematičniju istoriju monetarne (ne)stabilnosti, ali da su nakon usvajanja ciljanja inflacije značajnije smanjile prosečnu stopu inflacije u odnosu na zemlje u razvoju koje primenjuju druge monetarne strategije. Batini i Laxton (2007) su došli do zaključaka da je implementacija ciljanja inflacije povezana sa nižom inflacijom, nižim inflatornim očekivanjima i smanjenim stepenom varijabilnosti inflacije, uz nepostojanje vidljivih negativnih efekata na proizvodnji, kretanje deviznog kursa, kamatnih stopa, deviznih rezervi. Takođe, institucionalne pretpostavke nisu ključne, ali oni sugerišu izgradnju institucionalnih mehanizama kako bi ciljanje inflacije rezultiralo većim ekonomskim benefitima. Lin i Ye (2009) su došli do zaključaka da ciljanje inflacije ima veliki i značajan uticaj na smanjenje inflacije i njene varijabilnosti u 13 zemalja u razvoju, kao i da su benefiti u kredibilitetu, po osnovu eksplicitnog objavljivanja ciljanja inflacije, znatno veći u zemljama u razvoju nego u razvijenim zemljama.

Kada je reč o inflacionim očekivanjima, empirijske studije svakako govore u prilog „sidrenju očekivanja“ u uslovima ciljanja inflacije. Ravenna (2008) je analizirao uticaj ciljanja inflacije na monetarnu stabilnost Kanade i došao do zaključka da su najvažnije determinante niske inflacije cene uvoznih dobara, domicilna i strana kamatna stopa. Nadalje, moglo bi se zaključiti da ciljanje inflacije snižava prosečnu stopu inflacije „sidrenjem“ dugoročnih inflacionih očekivanja. Batini i Laxton (2007) su koristeći indeks pritiska na deviznom tržištu došli do zaključka da ciljanje inflacije rezultira, kako smanjenjem stope inflacije, tako i nivoa i varijabilnosti inflacionih očekivanja.

Tabela br. 3: Elastičnost inflacionih očekivanja u odnosu na aktuelnu inflaciju

Režim M.P./Procena	1 godina	3 godine	5 godina	6-10 godina
Ciljanje inflacije	0,00	0,00	0,00	0,24
Druge strategije	0,23	0,12	0,7	0,00

Izvor: MMF, World Economic Outlook, 108.

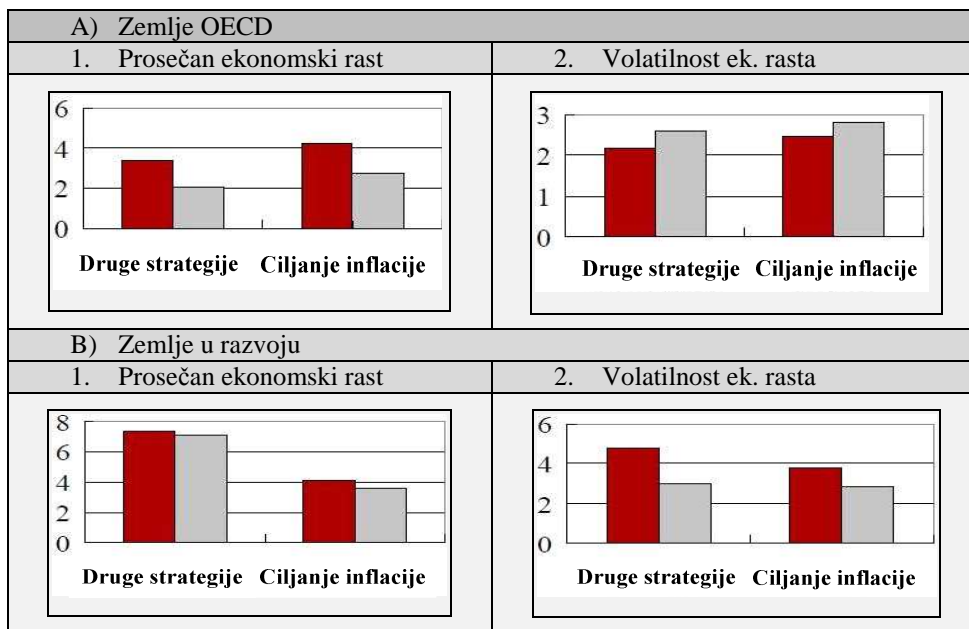
Koeficijent transmisije aktuelne na očekivanu inflaciju, kao što vidimo, zavisi i od režima monetarne politike. Zemlje koje primenjuju ciljanje inflacije mogu da računaju na efekat kašnjenja u transmisiji, jer su inflaciona očekivanja usidrena,

što monetarnoj politici daje potrebnu fleksibilnost i potrebno vreme za adekvatnu reakciju. S druge strane, u zemljama koje ne primenjuju ciljanje inflacije, inflaciona očekivanja promptno reaguju, uz redukciju koeficijenta transmisije sa protokom vremena. „Zemlje koje ne primenjuju ciljanje inflacije – mnoge od njih formalno ili neformalno ciljaju nominalni devizni kurs – su manje uspešne u sidrenju inflacionih očekivanja. Nadalje, drugi faktori specifični za odnosnu zemlju (izuzev režima monetarne politike) – kao što su stepen fleksibilnosti tržišta rada, efikasnost fiskalne politike – takođe mogu uticati na stepen reakcije inflacionih očekivanja u odnosu na promenu tekuće inflacije.“

Efekti na ekonomski rast

Uticao ciljanje inflacije na ekonomski rast je kompleksniji analitički problem, najmanje iz dva razloga. S jedne strane, uticaj stope inflacije na ekonomski rast je posredan, putem stvaranja systemske stabilnosti i „sidrenja“ inflatornih očekivanja, što blagotvorno može uticati na ekonomski rast. S druge strane, praksa je pokazala da je u periodima viših stopa inflacije neophodno monetarnim restrikcijama „žrtvovati“ ekonomski rast u kraćem roku, kako bi se ostvarili kasniji benefiti koji proizilaze iz stabilnosti cena. Međutim, „kada se ostvari niska inflacija, ciljanje inflacije ne ugrožava realnu ekonomiju.“ (Mishkin 2002, 151).

Prikaz 2: Ciljanje inflacije i ekonomski rast u zemljama OECD-a i zemljama u razvoju



Izvor: Svenson, 2010, 12.

Panel A prikazuje prosečan ekonomski rast i stepen njegove (ne)stabilnosti u zemljama OECD-a, pri čemu su teško vidljivi efekti. Empirijske studije ukazuju da u ovoj grupaciji zemalja, ciljanje inflacije ima neutralan efekat u kontekstu ekonomskog rasta, što opovrgava pesimističke stavove u pogledu uticaja ciljanja inflacije na realni sektor ekonomije. Ball i Sharidan (2005) su došli do zaključka da ciljanje inflacije deluje neutralno na prosek i volatilonost ekonomskog rasta; Fang, Miller, Lee (2009) su došli do zaključaka koji ohrabruju pesimističke stavove u pogledu ciljanja inflacije, budući da su došli do nalaza da ciljanje inflacije u kraćem roku smanjuje prosečan rast (što bi moglo biti na liniji sugestija ekonomske teorije) i povećava varijabilnost ekonomskog rasta, ali da se ti efekti neutralizuju u dužem roku. Goncalves and Carvalho (2009) su potvrdili postojanje „ustupka za ustupak“ između inflacije i proizvodnje u periodima disinflacije, apostrofirajući da zemlje koje primenjuju ciljanje inflacije imaju „stopu žrtvovanja“ proizvodnje za 7% manju, u odnosu na zemlje koje primenjuju druge strategije monetarne politike, prilikom obaranja inflacije za 1%.

Panel B prikazuje iskustva zemalja u razvoju u kontekstu prosečnog ekonomskog rasta i njegove (ne)stabilnosti i govori u prilog tezi da je ciljanje inflacije obezbedilo ipak veće benefite zemljama u razvoju. Empirijske studije uglavnom ukazuju na pozitivne efekte implementacije ciljanja inflacije – smanjenje volatilonosti ekonomskog rasta, uz neutralan uticaj na prosečan ekonomski rast.

Tekući izazovi

Globalna finansijska kriza je na različite načine „uzdrmla“ zemlje, ali nisu malobrojne one koje su pored finansijske stabilnosti iskusile i monetarnu nestabilnost. Iako je teško presuditi između ekstremnih stavova, da li je monetarna politika najveći krivac za krizu (Taylor, 2010), ili monetarna politika nije proizvela krizu (što se može često pronaći i u analizama MMF-a), svakako da je primereno ukazati na neke od izazova koje je kriza nametnula ciljanju inflacije. Pre krize, dominantni pristup u monetarnoj politici – koji je povezan sa ciljanjem inflacije – je da centralne banke treba da slede jednostavne principe, ne da ciljaju cene aktive niti da pokušaju da izduvaju (probuše) balon, nego da primene „strategiju svršenog čina“ koja podrazumeva infuziju likvidnosti kako bi se izbegao makroekonomski krah. Iako je ciljanje inflacije zasnovano na eksplicitnim pravilima u pogledu operativnog i krajnjeg cilja prilično jednostavno, reakcije centralne banke bi trebalo da zavise od faktora koji uzrokuju poremećaje u sferi monetarne stabilnosti, u zavisnosti da li su u pitanju šokovi ponude ili tražnje. Kriza je pokazala nemoć monetarne politike u ex ante procikličnom delovanju (u osnovi nije ga ni bilo), ali bi mogla da pomogne prilikom redizajniranja okvira monetarne politike, po osnovu sledećih pouka:

(1) finansijski faktori i uslovi mogu da imaju značajne posledice na mehanizam transmisije monetarne politike, smanjujući efikasnost kamatne stope kao bazičnog instrumenta; (2) upravljanje kamatnim stopama jeste potreban, ali samostalno nije dovoljan uslov za održavanje finansijske stabilnosti; (3) uticaj povećanja sistemskog rizika na ekonomsku aktivnost u mnogome zavise od stepena inkorporiranosti finansijskog sektora, leveridža u finansijskom, realnom sektoru i sektoru domaćinstava; (4) u pretkriznom periodu, centralne banke su insistirale na nižem nivou rezervi depozitnih institucija, što se pokazalo kao neadkvatno u kriznom periodu; (5) monetarnu politiku centralnih banaka bi trebalo lečiti od „kratkovidosti“, odnosno refokusirati je na stabilnost cena kao neprikosnovenog cilja, na stabilnost finansijskog sistema, kontrolu rasta kredita, praćenje cena aktive. Ono što je ipak kontraargument u prilog upotrebnoj vrednosti ciljanja inflacije je da smanjuje verovatnoću nastanka krize. „Na nivou od 5% značajnosti, ciljanje inflacije je povezano sa manjom verovatnoćom nastanka krize, možda zbog, više de jure, manje de facto, fleksibilnog režima deviznog kursa.“

Iako je pomenuti konsenzus o ulozi monetarne politike remetilački factor njenog redizajniranja u funkciji efikasnosti u kriznim situacijama, dva pitanja su naročito interesantna: (1) da li je centralna banka sposobna da bude efikasnija u odnosu na samo finansijsko tržište, kako bi prepoznala bujanje cena active i preduzela kontraciklične mere?; (2) da li je moguće upotrebiti kamatnu stopu kao operativni instrument u okviru ciljanja inflacije, za obuzdavanje cena aktive, odnosno za instrument „naginjanja protiv vetra“. Oba izazova za centralnu banku su velika, ali je realna mogućnost njihovog prevladavanja, budući da je moguće identifikovati trendove u kretanju cena aktive, ali i upotrebiti kamatnu stopu kao kontraciklični instrument. Kada je reč o drugom izazovu dilema „naginjanje vs čišćenje“ je geografski podelila kreatore ekonomske politike: dok su Evropljani i Japanci za proaktivan koncept obuzdavanja, dotle su ekonomisti u SAD uglavnom za pasivni koncept ex post reagovanja u smislu „podmazivanja“ putem snižavanja kamatne stope. Reč je o tzv. Grinspenovoj doktrini prema kojoj cene aktive imaju specijalnu ulogu i da centralna banka ne bi trebalo da konfrontira svoje instrumente (kamatnu stopu) u odnosu na trendove kretanja cena aktive zbog specifičnih ekonomskih teškoća u pogledu identifikacije balona, ekonomskih troškova i sl. Podržavajući ovu doktrinu, uz doprinos konsenzusu u pogledu posvećenosti stabilnosti cena kao ultimativnom cilju, Mishkin (2010) apostrofira nekoliko pouka: (1) razvoj finansijskog sektora ima veći uticaj na ekonomsku aktivnost; (2) makroekonomska kretanja su izrazito nelinearna; (3) doktrina donje nulte granice nominalne kamatne stope je problematičnija nego što se ranije mislilo; (4) troškovi saniranja posledica krize su veoma visoki; (5) stabilnost cena i proizvodnje na obezbeđuje finansijsku stabilnost. Kriza je ukazala de je neophodna permanentna adaptacija monetarne politike, situacioni pristup,

prilagođavanje u hodu. Takođe, s obzirom na stepen globalizacije ekonomije, neophodne su koordinirane aktivnosti na globalnom nivou, kako bi se prevazišće posledice krize. Ili, kako ističe Taylor (2010), 70-ih godina prošlog veka zemlje su upražnjavale ireverzibilnu logiku: „Kejnz kod kuće, Adam Smit u inostranstvu“, što je rezultiralo slabim ekonomskim performansama. Kada su mnoge zemlje usvojile concept „Adam Smit i kod kuće i u inostranstvu nastupio je talas dvadesetogodišnjeg progressa i stabilnosti bez presedana. U period ove krize, iskusili smo povratak kenzijskih politika, i da ironija bude veća izgleda da idemo ka principu „Kejnz i kod kuće i u inostranstvu“. Ako smo naučili lekcije, trebalo bi što je pre moguće da se vratimo na pristup „Adam Smit i kod kuće i u inostranstvu“. Naravno, ne možemo se u potpunosti vratiti na početak. Svet je različit. Politika, uključujući i monetarnu politiku, mora da adaptira ovaj pristup kako bi se „izborila“ sa povećanom globalizacijom.

Zaključak

Ciljanje inflacije predstavlja jednu od strateških monetarnih alternativa, koja je široko primenljiva, kako u razvijenim, tako i u zemljama u razvoju i tranziciji. Ona podrazumeva eksplicitno objavljivanje kvantitativnog, jednocifrenog numeričnog cilja za stopu inflaciju u jednom srednjoročnom periodu (obično dve-tri godine unapred) i apsolutnu posvećenost ostvarivanju proklamovanog cilja – stabilne i niske stope inflacije. Implementacija ciljanja inflacije treba da usledi nakon disinflatornog perioda, kako bi već postignuta monetarna stabilnost, kao pozitivna internalija, doprinela učvršćivanju režima ciljanja inflacije i prihvatljivim rezultatima u inicijalnoj fazi implementacije. Nadalje, neophodno je obezbediti ravnopravnost monetarne i fiskalne politike, kako monetarna politika ne bi bila u ulozi pasivnog aktera koji apsorbuje udare koji dolaze iz sfere fiskusa. Takođe, neophodno je uspostaviti režim fleksibilnog deviznog kursa koji bi imao ulogu apsorbera eksternih šokova, ali i robustan finansijski sektor (pre svega bankarski sektor), koji bi bio otporan, kako na eksterne, tako i na interne šokove, doprinoseći finansijskoj stabilnosti. Nadalje, strategija ciljanja inflacije podrazumeva instrumentalnu nezavisnost centralne banke, efikasan sistem komunikacije između centralne banke i najšire javnosti, transparentnost akcija i planova monetarnih autoriteta, kao i odgovornost za preduzete mere i (ne)ostvarene rezultate. Empirijske analize nedvosmisleno ukazuju da je ciljanje inflacije rezultiralo unapređenjem makroekonomskih performansi u kontekstu trenda i varijabilnosti inflacije, inflacionih očekivanja i ekonomskog rasta. Na terenu empirijske ocene performansi ciljanja inflacije, važno je apostrofirati nekoliko činjenica. Prva, implementacija ciljanja inflacije nije povezana sa negativnim efektima na ekonomski rast (ni u zemljama OECD niti u zemljama u razvoju), dok je primetan pozitivan efekat na stabilizaciju (smanjenje volatilnosti) proizvodnje u

zemljama u razvoju. Druga, zemlje koje su implementirale ciljanje inflacije kao monetarnu strategiju imaju manju „stropu žrtvovanja“ prilikom obaranja inflacije (kratkoročna Filipsova kriva je „strmija“, pa su i stabilizacioni troškovi manji) u odnosu na zemlje koje primenjuju druge monetarne strategije. Treća, zemlje u razvoju koje su implementirale ciljanje inflacije beleže smanjenje prosečnog nivoa inflacije. Četvrta, zemlje koje primenjuju ciljanje inflacije imaju manji koeficijent transmisije aktuelne na očekivanu inflaciju, što implicira da je ciljanje inflacije efikasnije u odnosu na druge monetarne strategije, dopuštajući da i drugi faktori osim režima monetarne politike (tržište rada, fiskalna politika) mogu doprineti „sidrenju“ inflacionih očekivanja.

Literatura

- Angeriz, A., Arestis, P., (2008), Assessing Inflation Targeting Through Intervention Analysis, *Oxford Economic Papers*, 60(2): 293-317.
- Ball, L., Sheridan, N., (2005), Does Inflation Targeting Matter? in Bernanke, S.B., Woodford, M., (eds.), *The Inflation-Targeting Debate*, The University of Chicago Press, 249-276.
- Batini, N., Laxton, D., (2007), Under What Conditions Can Inflation Targeting Be Adopted? The Experience of Emerging Markets, in Mishkin, F., Schmidt-Hebbel K., (eds.), *Monetary Policy under Inflation Targeting*, vol. 11 of *Central Banking, Analysis, and Economic Policies*, Central Bank of Chile, 467-506.
- Bernanke, B. S., (2003), A Perspective on Inflation Targeting, At the Annual Washington Policy Conference of the National Association of Business Economists, Washington, D.C.
- Bernanke, B., Laubach T., Mishkin, F., Posen, A., (1999), *Inflation Targeting: Lessons from the International Experience*, Princeton: Princeton University Press.
- Blanchard, O., (2007), Central Banking: Is Science Replacing Art?, u *Monetary Policy, A Journey from Theory to Practice*, Frankfurt: European Central Bank.
- Blanchard, O., Giovanni, D., Mauro, P., (2010), Rethinking Macroeconomic Policy, IMF Staff Position Note No. SPN/10/3, International Monetary Fund, Washington, D.C.
- Davidović, M., Zelenović, V., (2010), *Global Financial Crisis – Lessons Learned*, International Conference “Contemporary Issues in Economics, Business and Management”, Kragujevac, Srbija.
- Fang, W., Miller, M.S., Lee, C., (2009), Inflation Targeting Evaluation: Short-run Costs and Long-run Irrelevance, University of Nevada, Department of Economics Working Paper 0920.
- Freedman, C., Laxton, D., (2009), Why Inflation Targeting, International Monetary Fund, Working Paper No. wp/09/86, Washington, D.C.
- Goncalves, S.C.E., Carvalho, A., (2009), Inflation Targeting Matters: Evidence from OECD Economies’ Sacrifice Ratios, *Journal of Money, Credit and Banking*, 41(1): 233-243.

- Greenspan, A., (2005), Opening Remarks, u *The Greenspan Era: Lessons for the Future*, The Federal Reserve Bank of Kansas City, Kansas City.
- Heenan, G., Peter, M., Roger, S., (2006), Implementing Inflation Targeting: Institutional Arrangements, Target Design, and Communications, International Monetary Fund, Working Paper No. wp/06/278, Washington, D.C.
- International Monetary Fund, (Oktobar 2008), World Economic Outlook, IMF, Washington, D.C.
- Issing, O., (2004), Inflation Targeting: A view From the ECB, *Federal Reserve Bank of St. Louis Review*, July/August.
- Issing, O., (2012), Central banks – Paradise Lost, Institute for Monetary and Economics Studies, Tokio, Japan
- Kirchner, R., Kruk, D., (2006), Adopting Inflation Targeting: Overview of Economic Preconditions and Institutional Requirements, German Economic Team, Working Paper PP/06/07.
- Lin, S., Ye, H., (2009), Does Inflation Targeting Make a Difference in Developing Countries?, *Journal of Development Economics*, Vol. 89(1), 118-123.
- Lucas, E.R., (2007), Central Banking: Is Science Replacing Art? u *Monetary Policy, A Journey from Theory to Practice*, Frankfurt: ECB.
- Mishkin, F.S., (2001), From Monetary targeting to Inflation Targeting: Lessons from Industrialized Countries, Policy Research Working Paper No. 2684.
- Mishkin, F.S., (2004), Can Inflation Targeting Work in Emerging Market Countries?, NBER Working Paper No. 10646.
- Mishkin, S, F., (2002), Does Inflation Targeting Matter? Commentary on Federal Reserve Bank of St. Louis Review, Vol 84(4), 151-158.
- Mishkin, S.F., (2007), Will Monetary Policy Become More of a Science? NBER Working Paper No. 13566.
- Mishkin, S.F., (2010), Monetary Policy Strategy: Lessons from the Crisis, ECB Central Banking Conference, “Monetary Policy Revisited: Lessons from the Crisis”, Fkankfurt, Germany.
- Mishra, A., Mishra, V., (2009), Pre-conditions for Inflation Targeting in an Emerging Economy: The Case of India, Monash University, Department of Economics, Development Research Unit Working Paper Series No. 08-09.
- Papademos, L. D., (2009), The 'Great Crisis' and Monetary Policy: Lessons and Changes, in Oesterreichische Nationalbank, 37th Economic Conference, Wien.
- Ravenna, Federico (2008), “The Impact of Inflation Targeting: Testing the Good Luck Hypothesis, Preuzeto 10. juna 2012. godine sa http://ic.ucsc.edu/~fravenna/home/open_new_may1.pdf
- Svenson, E.O.L., (2010), Inflation Targeting, NBER Worikng Paper 16654, Preuzeto 15. marta 2012. godine sa internet adrese <http://www.nber.org/papers/w16654>.
- Svensson, E.O.L., (2009), Flexible Inflation Targeting-Lessons from the Financial Crisis, govor održan na seminaru “Towards a new framework for monetary policy? Lessons from the crisis”, Amsterdam: The Netherlands Bank.
- Taylor, B.J., (2007), Housing and Monetary Policy, u *The Federal Reserve Bank*, ed., Housing, Housing Finance, and Monetary Policy.

- Taylor, B.J., (2010), Lessons from the Financial Crisis for Monetary Policy in Emerging Markets, L.K. Jha Memorial Lecture, Platinum Jubilee Celebration, Reserve Bank of India, Mumbai.
- Truman, M.E., (2003), Inflation Targeting in the World Economy, Washington, D.C.: Institute for International Economics.
- Walsh, E.C., (2009), Inflation Targeting: What Have We Learned?, The John Kuszczak Memorial Lecture, prepared for "International Experience with the Conduct of Monetary Policy under Inflation Targeting, Bank of Canada.
- Woodford, M., (2003), Interest and Prices: foundations of a theory of monetary policy, Princeton: Princeton University Press.

INFLATION TARGETING: DETERMINANTS, PRECONDITIONS, EFFECTS

Abstract: Inflation targeting is prognostically oriented strategy, using as an anchor expected inflation, focused low and stable inflation rate (numerical target or target range with a midpoint) as the ultimate goal. In relation to the loosening commitment to uniform, "softer version" (flexible inflation targeting) implies coexistence of more goals, but clearly the hierarchy and priority of monetary stability in the operationalization of monetary policy. Design, implementation and evaluation of an inflation targeting strategy involves the establishment of institutional mechanisms as an effective monetary management attributes: independence and accountability of the central bank, the absence of fiscal dominance, the transparency of monetary policy, exchange rate flexibility, harmony and a shared responsibility of the monetary and fiscal authorities. Additional conditions concerning the general economic environment: price stability, the absence of external and structural dominance, the fiscal balance, the developed and robust financial sector. The effects of inflation targeting could be seen as positive, in order to reduce the average level of inflation, inflation expectations, reducing the volatility of economic growth, with a neutral impact on the average economic growth. The empirical analysis also suggests that the "rate of sacrifice" production during disinflation is lower by as much as 7% in countries that implement inflation targeting, as compared to other countries that apply the monetary strategy.

Keywords: inflation, the central bank, inflation expectations



SPOLJNA TRGOVINA MEKSIKA I SARADNJA SA SRBIJOM

Miloš Todorović

Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Srbija

✉ milos.todorovic62@gmail.com

Valentina Milosavljević

✉ valentinamilosavljevic@yahoo.com

UDK
339.5.057.7
(72:497.11)
Pregledni rad

Apstrakt: Meksiko je jedna od najotvorenijih privreda na svetu i ima, pored mnogih drugih, i sporazum o slobodnoj trgovini sa SAD i Kanadom (North American Free Trade Agreement – NAFTA), koji u pogledu bruto domaćeg proizvoda, merenim paritetom kupovne moći svojih članova, predstavlja najveći trgovinski blok na svetu. Meksiko je i jedna od zemalja španskog govornog područja koja je pokazala da nije imuna na ekonomske i finansijske krize. Danas, Meksiko ima privredu koja se brzo razvija, rangirana od Svetske banke jedanaesta po veličini u svetu. Na osnovu impozantnih ekonomskih rezultata koje Meksiko beleži, moglo bi se reći da je meksička izvozno orijentisana privreda, nakon periodičnih kriza u koje je upadala u poslednje tri decenije, konačno izvukla pragmatične pouke i spremnije od mnogih drugih privreda dočekala vreme oporavka. Nakon kraćeg osvrta na privredni razvoj i položaj Meksika u svetskoj privredi, sadržaj rada se pretežno odnosi na istraživanje intenziteta, obima i strukture spoljne trgovine Meksika, kao i na ekonomsku saradnju Srbije i Meksika.

Primljeno:
21.12.2012.
Prihvaćeno:
11.04.2013.

Ključne reči: NAFTA, ekonomska kriza, izvozno orijentisana privreda, oporavak, spoljna trgovina, saradnja Srbije i Meksika

1. Uvod

Sjedinjene Meksičke Države (šp. Estados Unidos Mexicanos), ili kraće Meksiko, je država u Severnoj Americi koja se graniči na severu sa SAD, na jugoistoku sa Gvatemalom i Belizeom, na zapadu sa Tihim okeanom, a na istoku sa Meksičkim zalivom i Karipskim morem.

Meksiko ima oko 111 miliona stanovnika, a prema nominalnom bruto domaćem proizvodu (BDP), Meksiko je četrnaesta globalna privreda, dok se po BDP-u merenim paritetom kupovne moći, nalazi na jedanaestom mestu u svetu. Prema izveštaju UN-a iz 2011. godine, meksički ljudski razvojni indeks iznosi 0,770, te se Meksiko našao na 57. mestu u svetu. Međutim, raspodela bogatstva je neujednačena, jer u zemlji postoje krajevi sa različitim ljudskim razvojnim indeksom; neki krajevi su visoko razvijeni poput Nemačke, a neki siromašni kao Burundi. Osim toga, meksička privreda je deo Severnoameričkog sporazuma o slobodnoj trgovini (NAFTA), trilateralnog trgovinskog bloka u regionu, koji se sastoji od SAD, Kanade i Meksika, a na osnovu koga je Meksiko utrostručio spoljnu trgovinu sa SAD i Kanadom.

Tokom devedesetih godina prošlog veka dolazi do pojave snažne revitalizacije privrede Meksika i jačanja svih oblika saradnje i regionalne integracije. Taj novi impuls meksičke privrede ogledao se, pre svega, u diversifikaciji procesa regionalne integracije, naglašenom pragmatizmu i paralelnom funkcionisanju i isprepletanosti između različitih modela saradnje i integracije. Pri tome, napominjemo da je putem reformi uveden model otvorene tržišne ekonomije (šp. *economía de mercado abierto hacia exterior*), što je omogućilo da se pristupi fleksibilnom korišćenju formalnih i neformalnih mehanizama, multilateralnih i bilateralnih, odnosno trilateralnih akcija u okvirima postojećih i novoosnovanih regionalnih i subregionalnih shema saradnje.

Mada je proces ekonomske stabilizacije regiona već početkom devedesetih godina XX veka dao prve pozitivne rezultate, naročito u oblasti spoljne trgovine, napominjemo da se ove duboke ekonomske reforme odvijaju u krajnje otežanim socijalnim uslovima uz postojanje neuravnotežene raspodele društvenog proizvoda.

2. Privredni rast Meksika u poslednje tri decenije

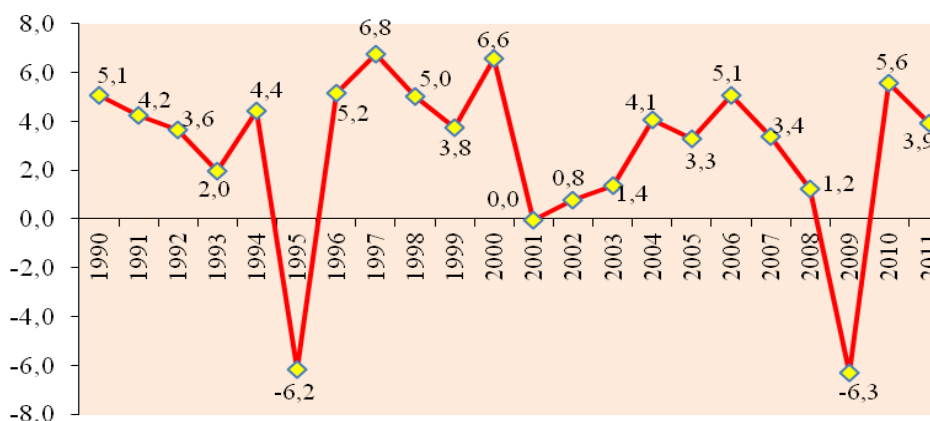
Kroz istoriju, Meksiko je iskusio nekoliko kriza velikih razmera, ali one koje su najsurovije uticale na privredu Meksika bile su, svakako, ekonomska kriza 1994. godine, poznata kao „meksička kriza pezosa“, ili „tekila kriza“, kao i globalna finansijska kriza 2008. godine.

Meksička valutna kriza iz 1994. godine uzrokovana je odlukom Vlade u Meksiku da devalvira nacionalnu valutu pezosa. Kurs pezosa bio je fiksiran, država se zaduživala izdavanjem vrednosnih papira u dolarima. Monetarna vlast nije ograničavala veliki rast kredita. U jednom trenutku ulagači su se uplašili, počeli da prodaju državne obveznice, pa je slom fiksnog kursa sa svim svojim posledicama bio neizbežan. To je dovelo do finansijske krize koja je izazvala

visoku inflaciju i dovela do četvrte teške recesije u Meksiku¹. Zemlja je pogođena naglim odlivom stranog kapitala. Naime, nakon uspostavljanja NAFTA došlo je do naglog priliva kapitala iz SAD u Meksiko. Teoretski posmatrano ovo je dobro jer dovodi do ekonomske konvergencije između zemalja, ali ima poguban uticaj na stav investitora. Meksička kriza iz 1994. godine klasičan je primer ovakve situacije i zaključak da nije brzina ono što zaustavlja privredu jedne zemlje, već iznenadno zaustavljanje u kapitalnim tokovima.

Bruto domaći proizvod je u 1995. godini opao za 6,22%, što predstavlja najveći pad u istoriji Meksika. Meksička privreda se oporavila uz pomoć zajma u iznosu od 50 milijardi dolara od Sjedinjenih Američkih Država, MMF-a i Banke za međunarodna poravnanja (Bank for International Settlements - BIS).

Grafikon 1. Privredni rast Meksika, 1990-2011, %



Izvor: Mexico National Institute of Statistics, Geography and Informatics, National Statistics, 1990-2011.

Osnovna mera ukupnih ekonomskih aktivnosti, bruto domaći proizvod, u periodu 1996 -2008. godina rastao je po prosečnoj godišnjoj stopi od oko 3,6%, da bi 2008. godine globalna finansijska kriza izazvala tešku ekonomsku recesiju u mnogim zemljama, pa i u Meksiku. U 2009. godini, BDP Meksika zabeležio je negativan rekord od 6,3%, kao posledica delovanja negativnih efekata globalne ekonomske krize, što je i najveći pad BDP-a od 1994. godine. Kako je meksička privreda u velikoj meri zavisila od SAD, sa 45% stranih investicija Meksika iz SAD i 80,5% meksičkog izvoza u SAD, pad potražnje SAD za meksičkim izvozom rezultirao je u smanjenju izvoza i porastu nezaposlenosti u Meksiku.

¹ Prva je bila tridesetih godina prošlog veka za vreme globalne ekonomske krize, druga 1976. godine, kao posledica prvog „naftnog šoka“, a treća 1982. godine, na talasu opšte dužničke krize, kada su banke nacionalizovane i optužene za ekonomske probleme u zemlji.

Međutim, zahvaljujući čvrstim privrednim osnovama i naporima da diversifikuje strukturu svoje spoljne trgovine, Meksiko započinje proces oporavka u drugoj polovini 2009. godine. Tokom 2010. godine meksička privreda nastavlja svoj oporavak i povećava stopu rasta na 5,6%. Ovaj uspon bio je rezultat značajnog poboljšanja meksičkog izvoza, automobilske industrije, proizvodnje, kao i povećanja uvoza robe široke potrošnje. Stopa zaposlenosti je takođe u porastu, uprkos nejednakoj raspodeli dohotka, u kojoj 32% zaposlenih sa najvećim prihodima učestvuju sa 55% ukupnog prihoda države.

Prema podacima Svetske banke iz 2011. godine, Meksiko je ostvario nominalni BDP od 1,16 biliona USD i tako se našao na četrnaestom mestu u svetu. Društveni proizvod meren paritetom kupovne moći u Meksiku iznosio je 1,75 biliona USD, postavljajući Meksiko na jedanaesto mesto u svetu, dok je BDP po glavi stanovnika 2011. godine iznosio 15.100 USD.

Uprkos međunarodnoj ekonomskoj situaciji koja usporava privredne aktivnosti Meksika, ova zemlja ipak zadržava pozitivnu putanju rasta tokom 2011. godine. Smanjenje spoljne tražnje, naročito one iz SAD, usporilo je meksičku privredu u drugoj polovini 2011. godine, što je rezultiralo u postepenom smanjenju ekspanzije privrednog rasta u Meksiku, a naročito u drugoj polovini godine.

Rezultati različitih sektora privrede odražavaju činjenicu da usporavanje prvobitno potiče iz spoljnog sektora. Umerena stopa rasta tokom 2011. godine bila je posebno vidljiva u industrijskom sektoru, a što pre svega odražava razvoj proizvodnog sektora.

Nasuprot tome, sektor usluga zadržava pozitivan trend rasta i samo u poslednjem kvartalu godine pokazuje znake usporavanja. Naime, usluge koje su povezane sa domaćom tražnjom nastavile su sličnu dinamiku tokom cele godine, dok su one povezana sa spoljnom tražnjom zabeležile usporavanje, slično usporavanju proizvodnog sektora u toku godine.

Što se tiče spoljnih računa Meksika, tokom 2011. godine, oni odražavaju, kako performanse spoljne tražnje, tako i uslove koji vladaju na međunarodnim finansijskim tržištima. Zaista, kao što je ranije pomenuto, usporavanje američke industrijske proizvodnje dovelo je do postepenog gubitka dinamizma izvoza svih proizvoda, osim naftnih, tokom cele godine. Ipak, povećanje izvoza nafte, kao posledica visokih međunarodnih cena nafte, kao i niži rast uvoza učinili su da deficit spoljnotrgovinskog bilansa i tekućeg računa ostane na umerenom nivou od 1,2 miliona dolara (0,1% BDP-a) i 8,8 miliona dolara (0,8% BDP-a), respektivno.

3. Položaj Meksika u svetskoj privredi

Meksiko zauzima površinu od skoro dva miliona kvadratnih kilometara. To je trinaesta po veličini zemlja u svetu, a peta po veličini u Americi. Meksiko se nalazi u grupi srednje razvijenih zemalja, a u siromašnoj Latinskoj Americi ubraja se u njen najrazvijeniji deo.

Što se tiče prirodnih resursa, vrlo često se ukazuje na neke od komparativnih prednosti Meksika u odnosu na druge zemlje u svetu. Poseban značaj dat je činjenici da su prirodni resursi Meksika međunarodno veoma kompetitivni, uključujući još uvek neprecizirane bogate rezerve nafte, kao i sektor rudarstva. Meksiko je sedmi najveći svetski proizvođač nafte u 2009. godini, sa proizvodnjom od oko 3 miliona barela dnevno, kao i drugi najveći snabdevač nafte na tržištu SAD. Zahvaljujući obilju vulkanskih izliva, Meksiko je bogat rudama obojenih metala, a po proizvodnji cinka, srebra, olova i žive spada u grupu prvih zemalja sveta. U pogledu uslova za poljoprivredu, priroda nije bila izdašna prema Meksiku. Oko 1/3 ukupne površine čine pustinje, polupustinje i krševiti planinski predeli, a obradiva površina zauzima samo 13% ukupne površine. Veće su površine pod pašnjacima i šumama. Obradiva površina širi se veštačkim navodnjavanjima.

Meksiko ima populaciju od 108,627 miliona stanovnika iz 2010. godine, sa radnom snagom od 46,99 miliona ljudi. U 2010. godini, stopa nezaposlenosti u Meksiku bila je 5,37%. Tokom protekle četiri decenije došlo je do velikog imigracionog talasa od 12 miliona meksičkih građana koji su se uselili u SAD, i to polovina njih ilegalnim putem. Procenjuje se da 10% stanovništva Meksika i 15% meksičke radne snage radi u SAD. Visoka stopa migracija takođe generiše ogroman priliv doznaka u Meksiku. Tako su 2009. godine Meksikanci, koji rade u SAD, poslali ukupno 21,5 milijardi dolara u svoju zemlju, učestvujući na taj način 2,4% u ukupnom BDP-u Meksika.

Međutim, nakon krize 2008. godine, Meksikanci su shvatili da je lakše doći do posla u njihovoj otadžbini, nego u susednom SAD, tako da je ponovo uspostavljena ravnoteža između broja meksičkih iseljenika i povratnika u zemlju. Naime, stopa nezaposlenosti u Meksiku pala je na 4,6% u martu 2012. godine, dok ona u SAD prelazi 8%.

Glavne privredne delatnosti Meksika su: metalna industrija, rudarstvo, metalurgija obojenih metala, poljoprivreda i turizam. Industrijski proizvodi su: hrana i piće, duvan, hemikalije, gvoždje i čelik, nafta, rudarstvo, tekstil, odeća, vozila, potrošačka dobra, turizam, a poljoprivredni: kukuruz, pšenica, soja, pirinač, pasulj, pamuk, kafa, voće, paradajz, govedina, živina, mlečni proizvodi, proizvodi od drveta.

Najznačajniji izvozni proizvodi su: proizvođačka roba, nafta i naftni derivati, srebro, voće, povrće, kafa i pamuk, a glavni partneri u izvozu Meksika su: SAD 73.5%, Kanada 7.5% (2010).

Meksiko uvozi: mašine za obradu metala, proizvode od čelika, poljoprivredne mašine, električnu opremu, auto-delove za montažu, delove za popravku motornih vozila, avione i avio delove, a glavni partneri u uvozu: su SAD 60,6%, Kina 6,6% i Južna Koreja 5,2% (2010).

Industrija je najvažniji sektor privrede koji deluje preko brojnih veza na celokupnu privredu. Industrija Meksika učestvuje sa 33,3% BDP-a zemlje u 2010. godini. Industrijska proizvodnja je u 2011. godini veća za 2,1% u odnosu na 2010. godinu. U strukturi industrijske proizvodnje najzastupljeniji su: prehrambeni proizvodi, metalna industrija, energetika i hemijska industrija.

Jedan od najvažnijih industrijskih sektora u Meksiku je, svakako, automobilska industrija. Mnogi veliki proizvođači automobila, kao što su „General Motors“, „Ford“, „Chrysler“, „BMW“, „Toyota“, „Honda“, „Volkswagen“ i „Mercedes Benz“, osnovali su svoja predstavništva u Meksiku. Automobilska industrija Meksika, ne samo da okuplja proizvođače, već funkcioniše i kao centar za istraživanje i razvoj za kompanije koje se bave proizvodnjom automobila.

Elektronika je jedan od najbrže rastućih sektora meksičke industrije, a Meksiko je drugi najveći snabdevač elektronske opreme u SAD, odmah posle Kine. U 2007. godini, Meksiko je najveći proizvođač televizora, ispred Kine i Južne Koreje, a takođe je postao i najveći svetski proizvođač telefona najnovije generacije (engl. *smart phone*). Meksička vlada je 2009. godine pokrenula Program za konkurentnost elektronske i visoko tehnološke industrije (Program for the Electronics and High Technology Industry Competitiveness - PCIEAT), sa ciljem da Meksiko postane jedan od pet vodećih svetskih izvoznika elektronskih proizvoda.

Uslužni sektor u Meksiku učestvuje sa 62,5% u ukupnom BDP-u, a dva najvažnija sektora su, svakako, turizam i finansijske i bankarske usluge. Prema Svetskoj turističkoj organizaciji, Meksiko je glavna turistička destinacija u Latinskoj Americi i deseta najposećenija na svetu. Za tu posećenost najviše su zaslužne kulturne i prirodne lokacije, koje je UNESCO svrstao kao Svetsku baštinu, a ima ih 31, a po brojnosti, Meksiko je prvi na kontinentu i šesti u svetu. Po prihodima od inostranog turizma, koji uglavnom potiče od turista iz SAD, Meksiko se nalazi među prvim zemljama sveta. U turizmu je zaposleno oko 3,3 miliona radnih mesta u zemlji, što čini oko 7,3% ukupne radne snage, sa tendencijom učešća od 13% u BDP-u Meksika do 2012. godine.

Meksiko ima razvijen bankarski sektor sa bankama koje su dobro kapitalizovane. Veliki je priliv stranih kompanija koje ulaze u bankarski sektor

Meksika, što povećava broj stranih institucija koje se spajaju sa lokalnim kompanijama. Upravo su merdžeri i akvizicije jedni od pokretača oporavka Meksika od valutne krize iz 1994. godine.

Meksička berza je druga po veličini berza u Latinskoj Americi i četvrta najveća u Severnoj Americi, sa vrednošću koja se procenjuje na oko 700 milijardi dolara. Meksička berza je, takođe, usko povezana sa američkim tržištem. Naime, meksička berza je pod jakim uticajem kretanja i razvoja na Njujorškoj i NASDAQ berzi, kao i pod uticajem bilo koje promene kamatnih stopa u SAD.

4. Obim spoljnotrgovinske razmene Meksika

Suočen sa ozbiljnim makroekonomskim neravnotežama, Meksiko je otvorio svoje tržište putem jednostrane liberalizacije trgovine 1980. godine, zatim se 1986. godine pridružio Opštem sporazumu o carinama i trgovini (The General Agreement on Tariffs and Trade - GATT), da bi tokom devedesetih godina prošlog veka sklopio niz regionalnih trgovinskih sporazuma, pre svega NAFTA, kao i Sporazum o pridruživanju sa Evropskom unijom. Meksiko je deveti najveći učesnik u svetskoj trgovini, a svakako najveći u Latinskoj Americi. Meksiko aktivno učestvuje u multilateralnim trgovinskim pregovorima, a i dalje je jedan od najdinamičnijih učesnika u sklapanju regionalnih trgovinskih sporazuma.

Moglo bi se reći da Opšti sporazum o carinama i trgovini, i naknadno učešće u Svetskoj trgovinskoj organizaciji nije imalo toliki uticaj na obim i strukturu spoljne trgovine Meksika, kao ni na diversifikaciju tržišta, koliko su imali jednostrana liberalizacija trgovine i regionalna inicijativa Meksika, odnosno regionalni trgovinski sporazumi (Regional Trade Agreements – RTAs), među kojima je, svakako, najvažniji NAFTA. U septembru 1993. godine, SAD, Kanada i Meksiko potpisali su NAFTA, koji je stupio na snagu 1. januara 1994. godine. Ovaj sporazum je doveo do slobodne trgovine proizvodima i uslugama u čitavoj oblasti Severne Amerike. Sa 40 milijardi dolara uvoza iz SAD tokom 1993. godine, Meksiko je, u vreme kada je sporazum stupio na snagu, već bio treći najveći trgovinski partner SAD, odmah iza Kanade i Japana. Primena NAFTA koristi Sjedinjenim Državama tako što povećava konkurenciju na tržištima proizvoda i na tržištima faktora proizvodnje, i tako što smanjuje cene mnogih proizvoda za potrošače u SAD. U periodu 1994-2004. godina, spoljna trgovina između SAD i Meksika povećana je za 166%. Slobodan trgovinski pristup meksičkom tržištu omogućio je industrijama SAD da uvoze radno intenzivne komponente iz Meksika i da zadrže delatnosti u SAD koje bi se, u suprotnom, verovatno izgubile u korist industrija u zemljama u kojima su nadnice niske. Neki poslovi koje je Meksiko dobio, zapravo nisu uspostavljeni u SAD, već u drugim zemljama, poput Malezije, gde su nadnice otprilike iste kao i u Meksiku.

Međutim, potpisivanjem NAFTA, tržišna privreda Meksika se u velikoj meri povezala sa SAD, da je do nedavno čak i do 90% meksičkog izvoza odlazilo u SAD. Kao posledica toga, Meksiko je bio izuzetno pogođen globalnom finansijskom krizom i američkom ekonomskom krizom, usled pada tražnje za meksičkim izvozom. Meksički izvoz u SAD opao je sa 234,6 milijardi USD, koliko je iznosio 2008. godine, na 184,9 milijardi USD u 2009. godini. Bruto domaći proizvod (PPP) Meksika, takođe je opao sa 1,6 biliona USD, koliko je iznosio u 2008. godini na 1,5 biliona USD 2009. godine, što predstavlja pad od 5,25%.

Osim NAFTA, Meksiko je, takođe, izgradio široku mrežu trgovinskih sporazuma sa preko 40 zemalja/regiona, kao što su Evropska unija, EFTA², Japan, Izrael i zemlje u Južnoj i Centralnoj Americi. Ovi sporazumi liberalizuju trgovinske barijere između država i regiona, što je Meksiko učinilo jednom od najotvorenijih zemalja na svetu.

Tabela 1: Spoljna trgovina Meksika 1990-2010. godina, milijarde USD

Godina	Proizvodi			Usluge		
	Izvoz	Uvoz	Saldo	Izvoz	Uvoz	Saldo
1990	26,9	31,1	-4,2	8,0	9,9	-1,9
1991	26,7	38,1	-11,5	8,8	10,5	-1,8
1992	45,9	61,9	-16,0	9,2	11,5	-2,3
1993	51,7	65,3	-13,6	9,4	11,5	-2,1
1994	60,6	79,3	-18,7	10,3	12,3	-2,0
1995	79,3	72,5	6,8	9,6	9,5	0,0
1996	95,7	89,5	6,2	10,5	10,6	-0,2
1997	110,2	109,8	0,5	10,9	12,4	-1,5
1998	117,3	125,3	-8,0	11,3	12,8	-1,5
1999	136,3	142,0	-5,7	11,5	14,3	-2,8
2000	165,3	171,1	-5,8	13,4	17,1	-3,6
2001	157,5	165,1	-7,6	12,4	16,9	-4,5
2002	160,8	168,7	-7,9	12,5	17,4	-5,0
2003	164,9	170,5	-5,6	12,3	17,9	-5,6
2004	188,0	196,8	-8,8	13,6	19,5	-5,8
2005	214,2	221,8	-7,6	15,7	21,0	-5,3
2006	250,0	256,1	-6,1	15,8	22,3	-6,4
2007	272,0	283,2	-11,2	17,1	23,5	-6,3
2008	291,3	308,6	-17,3	17,6	24,7	-7,1
2009	229,7	234,4	-4,7	14,7	23,2	-8,5
2010	298,3	301,5	-3,2	15,2	25,3	-10,1
2011	349,6	350,8	-1,3	15,3	29,5	-14,2

Izvor: OECD, Country Statistical Profile, 1990-2011.

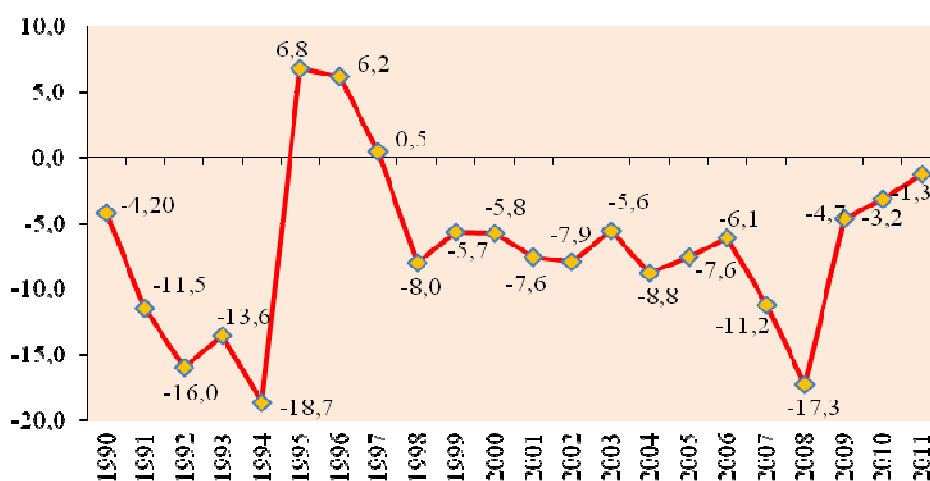
² Evropska asocijacija za slobodnu trgovinu (European Free Trade Association – EFTA). Države članice su: Island, Lihtenštajn, Norveška i Švajcarska.

Tokom 2011. godine meksička spoljna trgovina je pokazala veoma pozitivan učinak, ne samo u potvrđivanju oporavka od posledica svetske ekonomske krize, već i u postizanju novih istorijskih rekorda. Meksiko je istovremeno i 15. najveći izvoznik robe u svetu, i 15. najveći uvoznik robe u svetu. Izvoz proizvoda 2011. godine dostigao je skoro 350 milijardi dolara, što predstavlja ekspanziju od 17,2% u odnosu na prethodnu godinu i beleži najveći rekord do sada. Izvozni sektor je jedan od motora rasta meksičke privrede i čini oko 34% meksičkog BDP-a. U pogledu zaposlenosti, to znači da je jedno od pet radnih mesta povezano sa izvoznim aktivnostima u Meksiku.

Uvoz Meksika povećan je za 16,4% u odnosu na prethodnu godinu i dostigao je skoro 351 milijardu USD, a pokrivenost uvoza izvozom bila je 99,6%. Udeo spoljne trgovine u BDP-u Meksika u 2011. godini iznosi 61,2%.

U spoljnotrgovinskoj razmeni sa inostranstvom, Meksiko je zabeležio najizraženiji deficit 1994. godine, za vreme valutne krize, kada je meksički deficit povećan za 445% u odnosu na 1990. godinu. Međutim, zahvaljujući osnivanju NAFTA i povećanoj tražnji SAD za meksičkim izvoznim proizvodima, već 1995. godine Meksiko ostvaruje pozitivan rekord i beleži suficit u iznosu od 6,8%. Naredne tri godine, Meksiko zadržava suficit u spoljnotrgovinskoj razmeni, da bi u periodu 1998-2008. godina održavao umereni deficit u proseku od 7,4 milijarde dolara. Teško pogođen globalnom finansijskom krizom i američkom ekonomskom krizom 2008. godine, meksički deficit u robnoj razmeni beleži novi negativan rekord od 17,3 milijarde dolara, najveći zabeležen od 1994. godine.

Grafikon 2: Spoljnotrgovinski bilans Meksika, 1990 - 2011, mlrd USD



Izvor: OECD, Country Statistical Profile, 1990-2011.

Od 2009. godine Meksiko započinje oporavak svojih privrednih aktivnosti, da bi u 2011. godini Meksiko smanjio deficit na 1,3 milijardu dolara. Ovi impozantni rezultati ukazuju na definitivni oporavak meksičke privrede od globalne finansijske i ekonomske krize i potvrđuju pozitivnu putanju rasta meksičke privrede.

5. Struktura spoljne trgovine Meksika

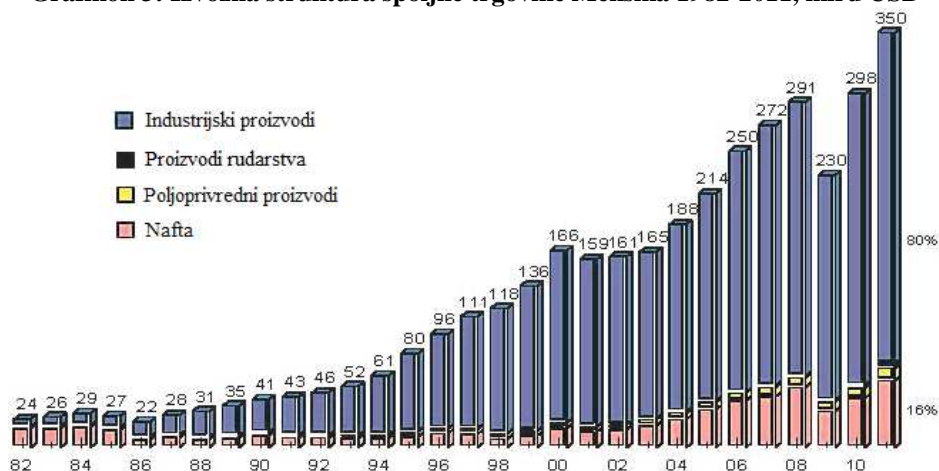
Pored obima spoljnotrgovinske razmene, za kompletnu analizu spoljne trgovine neophodno je sagledati i njene strukturne karakteristike, i to kako proizvodnu strukturu spoljnotrgovinske razmene, tako i regionalnu strukturu robne razmene.

Kao posledica prevelike zavisnosti meksičke privrede od SAD, Meksiko je bio izuzetno pogođen globalnom finansijskom krizom i američkom ekonomskom krizom, usled pada tražnje za meksičkim izvozom. Od 2009. godine meksička spoljnotrgovinska struktura prolazi kroz duboke promene, kako u pogledu proizvodne strukture, tako i u pogledu geografske usmerenosti.

5.1. Proizvodna struktura spoljne trgovine Meksika

Pre pristupanja GATT-u, 1986. godine, Meksiko je bio pretežni izvoznik robe, pri čemu je izvoz nafte činio više od dve trećine ukupnog izvoza zemlje. Pre trideset godina, 70% ukupnog izvoza zemlje svodio se na prodaju ove sirovine, a danas on iznosi oko 15%. S druge strane, udeo proizvodnje porastao je sa 24,3% na 80,0%. Diversifikacija i veća dodata vrednost meksičkog izvoza jedno je od glavnih dostignuća trgovinske liberalizacije Meksika. Izvoz prerađivačkog sektora koji je 1980. godine činio 2% BDP-a Meksika, sada predstavlja četvrtinu ekonomske aktivnosti u zemlji.

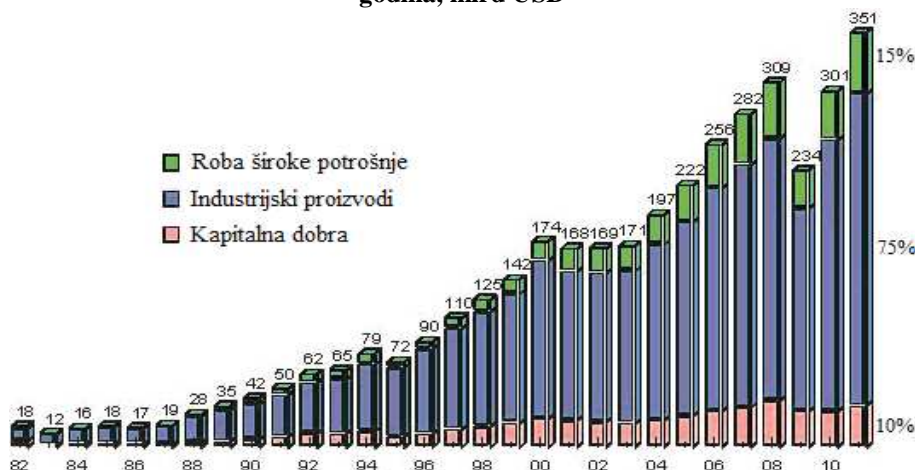
U 2011. godini, ukupna vrednost izvoza iznosila je oko 350 milijardi dolara. Glavni izvozni proizvodi su: industrijski proizvodi, nafta i naftni derivati, srebro, voće, povrće, kafa i pamuk. Udeo industrijskih proizvoda bio je 75% i povećan je u odnosu na prethodnu godinu za 13,4%, pri čemu se značajno ističe rast izvoza automobilske industrije od 22%, zatim metalurške industrije od 41%, kao i porast izvoza proizvoda rudarskog i naftnog sektora od 68%, odnosno 35%, respektivno. Takođe, izvoz poljoprivrednih proizvoda zabeležio je 2011. godine novi istorijski rekord od 10,6 milijardi dolara.

Grafikon 3: Izvozna struktura spoljne trgovine Meksika 1982-2011, mldr USD

Izvor: Preuzeto iz: Mexico-EU Trade Links (2012)

Mexico's foreign trade strengthens even in the world crisis, 1.

U 2011. godini meksički uvoz proizvoda porastao je za 16%, dostigavši gotovo 351 milijardu dolara. Uvoz kapitalnih dobara porastao je za 15%, industrijskih zaliha, takođe za 15%, a potrošnja je povećana za 25%. Od ukupnog uvoza Meksika, uvoz kapitalnih dobara i industrijskih zaliha čine 10% i 75%, respektivno, uglavnom zbog povećane tražnje, odnosno potrebe meksičke industrije za ovim proizvodima, kako bi bili integrisani u izvozne proizvode sa visokom dodatom vrednošću.

Grafikon 4: Uvozna struktura spoljne trgovine Meksika u periodu 1982-2011. godina, mldr USD

Izvor: Preuzeto iz: Mexico-EU Trade Links (2012)

Mexico's foreign trade strengthens even in the world crisis, 2.

Što se tiče strukture spoljne trgovine Meksika komercijalnim uslugama u 2011. godini, turizam učestvuje sa 77,6% u ukupnom meksičkom izvozu usluga, transportne usluge sa 5,6%, a 16,9% čine ostale trgovinske usluge. Rast sektora informacionih usluga, uključujući i finansijske i poslovne usluge u ukupnoj strukturi meksičke trgovine komercijalnim uslugama, u skladu je sa dinamičnim rastom tehnološki intenzivnih industrija i procesom globalizacije svetske proizvodnje i trgovine. U meksičkom uvozu usluga, usluge transporta ostvaruju 48,3% u ukupnom uvozu usluga, usluge turizma 31,2%, dok 20,6% čine ostale trgovinske usluge.

5.2. Geografska struktura spoljne trgovine Meksika

Zbog ogromnih gubitaka koje je pretrpeo za vreme globalne ekonomske krize 2008. godine, kao posledica prevelike ekonomske zavisnosti od SAD, Meksiko je učinio ogromne napore da diversifikuje geografsku usmerenost spoljne trgovine i u poslednje tri godine ostvaruje pozitivne rezultate u svojim pokušajima. Naime, 2006. godine Meksiko je izvezio oko 90% svoje robe u SAD, a sada izvozi manje od 80%, sa tendencijom rasta izvoza u latinoameričke zemlje.

Tabela 2: Najznačajniji privredni partneri u spoljnoj trgovini Meksika, mlrd USD

IZVOZ				UVOZ			
Zemlja	Godina	USD	%	Zemlja	Godina	USD	%
SAD	1995	65,2	82,0	SAD	1995	53,8	74,3
	2005	183,6	85,7		2005	118,5	53,4
	2011	274,7	78,6		2011	174,4	49,7
Kanada	1995	2,1	2,6	Kina	1995	0,5	0,7
	2005	4,2	2,0		2005	17,7	8,0
	2011	10,7	3,1		2011	52,2	14,9
Kina	1995	0,2	0,3	Japan	1995	4,0	5,5
	2005	1,1	0,5		2005	13,1	5,9
	2011	6,0	1,7		2011	16,5	4,7
Kolumbija	1995	0,5	0,6	Južna Koreja	1995	1,0	1,3
	2005	1,5	0,7		2005	6,6	3,0
	2011	5,6	1,6		2011	13,7	3,9
Brazil	1995	0,9	1,1	Nemačka	1995	2,7	3,7
	2005	0,9	0,4		2005	8,7	3,9
	2011	4,9	1,4		2011	12,9	3,7
Španija	1995	0,8	1,1	Kanada	1995	1,4	1,9
	2005	3,0	1,4		2005	6,2	2,8
	2011	4,8	1,4		2011	9,7	2,8

Nemačka	1995	0,5	0,6	Tajvan	1995	0,7	1,0
	2005	2,3	1,1		2005	4,1	1,8
	2011	4,3	1,2		2011	5,8	1,6
Japan	1995	1,0	1,3	Malezija	1995	0,4	0,6
	2005	1,5	0,7		2005	3,7	1,6
	2011	2,3	0,6		2011	5,6	1,6
Velika Britanija	1995	0,4	0,5	Italija	1995	0,8	1,1
	2005	1,2	0,6		2005	3,5	1,6
	2011	2,2	0,6		2011	5,0	1,4
Holandija	1995	0,3	0,4	Brazil	1995	0,6	0,8
	2005	0,8	0,4		2005	5,2	2,4
	2011	1,8	0,5		2011	4,6	1,3
Ostalo	1995	7,6	9,6	Ostalo	1995	6,6	9,1
	2005	14,2	6,6		2005	34,7	15,6
	2011	32,3	9,2		2011	50,6	14,4
UKUPNO	1995	79,5	100	UKUPNO	1995	72,5	100
	2005	241,2	100		2005	221,8	100
	2011	349,6	100		2011	350,9	100

Izvor: OECD, Country statistical profile, 1995, 2005, 2011.

Među vodećim tržištima za izvoz meksičkih proizvoda nalazi se tržište SAD na prvom, i EU na drugom mestu, zatim slede tržišta Kanade i Kine na trećem i četvrtom mestu. Meksiko zauzima treće mesto u snabdevanju tržišta SAD, odmah iza Kine i Kanade, dok u snabdevanju SAD proizvodima automobilske industrije, Meksiko ostaje na prvom mestu. Među državama članicama EU pojedinačno, četiri evropske zemlje nalaze se među prvih deset izvoznih destinacija Meksika, i to: Španija, Nemačka, Velika Britanija i Holandija.

Tabela 3: Spoljna trgovina Meksika sa EU i EFTA, milioni USD

Year	2010	2011	%
Export in EU	14,479.80	19,167.20	32.4
Import from EU	32,622.80	37,773.90	15.8
Export in EFTA	908.6	1,253.10	37.9
Import from EFTA	1,735.50	1,716.60	-1.1

Izvor: Ministry of the Economy Mexico, Trade and Investment, 2011.

Glavni uvozni partneri Meksika 2011. godine bili su: SAD (49,7% ukupnog uvoza), Kina (14,9%), Japan (4,7%), Južna Koreja (3,9%) i Nemačka (3,7%). Tokom 2011. godine, uvoz iz SAD činio je oko polovine ukupnog uvoza

Meksika, dok je EU zadržala udeo od 10,8% u ukupnom meksičkom uvozu. Među vodećim uvoznim partnerima Meksika, Nemačka je zadržala svoje peto mesto, dok je Italija dostigla deveto mesto. Od deset glavnih partnera u uvozu Meksika, pet potiče iz Azije, pa je kao rezultat toga, meksički deficit sa ovim regionom dostigao 1,2 milijarde USD (najniži za poslednjih 14 godina), što predstavlja 0,1% meksičkog BDP-a.

Iz podataka koji pokazuju spoljnotrgovinsku razmenu Meksika sa zemljama EU, odnosno EFTA, vidimo da je izvoz Meksika u EU u 2011. godini povećan za 32,4% u odnosu na prethodnu godinu i čini 5,5% ukupnog izvoza Meksika. U 2011. godini, uvoz iz SAD činio je oko 50% ukupnog uvoza Meksika, dok Evropska unija zauzima oko 15,8% u ukupnom uvozu Meksika. Od stupanja na snagu Sporazuma o slobodnoj trgovini između Meksika i EU 2000. godine, meksički izvoz u EU povećan je za oko 250%, dok je meksički izvoz u ostatak sveta porastao za 152% u istom periodu. Meksiko je, takođe, potpisao Sporazum o slobodnoj trgovini 2000. godine i sa zemljama članicama EFTA, koji je stupio na snagu od 2001. godine, na osnovu kojeg je spoljnotrgovinska razmena Meksika sa ovom regionalnom integracijom značajno povećana. U 2001. godini izvoz Meksika u države EFTA povećan je za oko 38%, dok je uvoz opao za oko 1%.

6. Privredna saradnja Srbije i Meksika

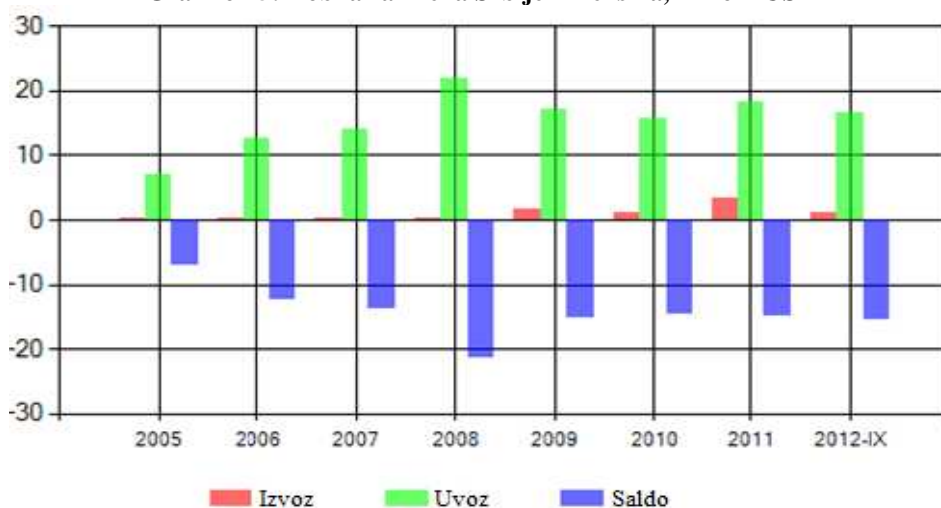
Ukupni odnosi sa Meksikom su, od uspostavljanja diplomatskih odnosa 1946. godine, zasnovani na uzajamnom razumevanju i poverenju i bilateralnoj saradnji u raznim oblastima. Meksiko je bio tradicionalni partner, kako na političkom i ekonomskom planu, tako i u oblasti kulture i obrazovanja.

Dosadašnja ekonomska saradnja dveju zemalja uglavnom je svedena na konvencionalnu robnu razmenu, nezadovoljavajuću po obimu i strukturi. Nivo ostvarene razmene ne odgovara ni mogućnostima, ni potrebama dveju zemalja, čak i kada se imaju u vidu teškoće kroz koje je prošla naša privreda tokom proteklog perioda, kao i prostorna udaljenost koja se negativno odražava na cenu i konkurentnost proizvoda na tržištu. Jedan od razloga za takvo stanje je i nedostatak informacija u meksičkim poslovnim krugovima o uslovima i mogućnostima poslovanja u Srbiji, zbog čega je većina onih koji su ranije imali poslovne kontakte sa našom zemljom i dalje rezervisana u pogledu stabilnosti i bezbednosti u regionu.

Robna razmena između Srbije i Meksika je skromnog obima, vrlo suženog plasmata roba i sa velikim deficitom na našoj strani. Međutim, najviše zabrinjava naša izrazita izvozna inferiornost, koja u razmeni sa ovom, kao i nizom drugih zemalja Latinske Amerike, predstavlja jedan od glavnih uzroka našeg visokog spoljnotrgovinskog deficita sa ovom grupom zemalja. Izuzetno visok deficit na našoj strani i niska vrednost ostvarenog izvoza naših proizvoda,

upućuje na zaključak da je u narednom periodu neophodno preduzeti adekvatne mere u pravcu povećanja izvoza iz Srbije.

Grafikon 5: Robna razmena Srbije i Meksika, milioni USD



Izvor: Privredna komora Srbije, Međunarodna ekonomska saradnja, 2012

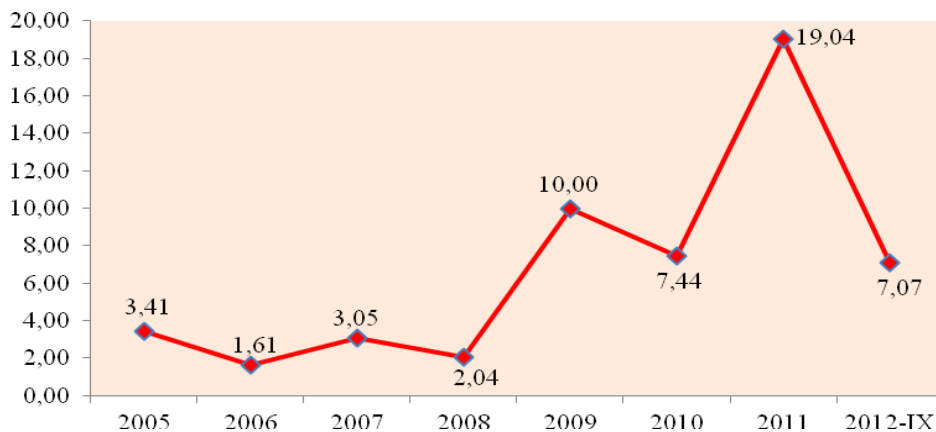
Spoljnotrgovinska razmena beleži progresivan rast u periodu od 2005. do 2008. godine, koji je uvek praćen deficitom na našoj strani. Najizraženiji deficit obeležio je 2008. godinu, u iznosu od oko 22,4 miliona USD. Od 2005. do 2011. godine, najveći izvoz Srbije prema Meksiku je zabeležen 2011. godine u iznosu od 3,5 miliona USD. U 2011. godini ukupna robna razmena između Srbije i Meksika iznosila je 21,8 miliona USD, što je za 30% manje u odnosu na 2010. godinu. Za šest meseci 2012. godine ukupna robna razmena je iznosila 11,6 miliona USD, što je za 7% više u odnosu na posmatrani period 2011. godine od 10,8 miliona USD. Vrednost izvoza u Meksiko iznosi 0,7 miliona USD i beleži pad od čak 70% u odnosu na isti period 2011. godine, kada je iznosio 2,3 miliona USD.

S druge strane, uvoz iz Meksika u posmatranom periodu 2012. godine iznosi 10,9 miliona USD i beleži rast od 28%, u odnosu na 2011. godinu kada je iznosio 8,5 miliona USD. Meksiko se u robnoj razmeni sa Srbijom za šest meseci 2012. godine nalazi na 50. mestu u uvozu, dok je u izvozu na 77. mestu. Deficit u robnoj razmeni je na našoj strani u iznosu od 10,2 miliona USD za šest meseci 2012. godine i beleži rast od 65% u odnosu na isti period prethodne godine od 6,2 miliona USD.

Grafikon 6 prikazuje pokrivenost uvoza izvozom Srbije. Od 2005. do 2008. godine pokrivenost uvoza izvozom bila je skoro izjednačena. Od 2008. do 2009. godine primetan je prvi veći rast ovog pokazatelja od 10%, da bi u 2010. godini

došlo do pada i pokrivenost je iznosila 7,4%. Od 2010. do 2011. godine pokrivenost uvoza izvozom povećana je za preko 19%, da bi za prva dva tromesečja 2012. godine ovaj pokazatelj opao za 6,7%.

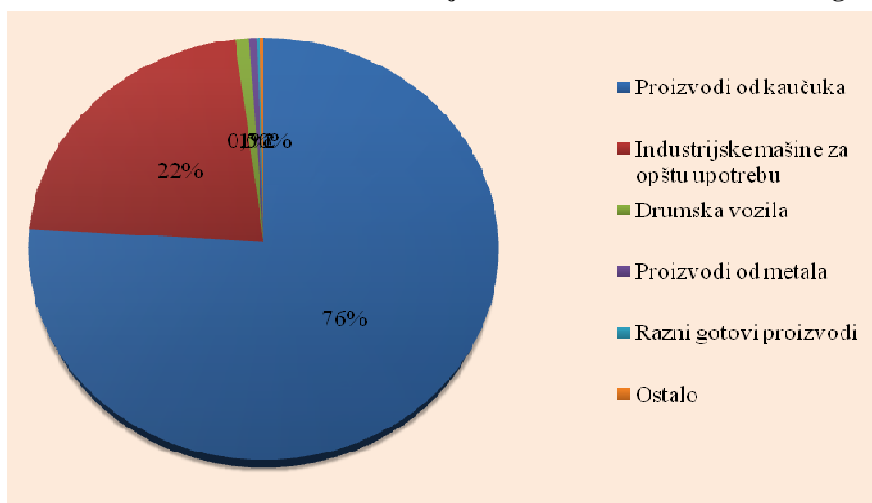
Grafikon 6: Pokrivenost uvoza izvozom, u %



Izvor: Privredna komora Srbije, Međunarodna ekonomska saradnja, 2012

U strukturi izvoza roba iz Srbije u Meksiko za šest meseci 2012. godine najveći primat imaju proizvodi od kaučuka, zatim slede industrijske mašine za opštu upotrebu, drumska vozila, proizvodi od metala i razni gotovi proizvodi.

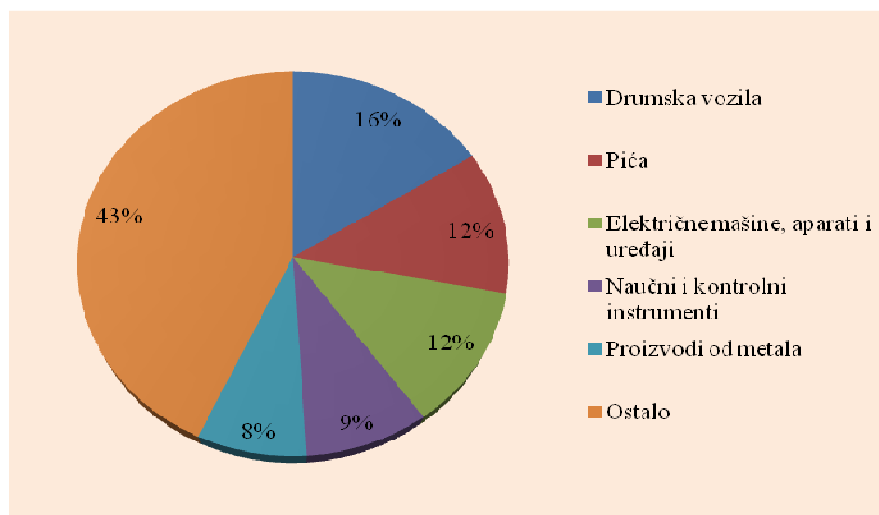
Grafikon 7: Struktura izvoza robe iz Srbije u Meksiko za šest meseci 2012. godine



Izvor: Privredna komora Srbije, Međunarodna ekonomska saradnja, 2012

Firme koje su imale primat u izvozu su: Mitas Ruma (Rumaguma), Fkl Temerin, Milo Stamm Indija, Hddsurgery Beograd, Lbk Livnica Kikinda, Unior Komponentis Kragujevac, Elkom Beograd, Livnica Kikinda ai Kikinda, Božen Kozmetik Beograd, Wrigley Beograd.

Grafikon 8: Struktura uvoza robe iz Meksika u Srbiju za šest meseci 2012. godine



Izvor: Privredna komora Srbije, Međunarodna ekonomska saradnja, 2012

Grafikon 8 prikazuje strukturu uvoza roba iz Meksika u Srbiju za šest meseci 2012. godine, a primat su imali drumska vozila, električne mašine, aparati i uređaji, pića, naučni i kontrolni instrumenti i proizvodi od metala.

Firme koje su imale primat u uvozu su: Rrc Beograd, Sbb Beograd, Comutel Beograd, Cooper Tire & Rubber Company Serbia Kruševac, Asseco See Beograd, Roche Beograd, Direct Link Beograd, Cisco Srbija Beograd, Porsche Beograd, Begram Servis Beograd.

Meksiko i Srbija imaju tradicionalno dobre odnose. Prošle godine Srbija je proslavila 65 godina diplomatskih odnosa sa Meksikom i bez oklevanja se može reći da su Srbija i Meksiko uvek delili veliko zajedničko prijateljstvo i nivo razumevanja u međusobnim političkim odnosima, kao i saradnju u tehničkim i edukativnim pitanjima. Međutim, ekonomske aspekte saradnje dveju zemalja je neophodno intenzivirati.

Prisustvo meksičkih kompanija u Srbiji gotovo da i ne postoji. Za sada je jedino meksički gigant „America Movil“, četvrta telekomunikaciona kompanija u svetu, otkupila tendersku dokumentaciju za kupovinu Telekoma. U Meksiku postoji srpska kompanija koja radi u sektoru turizma, u blizini Rivera Maja u

Kankunu. Ali, prilike u obe zemlje su beskrajne. Meksiko predstavlja ogromno tržište na kome same srpske firme, ili kroz koinvesticiju ili strateške saveze sa meksičkim firmama, mogu da pristupe veoma frekventnom tržištu. S druge strane, Srbija ima veoma jaku konkurentsku prednost u sektorima koji su veoma dinamični, kao što su agroindustrija i farmaceutski sektor. Dakle, postoje uslovi za bliže ekonomske veze između dve zemlje.

To znači da moramo naporno da radimo da se poveća naša trgovina i da se bolje istraže potencijali obe privrede. Naime, obe države bi trebalo bolje da se informišu o svim promenama na tržištima i da istraju u naporima vršenja diversifikacije međunarodne trgovine. U tom smislu, od velike pomoći bi bio podsticaj ekonomskoj promociji od strane srpske vlade i privatnog sektora u inostranstvu.

7. Zaključak

Glavna karakteristika privrednog razvoja Meksika nakon 1982. godine, odnosno posle perioda dužničke krize, ili tzv. „izgubljene dekade“ tokom osamdesetih godina prošlog veka, bila je sprovođenje složenog i teškog procesa modernizacije kroz ekonomsko i proizvodno prestrukturiranje i prilagođavanje zakonitostima i principima slobodne i globalizovane svetske ekonomije i otvorenog tržišta. Drugim rečima, poslednja dekada XX veka je period redefinisane i ojačane međunarodne projekcije Meksika u vidu intenzivnog uključivanja u proces globalizacije. Primena koncepta „otvorenog latinskoameričkog regionalizma“ prerasla je u snažan i dinamičan proces, koji je doveo do obnove ili sklapanja novih sporazuma o slobodnim trgovinskim zonama ili zajedničkim tržištima na bilateralnom, trilateralnom, subregionalnom, regionalnom ili interregionalnom planu.

Primena NAFTA koristila je Meksiku tako što ga je vodila u privredni rast vođen izvozom, što je bila posledica povećanog pristupa ogromnom tržištu SAD i putem rastućih direktnih stranih investicija u Meksiko. Meksiko je doživeo neto gubitak zaposlenosti i dohotka u poljoprivredi, ali ovi gubici su bili više nego prevaziđeni neto porastom u industriji. Osim toga, vremenom su rastuće mogućnosti zaposlenja i rastuće nadnice u industriji smanjile emigrantski pritisak Meksikanaca u SAD.

Kao i većina drugih zemalja, i Meksiko nije pošteđen negativnih efekata još uvek aktuelne svetske krize. S obzirom na periodičnost kriza iz prošlosti, postavlja se pitanje: da li se istorija finansijskih kriza kod Meksika i dalje ponavlja?

Kao posledica prevelike povezanosti sa privredom SAD, Meksiko je prošao kroz težak period prilagođavanja spoljnim okolnostima. Međutim, dok prva ekonomska sila sveta, SAD, sa teškoćom uspeva da prevaziđe finansijsku krizu 2008-2009, Meksiko beleži impozantne ekonomske rezultate, ostavljajući iza sebe svog glavnog konkurenta Brazil.

Meksička spoljnotrgovinska struktura prolazi kroz duboke promene, kako u pogledu proizvodne strukture, tako i u pogledu geografske usmerenosti. Meksiko je 2006. godine izvezio 90% svoje robe u SAD, a sada izvozi manje od 80%, sa tendencijom rasta izvoza u latinoameričke zemlje. I dok se pre trideset godina 70% ukupnog izvoza zemlje svodilo na izvoz nafte, danas nafta učestvuje u ukupnom meksičkom izvozu sa 14%, što govori da nafta više nije glavni izvozni adut zemlje. Izvoz prerađivačkog sektora koji je 1980. godine predstavljao 2% bruto domaćeg proizvoda Meksika, sada predstavlja četvrtinu ekonomske aktivnosti u zemlji.

Veliki ekonomski uspeh Meksika privlači sve veći broj stranih investitora, poput uglednih kompanija Folksvagen i Nisan koje su uložile na stotine miliona dolara u otvaranje fabrika na tom prostoru i koje sada plasiraju svoje proizvode širom sveta.

Na osnovu impozantnih ekonomskih rezultata koje Meksiko beleži, moglo bi se reći da je meksička izvozno orijentisana privreda, nakon periodičnih kriza u koje je upadala, konačno izvukla pragmatične pouke i spremnije od mnogih drugih privreda dočekala vreme oporavka. Takođe, uprkos značajnom američkom uplivu i uticaju na meksičku privredu, Meksiko prolazi kroz tekuće izazove bez značajnijeg pada privredne aktivnosti, što je retkost u globalnim razmerama.

Zahvaljujući svojoj dugogodišnjoj proizvodnoj efikasnosti, poboljšanoj infrastrukturi, kvalifikovanoj radnoj snazi i prepoznatljivom kvalitetu proizvodnje, oporavak meksičke spoljnotrgovinske razmene, naglašava sve veći značaj Meksika kao jedne od glavnih platformi svetskih razmera proizvodnje. Štaviše, Meksiko nudi različite vrste podsticaja u korist investicionih i izvoznih aktivnosti, stvarajući idealno okruženje za preduzeća osnovana u zemlji, koja koriste prednosti široke mreže sporazuma o slobodnoj trgovini, koji obezbeđuju preferencijalni pristup glavnim tržištima, kao što su Severna Amerika, Evropa i Japan, kao i dinamične privrede Latinske Amerike. Imajući u vidu ove činjenice, a još uvek u kontekstu struje globalne ekonomske krize, Meksiko nastavlja poboljšanje svoje konkurentne prednosti privlačenjem više vodećih preduzeća u sektorima sa visokom tehnologijom, koja priznaju Meksiko kao najbolju proizvodnu lokaciju da se integrišu u globalnu proizvodnju.

Paralelno sa reformama u industrijskom sektoru, Meksiko je stvorio povoljne uslove za prilagođavanje logici integrisanja u globalizovane tokove svetske privrede. Iz perspektive Srbije, poseban značaj može imati činjenica da se nova ekonomska politika Meksika zasniva na metodi „geografske specijalizacije“, što podrazumeva i brzo uključivanje u profitabilne transnacionalne proizvodne procese. Naš zaključak je da rezultati ovih reformi pružaju pozitivna iskustva, posebno u oblasti izvoza, koji postaje diversifikovaniji i pored tradicionalnih izvoznih artikala, sirovina, progresivno uključuje polufabrikate, sastavne delove određenih složenih proizvoda, kao i gotove složene proizvode.

Literatura

- Banco de México, *Annual Reports*, www.banxico.org.mx/publicaciones-y-discursos/publicaciones/informes-periodicos/anual/index-en.html (22.11.2012)
- Briquets, S., D., Weintraub, S. (1991) *Migration Impacts of Trade and Foreign Investment: Mexico and Caribbean Basin Countries*. London: Westview Press.
- Berger, D. (2006) *The Development of Mexico's Tourism Industry: Pyramids by Day, Martinis by Night*. New York: Palgrave Macmillan.
- Domínguez, J., I., Fernández, R. (2009) *United States and Mexico: Between Partnership and Conflict*. Florence, Kentucky: Routledge.
- The Economist, *From tequila crisis to sunrise*, dostupno na: www.economist.com/node/21563291 (03.11.2012)
- European External Action Service, www.eeas.europa.eu/mexico/index_en.htm (05.11.2012.)
- Economy Watch, *Mexico Export, Import and Trade*, dostupno na: www.economywatch.com/world_economy/mexico/export-import.html (20.10.2012.)
- Gallagher, B. (2004) *Free Trade And The Environment: Mexico, NAFTA, And Beyond*. Stanford: Stanford University Press. dostupno na: <http://ase.tufts.edu/gdae/Pubs/rp/NAFTAEnviroKGamerProgSep04.pdf>
- Hing, B., O. (2010) *Ethical Borders: NAFTA, Globalization, and Mexican Migration*. Philadelphia: Temple University Press.
- Index Mundi, *Historical Data Graphs per Year*, <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=65&c=mx&l=en> (20.10.2012.)
- Mehren, P., T. (1997) *Cross - Border Trade and Investment With Mexico: Nafta's New Rules of the Game*. New York: Transnational Publish.
- Mexico-EU Trade Links (2012) *Mexico's foreign trade strengthens even in the world crisis*, Vol. 2, dostupno na: http://www.economia-snci.gob.mx/sic_php/pages/bruselas/trade_links/ing/feb2012.pdf (21.10.2012)
- Mexico National Institute of Statistics, Geography, and Informatics, *Indicadores económicos de coyuntura*, www.inegi.org.mx/default.aspx? (28.12.2012.)
- Morales, D., S., Medina, L., A. (2011) *U.S. Economic and Trade Relations with Canada and Mexico*. New York: Hauppauge 2011.
- Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD, www.stats.oecd.org (30.10.2012.)
- Pajović, S. (2006) *Latinskoamerički regionalizam u XIX i XX veku*. Beograd: Megatrend univerzitet.
- Privredna komora Srbije, PKS, *Međunarodna ekonomska saradnja*, www.pks.rs/MSaradnja.aspx?id=599&p=1&pp=3& (05.11.2012.)
- Rajagopal, K. (2011) *International Trade Relations of Mexico: A Window to the World*. New York: Nova Science Publishers.
- World Trade Organization, WTO, *Trade Profiles*, www.stat.wto.org/CountryProfile/WSDBCountryPFHome.aspx?Language=E (28.10.2012.)
- Wikipedia, *List of Countries by GDP*, [www.en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_GDP_\(nominal\)](http://www.en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_GDP_(nominal)) (10.10.2012.)
- World Bank, *World Development Report 2011*, www.worldbank.org (25.10.2012)

FOREIGN TRADE OF MEXICO AND COOPERATION WITH SERBIA

Abstract: Mexico is one of the most open economies in the world and has, among many others, the free trade agreement with the United States and Canada (North American Free Trade Agreement - NAFTA), which in terms of gross domestic product, measured in purchasing power parity of its members, is the largest trading bloc in the world. Mexico is one of the Spanish-speaking countries, which showed that it was not immune to the economic and financial crisis. Today, Mexico has an economy that is developing rapidly, according to the World Bank ranked the eleventh largest in the world. Based on the impressive economic performance of Mexico records, it could be said that the Mexican export-oriented economy, after the periodic crises through which Mexico passed in the last three decades, finally learned pragmatic lessons and more ready than many other economies awaited recovery time. After a brief review of the economic development and the position of Mexico in the world economy, the paper content is mainly a research intensity, volume and structure of foreign trade in Mexico, as well as economic cooperation between Serbia and Mexico.

Keywords: NAFTA, the economic crisis, export-oriented economy, recovery, foreign trade, cooperation between Serbia and Mexico.



KONTROLA KVALITETA I JAVNI NADZOR EKSTERNE REVIZIJE

Ljiljana Bonić

Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Srbija

✉ ljiljana.bonic@eknfak.ni.ac.rs

Milica Đorđević

Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Srbija

✉ milica.djordjevic@eknfak.ni.ac.rs

UDK

657.6

Pregledni rad

Apstrakt: Kontrola kvaliteta revizije treba da obezbedi da rezultati revizije ispunе očekivanja korisnika revizijskih usluga i ujedno da odgovori svim izazovima sa kojima se revizija suočava. U proces kontrole kvaliteta revizije uključeni su svi u čijem je interesu pouzdanost revizijskih izveštaja i pružanje kvalitetnih revizorskih usluga: ovlašćeni revizori, revizorske firme, profesionalne organizacije i javnost. Izbijanje finansijskih skandala i ekonomske krize početkom 21. veka uslovalo je potrebu za pojačanim javnim nadzorom nad revizijom. U tom smislu kontrola kvaliteta revizije je postala predmet interesovanja profesionalnih organizacija, regulatornih tela i države. Ovi subjekti pooštavaju nadzor nad revizijskom profesijom, uspostavljaju pravila za obezbeđenje kontrole kvaliteta revizije i nameću upotrebu revizijskih standarda visokog kvaliteta za sve revizije

Primljeno:

07.12.2012.

Prihvaćeno:

11.04.2013.

Ključne reči: kontrola kvaliteta revizije, javni nadzor revizije

1. Uvod

U dugoj istoriji razvoja revizije finansijskih izveštaja, revizorska profesija se primenom profesionalne etike, ugledom, stručnim radom i doprinosom razvoju nacionalnih privreda oslobodila javnog nadzora i izborila za pravo samoregulacije. Međutim, krajem 20. i početkom 21. veka došlo je do izbijanja velikih finansijskih skandala koji su najavili veliku ekonomsku krizu, ali i pokrenuli značajna pitanja vezana za finansijsko izveštavanje i reviziju finansijskih izveštaja. Pojava finansijskih skandala i dalekosežnost njihovih

posledica zahtevala je odgovor profesije, države i regulatornih tela. Pri tome, aktivnosti su fokusirane na četiri ključne oblasti: korporativno upravljanje, sistem internih kontrola, računovodstveni sistem relevantan za finansijsko izveštavanje i eksterna revizija. Posebna pažnja usmerena je na poboljšanje kvaliteta eksterne revizije koja treba da rezultira kvalitetnijim finansijskim izveštavanjem. Na poboljšanju kvaliteta revizije angažovali su se organi IFAC-a, nadležne institucije EU, kao i organi i regulatorna tela u SAD i evropskim zemljama. Jedna od njihovih značajnijih aktivnosti u tom smislu bio je rad na regulisanju i jačanju kontrole kvaliteta revizije.

Polazeći od potrebe da se odgovori na finansijske skandale, prevaziđu efekti ekonomske krize, obezbedi kvalitetnije finansijsko izveštavanje poboljšanjem revizije finansijskih izveštaja i poveća sigurnost investitora, u radu će se razviti četiri tematske celine. Najpre će se istaći značaj obezbeđenja kontrole kvaliteta eksterne revizije i ukazati na standardizaciju kontrole kvaliteta revizije kao regulatorni okvir za uspostavljanje kontrole u revizorskoj profesiji, a zatim će biti dat poseban osvrt na kontrolu kvaliteta i javni nadzor u reviziji u EU i SAD.

2. Značaj obezbeđenja kontrole kvaliteta eksterne revizije

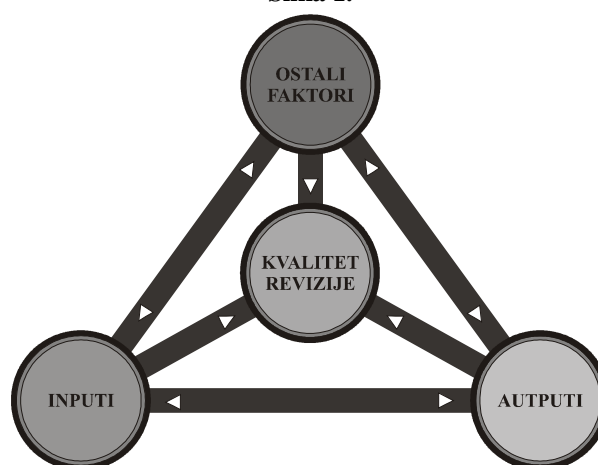
Jedan od osnovnih uslova efikasnog funkcionisanja i daljeg razvoja nacionalne, pa i globalne, ekonomije jeste obezbeđivanje pouzdanih i relevantnih informacija u finansijskim izveštajima. Imajući to u vidu, obezbeđivanje visokog kvaliteta finansijskih izveštaja ima kritički značaj, pri čemu posebno istaknutu ulogu u tom procesu ima revizija. Tačnije, pored interne kontrole, komiteta za reviziju i interne revizije, eksterna revizija predstavlja značajnu kariku u tzv. lancu obezbeđenja kvaliteta finansijskih izveštaja. Revizija vrši kontrolu pravilne primene računovodstvenih standarda, unapred definisanih računovodstvenih politika i postupaka i u skladu sa time izražava svoje mišljenje o objektivnosti i poštenosti finansijskih izveštaja, odnosno o tome da li su po svim bitnim pitanjima sastavljeni u skladu sa zakonskom i profesionalnom regulativom. Ona smanjuje sumnje i nesigurnost u tačnost informacija sadržanih u izveštajima, sprečava narušavanje kvaliteta sistema finansijskog izveštavanja, povećava poverenje od strane revidiranog subjekta i drugih interesenata i sl.

Doprinos revizije celokupnom procesu finansijskog izveštavanja, a posebno kvalitetu informacija sadržanih u njima, potpuno opravdava činjenicu da se kvalitet same revizije izdvaja kao veoma značajno pitanje. Tačnije, doprinos koji revizija pruža procesu finansijskog izveštavanja može se očekivati samo ukoliko je revizija kvalitetno sprovedena. Iz tih razloga, obezbeđivanje visokog kvaliteta revizije predmet je interesovanja profesionalnih organizacija i imperativ računovodstveno-revizorske profesije. Međutim, iako su učinjeni

brojni pokušaji priznavanja i usvajanja jedinstvene - univerzalne definicije kvaliteta revizije to se do danas nije dogodilo. Tako, se **pod kvalitetom revizije podrazumeva „dostavljanje adekvatnog profesionalnog mišljenja zasnovanog na neophodnim dokazima i objektivnom rasuđivanju. Revizori obezbeđuju kvalitetnu uslugu svojim stejkholderima ukoliko im dostave izveštaj koji je nezavistan, pouzdan i zasniva se na adekvatnim revizorskim dokazima“** (ICAEW 2010, 15). Takođe, još jedna od definicija glasi da „kvalitetno sprovedena revizija podrazumeva prikupljanje dovoljno odgovarajućih dokaza koji će obezbediti izvođenje zaključaka na kojima će se bazirati izveštaj revizora i donošenje objektivnog mišljenja. Kvalitet revizije, takođe, uključuje adekvatno i kompletno izveštavanje revizora koje omogućava Komitetu za reviziju i Odboru direktora da pravilno vrše svoje odgovornosti“ (Audit Inspection Unit 2005).

Obezbeđenje kvaliteta revizije je zahtevno imajući u vidu činjenicu da se radi o fenomenu koji je pod uticajem brojnih faktora. Tako, Odbor za međunarodne standarde revizije i usluge uveravanja (International Auditing and Assurance Standards Board-IAASB) ukazuje da je **kvalitet revizije determinisan inputima, autputima revizije i dodatnim faktorima** (slika br. 1)

Slika 1.



Izvor: (IAASB, IFAC 2011, 4)

U **inpute** spadaju, pored standarda revizije kojima su određene revizorske procedure, i lične veštine i kompetencije revizora, njegovo iskustvo, etičke vrednosti i sl. Takođe, značajan input jeste i sam proces revizije koji podrazumeva primenu odgovarajuće metodologije, revizorskih instrumenata, tehničke podrške i sl. a koje će omogućiti revizoru da donose adekvatne zaključke na osnovu testova koje sprovedi i pravilnu procenu dokaza sa ciljem

obezbeđenja odgovarajućeg revizorskog izveštaja. (Francis 2011, 126). Takođe, značajan uticaj na kvalitet revizije ostvaruju i sami **outputi revizije**, odnosno izveštaj revizora i njegova sadržina, dodatna obelodanjivanja, zatim dodatne komunikacije koje se ostvaruju sa revizorom a koje mogu da se odnose na kvalitativne aspekte prakse finansijskog izveštavanja revidiranog subjekta, nedostatke u klijentovoj internoj kontroli i sl. Najzad, kvalitet revizije uslovljen je i **brojnim faktorima** kao što su, recimo, kvalitet korporativnog upravljanja (potenciranje transparentnosti i etičkog ponašanja), zakonska regulativa (okvir revizije koji podrazumeva njeno efikasno sprovođenje i postojanje mogućnosti nadzora nad radom revizora) i sl.

Pored IAASB-a, Odbor za finansijsko izveštavanje (Financial Reporting Council-FRC) 2006. godine izdao je dokument „Promovisanje kvaliteta revizije“ u kome identifikuje ključne nosioce kvaliteta revizije ali i postojanje eventualnih pretnji koje mogu ugroziti te nosioce. Prema FRC-u u **glavne nosioce kvaliteta revizije** spadaju:

- uspostavljena kultura u revizijskoj firmi (investiranje i vrednovanje visokog kvaliteta revizije, obezbeđivanje sredstava za razmatranje specifičnih pitanja, uspostavljanje nagradnih sistema za zaposlene koji promovišu lične veštine koje obezbeđuju visok kvalitet revizije i sl);
- veštine i kvalifikacije revizora (adekvatno upoznavanje sa poslovanjem klijenata, pridržavanja principa revizije i etičkih vrednosti, pokazivanje profesionalnog skepticizma u radu, obezbeđivanje obuke za asistente u reviziji i sl.);
- efikasnost procesa revizije (metodologija i instrumenti revizije su adekvatno strukturirani, obezbeđen okvir za efikasno i efektivno prikupljanje dovoljno relevantnih i pouzdanih dokaza, obezbeđen adekvatan nadzor nad radom revizora i sl.) i
- pouzdanost i korisnost revizorskog izveštaja (jasno i nedvosmisleno izražavanje mišljenja o finansijskim izveštajima, postojanje komunikacije revizora sa Komitetom za reviziju u vezi sa obimom revizije, postojanjem eventualnih pretnji na nezavisnost revizora i sl.) (Financial Reporting Council 2006, 17-41).

FCR je ukazao da kvalitet revizije treba da se posmatra kao dinamička kategorija s obzirom na to da se pomenuti nosioci kvaliteta revizije menjaju tokom vremena. Iz tih razloga, FCR je već 2008. godine ažurirao pomenuti dokument i izdao „Okvir kvaliteta revizije“ za koji smatra da će biti od velike pomoći revizorskim firmama, Komitetima za reviziju, svim stejkholderima revizije i regulatornim telima u razumevanju i podizanju kvaliteta revizije (Financial Reporting Council 2008, 1).

Činjenica da se posledice loše sprovedene revizije i neobjektivnog finansijskog izveštavanja negativno odražavaju na finansijsko tržište i

ekonomiju, kako na nacionalnom, tako i na globalnom nivou, zahteva ozbiljan pristup kontroli kvaliteta revizije. Značaj kontrole kvaliteta revizije je u tome što ona umanjuje rizik od nepouzdatih revizija, a samim tim obezbeđuje kvalitetnije i objektivnije finansijsko izveštavanje i povećava sigurnost investitora na tržištu kapitala.

Uspostavljanje adekvatnog sistema kontrole kvaliteta revizije ima za cilj da minimizira rizik od loše izvedenih revizija, tj. da ga svede na najmanju moguću meru. Efikasno uspostavljen sistem kontrole kvaliteta revizije je osnova koja treba da osigura da rezultati revizije ispune očekivanja stejkholdera revizije i ujedno odgovori svim izazovima sa kojima se revizija suočava. Upravo iz tih razloga, svi subjekti u čijem je interesu pouzdanost revizijskih izveštaja i pružanje visokog nivoa revizorskih usluga moraju biti uključeni u taj proces. Tu, u prvom redu, imamo u vidu: ovlašćenog revizora koji potpisuje revizorski izveštaj; revizorsku firmu koja izdaje revizorski izveštaj; profesiju revizije i javnost koja koristi finansijske izveštaje (Andrić, Krsmanović, Jakšić 2009, 37). Dakle, svaki od ovih subjekata u skladu sa svojim interesima i odgovornostima mora uzeti aktivno učešće u kontroli kvaliteta revizije. Samo na taj način revizija će obezbediti poverenje korisnika u pouzdanost finansijskih izveštaja. Otuda kontrola kvaliteta revizije podrazumeva višeslojni mehanizam koji deluje u dva nivoa kao interna i eksterna kontrola. Interna kontrola kvaliteta revizije se sprovodi na nivou revizorske firme i revizorskog angažmana, dok se eksterna kontrola kvaliteta ostvaruje od strane profesionalnih organizacija i njihovih regulatornih tela i posebno kroz sistem javnog nadzora.

3. Standardizacija kontrole kvaliteta eksterne revizije

U prethodnom delu rada pomenuto je da donošenje i primenjivanje standarda revizije, koji naglašavaju obavezu izvođenja revizije u skladu sa određenim revizijskim postupcima i metodologijom, predstavljaju značajne nosioce kvaliteta revizije. Pri tome, pored toga što obezbeđuju smernice za adekvatno sprovođenje revizije, standardi revizije predstavljaju i osnovne faktore u osiguranju kontrole njenog kvaliteta. Tačnije, Međunarodni regulatorni okvir za kontrolu kvaliteta revizije dat je u standardima donešenim od strane IAASB kao tela uspostavljenog od strane Međunarodne federacije računovođa (International Federation of Accountants-IFAC) - asocijacije sa najznačajnijim uticajem na teoriju i praksu revizije (tabela br.1).

Kako se može videti iz tabele **Međunarodni standard kontrole kvaliteta 1 – „Kontrola kvaliteta za firme koje vrše reviziju i pregled finansijskih izveštaja i druge usluge uveravanja i srodne usluge“** obezbeđuje smernice za kontrolu kvaliteta na nivou revizijske firme, u tom smislu što se odnosi na kontrolu kvaliteta svih usluga koje revizorska firma pruža. Imajući u vidu da

pored tradicionalne revizije finansijskih izveštaja revizijske firme pružaju i druge usluge (pregleda, uveravanja, ugovorenih postupaka, kompilacije finansijskih izveštaja i dr.), javlja se potreba definisanja standarda kontrole kvaliteta na nivou pojedinih angažmana. Tako da kada se govori o reviziji finansijskih izveštaja kontrola njenog kvaliteta određena je **Međunarodnim standardom revizije 220 – „Kontrola kvaliteta za reviziju finansijskih izveštaja“**. Poslednje zvanične verzije MSKK 1 i MSR 220 stupile su na snagu 15. decembra 2009. godine, a rezultat su Clarity Projecta realizovanog od strane IAASB sa ciljem njihovog unapređenja i dodatnog pojašnjavanja zahteva.

Tabela 1. Struktura IAASB Standarda

Međunarodni standard kontrole kvaliteta 1 (MSKK 1)			
Međunarodni Okvir za usluge uveravanja			Međunarodni standardi za povezane usluge (ugovoreni postupci, kompilacija finansijskih izveštaja, nerevizijske usluge)
Međunarodni standardi revizije	Međunarodni standardi usluga pregleda	Međunarodni standardi usluga uveravanja	

Izvor: (Eilifsen, Messier, Glover, Prawitt 2010, 50)

MSKK 1 ukazuje na ciljeve kontrole kvaliteta koje revizorska firma treba da ostvari, zahteve koje je potrebno ispuniti kako bi se kontrola sprovedila na odgovarajućem nivou i pruža smernice koje olakšavaju implementaciju standarda u praksi. S druge strane, MSR 220 naglašava odgovornosti glavnog revizora u sprovođenju kontrolnih procedura na nivou konkretne revizije finansijskih izveštaja. Dakle, prema MSKK, jedna revizorska firma treba da uspostavi i implementira adekvatan sistem kontrole kvaliteta, a, prema MSR 220, revizor treba da adekvatno sprovede procedure kontrole kvaliteta kako bi se steklo uverenje da:

- je rad revizorske firme/revizora u skladu sa profesionalnim standardima i važećim zakonskim i regulatornim zahtevima i
- da su izveštaji koji potpisuje revizorska firma/revizor primereni u datim okolnostima. (IFAC, MSKK 1 par. 11, MRS 220 par. 6 2010)

MSKK 1 i MSR 220 uređeni su na sličan način i **ukazuju na odgovarajuće oblasti u kojima revizori i revizorske firme mogu da preduzmu adekvatne aktivnosti kako bi promovisale i obezbedile visok nivo kontrole kvaliteta revizije**. Tu spadaju:

1. **Odgovornost za kvalitet revizije** – revizijska firma treba da odredi osobu koja snosi krajnju odgovornost za uspostavljanje i funkcionisanje sistema kontrole kvaliteta, kao i monitoring tog sistema i

dokumentovanje. Takođe, neophodno je obezbediti adekvatnu komunikaciju u okviru firme i promovisanje poslovne kulture koja će isticati kritički značaj ostvarivanja visokog kvaliteta usluge. Pri tome, od angažovanog revizora očekuje se da preuzme odgovornost za adekvatno sprovođenje i komuniciranje svih procedura kontrole kvaliteta prilikom obavljanja konkretnog angažmana.

2. **Relevantni etički zahtevi** – u okviru sistema kontrole kvaliteta, potrebno je uspostaviti politike i procedure koje će obezbediti da se u revizijskoj firmi, od strane zaposlenih, postupa u skladu sa etičkim zahtevima, posebno naglašavajući nezavisnost revizora. Pri tom, važno je uspostaviti politike i procedure koje će omogućiti zaposlenima da prepoznaju okolnosti koje mogu ugroziti nezavisnost i da obaveste relevantnu osobu koja će preduzeti aktivnosti koje će eliminisati uočene pretnje po nezavisnost. Takođe, firma treba barem jednom godišnje da dobije pisanu izjavu od zaposlenih o postupanju u skladu sa politikama i procedurama koje obezbeđuju nezavisnost.
3. **Prihvatanje i nastavak saradnje sa klijentom** – od revizijske firme se očekuje da uspostavi takav sistem kontrole kvaliteta koji će obuhvatiti politike i procedure koje pružaju uverenje da se prihvatanje novog, odnosno da se nastavak saradnje sa postojećim klijentom temelji na prethodnom sagledavanju kompetentnosti firme za obavljanje angažmana, raspoloživosti resursa i vremena; zatim, da može postupiti u skladu sa relevantnim etičkim zahtevima i da je razmotrena čestitost klijenta.
4. **Ljudski resursi** – sistem kontrole kvaliteta podrazumeva uspostavljanje politika i procedura koje će pružiti uveravanje da revizorska firma ima dovoljno revizijskog osoblja sa adekvatnim kapacitetima, kompetencijama, iskustvima, koji će poštovati etičke principe a sve sa ciljem postizanja cilja kontrole kvaliteta na nivou firme. Pored toga, za svaki angažman važno je dodeliti odgovornost rukovodiocu revizije sa odgovarajućim stepenom stručnosti, sposobnosti, autoriteta. Takođe, firma mora dodeliti odgovarajuće osoblje za svaki angažman kako bi se osigurao visok kvalitet usluge.
5. **Sprovođenje angažmana** – revizorska firma treba da uspostavi politike i procedure koje će pružiti uveravanje da se angažmani obavljaju u skladu sa profesionalnim standardima i zakonskim i regulatornim zahtevima. Takođe, neophodno je uspostaviti politike i procedure u vezi sa: obavljanjem konsultacija (da se omogući njihovo primereno obavljanje uz raspoloživost potrebnih resursa, da su sadržaj i zaključci tih konsultacija dokumentovani i dr.); pregledom kontrole kvaliteta angažmana (odrediti osobu koja će vršiti pregled kontrole kvaliteta, obezbediti adekvatan plan, vremenski period, obim pregleda, očuvati nezavisnost lica koje vrši pregled, dokumentacije pregleda i dr.); postojanjem razlike u mišljenju koja se može javiti između osoblja

angažovanog tima, angažovanog tima i konsultanta, antažovanog tima i lica koje vrši pregled kontrole kvaliteta, kao i rešavanja tih razlika.

6. **Monitoring** – jedan od uslova koji obezbeđuje da sistem kontrole kvaliteta bude funkcionalan, efikasan i primenjiv jeste uspostavljanje monitoringa nad politikama i procedurama kontrole kvaliteta. Naime, od revizorske firme se očekuje da: sprovodi procese procene funkcionisanja sistema kontrole kvaliteta radi uočavanja eventualnih nedostataka, kao i da načini odgovarajuće preporuke za njihovo prevazilaženje; komunicira uočene nedostatke i preporuči korektivne mere angažovanom osoblju; da najmanje jednom godišnje sastavi i prezentuje izveštaj o monitoringu najvišem rukovodstvu revizorske firme. Pri tom, veoma je važno da odgovornost za vrednovanje, izveštavanje i davanje preporuke za prevazilaženje problema bude delegirana na lice koje poseduje odgovarajuće kompetencije, ali i autoritet u firmi.

Realizacijom Clarity Projecta IAASB je pružio veliki doprinos unapređenju kontrole kvaliteta revizije. Pored toga IAASB veruje da je u saradnji sa svim stakeholderima revizije moguće kreirati međunarodni okvir kvaliteta revizije koji će da obezbedi kontinuirano procenjivanje adekvatnosti standarda, ali i njihovo dalje unapređenje.

4. Kontrola kvaliteta i sistem javnog nadzora u reviziji u Evropskoj uniji

Promene u pristupu kontroli kvaliteta, javnom nadzoru i samoregulaciji u reviziji u EU, početkom 21. veka, nastale su kao rezultat inicijative profesionalnih i regulatornih tela u cilju reagovanja na finansijske skandale koji su kompromitovali reviziju. Takođe, u EU radi obezbeđenja zahteva jedinstvenog tržišta, kontrola kvaliteta revizije postaje značajno pitanje za njena regulatorna tela i usklađivanje kvaliteta revizije u zemljama članicama.

Evropska komisija je kao odgovor na propast Enrona i druge korporativne skandale u SAD, kao i finansijski skandal u Parlamentu u Italiji 2003. godine, učinila napore za poboljšanje trgovačkog prava i kvaliteta revizije u zemljama EU (Stojilković, Bonić 2009, 168). Komisija je 21. maja 2003. godine objavila dva izveštaja. U prvom izveštaju dato je deset prioriteta za harmonizaciju i poboljšanje kvaliteta revizije u zemljama EU, dok je drugi izveštaj bio usmeren na trgovačko pravo i korporativno upravljanje. Usvajanje ovih izveštaja bilo je usmereno na razvoj jedinstvenog evropskog tržišta kapitala i harmonizaciju i unapređenje revizije finansijskih izveštaja. Ovo je imalo za cilj obezbeđenje sigurnosti i bezbednosti u informisanju investitora i drugih zainteresovanih adresata, u smislu da se mogu osloniti na tačnost revidiranih finansijskih

izveštaja, sprečavanje pojave sukoba interesa za revizore i postizanje veće zaštite od korporativnih skandala.

Komisija je izdala Saopštenje Komisije Veću i Evropskom parlamentu – Učvršćivanje statutarne revizije u EU¹. Time je postavljen plan za reviziju, trgovačko pravo i korporativno upravljanje kao protivmera širenju regulative iz SAD. Plan Komisije odnosio se na regulativu vezanu za obavljanje revizije finansijskih izveštaja, pravila u izvođenju revizije, revizijsku infrastrukturu potrebnu za zaštitu kvaliteta revizije. On je bio podeljen na kratkoročne i srednjoročne prioritete date u tabeli br.2.:

Tabela 2. Plan Komisije sa deset prioriteta

	Kratkoročni prioriteti
1.	Modernizovanje Osme direktive
2.	Učvršćivanje regulatorne infrastrukture u EU- osnivanje Regulatornog odbora za reviziju
3.	Jačanje javnog nadzora nad revizijskom profesijom u EU
4.	Zahtev za korišćenjem MSR (Međunarodnih standarda revizije) za sve revizije od 2005. godine
	Srednjoročni prioriteti
5.	Poboljšanje sistema disciplinskih sankcija
6.	Postizanje transparentnosti revizorskih firmi i njihovih mreža
7.	Korporativno upravljanje, jačanje revizijskih odbora i interne kontrole
8.	Jačanje revizorove nezavisnosti i kodeksa etike
9.	Produblјivanje internog tržišta za revizijske usluge
10.	Ispitivanje revizorove odgovornosti

Izvor: (prema Soltani 2010, 167-168)

Pomenute prioritete dopunio je širi plan aktivnosti Komisije vezan za izmenu i harmonizaciju trgovačkog prava i korporativno upravljanje. Cilj ovih aktivnost bio je jačanje prava vlasnika kapitala, uspostavljanje zaštite poverioca i povećanje efikasnosti i konkurentnosti poslovanja. Evropska komisija je ostvarila svoje ciljeve harmonizacije zakonodavstva u reviziji pomoću dva instrumenta. To su direktive i uredbe. Direktive vezane za reviziju su **Osma direktiva, koja se odnosi na reviziju finansijskih izveštaja (84/253/EEC), i Direktiva Veća (89/48/EEC)**. Osma direktiva, usvojena 1984. godine, se može smatrati prvim značajnim instrumentom EU u oblasti revizije. Sadržaj ove direktive je više puta modifikovan, ali značajnije izmene su usledile 2006.

¹ Audit of Company Accounts: Commission Sets Out Ten Priorities to Improve Quality and Protect Investor

godine. Nedostatak preciznosti Osme direktive se posebno ogledao po pitanju zahteva nezavisnosti revizora, odobravanju lica odgovornih za reviziju od strane ovlašćenih tela (u nekim zemljama je za to zaduženo više od jednog tela), kao i po pitanju uspostavljenih stručnih pravila za izvođenje revizije odobrenih od profesionalnih udruženja, što je uslovalo razlike u nacionalnim zakonodavstvima. Međutim, ni nova Osmo direktiva nije obezbedila potpunu harmonizaciju pošto direktive EU u principu dozvoljavaju zemljama članicama da uvedu i strožija pravila od onih propisanih direktivom. Ipak, nova direktiva je znatno doprinela ostvarivanju sledećih ciljeva:

- stvaranje jedinstvenog tržišta revizijskih usluga EU,
- unapređenje kvaliteta revizije u EU i
- zaštita finansijskih tržišta EU (Andrić, Krsmanović, Jakšić 2009, 33).

Među značajnim pitanjima koja reguliše nova Osmo direktiva, nalaze se i pitanja kontrole kvaliteta revizora i revizorskih firmi (interna kontrola) i javnog nadzora revizije (eksterna kontrola)².

Nova Osmo direktiva reguliše **uspostavljanje sistema kontrole kvaliteta rada revizora i revizorskih firmi**. Sistem kontrole kvaliteta revizije na nivou revizorske firme treba da bude organizovan tako da obezbedi nezavisnost revizora pri donošenju zaključaka. Obezbeđenje kvaliteta revizije je glavno sredstvo za uveravanje javnosti i regulatornih tela da revizori i revizorske firme posluju uvažavajući revizorske standarde i etička pravila. Evropska inicijativa za obezbeđenje kvaliteta revizije ima za cilj da postavi referentni nivo za sisteme obezbeđenja kvaliteta zemalja članica. Pitanje obezbeđenja kvaliteta dotaknuto je i ranije u Zelenoj knjizi Komisije o ulozi, položaju i odgovornosti revizora u EU 1996. godine, u sopštenju Revizija u EU, put napred 1998. godine, preporuci Komisije - Obezbeđenje kvaliteta revizije u EU – minimalni zahtevi 2000. godine. Međutim, i pored pomenutih pokušaja za ujednačavanjem kontrole kvaliteta u zemljama EU i dalje je bila prisutna raznolikost u nacionalnim sistemima obezbeđenja kvaliteta u pogledu obima ispitivanja kvaliteta, obaveznosti ili dobrovoljnosti sprovođenja kontrole kvaliteta, kao i po pitanju javnog izveštavanja o tome ili ne. Nova Osmo direktiva pooštrava nadzor nad revizijskom profesijom, uspostavlja pravila za obezbeđenje kvaliteta revizije, navodi pravila o nezavisnosti i etičnosti i nameće upotrebu revizijskih standarda visokog kvaliteta za sve revizije. Nova direktiva je dala predloge za poboljšanje kvaliteta rada revizora i revizorskih firmi:

² Nova Osmo direktiva obuhvata sledeća poglavlja: I Definicije pojmova, II Obrazovanje, kontinuirana edukacija i međusobno priznavanje kvalifikacija, III Registrovanje revizora, IV Profesionalna etika, nezavisnost, objektivnost, poverljivost i profesionalna tajna, V Standardi revizije i izveštavanje, VI Kontrola kvaliteta revizije, VII Istražne radnje i disciplinske mere, VIII Javni nadzor IX Imenovanje revizora i prekidanje saradnje, X Posebne odredbe koje se odnose na obaveznu reviziju preduzeća od javnog interesa, XI Međunarodni aspekti i XII Prelazne i završne odredbe.

- Uključivanje načela da je revizor grupe odgovoran za izveštaj o reviziji konsolidovanih finansijskih izveštaja grupe preduzeća.
- Zahtev za postojanjem nezavisnih komiteta za reviziju u svim preduzećima koja kotiraju na berzi.
- Pобољшanje programa edukacije revizora, koje uključuje poznavanje MRS, MSFI i MSR.
- Zakonska podrška načelu nezavisnosti revizora.
- Obaveza za zemlje članice da postave pravila za nadoknade za reviziju kako bi osigurale kvalitet revizije i sprečile pružanje revizorskih usluga po niskim nadoknadama koje bi se kompenzovale prihodima od nerevizijskih usluga.
- Uvođenje zahteva za zemlje članice da organizuju sistem obezbeđenja kvaliteta revizije u skladu sa jasno definisanim načelima.
- Obaveza zemalja članica da uvedu efikasne istražne i disciplinske sisteme.
- Obaveza uvođenja pravila koja se odnose na imenovanje i ostavke revizora i revizorskih firmi i uvođenje zahteva da preduzeća dokumentuju svoju komunikaciju sa revizorom ili revizorskom firmom.
- Uvođenje godišnjeg izveštavanja o transparentnosti rada za revizorske firme.
- Zahtev da se pregled kvaliteta revizije vrši najmanje jednom u šest godina, a za revizore i revizorske firme koje vrše reviziju preduzeća koja kotiraju na berzama u EU najmanje jednom u tri godine.

Nova Osmo direktiva bavi se i **regulisanjem javnog nadzora nad radom revizije** u zemljama članicama EU. Zahtev za javnim nadzorom revizije treba da omogući obezbeđenje kvaliteta u obavljanju revizije i izražavanju mišljenja. Cilj mehanizma javnog nadzora je povećanje poverenja i verodostojnosti u finansijsko izveštavanje. Javni nadzor treba da omogući da revizorska profesija deluje u javnom interesu na najvišem nivou kvaliteta. Evropska komisija je utvrdila merila za sisteme obezbeđenja kvaliteta i eksplicitno navela da ti sistemi i disciplinski režimi moraju da budu povezani na nacionalnom nivou. Tako nova Osmo direktiva zahteva od zemalja članica EU da organizuju efikasan sistem javnog nadzora za sve revizore i revizorske firme. Taj sistem treba da bude nezavistan od revizorske profesije, tako da njime rukovode ljudi koji poseduju adekvatna znanja i iskustvo iz oblasti revizije, ali koji trenutno ne rade u revizorskoj praksi. Sistem javnog nadzora treba da omogući nadzor nad postupcima odobravanja i registracije revizora i revizorskih firmi, usvajanjem etičkih standarda i standarda interne kontrole kvaliteta, implementacijom kontinuiranog usavršavanja, kontrolom kvaliteta, preduzimanjem istražnih radnji i disciplinskih mera. Takođe, direktiva zahteva od zemalja članica da formiraju jedno ili više ovlašćenih tela kojima će preneti navedene odgovornosti.

Javni nadzor je bitan element za obezbeđenje poverenja u revizijsku funkciju. Sa razvojem tržišta kapitala u EU, Evropska komisija je oformila i Evropsku grupu tela za nadzor revizije (EGAOB). Ova grupa treba da pruži tehničku stručnost za uspešnu implementaciju Osme direktive, uključujući i pitanja vezana za usvajanje MSR, obezbeđenje kvaliteta revizije, odnose s trećim zemljama i inspekcije. EU je prihvatila i upotrebu MSR i MSKK, pored Osme direktive i saopštenja. Takođe, Evropska komisija je imala u vidu usvajanje SOX zakona iz 2002. godine, mera SEC-a i PCAOB u SAD. Iako Komisija prihvata ciljeve SOX-a i podržava mnoge njegove mere, razlike u pravnom okruženju i kulturi EU zahtevaju da i SAD prihvati neke jednako efikasne evropske mere. Globalno tržište ne može biti postignuto ukoliko EU i SAD ne prepoznaju ekvivalentnost regulatornih sistema kontrole kvaliteta (Soltani 2010, 177).

Početakom 21. veka u zemljama EU došlo se do zaključka da se više ne može prihvatiti samoregulacija od strane računovodstvene profesije i da je neophodan javni nadzor van profesije koji treba da obezbedi zaštitu interesa korisnika finansijskih izveštaja i javnosti. To je na izvestan način dovelo do toga da profesionalne organizacije gube značajne ingerencije koje prenose na nove organe koji treba da se formiraju u sistemu javnog nadzora nad revizijom. Jedna od tih prenetih ingerencija je kontrola kvaliteta rada revizora koja se vrši od strane inspektora sa iskustvom u reviziji, ali koji nisu zaposleni u revizorskoj firmi, a ne od strane kolega revizora (Andrić, Krsmanović, Jakšić 2009, 43). Sistem javnog nadzora treba da nastoji da bude nezavistan od uticaja revizora i revizorskih firmi i mora da bude zakonski regulisan.

5. Kontrola kvaliteta i javni nadzor u reviziji u SAD

U SAD postoji duga tradicija kontrole kvaliteta revizije. Ono što je karakteristično za američki sistem kontrole od početka razvoja jeste postojanje više oblika kontrole revizije. Veliki finansijski skandali u SAD doprineli su smanjenju poverenja investitora u finansijske izveštaje i njihovu reviziju, tako da je politika kontrole kvaliteta revizije znatno izmenjena donošenjem SOX zakona iz 2002. godine.

Pre donošenja SOX zakona u sistem kontrole kvaliteta revizije bili su uključeni: Komisija za hartije od vrednosti (SEC), Američki institut ovlašćenih javnih računovođa (AICPA), SEC-ova sekcija za praksu Američkog instituta ovlašćenih javnih računovođa (SECPS), Komitet za analizu kontrole kvaliteta (QCIC), Odbor za standarde nezavisnosti (ISB), Odbor za profesionalni nadzor (POB) (kao kombinacija javnog nadzora i samoregulacije) i državni računovodstveni odbori. U domenu samoregulacije, istraživanja kršenja pravila i donošenja disciplinskih mera bio je značajan AICPA-ov Izvršni odbor za

profesionalnu etiku (PEEC), koji je bio zadužen za razmatranje neadekvatnog ponašanja pojedinaca, i Komitet za analizu kontrole kvaliteta (QCIC), koji je bio zadužen za razmatranje neadekvatnog rada firmi.

U SAD se u cilju kontrole kvaliteta primenjuju opšteprihvaćeni standardi revizije (SAS No. 25), standardi kontrole kvaliteta (SQCS No.2 i No.3) i nezavisnosti, uz uvažavanje etičkih načela. Pre SOX zakona, AICPA je bio zadužen za usvajanje pomenutih standarda, dok se posle njegovog usvajanja ova nadležnost prenosi na Odbor za javni nadzor revizorskih firmi (PCAOB). Ovaj odbor je usvojene standarde od strane AICPA prihvatio kao prelazne standarde i dobio nadležnost usvajanja novih standarda, naročito onih koji se odnose na područje kontrole kvaliteta revizije uz obavezu uvažavanja mera SEC-a.

Korporativni skandali u SAD uticali su da najznačajnije promene u reviziji budu u oblasti kontrole kvaliteta. Okvir samoregulacije revizije bio je na udaru i zahtevane su promene u smislu uvođenja javnog nadzora nad radom revizora. U tom smislu SOX zakon se u odeljku 103 posebno bavi revizijom, kontrolom kvaliteta revizije i etičkim pravilima. Ovaj zakon je inicirao značajne promene:

- formiranje Odbora za javni nadzor revizorskih firmi (PCAOB),
- uvođenje nadzorne uloge komiteta za reviziju nad eksternim revizorom i
- direktno uključivanje donosioca regulative (SEC-a, NYSE, NASDAQ i AMEX) u kontrolu kvaliteta revizije.

Pre SOX zakona za poboljšanje kvaliteta revizije i finansijskog izveštavanja, zaštitu javnosti i jačanje nezavisnosti revizora bio je zadužen Odbor javnog nadzora (POB). **SOX zakon je ovlastio PCAOB za uspostavljanje revizijskih standarda, standarda koji se odnose na kontrolu kvaliteta i etička pravila.** Time je stvorena osnova za zamenu okvira samoregulacije revizorske profesije. PCAOB preuzima aktivnosti koje je pre obavljao AICPA, a odnose se na kontrolu kvaliteta revizije i disciplinske mere. Cilj formiranja ovog odbora jeste unapređenje javnog interesa u izdavanju tačnih i objektivnih revizorskih izveštaja. Izdvojile su se četiri dužnosti ovog odbora:

1. registrovanje revizorskih firmi,
2. donošenje revizijskih standarda, standarda kontrole kvaliteta i standarda nezavisnosti,
3. inspekcija firmi koje sprovode reviziju i
4. sprovođenje istražnih i disciplinskih postupaka.

Sve **revizorske firme** (američke i strane) koje vrše reviziju preduzeća koja učestvuju na američkim finansijskim tržištima moraju se **registrovati pri PCAOB-u**.

SOX zakon je PCAOB-u dao nadležnost da usvoji AICPA standarde (revizijske, kontrole kvaliteta i standarde nezavisnosti) ili da sam donosi

standarde. Odbor je aprila 2003. godine usvojio Opšteprihvaćene standarde revizije (GAAS), razvijene od strane AICPA kao privremene standarde. Uporedo sa tim odbor je postavljao i svoje standarde i to su najpre bili standardi za overavanje. Takođe, odbor je formirao savetodavnu grupu za standarde koja se sastoji od 25 članova sa iskustvom u oblasti računovodstva, revizije, korporativnog upravljanja, investicija i finansija, a koja ima za zadatak da pomogne odboru pri uspostavljanju standarda.

SOX zakon predviđa da PCAOB treba da vrši inspekciju firmi koje obavljaju reviziju. PCAOB je 2003. godine obavio „ograničene postupke inspekcije“ u četiri najveće revizorske firme³, da bi od 2004. godine krenuo sa potpunom inspekcijom. Odbor proverava da li je bilo kršenja pravila i standarda koje je on usvojio, pravila SEC-a, profesionalnih standarda i politika kontrole kvaliteta rada revizorske firme, a o tome izveštava SEC i odgovarajuća državna regulatorna tela, kao i revizorske firme putem pisma odgovora revizorskoj firmi. Ukoliko revizorska firma ne pristupi rešavanju problema u roku od godinu dana od dana izveštavanja o inspekciji, sledi izveštavanje javnosti o tome.

Za sprovođenje istražnih radnji i disciplinskih postupaka zadužen je PCAOB umesto SEC-ove sekcije za praksu (SECPS). On sprovodi istragu i preduzima disciplinske mere u slučaju kada revizori krše profesionalna i etička pravila, pa može čak i da oduzme prava revizorskim firmama za obavljanje revizije.

SOX zakon je u okviru svojih reformi uveo i direktnu odgovornost komiteta za reviziju za nadgledanje rada eksternog revizora. Dolazi do promene u fokusu komiteta za reviziju u smislu da se on okreće od prošlosti ka budućnosti. Komitet za reviziju postaje komunikacioni kanal između internih i eksternih revizora, menadžmenta, zaposlenih i upravnog odbora (Jakšić 2009, 364). Nezavisna revizija je neophodna za pouzdano finansijsko izveštavanje, a komitet za reviziju može da podstakne nezavisnog revizora i doprinese visoko kvalitetnom finansijskom izveštavanju. Komitet za reviziju preporučuje izbor nezavisnog revizora, pa ako treba i njegovu zamenu, dok je revizor direktno odgovoran komitetu i skupštini akcionara (vlasnicima). Komitet za reviziju je povezan sa eksternim revizorima po nekoliko osnova (Soltani 2010, 112-113):

- komitet za reviziju ima autoritet da odobri sve naknade i uslove revizijskog angažmana, kao i nerevizijskih angažmana koje obavlja revizor i treba da obezbedi da revizija finansijskih izveštaja ne bude kompromitovana;
- komitet za reviziju treba da sagleda obim revizorskog posla i pristup revizoru nakon imenovanja revizora, a da nakon izvršene revizije razmotri rezultate pregleda sa revizorom;

³ “Ograničeni postupci inspekcije” podrazumevali su: sagledavanje i razumevanje politika, pravila, metodologija i programa usavršavanja firme, posećivanje uprava, provera radnih papira u određenim područjima odabranih revizorskih angažmana.

- komitet za reviziju je direktno odgovoran za nadzor rada eksternog revizora, uključujući rešavanje neslaganja između menadžmenta i revizora oko finansijskog izveštavanja, dok eksterni revizor direktno odgovara komitetu i upravnom odboru;
- komitet za reviziju treba da bude informisan o svim poteškoćama na koje je revizor naišao u angažmanu, uključujući ograničenja u radu (u pristupu informacijama, u uslovima sprovođenja aktivnosti i sl.) i značajna neslaganja s menadžmentom;
- komitet za reviziju treba da zaštiti eksterne revizore od otkaza koji može da usledi zbog nesporazuma sa menadžmentom oko izdavanja mišljenja sa rezervom (recimo izdavanje izveštaja revizora sa rezervom vezanom sa trajnošću poslovanja ili kao rezultat loših odnosa sa menadžmentom)⁴.

SOX zakon je predvideo i promene u nadzornoj ulozi SEC-a. Jedno od značajnih ovlašćenja koja ima SEC ogleda se u **sprečavanju i otkrivanju nepravilnosti, kao i pokretanju disciplinskih postupaka protiv nezavisnih revizora i odlučivanje o tome koji će se slučajevi sudski goniti.** Poseban sektor unutar SEC-a istražuje kršenja Zakona o hartijama od vrednosti i po potrebi savetuje postupke SEC-u o pokretanju postupka na saveznom sudu ili pred sudijom upravnog prava i pregovara o nagodbama u ime SEC-a.

SEC ima i ovlašćenje da **nadgleda aktivnosti i odluke FASB-a**⁵, u smislu nadzora nad uspostavljanjem standarda u praksi i toga da li standardi služe javnom interesu i zaštiti investitora. Članovi SEC-a i FASB-a rede zajedno na tome da se poboljša postupak uspostavljanja standarda uključujući i potrebu za blagovremenim promenama. Takođe, nadzire i aktivnosti ASB⁶ koji je uspostavila AICPA da bi se uspostavili revizijski standardi uz obezbeđenje kontinuiranog poboljšanja procesa revizije.

SEC se bavi i **nadzorom privatnog sektora**, donošenjem tumačenja koja se odnose na računovodstvene standarde privatnog sektora, kao i **nadgledanjem međunarodnih tela koja uspostavljaju računovodstvene i revizijske standarde i standarde nezavisnosti.**

⁴ Empirijska studija koju su sproveli Carcello J.V. i Neal T.I. 2003. godine i objavili u radu „Audit committee characteristics and auditor dismissals following „new“ going concern reports“, pokazala je da, ukoliko se u komitetu za reviziju nalaze direktori povezani sa preduzećem ili članovi koji imaju akcije preduzeća, veća je verovatnoća za otpuštanje eksternog revizora koji je dao mišljenje sa rezervom zbog problema sa trajnošću poslovanja. S druge strane, ukoliko su članovi komiteta za reviziju sa više iskustva u upravljanju, ređe će se odlučiti na otpuštanje revizora. Takođe, u istoj studiji je ukazano da klijenti, koji otpuštaju svoje revizore nakon izdavanja mišljenja sa rezervom, u većem procentu otpuštaju i članove komiteta za reviziju nego klijenti koji zadržavaju svoje revizore. To je zato što klijenti koji otpuštaju revizore mogu otpustiti i članove komiteta za reviziju koji su glasali za zadržavanje revizora.

⁵ Financial Accounting Standards Board – Odbor za standarde finansijskog računovodstva

⁶ Auditing Standards Board – Odbor za revizijske standarde

U slučaju finansijske prevare preduzeća, koje kotira hartije od vrednosti na berzi, SEC istražuje i ulogu eksternog revizora. Na osnovu istraživanja SEC može uključiti revizora kao saokrivljenog u postupku protiv preduzeća ili pokrenuti poseban postupak protiv revizora. Postoje dva osnovna načina na koja SEC preduzima postupke protiv revizora. Prvi podrazumeva diskvalifikovanje revizora u obavljanju revizorskog posla zbog nedostatka kvalifikacije, poštenja ili upuštanja u neetička ponašanja ili kršenja Zakona o hartijama od vrednosti (moguća je suspenzija ili trajno diskvalifikovanje revzorske firme ili revizora). Drugi način na koji može postupiti SEC protiv revizora jeste pokretanje sudskog postupka u kome se izriče sudska zabrana ili nalog za obustavljanje i prestanak obavljanja delatnosti. Postupci protiv revizorskih firmi i revizora koje preduzeima SEC poznati su kao AAER-ovi postupci, odnosno postupci u kojima Komisija sažima računovodstvene i revizorske postupke, a koji su kodificirani u nizu izveštaja o sprovedenim postupcima. Ovakvi postupci mogu imati negativne posledice na revizore i njihove firme jer osim sankcija SEC-a podrazumevaju i gubitak ugleda i loš publicitet.

SEC može, takođe, **da izda poruke upozorenja revizorima** sa ciljem da se: obezbedi kontrola kvaliteta rada, ukaže na postojanje prevara od strane klijenta, održi nezavisnost u nastupu i mišljenju ili ostvari etičko profesionalno ponašanje (Feroz, Patrik, Pastena 2003, 110).

SEC je 2002. godine **predložila pravila za uspostavljanje okvira za poboljšanje kvaliteta finansijskog izveštavanja kroz poboljšanje javnog nadzora nad procesom revizije**, što bi trebalo da vrati poverenje investitora. Predviđeno je i formiranje posebnog Odbora za javnu odgovornost (PAB) koji bi bio zamena za samoregulaciju kojoj je računovodstvena i revizorska profesija bila podvrgnuta do 2002. godine.

Zaključak

Izbijanje velikih finansijskih skandala i ekonomske krize početkom 21. veka dovelo je do ozbiljnih preispitivanja u vezi finansijskog izveštavanja i revizije finansijskih izveštaja, što je rezultiralo pojačanjem nadzora nad revizijom. Obezbeđenje kontrole kvaliteta revizije postalo je predmet interesovanja profesionalnih organizacija, regulatornih tela i države. Uspostavljanje efikasnog sistema kontrole kvaliteta revizije treba da obezbedi da rezultati revizije ispune očekivanja zainteresovanih stejkholdera i odgovori na izazove sa kojima se revizori suočavaju u postupku revizije. Zato su svi subjekti zainteresovani za pouzdanost revizorskog izveštaja i usluga uključeni u taj proces: ovlašćeni revizor, revizorska firma, profesionalne organizacije i javnost, uključujući i državu.

Značaj kontrole kvaliteta je u tome što ona umanjuje rizik od nepouzdanih revizija čime obezbeđuje kvalitetnije i objektivnije finansijsko izveštavanje i

povećava sigurnost investitora na tržištu kapitala, kao i drugih stejkholdera. Kontrola kvaliteta revizije se ostvaruje na dva nivoa kao interna i eksterna kontrola. Interna kontrola kvaliteta revizije se sprovodi na nivou revizorske firme i revizorskog angažmana. Eksterna kontrola kvaliteta se ostvaruje od strane profesionalnih organizacija i njihovih regulatornih tela i posebno kroz sistem javnog nadzora.

Standardizacija kontrole kvaliteta revizije podrazumeva uspostavljanje regulatornog okvira za uspešno implementiranje kontrole revizije. Kao najpoznatiji standardi namenjeni kontroli kvaliteta revizije poznati su MSKK 1 – „Kontrola kvaliteta za firme koje vrše reviziju i pregled finansijskih izveštaja i druge usluge uveravanja i srodne usluge“ i MSR 220 – „Kontrola kvaliteta za reviziju finansijskih izveštaja“, čije su poslednje zvanične verzije rezultat Clarity Projecta realizovanog od strane IAASB.

U EU obezbeđenje kontrole kvaliteta revizije postaje predmet interesovanja regulatornih i profesionalnih tela u cilju obezbeđenja zahteva jedinstvenog tržišta i harmonizacije kvaliteta revizije u zemljama članicama. Pitanja vezana za obezbeđenje kontrole kvaliteta revizije ugrađena su u Osmu direktivu EU i dobijaju na značaju nakon izmena nastalih 2006. godine. Sa ovom direktivom zemlje članice EU su uskladile svoja zakonodavstva, uz primenu MSKK i MSR i usaglašavanje sa SOX zakonom i merama SEC-a i PCAOB u SAD. Generalni stav je da se samoregulacija revizorske profesije više ne može prihvatiti i da je potreban nadzor, kako na nivou revizorske firme i angažmana, tako i javni nadzor revizije. To je dovelo do toga da su profesionalne organizacije izgubile izvesne ingerencije koje su prenete na nove organe.

Kontrola kvaliteta revizije u SAD ima dugu tradiciju. Oblast kontrole kvaliteta revizije u SAD regulišu opšteprihvaćeni standardi revizije, standardi kontrole kvaliteta i nezavisnosti, uz poštovanje etičkog kodeksa. U sistem kontrole kvaliteta revizije u SAD i pre donošenja SOX zakona bile su uključene brojne profesionalne organizacije i njihova regulatorna tela. Korporativni skandali u SAD uticali su da se dalje radi na poboljšanju kontrola kvaliteta revizije, pre svega jačanjem javnog nadzora. To je regulisano SOX zakonom koji je doneo značajne promene u oblasti kontrole kvaliteta revizije: PCAOB je zadužen za jačanje javnog nadzora, insistira se na nadzornoj ulozi komiteta za reviziju i zahteva se direktno uključivanje donosioca regulative u javni nadzor.

Literatura

- Andrić, M., Krsmanović, B., Jakšić, D. (2009) *Revizija-teorija i praksa*, Subotica: Ekonomski fakultet
- Arens, A., A., Elder, J., R., Beasley, S., M. (2003) *Auditing and Assurance Services An Integrated Approach*, Prentice Hall, New Jersey
- Audit Quality an IAASB Perspective. (2011) International Auditing and Assurance Standard Board, International Federation of Accountants
- Audit Quality, Global Challenges, Audit Quality: challenges for international consistency. (2010) The Institute of Chartered Accountants in England and Wales-ICAEW
- 2004/2005 Audit Quality Inspections, Public Report. (2005) Financial Reporting Council, Audit Inspection Unit, London
- Carcello, J., V. i Neal, T., I. (2003) Audit committee characteristics and auditor dismissals following "new" *going concern reports*, *The Accounting Review*, 78(1): 95-117
- Directive 2006/43/EC of the European Parliament and Council, Official Journal of the European Union, English version (2006) L157
- Feroz, E., H., Patrik, K., Pastena, V., S. (2003) The financial and market effects of the SEC' accounting and auditing enforcement releases, *Journal of Accounting Research*, 29: 107-145.
- Eilifsen, A., Messier, W., Glover, S., Prawitt, D., (2010) *Auditing & Assurance Services*, McGraw-Hill, Second International Edition, London
- Francis, Jere (2011) A Framework for Understanding and Researching Audit Quality. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 30 (2): 125-152
- European Commission, (2003) *Audit of Company Accounts: Commission Sets Out Ten Priorities to Improve Quality and Protect Investors*, Press Release IP/03/715
- Jakšić, D. (2009) Uloga i položaj revizijskog komiteta u korporativnom upravljanju, XL Simpozijum – 40 godina računovodstva i poslovnih finansija – dometi i perspective, Zlatibor, SRRS, 357-372
- Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements. (2010) International Federation of Accountants, Part I, New York
- Harrison, Paul (2011) Quality Controls in Auditing Firms. *Accountancy Ireland*, 43 (3): 22-24
- Promoting Audit Quality. (2006) Financial Reporting Council, Discussion Paper, London
- Soltani, B., (2010) *Auditing: An International Approach*, MATE d.o.o. Zagreb
- Stojilković, M., Bonić, Lj. (2009) *Revizija i kvalitet finansijskog izveštavanja – dometi i perspective razvoja*, XL Simpozijum – 40 godina računovodstva i poslovnih finansija – dometi i perspective, Zlatibor: SRRS, 146-179
- The Audit Quality Framework. (2008) Financial Reporting Council, London

QUALITY CONTROL AND PUBLIC OVERSIGHT OF EXTERNAL AUDIT

Abstract: Quality control of external audit should ensure that the audit results meet the expectations of stakeholders and also respond to all the challenges the audit faces. The process of quality control of external audit includes all subjects who have an interest in the reliability of audit reports and provision of a high level of audit services: certified auditors, audit firms, professional auditing organizations and the public. In the early 21 century, the outbreak of financial scandals and economic crisis has created the need for increased public oversight over the audit. In this sense, quality control of external audit has become a subject of interest to professional organizations, regulatory bodies and governments. These subjects tighten the monitoring of the audit profession, establish rules for assurance of audit quality control and impose the use of high quality auditing standards for all audits.

Keywords: audit quality control, public oversight of audit



AUDIT PROCEDURES FOR DISCLOSURE OF ERRORS AND FRAUD IN FINANCIAL STATEMENTS

Silviya Kostova

The Academy of Economics "D.A. Tsenov", Svishtov, Bulgaria

✉ kostova@uni-svishtov.bg

UDC
657.632
Review paper

Abstract: Auditors' responsibility regarding errors and fraud disclosure in financial statements is an essential element of the commitment they undertake to the users of information. Although auditors are responsible for expressing reasonable assurance that the financial statement contains no substantial deviations, the standards limit the auditor's opinion without explicit requirement that fraud and errors be identified. Nevertheless, auditors need to apply the adequate procedures to respond to internal and external factors generating errors and fraud, which reflect on the reliability of financial statements. This will contribute to improving the performance of entities and raising the value added of conducted audits.

Received:
30.06.2012.
Accepted:
10.01.2013.

Keywords: audit procedures, errors, fraud, indications of fraud, auditors' responsibilities, financial situation

Introduction

A series of changes have been introduced into Bulgarian legislation regarding accounting and independent financial audit. The harmonization of statutory acts that govern these two professions implies improved efficiency and increased responsibilities for both economic agents and society as a whole. Management is obliged to ensure the disclosure of information in financial statements, while auditors are expected to form an opinion and give a conclusion regarding the reliability of financial statements.

The object of this study refers to the factors which determine the occurrence of errors and fraud in financial statements and the procedures applied in audit. **The subject** is to describe the characteristics of audit procedures for identifying errors and fraud at various audit stages. **The objective of the study** is to establish the interdependence between the characteristics of errors and fraud in financial statements and the possibility for implementing adequate audit procedures for their identification and disclosure.

The objective of the study may be accomplished by fulfilling the following **specific tasks**:

- Describe the economic factors which predetermine the occurrence of errors and fraud;
- Identify the essential characteristics of errors and fraud in financial statements;
- Analyse audit procedures applied for discovery of error and fraud depending on the stages of the audit process.

The thesis developed in this study is that economic crises increase the potential risks of errors and fraud occurrence in financial statements. Auditors should therefore apply adequate procedures at every single stage of the audit process to identify the factors for untruthful presentation of information.

The methods employed in the study include deduction, induction, analysis, comparison, modeling and research. Their main application is discussing the nature and characteristics of main categories, statutory acts and in processing the data collected from the subjects of research.

1. Economic Environment as a Prerequisite for the Occurrence of Errors and Fraud

Economic environment is a major factor influencing the behaviour of economic agents. According to a survey conducted by PricewaterhouseCoopers (PricewaterhouseCoopers, 2009, 1) [1] in 2009, 25 per cent of participating Bulgarian companies were subject to serious fraud once or on several occasions. 78 per cent of those companies claimed that the major reason was the pressure to achieve certain financial targets and the variable component in employees' remuneration according to the achievement of those targets. The results from a survey on the business climate in Bulgaria show that when the financial situation is uncertain, most companies tend to report lower results in the financial statements (National Centre for Public Opinion Research, 2010, 4) [2]. Some of the reasons are [3]:

- Decrease in turnover (production and/or sales volume) – 85.5 per cent of respondents;
- Serious delay of receivable payments to the surveyed company – 51.3 per cent;
- Cancelling already planned expenditures (for example, purchase of long-term tangible assets, personnel training, know-how) - 33.5 per cent.

As the information presented in financial statements is a starting point for decision-making by stakeholders, auditors should focus their attention on the economic reasoning behind the modeling of financial results. Based on the above the main schemes for fraud in financial statements most often relate to presenting an improved or worsened financial situation than the real one.

Fraud in financial statements which aim to present an **improved financial situation** could be divided into two categories – qualitative and quantitative misstatements. Qualitative deviations might be tendentious or ambiguous names, forgery of figures, etc. Usually, companies overstate assets and revenue and/or understate debts and expenditure. This results in incorrect presentation of the net earnings per share and portraying a more stable financial state than the real one. Fraud can also be committed by omission or untruthful presentation of data in the financial statements, inaccurate disclosure of information, etc.

The schemes applied in committing such fraudulent financial activities include: fictitious sales; revenues recognized in advance, before meeting all conditions of a sale; sales under conditions; incorrect reporting of sales during the reporting period; inaccurate application of the percentage of completion method; unauthorized deliveries and consignment sales etc. Indicators for fraud schemes in the financial statements can be:

- fast growth rate or unusual profitability, especially compared to that of other companies in the same industry ;
- recurrent negative cash flow from operating activities or inability to generate cash from operations, while at the same time profit and profit growth is reported;
- substantial transactions with related parties or special purpose entities which are unusual for the company's business or with enterprises and organizations that are audited by another company;
- substantial and unusual or complicated transactions, especially ones concluded towards the end of the reporting period and therefore posing complex questions as to the application of substance over form rule;
- unusual increase in the number of days for turnover of accounts receivable from sales;
- substantial volume of sales to entities whose substance and ownership are unknown;
- unusual impetus in the sales of a small number of assets within the company or sales accounted for by the head office of the company.

According to the PricewaterhouseCoopers (PricewaterhouseCoopers, 2009,1) the report quoted earlier, nearly 33 per cent of the companies included in the survey engaged in fraud that resulted in increasing their revenue by reporting fictitious assets or assets they did not own, capitalization of costs which should have been expensed, overstating the value of available assets by applying higher market values and reducing the allowances for current accounts receivable [4]. Assets which are most often misstated are inventories, trade receivables, buildings, equipment and machinery, current receivables, cash, investments in securities, patents, good-will, licenses and know-how, etc.

The indicators of fraud through overstating the assets' value largely overlap with the above mentioned indicators of revenue. Fraud indicators are often part of schemes. For improving the financial situation the entity's management actions can focus on:

- decrease of costs and liabilities;
- assets misappropriation and misuse;
- inappropriate disclosures, etc.

Other fraud indicators might be:

- the dominance of a single person or a small group of people in the management of the entity with no compensatory controls;
- unusual increase in the gross margin or a margin exceeding that of leading companies in the field;
- provisions for returned goods, customer claims, etc. whose percentage decreases or is different from those of leading companies in the industry;

The other type of fraud in financial statements which aim to present a **worsened financial situation of the entity** usually relate to taxation and tax evasion (tax fraud), forthcoming privatization or sale of a private company to other legal or natural persons, bankruptcy announcement, etc.

2. Characteristics of Financial Statement Errors and Fraud

The term 'error' is used to describe unintended inaccuracies, deviations, or inconsistencies in financial statements, including the omission or disclosure of an amount, such as (International Federation of Accountants, 2008, 367) [5]:

- errors in the collection and processing of data necessary for the preparation of the financial statements;
- inaccurate accounting estimate occurring as a result of negligence or misinterpretation of facts;
- error in the application of accounting principles regarding evaluation, recognition, classification, presentation or disclosure.

The term "fraud" refers to an intended act of one or several executives, persons in charge of the overall management, employees or third parties, including the use of deception in order to gain unfair or illegal advantage. Even though "fraud" is a broad legal concept, auditors focus their attention on fraud which might lead to substantial inaccuracies, deviations or inconsistency in the financial statements. Auditors (including internal auditors) do not engage in the legal definition whether fraud has been actually committed (International Federation of Accountants, 2008a, 44).

Auditors are mainly interested in two types of intended inaccuracies, deviations, and inconsistencies - inaccuracies, deviations, and inconsistencies occurring as a result of fraudulent financial reporting and inaccuracies, deviations, and inconsistencies occurring as a result of illegal appropriation of assets. Fraudulent financial reporting [6] involves intended inaccuracies, deviations, and inconsistencies, including the omission or disclosures of amounts in the financial statements aiming at misleading users of the financial statements [7]. Fraudulent financial reporting might be a result of:

- manipulation, counterfeiting (including forgery) or adjustment of financial records and data or of primary and secondary documents on which the financial statement is based;
- misleading information about events, transactions or other substantial information or their intended omission in the financial statement;
- intended misapplication of accounting principles regarding amounts, classification, presentation and disclosure of information.

Financial statement fraud often implies the circumvention or negligence of controls on behalf of the management, which might otherwise seem to be working efficiently. The circumvention or negligence of controls on behalf of executives might employ techniques such as:

- fictitious entries in the accounting records, especially at the end of the reporting period in order to manipulate performance results or for other purposes;
- inadequate adjustment of assumptions and altering the judgments used in the estimates of accounts balances;
- omission, preliminary or deferred recognition in the financial statement of events and transactions which have occurred during the reporting period;
- concealing or failing to disclose facts which might have an impact on the amounts presented in the financial statements;
- engaging in complex transactions and operations which have been structured so as to present inappropriately the financial situation or the financial results of the entity;
- changing documents and terms related to substantial and unusual transactions and operations.

Fraudulent financial reporting might be the result of the executives' efforts to manage earnings so as to mislead users of financial statements by manipulating their perception of the results achieved by the entity and its profitability. Such management of earnings might start with some insignificant activities or inaccurate adjustments of assumptions and altering the judgments by the executives. Illegal appropriation of assets involves theft of company assets and is often committed by employees with relatively small or insignificant amounts. Top executives, however, may also be involved in similar activities, as

they have more opportunities for concealing or keeping in secret illegal appropriation, in ways which are more difficult to discover. Assets might be illegally appropriated through:

- Assignment of proceeds (for example, misappropriation of collected receivables or diversion of proceeds from unused accounts into private bank accounts);
- Theft of tangible assets or intellectual property (for example theft of inventories for personal consumption or re-sale, stealing scrap metal for re-sale, entering into agreements with competitors to disclose technological information against remuneration);
- Payments made by the entity for goods and services which are received (for example, payments to fictitious suppliers, commissions paid by suppliers to the purchase officers of the entity in exchange for increased prices, payments to fictitious employees);
- Use of the assets of the entity for personal needs (for example, using the assets of the entity as a collateral on personal loans or loans extended to related parties).

Misappropriation of assets is often accompanied by counterfeited or misleading papers and documents aiming to conceal the fact that assets are missing or are used as collateral without appropriate approval.

Elements of fraud are (International Federation of Accountants, 2008, 57):

1. A motive (pressure, need);
2. Favourable opportunity;
3. Certain organization.

Fraud is committed in favour of a person or entity or both. ***The motives*** behind fraud might be:

- Financial;
- Character flaws/personality weaknesses;
- Work-related pressure;
- Other types of pressure.

Surveys conducted reveal that nearly 95 per cent of all fraud involves pressure arising due to either financial motives or vices. (Pricewaterhouse Coopers, 2009, 4)

Pressure and motives might lead to a substantial increase in the occurrence of these activities resulting in fraudulent financial reporting. Such situation might arise when due to the pressure to meet market expectations or desire to obtain maximum results-related remuneration, the management deliberately takes positions which result in fraudulent financial reporting through substantial inaccuracies, deviations and inconsistencies in the financial statement, i.e.

fraudulent statements. In other entities the management might be motivated to decrease earnings substantially in order to minimize taxes or to report higher earnings in order to secure bank loans.

Financial pressure is the most common motive for fraud. Usually, when managerial fraud occurs, companies increase the assets in their statements of financial position and the net income in the income statements. The motive in such cases is mainly poor liquidity, bad debt receivables, loss of clients, shrinking markets, obsolete inventories, etc.

A perceived favourable opportunity for committing fraud is the second element of the so-called fraud triangle. The major factors contributing to increase in the opportunities for committing fraud in entities include:

- Lack of or bypassing controls preventing and/or detecting fraudulent behaviour;
- Lack of access to information;
- Negligent behaviour, apathy or lack of capacity;
- Inability to assess performance quality;
- Failure to discipline fraudsters;
- Lack of audit trail, etc.

Fraudsters always *organise* their activity in order to minimize the risk of being identified. This helps them conceal their dishonest behaviour. Employees often commit fraud in response to employer's lack of adequate acknowledgement of their input or due to their perception that they are not adequately paid for the work they do etc.

The means for fraud discovery can be divided into two major groups: incidental fraud discovery and fraud discovery through the systems for risk management. The most successful method for economic fraud discovery in Bulgaria remains internal audit (30 per cent of fraud detected in 2009). However, it is an alarming fact that about one third of fraudulent activities in Bulgaria are detected incidentally (the percentage for Central and Eastern Europe is 32 per cent, while on a global scale the percentage is 40). (Pricewaterhouse Coopers, 2009, 3)

External auditors conducting audit in compliance with the International Auditing Standards should obtain reasonable assurance that the financial statements contain no material inaccuracies, deviations or inconsistencies, regardless whether due to fraud or error. The auditor cannot obtain absolute degree of certainty that material inaccuracies, deviations or inconsistencies will be discovered in the financial statements be disclosed due to factors such as professional judgement, the use of tests, limitations inherent to internal controls and the fact that the majority of audit evidence available to auditors is convincing rather than persuasive in nature.

In order to obtain a reasonable degree of assurance, the auditor must retain an attitude of professional skepticism during the entire audit process, take into account the possibilities for the management neglecting controls, and consider the fact that audit procedures that are efficient in errors identification might not be appropriate within the context of identified risk of material inaccuracies, deviations and inconsistencies due to fraud. Due to the characteristics of fraud this attitude is essential for the auditor especially when ascertaining the risks of substantial inaccuracies, deviations and inconsistencies due to fraud. Professional skepticism is an attitude which implies questioning and critically assessing audit evidence. This requires constantly questioning whether the information and obtained audit evidence imply the possibility of material inaccuracies, deviations and inconsistencies due to fraud.

The best practices recommended for conducting similar activities might involve all or some of the following mechanisms and procedures, depending on the characteristics of the process employed by separate entities:

- Duly record policies, procedures, control mechanisms and monitoring reports;
- Check lists to verify procedures and basic control elements;
- Self-assessments of managers, for example self assessment of control;
- Review draft documents before submitting them;
- Process maps that record the sources of separate data elements to be presented, key control mechanisms and the persons, responsible for each element;
- Subsequent verification of reported problem issues;
- Special or targeted inspections of highly risky, complex or problematic areas, including critical accounting estimates, assessment of reserves, off balance sheet activities, main subsidiaries, joint ventures, and entities with special functions;
- Reports from the internal auditors on inner control issues, submitted at least once a year, or once a quarter where possible.
- Regular meetings of the audit committee and the disclosure committee.

The characteristics of errors and fraud described above have a considerable impact on the procedures applied by external auditors.

3. Audit Procedures Applied in Identifying Errors and Fraud in Financial Statements

The role of the auditor regarding errors and fraud is related to applying a set of procedures which should recognize the possibility of their occurrence at every stage of the audit process. The International Audit Standards defined it as a key priority of financial statements audit.

A retrospective analysis of the changes introduced in the International Audit Standards which regulate audit procedures in response to identified risk of errors and fraud indicates that once being its primary objective, fraud disclosure has gone beyond the scope of auditor's responsibility in the course of time (Petrova, 2004, 94). In line with increasing public interest in the reliability of financial reporting, when there are some negative consequences for information users more and more frequently the question is raised: "Where were the auditors in the first place?" (Johnson, 2010, 1) If disclosure of substantial errors and fraud is a major audit element, then it is not very clear what value-added service the audit has provided to investors and agents on capital markets. The aim in this respect is to fill the gap between the expectations of shareholders, investors, suppliers and customers and the framework in which the International Audit Standards put audit procedures and auditors' responsibility.

According to the International Audit Standards, "management is responsible for preventing and disclosing fraud and error by introducing a continuously functioning accounting system and an internal control system" (International Federation of Accountants, 2008, 44). We could, therefore, point out that auditors should ascertain the degree to which those two systems could reduce the risk of error and fraud occurrence and whether it is essential to have them. The responsibility of the auditor only goes as far as accounting for the possibility of error occurrence and its potential impact upon the reliability of the financial statement.

The International Audit Standards define auditors' responsibility in terms of their objectives, namely:

- To identify and assess the risk of substantial deviations in the financial statements, which are due to fraud;
- To obtain sufficient and relevant audit evidence about assessed risk of substantial deviations, due to fraud;
- To respond adequately to identified and potential fraud.

As for the responsibility of managers, they should study the facts and circumstances related to (Kostova, 2005, 181):

- The management structure and the possibility of one person dominating it;
- The complex character of corporate structures and the interdependence between their components;
- Negligent attitude on behalf of managers to identified errors in the system, which need to be adjusted.
- High degree of turnover of highly-qualified finance and accountancy staff with core functions in the entity;
- Frequent replacement of advisors and auditors.

Efficient external auditors must be able to recognize potentially fraudulent business practices every time they conduct an audit and recommend the control and procedures required in order to limit the scale of such fraudulent activities. Efficient internal controls are the first form of protecting the entity from fraud (Miller, 2007, 307). An all-inclusive and regularly inspected system of internal control is essential for preventing and disclosing losses which occur as a result of fraud; in addition, internal auditors often identify fraud-related problems.

As required by International Audit Standard 315, in order to gain understanding of the company and its environment, including its internal control, the auditor must implement certain risk assessment procedures. As an element of this activity the auditor conducts the following procedures for obtaining the information which is used in identifying risks of substantial inaccuracies, deviations and inconsistencies due to fraud:

- The auditor interviews managers, the persons responsible for the overall management of the entity and other persons, when this is appropriate, and gains understanding about the way in which persons in charge of the overall management supervise managing processes in order to identify and provide answers about fraud risks and about the internal control system which the management has established in order to reduce those risks.
- The auditor ascertains whether there are one or more factors of fraud risk.
- The auditor examines any unusual or unexpected interrelations, ratios and trends which have been identified during the implementation of analytical procedures.
- The auditor reviews any other information which might be useful for identifying risks of substantial inaccuracies, deviations or inconsistencies due to fraud.

Substantial inaccuracies, deviations or inconsistencies due to fraudulent financial reporting occur as a result of **overstating the revenues** (for example by recognizing earlier the revenues or reporting fictitious earnings) or **understating the revenues** (for example, by the improper transfer of revenues to a later period). Therefore, the auditor usually assumes that there is a risk of fraud in the recognition of revenues and ascertains which revenues, revenue operations or assertions might produce such risks. In cases when the auditor has not identified revenues recognition as a risk of inaccuracies, deviations or inconsistencies due to fraud, he/she records the reasons in support of the conclusion he/she has made.

Substantial inaccuracies, deviations or inconsistencies in the financial statement due to fraud often include manipulating the process of financial reporting by **making inappropriate or unauthorized entries in the accounting records** during the year or at the end of the period by adjusting the

sums recorded in the financial statement, which have so far not been entered officially in the records.

When elaborating and implementing audit procedures to test the appropriateness of journal entries, records in the ledger and other adjustments made during the preparation of the financial statement, the auditor:

- Gains understanding about the financial reporting process in the entity and the controls on journal entries and other adjustments made;
- Evaluates the designed model of controls on journal entries and the other adjustments and ascertains whether they have been properly introduced for implementation;
- Makes enquiries to people engaged in financial reporting about inappropriate or unusual activities related to processing the entries in the journals and other adjustments;
- Determines the time for conducting the tests;
- Identifies and selects the journal entries and the other adjustments on which the tests will be conducted.

In order to identify and select the journal entries and the adjustments on which the tests will be conducted and to choose an appropriate method for verification of supporting primary documents for the items selected, the auditor takes into consideration the following elements:

- The assessment of risks related to substantial inaccuracies, deviations and inconsistencies, due to fraud;
- Introduced controls to be exercised on journal entries and other adjustments;
- The financial reporting process in the entity (i.e. the preparation of financial statements) and the nature of evidence that might be obtained;
- The characteristics of fraud in journal entries or other adjustments;
- The character and complexity of accounts;
- Records in diaries or other adjustments processed outside the normal course of the activity.

When preparing the financial statement, managers bear responsibility for a number of evaluations and assumptions which influence significant **accounting estimates** and the continuous monitoring of the reasonability of those estimates. Fraudulent financial reporting is often implemented through deliberate inaccuracies, deviations and inconsistencies in the accounting estimates. When inspecting the accounting estimates to check if they contain bias and intent that might lead to substantial inaccuracies, deviations and inconsistencies, due to fraud, the auditor:

- Judges whether the differences between the estimates which are best supported by audit evidence and the estimates included in the financial statement, even if being reasonable when considered separately, exhibit

contents that may show potential bias or intent on behalf of the entity managers, in which case the auditor inspects estimates as a whole; and

- Examines in retrospect those estimates and assumptions made by the managers, which are related to significant accounting estimates, recorded in the financial statement for the previous year. The aim of this examination is to determine whether there are any indications of possible biased or intended contents on behalf of managers. This examination, however, does not question the professional estimates given by auditors the previous year on the basis of information available at that time.

If the auditor identifies possible bias or intent on behalf of managers in defining the accounting estimates, he/she *gives an assessment* whether the circumstances giving rise to that bias pose a risk of substantial inaccuracies, deviations and inconsistencies, due to fraud.

The auditor ascertains whether in determining the accounting estimates managers seem to have understated or overrated all provisions or reserves in the same way, so as to aim at leveling the earnings from two or more accounting periods. Those actions might also have been taken with the intention of producing a certain earnings rate in order to deceive the users of the financial statement and influence their perception of the results achieved by the entity and its profitability.

External auditors disclose errors and fraud by reviewing and assessing **the adequacy and efficiency of the internal control system**, compared to the degree of potential risk exposure of various segments of the entity activities. In assuming this responsibility they should determine whether:

- The environment within the organization encourages conscientious control and whether the targets and objectives set within the organization are realistic;
- There are written documents to account for activities which are not allowed or the assistance required in case some violations are disclosed;
- Communication channels provide adequate and reliable information to managers;
- The appropriate policies for authorizing transactions have been introduced and are conducted;
- It is necessary to make some recommendations for establishing or strengthening cost-effective controls to prevent fraud.

During the preliminary research related to planning the audit, it is necessary to collect relevant material so as to have an idea of the history of the object to be audited. Some information about the past of the entity might be available in the working documents from previous audits conducted or in the correspondence of the entity. During the preliminary study the following documents need to examine:

- Review of previous working documents. This is necessary in order to gain a better understanding of the approaches applied and to get familiar to the results from previous audits;
- Examine the reports from previous audits. The factual findings from an audit conducted earlier must be considered, as well as the degree of management involvement in undertaking the relevant adjusting measures. In order to give instructions for work in other vulnerable areas, the auditor must study the reports from similar objects or functions within the organization. It is important to pay attention to any controversial issues in a previous report;
- The organization of the object. The auditor must examine the organization scheme of the entity which will be subject to audit in order to understand its structure and responsibilities;
- Other materials related to the audit. It is also necessary to examine complementary data from completed, planned or currently conducted audits related to the field.

It is necessary to determine the procedures on which the collection of audit evidence will be based to ensure that there are no substantial inaccuracies, deviations or inconsistencies in the financial statement. The factors which influence the volume of evidence relate to:

- The special characteristics of the external environment in which the entity is functioning;
- The specific features of the organization and management of the economic entity;

In terms of external environment, risk factors relate to the conditions in the branch and the economic and regulatory environment in which the entity functions. It is necessary to study possible impacts on the financial statement of:

- New accounting, legal and regulatory requirements which might deteriorate the financial situation of the entity;
- Deteriorated relations with suppliers and clients;
- Difficulty faced by the managers in handling competitive pressure;
- Low adaptability of the entity to the rapidly changing environment;
- A considerable number of transactions with related parties beyond the normal course of the business.

The assessment of the above-mentioned factors equips the auditor with some preliminary idea about the business and the interdependencies in the branch. After studying those features, managers are interviewed in order to assess the characteristics of the organization and the management, in terms of reducing the errors and fraud risk in the financial statement. The objective is to ascertain whether managers have provided the necessary prerequisites for

limiting the number of material errors and fraud in the financial statement. Attention is then focused on:

- Assessment of risk management regarding errors and fraud;
- The activities undertaken by managers in order to establish and ensure the functioning of internal control systems and accounting reporting systems;
- The efficiency of the internal control system.

Those procedures are closely related to the specific characteristics of the entity. In some entities, annual assessments are made which are then announced in the managers' report. Such activities help the auditor assess the control environment and the risk related to clients [8] (Bozhkov, 2003, 81). In other entities, managers' assessments are not official and are only formally made, which increases considerably the control risk and results in an increased number of substantial procedures in order to minimize the disclosure risk.

The assessment should take into account the fact that errors represent an unintended action and frequent deviations and inconsistencies are related to the low efficiency of the internal control system, the system of accounting reporting or poor qualification of the personnel. In such cases, attention is shifted on managers' motivation to engage in a real assessment of all the factors which create conditions for errors and fraud. Auditors examine whether there is *adequate behaviour* in terms of internal control and accounting. That includes compliance with ethical principles, ongoing monitoring of the systems, due adjustment of errors, keeping the accounting personnel well qualified, using the appropriate accounting software, etc.

As a result of the preliminary assessment, the risk zones where the danger of errors or fraud is biggest are identified. Then on the basis of all the information collected, certain tests and procedures are initiated that aim to reduce the audit risk. Those include detailed test and analytical procedures.

Detailed tests are applied to different accounts and account balances. The attention of the auditor is focused on the susceptibility of assets to misappropriation. The basic principle applied is that of surprise spot checks. Those checks give some real idea about the current situation and make it possible to improve the audit quality. The auditor may change his audit approach and demand written rather than verbal support of the account balances. The aim is to collect sufficient and reliable evidence in cases when there are:

- Incomplete accounting records;
- Unsubstantiated transactions;
- Material inconsistencies in the documents related to the transactions;
- Accounts for suspicious estimates which have not been reconciled, etc.

Regarding the account entries, documents and records are subject to verification. The objective is to find out whether a lot of adjustments have been

made and whether all accounting regulations have been observed. Elaborated and processed documents, attached supporting documents for transactions and the availability of required signatures are verified. In cases when there are significant differences between the accounting records and third parties acknowledgement, the auditor interviews managers which should then reply with a written statement.

In such cases, the auditor must focus his/her attention to the verification of any unusual transactions made at the end of the reporting period, complex transactions and accounting treatments, transactions with related parties and payments for services which largely exceed the volume of the services provided.

The assessment of the IT environment is very important. It must be reliable so as to enable the auditor to refer to it. The following circumstances have a negative effect on the reliability of audit evidence:

- Inability to obtain information from computer files;
- Outdated software, not adequate for the purposes of accounting;
- A large number of modifications in the programmes, which have not been recorded;
- Inadequate overall reconciliation of computer operations and data base with the accounts.

According to Sawyer (Sawyer, *et al*, 2003, pp. 282-295), there are six categories of procedures applied during an audit engagement. The first five relate to measuring and the sixth one is related to assessing.

Monitoring is a deliberate visual examination which includes mentally comparing the activities traced with existing standards and assessment. Monitoring must then be documented. Its quality will depend on the experience and qualifications of the external auditor. The better qualifications and the longer experience he/she has, the more likely it is that he/she will notice differences from desirable situations. Monitoring usually precedes the verification of facts by means of other procedures, as the latter impedes successful monitoring. It is conducted during the preliminary examination of the object of audit and the work processes or it might take place during the interviews. It might help establish the existence of risks such as inefficient controls, untapped resources, incompliance with safety regulations, etc.

Interviews might be made verbally or in written form. This is the procedure most widely applied in the verification of operations. Verbally asked questions are the most common variety of the procedure, and in addition, the most difficult one. It requires that the auditor be skillful in human relations and in formulating the questions so as to obtain the most useful information. The external auditor must be able to avoid unnecessary contradiction with or embarrassment of the interviewees. Nevertheless, he/she must pertain to his/her

objective to find out the truth. This information must be confirmed by at least one more person. The standardized questionnaire on operational procedures helps not only the external auditor but the clients as well. The questions included in it must be limited to major issues, updated and clarified with the client's management.

The interview is an organised and structured process of collecting information by applying selected strategies for asking questions and obtaining answers with information which will then be used at the next stages of the verification, fraud investigation and the preparation of the report with the conclusions and findings of the auditor.

Analysis is applied to examine the parts of the whole. It is implemented through adequate analytical procedures which are practically useful regardless of the subject analysed. Those procedures verify documents in terms of policy, contracts, regulations, etc. The analysis includes comparisons, reports on trends and acknowledgement of differences from expected data.

Analytical procedures involve vertical and horizontal analysis as well as the analysis of ratios. Yet they could be misleading to both their user and a lot of auditors who have not applied them. Analytical procedures are conducted in order to verify the financial situation and the profitability of the entity. Items put to verification include the possibility for generating cash flows and their interdependence with reported earnings, growth of profitability in comparison to other entities in the same field, sale methods, risk of inevitable bankruptcy or deteriorated financial situation, etc.

While conducting analytical procedures several factors which might expose the entity to pressure should be considered. Those could be:

- a declining industry with progressively growing losses;
- deficient capital due to decreasing earnings;
- investment instability and dramatic changes in the product structure;
- the significant dependence of the company on one or several products, one or several suppliers or clients.

Analytical procedures involve examination or comparison of the relationships between two or more indicators in order to determine the rationality of each of them. There are six types of analytical procedures which help identify unusual trends, errors or fraud: analysis of the BSC table; horizontal analysis or analysis of ratios; vertical analysis; analysis of deviations; analysis of ratios or tags; comparison with other operative information.

These varieties of analysis are applied when recognizing motives or opportunities for applying financial result management and its results equip the auditor with some idea about possible risks or fraud indicators.

Verification is a process of confirmation or comparison. Attention is focused on documents compliance with statements of the managers, outstanding amounts in the ledger and analytical reports, deliveries and orders for deliveries, approved quantities, production plans, delivery and acceptance certificates.

Investigation is in essence a systematic search for hidden facts when there is some violation or other suspicious circumstances. It is focused on violations (crimes). Poorly conducted investigation might have negative legal and punitive consequences.

Assessment refers to giving an opinion about the work done. This conclusion is based on the adequacy, efficiency and effectiveness of the measures adopted by managers in response to identified fraud risks. Assessment takes into account the so-called collateral damage such as detriment to the entity's image, lower confidence in the entity, deteriorated relationships with contractors and decreased staff motivation.

The audit procedures thus conducted are recorded in the working documents which represent the records made by the external auditor (documents, reports, correspondence and other sample papers). It is a general feature of all working documents that they represent evidence used to exemplify the results from the external audit. Those should be stored so that the rationality of reported conclusions and recommendations from the audit can be supported.

The working documents of the external audit are the only records of the audit work done and might be used as evidence in future to show what was or was not done during an audit conducted at a specific time. Their common objective is to support with documents the fact that audit has been conducted appropriately and in compliance with professional standards. The auditor's report is a formal document in which the auditor summarises the work he/she has done and reports on findings and recommendations based on that work. The auditor's report is the primary source of information for stakeholders both within the entity and outside it, which is based on the results of the external audit conducted.

When as a result of the audit conducted there is fraud disclosure this must be reported to managers through various verbal or written messages. The report must contain the conclusion of the external auditor whether there has been sufficient information available for conducting the audit and it must summarize the findings and recommendations on which this conclusion has been based. After presenting the Board of Shareholders with the report verbally, a written report may be prepared in order to record the findings of the audit. The written report must include all findings, conclusions, recommendations and measures adopted to eliminate negative consequences.

The International Auditing Standards give an interpretation how to present the results of a fraud investigating engagement. Further aspects of reporting committed fraud include:

- When major fraud can be ascertained, senior managers and the Board must be informed immediately;
- The results of the investigation might be indicative of fraud whose negative effect on the financial situation or the operation results of the entity for a year or more have not been disclosed earlier, while financial statement have already been elaborated.
- The final results of a fraud-related verification must be confirmed by a lawyer before being announced. Special attention must be paid to submitting the report to lawyers in cases when the external auditor is willing to guarantee for his client's rights.

As a result of these additional verifications, the potential effects of errors and fraud on the reliability of the financial statement are identified and the adjustments which must be made are discussed with the managers. Depending on the degree of materiality and the measures adopted by managers, the auditor forms an opinion which is recorded as a conclusion in the auditor's report.

When inaccuracies, deviations and inconsistencies are below the materiality level, the executives must be informed about their presence and the possibility of their recurrence (Dodge, 2002, 30). Those inaccuracies might be stated in the auditor's report in an emphasized of matter paragraph(s) in order to present real information to external users of the financial statement.

When fraud and errors influence significantly the financial statement, those must be discussed with the executives so that they can be accurately presented and adjusted.

The auditor prepares a table with the errors which gives a reference to working documents and the contents of the adjustments. These details are given in separate columns about the balance sheet and the income statement. The table also contains the sums of adjustments and the net effect, the tax effect and the amount of error. In case there are unadjusted material errors, a qualified opinion must be given or the auditor may refuse to express an opinion.

The activities of the auditor might also be related to withholding from the commitment when the entity refuses to make the necessary adjustments regarding fraud in its financial reporting. Since fraud is a deliberate activity, an accurate assessment from the auditor is essential as to which level of management he/she should inform about it.

The concluding procedures conducted by the auditor in relation to errors and fraud disclosure in the financial statement may have a preventive effect on the further development of the audited entity. The preventive character is in terms if

undertaking actions whose aim is to prevent fraud or minimize the effects of committing fraud. Counteracting fraud in financial statements is more complicated than countering fraud through misappropriation and misuse of assets or other fraud, as they are committed by senior-level managers and owners, usually assisted by auditors, consultants and lawyers.

If in result of inaccuracy, deviation or inconsistency due to fraud or suspected fraud, the auditor is faced by extraordinary circumstances which make questionable his/her ability to continue the audit, then he/she should:

- Take into account the professional and legal responsibilities applicable under the specific circumstances, including whether to report in front of the person or persons who have hired him/her, or in some cases, in front of the regulators.
- Consider the possibility to withdraw from his/her commitment.
- Should the auditor decide to withdraw, he/she must discuss with the appropriate level of managers and the persons in charge of general management his/her withdrawal and the reasons behind it.

On this basis, the auditor determines whether there is a professional or legal requirement to report in front of the person or persons who have hired him/her, or as the case may be – in front of the regulators about his/her withdrawal from commitment and the reasons for that.

Conclusion

A distinctive characteristic of the auditor's profession is assuming responsibility in favour of the public. Therefore, it is not merely a profession related to meeting the demands of individual clients or employers.

Auditors work in circumstances which may put to risk the compliance with some fundamental principles. It would be impossible to identify every situation which poses similar threats or to suggest appropriate actions for alleviating the threat. Increased staff fraud in audited entities has proved to be an even greater impediment for the normal conduction of audit procedures. Those problems render auditors' working environment slightly different and demand that solutions be found to solve related problems.

To conclude with, the role of the auditor in errors and fraud disclosure is on the one hand related to the compliance with ethical principles, and on the other hand, to high professionalism demonstrated in response to changes in the economic environment in which entities operate. The audit procedures must aim at identifying the factors which are indicative of errors and fraud and at initiating the appropriate activities to reduce audit risk.

Notes

1. The survey includes 3 037 companies from 54 countries and 59 leading entities in Bulgaria.
2. The survey was conducted in the period from May to June 2010.
3. The survey included 580 Bulgarian enterprises from different branches. The total percentage of responses exceeds 100 per cent because more than one answer could be given to each question.
4. The percentage referred to here is about the year 2009. In comparison, in 2005 the percentage of fraud was 16, and in 2007 fraud accounted to 15 per cent.
5. After the revision of the standards in 2009 the explicit definition of the term “error” has become obsolete.
6. The terms “fraudulent reporting” and “fraudulent financial statement” refer to cases of financial statements which aim to deliberately mislead users of those statements about the real situation of the entities presented in those statements.
7. In as much as the auditor expresses his/her opinion as to the reliability of the financial statement as a whole, the term ‘fraudulent financial reporting’ in a more narrow sense will be interpreted as ‘fake financial statement’.
8. This is the combination of internal and control risk as both risks refer to the client.

References

- Bozhkov, V., 2003. *International Standards for Audit of Financial Statement*, Veliko Tarnovo: Abagar
- Bychkova, S., et al, 2003. *Audit Dictionary*, Moscow: Finance and Statistics
- Kuzminski, A., 1996. *Audit*, Kiev: Uchetinform
- Damyantov, D. 2010. *Audit of Financial Statements*, Svishtov: Thcenov
- Dinev, D. 2006. *Economic Fraud*, Part I, Sofia& ACEF
- Dinev, M., Hristova, L. 1992. *Audit Control*, Sofia: ForCom
- Dodge, R., 2002. *A brief guide to auditing standards and the standards*, Moscow: Sirin,
- Gleim, Irvin N., 2006. *The Role of External Audit in Governance, Risk and Control, Part I and Part IV*, Sofia: Siela
- Hermanson, R., et al. 1993. *Auditing Theori and practis*. IRWIN, Burr Rigeq Illinois, Bostan, Masaschusetts, Sydney
- International Federation of Accountants, 2008. *Handbook of International Auditing, Assurance, and Ethics Pronouncements*. Sofia: Siela,
- International Federation of Accountants, 2008a, *Handbook of International Auditing, Assurance, and Ethics Pronouncements*, IFAC, part II
- Johnson, S., 2010. *What Is the Auditor's Role in Finding Fraud?*, CFO Magazine [online] <http://www.cfo.com/article.cfm/>, [16 March 2012]

- Kaloyanova, S. Kaloyanov N. 2009. *Fraud in Financial Statements and Applying IAS 240*, Sofia: IDES
- Kostova, S. 2005. *The Role of the Auditor in Detecting Errors and Fraud in the Financial Statement*, Proceedings Legal Aspects of Control on Economic Activity, Oreshak, Tsenov Publishing House
- Labyntsev, N. 2000. *Audit: Theory and Practice*. Moskow,
- Makalskaya, MI, et al., 2002. *Fundamentals of Auditing*. Moskow: "Business and Service"
- Miller, R. 2007. *Modern Internal Auditing – Theory and Practice*, Sofia : ASPRO
- National Centre for Public Opinion Research, June 2010. *The status of business in Bulgaria*, report [online] <http://old.bia-bg.com>, [16 March 2012]
- Petrova, D. 2004. *Fraud in the Financial Statement and the Role of the Auditor*, Proceedings from the conference of chartered accountants in Bulgaria – The Beginning of 21st Century – Confidence in the Integrity of Auditors and Accountants, Rousse
- PricewaterhouseCoopers, 2009. *Bulgaria – Economic Crime in a Global Economic Crisis. Global economic crime survey*, report[online] <http://www.pwc.com>, [16 March 2012]
- Robertson, J., Davis, F. 1988. *Auditing*. Fifth edition, IRWIN,
- Sawyer, Lawrence B., et al. 2003. *Sawyer's Internal Auditing, 5th Edition The IIA Research Foundation*,
- Tomov, J. Kostova, S. 2007. *Audit Standards*, Distant learning textbook, Svishtov

PROCEDURE REVIZIJE ZA OTKRIVANJE GREŠAKA I PRONEVERA U FINANSIJSKIM IZVEŠTAJIMA

Apstrakt: Odgovornost revizora kada je reč o otkrivanju grešaka i pronevera u finansijskim izveštajima je važan element posvećenosti koji oni pokazuju prema korisnicima informacija. Iako su revizori odgovorni za iskazivanje razumnog ubeđenja da finansijski izveštaji ne sadrže značajne devijacije, standardi ograničavaju mišljenje revizora bez eksplicitnih zahteva da se greške i pronevere identifikuju. Ipak, revizori treba da upotrebljavaju adekvatne procedure da odgovore na unutrašnje i spoljašnje faktore koji generišu greške i pronevere, što se oslikava na pouzdanost finansijskih izveštaja. Ovo će doprineti poboljšanju performansi entiteta i podići dodatnu vrednost sprovedenih revizija.

Ključne reči: revizijska procedura, greške, pronevere, identifikovanje pronevera, odgovornost revizora, finansijska situacija



POSLOVNI BUDŽET - INSTRUMENT ZA REALIZACIJU STRATEGIJSKIH CILJEVA PREDUZEĆA

Tatjana Stevanović

Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Srbija

✉ tatjana.jovanovic@eknfak.ni.ac.rs

UDK
336.145.2
Pregledni rad

Apstrakt: Poslovni budžet, ili tzv. „master“ budžet predstavlja osnov za kontrolu ostvarenja, a istovremeno i veoma moćan instrument za realizaciju postavljenih stratejskih ciljeva preduzeća. Samim tim, on je ključna spona između poslovne strategije i kreiranja vrednosti preduzeća. Bez poslovnog plana, menadžeri ne mogu oceniti ekonomski efekat različitih stratejskih alternativa i ne mogu sagledati uticaj formulisane i razvijene strategije na kreiranje vrednosti za akcionare. Iz tog razloga, cilj ovog rada je da ukaže na značaj poslovnog budžeta u realizaciji stratejskih ciljeva i efikasnom izvršenju operativnih aktivnosti. U toku izrade članka biće primenjene metode analize na bazi relevantne i raspoložive inostrane literature i prakse, metode sinteze i metode analogije i kontinuiteta..

Primljeno:
04.11.2012.

Prihvaćeno:
11.04.2013.

Ključne reči: poslovni budžet, stratejski ciljevi, aktivnosti, kreiranje vrednosti

Uvod

Za razliku od formulisanja strategije, koje predstavlja proces definisanja ciljeva i glavnih stratejskih pravaca, stratejsko planiranje je proces odabira programa i projekata koje treba sprovesti i za koje treba izvršiti adekvatnu alokaciju resursa radi uspešne implementacije postavljene strategije i efektivnog i efikasnog ostvarenja ciljeva. Stratejski ili dugoročni planovi se sastavljaju na nivou preduzeća i stratejskih poslovnih jedinica. Ovi planovi sadrže finansijske implikacije izabranih stratejskih opcija koje se mogu odnositi na održavanje ili proširenje postojećih kapaciteta, razvoj novih tržišta, diverzifikaciju proizvoda i procesa itd.

Stvaranjem jasne ideje o pravcu kojim će se kretati poslovanje preduzeća u narednih nekoliko godina, stratejski plan pruža širi okvir za efektivno sastavljanje taktičkih planova i operativnih budžeta. Zanimljivo je da proces stratejskog planiranja, faza kratkoročnog budžetiranja može biti opterećena sa previše stratejskih pitanja, informacija i neadekvatnog razmatranja alternativa.

Ovakvo disfunkcionalno okruženje može ozbiljno uticati na kvalitet odluka vezanih za alokaciju resursa.

Budžet, kao rezultat aktivnosti budžetiranja, predstavlja instrument efektivnog kratkoročnog planiranja i kontrole. Istovremeno, svrha sastavljanja budžeta, koja se sastoji u doradi strategijskog plana, koordinaciji, delegiranju odgovornosti i stvaranju osnova za procenu ostvarenih performansi, upućuje na poimanje poslovnog budžeta kao instrumenta za realizaciju strategijskih ciljeva preduzeća.

1. Strategijsko planiranje kao okvir za usvajanje godišnjeg budžeta

Strategijsko planiranje predstavlja okvir za usvajanje godišnjeg budžeta, instrument razvoja menadžmenta, mehanizam koji primorava menadžere da gledaju unapred i sredstvo usaglašavanja ciljeva menadžera sa strategijskim ciljevima preduzeća. (Anthony, R., Govindarajan, V., 2007, 332). Konačan cilj strategijskog plana je da konvertuje strategijske ciljeve u operativne egzekucije, čime planiranje postaje glavna ručica u približavanju poslovnih aktivnosti globalnom strategijskom pravcu.

Strategijski plan pomaže kompanijama da na pravi način shvate implikacije strategijskih odluka na kratkoročne planove. Strategijsko planiranje otvara mogućnosti za edukaciju i trening menadžmenta sagledavanjem strategijskih pravaca i njihove implementacije, postaje vrelo novih ideja, pa samim tim i instrument razvoja menadžmenta. Podsticanjem menadžera da svoje vreme i napore posvete i bitnim dugoročnim problemima, a ne samo taktici i sadašnjim svakodnevnim poslovima, strategijsko planiranje postaje mehanizam posmatranja i kreiranja budućnosti preduzeća. Oblikovanjem strategijskih ciljeva preduzeća tokom procesa strategijskog planiranja praćenog debatama, diskusijama i pregovorima, otkrivaju se implikacije na ciljeve menadžera i posledično se vrši usaglašavanje individualnih sa strategijskim ciljevima preduzeća kao celine (Anđelković Pešić M., Janković Milić, V., Stanković, J., 2012, 150).

Veza između planiranja i poslovne strategije, koja je postala naročito izražena početkom 21. veka (2002. godine procenat korporacija koji je zabeležio značajno poravnanje planiranja i poslovne strategije popeo se sa na 70% u odnosu na 51% zabeležen 1997, Dressler, S., 2004, 256), najbolje se može odslikati na konkretnim primerima, poput sledećih (Dressler, S., 2004, 257):

- ukoliko kompanija teži strategiji inoviranja, planiranje finansiranja projekata istraživanja i razvoja mora biti snažnije nego obično;
- ukoliko kompanija teži strategiji internacionalizacije sa višestrukim ulaskom na inostrana tržišta, finansiranje novih marketinških aktivnosti na ciljnim tržištima mora biti relevantan deo plana;
- ukoliko kompanija teži strategiji rigidne kontrole troškova, kapitalni planovi moraju biti pažljivo proučeni pre nego što se konačno sastave i potvrde.

Proces formalnog strategijskog planiranja nije neophodan u relativno malim, jednostavnim organizacijama gde je neformalno razumevanje budućeg pravca kompanije dovoljno za donošenje odluka o alokaciji resursa. Takođe, u stabilnim i organizacijama koje ne mogu doneti pouzdane i racionalne pretpostavke o budućnosti ili nemaju dovoljno fleksibilnosti da se prilagode okolnostima, strategijsko planiranje gubi na svom značaju.

Srednjoročni ili taktički planovi pokrivaju period duži od jedne i kraći od pet godina. Ovi planovi u osnovi predstavljaju grubu, približnu projekciju ključnih dimenzija planiranja, tj. prihoda, troškova, investicija, gotovine i profita. Ovakve projekcije čine osnov za fokusiranje sistema planiranja na godišnji i kvartalni vremenski horizont.

Operativno ili kratkoročno planiranje predstavlja operacionalizaciju strategijskog i taktičkog plana. S tim u vezi, operativni planovi, koji nastaju kao posledica prethodnih odluka donetih u strategijskim i taktičkim planovima, sadrže projekcije aktivnosti koje je neophodno preduzeti kako bi se realizovala postavljena poslovna strategija (Stevanović, N., Malinić, D., 2003, 446).

Budžetska kontrola u širem smislu obuhvata proces budžetiranja ili računovodstvenog planiranja i kontrolu zasnovanu na budžetima. Budžetiranje, kao nazaobilazan instrument efikasnog upravljanja preduzećem, predstavlja proces pripreme podataka radi pažljivog usmeravanja aktivnosti preduzeća prema željenim ciljevima, pravcima i globalnim strategijama razvoja. To je zapravo proces prevođenja tih ciljeva, pravaca i strategija u detaljne finansijske projekcije. Drugim rečima, budžetiranje je kontinuiran i dinamičan proces procenjivanja budućih poslovnih i novčanih tokova radi ostvarenja željene rentabilnosti, očuvanja zadovoljavajućeg stepena likvidnosti i održanja zdrave finansijske strukture (Novičević, B., 2003, 18). Ovakvim projekcijama procenjuje se da li postoji dovoljno sredstava za primenu postavljene strategije, atraktivnost i izvodljivost strategije i utvrđuje se mogućnost stvaranja vrednosti za vlasnike i ostale stajkholdere preduzeća (Malinić, D., 2005, 104).

Budžet, kao rezultat aktivnosti budžetiranja, predstavlja „brojčani iskaz o budućnosti preduzeća i delova” (Stevanović, N., 1991, 197). Ovaj instrument efektivnog kratkoročnog planiranja i kontrole, kojim se procenjuje profitni potencijal preduzeća, strukturiran je tako da upućuje na neophodnost uspostavljanja centara odgovornosti za njegovo sprovođenje i ocene njihovih performansi. Fleksibilnost budžeta sastoji se u tome da oni ne predstavljaju fiksno i čvrsto utvrđene vrednosti, već se tokom određenog vremenskog perioda menjaju prilagođavajući se realnim uslovima poslovanja.

Svrha sastavljanja budžeta sastoji se u finoj doradi strategijskog plana, koordinaciji, delegiranju odgovornosti i stvaranju osnova za procenu ostvarenih performansi. Budžet se usvaja pre početka budžetske godine, za razliku od strategijskog plana, koji se priprema dosta unapred na bazi informacija koje su tada

dostupne top menadžmentu i uz upotrebu donekle globalnih termina. Samim tim, budžet otvara mogućnost upotrebe najnovijih informacija uz konsultovanje menadžera na svim nivoima. Učešće celokupnog menadžmenta u pripremi budžeta može dovesti do određenih nekonzistentnosti (na primer, neusklađenost plana proizvodnje sa planom prodaje, ukupno ili po nekim od proizvodnih linija), ali tokom procesa budžetiranja te neusklađenosti se identifikuju i rešavaju. Usvajanjem budžeta preciziraju se odgovornosti menadžera, ali i njihova ovlašćenja za korišćenje sredstava u strogo definisane svrhe bez potrebe odobrenja od strane višeg nivoa menadžmenta. Iako se polazne pretpostavke na kojima je budžet zasnovan mogu promeniti, on je odlična osnova i benčmark za procenu ostvarenih performansi (Anthony, R., Govindarajan, V., 2007, 382).

Studije su pokazale da participacija nižeg nivoa menadžmenta u sastavljanju budžeta produkuje pozitivne efekte na motivaciju menadžera iz razloga veće prihvaćenosti ciljeva uzrokovane percepcijom menadžera o mogućnosti kontrole, a ne nametanja ciljeva. Takođe, participiranje u procesu budžetiranja rezultuje efektivnom razmenom informacija između raznih nivoa organizacione strukture, kao i brojnim koristima od ekspertize i iskustva osoblja najbližeg proizvodnom okruženju. Učešće u sastavljanju budžeta je posebno svrsishodno u dinamičnom okruženju kada menadžeri centara odgovornosti imaju najbolji opus informacija o promenljivama koje utiču na prihode, rashode i rezultat.

Iako nema idealnog budžeta, onaj koji njemu aproksimira ima karakteristike izazovnog, ali ostvarljivog plana. Jasno je da ukoliko su planirane veličine previsoke, menadžeri su naklonjeniji kratkoročnim aktivnostima koje nisu u skladu sa dugoročnim interesima kompanije. Takođe, previsoki planirani profiti obično podrazumevaju optimističke procene nivoa prodaje koje mogu dovesti do prevelike alokacije resursa u cilju podsticanja više prodajne aktivnosti. S druge strane, kada su menadžeri u poziciji da premašuju planirane iznose prisutna je „pobednička“ i „pozitivna“ atmosfera unutar kompanije i smanjuje se sklonost upuštanja u manipulaciju podacima kako bi se ostvario budžet. Jedno od ograničenja ostvarivosti budžeta odnosi se na mogućnost opadanja motivacionih impulsa što se prevazilazi upotrebom bonusa zavisno od nivoa prebačaja budžeta.

Da bi bilo koji sistem budžeta bio efektivan, menadžment mora učestvovati u reviziji i usvajanju budžeta, kako bi se izbegla situacija istovremenog postojanja lako ostvarivih budžeta, za jedne, i budžeta koji imaju znatna dozvoljena odstupanja, za druge centre odgovornosti. Ukoliko nema povratne sprege do top menadžera, sistem budžeta prestaje da obezbeđuje efikasna merila njegovog izvršenja.

Shodno iznetom, budžetiranje kao proces zahteva postavljanje ciljeva i definisanje ovlašćenja i odgovornosti, odnosno uspostavljanje centara odgovornosti za dostizanje postavljenih ciljeva (centri troškova, centri diskrecionih rashoda, centri prihoda, profitni i investicioni centri), obezbeđenje efikasnog komuniciranja po horizontalnim i vertikalnim linijama organizacije i stvaranje osnova za

operativno funkcionisanje sistema motivisanja. Relevantnost budžetiranja sastoji se i u usklađivanju brojnih aktivnosti i povezivanju parcijalnih budžeta u jedan opšti plan, poslovni budžet, koji predstavlja instrument za realizaciju strateških ciljeva. Konačno, uspostavljanjem seta finansijskih i nefinansijskih mera performansi, rezultat budžetiranja su i određeni standardi i merila za testiranje mogućnosti izvršenja budžeta, tj. za kontrolu postavljenih poslovno - finansijskih i investicionih tokova.

2. Izrada poslovnog budžeta

Krunu poslovnog aspekta planiranja predstavlja poslovni budžet, koji pokazuje očekivani iznos finansijskog rezultata preduzeća za određeni period. Njega čini set pojedinačnih usaglašenih planova preduzeća: plana prodaje, plana troškova prodaje, plana proizvodnje, plana troškova proizvodnje, plana troškova prodatih proizvoda, plana troškova opšteg upravljanja i administracije i plana troškova istraživanja i razvoja (Adam, E., Ebertm, R. 1992, 373-399).

Priprema poslovnog budžeta, plana poslovnog rezultata, plana profita ili, kako ga još nazivaju, „master“ budžeta ne podrazumeva jednostavno preuzimanje vrednosti iz pojedinačnih planova, već je neophodno izvršiti njihovo međusobno kombinovanje, usaglašavanje i testiranje prihvatljivosti sa aspekta proizašlog rezultata. Za određeni planski period postavljen je kvantitativno izražen ciljni rezultat. Međutim, rezultat proizašao iz pojedinačnih poslovnih planova ne mora da odgovara ciljnom rezultatu iz poslovnog plana. Jedan od instrumenata usaglašavanja i testiranja prihvatljivosti i prilagođavanja rezultata pojedinačnih poslovnih planova ciljnom rezultatu je analiza prelomne tačke, tj. testiranje promene poslovnog rezultata u zavisnosti od promene obima prodaje i prodajnih cena, asortimana proizvoda i troškova. Ovako testiran i usaglašen poslovni budžet čini osnov daljih testiranja putem plana novčanih tokova i ciljnih stopa prinosa na poslovna sredstva i sopstveni kapital (Novićević, B., 2003, 28).

Kompletan poslovni budžet dobijen konačnim usaglašavanjem pojedinačnih budžeta mora biti usklađen sa ciljevima preduzeća. Kao takav, plan u kome je definisana odgovornost menadžera nadležnih za njegovo sprovođenje, distribuirana se nižim hijerarhijskim nivoima u preduzeću. Pritom, menadžerima se prosleđuju oni delovi ukupnog plana koji se odnose na konkretno područje odgovornosti.

Ovim osnovnim instrumentom ocene operativnih planova centara odgovornosti, usklađivanja odnosa između različitih pravaca akcije, kreiranja ciljnih mera performansi i procene mogućnosti njihovog dostizanja, obezbeđuje se vrlo značajna komunikacija između menadžera i svih zainteresovanih za budućnost preduzeća, koja svakako zavisi od postavljenih strateških ciljeva i izabranih strateških alternativa. Ova komunikacija može biti vrlo efikasna u smanjenju negativnog uticaja ključnih faktora povezanih sa neizvesnošću koja se tiče perspektive preduzeća. Time što „master“ budžet automatski postaje besprekoran

osnov za kontrolu ostvarenja, on predstavlja veoma moćan instrument za realizaciju postavljenih stratejskih ciljeva preduzeća i ključna spona između poslovne strategije i kreiranja vrednosti preduzeća.

Stratejske odluke, od čijeg pravilnog donošenja zavise elementi koji sačinjavaju poslovni plan, mogu biti raznolike. Tako, prihod zavisi od odluka vezanih za broj, asortiman proizvoda, uvođenje novih ili eliminisanje postojećih proizvoda, kao i odluka o cenama proizvoda u funkciji kvaliteta ili cena konkurentskih proizvoda. Troškovi prodatih proizvoda, pak, zavise opet od odluka koje se tiču osobina i kvaliteta proizvoda, ali i od investicija u pogon i opremu, ili istraživanje i razvoj, kao i odluka koje utiču na efikasnost internih procesa, tj. odluka o obimu proizvodnje i veličini serije, o kapacitetu, ekonomičnosti distribucije i sl. Što se tiče troškova prodaje i troškova opšte uprave i administracije, njihov nivo zavisiće od odluka koje se tiču nivoa aktivnosti podrške, autursinga itd. Konačno, poslovni rezultat je funkcija atraktivnosti preduzeća, volje akcionara da investiraju u poslovanje preduzeća, prihvaćene i implementirane strategije preduzeća i slično.

Osim za preduzeće u celini, poslovni plan se sastavlja samo za one organizacione jedinice preduzeća koje generišu profite i koje su odgovorne za ostvarene prihode i rashode, tj. za profitne centre i investicione centre. Pri tom, ciljevi ovog svakako značajnog dela procesa poslovnog planiranja su trostruki i sastoje se iz (Simons, R., 2000, 77):

- translacije strategije u detaljan plan koji ukazuje na sastavne elemente kreiranja vrednosti,
- procene usaglašenosti količine resursa sa potrebama implementacije strategije i
- stvaranja i praćenja fundamentalne međuzavisnosti ekonomskih ciljeva sa vodećim pokazateljima implementacije strategije.

Proces planiranja mora da obuhvati celu organizaciju i uključi česte interakcije između hijerarhijskih nivoa organizacije. Budući da se temelj planiranja sastoji u pretpostavkama vezanim za to kako će budućnost izgledati, menadžeri se moraju usaglasiti oko tih pretpostavki i usvojiti plan da bi se, u nastavku, zaposleni u preduzeću usaglasili oko pravca daljeg razvoja procesa planiranja, čime će se omogućiti koordinacija između službi, komuniciranje i motivisanje. C obzirom na to da se menadžeri smatraju odgovornima za postizanje ciljeva iz poslovnog plana, oni mogu iskoristiti dostupnost određenih informacija za naknadnu evaluaciju performansi, tj. mogu nastojati da u svoju korist prilagode informacije neophodne za izradu profitnog plana. To može dovesti do distorzije podataka i ugroziti samu implementaciju strategije. Iz ovih razloga neka preduzeća umanjuju ulogu i značaj plana kao instrumenta za ocenu poslovnih performansi. Međutim, i pored toga, značaj plana poslovnog rezultata je toliko narastao da se u složenijim preduzećima on smatra vrlo popularnim upravljačkim instrumentom.

Izradi poslovnog plana prethodi pronalaženje odgovora od strane menadžera na sledeća pitanja: Da li se formulisanom i razvijenom strategijom kreira dovoljno ekonomske vrednosti kojom bi se privukli investitori, kao i da li je preduzeće u mogućnosti da finansira izabranu strategiju i ostane solventno tokom godina? Jedno je sigurno, investitori će biti spremni da ulože svoj novac samo ako veruju da mogu da ostvare očekivani prinos na ta sredstva.

Bez poslovnog plana menadžeri ne mogu oceniti ekonomski efekat različitih strategijskih alternativa i ne mogu znati da li se formulisanom i razvijenom strategijom kreira vrednost za ključne stejkholdere. Istovremeno, ovim se obezbeđuje isticanje i razumevanje značaja dostizanja strategijskih ciljeva poput liderstva u kvalitetu proizvoda odnosno usluga, troškovima, tehnologiji i inovacijama, ostvarivanju rasta i razvoja preduzeća itd. (Malinić, S., 2010, 184).

Pripremi plana profita, koji obuhvata očekivane prihode i rashode za određeni period, prethodi analiza kruga profita, na koju se nadovezuju analiza krugova gotovine i prinosa na akcijski kapital, čime se stiče uvid u dovoljnost resursa za implementaciju plana profita. Krugovi se simultano okreću i povezani su, tako da svaka promena kod jednog obavezno utiče na ostale varijable, kao što je prikazano na slici 1 (Simons, R., 2000, 78).

Usvajanje plana profita upotrebom *kruga profita* sastoji se iz sledećih pet koraka: procene obima prodaje, predviđanja poslovnih izdataka, kalkulacije očekivanog profita, projektovanja investicija u nova sredstva i zatvaranja kruga profita testiranjem ključnih pretpostavki (Simons, R., 2000, 80).

Procena obima prodaje se zasniva na procenama predstavnika prodaje, anketama kupaca i oceni eksperata i menadžera. Ova procena svakako uključuje uticaj eksternih i internih faktora, ali je u velikoj meri prisutan i uticaj subjektivnosti. Eksterni faktori, koji se nalaze van kontrole preduzeća, ali su od kritične važnosti za budućnost kompanije, vezuju se za makroekonomske faktore, državnu regulativu, tržište nabavke, akcije konkurenata i promene u tražnji. Uz eksterne faktore, interne odluke imaju veliki uticaj na nivo prodaje. One se odnose na: miks proizvoda i prodajne cene, marketing programe, uvođenje i eliminisanje proizvoda iz ponude, promene u kvalitetu i osobinama proizvoda, kapacitete za proizvodnju i distribuciju, nivo i kvalitet usluga itd.

Predviđanje poslovnih izdataka podrazumeva analizu različitih kategorija tekućih izdataka. Prva kategorija operativnih izdataka su varijabilni troškovi, koji se mogu smanjiti korišćenjem ekonomije obima, većom operativnom efikasnošću, dogovorom sa dobavljačima o nižim cenama, redizajniranjem proizvoda itd. Druga kategorija operativnih izdataka su nevarijabilni troškovi koji ne variraju direktno sa promenom obima prodaje, ali ipak nisu potpuno fiksni. Oni čine sve veći udeo u poslovnim rashodima kompanija. Postoje tri tipa ovih troškova: namenski (prethodno definisani) troškovi (npr. plate menadžera), diskrecioni troškovi čiji je nivo otvoren za promene tokom planskog procesa, kao i za podešavanje tokom perioda (npr.

izdaci za reklame, obuku zaposlenih, programe istraživanja itd.) i indirektni troškovi zavisni od aktivnosti, koji se ne mogu direktno vezati za nosioce, a variraju zavisno od nivoa određene aktivnosti (npr. supervizija, troškovi skladištenja itd.).

Razlika poslovnih prihoda i poslovnih rashoda determiniše iznos poslovnog rezultata koji se planira za dolazeći period. Poslovni rezultat i rezultat iz finansiranja čine rezultat za oporezivanje, od koga se oduzima porez i dobija neto rezultat, raspoloživ za raspodelu vlasnicima ili pak za reinvestiranje u poslovanje. *Procena očekivanog profita* zasniva se na utvrđivanju poslovnog ili neto rezultata.

Na osnovu prethodnih koraka može se sačiniti očekivani bilans uspeha kao najbitniji deo poslovnog plana. Međutim, on će biti kompletan tek pošto se utvrdi potreban *nivo investicija u nova sredstva*. Obzirom da je predviđeni nivo prodaje određen nivoom raspoložive aktive, pretpostavke o potrebnom nivou ulaganja se moraju podržati planom investicija u aktivu. Pri tom, menadžeri moraju da razmotre investicije kako u obrtna, tako i u dugoročna kapitalna sredstva. Predložene investicije u kapitalna sredstva se nalaze u obliku plana kapitalnih investicija, koji mora da reflektuje i podržava usvojenu strategiju, jer često upućuje kompaniju na limitirani set strategijskih alternativa.

Petlja povratne sprege između svih komponenti profitnog kruga sugeriše da proces planiranja profita nije linearan. Menadžeri moraju da se vrate unazad i podešavaju varijable u planu kako bi osigurali da plan reflektuje strategiju i da je atraktivan sa ekonomske tačke gledišta. Nakon utvrđivanja prihvatljivog nivoa profita vrši se analiza osetljivosti na promene u obimu prodaje ili drugih varijabli iz plana, a sve u cilju praćenja promene profita zavisno od promena u pretpostavkama plana. Reč je o analizi prelomne tačke, koja je prevashodno usmerena na kratkotočno planiranje i kontrolu odnosa „troškovi - prihodi - rezultat“ za alternativne obime aktivnosti.

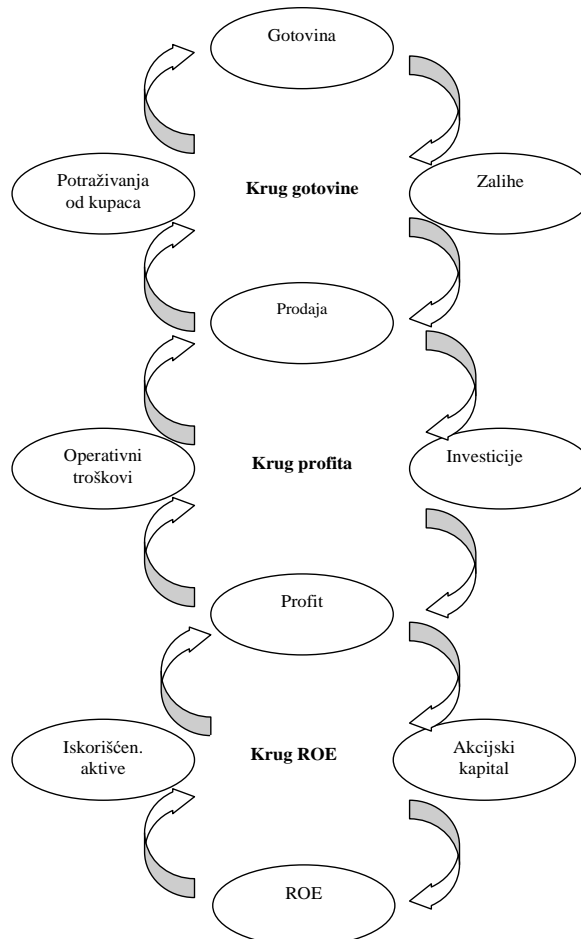
Krug gotovine ilustruje dobro poznati ciklus kretanja gotovine u poslovanju: prodaja proizvoda generiše potraživanja od kupaca koja se pretvaraju u gotovinu, koja se pak, može koristiti za nabavku zaliha, koje opet mogu da generišu dodatnu prodaju. Ipak, zavisno od prirode poslovanja, može da protekne određeno vreme između trošenja gotovine za nabavku sirovina i naplate potraživanja od kupaca. Tokom tog perioda preduzeće mora da pozajmljuje obrtni kapital za tekuće poslovanje i kapitalne rashode.

Predviđanje potreba za gotovinom je bitno iz razloga što preduzeće ima limitirane rezerve gotovine i kapacitet zaduživanja. Najintuitivniji način za procenu zahteva za gotovinom je prognoza priliva i odliva sredstava iz poslovne aktivnosti u nekom periodu, pri čemu se koristi formula (Simons, R., 2000, 93):

$$\text{Potrebna sredstva} = \text{gotovina od kupaca}^* - \text{gotovina isplaćena dobavljačima} - \text{tekući izdaci poslovanja}$$

* u formulu nisu uključene ostale determinante primanja gotovine, poput avansa od kupaca, kratkoročnih i dugoročnih zaduživanja, unovčavanja dugoročnih i kratkoročnih plasmana, emitovanja akcija, primanja po osnovu kamata na plasmane itd., koje ne treba zanemariti prilikom predviđanja potreba za gotovinom.

Slika 1. Krugovi planiranja profita



Izvor: Simons, R., 2000, 81

Ukoliko potrebna gotovina za poslovanje prema poslovnom planu prevazilazi ove limite, plan nije ostvarljiv i mora se prepraviti. Na ovaj način plan gotovine se pojavljuje kao test prihvatljivosti poslovnog plana.

S obzirom na to da investitori pažljivo prate prinos na svoje investicije, najbitniji pokazatelj performansi preduzeća za ulagače je stopa prinosa na investicije (return on investment - ROI). Ova mera je jedan od najboljih surogata globalnih finansijskih performansi preduzeća. Međutim, kako je cilj svakog menadžera mudra upotreba investicija za dobrobit akcionara, adekvatna mera prinosa na investicije je prinos na akcijski kapital (return on equity - ROE), čije planiranje je omogućeno upotrebom *kruga ROE*. I cena akcija i isplate dividendi zavise od sposobnosti preduzeća da u nekom poslovnom poduhvatu generiše profit

od investicija akcionara. Veći profit, odnosno veći ROE, podrazumeva više sredstava za investiranje u poslovne poduhvate, više dividende investitorima, više cene akcija i niže troškove zaduživanja.

Krugovi profita, gotovine i prinosa na akcijski kapital se koriste za ocenu ekonomičnosti, rentabilnosti, finansijskog položaja i konzistentnosti formulisane i razvijene poslovne strategije preduzeća. U cilju pripreme plana profita za svaku strategijsku alternativu, preduzeće najpre koristi krug profita. Brojni parcijalni budžeti prihoda i troškova objedinjavaju se u okviru ovog plana, koji predstavlja upravljački instrument za testiranje različitih poslovnih aktivnosti sa stanovišta njihovog uticaja na ciljani rezultat. Prihvatljivost profitnih ostvarenja primarno treba ocenjivati sa aspekta postavljenih dugoročnih i kratkoročnih ciljeva preduzeća i analize prelomne tačke. Nakon inicijalnog testiranja i usaglašavanja različitih budžetskih predloga, pristupa se analizi kruga gotovine kako bi se odredila dovoljnost resursa za realizaciju plana profita i adekvatnost finansiranja različitih strategijskih inicijativa. Budžet gotovine ukazuje na to da li je sve predviđene potrebe za sredstvima moguće finansirati prilikom sredstava iz redovnog poslovanja, odnosno da li postoji potreba za dodatnim angažovanjem dugoročnih ili kratkoročnih izvora finansiranja. Konačno, svojevrsan test prihvatljivosti poslovnog budžeta su ciljne stope prinosa na investicije i akcijski kapital, tj. analiza kruga prinosa na akcijski kapital. Na ovaj način se poredi ROE svake strategijske alternative i vrši izbor najatraktivnije od njih.

Naravno, sam ekonomski kriterijum nije dovoljan za punu procenu strategijskih alternativa. Profitni planovi mogu biti atraktivni, ali ipak suprotni osnovnim kompetencijama preduzeća ili u neskladu sa trenutnom pozicijom na tržištu.

3. Poslovno planiranje bazirano na aktivnostima

Svrha upotrebe poslovnog plana je usmeravanje poslovanja preduzeća i omogućavanje premošćavanja teškoća pri ostvarivanju željenih performansi. Mnoga preduzeća poistovećuju poslovni plan i projektovani bilans uspeha. Takav pristup podrazumeva odsustvo opisa potrebnih aktivnosti u cilju ostvarivanja željenog finansijskog rezultata. Razlozi ovakvih pristupa vezuju se za stavove menadžmenta prema kojima formalni deskriptivni poslovni plan ometa kreativnost i prouzrokuje zamaranje detaljima koji će se menjati, možda svake nedelje.

Sredinom osamdesetih godina prošlog veka, obračun troškova po aktivnostima, a na osnovu njega i menadžment baziran na aktivnostima postali su veoma korišćeni u mnogim preduzećima. Njihova suština sastoji se u alociranju resursa potrebnim aktivnostima kojima se na taj način može bolje upravljati. Snaga menadžmenta baziranog na aktivnostima je tokom određenog vremena ojačana tzv. Hošin ciklusom poslovnog planiranja (planiranje, izvođenje, analiza, revizija), te je tako rođeno moćno oruđe za uspešno poslovno planiranje (Wade, D., Recardo, R., 2001, 114).

Poslovno planiranje bazirano na aktivnostima je dinamički proces koji u prvi plan ističe zahteve kupaca i determiniše odgovarajuće aktivnosti i resurse, kako finansijske, tako i operativne, neophodne za odvijanje tih aktivnosti i blagovremeno reagovanje na zahteve sa tržišta prodaje. Njime se obezbeđuje i detaljna analiza potrebnih resursa i njihovo poređenje sa postojećim u cilju efektivnijeg i efikasnijeg korišćenja i upravljanja njima (Gooderham, G., 2001, 29-43). Snaga plana baziranog na aktivnostima je i u tome što saopštava ciljane nivoe performansi neophodne za isporuku željenog nivoa outputa kupcima. Ovi ciljani nivoi pomažu preduzeću da planira kapacitete i determiniše performanse neophodne za isporuku zahtevanog nivoa outputa kupcima (Sharman, P., 2000, 46). U okviru planiranja baziranog na aktivnostima posmatraju se dve forme kapaciteta, na nivou aktivnosti i na nivou resursa. Fundamentalna karakteristika ovog sistema planiranja kao dela procesa strategijskog planiranja, odnosi se upravo na usmerenost ka dodatnom kapacitetu koji će biti u službi proizvodno-prodajnog asortimana, obima aktivnosti i resursa (Antić, Lj., Novičević, B., 2011, 390). Budžet, kao rezultat poslovnog planiranja baziranog na aktivnostima, koristi se kao osnov za evaluaciju uspeha u postavljanju i izvršenju operativnih i strategijskih ciljeva preduzeća.

Metode koje mnoge kompanije koriste kako bi ostvarile širi uvid u poslovanje i postavile ostvarive planove su: skeniranje okruženja, fidbek kupaca i analiza organizacionog gepa (Wade, D., Recardo, R., 2001, 119). Informacije iz ovih izvora se koriste upravo za razvoj poslovnog plana na bazi aktivnosti.

Svrha skeniranja okruženja sastoji se u oceni tržišnog okruženja za postojeće proizvode ili usluge, identifikaciji sadašnjih i potencijalnih kupaca, uvidu u razvoj novih proizvoda i usluga iz drugih grana, uvidu u globalna dešavanja i daleku budućnost. Skeniranje se izvodi upotrebom marketing istraživanja, granskih glasila, futurističkih članaka, sajmova, novina i mišljenja eksperata.

Dvostruka svrha analize fidbeka kupaca je u proceni satisfakcije kupaca postojećim proizvodima, ali i proceni verovatnoće da kupac ponovo kupi isti ili sličan proizvod iz ponude kompanije. Fidbek kupaca je od suštinskog značaja kod: identifikovanja atributa proizvoda i kupaca, identifikovanja potreba za novim proizvodima, identifikovanja i određivanja prioriteta i ugrađivanja tih saznanja u sistem planiranja, identifikovanja, dokumentovanja i reagovanja na trendove, identifikovanja i lociranja kontakata sa kupcima, procene obaveza i odgovornosti predstavnika kompanije na mestu kontakta sa kupcima, ocene reagovanja predstavnika na pritužbe kupaca i identifikovanja performansi koje treba nagraditi. U tu svrhu koriste se različiti instrumenti, kao što su ankete, intervjui, fokus grupe, fidbek od profesionalnih udruženja, dnevnicu korisnika, tzv. „misteriozni kupac“ i sl.

Svrha analize organizacionog gepa sastoji se u ispitivanju internih kapaciteta kompanije za ispunjenje svih zahteva koje sa sobom nosi implementacija strategije. Neki od primera internih sposobnosti odnose se na: identifikovanje neusklađenosti

u organizacionoj arhitekturi, ocenu međufunkcionalne kooperacije, ocenu horizontalne i vertikalne efikasnosti, pogled u budućnost kroz moguće projekte istraživanja i razvoja itd.

Poslovno planiranje bazirano na aktivnostima sastoji se iz pet glavnih komponenti: utvrđivanja aktivnosti, predviđanja ishoda aktivnosti, kreiranja ciljnih pokazatelja za procenu napora ili ishoda aktivnosti, predviđanja izvora podataka upotrebljenih za procenu ishoda aktivnosti i utvrđivanja odgovornosti za kompletiranje aktivnosti i kvalitet njihovog ishoda (Wade, D., Recardo, R., 2001, 121).

Između tipičnog poslovnog plana i plana baziranog na aktivnostima ima fundamentalnih razlika, iako su i jedan i drugi instrumenti za merenje performansi i procenu odstupanja ostvarenih od planiranih rezultata tokom godine. Prvo i najvažnije, plan prema aktivnostima pokriva sve neophodne aktivnosti koje su identifikovane analizom odstupanja i uzroka tih odstupanja. Drugo, plan baziran na aktivnostima bavi se i ishodom svih aktivnosti. Treće, on sadrži planske mere performansi za sve aktivnosti, odnosno njihove ishode. Četvrto, navodi sve izvore podataka za ocenu performansi zaposlenih. Peto, identifikuje odgovornosti i osobe odgovorne za svaku aktivnost.

Poslovni plan baziran na aktivnostima treba da sadrži perspektive koje su navedene u jednom od odabranih multidimenzionalnih sistema za merenje performansi i set mera kojima se plan povezuje sa formulisanom i razvijenom poslovnom strategijom. Na ovom mestu ćemo navesti minimalne zahteve koje treba da zadovolji jedan kvalitetan poslovni plan baziran na aktivnostima, usaglašen sa poznatim sistemom Balanced Scorecard (Najrazvijeniji od svih sistema mera performansi je Balanced Scorecard Kaplana i Nortona, koji ima 4 perspektive. U ranim 90-im, pre popularnosti Norton-Kaplan koncepta, studije su pokazale da postoji širi set perspektiva Balanced Scorecard-a, sa širokim setom ključnih mera, zasnivajući se na raznim sistemskim pristupima istraživanju i merenju performansi na nivou celine preduzeća. Na ovom mestu prezentovaćemo Balanced Scorecard koji sadrži pet perspektiva, Wade, D., Recardo, R., 2001, 122-124):

- Unutar *finansijske perspektive* menadžer i njegov neposredni supervizor utvrđuju finansijski ishod svog područja odgovornosti, pri čemu finansijski planski indikatori mogu uključiti kombinovana racia, obuhvatajući razne izdatke i primitke.
- Aktivnosti vezane za *perspektivu kupaca* su usmerene na rast broja kontakata sa kupcima, razvoj indeksa satisfakcije kupaca i praćenje osobina proizvoda relevantnih za kupce, čime se doprinosi ostvarenju opšteg cilja zadržavanja postojećih i privlačenja novih kupaca.
- Operativna izvrsnost, karakteristična za *perspektivu internih poslovnih procesa*, odnosi se na usaglašenost sa standardima količina i kvaliteta, redukciju troškova, trajanja poslovnog ciklusa i sl., pri čemu je neminovna usaglašenost aktivnosti u ovoj i ostalim perspektivama (na primer,

rešavanje određenog problema vezanog za kupce efikasno uvećava produktivnost).

- *Perspektiva rasta i inovacija* prati odgovornost zaposlenih za obuku i stalna unapređenja procesa, za prihvatanje i prenošenje inovacija i unapređenja.
- *Perspektiva organizacije* identifikuje aktivnosti imanentne liderstvu, menadžmentu, zaposlenima, tehnološkoj arhitekturi i organizacionoj strukturi koje su kritične za uspeh preduzeća, a odnose se na timski rad i kooperaciju, razvoj nivoa kvaliteta liderskih veština, kvaliteta komuniciranja i upravljanja performansama.

Sadržaj svake kolone plana baziranog na aktivnostima mora biti precizno utvrđen kako bi odgovorio na zahteve uspešnog poslovnog planiranja. S tim u vezi, lista *planiranih aktivnosti*, koje treba da budu pod direktnom kontrolom zaposlenog, je duga i promenljiva. Svaka aktivnost ima svoj *krajnji ishod*, proizvod ili uslugu (na primer, output aktivnosti „saosećanja sa kupcima“ je zadovoljeni kupac). Iako deluje očigledno, većina menadžera je iznenađena pri sagledavanju identifikovanja (odnosno neidentifikovanja) zaposlenih sa ishodom aktivnosti. *Planske mere*, kao standardi performansi aktivnosti, odnosno njihovih ishoda, se obično izražavaju u formi racia poput „redukcije škarta za 23% tokom 3 meseca“ ili „rasta satisfakcije u roku od 6 meseci“. *Izvori podataka* pokazuju odakle potiču prikupljene informacije, odnosno odakle će se one tek prikupljati. Tako, izvor podataka informacija vezanih za timski rad i kooperaciju trebalo bi da budu opservacije članova tima, kao i fidbek od strane menadžera. Izvorima se smatraju i dnevници, revizije, izveštaji, ankete itd. *Rejting* kolona sa rezultatima ukazuje na stepen u kome su individue obavljale svoja zaduženja, ostvarile svoje ciljeve, ispunila planirane finansijske ili mere performansi na polju ljudskih resursa.

Komponente poslovnog plana baziranog na aktivnostima, prikazane su u pregledu 1.

Dosegnuti do punog potencijala planiranja baziranog na aktivnostima nije nimalo lako. Njega je tehnički veoma teško implementirati, zahteva duže iskustvo u korišćenju obračuna i upravljanja troškovima baziranim na aktivnostima, kao i upotrebu savremenih sistema i instrumenata za merenje performansi. Takođe, on iziskuje nov način razmišljanja o ulozi aktivnosti i resursa u izvršenju plana. Međutim, uspešnom implementacijom ovakvog načina planiranja ostvaruju se brojne prednosti reflektovane u selektivnom prilagođavanju radne snage, boljoj alokaciji opštih troškova, identifikovanju aktivnosti koje ne dodaju vrednost, potpunijoj informativnoj bazi za sagledavanje strategijskih pitanja i analizu troškova u skladu sa lancem vrednosti preduzeća kao celine i njegovih užih organizacionih delova itd. (Novičević, B., Antić, LJ., 2009, 275).

Pregled 1. Komponente poslovnog plana baziranog na aktivnostima

Perspektive/ Aktivnosti	Ishodi aktivnosti	Ciljne mere	Izvori podataka	Rejting
Finansijska perspektiva				T
Prinos na sopstveni kapital		20%	Fin. izveštaji	T
Dodata ekonomska vrednost		15%	Fin. izveštaji	T
Perspektiva kupaca				T-
Uvećanje rac. zadržavanja kupca	Postojana baza kupaca	94%	Ankete	T-
Uvećanje rac. satisfakcije kupca	Lojalna baza kupaca	99%	Ankete	T-
Perspektiva operativnih procesa				T
Procenat reklamacija elektr.putem		2.5%	Revizije	T
Procenat regulisanih reklamacija		2.5%	Revizije	Th
Perspektiva rasta i inovacija				T
Uvećanje tržišnog udela		20%	Ankete	T
Procenat dostignutih ciljeva		93%	Izveštaj tima	Th
Perspektiva organizacije				T+
Uveć. indeksa satisfakcije zaposl.	Angažovani radnici	>81%	Izveštaj menadž.	T+
Smanj. žalbi zaposlenih	Smanjenje troškova	<22%	Izveštaj menadž.	T+
Uvećanje indeksa liderstva	poslovanja	>86%	Izveštaj menadž.	T+

Th = 80-90% od ciljnog

T- = 91-95% od ciljnog

T = 96-104% od ciljnog

T+ = 105-114% od ciljnog

Izvor: Wade, D., Recardo, R., 2001, 126

Zaključak

Kao okvir za usvajanje godišnjeg budžeta, strategijsko planiranje je i instrument razvoja menadžmenta, mehanizam koji primorava menadžere da gledaju unapred, kao i sredstvo usaglašavanja ciljeva menadžera sa strategijskim ciljevima preduzeća. Njegov konačan cilj je prevođenje strategijskih ciljeva u operativne aktivnosti.

Instrumentom za realizaciju strateških ciljeva smatra se, pre svega, poslovni budžet. On pokazuje očekivani iznos finansijskog rezultata preduzeća za određeni period, a čini ga set pojedinačnih usaglašenih planova preduzeća. Pripremi poslovnog plana, koji obuhvata očekivane prihode i rashode za određeni period, prethodi analiza tzv. kruga profita, na koju se nadovezuju analiza krugova gotovine i prinosa na akcijski kapital, kako bi se sagledala snabdevenost resursima za implementaciju plana profita.

Poslovno planiranje bazirano na aktivnostima je dinamički proces kojim se naglašavaju zahtevi kupaca i determinišu odgovarajuće aktivnosti i resursi, kako finansijski, tako i operativni, neophodni za odvijanje tih aktivnosti i blagovremeno reagovanje na zahteve potrošača. Takođe, njime se obezbeđuje poređenje potrebnih resursa sa postojećim u cilju efektivnijeg i efikasnijeg korišćenja i upravljanja njima.

Literatura

- Anthony, R. and Govindarajan, V., 2007., *Management Control Systems*, McGraw Hill, International edition;
- Dressler, S., 2004., *Strategy, Organization and Performance Management - from basics to best practice*, Universal Publishers Boca Raton, Florida;
- Gooderham, G., 2001., "The Top 10 Lessons of Implementing Performance management systems", *Journal of Cost Management*, january/february, 29-43;
- Sharman, P., 2000., "Cost and Performance Management in the Age of Global Change", *Journal of Cost Management*, september/oktober, 40-47;
- Simons, R., 2000., *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy, Text and Cases*, Prentice Hall, New Jersey;
- Wade, D. and Recardo, R., 2001., *Corporate Performance Management - How to Build a Better Organization Through Measurement Driven Strategic Alignment*, Butterworth Heinemann;
- Antić, Lj. i Novičević, B., 2011., „Budžetiranje na nultoj osnovi i budžetiranje zasnovano na aktivnostima kao alternativni sistemi računovodstvenog planiranja“, *Ekonomske teme*, 3/2011, Ekonomski fakultet, Niš;
- Andelković Pešić M., Janković Milić, V., Stanković, J., 2012., "Significance of Business Quality Management for Increasing Competitiveness of Serbian Economy", *Serbian Journal of Management*, Vol. 7, No 1, 149-170;
- Malinić, D., 2005., "Strateški i operativni kontroling", *Računovodstvo i poslovne finansije u savremenim uslovima poslovanja-stanje i perspektive*, 82-108, XXXVI Simpozijum SRRS, Zlatibor;
- Malinić, S., 2010., „Odgovornost upravljačkih računovođa u primeni savremenih koncepata upravljanja troškovima“, *Mogućnosti i ograničenja razvoja računovodstvene profesije u Srbiji*, 181-199, 41. Simpozijum SRRS, Zlatibor;
- Novičević, B., 2003., *Upravljačko računovodstvo-budžetska kontrola*, Ekonomski fakultet, Niš;
- Stevanović, N. i Malinić, D., 2003., *Upravljačko računovodstvo*, Ekonomski fakultet, Beograd;
- Stevanović, N., 1991., *Obračun troškova*, Ekonomski fakultet, Beograd.

BUSINESS BUDGET - A TOOL FOR IMPLEMENTATION COMPANIES' STRATEGIC GOALS

Abstract: Business budget, or so "master" budget is the basis for the control of realization, and at the same time very powerful tool for the realization of the set of strategic goals. Therefore, it is the key link between business strategy and value creation of companies. Without a business plan, managers can not evaluate the economic impact of various strategic alternatives, and see the impact of formulated and developed strategies to create value for shareholders. For this reason, the aim of this paper is to emphasize the importance of business budget in implementation of strategic objectives and effective execution of operational activities. During the preparation of the article, author will apply methods of analysis based on the available and relevant international literature and practice, methods of synthesis and methods of analogy and continuity.

Key words: operating budget, strategic goals, activities, value creation



**JACANJE INSTITUCIONALNIH KAPACITETA ZA
EFEKTIVNO UPRAVLJANJE OTPADOM OD ELEKTRONSKE
I ELEKTRIČNE OPREME – IZAZOV ODRŽIVOG RAZVOJA
ZEMALJA U PROCESU PRIDRUŽIVANJA EU**

Sonja Jovanović

Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Srbija

✉ sonja.jovanovic@eknfak.ni.ac.rs

Bojan Krstić

Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Srbija

✉ bojan.krstic@eknfak.ni.ac.rs

Vesna Janković Milić

Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Srbija

✉ vesna.jankovic@eknfak.ni.ac.rs

UDK
005.936.5
Pregledni rad

Apstrakt: Neadekvatno upravljanje otpadom od elektronske i električne opreme (waste electrical and electronic equipment - WEEE) dovodi do zagađivanja životne sredine i ugrožavanja zdravlja ljudi. Veći broj zemalja koje su u procesu priključivanja EU karakteriše nesistematski i institucionalno nezaokružen pristup regulisanju WEEE. Ovaj problem je kod njih dosta dugo zapostavljan i neblagovremeno rešavan. Međutim, činjenica da WEEE ima najveći rast i napredne regulative u EU, uticali su na nadležne organe ovih zemalja da se ozbiljnije pozabave institucionalnim rešenjima, usvajanjem nove i unapređenjem postojeće regulative. Odgovarajuća pravna regulativa je na snazi u razvijenim zemljama EU i sveta već dugo, tako da zemlje u procesu pridruživanja EU u njima nalaze primere dobre prakse. Cilj ovog rada je analiza institucionalnih rešenja za upravljanje WEEE u EU i, posebno, u zemljama u procesu pridruživanja EU.

Primljeno:
23.02.2013.
Prihvaćeno:
15.07.2013.

Ključne reči: upravljanje, otpad, regulativa, unapređenje.

Rad je realizovan u okviru projekta 179066 Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije.

1. Uvod

Otpad od elektronske i električne opreme (WEEE) je u poslednjim decenijama postao ekološki problem globalnih razmera. Produkcija ovog otpada predstavlja veliki rizik po prirodnu sredinu i zdravlje ljudi zbog otrovnih supstanci koje sadrži. Ove materije kontaminiraju vazduh, vodu i zemljište. Pored toga, posebna zabrinutost u pogledu ovog otpada postoji zbog sve veće količine i brzine njegovog stvaranja. To je posledica intenzivnog tehnološkog razvoja i zastarevanja električne i elektronske opreme (EEE). S druge strane, WEEE sadrži materije koje se pravilnim tretmanom i preradom mogu ponovo iskoristiti. Tako se stvara mogućnost za ostvarivanje profita, otvaranje novih radnih mesta i povećanje životnog standarda zajednice. Ovo je posebno važno zbog toga što su jer su resursi po definiciji ograničeni (Anđelković Pešić, 2007). Smanjenju zagađivanja životne sredine i negativnog uticaja WEEE na zdravlje ljudi može se doprineti: a) obavezivanjem proizvođača električne i elektronske opreme (EEE) da preuzmu odgovornost za svoje proizvode u svim fazama životnog ciklusa (od momenta proizvodnje do momenta prestanka njihovog rada), b) podsticanjem potrošača da kupuju proizvode izrađene od recikliranih materijala i da WEEE odlažu na odgovarajući način. Kad se pravilno rukuje i sortira, WEEE predstavlja važan izvor sekundarnih sirovina. S druge strane, ako se proces reciklaže loše obavlja, WEEE može biti izvor otrova i kancerogenih materija. Zbog mnogih problema (visoke cene recikliranja, slabog usmeravanja procesa izvoza od strane države, i slično), velika količina ovog otpada završava u zemljama sa nižim ekološkim standardima i/ili sa jeftinom radnom snagom, što proces prerade čine profitabilnijim. Upravo iz ovih razloga je važno efektivno upravljanje WEEE. U tom procesu ključna je adekvatna pravna regulacija ove oblasti.

Međutim, rešavanje tretmana, odnosno regulacija WEEE zahteva zajedničku i koordiniranu aktivnost različitih institucija, organizacija i drugih ključnih vladinih i nevladinih aktera. Generalno, primetna je sve veća zabrinutost nadležnih institucija zemalja EU i drugih razvijenih zemalja u svetu zbog enormnog povećanja količine ovog otpada. Sve veća strepnja od nagomilavanja WEEE je prisutna i u manje razvijenim zemljama u kojima ne postoji adekvatna regulacija ove oblasti. U razvijenim zemljama sveta postoji kvalitetna institucionalna regulacija upravljanja WEEE, ali se u njima zapaža pomerenje fokusa sa politike upravljanja ovim otpadom ka politici sprečavanja stvaranja i povećanja količine otpada. Cilj ovog istraživanja je analiza institucionalnih rešenja za upravljanje WEEE u EU i, posebno, u zemljama u procesu pridruživanja EU. Regulativni mehanizmi u ovoj oblasti treba da budu u funkciji doprinosa ostvarenju koncepta održivog razvoja na način da smanjuju negativan uticaj na prirodnu sredinu, čuvaju prirodne resurse, upošljavaju značajan broj ljudi i, u konačnom, omogućavaju ostvarivanje ekonomskih koristi.

2. Politika regulacije i upravljanje WEEE u Evropskoj uniji

Jedan od osnovnih ciljeva politike upravljanja životnom sredinom u EU jeste racionalno korišćenje prirodnih resursa i unapređenje kvaliteta životne sredine. Ostvarenje ovog cilja podrazumeva prethodno realizovanje mnogih podciljeva. Jedan od prioriteta je efektivno upravljanje WEEE, jer je stopa njegovog rasta u Evropi procenjena na oko 3 do 5% godišnje (Press Release, Basel Conference Addressess Electronic Wasted Challenge, 2006). Politika upravljanja otpadom je značajan segment politike zaštite životne sredine i održivog razvoja. Pre usvajanja zvanične politike regulacije WEEE, nekoliko zemalja EU je imalo zakonska rešenja i prilagođene sisteme upravljanja ovom vrstom otpada. U zajedničkoj politici, Evropska unija je 2003. godine usvojila direktive za tretman WEEE: (a) Direktiva o WEEE (*Waste of Electrical and Electronic Equipment – WEEE*) (Directive 2002/96/EC, 2003) i (b) Direktiva o ograničenjima za upotrebu opasnih materija (*Restriction of the use of hazardous substances – RoHS*) (Directive 2002/95/EC 2003).

Akcent u prvoj, *WEEE direktivi* je na prevenciji stvaranja ovog otpada, reciklaži i drugim formama njegovog ponovnog korišćenja. „To, takođe, zahteva unapređenje ekoloških performansi svih učesnika u životnom ciklusu električne i elektronske opreme (proizvođača, distributera i korisnika), kao i učesnika koji su direktno uključeni u tretman WEEE” (Directive 2002/96/EC 2003, 26).

Ova Direktiva trebalo bi da omogući povećanje efektivnosti upravljanja WEEE na sledeći način: a) Selektivnim prikupljanjem WEEE pomoću odgovarajućih sistema; b) Ostvarivanjem stope prikupljanja WEEE na nivou od 4 kg po stanovniku godišnje; c) Potenciranjem individualne odgovornosti proizvođača u smislu dostizanja stope ponovne upotrebe, reciklaže i obnove (reuse, recycle and recovery rate) od 50-80%; d) Pružanjem informacija krajnjim korisnicima koji učestvuju u sakupljanju i reciklaži. Takođe, u cilju prevencije zagađenja, smanjenja emisije štetnih materija i uticaja na životnu sredinu postoji zahtev da se primenjuje „najbolja raspoloživa tehnika“ (BAT – best available techniques) (Implementation Program for Directive 2002/96/EC on Waste Electrical and Electronic Equipment and Directive 2002/95/EC on the Restriction of the use of Certain Hazardous Substances in Electrical and Electronic Equipment in Bulgaria 2004, 11).

Svrha *RoHS direktive* („*Directive on the restriction of the use of certain hazardous substances in electrical and electronic equipment*“) jeste usaglašavanje zakona zemalja članica EU o smanjenju prisutnosti opasnih supstanci u EEE, kao što su olovo, živa, kadmijum i druge. U ovoj Direktivi (article 4) je kao rok postavljen za zamenu ovih opasnih materija nekim drugim materijama 1.7.2006. godine. Sve determinisano u ovoj Direktivi (Directive

2002/95/EC 2003) usmereno je na ostvarenje konačnog cilja. Taj cilj je zaštita zdravlja ljudi i životne sredine kroz pravilno odlaganje i ponovno korišćenje otpada nastalog proizvodnjom i upotrebom ovih aparata. Direktiva RoHs u svojim specifikacijama tačno određuje koliki procentualni udeo teških metala i drugih supstanci, u odnosu na masu, svaka komponenta EEE može da sadrži. Drugim rečima, predložena je maksimalna koncentracija određenih supstanci u EEE.

U ovim direktivama se posebno potencira da svaka država pojedinačno može da doprinese poboljšanju situacije u pogledu ekološki prihvatljivog proizvodnja, odlaganja i ponovne korisne upotrebe otpada, nakon procesa njegovog recikliranja. Međutim, mnogo značajniji efekti mogu se ostvariti zajedničkom akcijom baziranom na uvažavanju principa održivog razvoja.

U EU se promoviše smanjenje stvaranja otpada u skladu sa načelom smanjenja problema otpada na samom izvoru (mestu nastanka). U tom pravcu se vode kampanje uvođenja čistije tehnologije i širenja javne svesti o ovom problemu. Međutim, procesi ponovne upotrebe i recikliranja WEEE takođe predstavljaju važne ciljeve. „Produženje životnog ciklusa predstavlja najbolju alternativu. Sledeća opcija je ponovna upotreba delova i reciklaža, dok je spaljivanje i odlaganje na deponije najlošije rešenje“ (Faure, Skogh, 2003, 102).

Tabela 1. Otpad od elektronske i električne opreme u nekim zemljama EU u 2008 (u tonama)

Zemlja/veliki kućni aparati	Proizvodi lansirani na tržište	Prikupljeni otpad	% sakupljenog otpada u odnosu na ukupan broj EE proizvoda na tržištu	Ukupno reciklirano i ponovno iskorišćeno	Učešće recikliranog i ponovno korišćenog otpada u ukupno prikupljenom otpadu	Tretirano u državama članicama EU
1	2	3	$4=3/2*100\%$	5	$6=5/3*100\%$	7
Ujedinjeno Kraljevstvo	696.115,83	492.747,97	70,7	194.042,82	39,3	-
Nemačka	673 297	260.269	38,6	220.879	84,8	257.761
Španija	448 810	251.403	56	203.636	80,9	251.403
Francuska	870 095	173.570	20	135.085	77,8	162.931
Italija	641 547	106.386	16,5	-	-	219.277
Švedska	99 955	70.055	70	60.597	86,4	70.471
Norveška*	71 698	45.937	64	35.386	77	30.936
Belgija	96 240,67	39.171,61	40,7	30.443,5	77,7	35.825,94
Holandija	-	38.946	-	31.517	80,9	38.938
Danska	76 108	35.579	46,7	33.279	93,5	39.485

*Norveška nije članica EU, ali je obuhvaćena analizom EUROSTAT-a.

Izvor: Waste Electrical and Electronic Equipment (WEEE), Eurostat

U tabeli 1 je prikazana analiza WEEE u prvoplasiranih deset zemalja EU u kojima je najviše sakupljeno ovog otpada (mereno u tonama) u 2008. godini. U Ujedinjenom Kraljevstvu je od ukupne količine EEE (mereno u t) na tržištu sakupljeno kao otpad 70%. Od ukupno sakupljenog otpada reciklirano je ili ponovo upotrebjeno oko 40%. U Nemačkoj je 2008. godine od ukupne količine EEE na tržištu sakupljeno oko 38% WEEE. Procenat recikliranja i ponovne upotrebe je visok i iznosi oko 85% ukupnog sakupljenog WEEE. Gotovo sva količina ovog otpada je tretirana na teritoriji ove zemlje. Španija je, na primer, sakupila oko 56% WEEE od ukupne količine EEE plasirane na tržište. Od ukupne količine otpada na teritoriji ove zemlje reciklirano je oko 80%, a preostali deo je izvezen i, uglavnom, recikliran u drugim zemljama EU.

Tabela 2: Komparativni prikaz prosečno sakupljenog WEEE (kg/stanovnik) po kategorijama – benčmarking zemalja EU sa Japanom, Norveškom i Švajcarskom

Zemlja	Kategorija*										Ukupno
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Japan	2,58	n.d.	n.d.	0,82	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	N/A
Norveška	8,15	0,46	2,68	2,01	-	-	0,04	0,06	-	0,01	13,41
Švajcarska	4,19	1,40	3,52	2,17	0,12	0,04	0,01	0,00	0,00	0,00	11,44
Austrija	2,00	0,3	0,1	0,2	0,1	Inc2	Inc2	Inc2	Inc2	Inc2	2,77
Belgija	2,99	1,12	1,16	1,64	0,20	0,14	0,00	0,02	0,00	0,00	7,26
Češka	0,14	0,00	0,12	0,05	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,01	0,33
Estonija	0,48	0,00	0,04	0,10	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	0,63
Finska	4,75	0,28	1,44	1,30	0,27	0,03	0,00	0,02	0,01	0,00	8,10
Mađarska	0,91	0,04	0,09	0,22	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,27
Irska	6,68	0,28	0,43	0,67	0,09	0,07	n.d.	n.d.	00,00	n.d.	8,22
Holandija	2,59	0,53	n.d.	1,18	0,03	0,06	0,03	0,00	0,00	0,02	4,44
Slovačka	0,35	0,04	0,05	0,20	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,66
Švedska	5,01	1,41	2,54	2,36	0,74	0,11	0,02	0,02	n.d.	n.d.	12,20
Ujedinjeno Kraljevstvo	7,17	0,54	0,59	1,10	0,04	0,35	0,16	0,00	0,00	0,00	9,95
Japan/Norveška/ Švajcarska - prosek	4,97	0,93	3,10	1,67	0,06	0,02	0,02	0,03	0,00	0,01	10,80
Prosek EU	3,11	0,42	0,65	0,88	0,14	0,08	0,02	0,01	0,00	0,00	5,31

n.d. – nema podataka; Inc2 – uključeno u kategoriju broj 2; N/A – podatak nije raspoloživ

* „Kategorija 1 – veliki kućni aparati; Kategorija 2 – mali kućni aparati; Kategorija 3 – informaciona i telekomunikaciona oprema; Kategorija 4 – električni i elektronski aparati za svakodnevnu upotrebu; Kategorija 5 - rasveta; Kategorija 6 – električni i elektronski aparati; Kategorija – igračke i oprema za sport i zabavu; Kategorija 8 – medicinski uređaji; Kategorija 9 – instrumenti za praćenje i kontrolu; Kategorija 10 – dispenceri“ (2008 Review of Directive 2002/96 on Waste Electrical and Electronic Equipment, 72)

Izvor: 2008 Review of Directive 2002/96 on Waste Electrical and Electronic Equipment, 72

Pored Ujedinjenog Kraljevstva, Švedska je zemlja u kojoj je najviše sakupljeno WEEE u odnosu na ukupnu količinu EEE koja je plasirana na tržište, a nakon nje, dolaze Španija i Danska. U svim zemljama, osim u Ujedinjenom Kraljevstvu, zabeležen je visok procenat reciklaže i ponovne upotrebe WEEE. U Danskoj, Švedskoj, Nemačkoj, Španiji i Holandiji, ovaj procenat iznosi preko 80. Na taj način su ove zemlje ispunile zahtev istaknut u WEEE direktivi. Što se tiče prikupljanja i reciklaže WEEE, uglavnom svaka zemlja u okviru svojih kapaciteta to čini, a veoma male količine WEEE se izvoze u druge zemlje. Izuzetak je Norveška koja oko 1/4 WEEE tretira u drugim zemljama članicama, a oko 3% izvozi u zemlje van EU.

Benčmarking (komparativna) analiza zemalja EU sa Japanom, Norveškom i Švajcarskom prikazana je u tabeli 2. Analiza podrazumeva sakupljenu količinu WEEE prema kategorijama (od 1 do 10) iskazano u kilogramima po stanovniku. Ova analiza je pokazala da zemlje EU skoro dva puta manje u proseku sakupe WEEE po stanovniku u odnosu na prosek pomenute tri zemlje (Japan, Norveška, Švajcarska). Švedska je jedina zemlja u EU koja je u ovoj analizi imala bolje performanse sakupljanja WEEE (prosek 12,20) od performansi najboljih zemalja u ovoj oblasti (prosek 10,80).

Međutim, prosek EU zemalja od 5,31 kg/stanovnik, veći je od postavljenog cilja od 4 kg/stanovniku, koji je predviđen WEEE direktivom. Značajan broj zemalja EU je premašio ovaj cilj (UK – 9,95; Irska – 8,22; Finska – 8,10; Belgija – 7,26; Holandija – 4,44), što znači da „aktuelna WEEE direktiva, sa postavljenim ciljem od 4 kg/stanovniku prikupljenog otpada, nije dovoljno izazovna za zemlje EU15“ (2008 Review of Directive 2002/96 on Waste Electrical and Electronic Equipment, 72). Međutim, za zemlje koje su potencijalne članice EU i ostale evropske zemlje, ovaj ciljani nivo će sigurno predstavljati veliki izazov.

Pored navedenih pokazatelja u upravljanju WEEE, relevantno je pratiti troškove tretmana ovog otpada, kako bi se projektovala potrebna ulaganja za realizaciju različitih projekata prikupljanja, odlaganja, reciklaže i ponovne upotrebe. Analiza troškova je veoma značajna pri proceni profitabilnosti projekta (Andelković Pešić, 2006). U tabeli 3 prikazuju se troškovi tretiranja WEEE po nekim kategorijama EEE. Troškovi se izražavaju u novčanim jedinicama (euro) po toni količine EEE. Identifikuje se različit nivo ovih troškova po različitim kategorijama EEE. Ovi troškovi su najniži za velike kućne aparate, a najviši za kategoriju plinskih lampi.

Tabela 3: Upoređenje troškova za tretman WEEE u 2009. godini (u eurima po toni)

Zemlja/kategorija EEE	Veliki kućni aparati	Rashladni uređaji	Ekrani	Mali kućni aparati	Plinske lampe
Austrija	70	150	160	70	600
Bugarska	82	255	290	204	900

Izvor: Prilagođeno prema: Analysis of the different systems of management WEEE used in EU countries and benchmark of Serbian practices and options for improvement 2011, 37

Za upravljanje troškovima tretiranja WEEE, neophodno je uzeti u razmatranje sledeće faktore koji mogu uticati na njihov ukupni nivo:

- „Visoki standardi tretmana otpada, npr. za odlaganje na deponije, utiće na povećanje troškova;
- Visoki standardi za tretman visokorizičnog otpada utiće na povećanje troškova;
- Utvrdjivanje planova tretmana WEEE može povećati prihode i smanjiti troškove izvoza otpada;
- Povećanje troškova radne snage povećaće ukupne troškove“ (Analysis of the different systems of management WEEE used in EU countries and benchmark of Serbian practices and options for improvement 2011, 37).

Troškovi radne snage su posebno značajni za razmatranje. Sakupljanje, sortiranje i tretman otpada predstavlja radno intenzivnu aktivnost (Tietenberg 2006, 184). Prema tome, važnost pitanja visokih troškova radne snage naročito dolazi do izražaja prilikom razmatranja seljenja kapaciteta za recikliranje u zemlje ili regione u kojima je radna snaga jeftinija.

3. Uloga države i nevladinog sektora u upravljanju WEEE

Država, odnosno njene institucije imaju vrlo važnu ulogu u rešavanju problema WEEE. U upravljanju ovim otpadom funkcije države su višestruke. U tom smislu, neophodno je sagledati četiri važna aspekta (Implementation Program for Directive 2002/96/EC on Waste Electrical and Electronic Equipment and Directive 2002/95/EC on the Restriction of the use of Certain Hazardous Substances in Electrical and Electronic Equipment in Bulgaria 2004, 40): *pravni, ekonomski, tehnički/operativni i informacioni*.

Pravni aspekt upravljanja ovom vrstom otpada povezuje se sa usvajanjem adekvatne regulative koja bi trebalo da reguliše ovaj segment aktivnosti i uloge države. Mehanizmi i mere za upravljanje WEEE trebalo bi da budu ugrađeni u zakone, strategije, planove ili direktive na nacionalnom nivou. Ovaj okvir trebalo bi da odredi pravila, ciljeve i obaveze svih učesnika u lancu upravljanja ovom vrstom otpada. Stoga, različite zemlje formulišu i implementiraju strategije ili planove upravljanja životnom sredinom ili, pak, u okviru njih, ili posebno, formulišu strategije upravljanja otpadom.

Ekonomski aspekt podrazumeva obezbeđenje neophodnih finansijskih sredstava za podršku ostvarenju planiranih aktivnosti i zacrtanih ciljeva. Budući da ova oblast zahteva politiku subvencioniranja, to je uloga države još značajnija.

Tehnički/operativni aspekt podrazumeva mehanizme i način sprovođenja mera i akcija u cilju sprovođenja/primene zakonske regulative. Ovde je važno

sagledati načine prikupljanja otpada, ali i odlaganja u smislu potrebnih tehnoloških rešenja za njegov tretman.

Informacioni aspekt upravljanja otpadom podrazumeva organizovanje sistema prikupljanja podataka o količini otpada, vrstama, praćenju efektivnosti njegovog prikupljanja, količini tretiranog otpada uz pomoć različitih tehnika i dr. Sistem adekvatnog i pravovremenog informisanja je od izuzetne važnosti za uspostavljanje dobrog sistema planiranja i praćenja ostvarenja ciljeva u upravljanju WEEE.

Bugarska je primer zemlje iz okruženja i članice EU, koja je primenila regulativu i standarde u vezi sa WEEE. U ovoj zemlji EU, upravljanje otpadom je regulisano na način koji je propisan na isti način, kao i u zemljama u EU. Tako, *Zakon o upravljanju otpadom* (Law for Waste Management, Bulgaria 2003) iz 2003. godine i *Uredba o uslovima za promet, tretman i transport električne i elektronske opreme* (Ordinance on the requirements for marketing of electrical and electronic equipment and treatment and transportation of waste electrical and electronic equipment, 2006), regulišu upravljanje električnim i elektronskim otpadom u ovoj zemlji. Kao i ostale zemlje, članice EU, i Bugarska je u potpunosti ugradila odredbe WEEE i RoHS direktiva u ovu Uredbu.

Zakon o upravljanju otpadom (Law for Waste Management, Bulgaria 2003) zasniva se, najpre, na prevenciji štetnog uticaja WEEE na životnu sredinu, zatim na merama za smanjenje količine ovog otpada, preduzimanju mera za obeležavanje, proizvodnju, transport i upotrebu EEE. *Program za implementaciju Direktiva 2002/96/EC i 2002/95/EC* (Implementation Program for Directive 2002/96/EC on Waste Electrical and Electronic Equipment and Directive 2002/95/EC on the Restriction of the use of Certain Hazardous Substances in Electrical and Electronic Equipment in Bulgaria 2004) analizira zahteve koje ove direktive nameću i mogućnosti Bugarske da ih primeni. Tako, prema ovom *Programu*, subjekti koji na tržište iznose EEE za domaćinstva, trebalo bi da obezbede sakupljanje otpada i to najmanje 4 kg po stanovniku godišnje. Informacije o tome objavljuju se u „National Statistical Institute - NSI”. Takođe, ovi subjekti su odgovorni za ostvarivanje sledećih ciljeva:

- „da stopa ponovne upotrebe aparata bude između 70-80% prosečne težine EEE otpada i
- da ponovno korišćenje i recikliranje komponenti, materijala i supstanci bude 50-75% prosečne težine EEE otpada” (Ordinance on the requirements for marketing of electrical and electronic equipment and treatment and transportation of waste electrical and electronic equipment, State Gazette, 36/2006, 6-7).

Pored države, značajna je i uloga *nevladinog sektora*. Naime, projekti nevladinih organizacija mogu da doprinesu rešavanju problema WEEE na

različite načine: umrežavanjem različitih struktura i institucija; ažuriranjem podataka o prikupljanju, reciklaži ili izvozu otpada; kao i aktivnostima u funkciji podizanja svesti privrednih subjekata i građana o ovom problemu.

Područje Balkana obuhvata zemlje u kojima je još uvek nedovoljno razvijena svest građana i nedovoljno potencirana uloga države, kao kreatora politike upravljanja WEEE i garanta implementacije propisa. Iz tih razloga je delovanje nevladinog sektora značajnije kroz realizaciju različitih projekata vezanih za WEEE. Jedan od projekata u ovoj oblasti je „*Balkanska mreža zagovaranja o upravljanju e-otpadom*“. On povezuje nekoliko zemalja ove regije – Srbiju, Makedoniju, Hrvatsku i Bugarsku. Zemlje obuhvaćene ovim projektom imaće koristi tako što će povećati spremnost primene zakona i standarda EU (Balkan E-Waste Management Advocacy Network). Neke od aktivnosti ovog Projekta koje će biti u funkciji ispunjavanja standarda u oblasti upravljanja WEEE su: a) Analiza postojeće situacije u vezi sa ovom vrstom otpada u svakoj od navedenih zemalja u projektu; b) Medijska kampanja i organizovanje javnih događaja u cilju podizanja svesti stanovništva; c) Razmena znanja i iskustava sa predstavnicima stručnih organizacija iz zemalja EU; d) Radionice i treninzi za potencijalne edukatore o značaju uključenja svih društvenih grupa i struktura u problem otpada koji raste velikom brzinom i stvara probleme po životnu sredinu i društvo.

4. Planovi i regulativa za tretman WEEE u zemljama u procesu priključenja EU

Zemlje u procesu priključenja EU (Srbija, Crna Gora, Hrvatska, Bosna i Hercegovina) čine napore za regulisanje oblasti WEEE donošenjem različitih planova, strategija i zakonskih propisa, koji su utemeljeni na principima održivog razvoja i postojeće regulative EU. Zahtevi determinisani u spomenutim direktivama EU, ove zemlje nužno inkorporiraju u svoje zakonodavstvo, kako bi se uredio postupak i način upravljanja WEEE. Ipak, iskustva navedenih zemalja i proces regulisanja ove oblasti se razlikuje, pa je nužno razmotriti dosadašnje rezultate, ali i planove vezane za upravljanje WEEE.

Srbija.- Imajući u vidu intenciju ove zemlje za pridruženje EU, mnogi preduslovi u vidu harmonizacije zakonskih rešenja i regulativa trebalo bi da budu ispunjeni. Jedno od posebno osetljivih područja jeste usaglašavanje propisa iz oblasti zaštite životne sredine, a u okviru toga i upravljanja otpadom. „Identifikovani su sledeći problemi u upravljanju otpadom u Republici Srbiji: nedovoljna infrastruktura za tretman i odlaganje otpada, zajedničko odlaganje komunalnog i opasnog otpada iz domaćinstava, nedostatak podataka o sastavu i tokovima otpada, nepostojanje postrojenja za skladištenje, tretman i odlaganje opasnog otpada, zagađenje zemljišta, površinskih i podzemnih voda otpadom“ (Izveštaj o stanju životne sredine u Republici Srbiji za 2009. godinu, 2010, 52).

U Srbiji je oblast upravljanja elektronskim i električnim otpadom regulisana u nekoliko propisa. Najvažniji su *Zakon o upravljanju otpadom* (Zakon o upravljanju otpadom, Sl. glasnik Republike Srbije, br. 36/2009 i 88/2010) iz 2009. godine i *Strategija upravljanja otpadom za period 2010-2019*. (Strategija upravljanja otpadom za period 2010-2019, Službeni glasnik Republike Srbije 29/2010-13).

Zakon o upravljanju otpadom (Zakon o upravljanju otpadom, Sl. glasnik Republike Srbije, br. 36/2009 i 88/2010) kao osnovne ciljeve navodi: prevenciju nastajanja otpada, reciklažu i ponovno korišćenje otpada, unapređenje postupaka za odlaganje otpada, bolji informacijski sistem o stanju odlagališta otpada, kao i razvijanje lične i društvene svesti u značaju ove problematike. Što se tiče upravljanja WEEE, ovaj *Zakon* zabranjuje njegovo odlaganje bez prethodnog tretmana. Takođe, otpadne tečnosti iz EEE moraju biti tretirane na odgovarajući način. Delatnost sakupljanja, tretmana i odlaganja otpada je strogo regulisana na način da se moraju posedovati dozvole za ovu vrstu delatnosti, kao i voditi pedantna evidencija o količini i vrsti ovih proizvoda. Pored toga, *Zakon* (Zakon o upravljanju otpadom, Sl. glasnik Republike Srbije, br. 36/2009 i 88/2010) pruža mogućnost da se drugim propisima bliže reguliše zabrana ili ograničenje korišćenja EEE koji sadrže opasne materije. Na ovaj način, *Zakonom* su postavljeni okviri za usklađivanje sa napred spomenutim direktivama Evropske unije – WEEE direktiva i RoHS direktiva (prevencija stvaranja električnog i elektronskog otpada, reciklaža i drugi oblici ponovnog korišćenja, smanjenje prisutnosti opasnih supstanci u električnim i elektronskim aparatima). Bliže regulisanje i kvantitativno ograničavanje postojanja ovog otpada trebalo bi dodatno regulisati.

U strateškim dokumentima Republike Srbije, bez obzira na to što ne postoji obaveza implementacije direktiva EU iz oblasti upravljanja otpadom, uključuju se ipak ciljevi i zahtevi EU. Tako, *Strategija upravljanja otpadom za period 2010-2019*. (Strategija upravljanja otpadom za period 2010-2019, Službeni glasnik Republike Srbije 29/2010-13) sadrži osnovne smernice regulisanja ove oblasti zasnovane na uputstvima i zahtevima koje propisuje EU, što je i eksplicitno naglašeno: “Strategija upravljanja otpadom određuje osnovnu orijentaciju upravljanja otpadom za naredni period, u saglasnosti sa politikom EU u ovoj oblasti i strateškim opredeljenjem RS i usmerava aktivnosti harmonizacije zakonodavstva u procesu približavanja zakonodavstvu EU” (Strategija upravljanja otpadom za period 2010-2019, Službeni glasnik Republike Srbije 29/2010-13). U pomenutoj *Strategiji* se ističe da prethodna *Nacionalna strategija upravljanja otpadom za period 2003-2008. godina*, nije dala očekivane rezultate. Od realizatora aktuelne *Strategije* se očekuje da se ti rezultati ostvare.

Kada je u pitanju WEEE, u *Strategiji* (Strategija upravljanja otpadom za period 2010-2019, Službeni glasnik Republike Srbije 29/2010-13) se navodi da u Srbiji nema preciznih podataka o njegovoj količini. Procene su da godišnje nastaje oko 30.000 tona ovog otpada, a količina EEE koja se godišnje uveze je oko 85.600 tona. U analizi postojeće situacije vezane za ovaj otpad ističe se da „nedostaje sistem upravljanja WEEE. U Republici Srbiji se reciklira samo nekoliko procenata WEEE godišnje“ (Strategija upravljanja otpadom za period 2010-2019, Službeni glasnik Republike Srbije 29/2010-13, 29). Reciklaža ovog otpada zastupljena je samo u većim centrima u zemlji (Stanković, Anđelković-Pešić, Janković-Milić, 2012). Pored toga, ono što nedostaje u upravljanju ovim otpadom jeste usvajanje propisa kojima bi se uredio način i postupak upravljanja otpadom na osnovu zahteva iz EU WEEE i RoHS EU direktiva. Projektovane količine i investiciona ulaganja u upravljanju WEEE u Srbiji do 2019. godine prikazane su u tabeli 4.

Tabela 4: Projektovane količine i investiciona ulaganja u upravljanje WEEE u Srbiji do 2019.

<i>Godina</i>	2010.	2014.	2019.
<i>Projektovane količine otpada, u hiljadama tona po godini</i>	30	35	40
<i>Period</i>	2010-2014	2015-2019	2010-2019
<i>Procena investicionih troškova, u milionima eura</i>	8	8	15

Izvor: adaptirano prema Strategija upravljanja otpadom za period 2010-2019, Službeni glasnik Republike Srbije 29/2010-13

Da bi se mogao pratiti napredak u realizaciji postavljenih ciljeva, neophodno je determinisati sistem pokazatelja. Ključno je meriti dva ključna indikatora: ukupnu količinu proizvedenog WEEE godišnje i ukupnu količinu WEEE po stanovniku godišnje. Međutim, pored uključivanja ovih indikatora, treba dizajnirati mnogo potpuniji i kvalitetniji sistem indikatora za upravljanje WEEE.

Crna Gora. - Institucionalni pristup upravljanju otpadom u ovoj zemlji bazira se nekoliko sledećih dokumenata: *Zakonu o upravljanju otpadom* (Zakon o upravljanju otpadom, Sl. list RCG, br. 80/05 od 28.12.2005, Ukaz o proglašenju ovog Zakona od 26.08.2008.), *Strateškom master planu za upravljanje otpadom na republičkom nivou* (Strateški master plan za upravljanje otpadom na republičkom nivou, Crna Gora 2005) i *Planu upravljanja otpadom u Crnoj Gori za period od 2008-2012.* (Plan upravljanja otpadom u Crnoj Gori za period od 2008-2012, 2008).

Zakon o upravljanju otpadom (Zakon o upravljanju otpadom, Sl. list RCG, br. 80/05 od 28.12.2005, Ukaz o proglašenju ovog Zakona od 26.08.2008.) uređuje najznačajnija pitanja upravljanja otpadom u Crnoj Gori. Prvi princip na kome se zasniva upravljanje otpadom, naveden u ovom *Zakonu* (Zakon o upravljanju otpadom, Sl. list RCG, br. 80/05 od 28.12.2005, Ukaz o proglašenju ovog Zakona od 26.08.2008.) je princip čija bi primena trebalo da „doprinosi ostvarivanju ciljeva održivog razvoja“ (Zakon o upravljanju otpadom, Sl. list RCG, br. 80/05 od 28.12.2005, Ukaz o proglašenju ovog Zakona od 26.08.2008.). Uočava se da prilikom definisanja principa upravljanja otpadom nije razgraničeno da li je održivi razvoj koncept razvoja ili, pak, princip na kome se zasniva razvoj. Uobičajeno je u strateškim dokumentima EU iz oblasti upravljanja otpadom, pa i u *Strategiji upravljanja otpadom Srbije* (Strategija upravljanja otpadom za period 2010-2019, Službeni glasnik Republike Srbije 29/2010-13), da je prvi princip - „princip prevencije“. Regulisanje segmenta upravljanja WEEE u okviru ovog crnogorskog Zakona je izvršeno čl. 50, koji je u suštini identičan čl. 50 *Zakona upravljanja otpadom Republike Srbije* (Zakon o upravljanju otpadom, Sl. glasnik Republike Srbije, br. 36/2009 i 88/2010). Ovom regulacijom nije obuhvaćeno postavljanje okvira za zabranu ili redukciju opasnih materija u EEE.

Plan upravljanja otpadom u Crnoj Gori za period od 2008-2012. (Plan upravljanja otpadom u Crnoj Gori za period od 2008-2012, 2008) predstavlja dokument u kome su ugrađene osnovne smernice upravljanja otpadom koje je definisala EU. Tako se, u osnovi ovog Plana, nalazi prevencija nastajanja otpada, a to je osnovni cilj na kome su zasnovane direktive i standardi EU. Kada je reč o WEEE, u ovom *Planu* (Plan upravljanja otpadom u Crnoj Gori za period od 2008-2012, 2008) je naglašeno da o ovoj vrsti otpada ne postoje podaci o količinama i njegovim izvorima. Međutim, postoji sve veća zainteresovanost za problem ovog otpada i sigurno je neophodno uspostaviti sistem informisanja za upravljanje WEEE. Neki od pravaca delovanja ka uređenju ove problematike jesu (Plan upravljanja otpadom u Crnoj Gori za period od 2008-2012, 2008, 66): a) Uspostavljanje sistema sakupljanja ovih vrsta otpada; b) Obezbeđenje sistema za razgradnju u cilju sakupljanja reciklabilnih materijala, ili ako to nije u moguće, obezbeđenje sistema za odnošenje i pravilno uklanjanje ove vrste otpada; c) Obezbeđenje rukovanja delovima uređaja/opreme koji spadaju u grupu opasnog otpada, koje bi trebalo da bude u skladu sa nacionalnim i stranim propisima iz oblasti upravljanja opasnim otpadom; d) Prikupljanje podataka o sakupljenim istrošenim EEE, reciklabilnim materijalima i opasnom otpadu iz EEE treba da se dostavljaju redovno nadležnim institucijama; e) Sprovođenje programa obuke.

Hrvatska.- Za razliku od zemalja potencijalnih kandidata za ulazak u Evropsku uniju, Hrvatska, kao zemlja koja postaje članica EU 2013. godine, u obavezi je da svoje zakonodavstvo u potpunosti uskladi sa zakonodavstvom EU.

Zakonski dokument koji predstavlja okvir za politiku upravljanja otpadom jeste *Zakon o otpadu* (Zakon o otpadu, Republika Hrvatska). Ostali dokumenti iz ove oblasti su: *Strategija upravljanja otpadom Republike Hrvatske* (Strategija gospodarenja otpadom Republike Hrvatske 2005), *Plan upravljanja otpadom u Republici Hrvatskoj za period 2007-2015*. (Plan gospodarenja otpadom u Republici Hrvatskoj za razdoblje 2007-2015) i veliki broj pravilnika, odluka i uredbi (Ministry of Environmental Protection, Physical Planning and Construction). Jedan od važnih dokumenata za regulisanje oblasti upravljanja WEEE jeste *Pravilnik o upravljanju otpadnim električnim i elektronskim uređajima i opremom* (Pravilnik o gospodarenju otpadnim električnim i elektroničkim uređajima i opremom, Republika Hrvatska 2007) iz 2007. godine u okviru kojeg su primenjene EU WEEE i RoHS direktiva. Zajedničko u ovim dokumentima jeste uvažavanje *principa prevencije*, odnosno naglasak na mere kojima se utiče na smanjenje nastajanja otpada i njegovog štetnog uticaja na prirodnu sredinu i zdravlje ljudi.

U Hrvatskoj je prezentiran *Nacrt predloga Zakona o otpadu s konačnim predlogom Zakona* (Nacrt prijedloga Zakona o otpadu s konačnim prijedlogom Zakona) koji je u potpunosti usaglašen sa pravnim aktima EU. U ovom dokumentu upravljanje otpadom bi trebalo da se sprovodi prema određenoj hijerarhiji ciljeva. Na prvom mestu u toj hijerarhiji jeste sprečavanje nastajanja otpada i smanjenje štetnih karakteristika otpada, zatim, ponovna upotreba, reciklaža, kao i propisno odlaganje otpada. „Nacrtom predloga Zakona uspostavljaju se novi ciljevi upravljanja otpadom koji bi trebalo da se dostignu do 2020. Ovi ciljevi uključuju recikliranje 50% komunalnog otpada i 70% građevinskog otpada. Ojačane su i odredbe vezane za prevenciju otpada uz obavezu razvoja nacionalnih programa prevencije nastajanja otpada” (Nacrt prijedloga Zakona o otpadu s konačnim prijedlogom Zakona). Projektovane količine WEEE u Hrvatskoj prikazane su u tabeli 5.

Tabela 5: Projektovane količine WEEE u Hrvatskoj do 2015. godine

WEE	Rok	Kvota (% od ukupne količine)	
		Ponovna upotreba	Recikliranje
4 kg po stanovniku godišnje	2015.	70-80	50-80

Izvor: Strategija gospodarenja otpadom Republike Hrvatske 2005

Prema *Strategiji upravljanja otpadom Republike Hrvatske* (Strategija gospodarenja otpadom Republike Hrvatske 2005), WEEE se javlja i u okviru komunalnog i u okviru industrijskog otpada. Još 1998. godine je u Zagrebu sproveden pilot projekat sakupljanja i ponovne upotrebe elektronskih uređaja. „Procene su da u Hrvatskoj nastaje oko 30.000 do 45.000 tona WEEE otpada godišnje, odnosno 6,67 do 10,11 kg po stanovniku, te da njegove količine rastu oko 10% godišnje” (Strategija gospodarenja otpadom Republike Hrvatske

2005). Upravljanje ovim otpadom još uvek nije na dovoljno visokom nivou, tako da ovaj otpad, uglavnom, završava na deponijama u okviru akcija prikupljanja komunalnog otpada. Međutim, bez obzira na visok stepen usklađenosti zakonodavstva sa propisima EU, kao problemi u upravljanju WEEE u Hrvatskoj navode se sledeći: nedovoljan nadzor nad ovom vrstom otpada, nedovoljna kontrola uvoza EEE, nerazvijeno tržište za otkup delova otpadne elektronike, kao i neplaćanje naknade za sakupljanje (Strategija gospodarenja otpadom Republike Hrvatske 2005).

Kada se govori o upravljanju WEEE, predviđeni način upravljanja ovom vrstom otpada, pored napred spomenutih, je i izvoz i ponovno korišćenje materije i energije. U pogledu ljudskih i finansijskih resursa koji su usmereni (angažovani) za upravljanje otpadom, dosadašnja praksa je pokazala da su nedovoljni u celom regionu Balkana. Takođe, primetna je neefikasnost u pogledu kontrole primene postojećih zakona u praksi i primenu sankcija za nepoštovanje istih. Neophodno je naglasiti da je svest o problemu WEEE nedovoljno zastupljena, kako među donosiocima odluka u ovim zemljama, tako i u široj javnosti. Međutim, postojeća zakonska regulativa ili, tačnije, njena neefikasna i neefektivna primena u praksi, ne mogu da reše ekološki, ekonomski i društveni problem WEEE u ovom regionu. Balkan je često mesto za odlaganje (izvoz) WEEE od strane zemalja članica OEBS-a. To samo uvećava problem, uzimajući da je neefikasno upravljanje WEEE koji se generiše u ovim zemljama.

Zaključak

Brz tehnološki napredak i sve šire korišćenje njegovih rezultata u svakodnevnom životu i na radnim mestima, generisao je problem WEEE. On je sve zabrinjavajući i zahteva posebnu društvenu pažnju. Problem generisanja i saniranja WEEE je izazov za upravljanje održivim razvojem na nivou gradova, regiona i država. Efektivno upravljanje WEEE pretpostavlja institucionalna, pravna rešenja i legislativu. EU je ovaj problem pravno pokrila WEEE direktivom i RoHS direktivom. U EU se promoviše politika smanjenja stvaranja otpada u skladu sa načelom smanjenja otpada na samom izvoru, tj. mestu nastanka. Razvijene zemlje EU i sveta pomeraju fokus sa politike upravljanja ovim otpadom ka politici sprečavanja stvaranja i povećanja količine ovog otpada. Najrazvijenije zemlje EU karakteriše značajna količina prikupljenog WEEE od preko 70% od ukupne težine EEE koji su plasirani na tržište. Pored toga, značajno je primetiti da se od te količine, najveći deo, gotovo preko 80% reciklira i ponovno upotrebi. Ovi parametri pokazuju da ove zemlje ispunjavaju zahteve i ciljeve koji su postavljeni u navedenim Direktivama EU. U ovim zemljama, država ima značajnu ulogu u upravljanju WEEE. Naime, država je obezbedila pravne, ekonomske, tehničke/operativne i informacione pretpostavke za rešavanje problema WEEE. Takođe, svoj

doprinos pruža i nevladin sektor delujući kroz organizacije i programe koje se zalažu za realizovanje principa ekologije i održivog razvoja.

Balkanske zemlje u procesu pridruživanja EU, problem WEEE su generalno dugo zapostavljale i nedovoljno aktivno i danas pristupaju njegovom rešavanju. Pod uticajem zakonodavstva EU, regulativa analiziranih zemalja u procesu pridruživanja (Srbije, Crne Gore i Hrvatske) je unapređivana. Do sada, ove zemlje su donele odgovarajuću regulativu, koja je poslužila kao osnov za donošenje nacionalnih strategija za upravljanje otpadom. Ove zemlje nužno treba više da se fokusiraju na prevenciju, odnosno na mere kojima će se uticati na smanjenje nastanka otpada i njegovog štetnog uticaja na prirodnu sredinu i zdravlje ljudi. Najveći deo WEEE završava na deponijama komunalnog otpada, jer nije razvijena mreža organizacija za prikupljanje ovog otpada. Takođe, značajan problem je efikasnija kontrola uvoza ovog otpada. Nužna je i snažnija uloga države u ovim zemljama u subvencioniranju projekata izgradnje postrojenja za reciklažu, te da na taj način ovu privrednu aktivnost učine atraktivnijom i ekonomski isplativom za preduzetnike. Posebno je značajno stimulisanje izvoza ovog otpada u vreme kada ne postoje adekvatni kapaciteti za prikupljanje, sortiranje i recikliranje ovog otpada u ovim zemljama. Očigledno nedovoljno ulaganje finansijskih resursa, kriza, nedovoljno razvijena svest, ispoljena nemarnost u protekloj deceniji, ostavila je posledice po životnu sredinu i zdravlje ljudi. Pored toga, izostali su i efikasni mehanizmi kontrole primene zakona o upravljanju otpadom, kao i ostale pravne regulative. Takođe, izostaju efikasni mehanizmi kontrole i praćenja realizacije planova i strategija za upravljanje otpadom u prethodnom periodu. Stoga je neophodno razviti kvalitetan sistem indikatora za praćenje realizacije akcija, mera i programa u upravljanju WEEE. Zemlje u procesu pridruženja EU trebalo bi da se u predstojećem periodu u većoj meri koncentrišu na jačanje institucionalnih kapaciteta za efektivnije upravljanje WEEE, razvijanjem zakonodavstva, razvijanjem kontrolnih mehanizama za njegovu potpunu primenu, kao i razvijanjem jake partnerske mreže državnih institucija, nevladinih organizacija i preduzetništva za rešavanje ovog problema.

Literatura

- Analysis of the different systems of management WEEE used in EU countries and benchmark of Serbian practices and options for improvement, component 2, Strengthening Institutional Capacity in Hazardous Waste Management, september 2011, <http://www.tvining-hw.rs/SR/>, (8.12.2012)
- Andelković Pešić M. (2006) Process and Project Management – Two Sides of Six Sigma Medal, *Economic Themes*, 44(6): 111-120.
- Andelković Pešić M. (2007) Six Sigma Philosophy and Resource-Based Theory of Competitiveness: An Integrative Approach, *Facta Universitatis, Series Economics and Organization*, 4(2): 199-208.

- Balkan E-Waste Management Advocacy Network, www.bewman.eu, (28.11.2012)
- Directive 2002/95/EC of the European Parliament and of the Council of 27 January 2003 on the restriction of the use of certain hazardous substances in electrical and electronic equipment, 13.3.2003, L37/19, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:037:0019:0023:en:PDF>, (5.12.2012)
- Directive 2002/96/EC of the European Parliament and of the Council of 27 January 2003 on waste electrical and electronic equipment (WEEE), Official Journal of the European Union, 13.3.2003, L37/26, http://ec.europa.eu/environment/waste/weee/legis_en.htm, (5.12.2012)
- Faure, M., Skogh, G. (2003) *The Economic Analysis of Environmental Policy and Law*, Edward Elgar.
- Implementation Program for Directive 2002/96/EC on Waste Electrical and Electronic Equipment and Directive 2002/95/EC on the Restriction of the use of Certain Hazardous Substances in Electrical and Electronic Equipment in Bulgaria, Ministry of Environment and Water, Republic of Bulgaria, Sofia, 2004, http://www.moew.government.bg/index_e.html, (17.11.2012)
- Izveštaj o stanju životne sredine u Republici Srbiji za 2009. godinu, Republika Srbija, Agencija za zaštitu životne sredine, Beograd, 2010, <http://www.sepa.gov.rs/download/Izvestaj%20o%20stanju%20zivotne%20sredine%20u%20Republici%20Srbiji%20za%202009%20godinu.pdf>, (25.11.2012)
- Law for Waste Management, Bulgaria, State Gazette 86/2003, http://www.moew.government.bg/index_e.html, (25.11.2012)
- Ministry of Environmental Protection, Physical Planning and Construction, <http://www.mzopu.hr/default.aspx?id=3709>, (01.12.2012)
- Nacrt prijedloga Zakona o otpadu s konačnim prijedlogom Zakona, Ministry for Environmental Protection, Physical Planning, and Construction, <http://www.mzopu.hr/default.aspx?id=11304>, (01.12.2012)
- Ordinance on the requirements for marketing of electrical and electronic equipment and treatment and transportation of waste electrical and electronic equipment, State Gazette, 36/2006, p. 6-7, http://www.moew.government.bg/index_e.html, (25.11.2012)
- Plan gospodarenja otpadom u Republici Hrvatskoj za razdoblje 2007 – 2015, <http://www.mzopu.hr/default.aspx?id=3709>, (01.12.2012)
- Plan upravljanja otpadom u Crnoj Gori za period od 2008-2012, 2008 <http://www.epa.org.me/index.php/me/component/content/article/127-ostalo>, (01.12.2012)
- Pravilnik o gospodarenju otpadnim električnim i elektroničkim uređajima i opremom, Republika Hrvatska, 2007, <http://www.mzopu.hr/default.aspx?id=3709>, (01.12.2012)
- Press Release, Basel Conference Addressess Electronic Wasted Challenge, November 27, 2006, United Nations Environment Programme (UNEP), <http://www.unep.org/Documents.Multilingual/Default.asp?DocumentID=485&ArticleID=5431&I=en>, (6.12.2012)
- Review of Directive 2002/96 on Waste Electrical and Electronic Equipment (WEEE) – Final Report, United Nations University, 05 August 2007, http://ec.europa.eu/environment/waste/weee/pdf/final_rep_unu.pdf, (08.12.2012)

- Stanković, J., Anđelković-Pešić, M., Janković-Milić, V. (2012) Analysis of possibilities for recycling industry development – multicriteria approach, *Facta universitatis Series: Economics and Organization*, 9(2): 241-255.
- Strategija gospodarenja otpadom Republike Hrvatske, Hrvatski sabor, 14. listopada 2005, <http://www.mzopu.hr/default.aspx?id=3661>, (01.12.2012)
- Strategija upravljanja otpadom za period 2010-2019, Službeni glasnik Republike Srbije 29/2010-13, <http://www.ekoplan.gov.rs/srl/02-Otpad-224-document.htm>, (25.11.2012)
- Strateški master plan za upravljanje otpadom na republičkom nivou, Crna Gora, 2005, <http://www.epa.org.me/index.php/me/component/content/article/127-ostalo>, (01.12.2012)
- Tietenberg, T. (2006) *Environmental Natural Resource Economics*, Pearson International Edition.
- Waste Electrical and Electronic Equipment (WEEE), Eurostat, <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>, (02.12.2012)
- Zakon o otpadu, Republika Hrvatska, <http://www.mzopu.hr/default.aspx?id=3709>, (01.12.2012)
- Zakon o upravljanju otpadom, Sl. glasnik Republike Srbije, br. 36/2009 i 88/2010, <http://www.ekoplan.gov.rs/srl/02-Otpad-224-document.htm>, (25.11.2012)
- Zakon o upravljanju otpadom, Sl. list RCG, br. 80/05 od 28.12.2005, Ukaz o proglašenju ovog Zakona od 26.08.2008., a primenjuje se od 01.11.2008. <http://www.mrt.gov.me/rubrike/zakonska-regulativa/93059/175119.html>, (09.12.1012)

STRENGTHENING INSTITUTIONAL CAPACITY FOR EFFECTIVE MANAGEMENT OF WEEE – CHALLENGE FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF COUNTRIES IN THE PROCESS OF EUROPEAN INTEGRATION

Abstract: Inadequate management of Waste Electrical and Electronic Equipment (WEEE) leads to environmental pollution and threatens human health. A number of countries that are in the process of joining the European Union (EU) are characterized by non-systematic and institutionally unfinished approach to regulation of WEEE. In these countries, this problem has been neglected for long time, and not timely addressed. However, the fact that WEEE has the highest growth and progressive legislation in the EU, led the competent authorities of these countries to seriously address the institutional solutions, adoption of new, and improvement of existing regulations. Appropriate legal regulations are in force in the developed EU countries and the world for a long time, so that countries in the EU accession process find examples of good practice in them. The aim of this paper is to analyse institutional arrangements for managing WEEE in the EU and especially in the countries that are in the EU accession process.

Key words: management, waste, regulations, improvement.



ORGANSKA HRANA KAO PERSPEKTIVNI PROIZVOD SRBIJE

Svetislav Milenković

Univerzitet u Kragujevcu, Ekonomski fakultet, Srbija

✉ svetakg@kg.ac.rs

Jelena Tasić

Trgovinsko-ugostiteljska škola „Toza Dragović“ Kragujevac, Srbija

✉ jelenatasic45@yahoo.com

UDK
631.147
Pregledni rad

Apstrakt: Organska proizvodnja je nastala kao reakcija na ekološku degradaciju i nekvalitetnu hranu. Njen cilj je bio da se uz kvalitetniju proizvodnju bolje očuva životna sredina. Ona predstavlja pogodno tlo za ostvarivanje finansijske dobiti proizvođača, jer su artikuli iz ekološke proizvodnje na tržištu 20-40% skuplji od proizvoda iz konvencionalne poljoprivrede. Najpogodnije lokacije za proizvodnju zdrave hrane prostiru se u oblastima: Gornjeg Podunavlja, Tare, Đerdapa, Golije, Stare planine, Sokograda, Mokre gore, Vlasine, Radana, Ovčarsko-kablarske klisure. Zadruge za proizvodnju organske hrane postoje u Leskovcu, Čačku, i još nekom delovima Srbije. U Srbiji se pod organskom proizvodnjom nalazi 0,1% površina na oko 1.600 hektara. Da bi organska hrana domaćih poljoprivrednika pronašla put do potrošača, neophodna je što veća angažovanost države, i proizvođača, ali i podizanje nivoa svesti građana na jedan viši nivo.

Primljeno:
12.11.2012.
Prihvaćeno:
15.07.2013.

Ključne reči: organska proizvodnja, uvoz, hrana, održivi razvoj

1. Uvod

Kao reakcija na zagađenost životne sredine, urbanizaciju i očuvanje biljnog i životinjskog sveta pojavila se organska poljoprivreda. U Srbiji su se devedesetih godina dvadesetog veka pojavili prvi proizvođači organske hrane, a trend rasta se u poslednje vreme sve više intezivira. Najviše se gaji voće, povrće, žitarice. Organski proizvodi su kod nas i 40% skuplji u odnosu na proizvode konvencionalne poljoprivrede.

Organska poljoprivreda uključuje:

- široki plodored,
- manju upotrebu hemijsko-sintetičkih pesticida i sintetičkih đubriva,
- zabranu upotrebe genetički-modifikovanih organizama,
- iskorišćavanje stajskog đubriva,
- izbor biljnih i životinjskih vrsta koje su otporne na bolesti i prilagođene lokalnim uslovima i
- gajenje stoke u slobodnom prostoru, uz prisustvo organske hrane.

Sve više savremeni svet postaje veliki poligon za nadmetanje proizvođača i potrošača organske hrane. To uslovljava novu „agresiju“ na još uvek ekološki neuništene poljoprivredne resurse širom planete. Da bi se izbegao uticaj „jahača apokalipse“ svi zainteresovani učesnici poslovanja u oblasti proizvodnje i plasmana organske poljoprivrede, kao i njegovog poslovnog okruženja i „socijalno-kulturne“ nadgradnje civilizovanog sveta, moraju da postignu konsenzus i partnersko-interesne odnose koji omogućavaju redistribuciju, ali i realokaciju proizvoda organske poljoprivrede. „Implementacija mera predviđenih u Zakonu o bezbednosti hrane omogućiće tu bezbednost sa gledišta dostizanja najvišeg mogućeg nivoa zaštite zdravlja“ (Bunčić, Kostić, 2009, 60-63).

U našoj literaturi interesantno je to da savremeno upravljanje poljoprivredom, a samim tim i proizvodnjom organske hrane ima adekvatan tretman. Posebno ističemo radove profesorke Snežane Đekić, Milice Vujičić i Branka Ljutića koji menadžment i moderan agrobiznis prilagođavaju savremenim tendencijama razvoja ljudskog društva, ali i sve većoj fleksibilnosti potreba za kvalitetnom hranom. Oni primećuju da agrobiznis i njegov menadžment omogućavaju i višenamensku strukturu te delatnosti, kako bi marketing miks od 7p u proizvodnji organske hrane postao značajna kategorija teorije i prakse svih proizvodnih i potrošnih elemenata u prostoru (Đekić, S., 2001; Đekić, S, Vujačić, M. 2003; Ljutić, B., 2003).

„Sa pozicija proizvodnje i korišćenja zdravstveno bezbedne hrane, u svetskim razmerama, postavljaju se 3 osnovna zahteva:

- 1) koliko je dosadašnja konfliktna situacija između pojedinih privrednih grana uticala na razmeštaj i proizvodnu strukturu koja je određivala stvaranje i plasman zdravstveno bezbedne hrane;
- 2) koliko je savremeni ekonomski sistem sveta uspeo da uspostavi koegzistenciju, odnosno nesmetani razvoj svih delatnosti sa aspekta proizvođača i ponuđača eko-hrane; i
- 3) kako moderne i post-moderne koncepcije svetskog globalnog razvoja posmatraju simbiotski odnos proizvođača i potrošača“ (Milenković 2006, 279).

2. Osnovna obeležja organske proizvodnje

Organska poljoprivreda kao deo ekonomskog održivog razvoja imala je za cilj da proizvede dovoljno zdrave hrane, uz racionalno korišćenje prirodnih resursa i očuvanje stanja životne sredine. Jedan od velikih problema čovečanstva bio je i problem obezbeđenja dovoljnih količina visoko vredne hrane za postojeću ljudsku populaciju. Potrošači kupuju ovu hranu ponajviše iz zdravstvenih razloga 46% i boljeg ukusa 40% (www.tehnologijahrane.com/nutricionizam/organska-hrana). U nekim razvijenim zemljama organska poljoprivreda predstavlja veliki udeo u ukupnoj poljoprivrednoj proizvodnji, u Danskoj na nju otpada 13%, u Austriji 10%, u Švajcarskoj 8% (www.tehnologijahrane.com/nutricionizam/organska-hrana). Najveće tržište organskih proizvoda je u Nemačkoj sa godišnjim rastom od 10% i dvostruko je veće od tržišta Francuske.

Organska (ekološka) poljoprivreda bazira se na konceptu održivog razvoja, putem kojeg se stvara pouzdana osnova da se u poljoprivredi racionalno iskoriste svi neobnovljivi resursi, što više zaštite obnovljivi resursi, životna sredina i produktivnija poljoprivredna proizvodnja, tj. širenje proizvodnje organskih proizvoda. Ekološka poljoprivreda smanjuje upotrebu hemijskih, veštačkih đubriva, pesticida smanjujući time delovanje prirodnih zakona koji povećavaju prirast i otpornost na bolesti (www.wellnessadria.com/organskapoljoprivreda). Neki pesticidi u sebi sadrže teški metal bakar, koji može biti izvor gomilanja u proizvodu. Organski proizvodi su rezultat organske proizvodnje koja se odvija uz primenu agrotehničkih mera koje isključuju upotrebu hemijskih sredstava.

Od brojnih prednosti organske hrane navešću sledeće:

- Farme organske hrane ne ispuštaju sintetičke pesticide u okolinu koje su opasne za floru i faunu,
- Ove farme ne narušavaju postojeće eko-sisteme i biljni i životinjski svet i
- Na osnovu proračuna prinosa po jedinici proizvoda, došlo se do zaključka da je manja količina energije potrebna pri njihovoj proizvodnji.

Organski proizvodi (ponajviše organsko voće – jabuke, šljive, maline i bobičasto voće) su najveći izvozni potencijal Srbije. Oni su, svakako, bezbedni jer u sebi ne sadrže štetne materije (pesticide, teške metale), sintetičke aditive i preparate. Imaju niži sadržaj nitrata, i ne sadrže otrove iz nezdrave ambalaže, iz razloga što se pakuju u prirodne materijale. Ovi proizvodi sadrže veću biološku vrednost i veći sadržaj suve materije. Mnogobrojna istraživanja na području Nemačke su pokazala da svi ovi proizvodi imaju veći sadržaj oligo minerala, tj. kalijuma, gvožđa, magnezijuma, fosfora i vitamina C. Organski proizvodi ne sadrže hemikalije koje bi zagađivale životnu sredinu, vodu, vazduh i zemljište, već čuvaju biljni i životinjski svet (floru i faunu), dajući prioritet obnovljivim

izvorima energije (www.moja-vizit-karta.evision.rs/organski-proizvodi). Idealne lokacije za proizvodnju zdrave hrane u Evropi su: Nemačka, Francuska, Italija, itd. Konzumiranje zdrave organske hrane pospešuje i širenje integralne (poljoprivredne) proizvodnje.

Pravci ovog sistema proizvodnje su (www.vesti.krstarica/organskapoljoprivreda):

- kontrola plodnog zemljišta,
- plodored kao sistem biljne proizvodnje,
- integralna i biološka zaštita poljoprivrednih kultura,
- smernice (udruženja za integralnu proizvodnju),
- kvalitet proizvoda (visoka biološka vrednost i sadržaj štetnih materija ispod nivoa zakonom dozvoljenih vrednosti),
- marka poljoprivrednih proizvoda i preradevina – sertifikat sa znakom udruženja,
- primenjene agrotehničke mere koje su međusobno integrisane, i koje omogućuju bolje očuvanje prirodnih resursa.

Vodeći regioni u proizvodnji organske hrane su delovi zapadne i južne Srbije. U našoj zemlji je registrovano oko 80 proizvođača organske hrane. Na evropskom sajmu organske hrane „Biofach”, u nemačkom gradu Nirbergu, februara meseca 2012. godine, među 2.500 izlagača iz celog sveta, predstavilo se i sedam srpskih preduzeća sa bogatim asortimanom organskih proizvoda. Najpoznatije firme iz Srbije, koje su promovisale svoje proizvode na sajmu bile su: Foodland, Zadrugar, Zdravo Organic, Mondi, Radoslovi, Royal Eco Food. Od bogate ponude ističu se sledeći organski proizvodi: džemovi od divljih jagoda, višanja, šljiva, kajsija, šipuraka, ajvar, sokovi od cvekle, jabuke, kupine, maline i povrće iz Srbije.

Firme iz Srbije su 2011. godine zahvaljujući učešću na sajmu „Biofach”, uspele da ugovore izvoz od 3,2 miliona dolara. Na ovom sajmu isto tako je i kompanija „Hemel” imala ogroman uspeh u proizvodnji organske hrane. Royal Eco Food kompanija za proizvodnju organske hrane je na godišnjem nivou imala proizvodni kapacitet oko 40 tona organske hrane, a 2012. godine u planu je i povećanje, jer se očekuje još više povećana tražnja za organskom hranom u EU. Ulaganja su duplo veća u ovaj vid proizvodnje u odnosu na komercijalnu hranu, jer ima dosta fizičkog rada, manje mehanizacije, specifičnih zahteva u pogledu pripreme, prerade i berbe, a i proizvodi su skuplji (www.b92.net). Takođe se i pirotski okrug ističe u proizvodnji visoko vredne hrane za koju vlada veliko interesovanje na domaćem i inostranom tržištu. Proizvodnja krompira, crnog luka, tikvica, šljiva, boranije organizuje se u okviru Zemljoradničke zadruge „Arbinje“ iz Pirot, koja omogućuje izvoz na tržište EU. Preko jedne francusko-srpske firme plasira se organski krompir i luk u Francusku, a u planu je i plasiranje voća i povrća za Rusiju. Područje Pirot je nezagađeno, i veoma pogodno za proizvodnju hrane koja je budućnost našeg

kraja. Državne subvencije po hektaru obične proizvodnje iznose 14.000, a za organsku proizvodnju 43.000 dinara (www.blic.rs).

Na osnovu brojnih analiza po regionima za proizvodnju organske hrane u Srbiji, došlo se do zaključka da 96% površina čine regioni sertifikovani za prikupljanje plodova iz prirode (201.000 ha), a poljoprivredna proizvodnja se odvija na gotovo 4% od ukupno sertifikovane površine, na oko 8.660 ha. Najveći deo površina otpada na višegodišnje kulture (5.000 ha), zatim na pašnjake i livade (2.500 ha) i ratarsko-povrtarske kulture oko 1.250 ha (www.organiccentar.rs, 1). Na oko 90% ratarsko-povrtarskih kultura (pšenica, kukuruz, soja) proizvodi se u Vojvodini. Višegodišnji zasadi, pašnjaci i livade uglavnom se prostiru u regionu Južne Srbije. Ovaj region je vrlo prepoznatljiv po voću – malini, jagodi, kupini, jabuci, šljivi, višnji. Sve ovo voće proizvedeno po principu organske proizvodnje usmereno je na izvoz. Konkretno, preduzeća iz Srbije poput "Lion Foods", "Foodland" i "Herba" iz Beograda, koja se bave proizvodnjom i preradom voća, povrća, lekovitog bilja i šumskih plodova, uspešno su se predstavila na međunarodnom sajmu organske hrane u nemačkom gradu Nirnbergu, i ujedno, su sva ta preduzeća ostvarila i veoma uspešne kontakte sa inostranim kupcima iz SAD, Rumunije i drugih zemalja Evropske unije.

Preduzeće "Ecosoil" iz Niša je po prvi put plasiralo stalnim kupcima organsko đubrivo. Najveće interesovanje za organske proizvode u Srbiji pokazali su kupci koji su u prethodnoj godini pokazali rast u potražnji organske hrane. Po proizvodnji voća i povrća ističe se još jedno poljoprivredno gazdinstvo Radivojević, koje se prostire na 6 hektara plodne zemlje, između Lipovačke šume i obronaka Kosmaja u Barajevu kod Beograda. U okviru ovog gazdinstva nalazi se organska farma Laf, na kojoj se uzgajaju biljne vrste i životinje po principima organske proizvodnje (www.organskafarmalaf.rs).

Doneti su brojni zakoni o bezbednosti hrane i o organskoj poljoprivredi, koji su pouzdana osnova za plasiranje na inostrano tržište (www.glassrbije.org/buducnost-organske-hrane). "Ariljska" malina čini 30 odsto ukupne svetske proizvodnje maline i veoma je cenjena na inostranom tržištu. U cilju daljeg razvoja organske proizvodnje, formirano je četiri centra za proizvodnju organske hrane u Srbiji – u Svilajncu, Selenči, Valjevu i Leskovcu. U Srbiji se proizvodi zdrava hrana kako bi se što više promovisalo srpsko selo. Da bi se u budućnosti ostvarili što veći izvozni rezultati u proizvodnji organske hrane – voće, povrće neophodne su velike investicije, i znanja o njihovom pravilnom odgajanju u skladu sa evropskim standardima.

3. Komparativna analiza organske i genetski-modifikovane hrane

Srbija je zemlja nezagađenih prirodnih resursa i agrarnih potencijala, i ona kao takva sigurno, nema potreba za proizvodnjom genetski modifikovane hrane,

tj. toksične hrane koja bi se negativno odrazila na zdravlje i živote čitave ljudske populacije.

Potražnja za organskom hranom raste, a budućnost ove privredne grane manifestuje se izvozom na inostrano tržište. Organski proizvodi (krompir, crni luk, tikvice, organsko voće – jabuke, maline, kupine) bogati su kalijumom, magnezijumom, fosforom, vitaminom C, i u sebi ne sadrže štetne materije (pesticide) i hemikalije koje bi zagadile životnu sredinu i zemljište. Ekološki čista organska hrana se u Srbiji proizvodi na oko 2.400 hektara, a cilj je da se te površine za desetak godina dvadeset puta povećaju. Najveće tržište organskih proizvoda nalazi se u Evropi u Nemačkoj, Francuskoj i Mađarskoj i u drugim razvijenim zemljama. Od vodećih regiona u organskoj proizvodnji voća ističe se zapadna i južna Srbija, a u proizvodnji povrtarskih i ratarskih kultura Vojvodina.

U Srbiji je registrovano oko 80 proizvođača organske hrane. Gotovo, 90% organskih proizvoda iz Srbije usmereno je na tržišta zemalja EU, SAD i Japana. Plan stručnjaka iz sfere poljoprivrede ima tendencije da u sledećih desetak godina pod organskom proizvodnjom u našoj zemlji bude više od 20% obradivih površina pod zemljom, tj. blizu milion hektara. Prema podacima Privredne komore, u Srbiji se neki vid organske proizvodnje obavlja na oko 15.000 hektara. To je u odnosu na ukupnu obradivu površinu koja u Srbiji iznosi 4,2 miliona hektara, samo 0,3% (www.emg.rs./vesti/srbija).

Zemlje sa najvećim organskim površinama su Australija (11,8 miliona hektara), Argentina (3,1 miliona hektara), Kina (2,3 miliona hektara) i SAD (1,6 miliona hektara). Najveći proizvođač organskih plodova je Italija, organske kafe Meksiko, dok kakaoa Dominikanska Republika. Španija i Turska su najveći proizvođači organskih maslina, a grožđa Italija, Španija i Francuska. Srbija bi mogla da postane i jedan od najvećih proizvođača u sakupljanju organske kleke (www.tehnologijahrane.com/organska-poljoprivreda). U Srbiji postoji 4.500 hektara pod organskom hranom, a više od 2.500 hektara je u postupku sertifikacije. U našoj zemlji postoji 600.000 hektara koji mogu da se prevedu na organsku proizvodnju.

Zakon o organskoj proizvodnji, kao i Akcioni plan razvoja poljoprivrede do 2015. godine, trebalo bi da budu pouzdana osnova za razvoj agrarne proizvodnje (www.glassrbije.org/buducnost-organske-hrane). Sertifikacija je veoma bitna, za nesmetan izvoz proizvoda na tržište EU. U programima prodaje organske hrane najviše učestvuju poljoprivredna gazdinstva od kojih u Srbiji ima 770.000, dok je registrovano 450.000. Jedna kragujevačka ekološka zadruga „Eko Plus“, koja je obuhvatala 70 zadruga, uspela je da uz kanadsku pomoć izvrši sertifikaciju područja kao što su: Žagubica, Petrovac na Mlavi itd. Svi proizvodi organske hrane našli su svoje mesto na tržištima SAD, Japana i EU. U oblasti organske proizvodnje ostvaruju se veći ekonomski efekti, i ima se za cilj da se sačuva biodiverzitet u celini. Organska (ekološka) proizvodnja

zasniva se na kriterijumu održivog razvoja sa ciljem da se proizvede što bezbednija i zdrava hrana kako za svoje (lične) potrebe, tako i za izvoz. Kada se govori o genetskoj modifikovanoj hrani, činjenica je da je, za razliku od razvijenog sveta, u tranziciji bilo dozvoljeno od 0,3 do 0,5% genetskih modifikacija, a zemljama – članicama Evropske unije 0,9% genetskih modifikacija. Nemačka, Velika Britanija, Francuska su zemlje u kojima nije dozvoljeno korišćenje genetski modifikovane hrane. Na osnovu nekih istraživanja izvršenih u SAD 1996. godine, došlo se do zaključka da je površina zemljišta na kojima se obrađivala genetski modifikovana hrana iznosila 1,5 miliona hektara, da bi se taj broj kasnije popeo na 21 milion hektara (www.pravoslavlje.spc.rs/broj/926/tekst/izazovi_genetski_modifikovane_hrane).

Prednosti genetski modifikovane hrane ogledaju se u:

- smanjenoj upotrebi pesticida i insekticida koji bi zagađivali okolinu;
- stvaranju biljnih vrsta koje bi dale veće prinose;
- proizvodnji zdravije stoke, otpornije na mnoge bolesti.

Nedostaci genetske modifikovane hrane manifestuju se:

- u vidu promena u ekološkom sistemu, eliminišući neke korisne biljne vrste i insekte, a stvarajući nove jedinke nepoznate u prirodi;
- kroz pojavu alergijske bolesti, i pada imunološkog sistema i
- pojavom većeg broja monokultura i proizvodnjom na velikim prostranstvima koja su inače veoma pogodna za polikulturu (višenamensku).

Još uvek nisu izvršene mnoge kontrole kako bi se mogla garantovati ispravnost ovog vida hrane. Zemlje EU, Švajcarska, Mađarska, Australija, Norveška imaju dozvolu za obavezno obeležavanje genetski modifikovane hrane. Najveći proizvođači genetski modifikovane hrane su: SAD (59%), Brazil (6%) i Argentina (20%) (www.tehnologijahrane.com/nutricionizam/organska-hrana, 3). Naši zakoni onemogućavaju unošenje genetski modifikovane hrane u životnu sredinu. Ali i pored svega toga soja je prisutna na našim poljima. Republika Srbija, započela je sa donošenjem novog pravnog okvira, koji će integrirano regulisati sve aspekte proizvodnje, prometa kontrole i potrošnje hrane (Bunčić, Kostić 2009, 60-63). Implementacija mera predviđenih u Zakonu o bezbednosti hrane omogućiće bolju organizaciju u pravcu dostizanja najvišeg mogućeg nivoa zaštite zdravlja. Mnogobrojna istraživanja Ministarstva poljoprivrede i trgovine ukazala su na ispravnost naših proizvoda na domaćem tržištu da ne potiču od genetski modifikovanih proizvoda. U Vojvodini je, na primer, pronađeno između 1.000 i 1.500 hektara pod genetski modifikovanom sojinom sačmom i kukuruzom. Od toga je bilo uništeno samo 80 hektara. Ako Srbija dozvoli i dalje gajenje genetski modifikovane soje, onda ćemo u buduću imati za rezultat zagađenu zemlju i namirnice, u protivnom, Srbija ima velike

šanse u proizvodnji bio hrane. Udruženje „Zelena omladina Srbije“ je u Rezoluciji o genetski modifikovanoj hrani predložila sledeće mere:

- nezavisna i javna procena rizika po zdravlje ljudi i prirodnu okolinu,
- podizanje nivoa svesti ljudi o ovoj temi, etiketiranje svih postojećih proizvoda (genetski modifikovanih),
- precizno definisanje zakona o uvozu i izvozu genetski modifikovane hrane.

Treba imati u vidu uvek sve prethodno navedene činjenice, kako bi se što više očuvalo zdravlje ljudi, ekonomska perspektiva i poljoprivreda naše zemlje.

4. Mogućnosti plasmana visoko vredne hrane u turizmu Srbije

Danas je čovečanstvo suočeno sa ogromnim problemima, koji se tiču zagađenosti životne sredine, urbanizacije i potrošnje velikih količina neobnovljivih resursa. Ovo saznanje je navelo čovečanstvo na promenu ponašanja prema prirodi da bi se zaštitila što je više moguće životna sredina, bolje očuvao biljni i životinjski svet i stvorili bolji uslovi za razvoj i napredak nekih budućih generacija. Kao reakcija na ekološku degradaciju i nekvalitetnu hranu, razvila se organska (ekološka) poljoprivreda.

Poslednjih deset godina proizvodnja i prodaja organskih proizvoda postaje sve popularnija i ekonomski značajnija za održivi razvoj ruralnog turizma i povećanje životnog standarda, tj. kvaliteta života. Ona ima za cilj da se uz kvalitetnu proizvodnju očuva životna sredina. Njen cilj se ispoljava kroz stalnu proizvodnju zdrave hrane koja će obezbediti opstanak i razvoj ljudske populacije. Povoljni prirodni uslovi, bogata trpeza i specijaliteti narodne kuhinje, kao i bogatstvo turističkih suvenira (frule, tronoža) predstavljaju samo jedan mali deo mogućnosti na kojima se zasniva ruralni turizam. Srbija ima najveći izvozni potencijal u organskim proizvodima (krompir, organsko voće – jabuke, kupine, maline, tikvice). Turistička ponuda u selima može se manifestovati i putem starih zanata, etno-kuća, gastronomskih specijaliteta itd. U nekim seoskim domaćinstvima Šumadije, organizuju se i obuke u spremanju gastronomskih specijaliteta – hrane ili sušenja šljiva što može privući veliku pažnju, kako domaćih, tako i stranih turista.

Agrarna politika ima značajan uticaj na savremeno upravljanje zemljištem i jačanje održive poljoprivrede i proizvodnje zdrave hrane (Petrović, Čerović 2006, 223, 224). U našoj zemlji poljoprivreda nije potpuno zaštićena. Nameće se potreba izmene agrarne politike. Sa aspekta evropskih integracija, ruralni turizam i održivi razvoj zavise od toga kako svaka zemlja razvija svoju održivu poljoprivredu, zaštitu životne sredine. Treba zato razvijati strategiju sela i ruralnog turizma u Srbiji (Petrović, Čerović 2006, 223, 224). Mere koje se koriste u konvencionalnoj proizvodnji (primena mineralnih đubriva, intezivna

obrada zemljišta, kontrola korova i štetočina) imaju za cilj povećanje produktivnosti.

Tabela 1. Površina pod organskom proizvodnjom u svetu, i zemljama bivše SFRJ

Država	Površina pod organskom poljoprivredom (ha)
Australija	10.000.000
Argentina	2.960.000
Italija	1.168.212
SAD	950.000
Brazil	841.769
Nemačka	696.978
Austrija	297.000
Švajcarska	107.000
Mađarska	103.672
Srbija i Crna Gora	15.200
Bosna i Hercegovina	1.113
Hrvatska	120

Izvor: www.tehnologijahrane.com/nutricionizam/organska-hrana, 3, 4

Poslednji izveštaj Svetske banke koji se odnosi na Srbiju pokazuje da jedino sektori energetike i poljoprivrede imaju potencijal za rast koji može doprineti povećanju ukupnog izvoza (www.tehnologijahrane.com/nutricionizam/organska-hrana). Srbija uvozi meso, izvozi primarne poljoprivredne proizvode i vrlo malo prerađevina. U uslovima ekonomske krize, hrana dobija sve više na značaju, pa otuda ulaganje u poljoprivredu predstavlja veoma sigurnu investiciju. Najveći proizvođač organskih plodova je Italija, dok organskih malina Italija i Turska, i kakao Dominikanska Republika. Vrednost svetske proizvodnje prethodno navedene hrane dostigla je 23 milijarde američkih dolara.

Tabela 2. Površina pod organskom proizvodnjom u svetu

Država	Godišnji rast u %
Danska	13%
Austrija	10%
Švajcarska	85
Nemačka	10%
SAD	20%
Francuska	20%
Japan	20%

Izvor: www.tehnologijahrane.com/nutricionizam/organska-hrana, 3, 4.

Kada je reč o našoj zemlji, Vlada Republike Srbije je 2005. godine usvojila Zakon o organskoj proizvodnji i organskim proizvodima. Ovaj Zakon je imao za cilj (www.tehnologijahrane.com/nutricionizam/organska-hrana, 6):

- dobijanje proizvoda sa potvrđenom procedurom proizvodnje,
- održiv socijalno-ekonomski ruralni razvoj,
- zaštitu potrošača,
- zaštitu prirodnih resursa od zagađenja,
- dugoročno održavanje i povećanje plodnosti zemljišta,
- očuvanje biodiverziteta.

Srbija je zemlja koja raspolaže bogatim prirodnim potencijalom (povoljna klima, položaj, plodno zemljište), i kao takva ona pruža povoljne uslove za razvoj i proizvodnju visoko kvalitetne hrane. Sada se u njoj pod organskom proizvodnjom nalazi 0,1% površina na oko 1.600 hektara. Cilj je da se te površine povećaju na 600.000 hektara, a da se za dvadesetak godina ostvari proizvodnja od oko milion hektara. Turističku ponudu Srbije na inostranim tržištima čine: šumski plodovi (leska, divlja jagoda, divlji žir), lekovito i aromatično bilje (matičnjak, kantarion, breza, majčina dušica, kamilica), voće, povrće i ostali organski proizvodi. Naša zemlja svoje konkurentne prednosti može svakako, razvijati u proizvodnji zdrave hrane. Idealne lokacije za proizvodnju zdrave hrane prostiru se u oblasti Gornjeg Podunavlja, Tare, Palića, Đerdapa, Golije, Stare planine, klisure reke Resave, Sokograda, Mokre gore, Radan, Vlasine, Ovčarsko-kablarske klisure (Kostić-Nikolić, Milovanović-Golubović 2006, 13-20).

U razvojnim programima proizvodnje i prodaje organske hrane najviše učestvuju poljoprivredna gazdinstva. Većina zemalja daje subvencije u oblasti poljoprivrede, kako bi podigla produktivnost na još viši nivo, i privukla strane investitore (Severna Amerika, Japan, Australija) da podrže razvoj organske poljoprivrede (Jonathan, M., Harris 2009, 239). Mnoge promene koje su se u poslednjih godinu dana desile u Srbiji na tržištu poljoprivrednih proizvoda imale su velikog uticaja na profitabilnost proizvodnje pšenice. Mnoga porodična gazdinstva nisu bila u mogućnosti da obezbede finansijska sredstva što se negativno odrazilo na nivo ulaganja.

Prinosom od 3,58 t/ha gazdinstva ne uspevaju da pokriju ni varijabilne troškove proizvodnje. Jasno je da su poljoprivredna gazdinstva poslovala sa gubitkom u proizvodnji pšenice. Uz državnu pomoć gazdinstva sa prinosom od 3,58 t/ha pokrivaju varijabilne troškove proizvodnje. U troškovima proizvodnje veoma bitnu stavku čine troškovi mineralnog đubriva. Adekvatna primena mineralnog đubriva i u uslovima visoke nabavne cene, rezultira povećanjem profitabilnosti proizvodnje.

Tabela 3. Analitička kalkulacija proizvodnje pšenice na porodičnim gazdinstvima u 2008/2009. godini za različite nivoe ulaganja (cena pšenice 10.000 RSD/t, RSD/ha)

Elementi	Prinos (t/ha)				
	3,5	4,5	5,5	6,5	7,5
I Prihod					
1. Prihod od prodaje zrna pšenice	35.000	45.000	55.000	65.000	75.000
II Troškovi					
1. Varijabilni troškovi	40.946,6	45.634,1	50.321,5	55.008,9	59.696,3
1.1 Seme	7.500,0	7.500,0	7.500,0	7.500,0	7.500,0
1.2 Mineralno đubrio	14.890,9	19.145,5	23.400,0	27.654,5	319.090,1
1.3 Sredstva za zaštitu	1.500,0	1.500,0	1.500,0	1.500,0	1.500,0
1.4 Gorivo, mazivo i održ.m.	13.357,3	13.357,3	13.357,3	13.357,3	13.357,3
1.5 Ostali varijabilni troškovi	3.698,4	4.121,3	4.546,2	4.997,1	5.429,9
2. Fiksni troškovi	15.137,0	15.137,0	15.137,0	15.137,0	15.137,0
3. Ukupni troškovi	56.083,6	60.771,0	64.485,5	70.145,9	74.833,3
III Profit	-21.083,6	-15.771,0	-10.458,5	-51.49,9	166,7
	-60,24%	-35,05%	-19,02%	-7,92%	0,22%

Izvor: www.agroprofil.rs/Agrarna i ruralna politika u Srbiji, 64

Tabela 4. Ostvareni profit po ha u proizvodnji pšenice na porodičnim gazdinstvima u 2008/2009. godini u zavisnosti od visine državnih podsticaja i ostvarenog prinosa pšenice (cena pšenice 10.000 RSD/t)

Državni podsticaji za poljoprivredu (RSD/ha)	Prinos (t/ha)				
	3,5	4,5	5,5	6,5	7,5
0,00	-21.083,6	-15.771	-10.458,5	-5.145,9	166,7
1.712,32	-19.371,3	-14.058,7	-8.746,14	-3.433,56	1.879,03
12.000,00	-9.083,62	-3.771,0	1.514,54	6.854,12	12.166,71
14.119,10	-6.964,52	-1.651,94	3.660,64	8.973,22	14.285,81
15.000,00	-6.083,62	-771,04	4.514,54	9.854,12	15.167
20.000,00	-1.083,62	4.228,96	9.541,54	14.854,12	20.166,71
25.000,00	3.916,39	9.228,96	14.541,54	19.854,12	25.166,71

Izvor: www.agroprofil.rs/Agrarna i ruralna politika u Srbiji, 66

Iz tabele se može videti da ako se u proizvodnji ostvari prinos od 5,5 t/ha, proizvodnja pšenice je profitabilna, sve dok su državni podsticaji veći od 10.458,46 dinara po hektaru. Viši državni podsticaji proizvođačima pšenice i veći prinos za rezultat ima veću profitabilnost proizvodnje pšenice.

Zaključak

Organska (ekološka) poljoprivreda bazira se na konceptu održivog razvoja, putem kojeg se stvara pouzdana osnova da se u poljoprivredi pravilno iskoriste svi neobnovljivi resursi, životna sredina i produktivnija poljoprivredna proizvodnja. Organski proizvodi imaju veći sadržaj suve materije. Bogati su kalijumom, gvožđem, fosforom, magnezijumom, i ne sadrže hemikalije koje bi zagađivale vodu, vazduh i zemljište. Najveće tržište organskih proizvoda nalazi se u Evropi (Francuskoj, Nemačkoj, Mađarskoj). Vodeći regioni u proizvodnji organske hrane su delovi zapadne i južne Srbije. Da bi se ostvarila što veća konkurentnost i profitabilnost grana Srbije, ide se na model klastera, tj. udruženja i inkubator centara. Posebno treba istaći i turističke bio-bašte koji su apsolutni proizvođači organske hrane za potrebe turističkih tržišta. Ruralni turizam u svojoj turističkoj ponudi nudi široku lepezu svojih proizvoda:

- agroturizam,
- eko-turizam,
- kulturni turizam,
- manifestacioni turizam,
- rekreaciju u prirodi,
- gastronomski turizam (organska hrana) i
- kombinovane oblike turizma- manifestacije.

Mnogobrojni problemi u sferi poljoprivrede mogu biti rešeni, samo adekvatnom primenom agrarne politike, kako strategijom održivog razvoja tako i merama koje su usmerene na:

1. ulaganja u proizvodnju gazdinstva i preradu finalnih poljoprivrednih proizvoda;
2. aktivnosti razvoja sela i životne sredine;
3. unapređenje infrastrukture u ruralnim oblastima i stručno osposobljavanje kadrova. Usled povećanja globalizacije na svetskom tržištu, domaći poljoprivredni proizvođači treba da iskoriste sve nedostatke tržišnih igrača da bi zadovoljile potrebe tržišta. Poznavanje i analiza domaćeg i inostranog tržišta predstavlja samo još jednu prednost proizvođača da stvore visok profit i da postanu glavni lideri na regionalnim nišama (segmentima);
4. podizanje svesti poljoprivrednih proizvođača o pitanjima životne sredine;
5. povećanje površina pod organskom proizvodnjom i
6. uvođenje kodeksa dobre poljoprivredne prakse.

Organska poljoprivreda za planinsko područje Srbije (blizu 80% ukupne teritorije naše zemlje) predstavlja takav izazov koji može da spase produktivnost životnog prostora, optimalnu izdašnost biljnog i životinjskog sveta jer se tražnja za organskom hranom dugoročno formira u čitavom svetu.

Takođe, u Srbiji postoji dobra prostorna lociranost organske poljoprivrede sa onim proizvodima kojima na tim prostorima pomažu optimalni prirodni uslovi (mikroklima, pedološki tipovi tla, oblici reljefa). Te prostore posmatramo kroz: brežuljkasti, brdsko- planinski i čisto planinski areal Srbije. Iz svega prethodno navedenog, može se zaključiti da organska hrana predstavlja i da će u doglednoj budućnosti zasigurno predstavljati veliki potencijal naše zemlje kako na domaćem tako i na svetskom tržištu.

Literatura

- Budimlija, L.J. (2010) *Klasteri kao strategijska forma nastupa srpskih preduzeća u perhrambenoj industriji na inostranom tržištu*. Beograd: Univerzite Singidunum, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju
- Bunčić, O., Kostić V. (2009) Zakon o bezbednosti hrane, *Službeni glas 141*. Beograd: Univerzitet u Beogradu, Fakultet veterinarske medicine, 60-63
- Bunčić, O., Kostić, V. (2009) Bezbednost namirnica u Srbiji. *Hrana i ishrana*, 50 (141):60-63
- Cramer, G. L., Jensen, C. W., Southgate, D. D. Jr. (2001) *Agricultur Economics and Argribusiness*
- Đekić, S. (2008) *Osnove razvoja turizma Srbije u uslovima globalne konkurencije*, Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja jugoistočne Evrope, Ekonomski fakultet, Niš
- Đekić, S. (2011) *Agrarni menadžment*. Niš
- Đekić, S., Vučić, S. (2003) *Savremeni ruralni turizam i rekreacija*. Ruralni turizam i održivi razvoj Balkana, Kragujevac
- Grupa autora (2012) *Turistički putokaz*. (5)
- Jonathan, M., Harris. (2009) *Ekonomija životne sredine i prirodnih resursa*. Univerzitet Tafts: Institut za globalni razvoj i životnu sredinu
- Kostić-Nikolić, S., Milovanović-Golubović, V. (2006) Novi pristup u korišćenju prirodnih resursa. *Ecologica* 13, (12):13-20
- Ljutić, Ž. B., Schneeberger, C. K., Osburn, D.D. (2003) *Moderni agrobiznis menadžment*.
- Milenković, S. (2006) *Međusobni odnosi turizma i životne sredine*. Kragujevac: Univerzitet u Kragujevcu, Ekonomski fakultet
- Petrović, P., Čerović, S. (2006) *Ekonomika poljoprivrede*. Novi Sad: Univerzitet u Novom Sadu, PMF, Departaman za geografiju, turizam i hotelijerstvo
- Vitašević, S. (2012) Hrana - sigurna investicija. *Ekonomist*, 609-610:31
- Vujičić, M. (2001) *Ekonomike poljoprivrede*. Ekonomski fakultet, Kragujevac
- Vujičić, M., Đekić, S. (2003) *Agrobiznis – sistem, unapređenje, razvoj*. Ekonomski fakultet, Kragujevac
- <http://www.agrif.bg.ac.rs/files/events/38/Plan%20strategije%20ruralnog%20razvoja%20200920013.pdf>/Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede (17.04.2012)

- [http://www.agroprofil.rs/datoteka/Agrarna i ruralna politika u Srbiji.pdf](http://www.agroprofil.rs/datoteka/Agrarna_i_ruralna_politika_u_Srbiji.pdf) (30.03.2012)
- [http://www.b92.net/srbija2020/vesti/EU/Organska hrana šansa za Srbiju](http://www.b92.net/srbija2020/vesti/EU/Organska_hrana_sansa_za_Srbiju) (30.03.2012)
- <http://www.blic.rs/Vesti/Srbija/284998/Organska-hrana-sa-Stare-planine-u-EU>
(30.03.2012)
- <http://www.emg.rs./vesti/srbija> (29.03.2012)
- <http://www.glassrbije.org/privreda/buducnostorganskehrane> (30.03.2012)
- [http://www.glassrbije.org/privreda/Strategija razvoja turizma Republike Srbije](http://www.glassrbije.org/privreda/Strategija_razvoja_turizma_Republike_Srbije)
(17.04.2012)
- <http://www.moja-vizit-karta.evision.rs/organski-proizvodi> (30.03.2012)
- [http://www.organiccentar.rs/9.pdf/Rezultati istrazivanja trzista organske hrane u Srbiji](http://www.organiccentar.rs/9.pdf/Rezultati_istrazivanja_trzista_organske_hrane_u_Srbiji)
(30.03.2012)
- [http://www.organskafarmalaf.rs/Organska proizvodnja voca i povrca](http://www.organskafarmalaf.rs/Organska_proizvodnja_voca_i_povrca) (17.04.2012)
- [http://www.pravoslavlje.spc.rs/broj/926/tekst/izazovi genetski modifikovane hrane](http://www.pravoslavlje.spc.rs/broj/926/tekst/izazovi_genetski_modifikovane_hrane)
(17.04.2012)
- [http://www.scribd.com/doc/Seoski turizam i organska hrana/Petrovic P. i Antevski M.](http://www.scribd.com/doc/Seoski_turizam_i_organska_hrana/Petrovic_P_i_Antevski_M.)
(20.03.2012)
- <http://www.tehnologijahrane.com/nutricionizam/organska-hrana> (20.03.2012)
- <http://www.tehnologijahrane.com/organska-poljoprivreda> (20.03.2012)
- <http://www.vesti.krstarica.organskapoljoprivreda> (20.03.2012)
- <http://www.wellnessadria.com/organskapoljoprivreda> (14.04.2012)

ORGANIC FOOD AS A PROMISING PRODUCT IN SERBIA

Abstract: Organic production appeared as a reaction on ecological degradation and unhealthy food. Its aim was to keep the surrounding with the better production. It represents suitable ground (soil) for keeping the financial gain of manufacturer, because the articles from ecological production are 20-40% more expensive than those products from conventional agriculture (agronomy). The most suitable location for healthy food production are in the areas of Fruska gora, Tara, Djerdap, Golija, Stara planina, Sokograd, Mokra gora, Vlasina, Radan, Ovčarsko-kablarske klisura (canyon). The cooperations for the organic food production are in Leskovac, Čačak, and some other parts of Serbia. In Serbia there is 0.1% of about 1600 ha area where organic food is produced. For the organic food to be led from home manufactures to customers, there must be greater involvement of country, and manufacturer, but also the uprise of citizens mind, but also the uprise of citizens awareness a higher level.

Key words: organic, production, import, food, sustainable, development.