

Boban Melović*

BENCHMARKING – «Učenje od najboljih»

Abstract

*"You can not solve today's problems
with today's way of thinking.
Today's problems are result
of today's way of thinking"*
Albert Einstein

Fast, complex and unexpected changes which have great influence on business success, are the main characteristics of the time we live in. The increase of business competition and developing of market economy, initiate a necessity of continuing perceiving of business position. If an enterprise wants to be able to react on changes and challenges, in fact, to ensure constant success and protect itself from negative surprises, it is necessary for it to use different methods, concepts and techics, which all makes full effectivness and effectual business. Wrong business decisions can affect not just financial problems, but also future long-term development and progress consequences. Progress and development of modern business could be accomplished only if business decisions are harmonized with business surrounding demands, especially with competitors, who have obvious changes.

Nowdays, situation which is characterized with strong competition and multiply changes in surrounding, is made up by companies who work in problems and business stagnation. Companies which are learned to adapt quickly and successfully on new market situations, have business growth for sure. Nobody can allow himself unappropriate surrounding behaving, undevelopment and undiferency with competitors. That's the reason why it's neccessary to find modality which could help in realizing sustainble competition advance.

One of the modalities, both opening new sights and the development of competency of foreign and domestic enterprise, is benchmarking as a techics for increasing success and competency of companies in modern business atmosphere. Business benchmarking gives directions for developing business processes, technical solutions and functions. It also shows necessity for breaking with old business modality, which hasn't been successfull, and orientation to new modified business modalities. In that case, we can define benchmarking as a techincs for increasing

* Ekonomski fakultet - Podgorica

competency of enterprise and as a way for developing of marketing and management as main business functions in modern business.

Basic intention of this essay is to mark on the place, function and meaning of benchmarking in process of effectiveness and effectively managing in enterprise.

Key words: *benchmarking, competency, surrounding, effectiveness, effectively....*

Uvod

*„Ne možete riješiti današnje probleme
sadašnjim načinom razmišljanja.
Današnji problemi i jesu rezultat
sadašnjeg načina razmišljanja!“
Albert Ajnštajn*

Vrijeme u kojem živimo karakterišu brze, kompleksne i nepredvidljive promjene koje sve značajnije utiču na poslovni uspjeh preduzeća. Porast stepena konkurencije i razvoj tržišnog načina privređivanja, podstiče potrebu kontinuiranog sagledavanja sopstvene poslovne pozicije. Da bi preduzeće bilo sposobno da odgovori promjenama i izazovima, tj. da osigura kontinuirani uspjeh i obezbijedi se od iznenađenja, neophodno je da u procesu poslovanja koristi različite metode, koncepte i tehnike, koje sa svoje strane doprinose punoj efikasnosti i efektivnosti preduzeća. Pogrešne poslovne odluke mogu izazvati ne samo finansijske, već sveobuhvatne dugoročne posledice po rast i razvoj preduzeća u budućnosti. Rast i razvoj savremenog preduzeća se može postići samo ako su njegove odluke usaglašene sa zahtjevima sredine u kojoj privređuje, a posebno sa konkurentima, kod kojih su promjene takođe očite.

Današnja situacija na tržištu koju karakteriše žestoka konkurencija i mnogobrojne promjene u okolini koja nas okružuje, razlog je pojave sve većeg broja kompanija koje se susreću sa problemom stagnacije i nazadovanja u poslovanju. Ono što je danas sigurno jeste da će uspjeti samo one kompanije koje su naučile da se brzo i uspješno prilagođavaju i mijenjaju u novonastalim situacijama koje diktira tržište. Niko više ne može sebi priuštiti ponašanje koje nije u skladu sa okolinom, neulaganjem u sopstveni razvoj i nerazlikovanjem od konkurenata. Upravo zbog navedenog, potrebno je tražiti modalitete koji bi mogli pomoći ne samo da se preduzeća orijentišu ka tržištu, već da takvu orijentaciju iskoriste kao način za ostvarenje dugoročno održive konkurentske prednosti.

Jedan od modaliteta koji bi mogao pomoći kako otvaranju novih vidika, tako i unapređenju konkurentnosti inostranih a posebno domaćih (crnogorskih) preduzeća,

predstavlja benchmarking kao tehnika za povećanje uspješnosti i konkurentnosti kompanija u savremenim uslovima privređivanja. Poslovni benchmarking daje kompaniji smjernice kako bi se njeni problemi i poslovni procesi, tehnička rješenja i funkcije mogli unaprijediti. On pokazuje nužnost prekida sa dosadašnjim načinom poslovanja, koji nije ostvario željene rezultate, te orijentaciju ka novim ili modifikovanim načinima poslovanja. U tom kontekstu, benchmarking možemo posmatrati kao tehniku za povećanje konkurentnosti kompanije i kao sredstvo za unapređenje marketinga i menadžmenta kao vodećih poslovnih funkcija savremenog preduzeća.

Osnovna namjera rada je da ukaže na mjesto, ulogu i značaj benchmarkinga u procesu efikasnog i efektivnog upravljanja preduzećem u cilju sticanja konkurentske prednosti. Cilj je da se iz širokog spektra naučnih radova da sažet i cjelovit prikaz pojma benchmarking kao i da se objasni način na koji ova tehnika doprinosi povećanju efikasnosti i konkurentnosti poslovanja preduzeća.

1. Pojam, definisanje i područja primjene benchmarkinga

Benchmarking predstavlja tehniku komparativne analize vlastitog poslovanja sa poslovanjem najbolje organizacije. Benchmarking u etimološkom smislu, čini jednu od „kovanica“ savremenog marketinga i menadžmenta. U pitanju je nova riječ koja se uvodi u savremenu teoriju i praksu marketing menadžmenta radi opisivanja pouzdane tehnike i „alata“ koji je u funkciji unapređenja poslovanja preduzeća. Osnovu benchmarkinga čini riječ benchmark u značenju: standarda za poređenje, repera, tj. referentnih tačaka, oznake visine, znaka za nivelaciju pri mjerenju zemljišta, i modela. Uspjezne organizacije na kraju XX i početkom XXI vijeka, kao nezaobilaznu tehniku u svom strategijskom upravljanju koriste benchmarking.

Iako porijeklo pojma benchmarking nije sasvim poznato, njegovi korijeni vjerovatno sežu sve do Adama i Eve, gdje Adam upoređuje jabuku koju mu je dala Eva s drugim jabukama na drvetu da bi bio siguran da je dobio najveću i najcrveniju. Nastanak tehnike benchmarkinga obično se vezuje za napore Japanaca u 1950-tim godinama da posjetama najboljim organizacijama, pretežno u Zapadnoj Evropi i SAD-u, prikupe znanje i ideje koje su mogli primijeniti, modifikovati i unaprijediti, kako bi mogli konkurisati na svjetskom tržištu. Benchmarking se kao tehnika strategijskog menadžmenta i marketinga počinje šire upotrebljavati u praksi preduzeća od ranih 1990-tih godina.

Međutim, korijeni benchmarkinga mogu se naći još u starom vijeku (1, str.6.):

- ♦ Egipat – korišćenje znaka za nivelaciju u građevinskim poslovima

- ♦ Stara Grčka (4.vijek p.n.e) – filozof Aristotel upoređivao je Atinske novčiće s onima iz drugih zemalja,
- ♦ Kina (4.vijek p.n.e) – u radu Sun Cua „Vještina ratovanja“ navodi se: „Kada znaš i sebe i druge, nisi nikada u opasnosti; kada znaš sebe, ali ne i druge, imaš polovinu šansi za pobjedu, a kada ne znaš ni sebe ni druge, u opasnosti si u svakoj bitki.“

Kineski general Sun Cu napisao je 400. god. prije nove ere da ako poznajete svog neprijatelja i znate sebe ne trebate se bojati ishoda stotine bitaka. Mada se riječi ovog generala odnose na jedno od osnovnih pravila uspješnog ratovanja, od značaja su kao svojevrsan putokaz i za rješavanje brojnih problema iz poslovanja, jer opstanak na tržištu, rast i razvoj preduzeća pretpostavlja vođenje različitih civilizovanih formi rata sa konkurencijom. Naime, u savremenim uslovima poslovanja, preduzeće da bi opstalo ima samo jednu alternativu, a to je da bude konkurentno. Kriterijum uspješnosti rada menadžmenta nije u stvaranju „uspješnog“ preduzeća, već preduzeća koje je bolje od konkurentskog. Danas su mnoge kompanije uspješne upravo zahvaljujući korišćenju tehnike benchmarkinga kao sastavnog dijela strategije unaprjeđenja poslovanja. Nastojanje da se bude „najbolji od najboljih“ predstavlja suštinu benchmarkinga.

Benchmarking se definiše na različite načine. Prema jednoj od često navođenih definicija, koja je razvijena od strane Američkog centra za produktivnost i kvalitet (APQC), «Benchmarking predstavlja sistematski i kontinuirani proces mjerenja i upoređivanja poslovnih procesa jedne organizacije u odnosu na poslovne procese lidera bilo gdje u svijetu radi dobijanja informacija koje će pomoći organizaciji da preduzme akciju za poboljšanje svojih performansi» (23, str. 3). «Benchmarking je proces iznalaženja najboljeg postojećeg proizvoda, proizvodnog procesa i usluge i njihova upotreba kao standarda za poboljšanje sopstvenih proizvoda, procesa i usluga» (8, str. 224).

Prije svega, to je istraživanje i opserviranje najbolje prakse konkurenata, odnosno traganje za najboljom industrijskom praksom koja vodi stvaranju superiornih performansi (24, str. 12). Pomoću benchmarkinga se identifikuju proizvodne i druge operacije u preduzeću koje treba poboljšati i ide se mnogo dalje od tradicionalne analize konkurencije. Benchmarking pretpostavlja produbljenu analizu najboljih konkurenata, detaljnu provjeru onoga što su postigli i kako su postigli, kao i operativnih sposobnosti i karakteristika konkurentskih proizvoda.

Harrington H.J. & Harrington J.S (6, str. 12) definišu benchmarking kao «kontinuirani proces identifikacije, razumijevanja i prilagođavanja proizvoda, usluga, opreme i postupaka kompanije s najboljom praksom u cilju poboljšavanja vlastitog poslovanja». Ovaj proces u sebe uključuje:

- ♦ upoređivanje kompanije i njenih dijelova s najboljima, ne ograničavajući se na istu djelatnost ni istu zemlju gdje se djelatnost obavlja;
 - ♦ upoređivanje proizvodnih i drugih aktivnosti kompanije s odgovarajućim aktivnostima drugih kompanija iste djelatnosti, kako bi se definisali najbolji;
 - ♦ kompariranje proizvoda i usluga kompanije s proizvodima i uslugama konkurenata koji imaju vodeće rezultate;
 - ♦ upoređivanje tehničkih rješenja kompanije u cilju izbora najbolje opreme za specifične primjene;
 - ♦ primjena najbolje definisanog poslovnog procesa;
 - ♦ planiranje budućih pravaca razvoja i aktivno prilagođavanje novim trendovima;
- zadovoljenje i nadmašivanje potrošačkih očekivanja.

Kao što se vidi iz prethodnih definicija, benchmarking omogućava organizacijama da uče na iskustvu najbolje tuđe ili sopstvene prakse. Zajednički denominator prethodnih definicija benchmarkinga ima dva važna aspekta:

- ♦ fokus na kontinuiran i sistematski proces mjerenja i komparacije sa najboljom praksom poslovnih procesa, proizvoda i usluga i
- ♦ implementaciju najbolje prakse, što je od suštinske važnosti za poboljšanje prakse i performansi u poslovanju.

Ideja benchmarkinga je sažeta u Japanskom terminu „*dantotsu*“ koji znači pokušaj da se postane „najbolji među najboljima“. U tom smislu benchmarking postaje važna tehnika u sticanju konkurentске prednosti i značajan u svim oblastima menadžmenta i marketinga, a posebno u oblastima: poslovnog planiranja, zadovoljstva kupaca, kontinuiranog poboljšanja poslovanja, promjene kulture, razvoja strategije, filozofije totalnog kvaliteta menadžmenta (TQM), reinžinjeringu poslovnih procesa, trajnog učenja itd. Za razliku od većine jezika na Zapadu, u japanskom jeziku postoji jedna jednostavna riječ (*dantotsu*) kojom se to izražava.

Benchmarking predstavlja kontinuirani proces poređenja proizvoda, usluga i procesa u odnosu na najjače konkurente ili one za koje je poznato da su svjetski lideri u toj oblasti. Koristi se na strategijskom nivou za utvrđivanje standarda za učinke u odnosu na četiri značajna prioriteta preduzeća (zadovoljstvo kupca, motivacija i zadovoljstvo zaposlenih, tržišno učešće i prinos na sredstva) i na operativnom nivou radi shvatanja najbolje prakse ili procesa koji pomažu drugima da ostvare učinak svjetske klase (26, str.26). Ovi inputi pomažu u postavljanju realnih ciljeva u poslovnim planovima (zato što je poznato da je standard dostižan) i za identifikovanje akcije i resursa potrebnih za poboljšanje performansi. Cilj je ne samo da se postignu planirani nivoi performansi, već da se prevaziđu i da se postane svjetska klasa u oblastima koje obezbjeđuju konkurentsku prednost. Proces je trajan

zbog visoke stope promjena u poslovnom okruženju, te se otuda standard za poređenje kontinuirano redefiniše.

Benchmarking omogućava preduzeću da uči na iskustvu drugih. Motorola je čak koristila šifrovano ime „bandit“ za identifikovanje svoje proizvodne linije za džepne pejdžere koja je izgrađena na osnovu poznavanja najbolje prakse mnogih kompanija. Međutim, benchmarking je više od običnog kopiranja i jednokratne analize. Ne postoje dva poslovanja koja su potpuno ista, jer su okruženje i kultura svakog preduzeća specifični, pa je zato neophodno rigorozno ispitivati praksu svakog preduzeća i razumjeti kako se nešto radi. Iako je benchmarking proces kompariranja koji rezultira u mjerenju komparativnih performansi, on takođe opisuje i kako se dostižu izuzetne performanse. Pošto benchmarking pruža istovremeno velike mogućnosti preduzeću da uči na iskustvu drugih, pojedini autori ga definišu kao proces u kome organizacija uči, modeliran po procesu ljudskog učenja (23, str.2-3).

Poslovni benchmarking predstavlja moćno i sveobuhvatno oruđe za unaprjeđenje poslovanja. To je proces koji pomaže da se tačno sagleda ono što se radi, šta je najbolje unutar ili izvan preduzeća, kako vršiti kompariranje i šta se može učiniti da bi se ostvarila poboljšanja. Značajnu ulogu ima u nalaženju najbolje prakse koja će pomoći da se ostvare ciljevi. To je i sredstvo za obuku, za komunikaciju za davanje slobode zaposlenima da postavljaju pitanja, za sticanje ovlašćenja i izgradnju povjerenja i lojalnosti. Može se koristiti za unaprjeđenje određene prakse, ali i za izvođenje organizacije na potpuno novi kolosjek i pravac. Implementacija dobijenih rezultata zavisi od spremnosti na promjenu i na prilagođavanje novom načinu rada. Na taj način je benchmarking integrisan u funkcije marketinga i menadžmenta kao vodeće poslovne funkcije savremenog preduzeća.

Poređenje (benchmarking) je sastavni element filozofije menadžmenta ukupnim kvalitetom (Total Quality Management-TQM), odnosno kulture trajnog unaprjeđenja poslovanja. Mnogi vjeruju da je program za dobijanje nagrade za kvalitet Malcolm Baldrige u SAD skrenuo pažnju na benchmarking. Naime Baldrige-ovi kriterijumi su upravo kvalitet i operativne performanse preduzeća u poređenju sa onima koji su najbolji. Prvi dobitnici ove nagrade bili su Motorola, Milliken i Xerox.

Od 90-ih godina prošlog vijeka, sve više se zagovara koncept reinženjeringa poslovnih procesa (Business Process Reengineering), koji je isto usmjeren na poboljšanje performansi preduzeća, ali prevashodno podrazumijeva promjene fundamentalnog karaktera. Naime, prema zagovornicima ovog koncepta, reinženjering poslovnih procesa (RPP) je fundamentalna promjena mišljenja i radikalno redizajniranje poslovnih procesa u cilju postizanja dramatičnih poboljšanja u kritičnim, savremeno marljivim performansama, kao što su troškovi, kvalitet, usluge i brzina. Sprovođenje reinženjeringa može rezultirati značajnim sniženjem

troškova, vremena trajanja procesa ili unaprjeđivanjem kvaliteta. Krajnja svrha benchmarkinga je da se doprinese unaprjeđenju poslovanja, i to ne samo posmatrano sa stanovišta efikasnosti već i efektivnosti, i vođenju transformacionih procesa. Primjenom tehnike benchmarkinga mogu se postići značajni rezultati u procesu reinženjeringa. TQM i RPP imaju niz zajedničkih karakteristika i mogu se koristiti kao komplementarni koncepti. Razlika je, prije svega, u nivou promjena (inkrementalne/radikalne), brzini promjena (kratak/dug period) i što se programi unaprjeđenja ne baziraju na postojećim već na novim procesima.

Korporacija Xerox predstavlja pionira u oblasti korišćenja tehnike benchmarkinga, koja je na samom kraju 1970-tih godina uvidjevši da gubi tržišno učešće i da japanske kompanije prodaju istu klasu fotokopirnih aparata ispod proizvodne cijene Xerox-a, odlučila da primjeni benchmarking (1, sl.25). Da bi odredio standarde za poređenje, tj. repere prema kome će se upoređivati i imati uvid šta radi konkurencija, Xerox je izabrao svoju japansku afilaciju Fuji Xerox. Krajem 70-ih godina prošlog vijeka u Xerox-u su shvatili da je neophodno izvršiti generalnu reparaciju kompanije, jer su se tržišno učešće i profit počeli značajno smanjivati. U to vrijeme japanske kompanije fotokopir aparata počele su da prodaju svoje proizvode jeftinije nego što je Xerox mogao da ih proizvede. Da stvar bude još gora, konkurenti su ostvarili zavidnu profitabilnost, a polazište prije primjene benchmarkinga bilo je da su ovi aparati lošijeg kvaliteta. Postalo je jasno da je neophodno brzo povećati produktivnost da bi se moglo efikasno konkurisati na globalnom tržištu i pokrenut je sveobuhvatan proces poređenja koji je otpočeo od učenog gepa u produktivnosti.

Xerox je zato počeo porediti vlastito poslovanje sa poslovanjem nove konkurencije sa stanovišta troškova po jedinici proizvoda, proizvodnih metodologija, vremena potrebnog da se proizvod lansira na tržište itd., da bi se shvatilo šta treba uraditi da bi se opstalo u biznisu. Rezultati poređenja su bili sljedeći:

- ♦ Xerox-ov odnos indirektnog broja zaposlenih bio je duplo veći nego kod direktnih konkurenata,
- ♦ broj dobavljača za proizvodnju bio je devet puta veći,
- ♦ „škart“ na linijama za montažu bio je deset puta veći,
- ♦ vrijeme od proizvodnje do lansiranja proizvoda na tržište bilo je dva puta duže,
- ♦ kvarovi na sto mašina bili su sedam puta veći.

Od početka 1980-tih upotreba benchmarkinga je omogućila Xerox-u da smanji troškove proizvodnje za pola i zalihe djelova za proizvodni proces za dvije trećine. Takođe su smanjeni izdaci za usluge radnika, a znatno se povećala stopa produktivnosti odjeljenja za distribuciju. Danas je Xerox sve više usredsređen na unaprjeđenje poslovnih procesa, a mnogo manje na otklanjanje problema. Utvrđeno je da je benchmarking jedan od glavnih faktora oporavka Xerox-a, ključ

neprekidnog poboljšanja kvaliteta i sticanja konkurentske prednosti na tržištu. Xerox je u svojoj praksi benchmarkinga koristio konkurentski pristup, ali i interni pristup gdje je unutar svoje organizacije iznalazio benchmarking (repere), tako što je utvrđivao koje radno mjesto ili jedinica u organizaciji imaju najbolji proizvodni proces, a zatim podizao druge djelove organizacije do tog novoa

Poređenje (benchmarking) je ukazalo na postojanje krize i primoralo je najviše rukovodstvo da prizna i veličinu problema i karakter neophodnih promjena za revitalizaciju kompanije. U to vrijeme je strategijskim planom bio utvrđen godišnji rast produktivnosti od 8%. U poređenju sa prosječnim rastom produktivnosti u industriji od 3% to je bilo impozantno. Međutim, i pored ovakvog planiranog rasta produktivnosti benchmarking je pokazao da bi Japanci bili nedostižni, jer bi za godišnji rast od 18% trebalo 5 godina da bi se uhvatio korak sa njima. Zato je izabrana strategija koja je predstavljala opredjeljenje za ukupni kvalitet na svjetskom tržištu, tj. vođstvo na tržištu kroz primjenu ukupnog kvaliteta. Pokazalo se da to nije bio samo spas, već i temelj onog što je ova kompanija danas i što će biti sutra, odnosno da je poređenje predstavljalo jedan od glavnih faktora oporavka kompanije krajem 80-tih godina prošlog vijeka.

Benchmarking projekat koji je realizovala korporacija Xerox bio je vrlo uspješan, tako da se Xerox često uzima kao preteča benchmarking projekta. Uz Xerox, kao pionir, u literaturi se često navodi IBM (Internacional Business Machines), koji je ranih 1960-tih i krajem 1960-tih postigao uspjehe koristeći benchmarking tehniku.

Za kompaniju Alcoa (preko 65. 000 zaposlenih), koja je od benchmarkinga napravila primarnu tehniku uspješnog poslovanja, koristi njene primjene su u tome što:

- ♦ pomaže u identifikovanju područja koja su najdragocjenija za poređenje i za usvajanje načina za poboljšanje performansi kroz interna i eksterna proučavanja;
- ♦ otkriva snagu i slabost značajnih operacija, aktivnosti i tehnologija;
- ♦ poboljšava razumijevanje latentnih poslovnih prijetnji i konkurentskog pozicioniranja;
- ♦ bolje priprema preduzeće da ide u susret zahtjevima kupca;
- ♦ pomaže u identifikaciji mogućnosti za poboljšanje postojećih procesa, eliminisanju nepotrebnih procesa i stvaranju novih proizvoda i usluga (27, str. 207-208).

Benchmarking projekat danas sve više primjenjuju mnogobrojne korporacije u svijetu u cilju neprestanog poboljšanja poslovanja i strategijske pozicije na sve globalnijem svjetskom tržištu (Tabela 1.).

Tabela 1. *Kompanije u svijetu koje sistematski primjenjuju benchmarking (6, str. 32)*

ALCOA	HEWLETT-PACKARD
ALLIED SIGNAL	HUGHES AIRCRAFT
AT&T	JOHN DEERE
BELL ATLANTIC	JOHNSON&JOHNSON
CATERPILLAR	L.L. BEAN
DIGITAL EQUIPMENT CORPORATION	MILLIKEN
DU PONT	PROCTOR&GAMBLE
FLORIDA POWER&LIGHT	3M
	ESTMAN KODAK

Danas je upotreba benchmarkinga fokusirana na preduzeća koja nisu iz iste branše, kako bi se postigla još veća inventivnost.

U nastavku rada biće obrađeni vrste i proces benchmarkinga.

2. Vrste benchmarkinga

Sušтина benchmarkinga je u razumijevanju kako se postižu bolji rezultati i prilagođavanje tog „kako“ sopstvenoj organizaciji da bi se prestigla konkurencija u smislu rezultata. Koncept se bazira na produbljenim analizama sposobnosti najboljih konkurenata. Ova analiza može da obuhvati cjelokupno poslovanje ili njegov dio, može da ide po dubini ili da se ograniči na agregatni nivo. Praksa benchmarkinga varira u zavisnosti od prirode cilja koji se želi ostvariti i partnera koji su osnova za kompariranje. Proces benchmarkinga se koristi za kompariranje proizvodne i radne prakse i poslovnih procesa. U cilju traganja za najboljim od najboljeg, da bi se ostvarile superiorne performanse, mogu se koristiti sljedeći tipovi benchmarking (1, str. 26):

- ♦ interni i
- ♦ eksterni, koji dalje možemo djeliti na:
 - ♦ eksterni konkurentski benchmarking
 - ♦ eksterni industrijski ili funkcionalni benchmarking
 - ♦ eksterni transindustrijski benchmarking

U literaturi nalazimo još dvije vrste benchmarkinga: (1, str. 26):

- ♦ kombinovani (interni i eksterni) benchmarking i
- ♦ strategijski benchmarking

Svaki od navedenih vrsta benchmarkinga ima svoje dobre i loše strane. Ukratko ćemo ih razmotriti.

Interni benchmarking podrazumijeva kompariranje određenih djelova i organizacionih cjelina u okviru jedne organizacije. U velikim multinacionalnim kompanijama polazna osnova za projekat benchmarkinga je intenzivno interno istraživanje. Benchmarking u okviru jedne organizacije naziva se interni benchmarking. Osnovna svrha internog benchmarkinga je da se njim utvrde interni standardi poslovanja organizacije, tj. najbolje poslovanje i prenos takvog poslovanja u druge djelove organizacije (na druge lokacije, odjeljenja, sektore). Mada djeluje primamljivo, interni benchmarking može da bude izuzetno težak za primjenu. Na primjer, razlike u kulturama mogu predstavljati ograničenje za objektivno poređenje. Nedostatak internog benchmarkinga je i u tome što su šanse za nalaženje performansi svjetske klase u sopstvenoj organizaciji manje nego ukoliko se istražuju spoljne alternative. Naime, poređenje može da se postavi u odnosu na neki interni standard, koji ne mora da bude standard kome treba težiti

Eksterni konkurentski (kompetitivni) benchmarking podrazumijeva kompariranje djelatnosti naše organizacije sa drugim sličnim ili identičnim organizacijama iz našeg okruženja. To znači kompariranje sa direktnim konkurentima ili uključuje identifikaciju proizvoda, usluga i poslovanja konkurenata koji su najbolji na svjetskom tržištu.

Najjednostavniji pristup u eksternom konkurentskom benchmarkingu predstavlja kupovina konkurentskih proizvoda i usluga, a zatim njihovo analiziranje i utvrđivanje konkurentskih prednosti. To se posebno primjenjuje u automobilskoj industriji. Primjer uspješno provedenog eksternog konkurentskog benchmarkinga je Ford Motor Company, koja je početkom 1980-tih godina gubila tržišno učešće pod najezdom japanskih i evropskih konkurenata. Tadašnji predsjednik Forda, Don Peterson, naredio je svojim inženjerima proizvodnju automobila koji se sastojao od 400 osobina kojima su korisnici automobila – potencijalni kupci – dali prednost. Petersonova teorija je bila da ako od svakog konkurenta kopira najbolje i to ugradi u novi automobil, mora dobiti najbolje moguće sastavljen automobil na tržištu (1, str.30.). Ta teorija je na tržištu i potvrđena sa novim, vrlo popularnim i traženim Fordovim automobilom – Taurus. Fordovi inženjeri i drugi radnici preuzeli su od konkurenata dobre ideje, izvršili njihovo poboljšanje i tako su dobili automobil sa odličnim karakteristikama.

Konkurentski benchmarking poentu stavlja na visok stepen uporedivosti između srodnih organizacija. Pristup će se znatno razlikovati u zavisnosti od toga da li se porede konkurenti na sopstvenom tržištu ili na drugim tržištima. Donošenju odluke o

poređenju može da prethodi „vruća“ interna diskusija zbog shvatanja da je u pitanju „igra sa neprijateljem“.

Eksterni industrijski ili funkcionalni benchmarking počiva na kompariranju pojedinih funkcija organizacije sa istim ili sličnim funkcijama u drugim organizacijama, različitih vrsta djelatnosti. Velika prednost ove vrste benchmarkinga je u tome što postoji lakši pristup u nekonkurentske organizacije. Eksterni funkcionalni benchmarking omogućuje nam nova znanja koja mogu dovesti do korjenitih promjena u našem poslovanju. Iznijeto je mišljenje da funkcionalni benchmarking predstavlja „suštinu benchmarkinga“. (1, str. 29). Velika prednost ovog pristupa je u tome što je lakši pristup nekonkurentskim preduzećima jer ga doživljavaju kao manju prijetnju.

Primjera radi, navodi se upotreba eksternog industrijskog ili funkcionalnog benchmarkinga kao iskustvo Američkih korporacija Xerox i L.L.Bean (1, str.31.). L.L.Bean je jedna od najuspješnijih kompanija za prodaju odjeće putem kataloga. Xerox je organizovao posjetu toj kompaniji da bi proučio sistem skladištenja i procesa naručivanja, kako bi utvrdili kako to radnici L.L.Bean podižu iz skladišta i pakuju naručene proizvode i do tri puta brže nego u kompaniji Xerox. Xerox je, proučivši i usvojivši L.L.Bean-ov način skladištenja i isporuka, redizajnirao svoj sistem i poboljšao poslovanje. Slično je Xerox radio istražujući sistem poslovanja American Expressa i Cummings Engine-a u domenu procesa fakturisanja i proizvodnje (usluga).

Eksterni transindustrijski ili generički benchmarking je sličan po mnogo čemu funkcionalnom benchmarkingu, ali je fokusiran na fundamentalne, generičke poslovne procese koji su isti u svim privrednim granama. Naime, riječ generički se koristi u smislu „nespecifičan“. Kada se identifikuju ključni, generički poslovni procesi oni mogu da postanu prednost benchmarkinga prema bilo kojoj organizaciji nezavisno od veličine, karaktera industrije, tj. grane ili tržišta. Smatra se da dok se ne stekne iskustvo i razumiju koristi konkurentskog, funkcionalnog i internog benchmarkinga, malo je vjerovatno da je moguće koristiti potencijal generičkog benchmarkinga.

Kombinovani: interni i eksterni benchmarking je najčešće korišćen pristup u procesu istraživanja najboljeg postojećeg proizvoda, proizvodnog procesa i usluge i njihove upotrebe kao standarda za poboljšanje sopstvenih proizvoda, procesa i usluga. Kombinovani benchmarking obično daje i najbolje rezultate.

Strategijski benchmarking predstavlja tehniku komparativne analize za istraživanje i usvajanje uspješne strategije najboljih organizacija u svijetu.

Pojačani interes za primjenu tehnike benchmarkinga rezultat je prije svega:

- ♦ Globalne konkurencije
- ♦ Pojačanog interesa za nagrade kvaliteta (Deming Prize, Malcolm Baldrige National Quality Award, European Quality Award), koje zahtijevaju i boduju projekte benchmarkinga.
- ♦ Potrebe za radikalnim poboljšanjem u poslovanju.

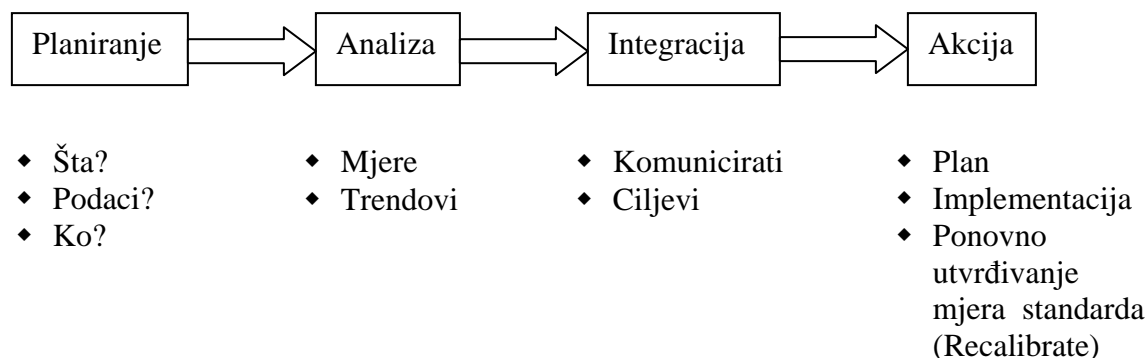
Iako se benchmarkingu može prigovoriti da počiva na praksi najboljih organizacija, a da je vrijeme u kome živimo sve više vrijeme revolucionara koji ruše standarde u grani, mišljenja smo da će ova tehnika strategijskog marketinga i menadžmenta dobiti na značaju u budućnosti. Posebno se to odnosi na eksterni generički benchmarking koji vodi ka inovatorstvu i radikalnim skokovima u poslovanju.

3. Proces benchmarkinga

Benchmarking se ne koristi da bi se dokazalo da je neko najbolji u nečemu, već da bi se uočilo kako postati najbolji. Sam po sebi benchmarking ne poboljšava performanse. On daje informacije kojima se opisuju uspješni metodi poslovanja koji mogu da se koriste za unaprjeđenje, pomaže da se definišu gepovi neefikasnosti i brže i efikasnije napredovanje ka cilju. Benchmarking ima kratkoročnu (operativnu) i dugoročnu (strategijsku) dimenziju. Kratkoročni aspekti se sastoje u identifikovanju gepova efikasnosti i preuzimanju korektivne akcije za postizanje boljih rezultata. Dugoročni aspekti, pojednostavljeno posmatrano, nalaze se u izmjenjenom ponašanju organizacije koje garantuje trajno učenje.

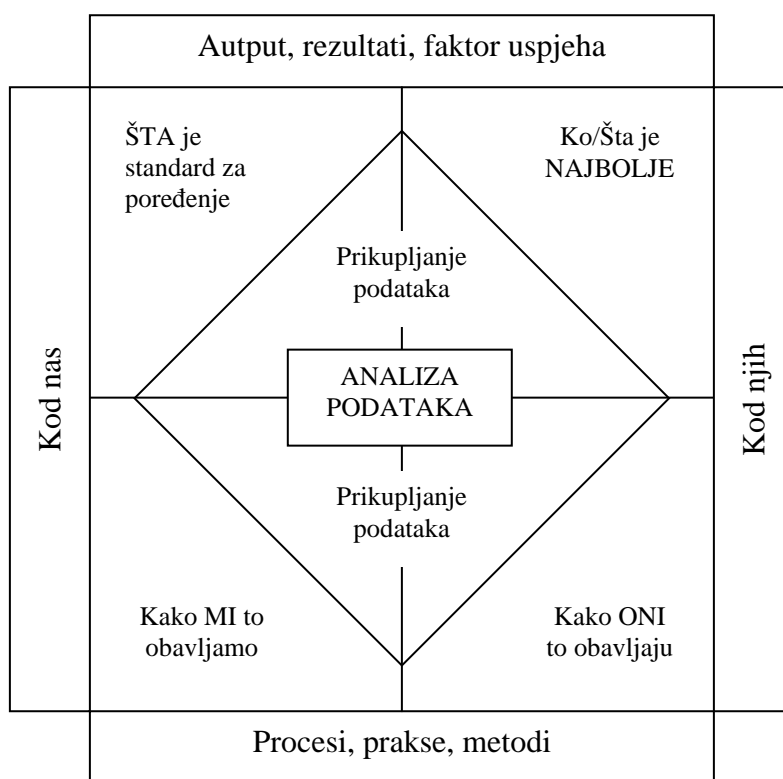
U teoriji i praksi menadžmenta i marketinga, proces benchmarkinga je razvijen kroz različit broj faza i aktivnosti. Tako, npr. Motorolin benchmarking proces sastoji se od 5 faza, Baxter International-ov od 7 faza, AT&T-ijev od 9 faza, Xerox-ov od 10 faza i sl.

Jedan od često navođenih autora iz ove oblasti, Tomlinson (7, str.66) posmatra proces benchmarkinga putem četiri faze (Slika 1.):



Slika 1: Benchmarking – proces sa četiri faze (7, str. 66)

Na sljedećoj ilustraciji je predstavljen opšti pristup procesu benchmarkinga koji su zajednički razradili Boeing, Digital, Motorola i Xerox. Ilustracija jasno ukazuje da aktivnosti koje treba sprovesti su više od kompariranja dva ili više preduzeća. Ove aktivnosti determinišu ono što se zahtijeva za razumijevanje outputa procesa, kritičnih faktora uspjeha i željenih rezultata, kao i procesa, prakse i metoda koji su to omogućili (23, str. 55-64). Centralni dio kvadrata se odnosi na prikupljanje podataka i analize. Zahvaljujući benchmarkingu, utvrđuju se razlike u performansama i na osnovu tog poboljšava sopstveno poslovanje.

**Slika 2:** Šablon benchmarkinga (29, str. 570; 26, str. 76; 23, str. 55)

Osnovu procesa benchmarkinga predstavljaju sledeća četiri pitanja:

1. *Šta treba da se poredi?* Odluku o tome koje bi procese trebalo izabrati za izučavanje donosi najviše rukovodstvo preduzeća. U pitanju je ključna odluka jer dozvoljava podešavanje strategijskog pravca prema glavnim aktivnostima

kojima je menadžment preokupiran. U izradi projekta poređenja, menadžment treba da usmjerava angažovane učesnike i timove na ključne poslovne procese. Usmjeravajući njihov rad na izučavanje onih procesa koji najviše utiču na poslovni uspjeh, menadžment takođe implicitno saopštava podršku implementaciji otkrića do kojih se bude došlo. Šta će predstavljati ključni poslovni proces zavisi od specifičnih faktora koji pokreću određeno poslovanje. Na primjer, sljedeći ključni poslovni procesi mogu da budu kandidati za studiju: definisanje i razvoj proizvoda i usluga, performanse koje zadovoljavaju kupca, utvrđivanje cijene proizvoda, upravljanje proizvodnjom, zalihama i nabavkom itd.

2. *Sa kim bi se trebalo porediti?* Mnoga se preduzeća usmjeravaju na traženje „najboljeg u istoj branši“ ili „najboljeg od najboljih“ kao partnera za određeni proces poređenja. Međutim, ako postoji samo jedan poznati „najbolji“, to preduzeće će uskoro biti pretrpano zahtjevima za saradnju. Mala preduzeća često imaju problema u nalaženju partnera za sprovođenje procesa poređenja. Zato se ponekad umjesto traženja „najboljeg od najboljih“ može pokazati bolje potražiti partnera koji ostvaruje uspješnije performanse u sličnim poslovnim aktivnostima.
3. *Kako mi obavljamo procese?* Odgovor na ovo pitanje zahtjeva procjenu vlastitih procesa, odnosno njihovo pažljivo proučavanje i ispitivanje kritičnih faktora koji utiču na performanse procesa. Ispitivanje, takođe, obuhvata prikupljanje, mjerenje i analiziranje podataka koji karakterišu performanse sopstvenih procesa. Isto tako, mora se dokumentovati proces, identifikovati autputi i inputi procesa, kao i zahtjevi i očekivanja kupaca u pogledu tog autputa. Zbog toga se poznavanje osnovnih oruđa kvaliteta i razvoj osnovnih vještina kvaliteta smatra preduslovom za benchmarking. Mnogi pokušaji benchmarkinga propadaju prvenstveno zato što timovi koji su angažovani na ovom poslu ne razumiju procese koji se obavljaju unutar njihovog preduzeća. To je kao odluka o kupovini novog kancelarijskog namještaja, prije nego što se konstatuje šta službenici trenutno koriste, šta im treba, šta će se od postojećeg namještaja zadržati, gdje će se staviti, kakav je radni ambijent, kako se on mijenja itd.
4. *Kako drugi obavljaju procese?* Kod izučavanja performansi sličnih procesa u dva različita preduzeća treba slijediti isti proces mjerenja i analize. Ovo dupliranje obezbjeđuje dosljednu analitičku sposobnost za evaluaciju gepova u performansama i identifikaciju oblasti poslovne prakse koje omogućavaju unaprjeđenje performansi. U jednom priručniku za benchmarking (27, str. 217) predlaže se sljedeća lista pitanja za bolje upoznavanje sa procesima koji se obavljaju: da li preduzeće ima definisan, odnosno dokumentovan proces, kakav je tok procesa komuniciranja u odnosu na kupce i korisnike, kako se korisnici obavještavaju o novim promjenama procesa, koji aspekti procesa se smatraju svjetskom klasom?

Poznati autori Harrington H.J.& Harrington J.S (6, str. 94) imaju slogan „postanite zvijezda koristeći 5 faza benchmarking procesa“. Njihovih 5 faza obuhvata 20 aktivnosti, što se može vidjeti u tabeli koja slijedi.

Tabela 2: *Pet faza i dvadeset aktivnosti benchmarking procesa* (6, str. 94)

Benchmarking faze:	Aktivnosti:
FAZA I <i>PLANIRANJE BENCHMARKING PROCESA I</i> <i>UTVRĐIVANJE ELEMENATA BENCHMARKING PROCESA</i>	1. Identifikovanje šta podvrgnuti benchmarkingu 2. Dobijanje podrške top menadžmenta 3. Izrada plana mjerenja 4. Izrada plana skupljanja podataka 5. Pregled planova sa stručnjacima 6. Utvrđivanje elemenata benchmarking procesa
FAZA II <i>PRIKUPLJANJE I ANALIZA PODATAKA O</i> <i>VLASTITOM STANJU</i>	7. Prikupljanje i analiza internih objavljenih podataka 8. Selekcija potencijalnih internih benchmarking pozicija 9. Prikupljanje informacija koje su rezultat originalnih internih istraživanja 10. Provođenje intervjua i anketa 11. Formiranje internog benchmarking odbora 12. Vršenje internih posjeta unutar kompanije
FAZA III <i>PRIKUPLJANJE I ANALIZA PODATAKA O</i> <i>DRUGIM KOMPANIJAMA</i>	13. Prikupljanje eksternih objavljenih podataka 14. Prikupljanje informacija koje su rezultat originalnih eksternih istraživanja
FAZA IV <i>POBOLJŠANJE VLASTITOG STANJA</i>	15. Identifikovanje korektivnih akcija 16. Razvoj plana primjene 17. Dobijanje podrške top menadžmenta za buduća rješenja 18. Primjena budućih rješenja i mjerenje njihovih aktivnosti
FAZA V <i>KONTINUIRANA POBOLJŠANJA</i>	19. Unapređenje benchmarking baze podataka 20. Primjena kontinuiranog poboljšanja vlastitog poslovanja

Prema (25, str. 80-83), proces poređenja se analitički može raščlaniti na sljedećih pet faza:

1. *Odluka o tome šta da se poredi.* U ovom prvom koraku se polazi od potrebe organizacije (klijenta) za odgovarajućim informacijama. Različiti aspekti ponašanja preduzeća i njegove performanse mogu biti predmet benchmarkinga

(proizvod, usluge, operativni procesi, sistemi podrške, osoblje, troškovi, kapital, vrijednost kako je vidi kupac, itd.). I krajnji ciljevi mogu značajno varirati: nove strategije, planirano smanjenje troškova, usmjerenost na performanse, nove ideje, unaprjeđenje kvaliteta itd. Ono što je neosporno je da studija benchmarkinga može da obuhvata bilo koji proces koji je ključan za pružanje usluga kupcu i za uspjeh kompanije (27, str. 212).

2. *Identifikovanje partnera za poređenje (benchmarking)*. Imajući u vidu izražene potrebe, postavlja se problem kako naći odgovarajuće partnere za poređenje. Nije dovoljno samo identifikovati one koji predstavljaju najbolju potvrđenu praksu, već ih treba ubjediti da sarađuju u izradi studije. Osim toga, dobri partneri za benchmarking treba da su u najvećoj mogućoj mjeri uporedivi sa preduzećem koje putem tehnike benchmarkinga želi unaprijediti poslovanje (27, str. 215).
3. *Prikupljanje informacija*. Ova faza ne obuhvata samo naporno prikupljanje kvantitativnih i finansijskih podataka, već i identifikaciju i dokumentovanje operativnog sadržaja, procesa itd, koji objašnjavaju i pomažu da se shvate performanse procesa. Prikupljanje podataka zahtijeva mukotrpan i sistematski rad da bi se uspostavili vjerovatni i korisni reperi. Poseban značaj imaju informacije do kojih se dolazi na bazi odgovarajućih upitnika. Efikasnost obilaska zavisi prvenstveno od toga koliko su obje strane dobro pripremljene. Pošto kritičko peispitivanje može biti zloupotrijebljeno, mnoga preduzeća usvajaju kodeks ponašanja u procesu poređenja.
4. *Analiza*. Ova faza je možda najzahtjevnija u pogledu kreativnosti i analitičke sposobnosti u čitavom procesu poređenja. Analiza znači ne samo identifikaciju sličnosti i razlika, već i razumijevanje veza sa osnovnim operativnim sadržajem. Neophodno je prepoznati faktore koji nisu uporedivi i na koje se ne može uticati. Ovaj korak u procesu poređenja se sastoji od analize podataka, njihove prezentacije, analize osnovnih uzoraka u gepovima performansi, projekcije rezultata i identifikaciji prakse koja vodi izuzetnim performansama (23, str. 73).
5. *Implementacija radi obezbjeđenja efekata*. Podaci koji su prikupljeni se analiziraju, kvantifikuje se gep u performansama, istražuju se implikacije ovih gepova i identifikuju se aktivnosti koje mogu pomoći da se poboljšaju performanse. Za prevazilaženje utvrđenog gepa moguće je njegovo segmentiranje na dio koji se može zatvoriti taktičkom i/ili stratejskom akcijom. U ovoj fazi se ne obuhvata samo sprovođenje unaprjeđenja u praksi, već i razvoj organizacije i mjenjanje njenog fokusa u pravcu ponašanja koje je orijentisano na performanse. Organizacija mora sebi postaviti realne ciljeve na bazi potencijala za poboljšanje imajući u vidu utvrđeni gep. Ovi ciljevi se moraju razložiti, adaptirati odgovarajućoj organizacionoj strukturi i saopštiti onima koje tangira. Projekat poređenja ne može biti potpuno uspješan dok se ne preduzme akcija da bi se shvatio potencijal za unapređenje i dok se ne

postignu željeni efekti. U sprovođenju plana, procesi na koje on utiče se moraju mjeriti i pratiti da bi se vidjelo da li se obavljaju kao što je očekivano i da bi se moglo nastaviti sa njihovim poboljšanjem.

4. Benchmarking kao način unapređenja konkurentske pozicije crnogorskih preduzeća

Konkurentnost predstavlja sintetički izraz uspješnosti privrede jedne zemlje i pokazatelj efikasnosti i efektivnosti poslovanja njenih preduzeća. Zbog značaja za položaj zemlje u globalnoj ekonomiji razvoj konkurentnosti danas predstavlja jedan od najvažnijih ciljeva mnogih vlada. U otvorenoj i integriranoj svjetskoj privredi konkurentnost je glavna preokupacija svih zemalja, kako razvijenih tako i zemalja u razvoju i zemalja u tranziciji. Razvoj konkurentnosti privrede i ekonomije Crne Gore trebalo bi da bude jedan od prioriteta Vlade Crne Gore u budućem periodu.

Danas je konkurentnost privrede Crne Gore na takvom nivou da ne omogućava osmišljeno međunarodno pozicioniranje. Ekonomski sistem se i dalje ocjenjuje kao neslobodan, što ima destimulativan efekat na povećanje rejtinga konkurentnosti. Nažalost, rejting konkurentnosti Crne Gore (kao i Srbije) je nizak. Pojedini eksperti iz ove oblasti markiraju Crnu Goru kao «evropsku zemlju sa afričkim nivoom konkurentnosti». Da bi se otklonilo breme prethodno navedene konstatacije moraju se izvršiti krupne promjene u cjelokupnom sistemu koje sa sobom nose čitav niz problema. To su promjene koje zadiru u srž poslovanja i strategije crnogorskih preduzeća, a sve u cilju povećanja rejtinga konkurentnosti.

Biti konkurentan znači biti najbolji, najkvalitetniji, najjeftiniji i najbrži. Upravo zbog težnje da crnogorska preduzeća postanu konkurentna, potrebno je tražiti modalitete koji bi mogli pomoći ne samo da se domaća preduzeća konkurentski orijentišu ka tržištu, već da takvu orijentaciju iskoriste kao način za ostvarenje dugoročno održive konkurentske prednosti. Jedan od modaliteta koji bi mogao pomoći kako otvaranju novih vidika, tako i unapređenju konkurentnosti crnogorskih preduzeća, predstavlja benchmarking kao tehnika za povećanje uspješnosti i konkurentnosti kompanija u savremenim uslovima privređivanja. Poslovni benchmarking daje preduzeću smjernice kako bi se njegovi problemi i poslovni procesi, tehnička rješenja i funkcije mogli unaprijediti. On pokazuje nužnost prekida sa dosadašnjim načinom poslovanja, koji nije ostvario željene rezultate, te orijentaciju ka novim ili modifikovanim načinima poslovanja.

Glavne koristi od benchmarkinga za povećanje konkurentnosti crnogorskih preduzeća ogledaju se u podsticanju inovativnih i kreativnih sposobnosti. Doba u kome živimo je doba „revolucionarnih“ organizacija. Takve „revolucionarne“, tj.

„inovativne“ organizacije ruše postojeće standarde u grani u kojoj obavljaju svoje poslovne i šire društvene misije. Primjena tehnike benchmarkinga će imati svoju korisnost i u takvoj budućnosti, odnosno u budućem poslovanju domaćih preduzeća. Međutim, ono što je bitno zaključiti je da je benchmarking proces daleko više od strategije kopiranja i imitacije, što bi predstavljalo i glavnu opasnost (ne)razumijevanja uloge i značaja benchmarkinga od strane crnogorskih preduzeća.

U našim uslovima benchmarking posebnu ulogu može imati u tržišnom nastupu sektora koji su prepoznati kao osnovni strateški pravci razvoja ekonomije Crne Gore. Tu se, prije svega misli na turizam, poljoprivredu i proizvodnju hrane, mala i srednja preduzeća, kao i druga ka međunarodnom tržištu orijentisana preduzeća. Prethodno navedeno zahtjeva neophodnost prekida sa dosadašnjim načinom poslovanja crnogorskih preduzeća i težnju da se ostvari **«poboljšanje nas samih tako što ćemo učiti od drugih»**.

Lietratura:

1. Renko, N. & Delić, S. & Škrtić, M., 1999, „Benchmarking u strategiji marketinga“ Mate, Zagreb.
2. Renko, N. & Pavičić, J., 1996, „Benchmarking i mogućnosti njegove primjene“, Računovodstvo, Revizija i Financije br.8.
3. Stoner, J., Freeman, E., Gilbert, D., 1995, „Management“, Prentice Hall Internacional Editions, Sixt edition.
4. Ambrosini, V., with Johnson G. and Scholes, K., 1998, „Exploring techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management“, Prentice Hall Europe.
5. Bendell T., Boulter L., Gatford K., 1997, „The benchmarking workout“, Bitman Publishing.
6. Harrington H.Y. & Harrington J.S., 1996, „High Performance Benchmarking: 20 steps to Success“, McGraw-Hill.
7. Tomlinson, G. „Comparative analysis: Benchmarking“, u knjizi autora pod rednim brojem 3.
8. Camp, R.C., 2000, „Benchmarking (the search for industry best practices that lead to superior performance“, ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, 1989. prema knjizi: Todorović, J. i drugi „Strateški menadžment“, IZIT, Beograd.
9. Caves, R. E. and Porter, M., 1997, „From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition“, Quarterly Journal of Economics, No.91
10. Đuričin D, Todorović J., Janošević S., 2003, „Strateški menadžment“, Čugura-Print, Beograd
11. Porter, M. 1996, Competitive Strategy, The Free Press, New York

12. Porter, M. 1985, Competitive Advantage, The Free Press, New York
13. Tirole J. 1999, The Theory of Industrial Organization, MIT Press, Cambridge
14. Wheelen T. L. and Hunger, J. D. 2004, Strategic Management and Business Policy, 9-th ed., Prentice-Hall, New Jersey
15. BCG, 1994., The Experience Curve-Reviewed-III, Why Does It Work?, Boston, Massachusetts
16. McNamee, P. B., 1985, Tools and Techniques for Strategic Management, Pergamon Press, Oxford
17. Mašić B., 2001. "Strategijski menadžment", Univerzitet "Braća Karić", Beograd
18. Mašić B., 2002, "Benchmarking: Tehnika komparativne analize u funkciji sticanja konkurentne prednosti", Strategijski menadžment br.4., Beograd
19. Jelinek, M. and Goldhar, T L. 1986, Maximizing Strategic Opportunities in Implementing Advanced Manufacturing Systems, u Davis, D. (ed.), Managing Technological Innovation, Jossey-Bass Publisher, San Francisco
20. Hedley, B. 1997, Strategy and the "Business Portfolio", Long Range Planning, 10
21. Kotler, P. 1997, Marketing Management (9th edition), Prentice/Hall International, Inc., London
22. Todorović J., Milisavljević M., 1995, "Marketing strategija", Ekonomski fakultet, Beograd
23. Watson, G. H., 1993, Strategic Benchmarking (How to Rate Your Company's Performance Against the World's Best), John Wiley and Sons, Inc., New York
24. Camp, R. C., 1989, Benchmarking The Search for industry Best Practices that Lead to Superior Performance), ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin
25. Karlol, B. and Ostblom, S., 1995, Benchmarking (A Signpost to Excellence in Quality and Productivity), John Wiley & Sons, Chichester
26. Zairi, M. and Leonard, P., 1996, Practical Benchmarking: The Complete Guide, Chapman & Hall, London
27. George, S. and Weimerskirch, A., 1994, Total Quality Management (Strategies and Techniques Proven at Today's Most Successful Companies). John Wiley & Sons, New York
28. Drew, S., 1997, From Knowledge to Action: the Impact of Benchmarking on Organizational Performance, Long Range Planning, Vol. 30; No.3
29. Rao, A., et. al., 1996, Total Quality Management (A Cross Functional Perspective), John Wiley & Sons, New York
30. Schwartz, K. D., 1998, „Benchmarking for dollars“, Datamation br. 2.

Internet adrese:

www.benchmark.com
www.benchmark.co.yu

www.benchmarkmedia.com
www.benchnet.com
www.management.about.com
www.marketing.about.com
www.benchmarking.gov.uk
www.benchmarkingnetwork.com
www.best-in-class.com
www.benchmarkingplus.com
www.benchmarking.de
www.benchmarking_energie.nl
www.benchmarking.be
www.managementhelp.org
www.globalbenchmarking.org
www.europa.eu.int
www.amazon.com
www.microsoft.com
www.efos.hr
www.multilink.hr
www.trend.hr
www.uni-bk.ac.yu
www.bestforbusiness.com
www.link.co.yu
www.pretraga.co.yu
www.benchnet
www.croatiabiz.com
www.brint.com
www.marketingpower.com
www.knowthis.com
www.marketingjobs.com
www.geographic.org
www.consultancymarketing.co.uk
www.marketingteacher.com
www.the-infoshop.com
www.booksites.net

Budimka Mićković*

Globalna konkurentnost, konkurentnost Crne Gore – mjerenje i analiza

Abstract

The competitiveness and competition are always in focus of attention, no matter if it is about micro or macro level: competition is the essence of capitalism. Competition is one of the main pillars of liberal market and economic freedom. Competition and competitiveness could not be explained, analyzed nor measured without empirical examples and its implementation in practice. Theories and methodologies on measuring competitiveness on global and micro level are at the table and raised many questions. Thus, competition is a challenge for brave and threat for the others; in any case is producing significant changes. Montenegro became aware that is not alone and that is necessary to be positioned among other economies worldwide. Initial steps were already made, as response to the global competitiveness challenge and its importance is clear now. Very next steps in improving internal and external rules of the game at the market and its implementation are crucial for what is to be left for the future generations.

Key words: *Competitiveness, competition, productivity, return on investments, Growth Competitiveness Index*

Uvod

Rast konkurentnosti je i u Crnoj Gori uvršten medju prioritete ciljeve. Agenda reformi 2002 – 2007 čiju je inoviranu verziju usvojila Vlada Republike Crne Gore u aprilu 2005. godine, takodje naglašava da je zdrava konkurencija u ekonomiji preduslov za poboljšanje konkurentnosti cijele privrede. Razumijevanje i prihvatanje, a svakako i primjenjivanje preporuka razvijenih zemalja, naročito onih koje su do skoro bile u veoma sličnom ekonomskom položaju kao Crna Gora, predstavljaju temelj na kome će se dalje graditi i unapredjivati pozicija Crne Gore na

* Centar za preduzetništvo i ekonomski razvoj, Podgorica

lokalnom i globalnom nivou. Veoma je teško govoriti o sopstvenom uspjehu ili neuspjehu ukoliko se ne može uporediti sa rezultatima koje ostali postižu.

Crna Gora je prošla dug put od načina razmišljanja “mi smo najbolji, svijet bez nas ne može” do “ima i boljih, moramo mijenjati neke stvari i kako to da uradimo”, mada se mora priznati da to putovanje još uvijek traje. Sama konkurentnost i dalje ima negativnu konotaciju naslijedjenu iz prethodnog sistema jednako alociranog siromaštva, ali se čini da je sistem nejednako alociranog bogatstva postao sve privlačniji u Crnoj Gori. Konkurentnost nije slučajno jedno od pitanja u žiži, bez obzira na nivo razvoja jedne privrede jer se prožima kroz sve pore, reflektuje se na sve aktivnosti i istovremeno je uzrok i posljedica uspjeha, ali i propuštenih šansi.

Sveobuhvatnost konkurentnosti se najbolje može dokazati i objasniti činjenicom da se prilikom njenog mjerenja i analize koristi veoma širok spektar podataka koji jedino zajedno mogu na pravi način pokazati valjanost ili nedostatke jedne privrede. Svako, pa i ovo ekonomsko pitanje nas uvijek podsjeća na činjenicu da cijela privreda i njene grane funkcionišu kao jedno preduzeće, te se tako principi mjerenja i analize privrednih grana veoma malo ili nimalo ne razlikuju od onih koji se primjenjuju na mikro nivou. Gledano odvojeno državu i preduzeća koja svoje aktivnosti sprovode u okviru nje i njihov međusobni odnos, može se plastično reći da država predstavlja skup svih onih koji su u tom okviru. Rezultati svih dosadašnjih rangiranja privreda na globalnom nivou su upravo pokazali da se razdvajanje uspješnih od onih koji to nisu u najvećoj mjeri odnosi na okvir koji država (skup) definiše za privredu (elementi skupa).

Afirmativno prihvatanje koncepta konkurentnosti će zasigurno podrazumijevati podizanje stepena kvaliteta elemenata skupa, samog skupa i njihovog odnosa na prvom mjestu. Ono što se smatralo važnim prednostima (npr. prirodni resursi) nije nestalo i prestalo da bude važno, ali nije ni potreban ni dovoljan uslov uspjeha jedne države ili preduzeća na globalnom nivou. Važna su stabilna pravila igre koja uređuju i upravljaju tim prednostima i nedostacima. Pokazalo se da kvalitet software-a odlučuje pobjednika, što sigurno ne umanjuje potrebu za hardware-om.

Teorija konkurentnosti

Teorije konkurentnosti su rezultat sizifovskog posla kao što bi bilo izvođenje teorija o svakodnevnim problemima iako to uopšte neće donijeti neku promjenu ili rezultat. Neke od teorija konkurentnosti naglašavaju da:

- Pitanje konkurentnosti je postalo jedno od najvažnijih u svakoj državi – podjednako za preduzeća i za same države.

- Unapredjenje izvozne konkurentnosti podrazumijeva unapredjenje interne konkurentnost u okviru same države.
- Konkurentnost se ne sastoji samo od povoljnog deviznog kursa, pozitivnog platnog bilansa, industrijskih subvencija ili niske stope inflacije.
- Konkurentnost se zapravo odnosi na dobru organizovanost i produktivnosti svih resursa, odnosno ljudskih resursa, kapitala i materijalnih dobara.
- S obzirom da je osnov konkurentnosti produktivno upošljavanje resursa i konkurentsko ponašanje među industrijskim granama i preduzećima u okviru industrijskih grana, što se dalje reflektuje na konkurentnost među državama, država ima određenu i veoma značajnu ulogu u kreiranju ambijenta u okviru koga će se preduzeća i industrijske grane konkurisati za svoj udio na tržištu.

Teorijski i praktično se definisanje i objašnjavanje konkurentskih prednosti i nedostataka često poistovjećuje sa komparativnim prednostima i nedostacima. Slijedi nekoliko ekonomskih i neekonomskih termina i načina razmišljanja koji mogu značiti isto, ali prave jasnu distinkciju između komparativnih i konkurentskih prednosti.¹

Komparativne prednosti		Konkurentske prednosti
Zaštićena tržišta – protekcionizam	VS.	Konkurencija i globalizacija
Makroekonomija		Mikroekonomija
Autoritetno liderstvo		Produktivnost na nivou preduzeća
Prirodni resursi		Humani kapital i znanje
Hijerarhija		Sistem dodate vrijednosti
Ekonomija obima		Spretnost i usredsređenost
Naknadna reakcija		Proaktivno djelovanje
Vlada kao osnovni strateški planer		Zajednička vizija i saradnja
Redistribucija bogatstva		Kreiranje bogatstva
Modelirano ponašanje		Inovacije
Idealizam		Uzročno-posljedično povezivanje
Tržište prostorom određeno		Tržište ničim određeno

Šest modela nekonkurentskog ponašanja na mikro i makro nivou:

1. Oslanjanje na osnovne faktore;
2. Nedostatak orijentacije na kupca u slučaju preduzeća ili na populaciju u slučaju države;
3. Slabo razumijevanje svoje konkurentske pozicije;
4. Nedostatak produktivne saradnje sa drugim preduzećima/državama;

¹ OTF Group: Competitiveness and Globalization: Model Building for a World Class Private Sector

5. Odbrambeni stav;
6. Modelirani način ponašanja.

Otklanjanjem nedoumice šta je konkurentnost, ne smijemo zaboraviti da je konkurencija suština kapitalizma. Gledajući od mikro nivoa gdje preduzeća nastoje da svojim proizvodima i cijenama steknu veću naklonost kupaca od one koju kupci imaju prema drugim proizvođačima/prodavcima, preko industrijskih grana koje se bore za veće i povoljnije subvencije pred državom, pa do samih država koji se bore da privuku veće investicije, veći kapital, više visoko obrazovnih ljudi, itd. gube se kategorije konkurentnog ponašanja i ono postaje univerzalno primjenjiv princip. Globalni rast svih resursa, njihova sve veća dostupnost i razvoj novog i trenutno najvažnjeg resursa – informacije – su učinili svijet manjim. U areni zvanoj “medjunarodna konkurentnost” su i preduzeća i države morale da se prilagode izazovima u globalnom okruženju.

Mjerenje i analiza konkurentnosti

Razvojem globalne konkurentnosti razvile su se i metode i načini njenog mjerenja i analize, što je zapravo predstavljalo viši nivo analize i mjerenja konkurentnosti na mikro nivou.

Svjetski ekonomski forum (WEF²) prikuplja podatke iz velikog broja zemalja širom svijeta i na osnovu njih mjeri i upoređuje njihovu konkurentnost. WEF definiše konkurentnost kao skup faktora, institucija i političkih mjera koje određuju nivo produktivnosti zemlje i time nivo bogatstva koje ta privreda ima mogućnosti da postigne. Međutim, produktivnost je takodje ključni element racia povrata na investicije, koji nadalje definiše stopu agegatnog rasta jedne privrede. Dakle, konkurentnija je ona privreda čiji je rast brži u srednjem i dugom roku.

WEF mjeri stepen konkurentnosti za sve one zemlje za koje su dostupni relevantni podaci i rezultate svojih mjerenja predstavlja u formi indeksa rasta konkurentnosti već više od dvadeset godina. Metodologija koja se koristi za izračunavanje indeksa rasta konkurentnosti je objedinjavanje mnogih komplementarnih koncepata u cilju dobijanja kvantitativnog okvira za mjerenje konkurentnosti. Ukupni indeks rasta konkurentnosti se sastoji od brojnih faktora koji objašnjavaju rast jedne privrede i ovi faktori su razvrstani u tri tkz. stuba koji čine ukupni indeks. Indeks rasta konkurentnosti čine: kvalitet makroekonomskog okruženja, uslovi rada javnih institucija u državi i nivo tehnološke spremnosti u zemlji.

² World Economic Forum

Dakle, indeks rasta konkurentnosti se sastoji od tri indeksa: indeks makroekonomskog okruženja, indeks javnih institucija i tehnološki indeks. S obzirom na značajnu ulogu koju tehnologija i njen razvoj imaju na cjelokupni razvoj jedne privrede, indeks se posebno obračunava za tkz. inovatorske zemlje i neinovatorske zemlje³ na sledeći način:

$$\begin{array}{lcl} \text{Indeks rasta konkurentnosti} & & \mathbf{1/2 \text{ tehnološki indeks}} \\ \text{za inovatorske zemlje} & = & \mathbf{1/4 \text{ indeks makroekonomskog okruženje}} \\ & & \mathbf{1/4 \text{ indeks javnih institucija}} \end{array}$$

$$\begin{array}{lcl} \text{Indeks rasta konkurentnosti} & & \mathbf{1/3 \text{ tehnološki indeks}} \\ \text{za neinovatorske zemlje} & = & \mathbf{1/3 \text{ indeks makroekonomskog okruženje}} \\ & & \mathbf{1/3 \text{ indeks javnih institucija}} \end{array}$$

a) Komponente indeksa makroekonomskog okruženja su:

$$\begin{array}{lcl} \text{Indeks makroekonomskog} & & \mathbf{1/2 \text{ podindeks makroekonomske stabilnosti}} \\ \text{okruženja} & = & \mathbf{1/4 \text{ kreditni rejting države}} \\ & & \mathbf{1/4 \text{ državna potrošnja}} \end{array}$$

Podindeks makroekonomske stabilnosti se dobija na osnovu fiksnih podataka o makroekonomskoj stabilnosti države (državni suficit/deficit; stopa štednje; inflacija; realni efektivni devizni kurs; kretanje aktivne i pasivne kamatne stope; javni dug) i podataka o makroekonomskoj stabilnosti koji se dobijaju istraživanjima. Istraživačka pitanja analiziraju postojanje mogućnost da Vaša zemlja sledeće godine zapadne u recesiju i da li ove godine kompanije lakše ili teže dobijaju kredite u odnosu na prošlu godinu. Fiksni podaci o makroekonomskoj stabilnosti čine 5/7 podindeksa, dok istraživanja čine 2/7 podindeksa o makroekonomskoj stabilnosti.

Kreditni rejting države se zapravo odnosi na institucionalni kreditni rejting država za investitore, dok se varijabla državne potrošnje zapravo odnosi na pitanje “da li je javna potrošnja u jednoj zemlji beskorisna ili da li se državnom potrošnjom obezbeđuju neophodna dobra i usluge koje nisu dostupne na tržištu?”

b) Komponente indeksa javnih institucija su:

$$\begin{array}{lcl} \text{Indeks javnih institucija} & = & \mathbf{1/2 \text{ podindeks ugovaranja i zakonodavstva}} \\ & & \mathbf{1/2 \text{ podindeks korupcije}} \end{array}$$

³ Inovatorske zemlje su one u kojima se registruje 15 i više inovatorskih patenata koji se mogu koristiti u SAD na milion stanovnika, dok su neinovatorske sve ostale zemlje.

Podindeks ugovaranja i zakonodavstva se odnosi na sledeća pitanja:

- Da li je pravosudni sistem u državi nezavistan od političkih uticaja vlasti, građana ili kompanija;
- Da li zakoni štite i jasno razgraničavaju finansijsku imovinu i bogatstvo;
- Da li vlast neutralno bira podugovarače za javne poslove;
- Da li organizovani kriminal izaziva značajne troškove za biznis.

Podindeks korupcije se odnosi na sledeća pitanja:

- Koji uobičajeni nivo korupcije obezbeđuje dobijanje dozvola za uvoz i izvoz;
- Koji uobičajeni nivo korupcije obezbeđuje učešće u javnim poslovima;
- Koji uobičajeni nivo korupcije obezbeđuje dobijanje povlastica prilikom plaćanja poreskih obaveza.

c) Komponente tehnološkog indeksa su:

Tehnološki indeks se obračunava za inovatorske i neinovatorske države:

Tehnološki indeks za inovatorske zemlje	=	1/2 podindeks inovacija 1/2 podindeks informacione i komunikacione tehnologije
Tehnološki indeks za neinovatorske zemlje	=	1/8 podindeks inovacija 3/8 podindeks tehnoloških transfera 1/2 podindeks informacione i komunikacijske tehnologije

Poindeks inovacija se sastoji od podataka iz istraživanja (1/4 poindeksa) i od fiksnih podataka (3/4 podindeksa). Istraživačka pitanja postavljena u cilju dobijanja ovog podindeksa su:

- Kakav je nivo tehnološkog razvoja države u odnosu na tehnološki najrazvijenije ekonomije;
- Da li preduzeća u privredi imaju mogućnost apsorbovanja novih tehnologija;
- Koliko preduzeća u privredi troše na istraživanja i razvoj u odnosu na ostale zemlje;
- Koliki je nivo saradnje preduzeća sa univerzitetima kada je u pitanju istraživanje i razvoj.

Fiksni podaci relevantni za ovaj podindeks su: patentni primjenjivi u SAD na milion stanovnika stopa bruto zaposlenosti u tkz. tercijalnom sektoru.

Podindeks tehnoloških transfera se odnosi na neponderisani prosjek odgovora na sledeća dva pitanja koja se tiču tehnoloških transfera: da li su strane direktne investicije značajan izvor novih tehnologija u zemlji i da li je sistem licenciranje strane tehnologije u zemlji uobičajeni način za usvajanje novih tehnologija.

Podindeks informacione i komunikacijske tehnologije se sastoji iz istraživanja o razvoju informacione i komunikacijske tehnologije (1/3 podindeksa) i fiksnih podataka o razvoju ovih tehnologija (2/3 podindeksa). Istraživačka pitanja u razvoju informacione i komunikacijske tehnologije su sledeća:

- Da li je obezbijedjen pristup internetu u školama;
- Da li je dovoljan stepen konkurentnosti internet provajdera u zemlji koji bi obezbijedio visok kvalitet usluge, rijetke prekide i niske cijene usluga;
- Da li je tehnološki razvoj u vrhu liste prioriteta vlade države;
- Da li vladini programi uspješno promovišu korišćenje novih tehnologija;
- Da li su zakoni koji se odnose na tehnološki razvoj (elektronsko plaćanje, elektronski potpis, zaštita korisnika...) usvojeni i primijenjeni.

Fiksni podaci potrebni za dobijanje podindeksa informacione i komunikacijske tehnologije su:

- Broj korisnika mobilnih telefona na 100 stanovnika;
- Broj internet korisnika na 10.000 stanovnika;
- Broj internet priključenja na 10.000 stanovnika;
- Broj priključaka fikne telefonije na 100 stanovnika;
- Broj računara na 100 stanovnika.

Prema izvještaju Svjetskog ekonomskog foruma, indeks rasta konkurentnosti za 2005 za Srbiju i Crnu Goru je 3,38 što joj daje 80 mjesto na rang listi indeksa koji je obračunat za 2004. godinu. Medjutim, podaci koji su ovdje predstavljani se odnose samo na Republiku Srbiju i podaci za Crnu Goru nisu uvršteni u ovaj indeks.

Konkurentnost i stepen ekonomskih sloboda u Crnoj Gori

Svjetski ekonomski forum preko svog indeksa rasta konkurentnosti predstavlja međunarodni izvor podataka za rangiranje zemalja po raznim osnovama relevantnim prije svega za investitore. Ovaj indeks se takodje koristi za obračun stepena ekonomskih sloboda u jednoj zemlji. Stepenn ekonomskih sloboda jedne privrede se takodje izražava indeksom koji se dalje rangira u odnosu na sve zemlje svijeta za koje postoje dostupni podaci. Nivo ekonomskih sloboda u jednoj zemlji je

u direktnoj vezi sa rezultatima rasta i razvoja koje ta zemlja pokazuje u relevantnom vremenskom roku. Ekonomske slobode mjeri svega nekoliko instituta na svijetu, ali su samo dva najznačajnija i mjerodavna: Heritage foundation iz SAD i Fraser Institute iz Kanade.

Indeks ekonomskih sloboda mjeri koliko politike i institucije koje djeluju i vladaju u jednoj zemlji podržavaju razvoj ekonomskih sloboda. U osnovi ekonomskih sloboda su: lični izbor, dobrovoljna razmjena, sloboda konkurentnog ponašanja i zaštita privatnog vlasništva.

S obzirom da se indeks ekonomskih sloboda obračunava na osnovu objavljenih podataka iz međunarodnih izvora, nije moguće rangirati i uvrstiti u analizu zemlje za koje podaci nisu dostupni. Takva je situacija sa Crnom Gorom, jer kao dio Državne zajednice Srbija i Crna Gora nije predstavljena kao posebna cjelina za dobijanje standardizovanih podataka. Stoga je Centar za preduzetništvo i ekonomski razvoj iz Podgorice, kao nezavisni istraživački centar izvršio obračun indeksa ekonomskih sloboda držeći se striktno metodologije Fraser Institute-a. Prema ovom obračunu, a koji je priznao sam Fraser Institute, Crna Gora ima isti indeks ekonomskih sloboda kao i Hrvatska i on iznosi 6,0 (u rangu od 1-10), što dovodi Crnu Goru na 86. mjesto na rang listi ekonomskih sloboda. Prilikom obračuna indeksa ekonomskih sloboda koristi se 38 komponenti i podkomponenti koje su rasporedjene u pet najznačajnijih oblasti prema kojima je Crna Gora dobila sledeće ocjene (u rangu od 1-10):

- Državna potrošnja – 5,82
- Zakonska struktura – 3,38
- Stabilna valuta – 9,23
- Međunarodna trgovina – 6,64
- Regulacije – 4,82

Ovakve ocjene svrstavaju Crnu Goru u kategoriju “djelimično neslobodnih ekonomija”, ali se ovo smatra značajnim uspjehom s obzirom na činjenicu da do sada nikada nije ni rangirana. Prema preporukama Fraser Institute-a, dvije oblasti se moraju značajno mijenjati, a to su zakonska struktura i regulacije, odnosno nastavak usvajanja reformskih zakona koji bolje i efikasnije uređuju privredne odnose, kao i njihova primjena, ali istovremeno smanjenje stepena regulacije odnosa među privrednim subjektima i liberalizacija tržišnih uslova.

Zaključak i preporuke

Crna Gora je postepenim ulaskom na globalna tržišta poslednjih godina postala svjesna koliko toga je dobila, a koliko izgubila tranzicijom. Postalo je jasno da deklarativni pristanak na uslove koje postavlja međunarodno tržište ne znači ništa, dok praktična primjena definisanih pravila i uslova znači sigurnost poslovanja i saradnje. Brojni su primjeri kako je stepen razvoja neke zemlje i njeno međunarodno priznanje u vidu visoke rejting pozicije na svjetskim rang listama stepena ekonomskih sloboda, pomoglo toj zemlji da nastavi svoj trend razvoja, ne samo u ekonomiji. Mjerljivi i uporedivi su podaci koji govore da veće ekonomske slobode povećavaju zaposlenost, investicije, produktivnost, rast bruto nacionalnog dohotka, razvoj demokratije, smanjenje mogućnosti ratnih konflikata, povećanje životnog standarda stanovništva, dužinu trajanja života populacije, bolje zdravstvene uslove stanovništva, efikasnije korišćenje prirodnih resursa, bolje očuvanje životne sredine, itd.

Prihvatanje ovih činjenica otvara vrata za primjenu donešenih odluka i laskavo zvuči kada svjetski priznati stručnjaci kažu da imamo veliki potencijal, bez obzira što su nam rezultati trenutno na nezavidnom nivou. Ono što nam preostaje je da primijenimo ona pravila koja će nas izjednačiti sa razvijenim dijelom svijeta. Pravila koja nas vode tim putem su manje-više definisana i Agendom ekonomskih reformi 2002-2007 koja navodi da će se konkurentnost Crne Gore osnažiti i kroz pojednostavljenje procedura za otvaranje i zatvaranje preduzeća, koje će proisteći iz reforme sistema poslovne regulative, kao i da će se konkurentnost crnogorske ekonomije poboljšati kompletnom revizijom postojećih zakona koji se odnose na regulisanje poslovanja i na hartije od vrijednosti, kao i usvajanjem dodatnih zakona u toj oblasti. Takodje je navedeno da modernizacija strukture državne uprave i implementacija jasnih procedura u državnoj upravi, zajedno s usvajanjem i implementacijom zakona o prevenciji korupcije, pomoći će crnogorskoj ekonomiji da poboljša konkurentsku poziciju i da privuče direktne investicije. Pored toga, lokalna uprava ima važnu ulogu u kreiranju konkurentnog poslovnog okruženja, ali i u održavanju makroekonomske stabilnosti. Naglašeno je da u uslovima globalizacije, konkurentnost crnogorskih proizvoda na svjetskom tržištu nije moguća bez praćenja razvoja nauke i tehnologije i stvaranja uslova za ulaganje u proizvode i usluge koji se proizvode ili se mogu proizvoditi u Crnoj Gori, samo su neki od srednjoročnih zadataka definisanih Agendom.

Dakle, započeta je primjena dugoročnih preporuka za dalji razvoj Crne Gore, zadaci su, čini se, raspoređeni. Bez obzira što se neki od definisanih zadataka čine apsolutno nedostižnim, njihovo postepeno rješavanje su makar dobar signal stranim investitorima da je nama potrebna pomoć i da je njihova investicija sigurna ovdje.

Sva mjerenja kvaliteta i brzine rasta i razvoja zemalja i njihovo upoređivanje zapravo predstavljaju kvantitativan i objektivan odraz povjerenja u tu zemlju. U Crnoj Gori smo počeli da gradimo povjerenje jedni u druge i da stičemo povjerenje međunarodne zajednice, a sticanje povjerenja je proces koji traje godinama, ali je jednako važno ne izgubiti stečeno povjerenje.

Literatura

1. Vlada Republike Crne Gore: Agenda ekonomskih reformi 2002 – 2007, April 2005
2. M.E. Porter (1990): Competative Advantage of Nations, The Free Press, New York
3. World Economic Forum, 2005: Global Competitiveness Report
4. Miločerski ekonomski forum 2005: Konkurentnost i evropski put
5. Centar za preduzetništvo i ekonomski razvoj: Montenegro Business Outlook # 15
6. Fraser Institute: Economic Freedom of the World 2005
7. www.valuebasedmanagement.net/methods

Darko Konjević*

Poslovna regulativa u Crnoj Gori - Vladavina prava i ekonomske slobode

Abstract

The rule of law provides the infrastructure for most other aspects of economic freedom, and it is essential in its own right. Montenegro is facing new challenges. It is not enough to draft and adopt the laws that are in compliance with the EU directives. It is necessary to implement them. Key factor in the implementation of the laws is the business sector. Therefore strong public private partnership should be built between the government and the private sector because only strong and developed private sector can make things happened.

Key words: *rule of law, free market, liberalization, business barriers.*

Uvod

Definicija ekonomskih sloboda po Frejzer institutu je "Ekonomska sloboda je pravo da budeš slobodan da radiš, da zadržiš zaradjeno, da stekneš i trguješ sa imovinom, da budeš zaštićen zakonom od prevare i zloupotrebe, da budeš slobodan od arbitrarnih odluka i regulative od strane birokrata, da budeš zaštićen od krađe vlasništva kroz poreze i da budeš slobodan da trguješ sa proizvodima, finansijskim instrumentima i novcem sa strancima. Svako ljudsko biće je rodjeno ekonomski slobodno... njihova sloboda je uklonjena akcijom Vlade."

Ekonomske slobode u Crnoj Gori

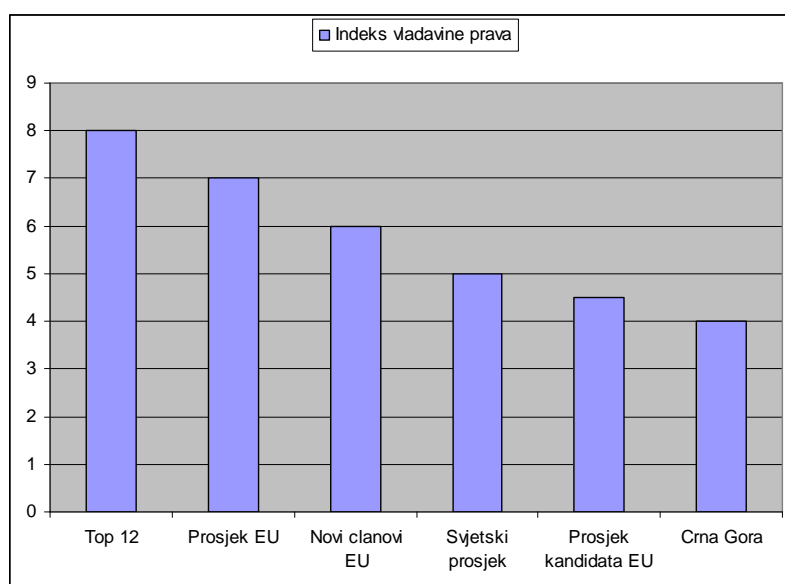
Po istraživanju Frejzer instituta, a uz podatke koje je pripremio Centar za preduzetništvo i ekonomski razvoj, Crna Gora bi se na listi zemalja našla na 86-om mjestu odmah iza Hrvatske sa indeksom 6.0. Međutim, ako se zadje u strukturu indeksa, vidi se da su najslabije karike indeksa Pravna struktura sa ocjenom 3,38 i Regulativa sa ocjenom 4,82. To pokazuje da je u Crnoj Gori još uvijek izražena uloga države u donošenju odluka i da je potrebno više uraditi na stvaranju jednakih

* Montenegro biznis alijansa, Podgorica

pravila igre za sve učesnike na tržištu. Prema podacima Privrednog suda u Crnoj Gori posluje oko 28.000 pravnih subjekata.

Važnost ekonomskih sloboda leži, između ostalog, i u činjenici da su ekonomski slobodne zemlje imale prosječan rast od 3,4% godišnje između 1980 i 2000, djelimično slobodne zemlje 1,7%, a ekonomski neslobodne zemlje samo 0,4% godišnje. Rezultati su još više iznenađujući kada se uzmu u obzir siromašne nacije. Ekonomski slobodne siromašne nacije su imale rast od 5,2% upoređujući sa 1,7% za srednju grupu i 0,6% za najneslobodniju grupu.

Upoređujući Crnu Goru sa drugim zemljama u pogledu vladavine prava dobijamo rezultate kao što slijedi iz sledeće tabele:



Izvor: EFW 2005 Indeks, Frejzer Institut

Agendom ekonomskih reformi iz 2002. godine Vlada Republike Crne Gore je donijela pravni okvir za uređenje ekonomskog sistema i u svoj četvorogodišnji plan uvrstila usvajanje i izmjenu skoro svih važnijih zakonskih propisa koji se tiču bavljenja biznisa u Crnoj Gori.

Šta je urađeno na planu regulative za obavljanje biznisa u Crnoj Gori?

Donešeno je preko trideset zakona koji regulišu bavljenje biznisom u Crnoj Gori sa osnovnim ciljem da se uklone barijere za obavljanje biznisa i da se privuku strani investitori. Proces je počeo sa donošenjem Zakona o privrednim društvima koji je napravio najveći pomak u procesu reformi. Umjesto hrpe dokumenata, 5.000 US\$

osnivačkog uloga i procedure koja traje više od mjesec dana, zakon je predvidio da se sav posao završi u roku od 4 radna dana uz 1€ osnivačkog kapitala za Društvo sa ograničenom odgovornošću i uz podnošenje tri dokumenta. Ono što je najvažnije je da je ovaj zakon zaživio u praksi i da je sledeći korak elektronsko podnošenje dokumentacije što je omogućeno usvajanjem Zakona o elektronskom potpisu.

Nakon usvajanja zakona koji definiše ulazak u biznis usvojen je i Zakon o insolventnosti preivrednih društava koji reguliše izlazak iz biznisa. Zakon nudi tri mogućnosti: dobrovoljnu likvidaciju, restrukturiranje ili bankrotstvo. Međutim, ovaj zakon se u pravoj mjeri ne primjenjuje u praksi jer su još uvijek procesi spori i preskupi za preduzetnike koji žele da izađu iz biznisa. Za sprovođenje ova dva zakona je nadležan Privredni sud u Podgorici odnosno njegov Centralni Registar.

Logičan slijed je bilo donošenje poreske regulative tako da je donešen set od šest poreskih zakona među kojima se ističu Zakon o porezu na dodatu vrijednost i Zakon o porezu na dobit preduzeća. Porez na dodatu vrijednosti je pokazao sve prednosti i mane ekonomskog sistema. Nakon poteškoća u početnoj implementaciji zakona PDV postaje glavni punilac budžeta. Crna Gora je uvela jedinstvenu stopu PDV-a od 17% dok će u 2006 godini biti uvedena i druga niža stopa PDV-a od 7% koja će se odnositi na turizam. Uvijek ostaje otvoreno pitanje da li je bolje bilo ići sa smanjenom jedinstvenom stopom PDV-a ili sa uvođenjem druge stope. Upoređujući zemlje u regionu Crna Gora ima jednu od najnižih stopa.

Kada govorimo o porezu na dobit pravnih lica tu je Crna Gora otišla najdalje. Montenegro Biznis Alijansa pripremila je predlog smanjenja poreza i uz prateću analizu dostavila ga Ministarstvu finansija. Kao rezultat lobiranja Alijanse, umjesto stopa od 15-20% uvedena je jedinstvena stopa od 9%, tako Crna Gora ima najniži korporativni porez u Evropi. Time je dat jasan signal investitorima da ulažu u svoj biznis. Kako bi omogućila jednak tretman Vlada Republike Crne Gore je usvojila Nacionalni tretman stranaca izjednačavajući status domaćih i stranih fizičkih i pravnih lica.

Stope poreza na dohodak fizičkih lica su propisane Zakonom o porezu na dohodak fizičkih lica i iznose progresivno 15, 19 i 23%. Stope su smanjivane dva puta u toku 2004. godine za po 5%. Trenutno se radi na izmjenama zakona i očekuje se uvođenje proporcionalne stope u visini od 15% čime bi se omogućio bolji ambijent za vođenje biznisa u Crnoj Gori.

Sta dalje treba preduzeti kako bi se ekonomske slobode pove}ale

Pored navedenih postoji veliki broj drugih Zakona koji regulišu poslovno okruženje u Crnoj Gori kao što su: Zakon o zalozi, Zakon o slobodnim Zonama, Zakon o spoljnoj trgovini.... Međutim, osvrnuću se na potrebu donošenja i izmjene dva zakona koji su neophodni za normalno funkcionisanje privrede.

Prvi je Zakon o izdavanju odobrenja za obavljanje djelatnosti. Nakon početne registracije koja se obavi za četiri radna dana, preduzetnici se susreću sa “mission impossible” koja se sastoji u dobijanju raznih dozvola za obavljanje djelatnosti. Ovi transakcioni troškovi negativno utiču na poslovno okruženje i stvaraju sivu ekonomiju. Zbog toga je neophodno pod hitno usvojiti ovaj zakon. Zakonom se trebaju definisati pravila igre, troškovi dobijanja licenci, rokovi i nadležnosti. Naročito treba voditi računa o primjeni ovog zakona jer smo svjedoci da postoji veliki broj zakona koji je donesen a koji se u praksi ne primjenjuje. U tabeli je dat pregled registrovanih preduzeća u Crnoj Gori kao i važeće poreske stope.

Akcionarsko društvo	382
Društvo sa ograničenom odg.	11,320
Dio stranog društva	302
Komanditno društvo	69
NVO	238
Ortačko društvo	618
Preduzetnik	14,047
Institucija	737
Ostalo	100
Ukupno	27,813
Poreske stope	
PDV	17%
Porez na dobit	9%
Porez na dohodak	
do 780 eura	0%
780-2616 eura	0+15% na iznos preko 780 eura
2616-4572 eura	274.8 + 19% na iznos preko 2616 eura
preko 4572	648 + 23% na iznos preko 4572 eura

Izvor: Montenegro Business Outlook-CEED

Druga izmjena je vezana za Zakon o lokalnim i komunalnim taksama. Taj zakon je donesen u setu poreskih zakona i njime se vrši decentralizacija centralne vlasti omogućavajući opštinama da samostalno prikupljaju sredstva. Međutim, umjesto da ovakva odluka dovede do konkurencije među opštinama, većina opština je to iskoristila kako bi popunila svoje ispražnjene kase i bez ikakvog napora uzela novac. Naravno na meti su oni koji najviše rade i najviše poreza plaćaju. Izmjena ovih zakona bi značajno poboljšala ambijent za bavljenje biznisom u Crnoj Gori.

Takodje, ono na čemu dalje treba raditi je smanjenje poreskih opterećenja za bavljenje biznisom. Tabela pokazuje i da su se pored smanjenja poreza izvorni prihodi u 2005. godini povećali u odnosu na 2004. godinu. Smanjenje stope uz obuhvatanje većeg broja poreskih obveznika će dovesti do povećanog priliva po osnovu poreza u budžet.

Uporedni prikaz ostvarenja izvornih prihoda Budžeta RCG za period januar - septembar 2004. i period januar - septembar 2005. godine					
O P I S	Ostvarenje januar - septembar 2004.	Plan januar- septembar 2005.	Ostvarenje januar - septembar 2005.	% odstupanja u odnosu na ostvarenje jan- sep. 2004.	% odstupanja u odnosu na plan jan- sep.2005.
Porez na dohodak građana	44,179,343.43	45,675,940.30	46,781,414.77	5.89	2.42
Porez na dobit preduzeća	11,488,376.74	16,171,259.12	16,605,073.04	44.54	2.68
Porez na imovinu i porez na promet nepokretnosti i prava	1,446,188.66	1,364,440.34	1,647,116.26	13.89	20.72
Porez na dodatnu vrijednost	115,223,582.15	139,305,216.81	143,989,720.50	24.97	3.36
Akcize	45,104,152.50	49,713,145.21	49,282,608.48	9.26	-0.87
Porez na međunarodnu trgovinu i transakcije	27,468,052.56	29,599,486.66	30,476,922.63	10.95	2.96
Ostali porezi	941,987.49	2,538,825.82	2,709,927.79	187.68	6.74
Takse	5,280,675.60	4,914,294.40	4,928,215.36	-6.67	0.28
Ostali republički prihodi	19,511,804.74	21,955,133.66	14,494,334.71	-25.72	-33.98
Kapitalni prihodi	2,786,000.40	3,062,472.78	3,062,472.78	9.92	0.00
Primici od otplate kredita			1,185,241.90		
UKUPNI PRIHODI	273,430,164.27	314,300,215.10	315,163,048.22	15.26	0.27

Izvor:Ministarstvo finansija RCG

Ono što se vidi u Crnoj Gori je da postoje veoma velike promjene u poslovnom okruženju i u regulativi koja ga prati. Te promjene su neophodne zbog izgradnje kvalitetnog poslovnog ambijenta u Crnoj Gori. Nedostajuća karika je implementacija zakonske regulative koja se usvoji. Na tome treba da insistiraju svi a posebnu ulogu treba da ima privatni sektor.

Literatura:

1. Biznis Agenda MBA 2003, 2004 i 2005- Montenegro Biznis Alijansa
2. Istraživanje o barijerama za biznis u Baru- Centar za preduzetništvo i ekonomski razvoj
3. EFW 2005- Frejzer Institut
4. Agenda Ekonomskih Reformi- Vlada RCG
5. Proces registracije preduzeća u Crnoj Gori- Centar za preduzetništvo i ekonomski razvoj
6. www.visit-mba.org
7. www.vlada.cg.yu
8. www.fraserinstitute.ca
9. www.skupstina.cg.yu

Marina Milić*

Transakcioni troškovi i siva ekonomija

Abstract

No matter how hard the state tries to legally regulate the operation of economic activities, to register and to tax them, there are always some segments that can avoid some of these regulations. Practice shows that the tendency towards the grey economy rapidly increases in disturbed economic conditions with huge external shocks (war, blockade, isolation, sanctions, etc.), but also increases because of sudden political-economical turnovers following by high transaction costs (characteristic of countries in transition) when the fall of production and living standards may also occur (so called Transition shock). That is a very convenient milieu for the spreading of the grey economy. On the other hand, in the micro plan, the bent of citizens towards the grey economy is increased by their mistrust towards the state, by poverty and by the general economic insecurities, as well as by a shortage or decline of business (and tax) morals.

Key words: *Grey economy, Transakcion costs, Transition, Entrepreneur, Tax system,*

Uvod

Glavni razlog zbog kojeg veliki broj ljudi u tranzicionim ekonomijama ne učestvuje u formalnoj ekonomiji je što ih same institucionalne strukture ili pravila igre u tome sprječavaju. Barijere u formalnim političkim i privrednim sistemima onemogućavaju njihovo značajnije učešće i to kroz postojanje troškova koje bavljenje biznisom u formalnom sektoru izaziva, a koji se prvenstveno ogledaju u komplikovanim procedurama za započinjanje biznisa, nefleksibilnom tržištu rada, lošim uslovima finansiranja, visokim poreskim stopama, skpljim tarifama u okviru telefonske i elektroenergetske mreže i sl.

* US Consulate, Podgorica

Ovi troškovi se nazivaju transakcioni troškovi.⁴ Ključna determinanta transakcionih troškova u jednoj zemlji su institucije, tj. pravila i regulacije koje određuju ekonomske aktivnosti. Dobro strukturirane institucije pružaju predvidiv okvir i neophodne poslovne informacije po cijeni koja će ih podstaći da poštuju ove institucije i da plate njihove usluge. Loše projektovane institucije zahtijevaju pridržavanje komplikovanih i nepotrebnih pravila i regulativa, saradnju sa neefikasnim vladinim agencijama, što sve povećava troškove poslovanja. Ovakve institucije samo povećavaju transakcione troškove, odnosno destimulišu preduzetnike da sa njima saradjuju.

Rastuća siva ekonomija je očigledan simptom da nešto nije u redu. Na primjer: da postojeći zakoni i regulative čine poslovne transakcije preskupim! Veliko učešće sive ekonomije u privrednoj aktivnosti jedne zemlje (više od 15%) se umnogome odražava na aktivnosti privatnog sektora, ekonomski rast i razvoj i uspostavljanje demokratije. Posljedice koje izaziva trebalo bi da budu od velikog značaja za ljude na pozicijama vlasti, za preduzetnike, kao i za zaposlene u formalnom i neformalnom sektoru, za članove sindikata, regionalnih i međunarodnih organizacija. U ovom radu razmatraju se posljedice visokih transakcionih troškova i velike sive ekonomije i ukazuje se na razloge zbog kojih bi oni trebalo da budu u centru pažnje svakog društva.

Visoki transakcioni troškovi mogu da utiču na nivo konkurentnosti formalnih biznisa u odnosu prema njihovim konkurentima iz sive ekonomije. Naime, preduzetnici u sivoj ekonomiji ne plaćaju poreze i nemaju troškove koji proističu iz poštovanja zakonske regulative, te su stoga u povoljnijoj poziciji od biznisa u oblasti formalnog sektora.

⁴ "Transakcioni troškovi obuhvataju troškove pribavljanja i verifikovanja informacija o kvantitetu i kvalitetu roba i usluga, partnerima u transakciji (kao i verifikovanje njihove reputacije, i sl.), te kvalitetu vlasničkih prava predviđenih za transfer uključujući zakonski i ugovorni okvir; ovi troškovi podrazumijevaju i troškove sačinjavanja, nadgledanja i sprovođenja ugovora o transferu, te troškove sudskog spora. Neki od ovih troškova se mogu osigurati, tj. troškovi osiguranja takodje spadaju u transakcione troškove" (Burky i Perry). Tridesetih godina ovog vijeka Ronald Coase je naglasio da je jedna od mana neoklasičnih privreda ta što podrazumijeva da preduzetnici imaju besplatan pristup svim informacijama i neometanu i sveobuhvatnu realizaciju ugovora. Upravo zato što to nije slučaj, potrebno je da postoje institucije koje će pružati informacije i omogućavati realizaciju, ali i to izaziva nove troškove. Coase se bavio pitanjem na koji način ovi troškovi utiču na organizacione strukture i vertikalne i horizontalne integracije privatnih biznisa. Njegov pionirski rad u oblasti transakcionih troškova inicirao je nove institucionalne ekonomije.

Izvori transakcionih troškova i sive ekonomije

U mnogim zemljama siva ekonomija čini značajan dio ukupnih ekonomskih tokova. Istraživanja su pokazala da visoki transakcioni troškovi pomažu rast sive ekonomije. Institucije (pravila i propisi) koji utiču na ekonomske aktivnosti određuju transakcione troškove, stimulacije i destimulacije za njihovo (ne)poštovanje, kao i one koji dobijaju/gube u ovakvim dogovorima.

Institucije zahtijevaju od biznisa da se povinuju teškim pravilima i propisima a ne uspijevaju da obezbijede stimulaciju za poštovanje propisa, kao što su neophodne kvalitetne javne usluge (infrastruktura, na primjer). Zbog toga, preduzetnici, veoma često, jednostavno nemaju sredstava da postanu i ostanu formalni. Te preduzetnike, nemogućnost poštovanja pravila, prije nego želja da se ne poštuje zakon ili dobije prednost u odnosu na konkurente, tjera u sivu ekonomiju. Za druge, prednosti poštovanja pravila jednostavno ne premašuju troškove.

Posljednjih godina, mnoge zemlje u tranziciji, zemlje u razvoju i razvijene zemlje ozbiljno su se upustile u proces promjene i reformisanja zakona, pravila i propisa koji izazivaju transakcione troškove, pogoduju samo pojedinim segmentima društva, sprječavaju ukupan rast i ohrabruju sivu ekonomiju.

Prekomjerni troškovi često potiču od nekoliko zakona, politika i procedura koje se preklapaju ili su blisko povezane. To komplikuje klasifikovanje ovih troškova u jasno razdvojene kategorije. Razni uzroci transakcionih troškova mogu se grupisati na:

- poštovanje zakona i propisa;
- stepen intenziteta, kompleksnosti i koherentosti zakona i propisa;
- pristup potrebnim informacijama vezanim za posao;
- administracija i sprovođenje zakona i propisa;
- stabilnost/predvidljivost zakona i propisa;
- kvalitet infrastrukture;
- struktura tržišta rada;
- stepen makro-ekonomske stabilnosti;
- nasljedje prethodnog režima i kulturni faktori;

Ovi faktori utiču na dvostepenost procesa: 1) registrovanje preduzeća i 2) poštovanje propisa⁵. Studije se razlikuju u pogledu toga koji faktor(i) se smatra(ju) za glavni izvor(e) transakcionih troškova koji prouzrokuju sivu ekonomiju. Pojedini autori smatraju da jedan ili više od navedenih faktora prouzrokuju rast sive ekonomije, dok drugi smatraju da rast sive ekonomije zavisi od pojedinih pitanja unutar samih navedenih kategorija (kao što su nivo oporezivanja ili beneficije zaposlenima).

Koliki je stvarni teret troškova?

Porezi - Visoke poreske stope podstiču izbjegavanje poreza i pogoduju rastu sive ekonomije. Odnos između stope oporezivanja i veličine sive ekonomije je kompleksan. Osim toga, različite vrste poreza i različite poreske stope imaju različite uticaje na poreski namet firmama kao i na veličinu sive ekonomije. Istraživanja potvrđuju da institucionalni aspekti kao što je poreska administracija mogu uticati na veličinu sive ekonomije barem koliko i poreske stope⁶.

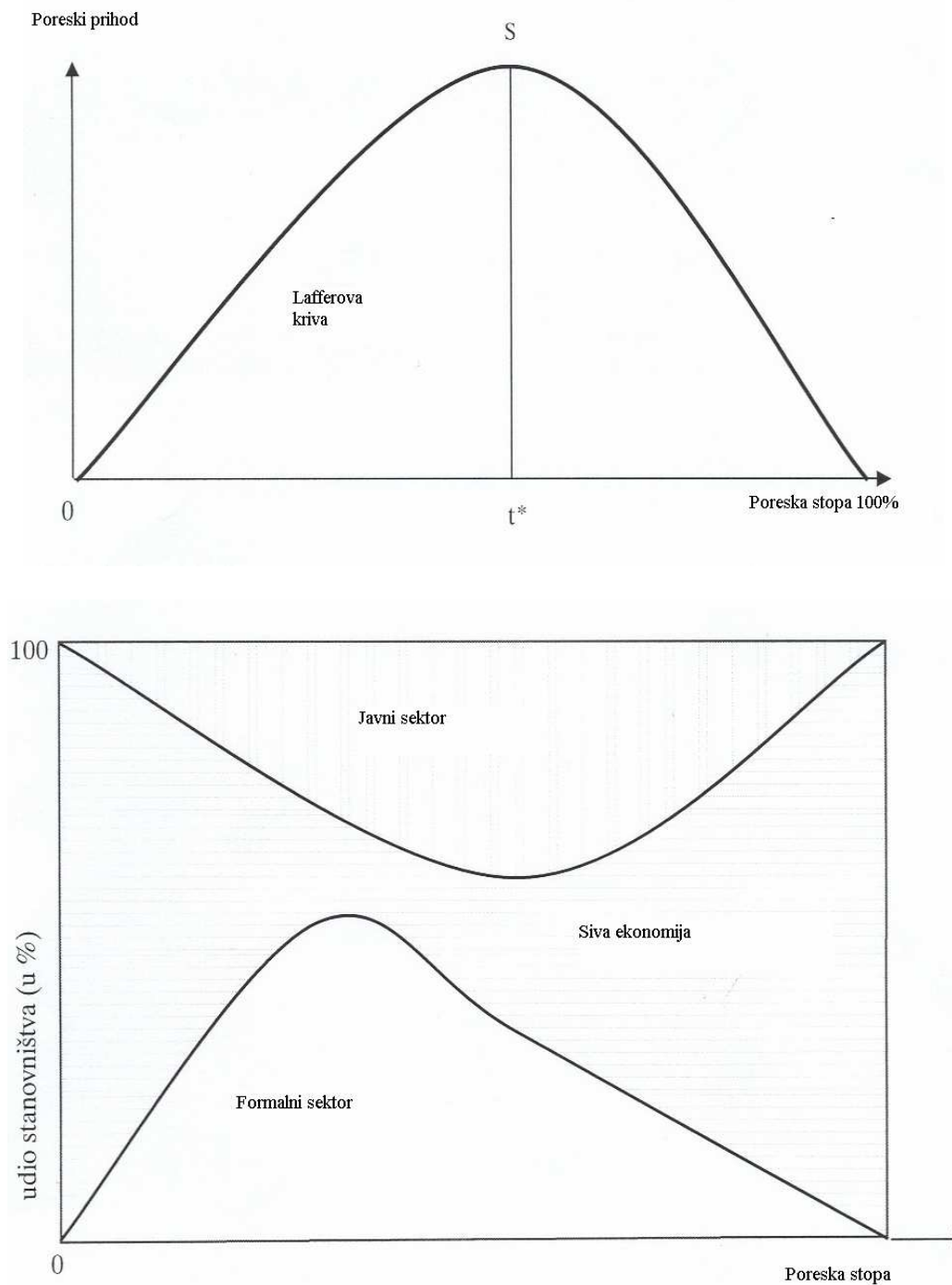
Na grafiku je prikazana povezanost reakcije pojedinca i oporezivanja pomoću modifikovane Lafferove krive (1979) koja je izvorno opisivala posljedice poreske evazije pomoću više slobodnog vremena. Gutmann (1981) je modifikovao taj prikaz tako što je uključio mogućnost učešća u aktivnostima sive ekonomije. Gornji dio grafika pokazuje povezanost poreske stope i poreskog prinosa, što je često centralna tema političkih rasprava, posebno u SAD - u. Na x - osi prikazana je agregatna poreska stopa (kao procenat dohotka), dok je na y - osi dat poreski prinos. Što više državna vlast povećava poreske stope, to više raste protivljenje poreskih obveznika.

Ako je u tački S (poreska stopa t^*) premašen maksimalni prinos poreza, prihod od poreza se smanjuje uprkos rastućim stopama poreza jer građani nastoje da izbjegnu plaćanje. Zaključujemo da bi i u tom slučaju smanjenje stopa dovelo do viših prinosa jer više ne bi bilo jasnih negativnih posticaja.

⁵ Postoji izvjesno neslaganje oko toga što predstavlja značajniju prepreku: troškovi toga da se postane ili da se ostane formalan. Bez sumnje, to se razlikuje zavisno od zemlje, regiona i sektora.

⁶ Istraživanja pokazuju da su procedure vezane za porez predstavljale manju prepreku za ulazak novih firmi nego osnovne administrativne procedure neophodne za dobijanje uvjerenja o registraciji

Grafik 1: Povezanost poreskih prihoda, poreske stope i razvoja sive ekonomije



Donji dio grafika prikazuje povezanost sa sivom ekonomijom. Radi jednostavnosti, privreda je podijeljena na tri sektora (javni sektor, formalni i neformalni sektor).

Posmatrajući razvoj privrede tokom vremena, na početku se uočava znatan neformalni sektor. Formalni sektor većih razmjera nije moguće uvesti bez aktivnosti države. Kad se uvedu porezi, prevladavaju pozitivni efekti. Postoje pozitivni podsticaji da se predje u formalni sektor, uz uslov da država stvarno osigura vlasnička prava kao *ekvivalent* porezima. Ne može se reći gdje se nalazi tačka optimuma jer se to od zemlje do zemlje razlikuje. Jedna od mogućnosti je da se građani naviknu na povećano korištenje državnih resursa pa to ne mora nužno da dovede do povećanja sive ekonomije. Radi ostvarivanja što većih poreskih prihoda kako bi se zadovoljile potrebe sve većih proračuna, povećavaju se porezi.

Frey i Weck su pokazali da tako dolazi do porasta ponude zaposlenja u javnom sektoru, što dovodi do prelaska osoba koje su dotad radile u javnom sektoru u privatni. Povećani poreski teret stvara snažnije podsticaje za nedopušteni rad. Kad poreski prinos dosegne najveći iznos, javni se sektor više ne može širiti kako se zaposleni, nastojeći da izbjegnu poreze, sve više angažuju u aktivnostima neformalnog sektora. Ako se javni sektor nastavi i dalje širiti, moglo bi doći do povratka na početno izvorno stanje privrede, a u krajnjem slučaju i do anarhije. Tada se u društvu razvija novi skup pravila jer su za aktivnosti države od koristi propisi i ponuda resursa. Finansiranje države zahtijeva vladanje ekonomskim aktivnostima. Dio aktivnosti u sivoj ekonomiji seli se u formalni sektor jer su tu, između ostalog, prava vlasništva zaštićena. Ova razmatranja pokazuju da je pri donošenju odluke o učestvovanju u nedopuštenom radu odlučujuće to kako javnost ocjenjuje poreska davanja i koristi od države.

Od kada postoje porezi postoje i pokušaji da se oni izbjegnu, odnosno da se plaćanje poreza svede na što je moguće manju mjeru. Ukoliko su poreske stope visoke i ukoliko je poreski teret veći, tada je motiv za izbegavanje plaćanja poreza, za poresku evaziju, izraženiji. Uz to, evazija je izraženija ako poreski organi ne funkcionišu na zadovoljavajući način i ako je poreski sistem kompleksan i podložan čestim promjenama.

Na putu smanjenja učešća sive ekonomije, njene legalizacije i reintegracije u formalni sektor ekonomije, prilagođavanje (reformisanje) poreskog sistema i poreske politike postaje prioritetni zadatak. Reformisanju poreskog zakonodavstva se mora pristupiti tako da se postigne sljedeće: da se pojedinačni i ukupni poreski tereti smanje, da regulativa bude jednostavnija i stabilnija, i da se smanjivanjem poreskih olakšica i oslobođenja sprovede širenje poreske osnovice.

Procedura zapošljavanja - Jedan od razloga zašto je siva ekonomija velika i još raste jeste to što su zakonski propisi koji regulišu radne odnose veoma opterećujući. Poštovanje propisa iz oblasti radnih odnosa predstavlja značajan fiksni teret za firme, za razliku od poreskih stopa, koje mogu varirati. Da bi izmjerio obim restrikcija uvedenih od strane vlade na tržištu rada, razvijen je indeks i podijeljeni su rezultati sa DBP po glavi stanovnika kako bi se neutralisale razlike među pojedinim zemljama u produktivnosti rada. Osam komponenti indeksa su:

- broj dana plaćenog godišnjeg odsustva;
- broj dana porodijskog odsustva;
- doprinosi za socijalnu sigurnost izraženi kroz procenat plate;
- zaposleni u vladinim i kvazi-vladinim organima kao procenat radne snage;
- minimalna plata kao procenat prosječne plate;
- otpremnina;
- broj ratifikovanih ILO konvencija i
- procenat radne snage organizovan kroz sindikate.

Indeks je izračunat za 31 latino - američku i karipsku zemlju za period od 1980-1992 kada su propisi koji se odnose na rad bili u osnovi nepromijenjeni. Zasnovano na regresijama, uz korištenje Rama-inih indeks rezultata, Loayza je ustanovio da postoji pozitivna korelacija između ograničenja na tržištu rada i sive ekonomije. To je možda zato što skupa i restriktivna pravila o radnim odnosima dovode preduzetnike u iskušenje da smanje svoje operativne troškove i povećaju fleksibilnost radne snage angažujući zaposlene u sivoj ekonomiji.

Proces registracije biznisa - Registrovanje biznisa može uključivati značajne nominalne troškove. Jedan od prvih koraka je dobijanje prava na imovinu bez obzira da li je to dio zemlje, kancelarijski prostor ili zakup licenciranog proizvodnog procesa.

Obezbjedjivanje zakonskih prava na imovinu može biti prilično skupo za preduzetnike. Istraživanja pokazuju da nedostatak jasno definisanih i sigurnih vlasničkih prava smanjuje podsticaj za registrovanje biznisa i sprječava dobijanje kredita i pretvaranje nepokretne imovine u produktivan kapital. Zajmodavcima treba imovina kao zalog, inače neće pozajmljivati ili će pozajmljivati po visokim stopama. Osim toga, nedostatak jasnih i sigurnih vlasničkih prava mnoge zakone čini neupotrebljivim. Za posljedicu, preduzetnici moraju fizički deponovati ono malo sredstava što imaju da bi dobili zajmove. To kredite čini skupima. Nedostatak pristupa dovoljnim, razumno zaračunatim zajmovima sprječava mnoge da udju u formalnu ekonomiju.

Formalna registracija takodje zahtijeva ovlaštenja i dozvole. To može biti skupo. Da li se ili ne preduzetnici registruju zavisi od toga da li oni imaju ili nemaju sredstva i olakšice (kao što je pristup vrijednim javnim uslugama ili prijetnja skupim kaznama) da to urade.

Intenzitet i kompleksnost propisa - Osim nominalnih troškova legalni biznisi moraju obuhvatiti i ostale troškove koji nastaju iz praćenja kompleksnih, povremeno nekoherentnih, višestepenih procesa. Jednostavno dobijanje legalnog prava na nepokretnu imovinu može uključivati herkulovski napor i jako puno birokratskih koraka koji uključuju javne i privatne agencije i koji može da potraje jako dugo. Nedostatak zdravih, dostupnih i sigurnih vlasničkih prava sprječava preduzetnike da koriste, dijele, rekombinuju i razmjenjuju svoja dobra na najproduktivniji mogući način da bi generisali dodatnu vrijednost pomoću, na primjer, osnivanja akcionarskih društava i izdavanja akcija, zalaganja dijela imovine kao garancije zajma ili korištenjem prava na zemlju da bi se dobile telekomunikacione i usluge električne energije.

Jednom kada se firma stvarno registruje, troškovi da se ostane u zoni legalnog biznisa često su veoma veliki zbog loše dizajniranih institucija koje se karakterišu duplim i nepotrebnim zakonima i propisima. To stvara konfuziju među vladinim zvaničnicima i preduzetnicima koji treba da troše resurse pokušavajući da shvate koje zakone i propise da primijene. To pogoduje korupciji i podstiče rast sive ekonomije.

Ukratko, pretjerani, konfliktni i komplikovani zakoni i propisi povećavaju troškove vođenja poslova, izazivaju sivu ekonomiju i podstiču korupciju.

Nedostatak informacija - Vođenje poslova zahtijeva lak pristup relevantnim informacijama kao što su zahtjevi koji se moraju ispoštovati da bi se dobila dozvola za rad i da bi se radilo legalno. Ako institucije ne obezbjeđuju ove informacije po razumnim cijenama ili ih uopšte ne daju, preduzetnici mogu imati troškove pokušavajući da dodju do informacija ili mogu svoj biznis obavljati u sivoj ekonomiji bilo iz čistog neznanja bilo namjerno. Vrijedno je pomenuti da način na koji je informacija organizovana i pohranjena takodje utiče na troškove. Ako preduzeća mogu imati pristup potrebnim informacijama relativno lako i brzo putem telefona ili on-line, to štedi vrijeme i novac koji bi možda potrošili da su morali ići da traže kroz dokumentaciju u kancelariji na drugom kraju grada ili u udaljenom gradu. Ako formalne institucije ne obezbijede osnovne poslovne informacije na efikasan i jeftin način, preduzetnici neće biti podstaknuti da plate cijenu legalizacije biznisa.

Sprovođenje zakona i propisa i administrativne procedure - Vodjenje formalnog biznisa zahtijeva poštovanje izvjesnih zakona i propisa. Nekoliko studija koje se odnose na sivu ekonomiju procjenjuje važnost efiksanosti birokratije i sudova za određivanje veličine neformalnog sektora. Dva indikatora se koriste da se izmjeri kvalitet birokratije: njena mogućnost da implementira i sprovodi zakone i propise i njena autonomija u odnosu na politički pritisak.

Ako vladinim institucijama i sudovima nedostaju adekvatna finansijska i tehnička sredstva i obučeno osoblje, njihova sposobnost da administriraju i sprovode zakone brzo i korektno je umanjena - čak iako su zakoni jasni i koherentni. Preduzetnici mogu izabrati da smanje takve troškove tako što će izbjeći vladine birokratije i sudove i raditi u sivoj ekonomiji.

Stepen transparentnosti, odgovornost i politička autonomija vladinih institucija i obim diskrecije zvaničnika kada implementiraju i sprovode zakone su drugi važni faktori koji utiču na troškove vođenja poslova. U politizovanim, pristrasnim i neodgovornim administrativnim institucijama i sudovima, osoblje je sklono da koristi svoju moć da kontroliše ritam i ishod administrativnih procedura i procesa sprovođenja zakona.

Sudstvo predstavlja jednu od najvažnijih vladinih institucija. Bez nepristrasnog, transparentnog, efikasnog i pouzdanog pravosudnog sistema poslovna aktivnost postaje veoma skupa – dugi sudski procesi osporavaju pravdu i povećavaju troškove. To ohrabruje postojanje sive ekonomije i slabi demokratiju i tržišno – zasnovane transakcije.

Stabilnost/predvidivost zakona i propisa - Kada vladine institucije nemaju sposobnost da administriraju i sprovode zakone i propise konzistentno i nepristrasno, pravni i regulatorni režimi postaju nestabilni i gube kredibilitet. Ponekad je takvo stanje pogoršano čestim promjenama u pravnom i regulatornom okviru. To povećava troškove time što tjera preduzetnike da probaju da shvate koji zakoni i propisi se primjenjuju i da promijene izvjesne operativne procedure.

Preduzetnici takodje mogu izgubiti motivaciju da se povinjavaju institucijama ako one ne odgovaraju njihovim normama i vrijednostima.

Infrastruktura i njen kvalitet – Obavljanje poslovne aktivnosti podrazumijeva i transport dobara i usluga. Koliko će to biti skupo zavisi od kvaliteta i nivoa tehnološke sofisticiranosti infrastrukture zemlje kao što su njene telekomunikacione i transportne mreže. Preduzetnici imaju malo podsticaja da plate poreze ili izdatke vezane za posao na ime usluga koje su loše ili ne postoje. To podstiče preduzetnike da napuste formalni sektor i predju u zonu sive ekonomije.

Makroekonomska stabilnost/nestabilnost - Visok stepen makroekonomske nestabilnosti stvara podsticaje da se poslovi razvijaju u sivoj ekonomiji.

Nasljedje i kulturni faktori - Čak i kada se u institucijama sprovode reforme, preduzetnici koji su godinama radili u sivoj ekonomiji mogu otkriti da se teško riješiti starih navika.

Zaključak

Neplaćanje poreza ili carinskih dažbina, prikrivanje realnih prihoda, štimovanje završnih računa, nezakonito preliivanje kapitala iz društvenog u privatni sektor, otvaranje više žiro računa, razna gotovinska plaćanja... glavni su oblici sive ekonomije kojima su u prethodnoj deceniji pribjegavala pravna lica, dok su se građani koristili različitim oblicima uvoza i preprodaje robe bez dozvole i plaćanja carina, preprodajom deviza, pozajmicama sa visokim kamatama, radom na crno, neregistrovanim izdavanjem nekretnina, itd. Glavne posljedice ovog rasprostranjenog fenomena bile su – smanjenje poreskih i ostalih prihoda države, gušenje i nelojalna konkurencija formalnog sektora, slabljenje poslovnog morala uopšte, postojanje paralelnih ekonomija, stvaranje pogrešne slike o stvarnim prihodima stanovništva i slično.

Sušтина je u tome da preduzetnici rade cost-benefit analizu toga da li ili ne treba da poštuju propise. Često, poštuju neka pravila, a druga ne. Tipično, oni koji su u neformalnom sektoru nalaze se negdje u kontinuumu između formalnosti i neformalnosti. Takodje, ako su institucije slabe i pružaju malo ili usluge lošeg kvaliteta, preduzetnici nemaju podsticaja da se pridržavaju propisa ili da plaćaju za svoje operativne troškove.

Sva istraživanja sive ekonomije potvrđuju da je jedan od važnih uzroka njenog nastanka i rasta nivo transakcionih troškova. Postoji pozitivna korelacija između veličine sive ekonomije i transakcionih troškova. Dakle, uz ostale iste uslove veći nivo transakcionih troškova znači i veću sivu ekonomiju i zato je potrebno: pojednostaviti procedure za registrovanje i bavljenje biznisom, pojačati sistem vlasničkih prava, reformisati poreski sistem i vladine institucije, poboljšati infrastrukturu, smanjiti administrativne troškove, učiniti tržište rada fleksibilnijim i sl.

Literatura

1. Fridrich Schneider, *The size and Development of the Shadow economies and Shadow economy labor force of 22 transition and 21 OECD countries: What do we really know?*
2. Centar za preduzetništvo i ekonomski razvoj, *Barijere za razvoj biznisa, 2000. i 2002.*
3. *The Informal Economy in the EU accession countries*
4. Montenegro Biznis Alijansa, "Biznis Agenda 2004"
5. Montenegro Biznis Alijansa, *Akcioni plan za smanjenje sive ekonomije za 2005. godinu*
6. Lacko, 2000. "Hidden economy – an unknown quantity? Comparative analysis of hidden economies in transition countries 1989 – 95.
7. Koufman and Kaliberda, 1996. "Integrating the unofficial economy into dynamics of post – socialist economies"

Web sites:

<http://www.imf.org>
<http://www.undp.org>
<http://www.visit-ceed.org>
<http://www.eurostat.org>

Slaviša Delić*

Barijere na tržištu rada i predlozi privatnog sektora za njihovo otklanjanje

Abstract

Transition period left deep trace in the labor market. Labor Law didn't follow the society changes, so it becomes one of the most important barriers for labor market liberalization. Labor Law in Montenegro prefers economy with large number of stabil work places and focuses mainly on keeping the exsisting employment level and labor relations rights. The protection of workers is emphatic, labor contract is overloaded with number of clauses and employment precedure is very complicated. Private sector which is represented by MBA suggested some amandmans regarding to Labor Law, in order to increase flexibility of the labor market. Partnership between state and private sector is the best way how to get better conditions for doing business and also economic prosperity in Montenegro.

Key words: Labor market, employment, barriers, Labor Law, Collective agreement, flexibility, taxes, contribution, partnership

Uvod

Crna Gora posljednjih 15 godina prolazi kroz proces tranzicije, s tim što je taj proces u posljednje vrijeme intenziviran kroz program ekonomskih reformi. Proces tranzicije je ostavio dubok trag na tržištu rada. Važeći Zakon o radu je usvojen u julu 2003., a u decembru 2004. su izvršene njegove korekcije u dijelu koji se odnosi na utvrđivanje reprezentativnih organizacija poslodavaca i sindikata kao i u dijelu koji se odnosi na otpuštanje invalida rada. Pored Zakona o radu pitanje radnih odnosa se definiše i Opštim kolektivnim ugovorom, granskim kolektivnim ugovorima kao i pojedinačnim ugovorima između poslodavca i radnika. U tekstu koji slijedi su prezentovani stavovi privatnog sektora po pitanju trenutne situaciju na tržištu rada kao i njihovi predlozi za otklanjanje postojećih barijera. Cilj aktivnosti privatnog sektora je da se objasni značaj što veće fleksibilnosti tržišta rada i da zakonska regulativa bude podrška razvoju preduzetništva.

Ono što karakteriše Zakon o radu u Crnoj Gori je da on pretpostavlja postojanje ekonomije sa velikim brojem stabilnih radnih mjesta i fokusira se prvenstveno na zadržavanje postojećeg stepena zaposlenosti i prava iz radnog odnosa. Kako to nije

* Montenegro biznis alijansa, Podgorica

slučaj u Crnoj Gori, Zakon stvara veoma rigidne uslove na tržištu rada za poslodavce i to baš u vrijeme kada je potrebna fleksibilnost iz razloga što crnogorska ekonomija prolazi kroz strukturalne promjene. Situacija u Crnoj Gori je kompleksna i na kraći i srednji rok zahtijeva rješenja koja su prilagođena njenoj ekonomskoj situaciji.

U osnovi, propisi iz oblasti rada sami po sebi ne mogu povećati zaposlenost, ali ako stvaraju značajne barijere može doći do situacije da je zaposlenost smanjena, odnosno da se stimuliše zapošljavanje u sivoj ekonomiji. Zakon o radu može također povećati troškove vođenja biznisa, smanjujući pri tome investicije u formalnu ekonomiju.

Trenutno opštu ekonomsku situaciju u Crnoj Gori karakterišu:

- Visok stepen nezaposlenosti, prvenstveno usljed nedostatka investicija. Na ovo značajno utiču administrativne barijere koje se stavljaju pred poslodavce;
- Visok stepen zaposlenosti u sivoj ekonomiji. To za posljedicu ima rast pritiska: na socijalne fondove i sve koji plaćaju poreze i doprinose;
- Veći dio postojeće zaposlenosti nalazi se u oblastima gdje već postoji preveliki broj radnika: javni sektor i velika državna preduzeća;

1. Osvrt na postojeću zakonsku regulativu

Regulativa je u prvom redu usmjerena na održavanje postojeće zaposlenosti u državnim i privatizovanim preduzećima.

Narušena je sloboda ugovaranja, kao jedan od najznačajnijih tržišnih principa. Preveliki broj elemenata iz radnog odnosa, koji po prirodi stvari može da bude predmet ugovora između poslodavca i zaposlenog propisuje se Zakonom.⁷ To se odnosi na gotovo sve dijelove Zakona o radu (regulisanje radnog vremena; dopunskog rada; nepotpunog radnog vremena; zarada; naknada; garantovanih zarada; kolektivnih ugovora itd.).

Odredbe o najkraćem dozvoljenom radnom vremenu, kao i obaveza obavještanja inspektora u slučaju produžetka radnog vremena tipični su primjeri. Bez obzira na humanu pozadinu ovih rješenja, ona značajno ugrožavaju i same radnike, jer se i njima suspenduje slobodna volja u uređivanju odnosa iz rada.

⁷ Članovi 14, 15 i 16 Zakona o radu, Sl. list RCG br. 43/03

Prenaglašena je zaštita radnika. Na primjer, Zakon propisuje 48 slučajeva u kojima se poslodavci kažnjavaju kaznom od 50-200 najnižih cijena rada i oko 60 članova o pravima i zaštiti zaposlenih. Poznato je da veće administrativne obaveze poslodavca po osnovu zaposlenih vode manjem broju radnih mjesta.

Regulativa, a posebno Kolektivni ugovor unose mnogo elemenata arbitrarnosti i birokratizacije u odnose iz rada. Ovakva rešenja, a imajući u vidu našu praksu, vode izbjegavanju zakonskih obaveza.

Najproblematičniji element Kolektivnog Ugovora predstavlja njegova opšta određenost. Naime, odnosi se i na one koji ga nisu potpisali, ni učestvovali u pregovaranju, a nisu ni delegirali svoje predstavnike u pregovorima (članstvo u Privrednoj Komori se ne može računati kao delegiranje, jer nije dobrovoljno). Pored toga, predimenzionirana je i uloga Sindikata (poslodavci su obavezni da plaćaju Sindikatu članarinu, iako oni po definiciji nisu članovi Sindikata). Zakonske odredbe su na granici miješanja Sindikata u poslovnu politiku poslodavaca.⁸

Procedura zapošljavanja je komplikovana, a poslodavac je dužan da slobodno radno mjesto i uslove za rad na tom radnom mjestu prijavi Zavodu za zapošljavanje Crne Gore. Zavod je u obavezi da slobodno radno mjesto objavi u sredstvima informisanja. Ovakvo rješenje je suvišno jer i u slučajevima kad je poslodavac našao radnika, mora da obavjesti Zavod koji oglašava slobodno radno mjesto. Ovo stvara nepotreban trošak ali i sliku o potražnji za radnom snagom.

U opštoj ocjeni regulative koja reguliše radne odnose treba naglasiti da nije obezbijedena fleksibilnost tržišta rada. Radno mjesto se još uvijek tretira kao socijalna kategorija umjesto kao predmet slobodnog ugovaranja.

2. Ideje vodilje-osnovne preporuke vezane za regulaciju tržišta rada

Mnogo je važnije stimulisati održivu zaposlenost do koje dovode nove investicije i racionalno zapošljavanje, nego održavati zaposlenost u oblastima u kojima je potrebno da dodje do smanjenja broja zaposlenih.

Preduzeća i investitori ne treba da budu posmatrani kao protivnici radnicima. Striktna regulacija je veoma štetna. Fleksibilno tržište rada treba da posmatra zapošljavanje kao obostrano koristan ugovor između poslodavca i zaposlenog. Osim nekoliko osnovnih prava, ostale odredbe treba ostaviti za međusobno ugovaranje između poslodavca i zaposlenog.

⁸ Članovi 115 i 138 Zakona o radu, Sl. list RCG br. 43/03

Osnovne preporuke vezane za regulaciju tržišta rada su:

- Zakon treba da sadrži opšti okvir osnovnih prava, u kome se odvija slobodno ugovaranje između radnika i poslodavca. Pri tome se Zakon i država javljaju kao zaštitnici ugovora i garantiraju izvršenje.
- Potreba da se zaštite radnici u privatizovanim preduzećima treba biti realizovana kroz konkretne ugovore sa kupcima preduzeća. Ako se ova zaštita unese u opštu regulativu ona predstavlja teret za sva preduzeća i zaposlene.
- Liberalnije tržište rada dovodi do većih mogućnosti za otvaranje novih radnih mjesta. Prevelika regulacija, koja onemogućava slobodne pregovore između radnika i poslodavaca predstavlja ograničenje novoj zaposlenosti. Treba imati u vidu planove za racionalizaciju državne uprave, kao i Agendu ekonomskih reformi, koja kao jedan od prioriteta ima podršku preduzetništvu i otvaranje novih radnih mjesta.
- Kolektivni ugovor ne smije da se odnosi na one koji nisu učestvovali u njegovom donošenju.

3. Nezaposlenost u Crnoj Gori i mjere za njeno smanjenje

Nivo nezaposlenosti u Crnoj Gori je dosta visok i na nivo je od 23.7%.⁹ Smanjenje nezaposlenosti, kao jedan od osnovnih problema ekonomije u Crnoj Gori nalazi se među prioritetima Programa Vlade RCG. Tokom 2003. i 2004. došlo je do legalizacije jednog broja radnih mjesta i smanjenja zaposlenosti u oblasti sive ekonomije. Međutim, to je uradjeno na način da su svi koji su legalno poslovali shodno važećim zakonima u Crnoj Gori nastavili da plaćaju poreze i doprinose u visini od 100%. Na drugoj strani oni koji nisu registrovali svoje radnike prošli su bolje. Na novoregistrovane radnike, takvi poslodavci, plaćali su doprinose u visini od 20%. Vlada je ovakvom Uredbom kaznila legalne biznise i nagradila one poslodavce koji su izigravali zakone u Crnoj Gori. Nagrađeni poslodavci su dobijenu privilegiju vratili shodno svom načinu razmišljanja i ponašanja. Budžet Crne Gore nije prihodovao sredstva srazmjerno objavljenom broju novoregistrovanih radnika.

Ovakav pristup povećanju zaposlenosti je kratkoročan, a rezultat vladinih mjera je registracija zaposlenih koji su već radili. Kako bi se zaista riješio problem nezaposlenosti i visok nivo zaposlenosti u zoni sive ekonomije potrebno je ukazati na jedan od glavnih razloga. To su visoki porezi i doprinosi na zarade zaposlenih.

⁹ Izvor: ISSP, Monet br. 19, april 2005.

Do prije godinu dana nivo opterećenja na neto platu je iznosio oko 100%. Vlada RCG je u 2004. u dva navrata po 5% ukupno 10%, smanjila opterećenja na plate tako da sad on iznosio oko 90%. U poređenju sa zemljama u okruženju to je znatno iznad što je prikazano sljedećoj tabeli.¹⁰

Crna Gora	90%
Srbija	70%
Makedonija	70%
Bosna i Hercegovina	68%
Hrvatska	64%
Slovenija	62%

Vlada je učinila važan prvi korak u nastojanju da smanji poreze i doprinose na plate. Ono što ne smije da se desi jeste da se stane na ovom koraku. U analizi koju je radila Montenegro Biznis Alijansa, pokazano je da bi koristi od smanjenja ovih dažbina imali i radnici i država i poslodavci.

Koristi za poslodavce:

- Smanjeni troškovi poslovanja;
- Povećanje investicija;
- Povećanim budžetom za zarade omogućava se obezbjeđivanje stručnijeg kadra, a postojeći radnici su sa povećanjem plata više motivisani i profesionalni u svom radu;
- Eliminisa bi se potreba izražavanja plata na minimalnom nivou (zbog visokih poreza i doprinosa) i korišćenje gotovog novca (van legalnih tokova) za isplatu ostatka ugovorenih plata sa radnicima;

Koristi za radnike:

- Plate radnika bi bile na višem nivou, realno iskazane;
- Doprinosi bi bili uplaćivani redovno i u realnom iznosu;
- Obezbijeđeno socijalno i zdravstveno osiguranje;

Koristi za državu:

- Smanjenje sive ekonomije;
- Povećanje zaposlenosti;
- Stabilniji izvori prihoda za budžet RCG;
- Povećanje investicija;
- Realno izražavanje plata i realne uplate poreza i doprinosa;

¹⁰ Izvor: FIAS, Montenegro Environment Diagnostic Study, Februar 2004.

- Povećanje standarda;

Zaključak

Crna Gora se nalazi u periodu ekonomskih reformi koje imaju za cilj usvajanje tržišnih principa poslovanja i bržeg ekonomskog rasta i razvoja. Međutim, postavlja se pitanje brzine reformi i njenog kvaliteta.

Kad je u pitanju tržište rada potrebno je izvršiti njegovu liberalizaciju i otkloniti barijere koje ono stvara. Zakon o radu govori dominantno o pravima radnika i obavezama poslodavaca. Čak 60 od 157 članova zakona govori o pravima i zaštiti zaposlenih. Regulativa je u prvom redu usmjerena na održavanje zaposlenosti u postojećim državnim i privatizovanim preduzećima. Time se ozbiljno ugrožavaju investicije u Crnoj Gori. Zakonom je narušena sloboda ugovaranja, kao jedan od najznačajnijih tržišnih principa.

Regulativa, a posebno Kolektivni ugovor unose mnogo elemenata arbitrarnosti i birokratizacije i imajući u vidu našu praksu, vode izbjegavanju zakonskih obaveza. Kolektivni ugovor se odnosi i na one koji ga nisu potpisali, niti učestvovali u pregovaranju, a nisu ni delegirali svoje predstavnike u pregovorima. Zakonske odredbe su na granici miješanja Sindikata u poslovnu politiku samih firmi. Nije obezbijeđena fleksibilnost tržišta rada - radno mjesto se i dalje tretira kao socijalna kategorija. Strani investitori se posmatraju kao protivnici radnicima.

MBA je u cilju otklanjanja barijera koje on stvara predložila amandmane na postojeći Zakon o radu. Suština predloga MBA je da se iz Zakona o radu:

- izmjestite nepotrebne birokratske procedure kojima se opterećuju poslodavci,
- da se preduzeća i investitori ne posmatraju kao protivnici radnicima,
- da tržište rada postane fleksibilnije, gdje će se zapošljavanje posmatrati kao obostrano koristan ugovor između poslodavca i zaposlenog,
- da se zakon u svakom pogledu učini fleksibilnijim sa stanovišta potencijalnih investitora tj. vlasnika kapitala,
- da se dopune odredbe koje se tiču zabrane konkurencije
- da se ukine obaveza oglašavanja slobodnih radnih mjesta Zavodu za zapošljavanje

Ako želimo ekonomski oporavak moramo promijeniti shvatanje o bavljenju biznisom. Moramo shvatiti da neko ko ulaže svoj novac i preuzima rizik ne treba da bude sankcionisan i podređen u odnosu na zaposlene. Crnoj Gori treba radno zakonodavstvo koje će podspješiti novo zapošljavanje, koje će stimulisati domaće i inostrane investitore da otvaraju radna mjesta.

Mnogi drugi zakoni utiču na ambijent za bavljenje biznisom, i zato je potrebno kroz partnerstvo privatnog i javnog sektora učiniti napor da se uslovi za bavljenjem biznisom poprave. To je zajednički interes, pa je privatni sektor koji predstavlja Montenegro Biznis Alijansa, spreman da odgovori tom izazovu.

Literatura:

1. Amandmani na Zakon o radu, Montenegro Biznis Alijansa, februar 2004.
2. Biznis agenda 2005, Montenegro Biznis Alijansa, februar 2005.
3. Godišnji izvještaj 2004, Montenegro Biznis Alijansa, maj 2005.
4. FIAS, Montenegro Environment Diagnostic Study, februar 2004.
5. Montenegro Economic Trends (MONET), ISSP, april 2005.

Marija Todorović*

Uslovi i procedura kreditiranja preduzeća od strane banaka u Crnoj Gori

Abstract

The focus of this paper is on credits potential in Montenegrins commercial banks as well as on procedure for getting credits for entrepreneurs and enterprises. In the first part, the paper presents performance of Montenegrin commercial banks with special accent on credit potential. After that, it follows the procedure of credit extension for entrepreneurs and enterprises, divided on conditions for short-term and medium/long-term credits. Further part of the paper is devoted to the structure of credits based on economic activity and to credit risks. The conclusion shows measuring Index of economic freedoms for area of Credit Market Regulations and comment what it means.

Key words: *loans, banks, short-term, long-term, entrepreneurs, enterprises, risk, index of economic freedoms*

Uvod

"Kredit je povjerenje u sopstvenu snagu da možete podnijeti gubitak davanja novca drugom (logika: kredit je uvijek problem onoga koji ga daje)" – Veselin Vukotić

Posmatranje kredita iz ugla onog ko daje kredit, nameće nam pitanje: da li poslovne banke u Crnoj Gori imaju povjerenja u sopstvenu snagu? Da li su sposobne da se izbore sa potencijalnim gubitkom? Nakon reformi bankarskog sistema, danas u Crnoj Gori imamo prilično stabilan bankarski sistem sa velikim učešćem privatnog kapitala kao i velikim brojem usluga koje banke nude svojim klijentima. Krediti i depoziti bilježe konstantan rast, a likvidnost bankarskog sistema je na visokom nivou. Međutim, kako to sve izgleda iz perspektive preduzetnika i preduzeća koji apliciraju za kredit sa ciljem da pokrenu ili da unaprijede biznis? Koliko je kompleksna procedura koja prethodi dobijanju kredita? U sledećim redovima možete potražiti odgovore na ova pitanja.

1. Poslovanje crnogorskih banaka s osvrtom na kreditni potencijal

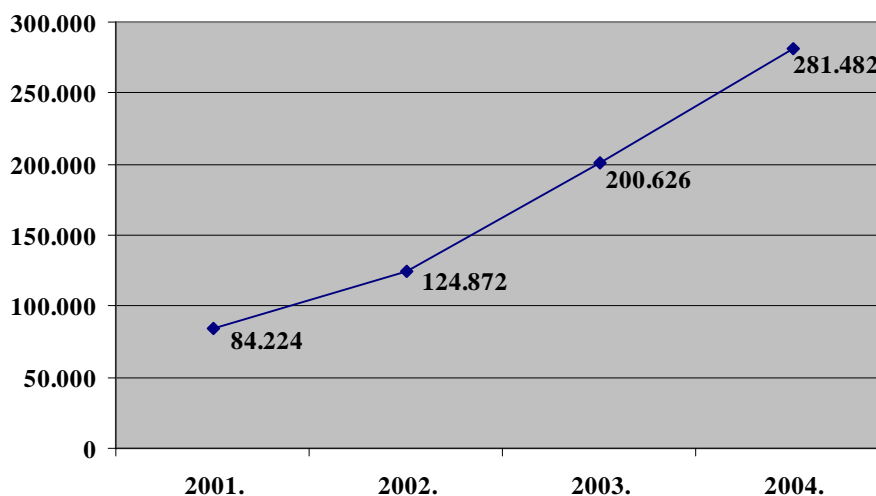
* Centar za preduzetništvo i ekonomski razvoj, Podgorica

U Crnoj Gori trenutno (oktobar 2005. godine) posluje 10 poslovnih banaka i to: Hipotekarna banka, Podgorička banka, Montenegro banka, Crnogorska komercijalna banka, Euromarket banka, Pljevaljska banka, Nikšićka banka, Komercijalna banka Budva, Atlasmont banka i Opportunity banka. Prema podacima Centralne banke Crne Gore na kraju II kvartala 2005. godine, ukupan kapital banaka je iznosio 95,5 miliona €. U pogledu vlasničke strukture kapital iz ino-izvora čini 42,17%, privatni kapital 33,16%, a državni kapital 24,66% ukupnog kapitala banaka. Ovi podaci su izmijenjeni privatizacijom Podgoričke banke čiji je većinski paket akcija (64,44%, koji je do sada bio u državnom vlasništvu) kupila francuska banka Société Générale u oktobru 2005. godine.

Bilansna suma svih crnogorskih banaka na dan 31.12.2004. godine iznosila je 444,4 miliona €. Najznačajniji dio ukupne aktive upavo čini stavka krediti i poslovi lizinga sa procentualnim učešćem od 63,34%, što u apsolutnom iznosu predstavlja 281,48 miliona €. Krediti su porasli u odnosu na kraj 2003 godine za 80,86 miliona € ili 40,30%.

Rast kredita je nastavljen i u 2005. godini, te je registrovan ukupan porast kredita od 18% u periodu prvih sedam mjeseci 2005. godine, što znači da je ukupno odobreno kredita u iznosu od 332,5 miliona €. Na kraju jula 2005. godine bilansna suma crnogorskih banaka je iznosila 542,9 miliona €, te se ukupni krediti javljaju sa najvećim učešćem u ukupnoj aktivu od 61%.

Trend rasta ukupnih kredita u agregatnom bilansu banaka Crne Gore za posljednje četiri godine predstavljen je na sledećem grafiku.

Grafik 1: Kretanje ukupnih kredita u (.000 €)

Kreditni banaka, kao najznačajnija stavka agregatne aktive crnogorskih banaka, mogu se razmatrati sa više aspekata. Najinteresantnije je posmatrati strukturu kredita u pogledu ročnosti i u pogledu subjekata kojima su odobreni.

Na osnovu podataka za kraj jula 2005. godine koje je objavila Centralna banka Crne Gore, zaključujemo da je **u pogledu ročnosti** učešće kratkoročnih i dugoročnih kredita približno jednako. Naime, kratkoročni krediti su činili 47% ukupnih kredita, dugoročni krediti 49%, dok preostalih 4% predstavljaju dospjela potraživanja. Kada se ovi podaci porede sa istima iz perioda kraj 2004. godine, primjećuje se pad učešća kratkoročnih kredita u korist porasta učešća dugoročnih kredita. Na dan 31.12.2004. godine učešće kratkoročnih kredita je bilo 60,49% dok je preostalih 39,51% predstavljalo učešće dugoročnih kredita. Ova tendencija porasta učešća dugoročnih kredita u ukupnim kreditima u poslednjih nekoliko godina, ukazuje na povećanje stabilnosti tržišta, kao i na povećanje povjerenja u bankarski sektor i na poboljšanje kreditnog boniteta subjekata zainteresovanih za kredite. Promjena učešća kratkoročnih i dugoročnih kredita u ukupnim kreditima predstavljena je u narednoj tabeli.

Tabela 1: Ročna struktura ukupnih kredita, kraj perioda¹¹

Opis/Godina	2002.	2003.	2004.	VII 2005.
Kratkoročni krediti	82%	73%	60%	47%
Dugoročni krediti	17%	25%	39%	49%
Dospjela potraživanja	1%	2%	1%	4%

¹¹ Izvor: Centralna banka Crne Gore

Posmatranjem kredita u pogledu subjekata kojima su odobreni dobijamo **strukturu po sektorima**. U tom smislu izdvajaju se krediti Vladi, vladinim agencijama, fondovima, opštinama (javnim organizacijama), privrednim društvima u većinskom državnom vlasništvu, privrednim društvima u privatnom vlasništvu, preduzetnicima, drugim bankama, finansijskim institucijama, neprofitnim organizacijama, fizičkim licima i krediti na ime kreditnih kartica. Prema podacima za kraj jula 2005.godine, najznačajniji korisnici kredita su domaća privredna društva u privatnom vlasništvu u apsolutnom iznosu od 187,68 miliona € ili 56,44% učešća u ukupno odobrenim kreditima, kao i krediti odobreni fizičkim licima u apsolutnom iznosu od 90,04 miliona € ili 27,08%. Dakle, ove dvije kategorije su korisnici preko 83% svih odobrenih kredita na nivou sistema. U sledećoj tabeli pokazuje se raspored kredita po sektorima i po ročnosti zaključno na dan 31.12.2004. godine.

Tabela 2: Ročna struktura kreditnog portfolia (.000 €)¹²

Opis	Kratkoročni	Dugoročni	Ukupno	% učešća
Kreditni Vladi	7.458	1.705	9.163	3,26
Vladine agencije	146	0	146	0,05
Fondovi	7.448	9	7.457	2,65
Opštine (javne organizacije)	4.720	4.715	9.435	3,35
Privredna društva u već.drž.vlasn.	7.975	2.571	10.546	3,75
Privredna društva u priv.vlasn.	100.868	59.416	160.284	56,94
Preduzetnici	2.188	3.580	5.768	2,05
Banke	1.000	-	1.000	0,36
Finansijske institucije	2.854	-	2.854	1,01
Neprofitne organizacije	180	-	180	0,06
Fizička lica	34.347	39.150	73.497	26,11
Kreditne kartice	894	-	894	0,32
Ostalo	182	76	258	0,09
Ukupno	170.260	111.222	281.482	100

Na osnovu predhodno navednih podataka uočavamo da se više od polovine kredita odobrava privrednim društvima u privatnom vlasništvu. U narednim redovima izložen je postupak i uslovi koje preduzeća moraju ispuniti za dobijanje više vrsta kratkoročnih i dugoročnih kredita kod banaka u Crnoj Gori.

2. Postupak kreditiranja crnogorskih preduzeća

Uslovi i procedura kreditiranja preduzeća od strane crnogorskih poslovnih banaka u mnogome zavisi da li su u pitanju kratkoročni, srednjoročni ili dugoročni krediti.

¹² Izvor: Centralna banka CG. Napomena: kratkoročni krediti < 1 god.; dugoročni krediti > 1 god.

2.1 Kratkoročni krediti

Crnogorske poslovne banke uglavnom imaju slične uslove kojima se fokusira ciljna grupa preduzetnika ili pravnih lica koja mogu aplicirati za kratkoročni kredit. Uslovi koje pravna lica ili preduzetnici moraju zadovoljiti su:

- ⇒ Uredna pravna registracija (registracija preduzeća koje posluje na teritoriji Crne Gore ili fizičko lice sa regulisanim statusom preduzetnika i statusom građanina Crne Gore);
- ⇒ Ostvarivanje poslovnog uspjeha – dobitka;
- ⇒ Prednost se daje onim podnosiocima zahtjeva koji su deponenti ili klijenti banke kod koje traže kredit (u zavisnosti od banke, ovaj uslov je poželjan do neophodan);
- ⇒ Dostaviti finansijske izvještaje iz kojih se mogu primijetiti pozitivni finansijski pokazatelji i imovina klijenta;
- ⇒ Da postoji kreditna sposobnost i potreban nivo prometa koji omogućava uredan povraćaj duga;
- ⇒ Da se dostavi popunjeni obrazac Zahtjeva za dobijanje kredita sa pratećom dokumentacijom. Zahtjev treba da sadrži osnovne podatke podnosioca zahtjeva (naziv, sjedište, oblik organizovanja, žiro račun, matični broj, šifru djelatnosti i kontakt informacije), opis djelatnosti kojima se klijent bavi, iznos i vrsta potrebnog kredita, rok i dinamika otplate kao i izvore sredstava za vraćanje kredita. Prateća dokumentacija obuhvata:
 - Dokumentacija iz koje se utvrđuje pravni status klijenta,
 - Finansijski izvještaji za prethodnu poslovnu godinu (bilans stanja, bilans uspjeha, bilans novčanih tokova i iskaz o promjeni kapitala),
 - Rješenje Direkcije javnih prihoda Crne Gore o poreskom identifikacionom broju (PIB),
 - Izvještaji revizora (za akcionarska društva i velike poreske obveznike),
 - Bruto bilans za poslednji kvartal tekuće poslovne godine,
 - Poreska prijava poreza na dobit za prethodnu poslovnu godinu,
 - Dokaz o ostvarenom prometu po žiro računima kod poslovnih banaka,
 - Dokumentacija po kojoj se vrši plaćanje prema inostranstvu, za slučaj da se traži namjenski kredit u te svrhe,
 - Dokumentacija iz koje se utvrđuje vrsta ponudjenog obezbedjenja i na osnovu koje je moguće ocijeniti vrijednost i prihvatljivost ponudjenog obezbedjenja za banku,
 - Kratak istorijat klijenta sa opisom djelatnosti.

Pored ovih zahtjeva pojedine banke prednost daju preduzećima koja: posluju u sektoru proizvodnje, turizma i poljoprivrede, ženama u biznisu i slično.

Kratkoročni krediti se odobravaju sa rokom vraćanja do jedne godine. Među sredstvima obezbjeđenja mogu se naći: žiranti, mjenica, akceptni nalozi, fiducija, hipoteka, pignus, jemstvo drugog pravnog lica, depozit, zalog hartije od vrijednosti ili neki drugi instrument, zalog pokretne imovine, list nepokretnosti, teretnica, skladišnica i dr. Prije podnošenja zahtjeva banke praktikuju razgovor sa klijentom. Nominalna kamatna stopa na nivou godine, u zavisnosti od banke, kreće se u rasponu od 11% do 18%. Kratkoročni krediti su uglavnom namijenjeni za finansiranje trenutnih potreba kao što je održavanje kratkotrajne likvidnosti u proizvodnji i trgovini, finansiranje obrtnih sredstava, nabavka repromaterijala, finansiranje sezonskih potreba, nabavka vozila svih kategorija za poslovne svrhe i slično. Po odobravanju kredita, o čemu odlučuje Kreditni odbor, naplaćuje se i naknada koja se, u zavisnosti od banke, kreće u rasponu od 0,5% do 1% na odobreni kredit. U skladu sa dogovorom banke i klijenta, kredit se najčešće vraća u mjesečnim ratama, a može i prema drugačije utvrđenoj dinamici.

U zavisnosti od poslovne politike banke, mogu se odobravati različite vrste kratkoročnih kredita. Slijedi pregled nekih od specifičnih kratkoročnih kredita koje odobravaju pojedine crnogorske poslovne banke.

U portfoliju kratkoročnog kreditiranja Podgoričke banke, koje se može vršiti u eurima ili devizama sa rokom otplate do 12 mjeseci, javljaju se :

- ⇒ Krediti za likvidnost – sa mogućnošću otplate glavnice u ratama ili odjednom, uz mjesečnu otplatu kamata,
- ⇒ Okvirni krediti – kredit se odobrava do maksimalnog iznosa koji klijent iskorišćava saglasno sa svojim potrebama,
- ⇒ Revolving krediti – višekratno korišćenje kredita u tranšama, s rokom vraćanja od minimalno 90 dana, tako da suma iskorišćenih tranši ne prelazi odobreni iznos kredita,
- ⇒ Eskont mjenica – isplata mjeničnog iznosa umanjenog za eskontnu stopu.

U Crnogorskoj komercijalnoj banci krediti koji se odobravaju pravnim licima obuhvataju kratkoročne kredite, kratkoročne devizne pozajmice i revolving kredite, kredite malim i srednjim preduzećima i dugoročne kredite. Za svaki od navedenih kredita postoje specifičnosti u pogledu uslova dobijanja.

Atlasmont banka u svom kratkoročnom kreditiranju preduzeća pravi razliku da li su pitanju krediti namijenjeni za sektor trgovine, transporta i turizma i za ostale svrhe, pa u skladu sa tom podjelom određuje različiti nivo kamatnih stopa. Nivo kamatnih stopa je determinisan i time da li su krediti obezbjeđeni novčanim depozitom ili ne. U Opportunity banci ističu da je njihova misija podržavanje mikro i malih biznisa koji imaju ogroman budući razvojni potencijal. U skladu sa navedenim, kreirana je

kreditna linija – Mikro krediti, sa kreditnim iznosom od 500 do 5.000 €, sa rokom otplate od 6 do 24 mjeseca u mjesečnim ratama i grace periodom do 6 mjeseci. U ovoj banci posebnu kreditnu liniju predstavljaju - Poljoprivredni krediti, sa kreditnim iznosom od 500 do 10.000 €, sa rokom otplate od 6 do 36 mjeseci u mjesečnim ratama i grace periodom do 6 mjeseci. Podržavajući preduzetništvo ova banka je kreirala kreditnu liniju – Krediti za preduzetnike, sa kreditnim iznosom od 5.000 do 15.000 €, sa rokom otplate do 36 mjeseca u mjesečnim ratama i grace periodom do 6 mjeseci. Konačno, registrovana pravna lica u Crnoj Gori, u ovoj banci mogu konkurisati za kredite (kratkoročni i srednjoročni) namijenjene malim i srednjim preduzećima. Kratkoročni krediti su u visini od 10.000 do 100.000 €, s rokom otplate do 12 mjeseci i grace periodom do 3 mjeseca.

2.2 Srednjoročni i dugoročni krediti

Uslovi koje je neophodno zadovoljiti prilikom postupka dobijanja srednjoročnih odnosno dugoročnih kredita, slični su kao u postupku dobijanja kratkoročnih kredita. Razlika postoji u tome što su tražene sume kod srednjoročnih i dugoročnih kredita mnogo veće pa se traži i veća kreditna sposobnost preduzeća kao i mnogo veći nivo prometa, a uskladu sa tim se ostavlja i veći rok za otplatu kredita. U nastavku su dati primjeri za postupak srednjoročnog odnosno dugoročnog finansiranja kod nekih od crnogorskih poslovnih banaka.

Opportunity banka za kreditiranje malih i srednjih preduzaća, pored kratkoročnih, nudi i srednjoročne kredite. Ovi krediti se mogu odobriti u iznosu od 10.000 do 100.000 €, sa rokom otplate do 36 mjeseci uglavnomu jednakim mjesečnim ratama i grace periodom 6 mjeseci. Kao sredstva obezbjedenja mogu poslužiti hipoteka, depozit, zalog pokretne imovine i žiranti.

U opusu srednjoročnih kredita, Euromarket banka nudi sledeće kreditne linije:

- ⇒ Kreditna linija Evropskog fona za mala i srednja preduzeća u visini od 3.000 do 50.000€, sa rokom otplate do tri godine u jednakim mjesečnim ratama ili sezonski, što zavisi od namjene, grace periodom do 6 mjeseci.
- ⇒ Kreditna linija Evropske banke za rekonstrukciju i razvoj u visini od 50.000 do 250.000€, rokom otplate do pet godina u jednakim mjesečnim ratama, grace periodom do 12 mjeseci.
- ⇒ Srdnjoročni krediti iz sopstvenih sredstava koji dosežu cifru i preko 1.000.000€, sa rokom otplate od 10 godina i grace periodom od 1 godine i 6 mjeseci.

Kamatna stopa na godišnjem nivou za srednjoročne kredite Euromarket banke je u rasponu od 10% do 14%.

Podgorička banka vrši vrši investiciono (srednjoročno) kreditiranje pravnih lica i preduzetnika u eurim ili devizama sa rokom otplate od 1 do 7 godina, a namijenjeni su za investiciona ulaganja u nepokretnosti, opremu i slično, a samo u izuzetnim slučajevima za obrtna sredstva. Ovi krediti su uglavnom grupisani u dvije kategorije:

- ⇒ Okvirni kredit: ugovorom o kreditu se utvrđuje najviši ukupni iznos kredita, krajnji rok, svrha i vrsta kreditiranja. Dospjele kamate se izmiruju mjesečno.
- ⇒ Kreditiranje po akreditivu: banka otvara nepokriveni akreditiv na osnovu kojeg se vrši uvoz i plaćanje investicione opreme i sličnih dobara ili usluga. Dospjele kamate se izmiruju mjesečno. Ova vrsta kredita je posebno zastupljena kod inostranih robnih kredita.

Ovi krediti su namijenjeni za finansiranje razvoja privrednih društava, dugoročna ulaganja u investicione projekte, osnovna sredstva, trajna obrtna sredstva, za proizvodnju za izvoz, za investicione projekte od javnog interesa i dr. Kao instrumenti obezbjeđenja mogu se javiti ovlašćenja za izdavanje naloga za naplatu, garancije poslovnih banaka, hipoteka, fiducijarni prenos prava svojine na nepokretnim stvarima, zaloga pokretnih stvari ili hartija od vrijednosti i novčani depozit.

Troškovi koje Crnogorska komercijalna banka obračunava prilikom izdavanja dugoročnog kredita su nominalna godišnja kamatna stopa, koja u zavisnosti od izvora finansiranja iznosi od 3% (primjer je kreditna linija za poljoprivrednike u saradnji sa Zavodom za zapošljavanje) do 12% za komercijalne kredite, troškovi platnog prometa u visini od 0,30% i naknada za odobrenje kredita u visini od 0,50% na odobreni iznos.

U poslednjih nekoliko godina bilježi se povećano učešće dugoročnih kredita u ukupno odobrenim kreditima na nivou Crne Gore, pa su prema podacima za jul 2005. godine učešća kratkoročnih i dugoročnih kredita bila približno jednaka što ukazuje na povećanu stabilnost tržišta.

Medjutim, **iz perspektive preduzeća i preduzetnika** koji apliciraju za kredit, predhodno navedeni uslovi nisu povoljni. Kamatne stope, su i pored upliva stranog kapitala u bankarski sektor, dosta visoke. Periodi odredjeni za povraćaj sredstava i grace periodi su prilično kratki i često nedovoljni, naročito kada je u pitanju kreditiranje proizvodnje. Rijetko koji biznis ima profitnu stopu koja na kratak i na srednji rok može da izdrži navedene troškove kreditiranja. Uglavnom biznisi koji ostvaruju veliku maržu su u mogućnosti da dobiju kredite, a to su prije preduzeća iz sektora usluga nego iz sektora proizvodnje. U cilju razvoja malih i srednjih preduzeća kao i pospješivanja proizvodnje, krediti bi bez obzira na ročnost trebali da imaju povoljnije uslove. Iz neposrednog kontakta sa preduzetnicima saznajemo da bi povoljniji uslovi bili ili niže kamatne stope ili, ukoliko se zadrže kamatne stope, da

se produži rok predviđen za otplatu kredita kao i grace periodi. Takođe, važno je razmotriti i vrijeme koje je potrebno za realizaciju kredita. Ponekad je potrebno svega 24h-48h ili neformalni razgovor, ali ako razmatramo standardnu uobičajenu proceduru taj proces traje u prosjeku mjesec dana i obuhvata sledeće korake: razgovor sa predstavnicima banke, priprema biznis plana ili investicionog projekta, analiza biznis plana ili investicionog projekta i donošenje odluke o odobravanju kredita, provjera garancije i potpisivanje ugovora sa bankom i na kraju prenos novčanih sredstava sa računa banke na račun primaoca kredita. Uzimajući u obzir važnost vremena u biznisu i uopšte, stoji sugestija da bi se ovaj proces mogao skratiti.

3. Struktura kredita po privrednim djelatnostima i kreditni rizik

Kreditna aktivnost u 2004. godini dominantno je usmjerena ka trgovini. U poslednje četiri godine najdinamičniji rast bilježe krediti odobreni trgovini. Sledeća tabela predstavlja strukturu kredita po djelatnostima u 2004. godini.

Tabela 3: Pregled koncentracije kredita po djelatnostima u 2004. godini¹³

Grupe zajmoprimaoca	.000 €	učešće
Poljoprivreda, lov, ribolov i dr.	4.758	1.69%
Rudarstvo	1.299	0.46%
Energetika	4.984	1.77%
Gradjevinarstvo	14.240	5.06%
Trgovina	116.861	41.52%
Usluge, turizam, ugostiteljstvo	16.933	6.02%
Transport, skladištenje, komunikacije	5.982	2.13%
Finansije	9.520	3.38%
Trgovina nekretninama	995	0.35%
Administracija	12.935	4.60%
Stanovništvo	73.815	26.22%
Ostalo	19.160	6.81%
Ukupno	281.482	100%

Iz kreditnih aktivnosti banaka proističe **kreditni rizik**, kojeg banke procjenjuju izdvajajući rezerve za potencijalne gubitke. U okviru ukupno odobrenih kredita na kraju jula 2005. godine, neto krediti su činili 96,2%, a rezervisanja za potencijalne gubitke 3,8%. Posmatrajući nivo obavezne minimalne rezerve za potencijalne gubitke po bankama za 2004. godinu i upoređujući ih sa nivoom formiranih istih rezervi, zaključujemo da su kod svih deset crnogorskih poslovnih banaka formirane rezerve bile iznad nivoa minimalnih, što se vidi iz sledeće tabele.

¹³ Izvor: Centralna banka Crne Gore

Tabela 4: Rezerve za potencijalne gubitke, po bankama za 2004. godinu (.000 €)

Naziv banke	Formirane rezerve	Minimalne rezerve
Hipotekarna banka	6.408	4.640
Podgorička banka	2.010	1.161
Montenegro banka	2.267	1.033
Crnogorska komercijalna banka	2.473	1.216
Euromarket banka	658	320
Pljevaljska banka	483	304
Nikšićka banka	445	407
Komercijalna banka Budva	502	398
Atlasmont banka	936	728
Opportunity banka	844	365
Ukupno	17.026	10.572

Aktiva banka prema kvalitetu može se podijeliti na sledeće:

- ⇒ Dobra aktiva (A)
- ⇒ Aktiva sa posebnom napomenom (B)
- ⇒ Substandardna aktiva (C)
- ⇒ Sumnjiva (D)
- ⇒ Gubitak (E).

Klasifikujući ukupno odobrene kredite u 2004. godini po ovom kriterijumu dobijamo sledeću raspodelu ukupnih kredita po kvalitetu.

Tabela 5: Klasifikacija kredita po kvalitetu (.000 € / %)

Opis	Kolateral	A	B	C	D	E	Ukupno
Ukupni krediti	30.852	163.195	73.159	10.894	3.383	1.704	281.483
	10,96%	57,97%	25,99%	3,87%	1,20%	0,60%	100%

Više od polovine kredita se smatra aktivom dobrog kvaliteta, dok oko 30% ukupno odobrenih kredita je dio kritikovane aktive.

Zaključak

Nakon iznešenih potataka postavlja se pitanje gdje je crnogorski bankarski sistem sa ovakvim performansama i uslovima prilikom odobravanja kredita u poredjenju sa ostalima u svijetu.

U izvještaju The Fraser Institute-a iz Kanade za 2005. godinu o ekonomskim slobodama u svijetu, rangirano je 127 zemalja. Crna Gora je zauzela 86 mjesto, sa indeksom ekonomskih sloboda približno 6 (na skali od 0 do 10). Jedna od pet glavnih oblasti koje se mjere Indeksom ekonomskih sloboda je Regulisanje kredita, rada i biznisa. Procijenjeni indeks regulacija na tržištu kredita je 8, što ukazuje na visoki stepen ekonomskih sloboda u ovoj oblasti. Proces računanja ovog indeksa uključivao je mjerenje ekonomskih sloboda za sledećih pet kategorija:

- ⇒ Vlasništvo banaka: procenat depozita koji se drže u bankama sa privatnim vlasništvom,
- ⇒ Konkurencija: suočavanje domaćih banaka sa konkurencijom inostranih banaka,
- ⇒ Davanje kredita: procenat kredita odobrenih privatnom sektoru,
- ⇒ Izbjegavanje kontrolisanja i regulisanja kamatnih stopa što vodi do realnih negativnih kamatnih stopa,
- ⇒ Kontrola kamatnih stopa: kontrole kamatnih stopa na depozite i kredite su slobodno determinisane tržištem.

Pokretačke snage reforme bankarskog sistema u Crnoj Gori su: stvaranje konzistentnog institucionalnog i regulatornog okvira; usvajanje međunarodnih standarda supervizije; strukturne promjene u realnom i finansijskom sektoru; ulazak stranih banaka na tržište Crne Gore i nova generacija privatnih banaka; tehnologija i prenosa znanja.¹⁴ Sa ovom reformom i ekonomske slobode u procesu kreditiranja u Crnoj Gori su dostigle visok nivo (indeks 8), u čemu pratimo trend boljih zemalja u svijetu.

¹⁴ Miločerski ekonomski forum 2005, Osnovne performanse bankarskog sistema Crne Gore, Jadranka Kaludjerović

Literatura

1. Vukotić, Veselin (2002), "Makroekonomski računi i modeli", CID, Podgorica
2. Centralna banka Crne Gore (2005); Izvještaj glavnog ekonomiste (januar-jul 2005)
3. Centralna banka Crne Gore (2005); Poslovanje banaka u 2004. godini
4. Miločerski ekonomski forum 2005, Osnovne performanse bankarskog sistema Crne Gore, Jadranka Kaludjerović

Web sites:

1. www.cb-cg.org
2. www.pgbanka.cg.yu
3. www.euromarketbanka.cg.yu
4. www.ckb.cg.yu
5. www.opportunitybank.cg.yu
6. www.atlasmontbanka.com

Zoran Vulević*

Male hidroelektrane – šansa za energetski sektor Crne Gore; ili: Što koči ulaganje privatnih investitora u sektor energetike u Crnoj Gori

-

Abstract

The deficit of the electric power in Montenegro is problem which it deals with for decade. The solution for this problem is faster entering of private sector in energetic sector. Nevertheless, complicate and unnecessary long procedure for obtaining concession for constructing small hydro-plants, make this problem even bigger. However this is difficult to achieve, because there is no adequate legal regulation. Montenegro Business Alliance, as the strongest voice of private sector in Montenegro, following interests of its members, has focused this problem. Some results have been already achieved, but in next time period we have to expect more significant improvement.

Key words: *mini hydro-plants, electric power, energetic sector, concession, license for work, investors, business, procedure, to short, to simplify, MBA...*

Uvod ili opis problema

Problemi sa kojima se suočava energetski sektor u Crnoj Gori su uglavnom, manje ili više, poznati, a njihov negativan refleks se osjeća i u svakodnevnom životu. Međutim, čini se da ta činjenica nije dovoljno podsticajna za one koji mogu uticati na rješavanje identifikovanih problema. Potrošnja električne energije se iz godine u godinu povećava. U 2004. je činila 152% ukupne proizvodnje u Crnoj Gori. Planirana potrošnja električne energije za 2005. je 173% planirane proizvodnje. Trend povećanja potrošnje je očigledan. Problem je u tome što proizvodnja električne energije ne može da odgovori potrebama tržišta, prije svega zbog nedostatka novih izvora električne energije. Zastarjela energetska infrastruktura u koju se, već duže vrijeme, gotovo i nije ulagalo, ovaj problem čini još izraženijim. Možemo zaključiti da je stanje u kome se nalazi energetski sektor Crne Gore takvo da traži preduzimanje hitnih mjera i aktivnosti kako bi se, prije svega uz primjenu tržišnih mehanizama, obezbijedila ponuda koju zahtijeva tržište.

Suvišno je naglašavati da bez stabilnih izvora električne energije ne može biti uspješnog rasta i razvoja, pa ni ukupnog napretka društva. Nedovoljni i nepouzđani

* Montenegro Biznis Alijansa (MBA)

izvori električne energije čine investitore nesigurnim i povećavaju troškove poslovanja. Sa druge strane, bez novih biznisa nema ni novih radnih mjesta. Kada je u pitanju rješenje deficita električne energije u Crnoj Gori, ono je jednostavno. Međutim, ako se prisjetimo misli “da do jednostavnosti treba narasti”, onda je ono i neizvjesno. Naime, problem deficita električne energije u Crnoj Gori postaje sve izraženiji, a mi činimo veoma malo da se takvo stanje promijeni. Čak ga, svjesno ili ne, dodatno komplikujemo.

Kako do rješenja?

Najefikasniji način da Crna Gora dodje do novih izvora električne energije, dovoljnih za potrebe tržišta, je izgradnja malih hidroelektrana (MHE). Budućeg investitora 1 kw košta cca 800 eura, dok je u razvijenim zemljama cijena izgradnje veća - 1 kw košta između 1.500 i 2.000 eura. Trend izgradnje MHE je naročito izražen u istočnoevropskim zemljama koje, kao i naša zemlja, prolaze kroz proces tranzicije. Najviše ih je u Češkoj - 1300; Poljskoj - 608; Sloveniji - 400; Rumuniji - 234 itd, s tendencijom stalnog povećanja. I sve su, uglavnom, u privatnom vlasništvu. Podatak da, u Sloveniji, 33% ukupno proizvedene električne energije iz obnovljivih izvora, proizvedu MHE govori dovoljno sam za sebe. Što bi tako nešto značilo za Crnu Goru u kojoj je električna energija deficitaran proizvod, dok država troši ogromna sredstva za pokrivanje tog deficita, suvišno je govoriti. Zašto se onda i mi ne okrenemo što hitnijem rješavanju ovog problema?

Na samom početku, potencijalni investitori su obeshrabreni složenim i dugotrajnim procedurama koje prate davanje koncesija za gradnju malih elektrana. Na taj način se privatnom sektoru praktično onemogućava uključivanje u sektor energetike i time uskraćuje građanstvu i biznisu mogućnost dobijanja dodatnih količina električne energije. I država trpi zbog toga, jer ostaje bez prihoda od poreza koji bi po ovom osnovu ubirala. Nameće se pitanje: zašto se ova procedura ne pojednostavi i vremenski maksimalno skрати, posebno ako je naznačeni problem u ovolikoj mjeri izražen? Ako bi se tako postupilo, brzo bi se stvorili uslovi za obezbjeđenje novih izvora električne energije. U Sloveniji, nakon pojednostavljenja procedure za uključivanje privatnog sektora u sektor energetike, broj privatnih investitora se veoma brzo povećao na 200 (podatak od prije petnaestak godina). Danas privatni vlasnici malih hidroelektrana u Sloveniji (kojih je već oko 400) obezbjeđuju, skoro jednu trećinu električne energije koju u Crnoj Gori proizvodi Termoelektrana Pljevlja. Zar samo i ovi podaci nijesu dovoljan podsticaj da se problemu uključivanja privatnih investitora ozbiljnije pridje i omogući njihov brži upliv u sektor energetike? Da i ne govorimo o prilično izraženom interesovanju privatnih investitora za ulaganje u male hidroelektrane u Crnoj Gori.

Dakle, veliki problem ulaska privatnih investitora u energetske sektor Crne Gore leži u glomaznoj i komplikovanoj proceduri koja ih onemogućava da započnu biznis. Jer, da bi investitor u male hidroelektrane otpočeo sa radom, mora da obezbijedi četrdesetak raznoraznih papira i ispoštuje veoma komplikovanu, vremenski gotovo neograničenu proceduru. U cijeli postupak je uključeno oko petnaest različitih institucija, a investitor mora da ih kontaktira minimum 15 puta. Radi ilustracije, u prilog ovoj tvrdnji, dat je pregled načelne procedure za dobijanje koncesija za gradnju malih hidroelektrana, u dijelu komunikacije i kontakata raznih institucija:

1. Investitor – Ministarstvu ekonomije
2. Ministarstvo ekonomije – Komisiji (koja izlazi na teren)
3. Ministarstvo ekonomije - Ministarstvu, poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede
4. Ministarstvo ekonomije - Ministarstvu zaštite životne sredine i uređenja prostora
5. Ministarstvo ekonomije - Savjetu za privatizaciju
6. Savjet za privatizaciju – Ministarstvu ekonomije
7. Investitor – Ministarstvu ekonomije
8. Ministarstvo ekonomije – Jedinici za procjenu projekta
9. Ministarstvo ekonomije – Savjetu za privatizaciju
10. Savjet za privatizaciju - Vladi
11. Jedinica za procjenu projekta – Savjetu za privatizaciju
12. Jedinica za procjenu projekta – Komisiji za otvaranje ponuda i Komisiji za vrednovanje ponuda
13. Tehnička komisija - Komisiji za vrednovanje ponuda
14. Ministarstvo ekonomije – Sredstvima javnog informisanja
15. Komisija za otvaranje ponuda – Komisiji za vrednovanje ponuda
16. Komisija za vrednovanje ponuda – Jedinici za procjenu projekta, odnosno Ministarstvu ekonomije
17. Jedinica za procjenu projekta – Kvalifikovanim ponudjačima
18. Ministarstvo ekonomije – Savjetu za privatizaciju
19. Ponudjač - Ministarstvu ekonomije
20. Jedinica za procjenu projekta – Ministarstvu ekonomije
21. Ministarstvo ekonomije - Komisiji za koncesije
22. Komisija za koncesije - Vladi
23. Komisija za koncesije – Koncesionaru
24. Ministarstvo ekonomije – Komisiji za koncesije
25. Ministarstvo ekonomije – Koncesionaru
26. Ministarstvo ekonomije – Državnom tužiocu

Nakon sprovedene procedure i zaključenja Ugovora o dobijanju koncesije investitor-koncesionar pristupa izvršenju svojih obaveza iz Ugovora:

- pribavlja rješenje o utvrđivanju elektroenergetskih uslova koje se izdaje odmah nakon potpisivanja Ugovora;
- osniva preduzeće u roku od 60 dana (član 62 Zakona o učešću privatnog sektora u vršenju javnih usluga);
- realizuje pripremne radnje (istražne radove, izradu tehničke dokumentacije, rešavanje imovinsko pravnih obaveza i sl);
- pribavlja saglasnost za priključenje elektrane na mrežu;
- pribavlja vodoprivrednu saglasnost;
- pribavlja građevinsku dozvolu;

Pošto pribavi navedena rješenja, saglasnosti i dozvole, investitor može da počne sa izgradnjom objekta koji će proizvoditi električnu energiju, jer je prikupio sva dokumenta potrebna za dobijanje dozvole za rad.

Kada završi sa gradnjom objekta, investitor treba da pribavi upotrebnu dozvolu koja mu omogućava početak rada. Ali, i nakon toga, investitor ne može prodavati električnu energiju na teritoriji Crne Gore, jer nema ugovor o kupoprodaji električne energije. Ovaj problem treba da riješi Regulatorna agencija za energetiku Crne Gore tako što će odrediti cijenu električne energije po kojoj će je privatni investitor prodavati. Dakle, ovo je još jedna u nizu barijera koje ometaju ulazak privatnog sektora u sektor energetike. Pri ovakvom stanju stvari, veoma je teško govoriti o vremenu potrebnom za početak rada privatnog investitora, jer postupak traje više godina s realnim izgledima da do realizacije posla nikada i ne dodje.

Kao što vidimo, prekomplikovana je "šetnja" dokumenata, odnosno ukupna procedura. Previše je kruženja dokumenata između ministarstava i komisija kojih je preveliki broj. Sve ovo liči na putovanje zaobilaznim putem do odredišta, umjesto direktno, kada je put znatno kraći. Zato MBA i predlaže da se procedura krajnje pojednostavi i vremenski maksimalno skрати, što nikako ne znači da će takav pristup poslu biti manje ozbiljan. Naprotiv!

Ako se, dakle, zna uzrok koji usporava, ili čak sprječava rješenje određenog problema, onda se treba maksimalno angažovati na njegovom otklanjanju. Na tom planu treba biti naročito istrajan, ako su u pitanju nacionalni interesi, a kontinuirano obezbjeđivanje dodatnih količina električne energije svakako je na tom nivou interesa.

Prema potencijalima kojima raspolaže, odnosno prirodnim resursima, Crna Gora ne bi trebalo da ima problema sa deficitom električne energije. Podatak koji je dao hidrogeolog dr. Vasilije Radulović, ekspert za očuvanje planete Zemlje, da Crna Gora koristi svega 5% svojih vodotoka, govori dovoljno sam za sebe. Ili podatak da Crna Gora koristi svega 17 % hidro-potencijala. Dakle, pri takvom stanju stvari

uvozimo struju i stvaramo visoke troškove čiji bi se iznos mogao upotrijebiti na, recimo, različite programe razvoja ili druge profitabilne projekte, upravo u sektoru energetike. Logično je da bi, umjesto permanentnog finansiranja deficita električne energije, trebalo omogućiti privatnim investitorima da izgradnjom malih elektrana, taj deficit nadoknade ili ga barem znatno ublaže.

Da se shvatio značaj izgradnje malih hidroelektrana za ekonomiju jedne države, dovoljno je pogledati primjer bivših socijalističkih zemalja, u kojima njihov broj iz dana u dan raste. Razlog za ovoliku njihovu ekspanziju je prije svega pojednostavljenje procedure za dobijanje dozvole za gradnju. U tom pogledu, Estonija je možda najbolji primjer, jer je formirala “one-stop-shop” kako bi zainteresovane upoznala sa procedurom izgradnje malih hidroelektrana i dobijanja neophodne dozvole. Naravno, sve ovo podrazumijeva i vremensko skraćivanje procedure, koja npr. u Sloveniji traje najviše 30 dana, a prati je 10-15 saglasnosti, dozvola i rešenja koje treba obezbijediti da bi se počelo sa radom.

Ove okolnosti su uticale da se Montenegro Biznis Alijansa (MBA), zastupajući interese svojih članova, ozbiljno i odgovorno okrene ovom problemu i pokuša dati svoj doprinos njegovom rješavanju. Tako je u svojoj publikaciji “Biznis agenda”, koja izlazi već tri godine, u okviru sedam izazova fokusiran i ovaj problem i predložena odredjena rješenja.¹⁵ U tom smislu, kao član Radne grupe na Republičkom nivou, MBA je uspjela da upornim angažovanjem, utiče na predlagača da iz Zakona o energetici (“Sl.list RCG”, br. 39/03) eliminiše razna ograničenja za uključivanje privatnog sektora u sektor energetike, odnosno da u Zakon o energetici unese mogućnost učešća privatnog sektora u proizvodnji električne energije, kao i mogućnost privatizacije energetske subjekata ili djelova koji su u državnom vlasništvu (čl 3 tačka 3 i član 4 tačka 4 Zakona o o energetici – “Sl. list RCG”, br. 39/2003).

Nakon usvajanja pomenutog Zakona, privatni investitori su pokazali značajno interesovanje za gradnju malih hidroelektrana, ali i odmah naišli na barijere. One se, prije svega, tiču problema obezbjeđivanja potrebne dokumentacije za dobijanje koncesije za gradnju malih hidroelektrana, jer je procedura, kao što smo rekli, veoma komplikovana i dugotrajana. S obzirom na ovakvo stanje stvari, logično je postaviti pitanje, jer ni jednom investitoru do sada nije pošlo za rukom da kompletnu dokumentaciju objedini, da li bi se i nakon toga dobila koncesija, odnosno dozvola

¹⁵ Ostali izazovi su: Smanjenje sive ekonomije; Smanjenje biznis barijera; Smanjenje poreza; Zalaganje za usvajanje Zakona o zaštiti prava intelektualne svojine; Zalaganje za slobodno kretanje ljudi, roba i kapitala; Doprinos boljem obrazovanju zaposlenih i Zalaganje za osiguranje stabilnih izvora električne energije za budućnost.

za rad. Sve ove okolnosti, naravno, utiču na opadanje interesovanja investitora za dobijanje koncesija kod nas.

Što ovaj problem u Crnoj Gori čini još većim? Pomanjkanje informacija o tome koliko je zaista vremena potrebno da se prikupe potrebne saglasnosti, dozvole i rješenja za gradnju malih hidroelektrana, kao i nedefinisane cijene električne energije po kojima bi je budući investitori prodavali. Taj problem oko kupoprodajnih ugovora što prije treba da riješi Regulatorna Agencija za energetiku Crne Gore.

Može li se ozbiljno prići rešavanju ovog veoma bitnog problema, ne samo za razvoj biznisa, već prije svega za život samih građana, ako za dobijanje koncesije i dozvole za gradnju treba pribaviti hrpu papira i proći izuzetno komplikovanu proceduru. Zar ne bi trebalo da bude snažan podstrek njegovom bržem rješavanju, u vrijeme ne baš zavidnog standarda građana, i sama činjenica da bi smo, u slučaju da se problem riješi, imali nižu cijenu električne energije, njen znatno manji deficit i mnogo manje restrikcija, a i sami gubici koje po ovom osnovu ostvarujemo, bili bi neuporedivo niži s tendencijom njihovog potpunog nestajanja. Isto tako, mora se imati u vidu, da će se ovakav tretman investitora spremnih da ulažu u sektor energetike negativno odraziti i na reforme koje prate tranzicione procese koji su kod nas u toku, i gdje je stavljen naglasak na što bržu i sveobuhvatniju privatizaciju. Ako želimo imati odgovoran odnos prema budućnosti, moramo imati viziju razvoja ovog veoma važnog sektora. S tim u vezi, Montenegro Biznis Alijansa sugerije uključivanje Crne Gore u regionalne programe i strategije razvoja. To nije deklarativan pristup, već profesionalan odnos prema sebi i susjedima.

Montenegro Biznis Alijansa je, nastavljajući svoj angažman po pitanju stvaranja uslova za brže uključivanje biznisa u sektor energetike, osnovala Radnu grupu čiji je osnovni zadatak da predloži pojednostavljenje i skraćivanje procedure i da kod donosioca odluka utiče da se njeni predlozi ozbiljno razmotre i uvažavaju. Pored dva predstavnika Montenegro Biznis Alijanse i predstavnika Ministarstva poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede, ostala četiri člana Radne grupe su zainteresovani investitori, dakle oni koje ovaj problem najviše i dotiče, što će se svakako odraziti i na kvalitet predloženih rešenja. MBA je ostvarila kontakt i sa Predsjednikom udruženja malih elektrana Slovenije čiji su nam predlozi i sugestije bili od koristi. Izrada Predloga MBA u vezi ovog pitanja je u toku i s njim će uskoro izaći pred Ministarstvo ekonomije kako bi se pokušalo uticati da se procedura za dobijanje koncesija pojednostavi i maksimalno skрати. U završnoj fazi je i Predlog amandmana na Nacrt Zakona o učešću privatnog sektora u vršenju javnih usluga kako bi se i s tim, eventualnim, izmjenama stvorili pogodniji uslovi za razvoj privatnog biznisa u ovom sektoru.

Sve ove probleme vezane za uključivanje privatnih investicija u male hidroelektrane, Montenegro Biznis Alijansa je nastojala da učini i što više javnim kako bi na njih skrenula pažnju i na taj način pokušala da pomogne njihovom bržem rješavanju. U tom smislu se više puta oglašavala u sredstvima javnog informisanja, ukazujući na ovaj problem.

Zaključak

Kao što se može zapaziti, problem na koji smo ukazali i predložili sasvim jednostavno rešenje, maksimalno pojednostavljenje i skraćivanje procedure za gradnju malih hidroelektrana, traži u tom smislu hitno djelovanje nadležnih organa. MBA je ovaj problem prepoznala kao još jednu administrativnu barijeru na koju nailaze zainteresovani investitori. Sa svoje pozicije i nivoa kompetentnosti, MBA će pokušati da utiče na što brže i efikasnije otklanjanje ovog problema, svjesna značaja vremenskog faktora u svakoj, pa i ovoj aktivnosti. Jer, uključivanje privatnih investitora u sektor energetike ne trpi odlaganja zbog izuzetne važnosti koju energetika ima za razvoj biznisa i, uopšte, za život građana. Zato je MBA u svojoj Biznis Agendi, ili Agendi za veće ekonomske slobode, oblast energetike izdvojila kao jedan od sedam izazova na koje će, i u dugom roku, njena pažnja i poslovne aktivnosti biti usmjerene. Dakle, ne treba čekati! Što prije pojednostaviti proceduru i skratiti je! Učiniti je jeftinom! Brzo! Što brže! Odlaganje samo komplikuje problem!

Literatura

1. Montenegro Biznis Agenda: Biznis agenda 2005
2. Centar za preduzetništvo i ekonomski razvoj (CEED): Barijere za razvoj biznisa u Crnoj Gori, više izdanja
3. Petar Ivanović : "Da li je lakše Eskimima prodati led, Beduinima pijesak ili u Crnoj Gori pojednostaviti proceduru za izgradnju malih elektrana" – Savjetovanje ekonomista- Miločer, oktobar 2005.
4. Priprema strategije razvoja malih hidroelektrana u Crnoj Gori – Energetski Institut "Hrvoje Požar" – Zagreb 2005.
5. Aktuelna zakonska regulativa.

Nataša Masoničić*

Ekofond – privilegija razvijenih ili...?

Abstract

Environmental policy is only one of the several sector policies of the state. Therefore environmental protection is in steadily competition with other state tasks as health, education or economic growth.

When the implementation of a fund is part of the defined balance there are at least two messages behind that.

The first message is: Environmental protection promoted by the fund is an important goal of the society. This goal (and the activities behind) is visible to everyone and justifies a specific structure.

Secondly: If once a fund is implemented it limits the influence of a government to change priorities radically. Changes of the fund can be implemented only to the degree as the common agreement (i.e. within the relevant legal framework) allows it.

Key words: *environmental fund, environmental policy, environmental protection, extra budgetary fund, budgetary fund.*

Uvod

Ono što nesumnjivo posljednjih godina predstavlja trend kako u razvijenim tržišnim, tako sve više i u zemljama koje se nalaze u različitim fazama tranzicije jeste rastuća prihvatljivost i osnivanje ekofondova koji su se pokazali kao vrlo efikasni mehanizmi za privlačenje prihoda. Ovi prihodi predstavljaju veliku pomoć prilikom rješavanja ozbiljnih problema u oblasti životne sredine. Ovo rezultira iz činjenice da su ljudi sve više svjesni toga da je prirodnih bogatstava sve manje, i da neodložno treba raditi na očuvanju onoga što već postoji.

Da je u Crnoj Gori značaj zaštite životne sredine odavno prepoznat kao jedan od ključnih elemenata budućeg razvoja, potvrđuje činjenica da u Ustavu Republike Crne Gore u prvom članu stoji da je Crna Gora "demokratska, građanska i ekološka

* Centar za aplikativna istraživanja i analize, Podgorica

država”. Na žalost, primjena ovog načela je u posljednjoj deceniji bila ometana brojnim političkim, društvenim i ekološkim problemima.

Ovaj rad, će se prvenstveno baviti upravo ekofondovima. U radu je obrađen sam postupak osnivanja jednog ovakvog fonda, dat je takođe pregled osnovnih formi koje fond može imati, zajedno sa prednostima i nedostacima koje prate svaku ponaosob. Isto tako, u radu je jedan dio posvećen iskustvima zemalja u regionu, kada je u pitanju ekofond, njegovo osnivanje i funkcionisanje. Na kraju, dat je prikaz aktivnosti koje su preduzete u cilju osnivanja ekofonda u Crnoj Gori.

Šta je ekofond?

Fond se može definisati kao tijelo u koje se kanališe novac za posebne potrebe. Taj novac je ”stavljn sa strane” da bi kada za to dođe vrijeme bio utrošen za potrebe za koje je namijenjen umjesto da bude transferisan u budžet.

Osnovni cilj prilikom upotrebe ovih sredstava treba da bude ostvarenje dugoročnih političkih ciljeva jedne zemlje. Konkretno, kada se radi o ekofondu ili fondu za zaštitu životne sredine, sredstva koja su prikupljena u tom fondu treba da se što je moguće bolje iskoriste za ostvarenje dugoročnih ciljeva politike za zaštitu životne sredine.

Osnivanje fonda

Prilikom osnivanja ekofonda neophodno je preduzeti niz koraka. Svaki korak treba da bude na adekvatan način razmotren od strane svih stejkholdera (Ministarstvo za zaštitu životne sredine, Ministarstvo finansija, Ministarstvo ekonomije, finansijeri i kofinansijeri iz zemlje i inostranstva, političari, Vlada, klijenti i sl.) u cilju dobijanja zajedničke slike institucije koja se kreira.

Zakonska regulativa: Prilikom osnivanja vrlo je važno da fond bude integrisan u zakonski sistem zemlje u kojoj se osniva. Najbolje rješenje je da, ukoliko je to moguće, postoji poseban zakon o ekofondu. U tom zakonu treba da budu definisani: ciljevi fonda, izvori prihoda, organizacija fonda, smjernice, kao i način na koji fond posluje. Zakon obezbjeđuje stabilnost, vodi većoj fleksibilnosti prilikom reagovanja kako na potrebe tržišta, tako i na probleme u oblasti životne sredine. Poželjno je da smjernice za rad ekofonda izda Ministarstvo za zaštitu životne sredine, mada se takođe vrlo često ta uloga povjerava Vladi zemlje. Fond treba da u svoj rad implementira ove smjernice, a javnost treba da blagovremeno bude obaviještena o poslovanju fonda, prvenstveno o kriterijumima finansiranja. Smjernice treba zakonski da obavezuju samo administraciju fonda, dok potencijalni kandidati za korišćenje usluga fonda, imaju slobodu da sami odluče da li će koristiti novac fonda.

Ako žele da koriste taj novac, oni će se bolje upoznati sa zakonskim obavezama fonda. Stoga, ne treba kriviti potencijalnog kandidata za sredstva koja nudi fond, ukoliko zahtijeva finansiranje na neodgovarajući način, ako fond nije javno istakao uslove finansiranja. Mogući elementi koje treba da sadrže smjernice jednog ovakvog fonda su sledeći:

- detaljniji prikaz ciljeva fonda,
- administrativni uslovi,
- tehnički uslovi,
- ekonomski uslovi (jasan finansijski plan),
- ekološki uslovi,
- način selekcije i uspostavljanje prioriteta,
- maksimalne stope subvencija i način njihovog obračuna,
- vrste subvencija (kredit, grantovi...),
- način plaćanja (vremenski rokovi, potrebna dokumentacija...),
- kontrola,
- uslovi vraćanja sredstava i dr.

Uspostavljanje budžeta predstavlja naredni korak u procesu osnivanja ekofonda. Bez obzira na izvore prihoda koje će fond imati prije institucionalnog osnivanja treba da bude pojašnjeno kada i pod kojim uslovima će prihod ekofonda da bude raspoloživ. Pregovori sa Ministarstvom finansija i nekim bankama (u vezi računa) treba da budu obavljeni. Menadžment fonda može obavljati i funkciju upravljanja prihodima fonda (prihod od članarina, kazne i dažbine naplaćene od zagađivača...), ali vrlo često se u praksi angažuju eksperti sa strane koji obavljaju menadžment prihodima fonda. Ovdje treba naglasiti, da se troškovi cjelokupne administracije fonda nadoknađuju iz prihoda fonda. Naredni koraci u osnivanju fonda se preduzimaju nakon što je redovan prihod fonda obezbijeđen.

Institucionalno osnivanje: Forma koju će imati fond (privatni, javni ili možda virtuelni) treba da bude utvrđena zakonom. Na osnovu osnivačkog akta i nakon uspostavljanja budžeta, otpočinje se proces stvaranja organizacionih jedinica fonda.

Neophodno je osnovati jedinice za sledeća područja poslovanja:

- Strategija;
- Administracija;
- Plaćanje;
- Kontrola;
- Procjena;
- Odobravanje.

Obzirom na budžet kojim raspolaže fond, i u zavisnosti od utvrđenih ciljeva istog, treba angažovati kvalifikovane ljude da obavljaju ove dužnosti. Mogu biti angažovani ljudi unutar fonda, kao i spoljni eksperti. Zaposleni treba da posjeduju ekonomska, tehnička i administrativna znanja o zadacima fonda. Takođe, treba obezbijediti dodatno obučavanje zaposlenih, naročito paralelno sa prvim akcijama fonda. Upravljačka institucija može da ima različite forme. Brojna iskustva pokazuju da je važan menadžment, a ne forma institucije. Sledeći primjeri se mogu naći širom Evrope:

Jedinica unutar ministarstva: Ovakvu organizacionu formu karakteriše naglasak na kontroli. Ako se sve obavlja u istom Ministarstvu, i pri tom strategija i implementacija nisu na pravi način razdvojene, kao posledica dolazi do stvaranja vrlo netransparentnog sistema. Povrh svega, neophodno je specijalizovano osoblje i stoga postoji potreba za intenzivnim mjerama obučavanja. Zbog optužbi za korupciju, Ministarstvo za zaštitu životne sredine Mađarske je inkorporiralo poslovanje ekofonda unutar Ministarstva.

Jedinica Ministarstva, izvan strukture Ministarstva: Menadžer fonda, kao i ostalo osoblje pripadaju Ministarstvu, što snižava troškove i u isto vrijeme fond ima slobodu u donošenju odluka sve dok su one u skladu sa postavljenim smjernicama. Ovo omogućava veću fleksibilnost i stabilnost sistema. Na ovaj način je organizovan Češki fond za zaštitu životne sredine.

Decentralizacija: Ovo je posebna forma podjele zadataka unutar administrativne strukture. Podrazumijeva davanje ovlašćenja regionalnim administracijama za obavljanje nekih zadataka fonda. Ovo može da se kreće od samog procesa odobravanja projekata (kao što se radi u Austriji za tretman otpadnih voda), pa sve do davanja dijela sredstava fonda regionima (za njihove lične potrebe, ali isto i za kofinansiranje aktivnosti koje dolaze iz centra, kao što je slučaj sa ekofondom u Poljskoj). Ova struktura zahtijeva vrlo zreo sistem zato što uključuje mnoštvo institucija koje treba da budu obučene i informisane o mogućim promjenama u operativnim procesima.

Podjela zadataka na privatne strukture: Skoro svi zadaci fonda mogu se delegirati. Za tehnička, ekonomska i ekološka odobrenja i rangiranja u mnogim zemljama se angažuju eksperti spolja (izvan fonda). Aktivnosti obračuna i plaćanja mogu da se delegiraju na banke, eksterna kontrola može da bude sa domaćeg ili još bolje sa stranog tržišta i ona je zadužena za aktivnosti evaluacije i finansijske kontrole. U nekim zemljama svi ti zadaci su delegirani na samo jedno privatno tijelo. Na primjer, u Austriji svi zadaci fonda za zaštitu životne sredine su delegirani na kompaniju Kommunalkredit Public Consulting Ltd., koja je inače kćerka kompanija

Austrijske nacionalne banke. Naravno, aktivnosti strategije, odobravanja i kontrole treba da se obavljaju odvojeno.

Hibridni sistemi: Mnogi sistemi kada su ovi fondovi u pitanju ne predstavljaju čiste forme, već integrišu elemente nekoliko različitih formi. Tako državni fondovi, često koriste regionalne vlasti za provjeru podesnosti i mjerenja, kao i eksterne tehničke konsultante za rangiranje projekata. Uključenost različitih organizacija takođe smanjuje opasnost od finansijske korupcije, ali predstavlja izazov kada su zahtjevi transparentnosti u pitanju.

Uspostavljanje sistema informisanja i komunikacija: Nakon preduzimanja svih prethodnih koraka, ekofond može da počne sa radom. U početnom periodu treba dosta raditi na pojednostavljivanju strategije, osnivačkog akta, kao i smjernica fonda u cilju približavanja potencijalnim kandidatima. Takođe, izrada promotivnog materijala, organizovanje seminara za konsultante i za ciljne grupe doprinosi približavanju ciljnim grupama. Posebno u početnim godinama rada fonda (prve dvije godine) značajni iznosi novca treba da budu utrošeni na aktivnosti informisanja i razvijanja odnosa sa javnošću.

Koristi koje donosi osnivanje ekofonda:

- Ovakvi fondovi obezbjeđuju sredstva za sprovođenje investicija u cilju zaštite životne sredine i time smanjuju finansijsko opterećenje preduzeća i domaćinstava;
- Omogućavaju ubrzanje poboljšanja u oblasti životne sredine;
- Predstavljaju instrument za obezbjeđivanje dodatnih finansijskih sredstava;
- Doprinosu razvoju ekspertize za efikasnu pripremu, evaluaciju i finansiranje projekata u oblasti zaštite životne sredine;
- Pomoć prilikom usmjeravanja potrebnih sredstava na rješavanje problema u oblasti životne sredine;
- Podrška u implementaciji ciljeva politike zaštite životne sredine;
- Stvaranje fonda = životna sredina je bitna za nas!

Vrste fondova

Prema zakonskoj strukturi:

- Trustovi (starateljski fondovi) – pod opštim zakonskim sistemima;
- Neprofitne organizacije – u cilju privlačenja priloga od strane pojedinačnih kompanija;

- Osnovan uz postojanje posebnog zakona – kao većina fondova u zemljama Centralne i Istočne Evrope, uključujući i budući fond Crne Gore.

Vrste po prirodi kapitala:

- Endowments – funkcioniše po principu investiranja sopstvenog kapitala, a prihod od tih investicija koristi za finansiranje aktivnosti;
- Amortizacioni fond – stvoren je da troši cijelu glavicu i prihod od investicije u fiksnom vremenskom periodu (obično 6-15 godina);
- Obrtni fondovi – primaju nova sredstva na redovnoj osnovi – npr. tokovi posebnih poreza, članarina ili doprinosa koji su stvoreni da bi se plaćali za održavanje programa – što popunjava ili povećava početni kapital fonda i obezbjeđuje kontinuirano izvore novca za posebne aktivnosti. Crnogorski fond će biti ovog tipa;
- Zamjena duga za održavanje životne sredine – dogovorom sa kreditorima, državni dug se usmjerava na održavanje životne sredine preko posebnog fonda. Ovakvi fondovi su osnovani u Poljskoj i Bugarskoj.

Vrste obzirom na obim finansiranih projekata:

- Obuhvatni – pokriva širok spektar projekata. Skoro svi fondovi za zaštitu životne sredine u zemljama Centralne i Istočne Evrope su ovog tipa;
- Specifični – usmjereni su na jednu posebnu oblast (npr. Fond za upravljanje vodama u Mađarskoj). Većina Zapadnoevropskih fondova za zaštitu životne sredine su ovog tipa;

Vrste obrtnih fondova prema izvorima prihoda:

- Budžetski fond – ovakvi fondovi predstavljaju poseban dio budžeta u državnom budžetu. Na primjer, fondovi u Estoniji i Mađarskoj predstavljaju poseban dio budžeta u godišnjem budžetu Ministarstva za zaštitu životne sredine. Budžetski fondovi su predmet državne regulative u zakonu o državnom budžetu.
- Vanbudžetski fond – ovakvu vrstu fonda karakteriše posebno institucionalno osnivanje, rezervisani izvori prihoda i nadgleda ih Ministarstvo za zaštitu životne sredine na različitim nivoima: od odjeljenja do potpuno nezavisne organizacije.

Prednosti i nedostaci budžetskih fondova

Prednosti:

- Striktna finansijska pravila i kontrola od strane Ministarstva finansija;
- Fiskalna konsolidacija;
- Dobri odnosi sa Ministarstvom finansija;
- Manji rizici za pronevjeru sredstava fonda.

Nedostaci:

- Zavistan od budžetskih tokova i stoga je manje fleksibilan u slučajevima kašnjenja;
- Manja fleksibilnost u smislu donošenja odluka;
- Veći rizik od političkih uticaja;
- Teže je ostvariti saradnju sa ostalim donatorima.

Izazovi:

- Učiniti ga dovoljno nezavisnim;
- Obezbijediti neprekidan cash flow.

Prednosti i nedostaci vanbudžetskih fondova

Prednosti:

- Veća autonomija i nezavisnost od godišnjeg budžeta;
- Manje mogućnosti za političke intervencije;
- Veća fleksibilnost u korišćenju sredstava fonda;
- Veća transparentnost prilikom donošenja odluka;
- Jednostavnija saradnja sa donatorima.

Nedostaci:

- Veći je rizik od pronevjere sredstava fonda;
- Rezervisanja mogu da dovedu do neefikasne alokacije sredstava;
- Pritisci da se promijeni forma fonda; postoji mogućnost da budu zatvoreni od strane institucija kao što je MMF ili Ministarstvo finansija. Upravo to je bio slučaj sa ekofondovima u Turskoj i Makedoniji.

Izazovi:

- Puna transparentnost;
- Strožiji politički i upravljački sistemi;
- Pravila za strožiju finansijsku kontrolu i obračun.

Koju formu odabrati?

Kao što se iz prethodnog dijela može vidjeti postoje različite vrste formi koje može jedan ekofond da ima. Prilikom donošenja ove odluke treba biti obazriv. Treba razmotriti svaku formu ponaosob, uporediti njene prednosti i nedostatke i sagledati iskustva zemalja koje već posjeduju ovakve fondove. Takođe, institucionalna forma fonda mora da bude prilagođena ulozi koju fond treba da ima. Bliska saradnja sa državnim investicionim programom je isto tako neophodna.

Primjeri iz fondova zemalja Centralne i Istočne Evrope

U narednom dijelu je ukratko dat prikaz vrsta ekofondova za koje su se opredijelile neke od zemalja iz regiona. Iskustva koja su ove zemlje imale, mogu i te kako da posluže u donošenju konačne odluke kada je u pitanju vrsta fonda.

Bugarski nacionalni fond – vanbudžetski fond pod Ministarstvom za zaštitu životne sredine – nije autonoman pravni entitet, ali dobija rezervisana sredstva. Skoro je promijenio formu i postao državno preduzeće za upravljanje aktivnostima u oblasti zaštite životne sredine.

Češka i Slovačka - vanbudžetski fond – pravno nezavisna institucija (državna agencija) koja posluje pod autoritetom Ministarstva za zaštitu životne sredine. Prikupljeni prihodi se mjesečno transferišu na račun fonda; nezavisno tijelo pod upravom Ministarstva za zaštitu životne sredine.

Litvanija, Letonija i Poljska – vanbudžetski fond i karakterišu ga fleksibilni odnosi sa Ministarstvom za zaštitu životne sredine.

Slovenija – javni finansijski fond – nezavisan pravni entitet gdje Ministarstvo za zaštitu životne sredine predstavlja nadzorni organ.

Poljski ekofond i bugarski trust ekofond – funkcionišu po principu zamjene državnog duga za održavanje životne sredine; nadzorni organi ovih fondova uključuju predstavnike zemalja donatora.

Ekofond *Estonije* je radi pritiska za konsolidacijom javne potrošnje sa statusa vanbudžetskog fonda postao fondacija pod Ministarstvom finansija. Dobija rezervisana sredstva iz budžeta.

Takođe, pod istim pritiscima *mađarski* ekofond je izgubio status vanbudžetskog fonda i sada predstavlja poseban dio u budžetu Ministarstva za zaštitu životne sredine.

U *Češkoj* je ekofond organizovan kao jedinica izvan Ministarstva za zaštitu životne sredine.

Osnivanje ekofonda u Crnoj Gori

U Agendi ekonomskih reformi u dijelu rezervisanom za oblast zaštite životne sredine, kao jedan od primarnih ciljeva navodi se osnivanje ekološkog, odnosno ekofonda Crne Gore. Na skali od 1 – 5, gdje 5 označava potpuno ostvarenje postavljenog cilja, preduzete aktivnosti na planu osnivanja ekofonda su dobile ocjenu 2. To znači da se ostvarenje ovog cilja nalazi tek u inicijalnoj fazi i da je potrebno uložiti dosta napora da bi se ostvarili željeni rezultati.

Na samom početku, nameće se pitanje: *Zašto uopšte osnivati ekofond u Crnoj Gori?* Neki od najvećih razloga su sledeći: ovakav fond doprinosi rješavanju širokog spektra ekoloških problema. Osim toga, fond nije ništa drugo do stabilan izvor finansija za ekološke investicije. Takođe, njegovo osnivanje i funkcionisanje doprinosi boljoj implementaciji načela "zagađivač plaća"¹⁶, kroz poboljšanje i bolju primjenu ekonomskih instrumenata i mehanizama finansiranja (porezi za korišćenje prirodnih resursa, kazne i takse koje plaćaju zagađivači, kao i takse za korisnike i za same proizvode koji uzrokuju oštećenja životne sredine).

Da bi se stvorili uslovi za osnivanje ovakvog fonda u Crnoj Gori kao i uslovi za ostvarenje ostalih ciljeva u oblasti zaštite životne sredine, neophodno je razviti potpuno nov pristup nacionalnom sistemu upravljanja životnom sredinom. Naime, postojeći sistem karakterišu brojni nedostaci, među kojima su najznačajniji: nizak stepen razumijevanja pitanja koja se odnose na životnu sredinu, loša informisanost javnosti zbog nedostupnosti podataka i kao posledica toga nedostatak učešća javnosti, zatim nedostatak validnih podataka o životnoj sredini, donošenje odluka je centralizovano u Ministarstvu za zaštitu životne sredine i uređenje prostora i sl. Novi pristup bi trebao da obezbijedi: integrisano upravljanje zaštitom životne sredine, bolju razmjenu informacija između odgovornih institucija, finalizaciju osnovnih zakona u ovoj oblasti, kao i njihovo usklađivanje sa standardima i principima Evropske Unije. Procijenjeno je da 80 zakona, propisa i direktiva u oblasti zaštite životne sredine treba da bude usklađeno sa standardima Evropske Unije.

¹⁶ PPP princip (Polluter Pays Principle)

Nacrt zakona o ekofondu Crne Gore je već pripremljen. Ovo ujedno predstavlja i prvi korak ka ostvarenju krajnjeg cilja. Svaka stavka ovog nacrtu treba da bude prodiskutovana od strane svih stejkholdera u ovom procesu. Posebnu pažnju treba posvetiti dijelu koji se odnosi na izvore prihoda fonda. Izvori prihoda mogu biti:

- sredstva budžeta,
- sredstva eko naknada,
- naplaćene kazne,
- kao i sredstva iz drugih izvora.

U Agendi ekonomskih reformi je navedeno da treba osnovati Ekološki fond Crne Gore kao vanbudžetski fond za upravljanje svim prihodima iz ekonomskih instrumenata vezanih za životnu sredinu (eko – takse) i finansiranje/kofinansiranje prioriternih projekata životne sredine.¹⁷

Agendom su takođe predviđene odgovorne institucije za ostvarenje ovog zadatka. To su: Ministarstvo za zaštitu životne sredine i uređenje prostora, Ministarstvo finansija i Skupština Republike Crne Gore. Isto tako, angažovana je i pomoć Evropske Unije, kao i bilateralnih donatora.

Prilikom samog procesa osnivanja ekofonda treba imati u vidu dugoročan pristup. Prednosti koje pruža ovakav sistem su sledeće:

- Povjerenje za sve uključene osobe i institucije;
- Infrastruktura treba dugoročnu (finansijsku) perspektivu;
- Ispunjenje političkih strategija i razvoj projekata u sigurnoj atmosferi (ušteda troškova);
- Signal o važnosti životne sredine;
- Stvaranje novih upravljačkih rješenja.

Kada je u pitanju pomoć spoljnih eksperata, treba naglasiti da je ona apsolutno neophodna, kako u procesu osnivanja ekofonda, tako i u početnom periodu njegovog funkcionisanja.

Agendom ekonomskih reformi je predviđeno osnivanje fonda do juna 2006. godine.

¹⁷ Agenda ekonomskih reformi za Crnu Goru, 2002-2007. godine

Pregled fondova za zaštitu životne sredine u nekim zemljama regiona¹⁸

Albanija

- Završeni su pripremni poslovi. Dalji proces je stopiran od strane Ministarstva finansija.
- Zakon iz 2002. godine predviđa da prihodi od poreza treba da se koriste kao finansijska podrška projektima za zaštitu životne sredine.
- Nedostatak informacija o postojanju bilo kakvog mehanizma za primjenu ovog zakona.

Bosna i Hercegovina

- Zakoni entiteta predviđaju osnivanje fondova za zaštitu životne sredine na nivou entiteta.
- Nedostatak operativne dokumentacije.
- Trenutno postoji CARDS¹⁹ projekat o tehničkoj pomoći za osnivanje dva fonda (u dva entiteta).
- Očekuje se njihova primjena od 2006. godine.

Hrvatska

- Fond za zaštitu životne sredine i energetska efikasnost je osnovan 2003. godine.
- Počeo je sa radom u 2004. godini. Prihode ostvaruje od naknada i članarina.
- Fond obezbjeđuje pomoć u pripremi investicionih projekata.

Bivša jugoslovenska republika Makedonija

- Fond za zaštitu životne sredine je osnovan 1998. godine kao dio Ministarstva za zaštitu životne sredine.
- Postojali su pokušaji da se fond osamostali, ali je ideja odbačena od strane Ministarstva finansija.
- U skorije vrijeme fond je promijenio ime u "Odeljenje za investicije" unutar Ministarstva i time je izgubio izgled za samostalnost.
- Pregled poslovanja fonda (dostupan je dokument za 2004. godinu pripremljen od strane REC²⁰-a).

¹⁸ Podaci su dobijeni od Regionalnog centra za zaštitu životne sredine za Centralnu i Istočnu Evropu

¹⁹ Community Assistance for Reconstruction, Development and Stabilization

²⁰ The Regional Environmental Center

Srbija

- Zakonski okvir za prihode i rashode postoji.
- Vanbudžetski fond je odbijen od strane Ministarstva finansija.
- Moguće osnivanje budžetskog fonda.
- Ne postoje informacije o budućim planovima.

Kosovo

- Zakonska osnova za osnivanje fonda – donesena 2003. godine.
- Prihodi od taksi i naknada.
- U toku je CARDS projekat za pomoć u razvoju okvira za osnivanje fonda.
- Ministarstvo finansija odbilo osnivanje vanbudžetskog fonda.

Zaključak

Jedan od zadataka čije ostvarenje ima prioritet kada su u pitanju ekonomije u tranziciji, a samim tim i Crna Gora jeste restruktuiranje javnih finansija. Direktna posledica ekonomija koje karakterišu čvrsti budžeti jeste ta da životna sredina nikada nije primarna, uvijek postoji nešto što ima veći prioritet, tako da se zadaci u oblasti zaštite životne sredine gotovo uvijek nalaze na listi čekanja. Politika zaštite životne sredine je samo jedna u nizu sektorskih politika jedne zemlje. Stoga se zaštita životne sredine nalazi u neprekidnoj konkurenciji sa ostalim zadacima države u oblasti zdravstva, obrazovanja, ekonomskog rasta i sl.

Polazeći od toga da je budući razvoj Crne Gore baziran na razvoju turizma kao strateške grane, zaštita životne sredine postaje isto tako važna. Ostvarenje ciljeva koji su postavljeni deklaracijom o ekološkoj državi Crnoj Gori podrazumijeva osnivanje novih institucija, angažovanje ljudi i investicija, zatim upoznavanje kako javnosti tako i privrednog sektora sa problemima u oblasti životne sredine. Osnivanje i funkcionisanje ekofonda u Crnoj Gori bi ne samo doprinijelo učvršćivanju imidža Crne Gore kao ekološke države, već bi imalo i te kakvog doprinosa u procesu stvaranja kulture zaštite životne sredine kod crnogorske populacije. Tržište za ovakvim fondom u Crnoj Gori definitivno postoji. Ne treba napominjati da je Crna Gora proglašena ekološkom državom prije 14 godina i da treba dosta toga raditi i ulagati da bi se taj status očuvao.

Procesom ekonomskog i političkog restruktuiranja došlo je do promjene uloge države, dominacija državnog vlasništva zamijenjena je većinskim privatnim vlasništvom, došlo je do decentralizacije političke moći, postoje novi zadaci i

odgovornosti između Vlade, privatnog sektora i domaćinstava, jednom riječju stvoren je novi sistem koji ima potencijala za finansiranje životne sredine. Zato je danas osnovni cilj kada je oblast zaštite životne sredine u pitanju njena integracija u razvojne procese, kao i kreiranje koncepta održivog razvoja.

Literatura

1. Vlada Republike Crne Gore, Agenda ekonomskih reformi 2002-2007. godina.,
2. Ruslan Zhechkov, REC, Types of funds, handout, 2005.
3. Ruslan Zhechkov, REC, Forms of assistance, handout, 2005.
4. Ruslan Zhechkov, REC, Persons and institutions involved, handout, 2005.
5. Joanna Fiedler, REC, Fond definition, benefits, role in the EU Accession and challenges, handout, 2005.
6. Mojmir Mrak, Koncept javnih finansija EU, handout.
7. Veselin Vukotić, Konceptijske osnove novog ekonomskog sistema u Crnoj Gori – geneza nastanka, Podgorica: Institut za strateške studije i prognoze, 2005.

Web sites:

- www.rec.org
- www.ekofundusz.org
- www.ecofund-bg.org
- www.oecd.org

Tatijana Ivanović*

Uloga merčendajzinga u konkurentskoj strategiji crnogorskih kompanija

Abstract

Innovation implies newness. This discussion try to explain psychological processes which are happen in customer conscience in a face of trade and which influence on customer behavior, try to explain what is it merchandising and to present basic principles of merchandizing. Through practical examples it is tried to explain why merchandizing is interest of manufacturer and /or distributor and retail chains.

Key words: *merchandizing, stimul, perception, facing, position*

Uvod

Sa razvojem crnogorske privrede, marketing svakim danom dobija sve više na značaju. Neophodnost uvođenja marketinga i marketing funkcija je sve prisutnija na tržištu. Svake godine efikasnost klasičnih marketing tehnika opada, stoga u svijetu postoji trend pronalaženja novih načina, a sve u cilju boljeg zadovoljenja potreba potrošača.

Smišljaju se kompleksni komunikaciski načini na ATL (Above the line) i BTL (Below the line) linijama. Osiguravaju se nove komunikacijske mogućnosti koje do sad nisu, ili su u veoma maloj mjeri korišćene.

Jedna od tehnika koja se sve više koristi u cilju upravljanja grupom proizvoda u maloprodajnom objektu pored kategori menadžmenta, in-store marketinga, istraživanja kupaca, prodajnih tehnika, i razvojnih kanala je i **merčendajzing** kao dio BTL aktivnosti. Osnovni cilj merčendajzinga je fizički što više približiti proizvod kupcu i ostvari najbolju prostornu poziciju proizvoda koja dovodi do maksimalne prodaje. Kroz merčendajzing tehnike želi se kreirati potreba kupca za proizvodom i uticati na izbor i kupovinu istog. Moglo bi se reći da je merčendajzing iznalaženje načina da se privuče pažnja kupca na neki proizvod. Cilj merčendajzinga je rast prodaje. Shvatanje psihologije potrošača, njegovog vršenja izbora i odlučivanja za proces kupovine, shatanje prodajnog okruženja su parametri koji se koriste prilikom sprovođenja merčendajzinga. Analiza merčendajzinga i njegovih efekata na

* Expo Commerce, Kotor

potrošača, a samim tim i na prodaju ukazuje na sve veći upliv ovih aktivnosti u maloprodajnim objektima u Crnoj Gori. Polagano raste i svijest i spoznaja o tome da samo kroz bolju pozicioniranost na polici u maloprodajnom objektu, proizvodi mogu naći svoje mjesto na tržištu.

Zbog rastuće konkurentske borbe, prisustva sve većeg broja brendova u okviru određene kategorije i opadajuće lojalnosti potrošača određenom brendu, marketing se sve više fokusira na potrošača i njegovu povezanost sa proizvodom ili brendom. Plus odluka o kupovini sve se više donosi na mjestu prodaje (Point of Purchase - POP). Izgleda da potrošači različito reaguju na mjestu kupovine, a u zavisnosti od uticaja POP okruženja. Stoga trade marketing je fokusirao svoje iskustvo na shvatanju kupovnog ponašanja potrošača na mjestu prodaje – maloprodajnom objektu.

Proces percipiranja kao osnova merčendajzinga

Merčendajzing koriste i trgovci i proizvođači i on vrlo često biva jedna od bitnih komponenti odnosa između igrača na tržištu. I na crnogorskom tržištu je ušao uz pritisak koji su vršile internacionalne kompanije preko svojih distributera na maloprodaju. Današnji kupac donosi više odluka unutar maloprodajnog objekta nego što je to bio slučaj nekada. Osim toga, bitno je veća mogućnost izbora, ali i pritisak u smislu komunikacije prema potrošaču, tako da je prodajno mjesto postalo vrlo važna tačka u konačnom odabiru proizvoda. Kroz sagledavanje procesa percipiranja cilj mi je da ukažem u kratkim crtama na stimulanse kao elemente kojima se podstiče proces percipiranja proizvoda i njegovo vizuelno izdvajanje u odnosu na veliki broj konkurentskih proizvoda.

Ljudski mozak ne može dati težinu svemu što se dešava, mozak odlučuje da se ne opterećuje većinom informacija uopšte, ili ako ih primijeti odmah ih zaboravi. «Mozak ima svoje zaštitne barijere; ljudi u marketingu moraju naći načina da razbiju te barijere» (Eric, Clark, 1989, s.15). Dugo vremena se ispitala relativna vrijednost komuniciranja putem vida i sluha i došlo se do zaključka "da je vid superiorniji od sluha...". "Američki naučnici Luces i Britt zaključuju da je 'vid poslednji od normalnih osjeta kojih bi se prosječan čovjek odrekao kada bi morao birati...' Oni takode tvrde da '65 % znanja normalnog ljudskog bića usvojeno je očima, a 25% stečeno je sluhom, a preostalih 10% pripisuje se ostalim osjećajima." (Spahić, B., 1983, s.75).

Šta se dešava ako je proizvod malo bolji i ne mnogo drugačiji od stotina drugih - kao npr. novi šampon? Želimo ga prodati, ali kako? U ovom slučaju svrha merčendajzinga je da usmjeri pažnju. Ovo se postiže prenosom pozitivnih vjerovanja

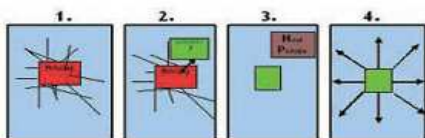
o bitnim atributima proizvoda. Merčendajzing je glavna snaga u "bici za potrošačevu pažnju".

U ljudskoj se podsvijesti nalazi još uvijek snažna težnja za sporazumijevanjem vizuelnim simbolima. Simboli nam sugerišu vezu sa stvarnošću. Ljudi brže shvaćaju i pamte simbole. Oni neće da primaju ni zadržavaju komplikovane utiske. Rezultati psiholoških i drugih istraživanja pokazuju da se u osnovi ponašanja potrošača nalaze iste ili slične potrebe i motivi i da ih oni ispoljavaju na različite načine u procesu kupovine proizvoda. Kao potrošači mi smo vrlo često podstaknuti na akciju sa nekoliko motiva. Primarni motivi navode osobu da kupi opšti proizvod što zadovoljava njene opšte potrebe ili želje (šampon za kosu, kafu, pastu za zube itd.) Selektivni su oni kupovni motivi koji opredjeljuju potrošača bilo jednoj, bilo drugoj marki, prema kvalitetu proizvoda i uspješnosti marketinških aktivnosti. Zakupom police i uz dobro odrađen merčendajzing stiče se utisak o snazi brenda i taj pozitivan utisak se prenosi na kupca, na njegovo podsvjesno ubjeđenje o kvalitetu proizvoda, snazi brenda i njegovoj prestižnosti.

Percepcija je proces kojim ljudi odabiraju, organizuju i objašnjavaju stimulanse u potpunom smislu i slikom. Ona označava prevođenje spoljnog svijeta u interni svijet osobe tj. potrošača. Ipak, percepcija nije omeđena vidokrugom. Mi osjećamo stvari i događaje preko svih naših čula - dodira, ukusa, mirisa, sluha i vida. U principu, na potrošača djeluje veliki broj stimulansa iz okruženja, ali potrošači se opredjeljuju da prime stimulanse za koje vjeruju da će najviše doprinijeti ostvarenju njihovih ciljeva. Selektivna izloženost uticajima podrazumijeva da potrošač bira stimulanse koji su bitni za njega. Stimulansi kreirani putem advertisinga pozicioniraju proizvod u kupčevim mislima i svijesti, dok merčendajzing stimulansi pozicioniraju proizvod tako da ga uhvati kupčevo oko, stoga djeluje direktno na proces odlučivanja o kupovini.

Sva ova saznanja pokušano je prenijeti u oblasti maloprodaje i da se shvati način ponašanja kupaca prilikom procesa kupovine. Zbog činjenice da se od 60-80% kupovina u supermarketima dogodi nenamjenski – impulsivno, merčendajzing je od tako velikog značenja. Samim ulaskom u supermarket kupac kada se nađe ispred gondole traži cilj svoje trgovine. Ukoliko ne postoje nikakvi stimulansi koji će mu skrenuti pažnju na neki drugi proizvod, zaustaviti ga, zaintrigirati ga znači ne postoji povezanost sa tim drugim proizvodom, ne postoji komunikacija, a samim tim ni interesovanje, i dolazi automatski, nesvjesno do diselekcije proizvoda. Kreiranjem stimulansa želi se skrenuti pažnja kupca na proizvod i uspostaviti se komunikacijska veza sa proizvodom. U zavisnosti od prisutnosti i jačine stimulansa raste mogućnost za kupovinom istog. Većina trgovina je podsvjesna, sve dok nešto ne privuče pažnju kupca, a pažnju kupca privlači: nešto što mu je već poznato ili nešto što je dovoljno jako. Istraživanja pokazuju da će podsvjesno biti automatski skenirana oblast

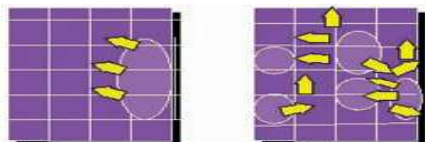
izlaganja – upravo ispod nivoa očiju i to pod uglom od 15°²¹. S obzirom da kompanije nisu u najvećem broju slučajeva uvijek u poziciji da postave svoje proizvode na toj poziciji, da su rafovi u maloprodajama pretrpani različitim konkurentskim proizvodima, da je savremeni način kupovine brz, dinamičan i rutinski, potrebno je skrenuti pažnju kupaca, stimulirati ga, pokrenuti ga. Potrebno je kreirati jak **“fixation point”**, odnosno potrebno je dati vizuelni ključ da bi se objasnila izloženost koja može biti podsvjesno shvaćena. Kao što je prikazano na grafikonu br.1 cilj je prebaciti centar interesovanja sa podsvjesno skenirane tačke na drugi centar interesovanja, kreirati jednu ili više «fixtion point». A u polici najčešće postoji više takvih tačaka.



Grafikon br. 1: Kreiranje “fixtion points” odnosno novih tačaka interesovanja

Izvor: Autor

Kreiranjem raznih stimulansa koje postavlja merčendajzing, a kojima se privlači pažnja kupca centar percepcije i interesovanja se pomjera na ostala mjesta na polici. Hvatači pogleda su važni da bi razbili monotoniju kupovine, da bi privukli pažnju na svoj proizvod.



Grafikon br.2: Kreiranje više fokusa interesovanja

Izvor: “Merchandizing techniques” – Trening osmislen za Doncafe,Belgrade, October 2003

Tako se umjesto jedne “fixation point“ na polici pojavljuje više fokusa interesovanja.. Ljudi traže kategorije proizvoda, ali ne vide ili ne analiziraju njihov sadržaj do momenta prilaženja polici. Zato hvatači pogleda treba da posjeduju nešto što prouzrokuje izdvajanje proizvoda u odnosu na konkurentske proizvode kroz oblik, boju, ljepotu, dobru poznatost proizvoda, sekundarnu poziciju u objektu, poziciju van police... Boje, oblici i veličine privlače pažnju kupaca na mjestu trgovine. I zato kod pozicioniranja proizvoda treba imati na umu VISA²² koncept

²¹ Izvor : Cedevita a.d, Hrvatska,

²² Izvor: «Merchandizing trening za Crnu Goru», Atlantic Groop, Cedevita AD , 2005

(**Visibility, Influence, Stability, Attractive**). Osnovno je osigurati *vidljivost proizvoda* na polici, jer kupci ne mogu kupiti ono što ne vide. Potrebno je kroz merčendajzing tehnike ostvariti *uticaj proizvoda* na potrošače, prenijeti pozitivan utisak i viđenje proizvoda. *Stabilnost pozicije* proizvoda na polici je veoma bitan element, jer kupci stiču naviku o tome gdje da traže određeni proizvod. *Atraktivnost* pozicioniranog proizvoda dodatno utiče na privlačenje i skretanje pažnje.

Jedan od najvažnijih zadataka merčendajzinga dolazi do izražaja u činjenici da se proizvod nalazi u stvarnoj fizičkoj blizini sa svim svojim konkurentima na prodajnom mjestu. Proizvod često nije u stanju da odabere svoju lokaciju: on će najvjerovatnije biti uvršten i izložen sa svim svojim direktnim suparnicima. Svi će konkurenti stajati jedan uz drugog, a između njih neće biti razdvojne stranice ni vremena da se izvrši raspoznavanje. Proizvod stoji usred neprijateljskog logora, nastojeći da bude malo glasniji od drugih ili da šapuće malo zavodljivije od svojih suparnika na polici. Potrošači misle, pamte, primjećuju, ocjenjuju i odlučujući preko ambalaže robe i merčendajzinga vrši se jedan čvrsti kontakt i upliv na anonimnom tržištu.

Šta je merčendajzing?

Merčendajzing je aktivnost koja sadrži elemente **lične prodaje** i **unapređenja prodaje**, čiji je cilj da usmjeri pažnju potrošača na proizvod, kada se potrošač nalazi na mjestu prodaje. A krajnji cilj je rast prodaje i zarade. Merčendajzing je priča o vidljivosti i raspoloživosti / dostupnosti proizvoda. I distribiteri roba kao i proizvođači bi trebali da se bave merčendajzingom, što nije slučaj u Crnoj Gori, da bi “spojili” proizvod i potrošača ističući osobine proizvoda, pružajući tako mogućnost proizvodu da se “**SAM**” prodaje. Da bi razumjeli merčendajzing, potrebno je da razumijemo njegovu osnovu:

Pravilo 1: Merčendajzing znači “**skrenuti pažnju**”

Pravilo 2: Samo nekoliko pravila je odgovorno za svaki maloprodajni objekat

Pravilo 3: Merčendajzing se bazira na razumijevanju navika kupaca

Pravilo 4: Pravilo spasioca (Baywatch Principle) odnosno neophodno je stalno posmatranje i analiza svega što se dešava u maloprodajnom objektu.

Jer merčendajzing je KOMUNIKACIJA!!! Veoma često razlika između prodaje i propuštene prilike je MERČENDAJZING!!!

I pored prvobitnog otpora koji je pokazivan u maloprodajnim objektima u Crnoj Gori značajno se povećala važnost djelovanja koje ovakav oblik komuniciranja razvija u pogledu uticanja na odluku kupca u odnosu na period od prije tri godine.

Vrlo je važno da svaki kvadratni metar prodajnog punkta donosi dohodak upravo proporcionalno ulaganju (čega nije svjestan još uvijek veliki broj maloprodaja u Crnoj Gori); da bi se to postiglo neophodno je znati ostvariti dobar merčendajzing. Mogućnost da se proizvod percipira i sa više čula je često odlučujući faktor prilikom kupovine proizvoda. K. Neupert obrazlaže važnost uzorka vrlo zanimljivom tabelom vrijednosti i kaže (Hiam Alexander and Schewe D. Charles, 1992, s.78) :

Od onog što čujemo	pamtimo	2%
Od onog što vidimo	"	5%
Od onog što čitamo	"	15%
Od onog što doživljavamo	"	90%

Iz ovoga slijedi da se vrijednost pamćenja robe, ako je možemo provjeriti i osjetiti vidom, dodirrom, ukusom, sluhom, mirisom ili kombinacijom čula - povećava šestostruko u odnosu na čitanje ili slušanje same poruke. Princip 4R²³ kaže da pravi proizvod (Right product), treba biti postavljen na pravo mjesto (Right place), u pravo vrijeme (Right time) i na pravi način (Right manner).

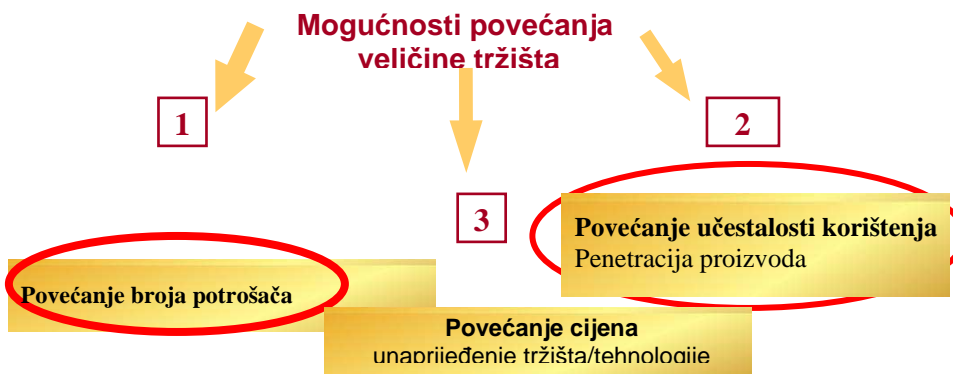
Kroz dobro osmišljen merčendajzing doprinos je vidljiv i za kompaniju, i za kupca (maloprodajni objekat) i za krajnjeg potrošača. Doprinos kompaniji se osjeća kroz :

- Pojačavanje efekta reklamnih poruka
- Stimuliše se impulsivna prodaja
- Povećava se svijest o proizvodu
- Pojačava se lojalnost brandu
- Gradi se imidž kompanije i njegovih proizvoda

Svaka kompanija sagledava mogućnosti povećanja tržišnog učešća i samim tim i zarade i profita. Preko grafikona br. 3 se mogu sagledati uticaji merčendajzing na povećanje tržišnog učešća određenog proizvoda.

²³ Izvor: «Merchandizing – winning edge», trening za Crnu Goru – Colgate Palmolive, 2004

Grafikon br.3: Mogućnost povećanja veličine tržišta kroz merčendajzing



Benfiti za kupca (maloprodajni objekat) se reflektuju kroz:

- Povećanje prodaje i profita
- Izgradnju lojalne baze krajnjih potrošača, jer se oni radije vraćaju u dobro sređenu i preglednu prodavnicu
- Privlače se novi kupci

Benefiti za krajnjeg potrošača / kupca su sledeći:

- Stvara se svijest o novom proizvodu;
- Pojačava se svijest o prisutnosti postojećih proizvoda na tržištu i znanje o raznim tržišnim akcijama
- Imaju lakši pristup proizvodu i njegova cjelokupna kupovina je olakšana
- Postojanje vizuelno prihvatljivih proizvoda na polici
- Lakša informisanost o cijeni proizvoda

Merčendajzing principi

Merčendajzing uključuje sve, što trgovina ili dobavljač preduzmu na prodajnom mjestu sa namjerom, da bi **motivisali potrošača** na kupovinu određenih proizvoda.

Roland Hall kaže u jednoj od svojih knjiga: "Ako hoćete da ljudi zapamte vašu poruku i po njoj nešto urade, morate i akciju učiniti što lakšom i podesnijom". Podesnost je dakle prva briga. Ljudska inertnost je najteža prepreka koju treba savladati. Jedna je stvar savladati želju ili stvoriti čežnju za proizvodom, ali je sasvim nešto drugo podstaći ga u tom pravcu da nešto i uradi. I sami se sa lakoćom možemo sjetiti propagiranih proizvoda koje smo namjeravali kupiti, ali ih nismo nabavili?. Merčendajzing ostvaruje "lični kontakt", psihološku atmosferu. To je ono

što stvara emocije i podstiče na kupovinu kad se proizvod drži i okreće u ruci. On ima težinu i čvrstoću i može se uzeti sa police i ispitivati izbliza. To su momenti kada se stvaraju želje i odluke. To su momenti impulsivnog kupovanja. Mehanizam koji pokreće čovjeka na akciju zove se podsticajni ili motivacioni, i otuda se motivi, težnje, želje itd. često upotrebljavaju kao sinonimi u psihologiji. Merčendajzing aktivnost upravljanja proizvodima predstavlja uspostavljanje »ličnog kontakta« sa kupcem i podrazumijeva poboljšanje vidljivosti proizvoda koje postizemo kroz:

- a. pozicioniranje proizvoda
- b. fejsinge
- c. poznavanja saobraćaja u prodavnici i potencijalno »vrućih mjesta« prodaje
- d. praćenje stanja proizvoda
- e. postavljanje reklamnog materijala na mjestu prodaje
- f. kontrolu svježine proizvoda
- g. kontrolu cijena

Svaki proizvod pripada precizno određenom tržištu. Potrošač će uvijek tražiti proizvod na određenom mjestu. Dakle, neophodno je dobro **pozicionirati proizvod** u okviru svoje kategorije. Postoje dvije vrste pozicija: primarna i sekundarna. Primarna pozicija proizvoda je - u gondoli sa ostalim proizvodima te vrste. Sekundarna pozicija je izdvojena pozicija van gondola i sektora. Posebno dobre pozicije za pozicioniranje robe su sva tzv. vruća mjesta prodaje (kao npr. kod kasa ili na mjestima obaveznog prolaska potrošača), gde je gust saobraćaj ili gde se čeka u redu i gde su kupci nervozni, pa vrlo često anksioznost kompenzuju kupovinom onog što im je pod rukom. Takođe visina postavljene robe na policama je veoma bitna, a najidealnije pozicije su na visini od 1,2 – 1,7 metara.



Grafikon br. 4: Uticaj visine police na kojoj je postavljen proizvod na prodaju
Izvor: "Merchandizing training"- Doncafe, Beograd, 2004



Grafikon br. 5: Visine police i neophodne aktivnosti kupca da bi došao do proizvoda
Izvor: "Merchandizing u praksi"- tening Cedevita, Podgorica, 2004

Kao što se može vidjeti iz Grafikona br. 6²⁴ visina na kojoj je postavljen proizvod utiče na prodaju proizvoda. Premještanjem proizvoda sa jedne visine na drugu i analizom prodaje utvrđeno je da dolazi do znatnih promjena u prodaji proizvoda.



Grafikon br. 6: Uticaj visina na kojoj je postavljen proizvod na prodaju

U merčendajzingu su poznati sledeći nivoi izloženosti proizvoda :

1. Eye level – nivo očiju
2. Below level – ispod nivoa očiju
3. TOP – na vrhu police

²⁴ Izvor: kompanija Bolton Trading – Slovenija - Rezultati istraživanja u megamarketima u Ljubljani

4. Bottom – na dnu police

Položaj police u visini očiju je najbolji za većinu proizvoda. Najgora situacija je kada se proizvod nađe na dnu police. Međutim na crnogorskom tržištu već postoji navika da kupci na najnižim policama traže proizvode većih pakovanja i niže cijene.

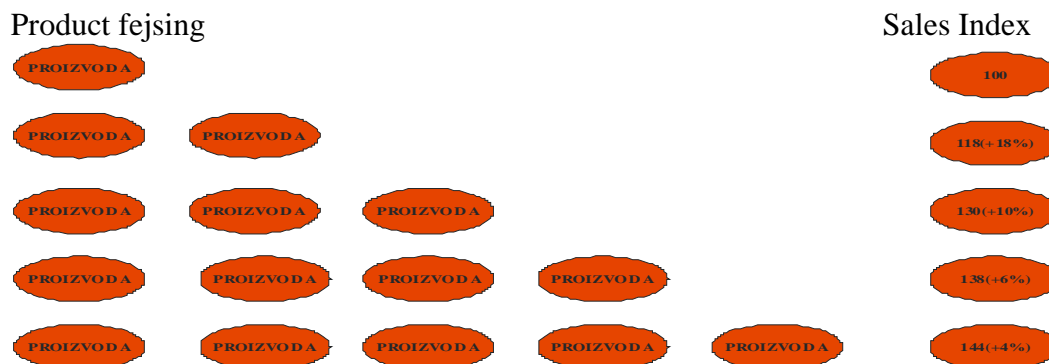
Pravilo “desne ruke” odnosi se na poziciju koja je najlakše dohvatljiva desnoj ruci. S obzirom na većinsku dominantnost lijeve hemisfere mozga, treba da se vodi račun da je desna strana prirodnija za potrošača i da su police na toj strani magnetna mjesta koja stvaraju uslove za dobru prodaju.

Fejsing predstavlja postavljanje proizvoda “licem” ka potrošaču. Veći broj fejsinga (izloženosti proizvoda):

- olaksava pronalaženje proizvoda
- poboljšava kontakt **proizvod – potrošač**
- poboljšava vidljivost proizvoda
- ubrzava obrt / izlaz proizvoda /

Svaki proizvod bi trebalo da bude pozicioniran sa “licem” – glavnom etiketom ka potrošaču. Ne samo da je “lice proizvoda” (Face on) tako dizajnirano da skrene pažnju kupca, već su na njemu istaknute i sve bitne karakteristike i komparativne prednosti proizvoda. Manje povoljan položaj je kada je proizvod u “flat on” ili “verticaly” položaju, dok je najnepovoljnija situacija kada je proizvod u “end on” položaju tj. svojom najmanjom površinom okrenut ka kupcu.

Prema istraživanjima kompanije DonCafe – Srbija kada je u pitanju kafa, sa porastom broja fejsinga rasla je i prodaja kafe. Pošlo se od pretpostavke da je sa jednim fejsingom proizvoda na polici prodaja kafe 100 %, a sa porastom fejsinga rasla je i prodaja . Kao što je prikazano na grafikonu br. 7.



Grafikon br. 7: Uticaj broja facinga na prodaju proizvoda

Izvor: "Merchandizing training"- Doncafe, Beograd, 2004

Do sličnih rezultata je došla i kompanija Boltom trade – Slovenija²⁵ kada je u pitanju divizija No Food, kategorija sredstava za higijenu sanitarija. Ukoliko se pozicija od dva fejsinga poveća za još dva fejsinga, to dovodi do povećanja prodaje za oko 40%. Uz još dvije dodatne pozicije i prodaja će biti veća za oko 48% u odnosu na poziciju gdje su bila prisutna samo dva fejsinga. Proizvodi sa brzim okretom REAGUJU intenzivnije na promjenu broja facinga u polici u odnosu na proizvode sa sporijim okretom²⁶.

Na osnovu ovakvih analiza došlo se do spoznaje da dodatno izlaganje predstavlja dodatni uticaj na potrošača, a to znači dodatna prodaja proizvoda.

Dodatna pozicija...je pozicioniranje proizvoda koji se po svojim karakteristikama mogu nalaziti na više pozicija – mjesta u prodajnom mjestu (a to znači i dodatnu prodaju). Da li ćemo dodatno pozicionirati neki proizvod zavisi od toga:

- Da li je proizvod na akciji
- Da li ga možemo definisati u više podkategorija,
- Da li može biti i na lokaciji 1 i na poziciji A,
- Veličine prodajnog mjesta.

Tipičan primjer proizvoda koji se može pozicionirati u više kategorija je Cedevita light sa 70% manje kalorija koja se sa svojom pozicijom može naći u okviru kategorije instant praškastih napitaka. S obzirom da ima smanjeni broj kalorija ovaj

²⁵ Izvor: kompanija Bolton Trading – Slovenija - Rezultati istraživanja u megamarketima u Ljubljani

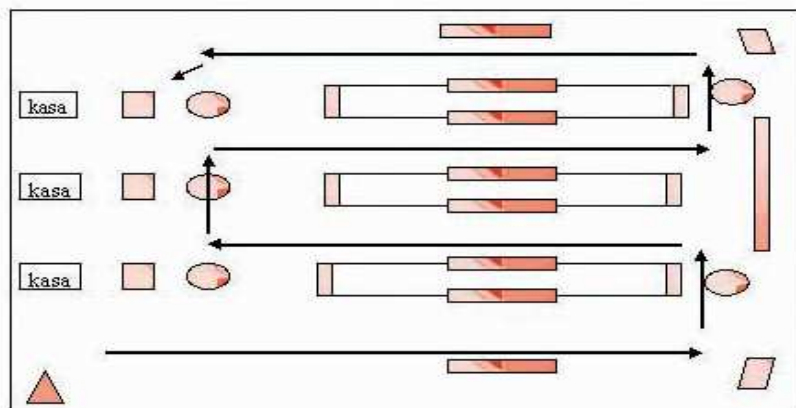
²⁶ Kod procentualnog rasta prodaje sa povećanjem broja fejsinga treba uzeti u obzir i druge faktore koji djeluju na tržište.

proizvod se može naći i u kategoriji dijetetskih proizvoda. Ne prisustvo šećera, ovaj proizvod može pozicionirati i u okviru kategorije dijabetičkih proizvoda. Tako se Cedevisa light može pored primarne pozicije naći i u još dvije dodatne pozicije

Poznavanje saobraćaja u maloprodajnom objektu olakšava merčendajzing, a efekti ovih aktivnosti se povećavaju. Postavljanje sekundarnih pozicija, POS reklamnog materijala i dr. je djelotvornije jer poznavanje tačaka u kojima kupci ređe zalaze i

Grafikon br. 8 : Primjer saobraćaja u maloprodajnom objektu

Izvor: "Merchandizing techniques" – Trening osmislen za Doncafe, Belgrade, October 2003

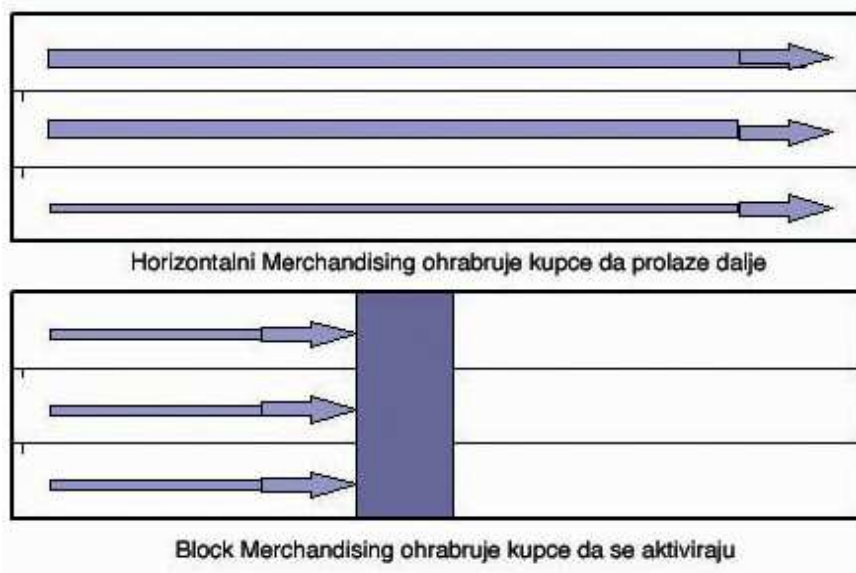


postavljanje proizvoda na pravim pozicijama je bitno, jer kupci se ne vole vraćati.

Stvaranje blok merčendajzinga je preporuka za izlaganje. Obilaskom velikog broja maloprodajnih objekata na teritoriji Crne Gore autor teksta je primijetio da se u najvećem broju maloprodaja u Crnoj Gori ne poštuje ovaj princip i da ne postoji praksa ovakvog načina slaganja proizvoda. I ako u najvećem broju objekata postoji, ipak horizontalni merčendajzing, nije preporučljiv. On ohrabruje kupce da prolaze. Kupac jednim pogledom ne može da obuhvati sve proizvode iz jedne kategorije, te samim tim kupcu je potreban veći nivo koncentracije i veći napor u procesu kupovine. Nasuprot tome veliki blokovi roba sa vertikalnih strana privlače perifernu moć vida, stvaraju osjećaj dinamike u polici i aktiviraju kupca. Horizontalni merčendajzing je vezan za neefikasnu iskorištenost u odnosu na kupovno ponašanje. Istraživanja su pokazala da je optimalno formiranje fokusa proizvoda.

Grafikon br. 8, Odnos horizontalnog merčendajzinga i blok merčendajzinga

Izvor: «Merchandizing» - trening – Henkel, 2004



Preglednost i jasnost izloženih proizvoda su od vitalnog značaja. U suprotnom dolazi do “isključenja”. U jednoj aktivnosti gdje mozak prima mnogo informacija i stimulansa, kroz filter prolaze samo jasne, lako shvatljive informacije. Stoga jasnost, preglednost, ne preopterećenost prostora doprinosi shvatanju i prihvatanju proizvoda, većem stepenu uključenosti kupca u proces trgovine.

Zadatak merčendajzinga je da brine o stanju proizvoda na polici, da osigura da proizvod na policama izgleda nov i svjež (oštećena ambalaža, razlivena tečnost, uljepljen proizvod... ostavlja loš utisak o proizvodu). Stoga kroz merčendajzinga se postiže da se na policama nađe samo vizuelno prihvatljiv proizvod.

Imamo poziciju šta dalje. Kako se istaći u nizu lijepo sređenih polica? Kako da baš određeno pakovanje ugledaju za tih nekoliko krucijalnih sekundi dok se odlučuju? Boje na pakovanju, oblik ambalaže, reklamne kampanje,... sve se to uradi ranije. Postavljanje reklamnog materijala na mjestu prodaje je jedan od vrlo bitnih stimulansa za privlačenje pažnje i povećanje stepena percipiranosti proizvoda. Brendiranje pozicije je ponekad sasvim dovoljan stimulans za one koji su malkice neodlučni i za one koji inače nisu stalni i lojalni kupci. Vobleri, naljepnice, hengeri, dispenzeri, police, stoperi... pametno i ukusno kreirani, uredno postavljeni, nenametljivo, a privlačno – to je zlatno pravilo.

Maloprodajni objekat je medij za sebe koji utiče na konačnu odluku potrošača – kupaca. Pogrešno je misliti da ono što se nalazi u prodavnici, to je ono što će kupac kupiti. Postavljanje POP reklamnog materijala prilagođava se svakom maloprodajnom objektu, njegovom vizuelnom identitetu, profilu kupaca toga objekta

i usmjerava se prema saobraćajnom toku u maloprodajnom objektu. Postavljanjem POP reklamnog materijala pored proizvoda :

- ✓ cilj je ukazati na proizvod,
- ✓ privući kupca
- ✓ diferencirati ga od ostalih proizvoda,
- ✓ ukazati na posebne dodatne vrijednosti proizvoda za kojeg postavljamo POS reklamni materijal

Kontrola svežine proizvoda je jedna od bitnih funkcija merčendajzinga. Da bi se obezbijedila pravilna izlaznost proizvoda sa gondole neophodno je poštovati FIFO metodu - first in first out. To znači da proizvodi koji su prvi postavljeni u polici treba i prvi da izađu sa nje. Novi proizvodi sa kojima se vrši dopuna police postavljaju se iza proizvoda koji su na polici. Poštovanje FIFO metode je veoma bitno kod proizvoda sa kratkim rokom trajanja.

Jedan od važnih zadataka merčendajzinga je **kontrola i praćenje cijena** kako konkurenata tako i cijena sopstvenih proizvoda. Velike internacionalne kompanije imaju razrađenu strategiju cijena za svoje proizvode za svako tržište (a u zavisnosti od nivoa razvijenosti tržišta, i glavnih konkurenata koji su prisutni na tržištu) kojom definišu nivo svojih cijena u odnosu na glavne konkurente. Stoga praćenje cijena sopstvenih proizvoda i prilagođavanje cijenama konkurenata je osnova u konkurentskoj borbi kompanija. Nasuprot ovom pristupu najveći broj crnogorskih proizvođačkih kompanija nemaju dovoljno razrađenu strategiju cijena, nemaju definisane glavne konkurente i ne prate cjenovna kretanja na tržištu. Čak i ukoliko su definisali glavne konkurente, crnogorske firme koje se bave proizvodnjom to su uglavnom uradile na osnovu cijene, ne uzimajući u obzir kvalitet proizvoda, snagu brenda, numeričku distribuciju, kontinuitet u snadbijevanju i druge parametre na osnovu kojih se određuje pozicija proizvoda na tržištu.

Prisustvo prave cijene na polici za svaki proizvod je bitna aktivnost merčendajzinga jer istraživanja²⁷ su pokazala da 8 od 10 potrošača ne kupuje proizvod ako cijene nisu vidljivo i jasno istaknute. Stoga je veoma bitno pravilo “prava cijena ispod odgovarajućeg proizvoda”. Postojanje pogrešne cijene ispod proizvoda stvara negativan odnos kupca prema proizvodu.

²⁷ Izvor: «Unapređenje prodaje i prodajnog prostora», Colgate Palmolive, edukacija i trening, 2002

Stvarnost na tržištu Crne Gore

Autor teksta je sproveo mini istraživanje o poznatosti i prisutnosti merčendajzing aktivnosti na tržištu Crne Gore, kao i shvatanje uloge merčendajzinga u konkurentskoj strategiji crnogorskih kompanija. Tom prilikom je intervjuisan menadžment 21 kompanije, od čega su njih šest kompanije koje se bave uvozom i distribucijom roba široke potrošnje, deset imaju ili lanac maloprodaja ili maloprodajni objekat, pet se bave proizvodnjom i distribucijom proizvoda široke potrošnje.

Od šest intervjuisanih kompanija koje se bave uvozom i distribucijom roba široke potrošnje njih četiri u kompanijama imaju postavljenu samostalnu funkciju merčendajzera i svjeni su snage i uloge merčendajzinga na rast prodaje. Samo tri od pomenutih kompanija su uvele ovu funkciju na pritisak jakih internacionalnih principala koji su i izvršili obuku kadrova i upoznali ih sa značajem i principima merčendajzinga. Jedna od pomenutih kompanija je uvela ovu funkciju u kompaniji, a znanja o merčendajzing principima je sticala indirektno sa tržišta, i nepotpuna su i nedovoljno jasna. Preostale dvije kompanije imaju postavljenu funkciju merčendajzinga koja je objedinjana sa funkcijom prodavca-komercijaliste. Kroz razgovor se stekao utisak o nedovoljnom poznavanju principa merčendajzinga i kod samog menadžmenta, a samim tim i kod osoba kod kojih su objedinjene ove dvije funkcije. Znanja iz merčendajzinga su polovična i često nepotpuno i nedovoljno dobro shvaćena.

Kod deset intervjuisanih kompanija koje posjeduju maloprodajne objekte došlo se do spoznaje da kod veliko broja njih postoji spoznaja o korisnosti merčendajzinga, pa stoga i dobra volja za saradnju sa kompanijama koje imaju ovu funkciju. Međutim i kod svih njih nije prepoznata granica do koje znaju da kontrolišu i odobravaju rad merčendajzera raznih kompanija. Jedan broj menadžera u maloprodajnim objektima (oko 10%) još uvijek ne prepoznaje značaj i korist od merčendajzing aktivnosti, pa ih i samim tim i ne dozvoljava u svojim objektima. Oni ponuđene merčendajzing aktivnosti uglavnom doživljavaju kao ugrožavanje njihovog prostora i miješanje u njihov posao. Vrlo su zatvoreni za prihvatanje novih ideja i sugestija, i za usvajanje novih znanja.

Najviše poražavajuće saznanje za autora teksta je bilo u kontaktu sa crnogorskim proizvođačima roba široke potrošnje. Naime veliki broj vlasnika ili menadžera ovih kompanija nije uopšte znao šta je merčendajzing. Primjetili su da na policama u maloprodajnim objektima njihova roba je u drugi plan u odnosu na konkurenciju, ali nisu razumjeli zašto. I onaj preostali dio proizvođača koji je čuo i imao predstavu o tome šta je to merčendajzing i koji je njegov cilj nije bio u finansijskoj mogućnosti

da isprati ovu funkciju. Pomanjkanje novca na tržištu uveliko je uslovilo i nedostatak sredstva za izradu POS materijala.

Evidentno je da merčendajzing zauzima sve više prostora na tržištu Crne Gore. Njegov zanačaj prepoznaje sve više kompanija. Međutim zbog pritiska i uvođenja merčendajzing funkcije pozicija i snaga međunarodnih brendova na policama je neuporedivo veća u odnosu na proizvode koji se proizvode u Crnoj Gori. Ukoliko domaće proizvođačke kompanije vrlo brzo ne uvedu ovu funkciju u svojim kompanijama, a samim tim ne uspostave bolju komunikaciju sa kupcem, ne obezbijede svoje mjesto na polici, vrlo brzo će doći do istiskivanja istih. Stoga je i preporuka autora vezana za uvođenje ove funkcije.

Zaključak

Poslednjih godina u ovom dijelu Evrope otvara se veliki broj hipermarket lanaca, a manje tradicionalne trgovine «iz komšiluka» polako izumiru. Koliki će broj prodajnih mjesta preživjeti nadolazeću globalizaciju zavisi isključivo od njih i njihove sposobnosti da se u potpunosti prilagode željama i potrebama svog lojalnog potrošača «iz kvarta».

Evropski procesi se polagano sele i na prostorima Crne Gore. Marketing se maloprodajnim lancima nameće kao neminovnost opstanka, jer su i oni učesnici u tržišnoj utakmici. Kod kompanija koje su prihvatile marketing filozofiju, profit se ostvaruje zadovoljenjem potreba potrošača (kupca). Prihvatanje marketing koncepta, kao načina poslovanja uslovilo je razvoj brojnih koncepata upravljanja maloprodajom zasnovanih upravo na logici marketinga. Jedan od tih koncepata jeste i koncept merčendajzinga.

U osnovi merčendajzinga su aktivnosti upravljanja proizvodima kojima se teži smanjiti razdaljina između proizvoda i kupca putem postizanja vidljivosti i dostupnosti proizvoda.

Dok za jedan veliki dio domaćih proizvođača merčendajzing je potpuno nepoznata kategorija, sa druge strane u maloprodajama otpočeo je rat internacionalnih brendova i to na mjestu prodaje, na policama. Takmičenje za kupca je i dalje velika borba, i iziskuje visoke standarde, koji se stalno usavršavaju, ali je bar na terenu maloprodaje od neuređene prašume postala pristojna i uređena ulica. Mnogi trgovci u Crnoj Gori spremno su prihvatili rešenja proizvođača, tako da su vremenom razvili sopstvene modele rada. Definitivno je merčendajzing jedan od elemenata saradnje trgovaca i distributera /proizvođača/ proizvoda i element koji će u skorijoj budućnosti sve više da dobija na značaju.

Percepcija nije realnost koja određuje naše ponašanje, već naše opažanje realnosti. Percepcija je proces kojim se vezuje značenje sa različitim stimulansima sa kojima se osoba srijeće. Pored utiska percepcija uključuje individualni osjećaj vezan za prethodno iskustvo. Vrlo često osoba zapaža ono što želi da zapazi, jer ako želite da se vaš glas čuje najbolje između hiljadu glasova, on mora biti jedinstven.

Literatura:

1. Clark, Eric, (1989), "THE WORLD OF ADVERTISING: HOW TO MAKE YOU BUY-THE WANT MAKERS", Viking Penuin Inc, USA
2. Kalinić, Vojo i Ilić, S i Laket,M, (2002), "MARKETING TRGOVINSKIH KOMPANIJA",Merkur, Subotica
3. Kotler, Philip, (1997), " UPRAVLJANJE MARKETINGOM", Mate d.o.o, Zagreb
4. Kotler, Philip, (1999), "MARKETING MANAGEMENT – THE MILLENNIUM EDITION", Prentice Hall,
5. Cedevita a.d., Hrvatska, 2004, obuka i trening prodajne sile distributera
6. Cedevita a.d., Hrvatska, 2004, "Merchandizing u praksi"- trening, Podgorica,
7. Atlantic Groop, Cedevita AD , 2005 «Merchandizing trening za Crnu Goru»,
8. Doncafe a.d.,2003, "Merchandizing techniques" – Trening osmisljen za Doncafe, Beograd
9. Doncafe a.d.,2004, "Merchandizing training"- Beograd,
10. Colgate Palmolive, 2004, «Merchandizing – winning edge», edukacija i trening
11. Colgate Palmolive, 2002, «Unapređenje prodaje i prodajnog prostora», edukacija i trening,
12. Spahić, Besim (1983), "ASPEKTI REKLAME U JUGOSLOVENSKOM DRUSTVU", NIŠRO Oslobođenje, Sarajevo
13. Bolton Trading – Slovenija - Rezultati istraživanja u megamarketima u Ljubljani
14. Henkel, 2004 , «Merchandizing» - trening, Podgorica
15. Johnston, Mark and Marshall, Greg, 2005, "RELATIONSHIP SELLING AND SALES MANAGEMENT", McGrew-Hill/Irwin, New York
16. Pakard, Vans (1994), "SKRIVENI UBEĐIVAČI - PSIHOLOGIJA REKLAME", PS Grmeč AD - Privredni pregled, Beograd
17. Davies,Barry and Ward, Philippa, 2002, «MANAGING RETAIL CONSUMPTION», John Wiley & Sons Ltd, England
18. Maričić, Branko (1996), "PONAŠANJE POTROŠAČA", Savremena Administracija, Beograd

19. Hiam, Alexander and Schewe, D. Charles, (1992) "PORTABLE MBA IN MARKETING", John Wiley & Sons, USA
20. Quelch,A. John, (1988), "HOW TO MARKET TO CONSUMERTS", John Wiley & Sons,
21. Paul, J.,and Donnelly, J.H.,Peter, (1995), "MARKETING MANAGEMENT – KNOWLEDGE AND SKILLS", Irwin McGraw-Hill
22. Rothschild , L., Michael, (1997) "MARKETING COMMUNICATIONS", D.C. Heathand Company, Toronto

Damir Nezirić*

Korporativno upravljanje – pokretač razvoja tržišne ekonomije

Abstract

This work is based on the importance of corporate governance and its influences on companies managing and shareholders. The main question in this work is how to make managers work for owners and company's utility? From this point of view corporate managing is based on: managing control, making rules in terms of giving information to shareholders and insiders, founding board of directors and internal structure. Today a high level of corporate governance is one of the pre-conditions for making an attractive informative ambient and effective financial market. There is no corporative governance without correct information about position of the company, like financial position, performance, property and management.

Key words: *Corporate governance; Investments; Property; Protection of shareholders; Information.*

1. Uvod

“Direktori akcionarskih društva postaju menadžeri prije sa novcem drugih ljudi nego sa sopstvenim, tako da ne može biti očekivano da će ga trošiti sa istom oprežnošću sa kojom to partneri u ortačkom društvu rade. Nema i rasipanje, stoga moraju, manje ili više, preovladati u upravljanju takvom kompanijom.”²⁸

Korporativno upravljanje je obično definisano kao bavljenje “problemima koji rezultiraju iz odvajanja vlasništva i kontrole.”²⁹ Sa ovog stanovišta, korporativno upravljanje usredsređuje se na sledeće: kontrolu menadžera; stvaranje pravila koja se odnose na davanje informacija akcionarima i povjeriocima; stvaranje borda direktora; internu strukturu.

Sušтина problema efikasnog korporativnog upravljanja je sljedeće pitanje: Kako obezbijediti da menadžeri rade u korist preduzeća i vlasnika? Problem se može pojaviti u zaoštrenom obliku onda kada je broj vlasnika preduzeća veoma veliki i

* Uprava carina R. Crne Gore

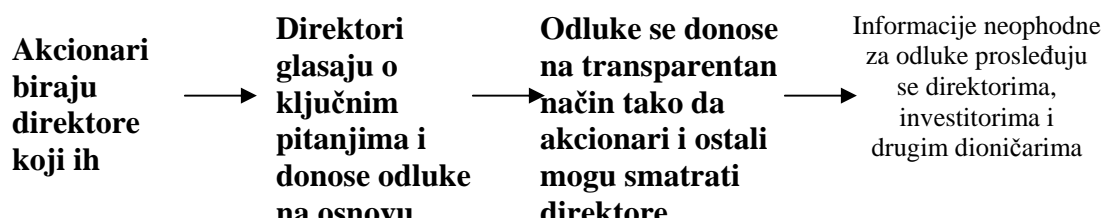
²⁸ Citat čuvenog ekonomiste Adam-a Smith-a u djelu “Bogatstvo naroda”, str. 167

²⁹ www.enciklopedija.co.yu

kada nijedan od njih nema ni snagu, ni interes, da nadzire menadžment. Tada je moguće da menadžeri rade slabo i/ili u svoju korist, a bez stvarnog rizika da ih vlasnici mogu smjeniti. Različiti ekonomski sistemi nudili su različite formule kako se ne bi desile navedene situacije.

Nedavno objavljena akademska studija počinje sljedećim citatom: “Korporativno upravljanje bavi se mogućnostima da oni koji finansiraju korporacije osiguraju da će im investicija donijeti profit.”³⁰ Ali, kako da finansijeri natjeraju menadžere da im daju dio profita? Kako da finansijeri kontrolišu menadžere?

Sa ove tačke gledišta korporativno upravljanje svodi se na jedan jednostavan model:



Mali, ali veoma brojni akcionari svojim kapitalom ne upravljaju sami. To je posao menadžera u kompanijama koji odlučuju umjesto njih. Kada se menadžment - bezbrižan, jer ga niko ne može lako smijeniti - osamostali, izoluje i radi samo za svoje plate i bonuse, ne vodeći računa o interesima vlasnika - vrijeme je za nov koncept vođenja firmi : korporativno upravljanje.

“Korporativno upravljanje, ustvari, predstavlja skup odnosa između uprave kompanije, njenog odbora, akcionara, i drugih nosilaca materijalnih interesa”³¹. Smatra se da je visok nivo korporativnog upravljanja danas preduslov za uspostavljanje privlačne informacione klime i efikasnost finansijskih tržišta. Principi korporativnog upravljanja OECD-a su ustanovljeni 1999. godine, a poslednja revizija ovih principa obavljena je u aprilu 2004. godine. OECD principi korporativnog upravljanja imaju za cilj da državama i finansijskim institucijama – berzama, komisijama za HOV, ali i izdavaocima hartija od vrijednosti i investitorima, obezbijede smjernice za efikasan razvoj kvalitetnog korporativnog upravljanja u ekonomiji.

2. Korporativno upravljanje u zemljama u tranziciji i razvoju

³⁰ Studija predstavljena na *Forumu za razvoj Mediterana*, sastanak Svjetske banke, 30.jul.2005

³¹ OECD Principi korporativnog upravljanja, 1999. (Predgovor).

Danas postoji svega nekoliko tema koje su važnije za međunarodno poslovanje i planove razvoja od korporativnog upravljanja. Niz događaja u protekle dvije decenije postavio je korporativno upravljanje u sam centar interesovanja, kako međunarodne poslovne zajednice tako i međunarodnih finansijskih institucija. Spektakularni poslovni neuspjesi, poput ozloglašenog skandala u BCCI-ju, američka kriza u sektoru štednje i zajmova, kao i jaz između izvršne vlasti i korporativnog učinka naglasili su potrebu za promjenom u razvijenim zemljama. Poslije nedavnih skandala u Rusiji i azijske krize, pitanja vezana za korporativnu vladavinu došla su u prvi plan i u zemljama u razvoju i tranziciji. Osim toga, nacionalne poslovne zajednice shvataju da su organizovani poslovni i sistemi menadžmenta osnovni preduslov za konkurentnost na međunarodnom tržištu i strane investicije.

U zemljama u razvoju, korijeni onoga što se sada naziva korporativnom vladavinom leže u inicijativama za privatizaciju, koje su jačale od kraja sedamdesetih i tokom osamdesetih godina. Jasno je da je zdrava korporativna struktura bila osnovni preduslov za uspjeh privatizacije, kako sa stanovišta vlade koja želi da proda neku kompaniju, tako i sa stanovišta potencijalnih investitora. U suštini, neki od najvećih neuspjeha u ranim fazama privatizacije posljedica su nepostojanja čvrste regulatorne strukture, što je omogućavalo loše poslovne poteze u praksi.

Kada se pojam korporativnog upravljanja definiše u zemljama u tranziciji i razvoju, on uključuje daleko širi spektar pitanja. Ekonomska kriza u Aziji, konstantna previranja u Rusiji, učinili su da pitanje korporativnog upravljanja sa margina pređe u centar zbivanja. Nepostojanje adekvatnih institucija u Rusiji dovelo je do nekoliko skandala koji su uključivali pljačku kapitala i malverzacije sa registracijom akcija.

Suštinska pitanja vezana za uspjeh korporativnog upravljanja u zemljama u tranziciji su:

- transparentnost ili otvoren pristup ključnim informacijama vezanim za finansije ili poslovne rezultate;
- konflikt interesa koji uključuje bord direktora i menadžere;
- svojinska prava;
- korupcija i krađa.

Rješavanje problema korporativne vladavine, poput gore navedenih, prevazilazi usko gledište koje podrazumijeva odnos vlasnika i menadžera kapitala. U zemljama u tranziciji i razvoju potrebno je standardnu definiciju korporativnog upravljanja dopuniti na sljedeći način - sistem korporativnog upravljanja zavisi od skupa institucija (zakona, propisa, ugovora i normi) koji autonomna preduzeća čini centralnim elementom konkurentne tržišne ekonomije. Zadatak ovih institucija jeste

da obezbijede da se interne procedure korporativne vladavine sprovede u preduzećima koja su ih usvojila i da je njihova uprava odgovorna vlasnicima i akcionarima. Ključni dio ove definicije jeste da javni i privatni sektor moraju sarađivati da bi razvili skup pravila koja bi bila obavezujuća za sve i kojima bi se definisao način upravljanja datim preduzećima.

Umjesto što se unaprijed definišu dozvoljene aktivnosti, razvoj tržišne ekonomije zahtijeva kompletnu reorganizaciju pravnih normi, da bi se stvorile mogućnosti za inovacije i inicijative. Zbog toga korporativno upravljanje treba shvatiti kao mehanizam za stvaranje autonomnih organizacija. Međutim, podjednako je važno naglasiti da se tržišna ekonomija ne smije zasnivati na izostajanju državne intervencije. Država je neophodna u stvaranju okvira tržišne ekonomije, jer bez obavezujućih pravila i struktura, postojala bi samo anarhija. Korporativno upravljanje jeste odgovor na pitanje kako uspostaviti strukturu koja omogućava dovoljno slobode u okviru vladavine prava.

Nakon pada Berlinskog zida i inicijativa za privatizaciju kompletne poslovne strukture u post-komunističkim zemljama, poraslo je interesovanje za korporativnu vladavinu kao razvojnu temu. Za početak, državne firme morale su preći put od državne strukture do korporativnog preduzeća. Drugo, bilo je potrebno donijeti čitav niz privrednih zakona, koji bi uključivali bankrotstvo, svojinske zakone i zakone o knjigovodstvenim sistemima, kao i niz drugih pravila igre.

Možda i ne iznenađuje činjenica da su se zemlje koje su požurile sa privatizacijom širokog obima, naročito Češka i Rusija, susrele sa velikim neuspjesima u korporativnoj vladavini, što je uključivalo pljačkanje kapitala i malverzacije.

3. Značaj korporativnog upravljanja

Korporativno upravljanje predstavlja srž razvoja tržišne ekonomije i demokratskog društva. Ovakav stav će pomalo iznenaditi one koji misle da korporativno upravljanje podrazumijeva samo pitanje zaštite akcionara, kontrole menadžmenta i problema koji nastaju između komitenata i zastupnika, a kojima se bave teoretičari ekonomije i menadžmenta. U ostvarenju oba cilja – stvaranju konkurentskog tržišnog sistema i razvoja pravnog demokratskog sistema, korporativno upravljanje zavisi od saradnje između javnog i privatnog sektora.

Uspješno korporativno upravljanje podrazumijeva sljedeće principe:

- poštovanje prava akcionara;

- jednaka prava svih akcionara, posebno manjinskih, kao i akcionara nerezidenata;
- pravovremeno i tačno objavljivanje svih informacija koje se odnose na izdavaoca hartija od vrijednosti, a mogu uticati na cijenu akcija i odluku investitora;
- efikasan nadzor nad menadžmentom kompanije, u cilju razvoja kompanije;
- efikasno tržište hartija od vrijednosti, sa jasno ustanovljenim nadležnostima i pravnom regulativom.

Izgradnja efikasnog korporativnog upravljanja obuhvata tri oblasti: kontrolu menadžmenta, gdje upravni odbor kontroliše izbor i ocjenjuje rad direktora; izveštavanje akcionara, reviziju i uključivanje u donošenje važnih odluka, i monitoring i procjenu dugoročnih strategija i procjenu rada kompanije. Američki energetski gigant *Enron* je jedan od najdramatičnijih primjera zloupotrebe povjerenja vlasnika i izigravanja zakona.

Box 1: PROPAST ENRONA

Značajnija pažnja problemu kontrole menadžera od strane akcionara počela se posvećivati kada je krah energetske kompanije *Enron* uzburkao američku javnost. *Enron* je od svog nastajanja bio velika i obećavajuća priča - energetski gigant koji je najprije profitirao od mjera deregulacije proizvodnje i distribucije električne energije, sagradio je ogroman biznis ne samo u energetici, već i u proizvodima nove ekonomije. Finansijski pokazatelji su prikazivali sjajno stanje. Neto zarada po akciji (EPS - earnings per share) je rasla sa 9 centi 1989. godine do 1,47 dolara 2000. godine, povećavajući se u svakoj godini, sem u jednoj. Prosječan rast profita u toj dekadi je iznosio 29%. Prihodi su se vinuli u nebo sa 14 milijardi dolara u 1991. godini, na više od 100 milijardi dolara u 2000-toj godini. Od svih rejting agencija kompanija je dobijala ocjenu "A" za finansijsku snagu. Sve ove informacije znao je svaki investitor, kreditor i akcionar *Enrona*. Ono što nisu znali bile su informacije koje je posjedovao samo top menadžment i još po neko. *Enron* je koristio sofisticirane finansijske alate i razne vanbilansne strukture, koje su mu omogućile da poveća leveridž bez promjena u bilansu stanja. I dok je sredinom 2001. godine bilans stanja kompanije pokazivao 14 milijardi dolara duga, firma je dugovala 3 puta više. Serijom "nepoznatih" informacija *Enron* je šokirao javnost do kraja godine. Bankrot je bio neizbježan. Nova godina donijela je još problema u vezi sa nedozvoljenim "deal"-ovima menadžmenta kompanija i njihovih revizorskih kuća. Bankrot *Enron-a* je alarmirao da moraju da se dese ozbiljne promjene.³²

³² Casopis "Ekonomist magazin", str. 15.

Novi koncept uvodi red u menadžment, stavlja sve interese na ravnopravan nivo i omogućava vlasnicima da znaju šta se dešava unutar korporativnih konferencijskih sala. Iako se definicija pojma korporativnog upravljanja vremenom mijenjala, suština je ostala ista - kako obezbijediti uslove da akcionari "ukrote" svoj menadžment i da menadžeri rade u korist kompanije, vlasnika, zaposlenih, sindikata i lokalne zajednice.

Korporativno upravljanje je jedna od poluga za privlačenje stranih investicija. Zemlje sa slabim zakonskim sistemima pružaju više prostora za zloupotrebu prava akcionara, te investitori teško mogu da zaštite svoje interese. Iako zakonska regulativa postavlja relativno visoke standarde kada je u pitanju transparentnost, dostupnost pouzdanih i relevantnih podataka sa berze, javnost i potencijalni ulagači malo vjeruju informacijama koje kompanije objavljuju. Stoga, koncept korporativnog upravljanja uvijek obuhvata dvije ključne reči: odgovornost i transparentnost. Transparentnost u modernom biznisu određujemo kao mogućnost da mali akcionari, ali ne samo oni, već i drugi zainteresovani za dobrobit korporacije (niži menadžeri, ostali zaposleni, država, nauka, javnost i sl.) mogu relativno jednostavno, uz minimalne troškove, da proniknu u poslovanje, profite i likvidnost firme, njene pravne aranžmane, poslovni ugled i poziciju. To je pravi put razvoja firmi i berzanskog trgovanja. U savremenom svijetu berzanskih finansija i investicija pitanja kako povećati *transparentnost i kredibilnost* procesa donošenja i sprovođenja poslovnih odluka u firmi korporativnog tipa postaju ključna. U tome centralnu ulogu igraju pravni i finansijski instrumenti koji na savremeni način podižu odgovornost plaćenih menadžera firme prema akcionarima i drugim zainteresovanim za dobrobit korporacije na dugi rok.

Nakon velikih berzanskih skandala koji su potresali američke i evropske korporacije, ovom pojmu transparentnosti su se pridružile još dvije kategorije: moral i etika.

4. Kako zaštititi akcionare?

Korporativno upravljanje treba da zaštiti prava akcionara. Najznačajnija prava akcionara su:

- pravo na pouzdane metode registracije vlasništva;
- pravo na prenos akcija drugima;
- pravo na blagovremeno i redovno dobijanje značajnih informacija o korporaciji;
- pravo na učestvovanje u glasanju na skupštini akcionara;
- pravo na izbor članova uprave;

- pravo na učestvovanje u profitu korporacije.

Kako obezbijediti jednak tretman akcionara? Korporativno upravljanje treba da obezbijedi svim akcionarima jednak položaj, uključujući i manjinske inostrane akcionare, jer svi iz iste klase treba da su u istom položaju. Čuvar akcija treba da glasa na način dogovoren s vlasnikom akcije, a proces i procedura skupštine akcionara da omoguće jednak tretman svih akcionara. Insajder trgovanje i poslovi koji su zloupotreba položaja treba da budu zabranjeni, a članovi odbora i rukovodstvo da iskažu materijalni interes u transakcijama ili stvarima koje se odnose na dobrobit preduzeća.

Korporativno upravljanje treba da prizna prava drugih zainteresovanih učesnika zasnovanih na zakonu i da ohrabri aktivnu saradnju između korporacije i drugih zainteresovanih subjekata u stvaranju bogatstva, zaposlenja i održivosti finansijski zdravih preduzeća. To znači da, kada su interesi drugih zaštićeni zakonom, oni treba da imaju mogućnost za ostvarenje efektivnog zadovoljenja u slučaju kršenja njihovih prava.

I pored mjera koje će evidentno brzo stupiti na snagu, mnogi investitori ostaju nepovjerljivi prema najavama dejstva nove regulative. Brojni berzanski stručnjaci predlažu investorima sopstvenu zaštitu, barem do nivoa do koga je to moguće. Te mjere se mogu svesti na sledeće:

1. Diversifikacija - ako akcije kao što su bile *Enron*-ove predstavljaju glavicu investorovog portfolija, onda je moguć veliki problem. U slučaju da su predstavljale samo mali dio portfolija investitora, onda je proglašeni bankrot imao ograničeno dejstvo na prihode takvog investitora. Mnogi zaposleni u *Enron*-u su imali ogromne udjele u akcijama svoje firme i na svojim penzijskim računima. Kada takva firma dođe u krizu, eventualni bankrot i aktiva ostavljena za staračke dane postaju neizvjesni. Dakle, neophodno je da svaki investor vrši diversifikaciju - ne držati sva jaja u jednoj korpi, kako kaže stara mudrost sa Wall Street-a. Sa 15 do 20 dobro odabranih akcija u svome portfoliju investor može u potpunosti eliminisati unsystematic risk, a investor ostaje sa tržišnim rizikom koji bilo kakva diversifikacija ne može otkloniti.

2. Razumjeti biznis u koji se ulaže - nikada ne treba investirati u kompanije kod kojih nije moguće shvatiti odakle generišu svoje prihode. Lako je razumjeti funkcionisanje kompanija za proizvodnju i distribuciju gasa ili, pak, firme koje se bave distribucijom električne energije stanovništvu, ali sigurno ne i kompleksnost kompanije koja se bavi proizvodnjom sofisticiranih satelita. Voren Bafet, jedan od najvećih investitora svih vremena, nikad nije investirao u biznise koje ne poznaje

dobro, te se držao dalje od proizvoda visoke tehnologije. Naravno, nije neophodno da svaki pojedinac zna ulaze i izlaze za softversku kompaniju, ali bi bilo poželjno da zna i razumije odakle ona generiše profit.

3. Treba biti skeptičan u pogledu mišljenja eksperata - većina organizovanih finansijskih tržišta ima mentalitet gomile. Analitičari ne samo da imaju predrasude rastućeg tržišta, već su im predrasude i ograničene. Ne žele biti izvan gomile - ukoliko neki analitičari pokažu interesovanja za jednu firmu, ostali slijede vođu. Često je na berzi, kao i u životu, bolje slušati nekonformističke argumente, nego konvencionalne mudrosti.

4. Obratiti pažnju na kadrove - lične osobine top rukovodilaca važne su barem koliko i znanje i vještine korporativnog menadžmenta. Predsjednik *Enron*-a je prosto ismijavao rukovodioce iz starih kompanija za proizvodnju i distribuciju gasa i električne energije. Takođe, prevelika samouvjerenost vidjela se iz namjera njihovog rukovodstva da bi *Enron* trebalo da postane najveća svjetska kompanija.

5. Treba se čuvati finansija koje izgledaju isuviše dobro - u kolebljivim djelatnostima kao što je energija, *Enron*-ov začuđujući konzistentan rast zarada trebalo je da bude znak da se neko "igrao" sa brojevima. Nesavršenost nije toliko negativna u biznisu, perfekcija je uvijek pod sumnjom.

Naravno, loše stvari se dešavaju i dobrim investitorima. Poenta je naučiti iz iskustva, ukoliko ne bude kasno. I pored gore navedenih mjera zaštite, treba razviti mehanizme za učešće drugih zainteresovanih, zasnovane na mjerilu jačanja afirmativnih karakteristika i, na kraju, omogućiti im slobodan pristup značajnim informacijama.

5. Informacije

Bez tačne i blagovremene informacije o materijalnom stanju korporacije, kao što su finansijska pozicija, performanse, svojina i upravljanje, nema korporativnog upravljanja. Da bi se sve to obezbijedilo, objavljivanje podataka treba da obuhvati, ali ne i da se ograniči, samo na određenu vrstu podataka. Tako na primjer, neophodni su podaci o finansijskim i operativnim rezultatima korporacije, njenim ciljevima, najvećim vlasničkim i glasačkim pravima, članovima uprave i izvršnim licima, predvidljivim faktorima rizika, materijalnom stanju zaposlenih, strukturi i politici upravljanja. Informacije, takođe, treba da budu pripremljene, podvrgnute reviziji i saopštene u skladu sa principima računovodstvenog, finansijskog i nefinansijskog izvještavanja i revizije. Godišnja revizija treba da je nadležnost nezavisnog revizora radi obezbjeđenja nezavisnog i objektivnog osiguranja načina

na koji su finansijski izvještaji pripremljeni i objavljeni. Način dostavljanja podataka o poslovanju, korisniku treba da obezbijedi fer, blagovremen i jeftin pristup značajnim informacijama.

Uloga i odgovornost članova borda direktora zasnivaju se na značaju strateškog vođenja kompanije. Korporativno upravljanje treba da osigura strateško vođenje kompanije, bordu direktora nadzor rada menadžera, ali i polaganje računa kompaniji i akcionarima. Zbog toga članovi borda direktora treba da djeluju na osnovu potpunih informacija, u dobrom uverenju, s posebnom brigom i pažnjom za najviši interes kompanije i akcionara. Odbor treba da osigura podvrgavanje određenim zakonima i da vodi računa i o interesima drugih zainteresovanih, kao i da ispunjava određene funkcije. To su: preispitivanje i vođenje korporativne strategije; kreiranje godišnjih budžeta i planova; vođenje politike rizika; nadzor nad glavnim kapitalnim rashodima; akvizicijama i prodajama; izbor i nagrađivanje glavnih nadzornih lica; nadziranje i upravljanje mogućim konfliktom interesa, uključujući zloupotrebe, korupciju i djelovanje između povezanih lica; obezbjeđenje integriteta sistema računovodstva i izveštavanje korporacije; nezavisnost revizije i odgovarajući sistem kontrole funkcija; nadzor procesom upravljanja i objavljivanja podataka. Svemu tome dodajmo i princip da članovi borda direktora treba da budu u stanju da objektivno procjenjuju poslove korporacije, nezavisno od menadžmenta. To od njih zahtijeva da budu dovoljno kvalifikovani, blagovremeno obaviješteni i da imaju dovoljno vremena.

6. Kontrola menadžmenta

Koncept korporativnog upravljanja, odnosno kontrole akcionara nad odlukama menadžera, generalno u svijetu počiva na dva mehanizma, koji se često označavaju kao njemačko-japanski i anglosaksonski modeli. Prvi podrazumijeva direktno nadgledanje i kontrolu od strane jednog ili nekoliko velikih akcionara, pri čemu korist indirektno izvlače i ostali akcionari (devedesetih godina prošlog vijeka u Njemačkoj je 80% kompanija imalo barem jednog akcionara sa ne manje od 25% kapitala). Dodatna kontrola, posebno u Japanu, sprovodi se od strane banaka, po principu unakrsnog vlasništva. Drugi model podrazumijeva ustanovljavanje kontinuirane kontrole nad menadžerima putem prijetnje preuzimanjem - čak i u situaciji visoko fragmentiranih udjela akcionarskih društava; ovaj način obezbjeđivanja korporativnog upravljanja podrazumijeva tržišnu likvidnost i razvijene finansijske institucije, kao što je prije svega slučaj u SAD i Velikoj Britaniji.

Problem efikasnog funkcionisanja akcionarskih društava, odnosno efikasnog korporativnog upravljanja u kompanijama javio se od samih početaka njihovog

funkcionisanja. Naime, postojanje razvijenog finansijskog tržišta i berze kao njegovog najfinijeg mehanizma omogućuje jednostavan transfer vlasništva putem prodaje akcija, a sve to na transparentan način, dostupan javnosti. Ukoliko akcionari kompanije nisu zadovoljni učinkom menadžmenta kompanije, a nije ga moguće "disciplinovati" od strane vlasnika, preuzimanje kompanije od strane drugih vlasnika će omogućiti ponovo uspostavljanje veze između vlasništva i upravljanja. Naravno, vjerovatno je da će to biti urađeno sa novim profesionalnim rukovodiocima, koristeći aktivno tržište menadžera. Naravno, sve ovo funkcioniše prilično dobro u uslovima efikasnog finansijskog tržišta.

7. Koristi za preduzeća

Poboljšanje procedura korporativnog upravljanja može, takođe, poboljšati korporativno upravljanje, naročito u oblastima utvrđivanja poslovne strategije, insistiranja na tome da se pripajanja i preuzimanja vrše iz dobrih poslovnih razloga i da sistemi kompenzacije održavaju učinak. Vrlo je važno napomenuti da dobri sistemi korporativnog upravljanja moraju uključiti i poboljšanje u upravljačkim strukturama. U mnogim zemljama u razvoju postoji tradicija vrlo centralizovane uprave, koja obično obuhvata vlasnike preduzeća. Širom Latinske Amerike, na primjer, porodične poslovne grupe dominirale su poslovnom scenom. Ovo se sada brzo mijenja usljed finansijske globalizacije, poštovanja pravila liberalizacije koja je ustanovila *Svjetska trgovinska organizacija* i sve intenzivnije integracije latinoameričkih regionalnih tržišta. Kao rezultat toga, latinoamerička preduzeća sve više usvajaju moderne tehnike menadžmenta, savremene knjigovodstvene sisteme i poslovne strategije. Sve to zahtijeva delegirano ovlašćenje, posebnu pažnju usmjerenu na razvoj dobro obučenog osoblja i korišćenje informacionih sistema menadžmenta, nasuprot starim, centralizovanim struktrama odlučivanja.

8. Korist za društvo

Jak sistem korporativnog upravljanja može biti od najveće koristi za društvo. Čak i u zemljama gdje većina preduzeća nije aktivno uključena u tržište akcija, prihvatanje standarda koji pozivaju na transparentnost u radu sa investitorima i povjerioci koristi svima tako što sprečava systemske bankovne krize. Sledeći korak koji podrazumijeva prihvatanje procedura vezanih za bankrotstvo, takođe pomaže time što se usvajaju metodi kojima se regulišu poslovni neuspjesi, a koji su pravedni u odnosu na sve vlasnike udjela, uključujući i radnike i povjerioce. Bez adekvatnih procedura vezanih za bankrotstvo, a naročito sistem primjene, malo toga može spriječiti insajdere da opljačkaju ono što je ostalo od insolventne firme.

Box 2

Nedavno istraživanje pokazalo je da zemlje sa jačom zaštitom manjinskih akcionara, koju pruža korporativno upravljanje, imaju veća i likvidna tržišta kapitala. Poređenja između zemalja koje svoje zakone baziraju na različitim tradicijama prava, pokazuju da u onima sa slabim sistemima većinu kompanija kontrolišu dominantni investitori, a ne široko distribuirana vlasnička struktura. Shodno tome, za zemlje koje nastoje da privuku manje investiture, bilo domaće, bilo strane, korporativno upravljanje je od velikog značaja u njihovim naporima da natjeraju potencijalne investiture da investiraju.³³

Korporativno upravljanje je, takođe direktno povezano sa još jednom temom koja širom svijeta dobija na značaju – borba protiv korupcije. U mnogim društvima ovo nije nešto sa čim je lako izaći na kraj, kako zbog političke osjetljivosti pitanja, tako i zbog potencijalnih pravnih konsekvenci. Ipak, korupciji se mora stati na put da bi se osigurala pozicija u svjetskoj ekonomiji i iskoristile prednosti ekonomskog razvoja. Naponi da se poboljša korporativno upravljanje, naročito u sferi obezbjeđivanja transparentnosti u korporativnim transakcijama, u knjigovodstvenim i revizorskim procedurama, u kupovini i čitavom mnoštvu pojedinačnih poslovnih transakcija, jesu izuzetno veliki.

Zaključak

Stvaranje solidnog sistema korporativnog upravljanja je prioritet i za javni i za privatni sektor. Međutim, privatni sektor može reći - pa dobro, pustićemo da vlada ovo riješi, a onda ćemo djelovati u skladu sa njenim rezultatima. U nekim slučajevima može se javiti izazov da se reforme koje se odnose na korporativno upravljanje odlože dok se u potpunosti ne okonča proces privatizacije i druge započete reforme. Iskustva pokazuju da je to veoma loša odluka. I privatni i javni sektor mogu dobiti mnogo time što će uspostaviti jasna i jednostavna pravila kojih će se pridržavati. Zdrava struktura korporativnog upravljanja biće ogroman podsticaj za međunarodnu trgovinu i investicije. Pored toga, solidni sistemi korporativnog upravljanja glavna su prednost za zemlje koje se nastoje izboriti sa korupcijom. U tom smislu dobro korporativno upravljanje je način da se privatni sektor zaštiti od spoljnih zahtjeva, a za javni da spriječi neželjene uticaje u procesu odlučivanja na državnom nivou.

Dakle, značaj korporativnog upravljanja je:

³³ www.g17institut.co.yu

- da korporativno upravljanje donosi prednosti i za pojedinačno preduzeće i na nivou cijele ekonomije (povećavanje konkurentnost i efikasnosti);
- snižavanje cijene kapitala u zemlji, s obzirom na rast povjerenja i čak snižavanje troškova osiguranja kapitala;
- da korporativno upravljanje obezbjeđuje ulazak dugotrajnog kapitala i institucionalnih investitora u zemlju, a da snižava procenat špekulativnog kapitala u zemlji;
- dolazi do bolje saradnje između kompanije, zaposlenih i akcionara, bolje strukture upravljanja, povećanje cijena akcija i likvidnosti;
- manji obim pravnih nesuglasica između rukovodstva, zaposlenih i akcionara u slučajevima kada kompanije poštuju korporativno upravljanje, ali to je problem koji se javlja i u najrazvijenijim ekonomijama;
- korporativnom upravljanju ima više smisla govoriti tamo gdje ima veliki broj manjinskih akcionara, nego gdje je jedan većinski, koji je samim tim bliže povezan sa upravom.

U tržišnoj ekonomiji, korporativno upravljanje podstiče ekonomski razvoj, omogućuje veću ekonomičnost i dozvoljava kompanijama da se uključuju u projekte sa dugoročnim investicijama.

Literatura

1. Adam Smith, *Bogatstvo naroda*, Global Book, 1998.
2. H. Manne, «A Free market model of a Large Corporation System», *Emory Law Journal*, 2003.
3. Hayek F., *Put u ropstvo*, Global Book, Novi Sad, 1997.
4. Vukotić V., *Filozofija biznisa*, CID, Podgorica, 2003.
5. *Priručnik korporativnog upravljanja*, Komisija za hartije od vrijednosti Republike Crne Gore, 2003.
6. *Banka*, finansijsko-poslovni mjesečnik, TO One, Zagreb, 2005.
7. Easterbrook, F. i Fischel, D., «Mandatory Disclosure and the Protection of Investors», *Virginia Law Review* 70, 1984.
8. Friedman M., *Kapitalizam i sloboda*, Global Book, 1997.
9. Schnidel, Ibolya, *Theory of Privatization in Eastern Europe: Literature Review*, Global Book, 2003.
10. Hazlit, Henry, *Ekonomija u jednoj lekciji*, Global Book, 1997.
11. www.oecd.gov
12. www.enciklopedija.co.yu
13. www.g17institut.co.yu

www.psee.edu.cg.yu