



# ICFE-BD

## **ЗБОРНИК РАДОВА**

**VIII МЕЂУНАРОДНА КОНФЕРЕНЦИЈА ЕКОНОМСКОГ ФАКУЛТЕТА БРЧКО  
“ПЕРСПЕКТИВЕ ПАРТНЕРСТВА ВЛАСТИ, ПРИВРЕДЕ И ИНСТИТУЦИЈА  
ВИСОКОГ ОБРАЗОВАЊА У ПОДСТИЦАЊУ ЕКОНОМСКОГ РАЗВОЈА”**

**„ИЗАЗОВИ И РАЗВОЈНЕ МОГУЋНОСТИ ВИСОКОГ ОБРАЗОВАЊА  
И ЕКОНОМИЈЕ У ДОБА ПАНДЕМИЈЕ“**

## **PROCEEDINGS OF**

**THE 8<sup>TH</sup> INTERNATIONAL CONFERENCE OF THE FACULTY OF ECONOMICS BRCKO  
“PERSPECTIVES OF PARTNERSHIP BETWEEN GOVERNMENT, BUSINESS  
AND HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN FOSTERING ECONOMIC DEVELOPMENT”**

**"CHALLENGES AND DEVELOPMENT OPPORTUNITIES OF HIGHER EDUCATION  
AND THE ECONOMY IN THE AGE OF PANDEMIC"**

ISBN 978-99938-95-50-3

# ICFE-BD

## ЗБОРНИК РАДОВА

VIII МЕЂУНАРОДНА КОНФЕРЕНЦИЈА ЕКОНОМСКОГ ФАКУЛТЕТА БРЧКО  
“ПЕРСПЕКТИВЕ ПАРТНЕРСТВА ВЛАСТИ, ПРИВРЕДЕ И ИНСТИТУЦИЈА  
ВИСОКОГ ОБРАЗОВАЊА У ПОДСТИЦАЊУ ЕКОНОМСКОГ РАЗВОЈА”

„ИЗАЗОВИ И РАЗВОЈНЕ МОГУЋНОСТИ ВИСОКОГ ОБРАЗОВАЊА  
И ЕКОНОМИЈЕ У ДОБА ПАНДЕМИЈЕ“

## PROCEEDINGS OF

THE 8<sup>th</sup> INTERNATIONAL CONFERENCE OF THE FACULTY OF ECONOMICS BRCKO  
“PERSPECTIVES OF PARTNERSHIP BETWEEN GOVERNMENT, BUSINESS  
AND HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN FOSTERING ECONOMIC DEVELOPMENT”

"CHALLENGES AND DEVELOPMENT OPPORTUNITIES OF HIGHER EDUCATION  
AND THE ECONOMY IN THE AGE OF PANDEMIC"

## ИМПРЕСУМ

### ГЛАВНИ И ОДГОВОРНИ УРЕДНИК

Проф. др Лазар Радовановић

### ЛЕКТОР ЗА ЕНГЛЕСКИ ЈЕЗИК

Др Бојан Међедовић

### ТЕХНИЧКИ УРЕДНИЦИ

Доц. др Љиљана Ж. Танасић

Др Бојан Међедовић

Др Дејан Тешић

Др Лидија Митрашевић

Горан Достанић

### ДИЗАЈН КОРИЦА

Горан Достанић

### ИЗДАВАЧ

Економски факултет Брчко

Универзитета у Источном Сарајеву

Студентска 11, Брчко

Тел. + 387 49 233 070, + 387 49 234 940

e-mail: konferencija.efb@gmail.com

web: <http://konferencija.efb.ues.rs.ba>

### ЗА ИЗДАВАЧА

Проф. др Лазар Радовановић, декан Факултета

CIP - Каталогизација у публикацији  
Народна и универзитетска библиотека  
Републике Српске, Бања Лука

378:330.34(082)(0.034.4)

МЕЂУНАРОДНА конференција Економског факултета Брчко "Перспективе партнерства власти, привреде и институција високог образовања у подстицању економског развоја" (8 ; 2022 ; Брчко [Дистрикт])

Изазови и развојне могућности високог образовања и економије у доба пандемије [Електронски извор] : зборник радова / VIII Међународна конференција Економског факултета Брчко "Перспективе партнерства власти, привреде и институција високог образовања у подстицању економског развоја" = Challenges and development opportunities of higher education and the economy in the age of pandemic : proceedings of / 8th International conference of the Faculty of economics Brcko "Perspectives of partnership between government, business and higher education institutions in fostering economic development" : [главни и одговорни уредник Лазар Радовановић]. - Онлајн изд. - Ел. зборник. - Брчко [Дистрикт] : Економски факултет, 2022

Систематски захтјеви: нису наведени. - Начин приступа (URL):

<http://konferencija.efb.ues.rs.ba/documents/Zbornik%20Radova%20-%20Konferencija%208%202021.pdf>. - Насл. са насл. екрана. - Ел. публикација у ПДФ формату опсега 81 стр. - Радови на срп. и енгл. језику. - Текст ћир. и лат. - Опис извора дана 07.12.2022.

ISBN 978-99938-95-50-3

COBISS.RS-ID 137240065

## **ПРЕДСЕДАВАЈУЋИ КОНФЕРЕНЦИЈЕ / PRESIDENT OF THE CONFERENCE**

Проф. др Лазар Радовановић, Економски факултет Брчко, Босна и Херцеговина

## **СЕКРЕТАРИ КОНФЕРЕНЦИЈЕ / CONFERENCE SECRETARIES**

Проф. др Теодор М. Петровић, Економски факултет Брчко, Босна и Херцеговина

Доц. др Љиљана Ж. Танасић, Економски факултет Брчко, Босна и Херцеговина

## **НАУЧНИ ОДБОР / SCIENTIFIC COMMITTEE**

Проф. др Лазар Радовановић, Економски факултет Брчко, Босна и Херцеговина

Проф. др Хамид Алибашић, Економски факултет Брчко, Босна и Херцеговина

Проф. др Стеван Р. Стевић, Економски факултет Брчко, Босна и Херцеговина

Проф. др Теодор М. Петровић, Економски факултет Брчко, Босна и Херцеговина

Проф. др Момчило Пољић, Економски факултет Брчко, Босна и Херцеговина

Проф. др Нермина Побрић, Економски факултет Брчко, Босна и Херцеговина

Проф. др Срђан Лалић, Економски факултет Брчко, Босна и Херцеговина

Проф. др Цвицо Јекић, Економски факултет Брчко, Босна и Херцеговина

Проф. др Лејла Терзић, Економски факултет Брчко, Босна и Херцеговина

Проф. др Амира Побрић, Економски факултет Брчко, Босна и Херцеговина

Доц. др Рената Лучић, Економски факултет Брчко, Босна и Херцеговина

Доц. др Љиљана Ж. Танасић, Економски факултет Брчко, Босна и Херцеговина

Др Бојан Међедовић, Економски факултет Брчко, Босна и Херцеговина

Проф. др Раде Станкић, Економски факултет Београд, Србија

Проф. др Александар Грубор, Економски факултет Суботица, Србија

Проф. др Радмила Јаблан Стефановић, Економски факулте Београд, Србија

Проф. др Тања Вујовић, Економски факултет у Косовској Митровици, Србија

Проф. др Драгана Миленковић, Економски факултет у Косовској Митровици, Србија

Проф. др Туњо Перић, Економски факултет Загреб, Хрватска

Alexander V. Agibalov, PhD, Voronezh State Agrarian University, Russia

Ludmila A. Zaporozhtseva, PhD, Voronezh State Agrarian University, Russia

Vadim P. Cherdantsev, PhD, Perm State Agro-Technological University, Russia

## **ОРГАНИЗАЦИОНИ ОДБОР / ORGANIZING COMMITTEE**

Проф. др Лазар Радовановић, Економски факултет Брчко, Босна и Херцеговина, председник

Доц. др Љиљана Ж. Танасић, Економски факултет Брчко, Босна и Херцеговина

Др Бојан Међедовић, Економски факултет Брчко, Босна и Херцеговина

Др Дејан Тешић, Економски факултет Брчко, Босна и Херцеговина

Др Лидија Митрашевић, Економски факултет Брчко, Босна и Херцеговина

Ма Миодраг Перановић, Економски факултет Брчко, Босна и Херцеговина

Ма Сњежана Зарић, Економски факултет Брчко, Босна и Херцеговина

Горан Достанић, Економски факултет Брчко, Босна и Херцеговина

## САДРЖАЈ / CONTENTS

TEHNIČKO-TEHNOLOŠKA I TRŽIŠNA USPJEŠNOST MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U BRČKO DISTRIKTU BOSNE I HERCEGOVINE TECHNICAL-TECHNOLOGICAL AND MARKET SUCCESS OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN THE BRČKO DISTRICT OF BOSNIA AND HERZEGOVINA <b>Stevan. R Stević, Dejan Tešić</b> .....	1
ANALIZA POSLOVNE USPJEŠNOSTI MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA BRČKO DISTRIKTA BIH U 2020. GODINI ANALYSIS OF BUSINESS PERFORMANCE OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES OF BRČKO DISTRICT OF BIH IN 2020 <b>Renata Lučić</b> .....	13
PORESKOPRAVNA REGULATIVA DIGITALNE IMOVINE U BOSNI I HERCEGOVINI TAX AND LEGAL REGULATION OF DIGITAL ASSETS IN BOSNIA AND HERZEGOVINA <b>Teodor M. Petrović, Ljiljana Ž. Tanasić</b> .....	23
УТИЦАЈ ПОСЛОВНОГ ОКРУЖЕЊА НА ПРИВРЕДНИ РАСТ И РАЗВОЈ ЗЕМАЉА У ТРАНЗИЦИЈИ THE IMPACT OF THE BUSINESS ENVIRONMENT ON ECONOMIC GROWTH AND DEVELOPMENT OF COUNTRIES IN TRANSITION <b>Нецад Аземовић, Решад Аземовић</b> .....	33
EVALUACIJA EFIKASNOSTI JAVNIH PREDUZEĆA U SRBIJI KORIŠĆENJEM ARAS METODE EVALUATION OF EFFICIENCY OF PUBLIC ENTERPRISES IN SERBIA USING ARAS METHOD <b>Radojko Lukić</b> .....	43
PERSPEKTIVE OPSTANKA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA ZEMALJA ZAPADNOG BALKANA U USLOVIMA KRIZE SURVIVAL PROSPECTS OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN THE WESTERN BALKANS COUNTRIES IN THE TIME OF CRISIS <b>Lidija Mitrašević</b> .....	55
UTICAJ PANDEMIJE BOLESTI COVID-19 NA POTROŠNJU DOMAĆINSTAVA U BOSNI I HERCEGOVINI THE IMPACT OF THE COVID-19 DISEASE PANDEMIC ON HOUSEHOLD CONSUMPTION IN BOSNIA AND HERZEGOVINA <b>Neda Tešić</b> .....	65
ORGANIZOVANJE POSLOVANJA U POST COVID POSLOVNOM OKRUŽENJU ORGANISATION OF BUSINESS IN A POST COVID BUSINESS ENVIRONMENT <b>Eldin Ibrahimbašić</b> .....	75

## УВОД

Међународна конференција у организацији Економског факултета Брчко окупила је, по осми пут, многобројне ауторе и стручњаке који су, сваки из свог угла, анализирали проблематику и предложили потенцијална рјешења у оквиру теме „Стање и проблеми у пословању јавног и приватног сектора у кризном периоду“. Посебан нагласак био је на идентификовању проблема које су кризни услови наметнули процесу високог образовања и пословној заједници, као и на сагледавању могућности које са собом носе високошколске установе и научна заједница у превазилажењу кризе ради одржавања и унапређења цјелокупног пословног амбијента.

Високошколске институције иницирају промјене и нуде неопходна знања, интелектуални капитал и рјешења проблема са којима се суочава пословна заједница и друштво у цјелини. Како би пословни субјекти реализовали своје циљеве и прилагодили се новим друштвеним и пословним изазовима, неопходно је да се информишу о потребним специфичним знањима и људским потенцијалима. Међусобна комуникација и сарадња власти, привреде и институција високог образовања значајна је ради обезбјеђења квалитетније размјене информација и јаснијег дефинисања проблема са којима се суочавају, а посебно у кризном периоду. Такво партнерство омогућава високошколским институцијама прилагођавање образовних програма потребама промјенљивог пословног амбијента, а привредним субјектима добијање квалификованих стручњака који посједују неопходна знања и вјештине за свакодневно пословање и суочавање са различитим пословним изазовима.

Циљ међународне конференције јесте анализирање тренутног стања и представљање предности успостављања међусобне сарадње пословне и академске заједнице. Главни изазов ове конференције је дефинисање оптималне стратегије заједничког идентификовања и превазилажења новонасталих препрека на подручју економског и друштвеног живота и одржавања и унапређења квалитета високог образовања у складу са реалним потребама привреде. Представљена рјешења нуде идентификовање потенцијалних пословних могућности, начина имплементације стратегија и остваривање резултата.

Зборник радова Осме међународне конференције "Перспективе партнерства власти, привреде и институција високог образовања у подстицању економског развоја" представља својеврстан лексикон знања о наведеној теми, јер су ову тему анализирали еминентни учесници што доприноси њеном бољем разумијевању и сагледавању из више углова.

Декан Економског факултета Брчко  
Универзитета у Источном Сарајеву  
Проф. др Лазар Радовановић

## INTRODUCTION

The international conference organized by the Faculty of Economics Brčko brought together, for the eighth time, numerous authors and experts who, each from their own point of view, analyzed the problem and proposed potential solutions within the topic "Situation and problems in the business of the public and private sector in crisis period". Special emphasis was placed on identifying problems that crisis conditions imposed on the process of higher education and the business community, as well as on looking at the possibilities that with are carried by higher education institutions and the scientific community in overcoming the crisis in order to maintain and improve overall business environment.

Higher education institutions initiate changes and offer the necessary knowledge, intellectual capital and solutions to problems faced by the business community and society as a whole. How to do business subjects realized their goals and adapted to new social and business challenges, it is necessary to be informed about the required specific knowledge and human potential. Mutual communication and cooperation between government, business and institutions of higher education is important ensuring a better exchange of information and a clearer definition of the problems they face, and especially in a crisis period. Such partnership enables higher education institutions adaptation of educational programs to the needs of the changing business environment, and obtaining qualified experts who possess the necessary trades and skills for daily business and dealing with various business challenges for the economic entities.

The goal of the international conference is to analyze the current situation and present the advantages establishment of mutual cooperation of the business and academic community. The main challenge of this conference is defining the optimal strategy for joint identification and overcoming of new ones obstacle in the area of economic and social life and maintenance and improvement of high quality education in accordance with the real needs of the economy. The presented solutions offer identification potential business opportunities, ways of implementing strategies and achieving results.

Proceedings of the Eighth International Conference "Perspectives of Partnership of Government, Economy and institution of higher education in encouraging economic development" represents a kind of lexicon knowledge about the mentioned topic, because this topic was analyzed by eminent participants, which contributes to its betterness understanding and seeing from multiple angles.

Dean of the Faculty of Economics Brčko  
University of East Sarajevo  
Lazar Radovanović, Phd

Zbornik radova Konferencije  
Volumen 8/2021, str. 1-12  
Proceedings of Conference  
Volume 8/2021, pp. 1-12

## **TEHNIČKO-TEHNOLOŠKA I TRŽIŠNA USPJEŠNOST MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U BRČKO DISTRIKTU BOSNE I HERCEGOVINE**

### **TECHNICAL-TECHNOLOGICAL AND MARKET SUCCESS OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN THE BRCKO DISTRICT OF BOSNIA AND HERZEGOVINA**

**Stevan. R Stević<sup>1</sup>**

**Dejan Tešić<sup>2</sup>**

Ekonomski fakultet Brčko, Univerzitet u Istočnom Sarajevu

#### **APSTRAKT**

U radu je razmatrana tehničko-tehnološka i tržišna uspješnost malih i srednjih preduzeća u Brčko distriktu Bosne i Hercegovine. Analiza je izvršena na osnovu podataka o tehničko-tehnološkim aspektima poslovanja preduzeća, inovativnim aktivnostima preduzeća, tržištu nabavke i prodaje, odnosno tržišnom učešću posmatranih preduzeća, kao i kadrovskoj osnovi preduzeća. Osnovu rada predstavljaju rezultati naučno-stručnog istraživanja pod nazivom "Istraživanje o stanju i problemima u poslovanju malih i srednjih preduzeća u Brčko distriktu Bosne i Hercegovine", koje je sprovedeno od strane Ekonomskog fakulteta Brčko u toku 2021. godine. Dobijeni rezultati su poređeni sa sličnim istraživanjem koje je sprovedeno od strane Ekonomskog fakulteta Brčko u toku 2016. godine. Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 96 malih i srednjih preduzeća, a za obradu podataka su korišćene metode deskriptivne statistike. Rezultati istraživanja ukazuju na zaključak da se elementi tehničko-tehnološkog aspekta poslovanja preduzeća, inovativnih aktivnosti preduzeća, tržišta nabavke i prodaje, te kadrovske osnove preduzeća, razlikuju prema veličini privrednog subjekta, ali i u odnosu na određene rezultate sličnog istraživanja iz 2016. godine.

**Ključne riječi:** tehničko-tehnološka uspješnost, tržišna uspješnost, inovativne aktivnosti, ljudski resursi

#### **ABSTRACT**

The paper discusses the technical-technological and market success of small and medium enterprises in the Brcko District of Bosnia and Herzegovina. The analysis was performed on the basis of data on technical and technological aspects of the company's operations, innovative activities of the company, the procurement and sales market, ie market share of the observed companies, as well as the personnel base of the company. The paper is based on the results of scientific and professional research entitled "Research on the state and problems in the business of small and medium enterprises in the Brcko District of Bosnia and Herzegovina", which was conducted by the Faculty of Economics in Brcko in 2021. The obtained results were compared with a similar research conducted by the Faculty of Economics in Brcko in 2016. The research was conducted on a sample of 96 small and medium enterprises, and descriptive statistics methods were used for data processing. The results of the research indicate that the elements of the technical and technological aspect of the company's business, innovative activities of the company, procurement and sales market, and personnel base of the company differ according to the size of the business entity, but also in relation to certain results of similar research from 2016.

**Key words:** technical-technological success, market success, innovative activities, human resources

---

<sup>1</sup> [stevan.stevic@efb.ues.rs.ba](mailto:stevan.stevic@efb.ues.rs.ba)

<sup>2</sup> [dejan.tesic@efb.ues.rs.ba](mailto:dejan.tesic@efb.ues.rs.ba)



## UVOD

Rad je nastao na osnovu rezultata Naučno-stručnog istraživanja o stanju i problemima u poslovanju malih i srednjih preduzeća u Brčko distriktu BiH, koje je proveo Ekonomski fakultet Brčko u toku 2021. godine. U istraživanju su ispitivani stavovi i mišljenja menadžmenta uzorka slučajno izabranih malih i srednjih preduzeća u Brčko distriktu BiH. Kao okvir uzorka poslužila je baza podataka iz registra aktivnih malih i srednjih preduzeća u Brčko distriktu, koja su predala završni račun za 2019. godinu. U raspoloživoj bazi podataka nalazilo se ukupno 965 malih i srednjih preduzeća koja imaju najmanje jedno zaposleno lice. Zbog toga je u istraživanju korišćen reprezentativan, slučajan uzorak, stratifikovan prema veličini poslovnog subjekta.

Istraživanje je provedeno na uzorku od 96 malih i srednjih preduzeća, što čini 9,95% utvrđenog okvira. Uzorkom je obuhvaćeno 51 mikro preduzeća (do 9 zaposlenih), odnosno 6,34%, 32 mala preduzeća (sa 10 do 49 zaposlenih), ili 22,38% i 13 srednjih preduzeća (sa 50 do 249 zaposlenih), što je 65% njihovog ukupnog broja u navedenoj bazi podataka.

U radu se obrađuju tehničko-tehnološki aspekti poslovanja, pri čemu su analizirani podaci o starosti osnovnih sredstava i opreme, ostvarenim i planiranim investicijama, kao i o standardima kvaliteta. Istražena je i inovativna aktivnost u malim i srednjim preduzećima, poslovna saradnja među privrednim subjektima, uvođenje novih proizvoda, kao i planirane inovacije u poslovanju. Važan dio rada je i analiza tržišnih aspekata poslovanja, odnosno podataka o tržištu nabavke i prodaje, konkurentskim prednostima i ograničavajućim faktorima na tržištu, kao i ljudskim resursi, nedostajućim i potrebnim kadrovima, odnosno profilima radne snage.

## 1. TEHNIČKO-TEHNOLOŠKI ASPEKTI POSLOVANJA PREDUZEĆA

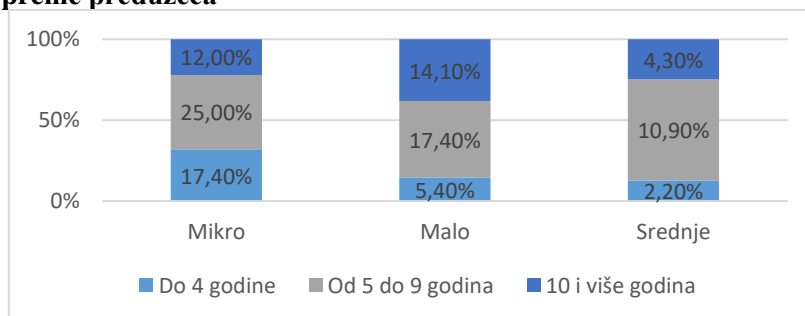
Tehničko-tehnološka osnova preduzeća razmatrana je na osnovu prikupljenih podataka o starosti njihove opreme i ostvarenim i planiranim investicijama.

### 1.1. Starost opreme preduzeća

Najveći broj posmatranih preduzeća raspolaže opremom čija je starost između 5 i 9 godina, njih 49, odnosno 53,3%. Kada je u pitanju veličina preduzeća, opremu starosti od 5 do 9 godina imaju 23 mikro preduzeća, 16 malih i 10 srednjih preduzeća. Opremu do četiri godine starosti imaju ukupno 23 posmatrana preduzeća ili njih 25%. Od tog broja, 16 su mikro, 5 mala, a 2 srednja preduzeća. Opremu čija je starost 10 i više godina ima 28 preduzeća, odnosno 30,4%, od čega su 11 mikro, 13 malih i 4 srednja preduzeća.

Prema istraživanju iz 2016. godine, opremu čija je starost do četiri godine imalo je 16,3% mikro preduzeća, 22,7% malih i 30,8% srednjih. Potpuno drugačija situacija bila je sa opremom čija je starost između deset i više godina. Najveće učešće navedene opreme imala su mikro preduzeća (34,7%), zatim mala (27,3%) i srednja (15,4%). Ipak, najveće učešće imala je oprema čija je starost pet do devet godina. Učešće je bilo sljedeće: 51% mikro preduzeća; 54,5% mala i 61,5% srednja preduzeća. Navedeni podaci grafički su prikazani na narednoj slici.

**Slika 1. Starost opreme preduzeća**



Izvor: Kalkulacija autora.

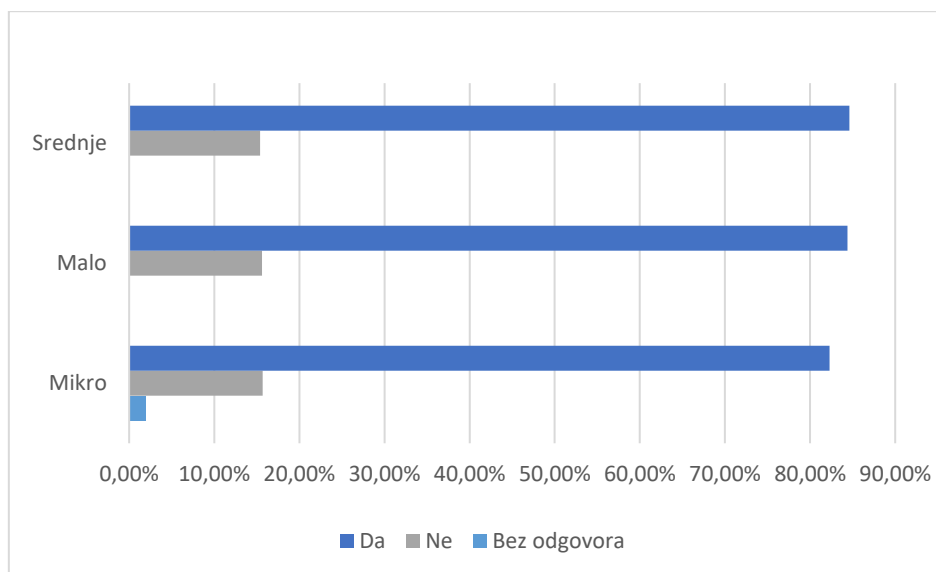
## 1.2. Ostvarene i planirane investicije

Ulaganja u nabavku opreme u posljednje tri godine imalo je ukupno 80 posmatranih preduzeća, ili njih 83,3%, dok 15,65% preduzeća (njih 15) u navedenom periodu nije ulagalo sredstva u nabavku nove opreme.

Prema ranijem istraživanju, u nabavku nove opreme, u posljednje tri godine, najviše su investirala srednja preduzeća (92,3%), zatim mala (81,8%), odnosno mikro preduzeća (71,4%).

Podaci o ostvarenim investicijama grafički su prikazani na slici 2.

**Slika 2. Ostvarene investicije u nabavku opreme u posljednje tri godine**



Izvor: Kalkulacija autora.

Kada su u pitanju nova ulaganja u nabavku opreme u narednom periodu, 72 preduzeća, ili njih 75%, izjasnilo se da planira nove investicije, 16 preduzeća ne planira nove nabavke, dok se njih 8 o tome nije izjasnilo. Nove investicije planira 84,6% srednjih preduzeća, 81,2% malih i 68,6% mikro preduzeća.

Istraživanja iz 2016. godine pokazala su da je, bez obzira na posljedice finansijske i ekonomske krize, većina preduzeća planirala ulaganja u nabavku nove opreme, i to: 93,2% malih preduzeća, 92,3% srednjih, kao i 77,6% mikro preduzeća.

U narednoj tabeli dati su detaljniji podaci o broju i strukturi preduzeća koja planiraju nova ulaganja u nabavku opreme.

**Tabela 1. Planirana ulaganja u nabavku opreme**

Planirana ulaganja	Mikro		Malo		Srednje		Ukupno	
	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%
<b>Da</b>	35	68,6	26	81,2	11	84,6	<b>72</b>	<b>75</b>
<b>Ne</b>	11	21,6	3	9,4	2	15,4	<b>16</b>	<b>16,7</b>
<b>Bez odgovora</b>	5	9,8	3	9,4	0	0,0	<b>8</b>	<b>8,3</b>
<b>Ukupno:</b>	<b>51</b>	<b>100</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>13</b>	<b>100</b>	<b>96</b>	<b>100</b>

Izvor: Kalkulacija autora.

### 1.3. Standardi kvaliteta poslovanja

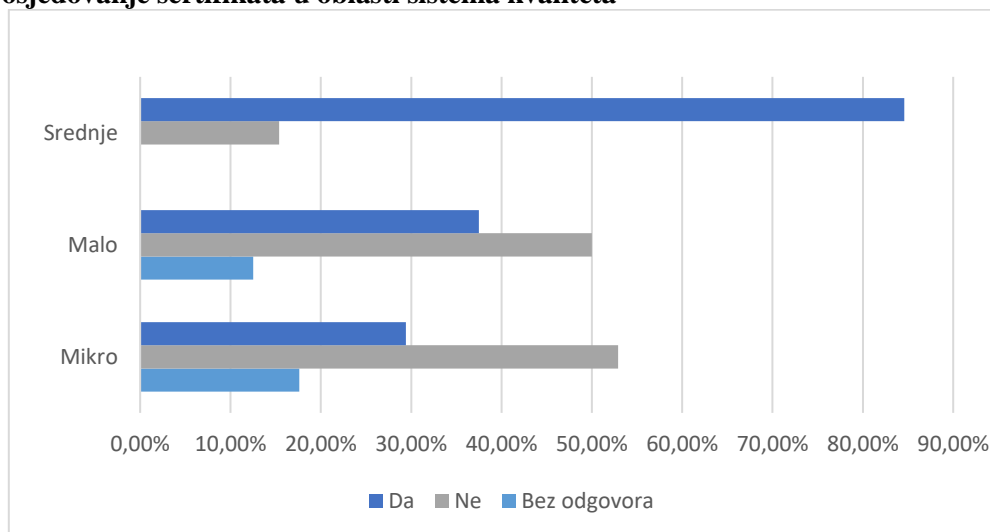
Standardi kvaliteta poslovanja preduzeća ocjenjivani su na osnovu podataka o posjedovanju i planiranju pribavljanja sertifikata u oblasti sistema kvaliteta.

Sertifikate u oblasti sistema kvaliteta posjeduje ukupno 38 preduzeća, ili njih 39,6%, dok njih 45 (ili 46,9%) ne posjeduje navedene sertifikate. U kategoriji srednjih preduzeća, očekivano, najviše je takvih preduzeća. Sertifikate posjeduje njih 11, ili 84,6%, dok je u grupi malih preduzeća njih 37,5% , a u grupi mikro preduzeća je 29,4%.

Rezultati istraživanja iz 2016. godine pokazuju da je jedna polovina anketiranih preduzeća raspolagala sertifikatom koji se odnosi na sistem kvaliteta. Malo više od jedne trećine mikro preduzeća (17 ili 34,7%), velika većina (92,3%) srednjih i polovina malih preduzeća raspolagala su sertifikatom sistema kvaliteta. O posjedovanju sertifikata koji se odnose na oblast sistema kvaliteta nije se izjasnilo 13 preduzeća.

Naredni grafički prikaz ilustruje podatke o broju i strukturi preduzeća, prema veličini, koja raspolažu sertifikatima u oblasti sistema kvaliteta.

**Slika 3. Posjedovanje sertifikata u oblasti sistema kvaliteta**



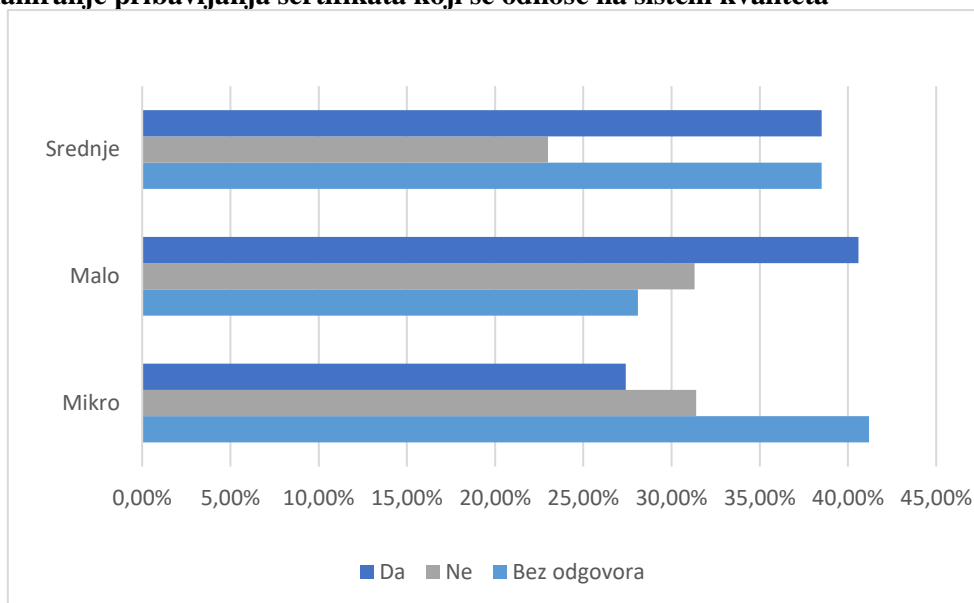
Izvor: Kalkulacija autora.

Kada je u pitanju plan pribavljanja sertifikata u oblasti sistema kvaliteta, situacija je nešto drugačija. Prema podacima koji su dati u narednoj tabeli, 32 preduzeća planiraju pribavljanje sertifikata, 29 ih ne planira, dok se iz 35 preduzeća o tome nisu izjasnili.

Prema podacima istraživanja iz 2016. godine, pribavljanje sertifikata koji se odnose na sistem kvaliteta planiralo je 46,2% preduzeća, 33% preduzeća nije planiralo pribavljanje sertifikata, dok je bez odgovora na ovo pitanje bilo 20,8% anketiranih preduzeća. Više od jedne polovine (54%) mikro preduzeća nije planiralo pribavljanje sertifikata sistema kvaliteta.

O broju i strukturi preduzeća koja u narednom periodu planiraju pribavljanje sertifikata koji se odnose na oblast sistema kvaliteta svjedoči i grafički prikaz na slici 4.

**Slika 4. Planiranje pribavljanja sertifikata koji se odnose na sistem kvaliteta**



Izvor: Kalkulacija autora.

#### 1.4. Inovativne aktivnosti preduzeća

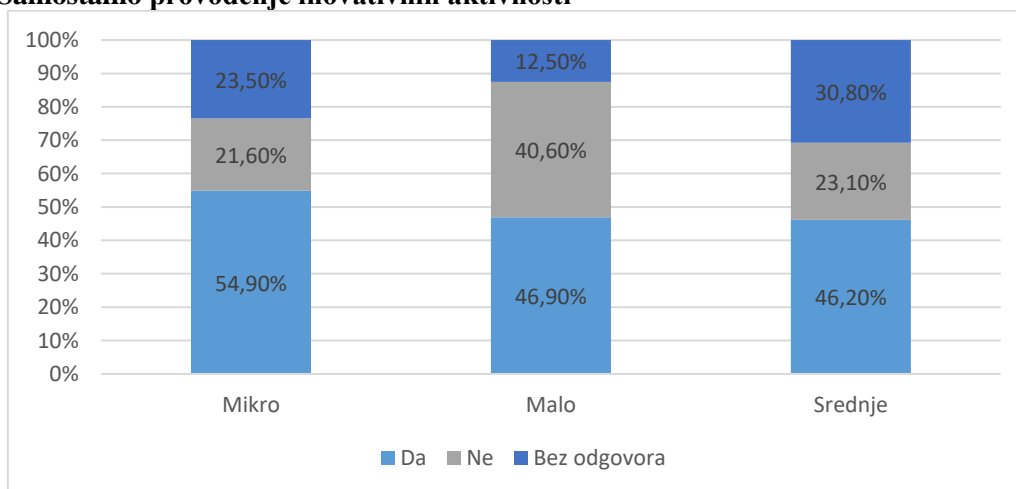
Inovativne aktivnosti preduzeća analizirane su kroz samostalno ostvarene inovacije ili poslovnu saradnju među privrednicima, te kroz uvođenje novih proizvoda i proizvodnih procesa u preduzećima.

#### 1.5. Inovativne aktivnosti i poslovna saradnja među privrednicima

Prema raspoloživim podacima iz uzorka, inovativnim aktivnostima u poslovanju, samostalno, bavi se 49 posmatranih preduzeća, odnosno njih 51%, dok 27 ili 28,1% preduzeća posluje na klasičan način. Dvadeset preduzeća, odnosno 20,8% anketiranih, nije se o tome izjasnilo.

Broj i struktura preduzeća koja samostalno provode inovativne aktivnosti grafički su prikazani na narednoj slici.

**Slika 5. Samostalno provođenje inovativnih aktivnosti**



Izvor: Kalkulacija autora.

Zanimljivo je da čak 28, odnosno 54,9% mikro preduzeća provodi inovativne aktivnosti, za razliku od 46,9% malih ili 46,2% srednjih preduzeća.

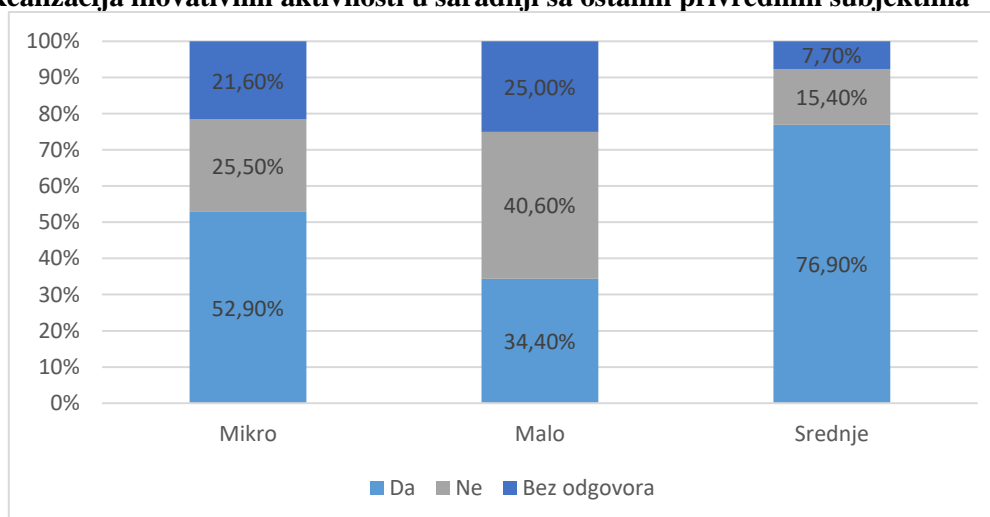
Navedeni podaci se znatno razlikuju u odnosu na rezultate istraživanja iz 2016. godine, kada je velika većina anketiranih preduzeća (njih 80 ili 75,5%) samostalno sprovedila inovativne aktivnosti (35 mikro preduzeća, ili 71,4%, 36 malih preduzeća (81,8%) i 9 srednjih preduzeća, odnosno 69,2%).

Slična je situacija i kada su u pitanju inovativne aktivnosti koje preduzeća realizuju u saradnji sa ostalim privrednim subjektima. Polovina anketiranih preduzeća inovativne aktivnosti realizuje u poslovnoj saradnji sa ostalim privrednim subjektima, njih 29,2% nema razvijenu saradnju na polju inovacija, dok se 20,8% preduzeća o tome nije izjasnilo.

U ovom pogledu, situacija je sasvim drugačija u odnosu na samostalno provođenje inovativnih aktivnosti. U poslovnoj saradnji na polju inovacija prednjače srednja preduzeća, njih 76,9%, zatim mikro preduzeća, 52,9%, dok tek nešto više od jedne trećine malih preduzeća (njih 34,4%) realizuje inovativne aktivnosti u saradnji sa ostalim privrednim subjektima.

Broj i struktura preduzeća koja su ostvarivala poslovnu saradnju u realizaciji inovativnih aktivnosti grafički su prikazani na slici 6.

**Slika 6. Realizacija inovativnih aktivnosti u saradnji sa ostalim privrednim subjektima**



Izvor: Kalkulacija autora.

Poređenja radi, rezultati istraživanja iz 2016. godine pokazuju da su inovativne aktivnosti s ostalim privrednim subjektima realizovalo ukupno 41,5% anketiranih preduzeća. Posmatrano prema njihovoj veličini, u strukturi navedenih preduzeća najviše je bilo u kategoriji srednjih preduzeća, 61,5%, zatim 43,2% malih i 14,7% mikro preduzeća.

### 1.6. Uvođenje novih proizvoda i proizvodnih procesa

Inovativne aktivnosti preduzeća u velikoj mjeri utiču na uvođenje novih proizvoda, pa samim tim i na unapređenje ukupnog poslovanja.

Podaci koji su dobijeni istraživanjem upućuju na zaključak da su preduzeća svjesna navedene činjenice i da se kao rezultat inovativnih aktivnosti pojavljuju novi proizvodi i unapređenje postojećih poslovnih procesa.

Znatno više od polovine svih anketiranih preduzeća, kako ukupnog broja, tako i prema njihovoj veličini, uvodi nove proizvode i time unapređuje svoje poslovanje. Nešto manje od jedne četvrtine posmatranih preduzeća nije uvodilo nove proizvode, dok se njih 11,5% o tome nije izjasnilo.

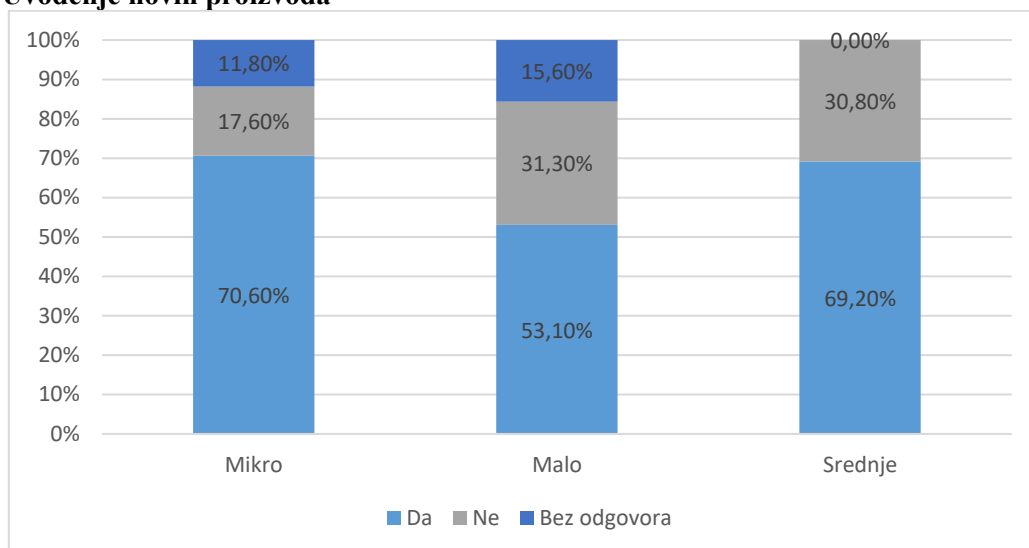
Rezultati istraživanja koje je realizovano 2016. godine pokazuju da je i tada velika većina anketiranih preduzeća (njih 73,6%) uvodila nove proizvode u svoje poslovanje. Posmatrano prema njihovoj veličini,

nove proizvode najviše su uvodila srednja preduzeća (njih 92,3%), zatim mala preduzeća, 84,1% i najmanje mikro preduzeća, njih 59,2%.

Zanimljivo je da u uvođenju novih proizvoda prednjače mikro preduzeća, od kojih je čak 70,6% njih na taj način unapređivalo svoje poslovanje. Nove proizvode uvodilo je i 69,2% srednjih, kao i 53,1% malih preduzeća.

Grafički prikaz navedenih podataka dat je na slici 7.

**Slika 7. Uvođenje novih proizvoda**



Izvor: Kalkulacija autora.

## 2. TRŽIŠNI ASPEKTI POSLOVANJA PREDUZEĆA

Tržišni aspekti poslovanja obuhvataju tržište nabavke i prodaje, odnosno tržišno učešće malih i srednjih preduzeća Brčko distrikta BiH i konkurentske prednosti na koje ova preduzeća računaju u svom poslovanju, kao i tržišna ograničenja koja stoje na putu uspješnijem poslovanju preduzeća.

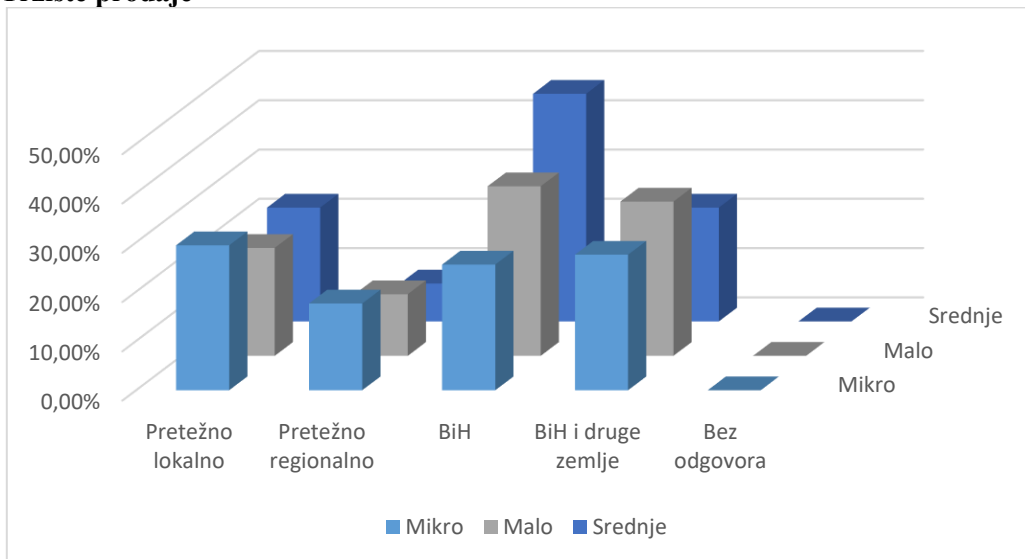
### 2.1. Tržište nabavke i prodaje

Najveći broj preduzeća koja posluju na području Brčko distrikta BiH, što se tiče plasmana proizvoda i usluga, najviše su usmjerena na tržište Bosne i Hercegovine, zatim na BiH i druge zemlje. Oko četvrtine preduzeća usmjereno je na pretežno lokalno tržište, dok je tržište prodaje ostalih preduzeća pretežno regionalno. Kada je u pitanju veličina, odnosno kategorija preduzeća, može se vidjeti da na tržištu BiH svoje proizvode i usluge najviše realizuju srednja preduzeća. Tržište prodaje i za mala preduzeća je, u najvećem procentu, prostor BiH, dok su mikro preduzeća najviše usmjerena na pretežno lokalno tržište.

Prema rezultatima istraživanja iz 2016. godine, najveći procenat preduzeća, njih 42,5%, poslovalo je u okviru pretežno lokalnog tržišta. Ukupno učešće preduzeća koja su poslovala na tržištu BiH bilo je 18,9%, dok je učešće preduzeća koja su bila usmjerena na pretežno regionalno tržište iznosilo 10,4%. Iz navedenih podataka je dalje vidljivo da su mikro preduzeća pretežno nastupala na lokalnim tržištima (učešće 57,1%), dok su srednja preduzeća u najvećem procentu (30,8%), nastupala na tržištu BiH.

Navedeni podaci, grafički, prikazani su na slici 8.

**Slika 8. Tržište prodaje**



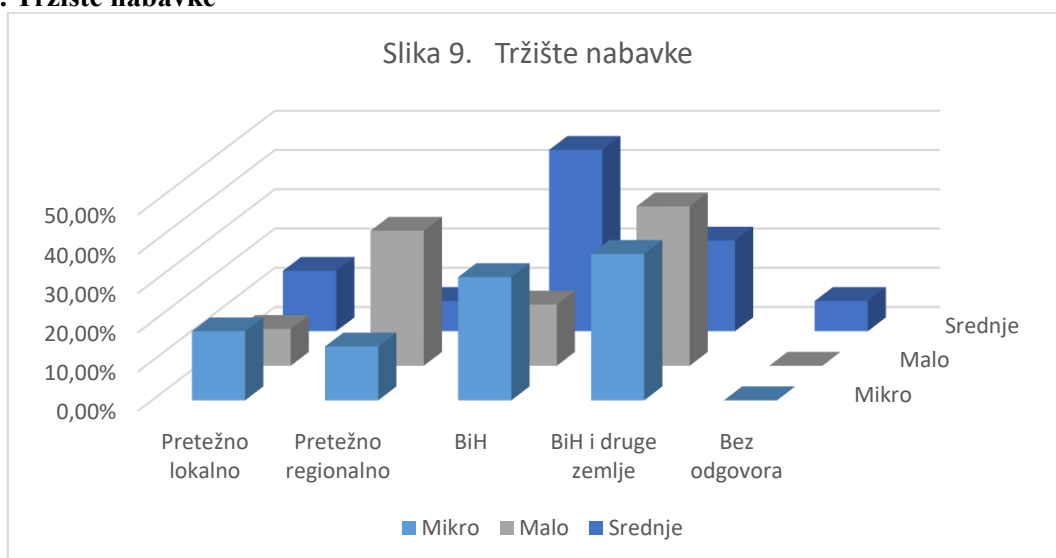
Izvor: Kalkulacija autora.

Kada je u pitanju tržište nabavke, situacija je nešto drugačija. Najviše preduzeća okrenuto je ka BiH i drugim zemljama, njih 36,5%. Na tom tržištu snabdijeva se najviše malih preduzeća, njih 40,6%, kao i 37,7% mikro preduzeća. Oko 28% preduzeća tržište nabavke pronašlo je na području BiH. Među njima je najviše srednjih preduzeća (46,2%), kao i 37,3% mikro preduzeća. Oko 20% svih posmatranih je pretežno regionalno orijentisano, u čemu su najviše zastupljena mala preduzeća. Na pretežno lokalnom tržištu snabdijeva se 14,6% svih anketiranih preduzeća.

Rezultati istraživanja iz 2016. godine pokazuju da je i tada najveći procenat (45,3%) preduzeća, kada je u pitanju tržište nabavke, bio okrenut ka BiH i drugim zemljama. Najmanji procenat anketiranih preduzeća kao tržište nabavke vidio je pretežno regionalno tržište (njih 8,5%). Mikro preduzeća su u okviru tržišta nabavke u visokom procentu (36,7%) bila usmjerena ka nivou BiH, a nešto manje, sa 26,5% ,ka pretežno lokalnom tržištu.

Grafički prikaz tržišta nabavke mikro, malih i srednjih preduzeća dat je na slici 9.

**Slika 9. Tržište nabavke**



Izvor: Kalkulacija autora.

## 2.2. Konkurentna prednost preduzeća

Konkurentne prednosti sa kojima mikro, mala i srednja preduzeća Brčko distrikta BiH izlaze na navedeno tržište prodaje uglavnom se odnose na cijenu, kvalitet i dizajn proizvoda, robnu marku i poštovanje rokova isporuke.

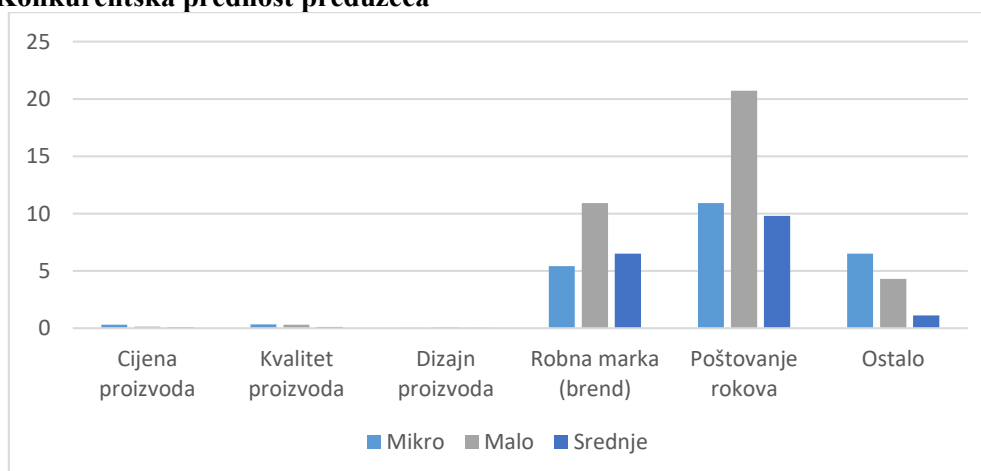
Pitanje o konkurentskim prednostima podrazumijevalo je višestruke odgovore, tako da su preduzeća imala mogućnost da se izjašnjavaju zaokruživanjem više modaliteta odgovora. Izjasnila su se ukupno 92 preduzeća, od čega je najviše mikro preduzeća (47 ili 51,5%), zatim malih (32 ili 34,8%) i 13 srednjih preduzeća (14,1%). Preduzeća su ponudila ukupno 198 odgovora, koji se najviše odnose na kvalitet i cijenu proizvoda, poštovanje rokova, robnu marku, dizajn i neke druge, pojedinačno istaknute prednosti. Mikro preduzeća ponudila su 82 modaliteta odgovora, mala 80, a srednja preduzeća 36 modaliteta odgovora.

Iz navedenih podataka može se zaključiti da su najvažnije konkurentne prednosti, za većinu anketiranih preduzeća, kvalitet proizvoda (75% svih odgovora), cijena proizvoda (52,2% odgovora) i poštovanje ugovorenih rokova (41,3% ukupnog broja odgovora). Nakon toga dolaze robna marka (brend), dizajn proizvoda ostale prednosti, pojedinačno izražene za pojedina preduzeća. Među ostalim konkurentskim prednostima koja su preduzeća pojedinačno isticala su: kvalitetno pružanje usluga, širok asortiman proizvoda, efikasno rješavanje odštetnih zahtjeva, dokazano povjerenje, pozicioniranost na većem broju tržištu i sl.

Sličan poredak konkurentskih prednosti mogao bi se postaviti i kada su u pitanju različite kategorije preduzeća prema njihovoj veličini.

Grafički prikaz podataka o konkurentskoj prednosti preduzeća dat je na slici 10.

**Slika 10. Konkurentna prednost preduzeća**



Izvor: Kalkulacija autora.

Poređenja radi, prema rezultatima istraživanja iz 2016. godine, najveći procenat odgovora anketiranih preduzeća bio je vezan za cijenu proizvoda (80,2% svih odgovora). Ovaj procenat bio je dosta ujednačen u okviru sve tri grupe preduzeća. Na drugom mjestu, prema procentu odgovora, bio je kvalitet proizvoda (68,9% odgovora), a na trećem mjestu poštovanje rokova (35,8% ukupnog broja odgovora). Prema tim podacima može se zaključiti i da mala i srednja preduzeća više pažnje poklanjaju dizajnu proizvoda i brendu, u odnosu na mikro preduzeća.

## 2.3. Faktori ograničenja na tržištu

Kada su u pitanju tržišna ograničenja, odnosno faktori koji privrednicima otežavaju poslovanje, mišljenja su uglavnom da su to i objektivne, ali i subjektivne okolnosti koje prate poslovanje. Većina anketiranih u prvi plan stavljaju neloyalnu konkurenciju i oligopolne velikih korporacija, nisku kupovnu moć stanovništva, posljedice pandemije i stroge epidemiološke mjere.



Neka preduzeća kao ograničenja ističu i probleme sa naplatom potraživanja, smanjenje potražnje, male mogućnosti i zastoji u izvozu, česta zatvaranja granica, kao i neusklađenost zakona. Pojedina preduzeća ističu i probleme zbog visokih troškova transporta, limitiranost u ponudi usluga za inostrano tržište, nedostatak projekata od javnog interesa u različitim oblastima. Nisu rijetki ni oni privrednici koji navode nezainteresovanost države za značajniju pomoć privrednicima, kao i očekivanje da država bolje zaštiti domaćeg proizvođača.

## 2.4. Ljudski resursi u preduzećima

Ljudski resursi u preduzećima razmatrani su na osnovu podataka o raspoloživoj kadrovskoj osnovi preduzeća u smislu raspolaganja kadrovima i nedostatkom radnika, iskazanim potrebama za radnicima određenih struka i zanimanja, kao i profilima radnika koje preduzeća mogu obezbijediti prekvalifikacijom.

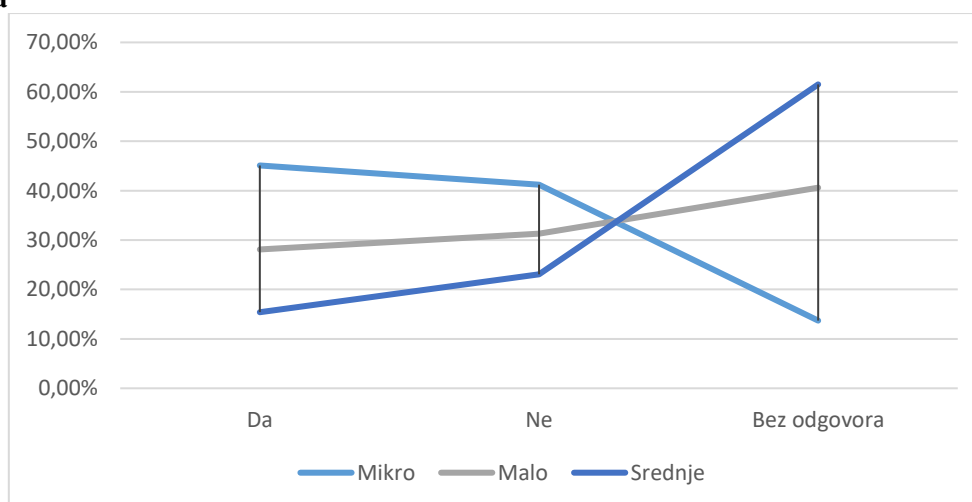
## 2.5. Kadrovska osnova preduzeća

Zanimljivo je da je potpuno izjednačen broj preduzeća koja su se izjasnila da su im potrebni novi kadrovi, kao i preduzeća koji nemaju potrebu za novim radnicima (po 34 preduzeća, odnosno po 35,4%). Takođe je zanimljivo da se čak 29,2% preduzeća nije izjasnilo o tome da li raspolažu adekvatnom kadrovskom strukturom i brojem radnika, odnosno da li im nedostaju određeni profili kadrova. Takvih je najviše iz kategorije srednjih (61,5%) i malih (40,6%) preduzeća.

Najveće potrebe za kadrovima imaju mikro preduzeća (njih 45,1%), zatim mala (28,15), a najmanje srednja preduzeća (tek 15,4%). Problem sa kadrovima nema 41,2% mikro preduzeća, 31,3% malih i 23,1% srednjih preduzeća.

O tome vidjeti grafički prikaz na slici 11.

**Slika 11. Raspored preduzeća u zavisnosti od toga da li im nedostaju radnici određenih struka i zanimanja**



Izvor: Kalkulacija autora.

Poređenja radi, prema rezultatima istraživanja iz 2016. godine, 45,3%, anketiranih preduzeća izjasnilo se da imaju potrebu za novim kadrovima, dok je negativan odgovor dalo njih 50,9%. Bez odgovora je bilo tek 3,8% preduzeća.

Iz tih podataka se može vidjeti da su potrebe za kadrovima najviše izražene u grupama malih (59,1%) i srednjih preduzeća (57,1%), dok je taj broj znatno manji u grupi mikro preduzeća (njih 29,2%). Može se zaključiti da su tada mala i srednja preduzeća imala veću potrebu za razvojem svog kadrovskog potencijala u odnosu na mikro preduzeća.

## 2.6. Nedostajući i potrebni kadrovi

I navedeno pitanje davalo je mogućnost višestranog odgovora, tako da se o njemu izjasnilo 38 preduzeća, sa ukupno 58 modaliteta odgovora. O profilima nedostajućih kadrova 24 mikro preduzeća dala su 34 modaliteta odgovora, 11 malih preduzeća ponudilo je 17 odgovora, a 3 srednja preduzeća dala su 7 mogućih odgovora.

O profilima kadrova koji nedostaju preduzećima izjasnilo se ukupno 58 anketiranih preduzeća. Najviše potrebe za radnicima imaju mikro preduzeća (24 anketirana, ili 63,2%), zatim mala preduzeća (njih 11, ili 28,9%), a najmanje srednja preduzeća, svega njih tri. Najveće potrebe postoje za specijalizovanim radnicima različitih profila (60,5% svih odgovora), a nakon njih za fizičkim radnicima (36,8% ukupnog broja odgovora). Mikro preduzećima, pored navedenih, potrebni su i radnici u marketingu, kao i komercijalisti. Neki od profila kadrova koji nedostaju preduzećima mogu se obezbijediti i prekvalifikacijama, o čemu se izjasnilo ukupno 31 preduzeće.

Prema podacima istraživanja iz 2016. godine, u grupi onih koji su odgovorili na navedeno pitanje najviše je onih koji su istakli potrebu za specijalizovanim radnicima (31,1%), a najmanje onih koji imaju potrebu za računovođama i fizičkim radnicima (po 2,8%). Kada je u pitanju grupisanje preduzeća prema veličini, iz raspoloživih podataka je vidljivo da su najveću potrebu za specijalizovanim radnicima imala srednja preduzeća (njih 61,5%).

Pošto je i navedeno pitanje podrazumijevalo višestlane odgovore, navedena preduzeća su ponudila ukupno 36 modaliteta odgovora. Mikro preduzeća su ponudila 21 modalitet odgovora, mala 12, a srednja 3 modaliteta.

Pored specijalizovanih radnika za različite djelatnosti, koji su i najbrojniji (61,3% ukupnog broja odgovora), među njima su i radnici u marketingu (25,8% svih odgovora), komercijalisti (16,1% odgovora), i u nešto manjem broju specijalisti za informacione tehnologije i računovođe.

## ZAKLJUČAK

U radu su razmatrani tehničko-tehnološki i tržišni aspekti poslovanja malih i srednjih preduzeća u Brčko distriktu Bosne i Hercegovine. Analizirani su najvažniji podaci o starosti osnovnih sredstava i opreme, ostvarenim i planiranim investicijama, kao i o standardima kvaliteta. Istražena je i inovativna aktivnost u malim i srednjim preduzećima, poslovna saradnja među privrednim subjektima, uvođenje novih proizvoda i proizvodnih procesa, kao i planirane inovacije u poslovanju. Važan dio rada je i analiza tržišnih aspekata poslovanja, odnosno podataka o tržištu nabavke i prodaje, konkurentskim prednostima i ograničavajućim faktorima na tržištu, kao i ljudskim resursima, nedostajućim i potrebnim profilima radne snage.

Rezultati istraživanja ukazuju na zaključak da se neki elementi tehničko-tehnoloških aspekata poslovanja i inovativnih aktivnosti preduzeća, razlikuju prema veličini privrednog subjekta, ali i u odnosu na određene rezultate sličnog istraživanja iz 2016. godine. Slično se može reći i kada su u pitanju najvažnije karakteristike tržišta nabavke i prodaje, konkurentске prednosti, tržišna aogranichenja, kao i kadrovska osnova preduzeća.

## LITERATURA

1. Grubišić Šeba, M. (2016). Financing Preferences of European SMEs, u Ateljević, J. i Trivić, J. (ured) Economic Development and Entrepreneurship in Transition Economies - Issues, Obstacles and Perspectives. Springer International Publishing Switzerland.
2. Leko, V. (2012). Relativno značenje finansijskih institucija, u Jakovčević, D. i Krišto, J. (ured) Industrija osiguranja u Hrvatskoj-promjene i okruženju, novi proizvodi, regulacija i upravljanje rizikom. Zagreb: Grafitt-Gabrijel.
3. Nacionalna agencija za regionalni razvoj (2013). Istraživanje o stanju, potrebama i problemima malih i srednjih preduzeća i preduzetnika (MSPP) u Srbiji (Kvantitativno terensko istraživanje), Istraživanje proveo TNS Medium Galup.

4. Odluka o usvajanju strategije razvoja Brčko distrikta BiH za period 2021-2027. godina. (2021). Službeni glasnik Brčko distrikta Bosne i Hercegovine, godina XXII, broj 11
5. Pulišelić, M. (2012). Strategijsko-financijski okvir za podršku malog gospodarstva, u Vidučić, Lj. (ured) Mala i srednja poduzeća: financijska politika i ekonomsko-financijski okvir podrške, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
6. Stević, R., S. i drugi (2021). Istraživanje o stanju i problemima u poslovanju malih i srednjih preduzeća u Brčko distriktu Bosne i Hercegovine, Naučno-stručno istraživanje, Ekonomski fakultet Brčko.
7. Stević, R., S. i drugi (2016). Stanje i problemi u poslovanju malih i srednjih preduzeća u Brčko distriktu Bosne i Hercegovine, Naučno-stručno istraživanje, Ekonomski fakultet Brčko
8. Vidučić, Lj. (2003). *Financiranje i razvitak malog gospodarstva (SME sektor), Računovodstvo, revizija i financije, br. 9.*
9. *Zakon o fiskalnom registru Brčko distrikta Bosne i Hercegovine. Službeni glasnik Brčko distrikta BiH“, broj 3/1.*

Zbornik radova Konferencije  
Volumen 8/2021, str. 13-22  
Proceedings of Conference  
Volume 8/2021, pp. 13-22

## **ANALIZA POSLOVNE USPJEŠNOSTI MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA BRČKO DISTRİKTA BIH U 2020. GODINI**

### **ANALYSIS OF BUSINESS PERFORMANCE OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES OF BRČKO DISTRICT OF BIH IN 2020**

**Renata Lučić<sup>1</sup>**

Ekonomski fakultet Brčko

#### **APSTRAKT**

U radu su prezentovani rezultati naučno-stručnog istraživanja pod nazivom: "Istraživanje o stanju i problemima u poslovanju malih i srednjih preduzeća u Brčko distriktu Bosne i Hercegovine", koji se odnose na ocjenu uspješnosti poslovanja malih i srednjih preduzeća u Brčko distriktu BiH u 2020. godini. Nositelj istraživanja bio je Naučno-istraživački centar Ekonomskog fakulteta Brčko, a istraživanje je provedeno korištenjem reprezentativnog, slučajnog uzorka stratifikovanog prema veličini poslovnog subjekta, koji je obuhvatio 96 malih i srednjih preduzeća sa sjedištem u Brčko distriktu BiH. Istraživanje je provedeno s ciljem dobijanja relevantnih informacija koje su trebale da omoguće stvaranje realne slike o stanju i problemima u poslovanju s kojima se suočavaju poslovni subjekti u Brčko distriktu BiH, s posebnim osvrtom na probleme uzrokovane pojavom pandemije koronavirusa. Realna procjena uspješnosti poslovanja malih i srednjih preduzeća u Brčko distriktu BiH u 2020. godini, zahtijevala je usmjeravanje istraživačkog fokusa na pitanja koja su se odnosila na: ocjenu poslovanja u 2020. godini, planirana ostvarenja u 2021. godini i budućem trogodišnjem periodu iskazana kroz očekivane prihode i broj zaposlenih; probleme u poslovanju s kojima su se preduzeća suočila; ocjenu uticaja pandemija koronavirusa na poslovanje u 2020. godini, te posljedice njenog uticaja u vidu problema s naplatom potraživanja, smanjenjem tražnje, te problemima u vezi sa otplatom kredita.

**Ključne riječi:** mala i srednja preduzeća, analiza poslovanja, poslovna uspješnost, uticaj pandemije koronavirusa na poslovanje

#### **ABSTRACT**

The paper presents the results of scientific and professional research entitled: "Research on the state and problems in the business of small and medium enterprises in the Brcko District of Bosnia and Herzegovina", which relate to assessing the performance of small and medium enterprises in the Brcko District of BiH in 2020. The research was carried out by the Scientific Research Center of the Faculty of Economics in Brcko, and the research was conducted using a representative, random sample stratified by the size of the business entity, which included 96 small and medium enterprises based in the Brcko District of BiH. The research was conducted in order to obtain relevant information that should enable a realistic picture of the situation and problems in business faced by businesses in the Brcko District of BiH, with special reference to the problems caused by the coronavirus pandemic. Realistic assessment of the success of small and medium enterprises in the Brcko District of BiH in 2020, required directing the research focus on issues related to: assessment of the business in 2020, planned achievements in 2021, and the future three-year period expressed through expected income and number of employees; business problems faced by companies; assessment of the impact of the coronavirus pandemic on business in 2020, and the consequences of its impact in the form of problems with the collection of receivables, reduction of demand, and problems related to loan repayment.

**Keywords:** small and medium enterprises, business analysis, business performance, the impact of the coronavirus pandemic on business

---

<sup>1</sup> [renata.lucic@efb.ues.rs.ba](mailto:renata.lucic@efb.ues.rs.ba)

## UVOD

Kao i u najvećem broju zemalja i u Bosni i Hercegovini sektor malih i srednjih preduzeća (u nastavku MSP) predstavlja glavno gradivno tkivo i lokomotivu privrednog razvoja. Prema podacima Agencije za statistiku Bosne i Hercegovine za 2020. godinu<sup>2</sup> najveći broj statistički aktivnih preduzeća, razvrstanih u klase prema kriteriju „broj zaposlenih“, nalazi se unutar klase mikro, malih i srednjih preduzeća. Naime, u ukupnom broju razvrstanih preduzeća najveći udio imaju mikro preduzeća 74,0% (1-9 zaposlenih), mala preduzeća 17,7% (10-49 zaposlenih), srednja preduzeća 5,8% (50-249 zaposlenih), dok je udio velikih preduzeća samo 1,0% (preko 250 zaposlenih)<sup>3</sup>, što znači da na ovaj sektor otpada 97,5% od ukupnog broja svih aktivnih preduzeća u BiH. Sektor malih i srednjih preduzeća u BiH učestvuje sa 69,1% u zapošljavanju i sa 62,7% u stvaranju dodane vrijednosti. Uzimajući u obzir sve navedeno, sasvim je jasno da ovaj sektor mora biti u središtu fokusa regulatora, te da svi nivoi vlasti u državi moraju pružati izuzetne napore kako bi obezbijedili optimalne uslove za uspješno poslovanje i povećanje broja malih i srednjih preduzeća. U Bosni i Hercegovini, na žalost, ne postoji jedinstveni ekonomski prostor, što je direktna posljedica komplikovane državne strukture, preklapanja nadležnosti i neusklađenosti zakona i mjera koji se donose na različitim nivoima vlasti. Mala i srednja preduzeća u Bosni i Hercegovini posluju u izrazito nepovoljnom okruženju zbog činjenice da relevantni akteri nisu kreirali neophodne zakonske i institucionalne okvire koji bi podstakli razvoj malog i srednjeg preduzetništva. S tim u vezi, važno je istaći da na državnom nivou još uvijek nije usvojen Zakon o malim i srednjim preduzećima, da Bosna i Hercegovina nema Agenciju i Fond za mala i srednja preduzeća, kao ni novu strategiju<sup>4</sup> razvoja malih i srednjih preduzeća sa akcionim planom. Upravo ta nekonzistentnost ekonomske politike, zakonskih rješenja i institucionalnog okvira za podršku MSP na nivou BiH, doveli su do toga da se te nadležnosti nalaze isključivo na nižim nivoima vlasti (entitetima, kantonima, distriktu), bez koordinacije i usaglašavanja na nivou države (Strategija razvoja MSP BiH 2009-2011, str. 15). Ovo dovodi do toga da stepen tehničke i finansijske podrške malim i srednjim preduzećima u prvom redu zavisi od finansijske moći nivoa vlasti entiteta, kantona, odnosno distrikta, kao i svijesti relevantnih donosilaca odluka. U entitetu Republika Srpska egzistira Agencija za razvoj MSP-a, koja, skupa sa četiri regionalne i dvadeset lokalnih Agencija, čini osnovnu mrežu za razvoj MSP-a. Podrška razvoju malog i srednjeg poduzetništva u Federacija BiH ostvaruje se kroz stvaranje poduzetničke infrastrukture i poduzetničkih potpornih institucija. Najzastupljeniji i najvažniji oblik poduzetničke infrastrukture su poduzetničke zone, dok poduzetničke potporne institucije čine: razvojne agencije, poduzetnički centri, poslovni inkubatori, poduzetnički akceleratori, poslovni parkovi, naučno-tehnološki parkovi, centri kompetencija i klasteri. Za razliku od entiteta, Brčko distrikt Bosne i Hercegovine nema razvijenu niti preduzetničku infrastrukturu, niti bilo kakav institucionalni oblik podrške razvoju malog i srednjeg preduzetništva, pa čak ni poseban normativni akt koji se odnosi na malo i srednje preduzetništvo. Projekti, odnosno programi razvoja preduzetništva u Distriktu se kreiraju u okviru Pododjeljenja za privredni razvoj Vlade Brčko distrikta BiH. Preduzeća u Brčko distriktu BiH susreću se sa mnogobrojnim poteškoćama koja značajno utiču na njihovu poslovnu i finansijsku uspješnost. Predmet istraživanja u radu je poslovna uspješnost MSP u Brčko distriktu BiH, u 2020. godini, kao i njihova očekivanja kako za 2021., tako i za naredne tri godine. S tim u vezi, u radu je predstavljen istraživački fokus koji je bio usmjeren na plan prihoda i planirani broj zaposlenih, te procjenu razvojnih mogućnosti preduzeća u kratkoročnom periodu. Ne zaboravljajući teškoće u poslovanju, s kojima se susreće svaki poslovni subjekt, u radu su predstavljeni i rezultati skeniranja poslovnog okruženja kojeg nudi Brčko distrikt Bosne i Hercegovine, te identifikacije ključnih nedostataka i prepreka koje onemogućavaju ili usporavaju privrednike u ostvarenju planiranih poslovnih ciljeva. Neizostavan segment analize bilo je, svakako, stanje prouzrokovano pandemijom izazvanom pojavom virusa Covid 19. Pandemija nije samo zdravstveni, nego i složeni ekonomski problem koji je uzrokovao teške potrebe i složene probleme u poslovanju velikog broja preduzeća, ne samo u Bosni i Hercegovini već i u cijelom svijetu. Istraživanjem se nastojalo utvrditi u kojoj mjeri je pandemija uticala i kakve je posljedice ostavila (i još uvijek ostavlja) na poslovanje preduzeća u Distriktu. Situacija na terenu pokazuje da se velika većina preduzeća nije sposobna samostalno izboriti s novonastalom situacijom, te da je njihov život i opstanak u velikoj mjeri uslovljen finansijskom injekcijom koju daje Vlada Brčko distrikta Bosne i Hercegovine koja je osmislila, kako finansijske, tako i nefinansijske

<sup>2</sup> Jedinice Statističkog poslovnog registra: Stanje 31.12.2020.

<sup>3</sup> Za 1,5% aktivnih preduzeća podatak o broju zaposlenih nije raspoloživ.

<sup>4</sup> Usvajanje strategije dio je procesa ispunjenja obaveza koje je BiH preuzela prihvatajući preporuke Europske povelje o malim preduzećima.

programe podrške preduzećima u Distriktu. Osnovni cilj istraživanja bila je identifikacija stanja i problema u poslovanju MSP u Brčko distriktu BiH što bi trebalo poslužiti kao pomoć Vladi Brčko distrikta BiH u kreiranju mjera ekonomske politike i različitih oblika podsticaja razvoju malih i srednjih preduzeća i preduzetnika. Rad završava zaključnim razmatranjima, te prijedlozima za unapređenje položaja malih i srednjih preduzeća u Brčko distriktu BiH.

## 1. METODOLOGIJA

Istraživanje je provedeno na uzorku od 96 malih i srednjih preduzeća sa sjedištem u Brčko distriktu BiH. Okvir uzorka činila je baza podataka iz registra aktivnih malih i srednjih preduzeća u Brčko distriktu, koju čini 1.460 malih i srednjih preduzeća koja su predala završni račun za 2019. godinu. Uzorak je obuhvatio 51 mikro preduzeće (do 9 zaposlenih), odnosno 6,34%, 32 mala preduzeća (sa 10 do 49 zaposlenih), ili 22,38% i 13 srednjih preduzeća (sa 50 do 249 zaposlenih), što je 65% njihovog ukupnog broja u navedenoj bazi podataka. Za potrebe istraživanja kreiran je anketni upitnik koji je sadržavao 47 pitanja razvrstanih u dvanaest cjelina. Pitanja su koncipirana tako da su neka zahtijevala davanje višestrukih odgovora ili rangiranje modaliteta odgovora prema njihovom značenju, dok su neka pitanja zahtijevala zaokruživanje jednog ili više modaliteta odgovora, odnosno artikuliranje vlastitog stava u vezi sa određenom temom. U postupku obrade i analize podataka primijenjene su metode deskriptivne statistike (tabelarno i grafičko prikazivanje podataka, pokazatelji strukture, oblici rasporeda i sl.), kao i drugi naučni metodi analize podataka baziranih na uzorku. Dio istraživanja koji se odnosio na ocjenu poslovne uspješnosti MSP preduzeća u Brčko distriktu BiH bio je fokusiran na prikupljanje podataka o uspješnosti poslovanja preduzeća u 2020. godini, te podatke o očekivanju poslovnih subjekata u vezi sa poslovanjem, prihodima i kretanju broja zaposlenih u 2021. godini, te planovima poslovanja u naredne tri godine. Nadalje, istraživački fokus je također bio usmjeren i na ocjenu uslova poslovanja, aspekte poslovanja koje treba unaprijediti, najveće probleme u poslovanju, najveće administrativne prepreke, te izdvajanje i naknade koje najviše opterećuju poslovanje. Neizostavna tema bio je naravno i uticaj pandemije koronavirusa na poslovanje, te posljedice koje su se odrazile na naplatu potraživanja, smanjenje tražnje na domaćem i inostranom tržištu, te probleme sa otplatom kredita. Upitnici, skupa sa popratnim pismom u kojem su obrazloženi ciljevi, očekivani rezultati istraživanja i istraživačka metodologija, pripremljeni su u pisanom i elektronskom obliku i direktno dostavljeni na adrese malih i srednjih preduzeća.

## 2. ANALIZA POSLOVANJA PREDUZEĆA U BRČKO DISTRIKTU BiH

U svrhu kreiranja slike o poslovanju preduzeća u Brčko distriktu Bosne i Hercegovine u 2020. godini, bilo je potrebno prikupiti podatke o kretanju prihoda u odnosu na prethodnu poslovnu godinu, te s tim u vezi i procjenu poslovnih subjekata o rezultatima poslovanja koje su ostvarili u prethodnoj poslovnoj godini. Osim toga, istraživanje je bilo usmjereno i na planove poslovanja u narednom periodu, te procjene poslovnih subjekata u vezi sa ostvarenjem prihoda, planiranjem rezultata poslovanja, te planovima vezanim za postojeći broj zaposlenih u 2021. godini. Iz tabele 1 je vidljivo da se najveći postotak preduzeća, koja su u 2020. godini ostvarila pozitivan poslovni rezultat, nalazi u klasi srednjih preduzeća (92,3%), najveći postotak onih čije su rezultati poslovanja na nuli je u klasi malih preduzeća (31,3%), dok su negativan poslovni rezultat u najvećem postotku ostvarila preduzeća koja spadaju u klasu mikro preduzeća (11,8%). Od ukupnog broja ispitanih preduzeća njih čak 68, odnosno 70,8% je svoje poslovanje ocijenilo kao pozitivno što je vrlo ohrabrujuća činjenica, kada se u obzir uzmu sve poteškoće s kojima su se preduzeća susrela u kriznoj 2020. godini. S druge strane, od ukupnog broja ispitanih preduzeća njih 9, odnosno 9,4% nije uspjelo pokriti nastale rashode, te je s tim u vezi ostvarilo negativne poslovne performanse.

**Tabela 1. Ocjena poslovanja u 2020. godini prema veličini privrednog subjekta**

Ocjena poslovanja u 2020. godini	Mikro		Malo		Srednje		Ukupno	
	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%
Pozitivno	36	70,6	20	62,5	12	92,3	68	70,8
Na nuli	9	17,6	10	31,3	0	0,0	19	19,8
Negativno	6	11,8	2	6,3	1	7,7	9	9,4
<b>Ukupno</b>	<b>51</b>	<b>100,0</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>	<b>13</b>	<b>100,0</b>	<b>96</b>	<b>100,0</b>

Izvor: Obradeni rezultati istraživanja (n=96)

Rezultati istraživanja su pokazali da je 2020. godina donijela smanjenje prihoda u odnosu na prethodnu godinu za najveći broj preduzeća unutar sve tri klase (tabela 2). Najveće smanjenje prisutno je u klasi srednjih preduzeća, gdje je njih 8, odnosno 61,5%, od ukupnog broja onih koji su učestvovali u istraživanju, imalo lošiju prihodovnu stranu bilansa u odnosu na godinu prije. Ništa bolja slika nije ni u ostale dvije klase. Naime, u klasi mikro preduzeća, njih 24, odnosno 47,1% suočeno je sa smanjenjem prihoda, dok se u klasi malih preduzeća s istom situacijom suočilo 13 preduzeća, odnosno 40,6%. To znači da ukupno 45 preduzeća, odnosno 46,9% od ukupno anketiranih nije uspjelo da održi nivo prihoda ostvarenih u 2019. godini.

**Tabela 2. Ostvareni prihodi u 2020. godini prema veličini privrednog subjekta**

Ostvareni prihodi u 2020. godini	Mikro		Malo		Srednje		Ukupno	
	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%
Povećani	11	21,6	8	25,0	3	23,1	22	22,9
Ostali isti	16	31,4	11	34,4	2	15,4	29	30,2
Smanjeni	24	47,1	13	40,6	8	61,5	45	46,9
<b>Ukupno</b>	<b>51</b>	<b>100,0</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>	<b>13</b>	<b>100,0</b>	<b>96</b>	<b>100,0</b>

**Izvor: Obradeni rezultati istraživanja (n=96)**

Ohrabruje činjenica da planske aktivnosti nijednog od anketiranih preduzeća za naredne tri godine nisu usmjerene u pravcu prepuštanja posla drugima, niti gašenja preduzeća (tabela 3). Tek mali procenat u okviru klase mikro preduzeća (9,8%) planira da smanji obim svojih poslovnih aktivnosti. Izuzetno je ohrabrujuće i to da je u okviru sve tri klase preduzeća najveći procenat onih koja u naredne tri godine planiraju proširiti postojeću djelatnost. Pa tako, u klasi mikro preduzeća od ukupnog broja ispitanih takvih je 26 (51,0%), u klasi malih preduzeća 16 (50%), dok u klasi srednjih njih 9 (69,2%) planira da proširi svoju djelatnost. Posmatrajući ukupan broj anketiranih preduzeća, jasno je da je među njima najveći postotak onih koja planiraju proširenje djelatnosti, njih 51 (53,1%), dok se planovi održavanja istog nivoa poslovanja vežu za 40 preduzeća (41,7%). Uzimajući u obzir činjenicu da su mala i srednja preduzeća generatori privrednog razvoja u većini zemalja, da zapošljavaju najveći broj radnika, pridonose povećanju proizvodnje, najvažniji su pokretači inovacija i razvoja, te doprinose konkurentnosti ekonomije, očekuje se da će aktivnosti širenja postojećih djelatnosti pozitivno uticati na povećanje broja zaposlenih u Brčko distriktu Bosne i Hercegovine.

**Tabela 3. Planovi poslovanja za naredne tri godine prema veličini privrednog subjekta**

Planovi poslovanja za naredne tri godine	Mikro		Malo		Srednje		Ukupno	
	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%
Isti nivo poslovanja	20	39,2	16	50,0	4	30,8	40	41,7
Širenje djelatnosti	26	51,0	16	50,0	9	69,2	51	53,1
Smanjen obim poslovanja	5	9,8	0	0,0	0	0,0	5	5,2
Prepuštanje posla drugima	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Gašenje preduzeća	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
<b>Ukupno</b>	<b>51</b>	<b>100,0</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>	<b>13</b>	<b>100,0</b>	<b>96</b>	<b>100,0</b>

**Izvor: Obradeni rezultati istraživanja (n=96)**

Većina preduzeća, njih 74 (77,1%) od ukupno anketiranih očekuje da će u 2021. godini ostvariti pozitivan poslovni rezultat. Najveći postotak očekivanja je među preduzećima koja pripadaju klasi srednjih, od kojih 12 (92,3%) očekuju uspješnu narednu poslovnu godinu. Gotovo jednak postotak preduzeća (cca 75%), unutar klasa malih i mikro preduzeća, očekuje uspješnu 2021. godinu. Od ukupnog broja anketiranih preduzeća, njih 13 (13,5%) očekuje da će u tekućoj godini poslovati na nuli. Nasuprot ovome, negativan poslovni rezultat očekuje najveći broj preduzeća unutar klase malih, njih 5 (15,6%), 7,8% unutar klase mikro, dok u unutar klase srednjih nijedno od anketiranih preduzeća ne očekuje negativne poslovne rezultate u tekućoj poslovnoj godini (tabela 4).

**Tabela 4. Očekivano poslovanje u 2021. godini prema veličini privrednog subjekta**

Očekivano poslovanje u 2021. godini	Mikro		Malo		Srednje		Ukupno	
	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%
Pozitivno	38	74,5	24	75,0	12	92,3	74	77,1
Na nuli	9	17,6	3	9,4	1	7,7	13	13,5
Negativno	4	7,8	5	15,6	0	0,0	9	9,4
<b>Ukupno</b>	<b>51</b>	<b>100,0</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>	<b>13</b>	<b>100,0</b>	<b>96</b>	<b>100,0</b>

**Izvor: Obradeni rezultati istraživanja (n=96)**

Uzimajući u obzir analizu poslovanja anketiranih preduzeća u 2021. godini, koja je pokazala da najveći postotak očekuje pozitivne poslovne rezultate, bilo je i za očekivati da većina anketiranih preduzeća očekuje povećanje prihoda u odnosu na prethodnu poslovnu godinu (tabela 5). Posmatrajući unutar klasa, najveća očekivanja imaju preduzeća koja pripadaju klasi srednjih, u kojoj njih 9 (69,2%) očekuje povećani priliv na prihodovnoj strani. Unutar klase mikro preduzeća malo više od pola (51%) očekuje povećanje prihoda, dok je unutar klase malih preduzeća situacija gotovo identična, naime 50% preduzeća predviđa da će poslovna 2021. donijeti povećanje prihoda u odnosu na prethodnu poslovnu godinu. Kada su u pitanju preduzeća koja ne očekuju promjenu na prihodovnoj strani, u odnosu na 2020. godinu, situacija unutar pojedinih klasa je prilično slična. Naime, unutar klase mikro preduzeća 35,3% anketiranih očekuje da će prihodi ostati isti, unutar klase malih takva očekivanja ima 31,3% anketiranih, dok je unutar klase srednjih ovakvih preduzeća 30,8%. Kada je u pitanju smanjenje prihoda iz statističkih podataka je vidljivo da se najveći procenat preduzeća koja očekuju negativan tok prihoda nalazi u klasi malih, dok u klasi srednjih takvih preduzeća nema.

**Tabela 5. Očekivani prihodi u 2021. godini prema veličini privrednog subjekta**

Očekivani prihod u 2021. godini	Mikro		Malo		Srednje		Ukupno	
	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%
Povećani	26	51,0	16	50,0	9	69,2	51	53,1
Ostali isti	18	35,3	10	31,3	4	30,8	32	33,3
Smanjeni	7	13,7	6	18,8	0	0,0	13	13,6
<b>Ukupno</b>	<b>51</b>	<b>100,0</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>	<b>13</b>	<b>100,0</b>	<b>96</b>	<b>100,0</b>

**Izvor: Obradeni rezultati istraživanja (n=96)**

Istraživanje je pokazalo da većina preduzeća želi održati ili povećati postojeći broj zaposlenih, a relativno mali procenat je prisiljen na smanjenje, odnosno otpuštanje radnika. Naime, u klasi mikro preduzeća njih 64,7% se izjasnilo da neće ići u promjenu broja zaposlenih u 2021. godini, dok je 29,4% iskazalo potrebu za povećanjem postojećeg broja zaposlenih radnika. Slična situacija je i unutar klase malih preduzeća, gdje njih 68,8% ne planira promjenu postojećeg broja zaposlenih, dok njih 28,1% planira zaposliti dodatnu radnu snagu. I unutar klase srednjih preduzeća najveći procenat ne planira promjene, dok njih 38,5% ima planove koji idu u pozitivnom pravcu povećanja (tabela 6).

**Tabela 6. Očekivani broj zaposlenih prema veličini privrednog subjekta**

Očekivani broj zaposlenih u 2021. godini	Mikro		Malo		Srednje		Ukupno	
	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%
Povećaće se	15	29,4	9	28,1	5	38,5	29	30,2
Ostaće isti	33	64,7	22	68,8	7	53,8	62	64,6
Smanjiće se	3	5,9	1	3,1	1	7,7	5	5,2
<b>Ukupno</b>	<b>51</b>	<b>100,0</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>	<b>13</b>	<b>100,0</b>	<b>96</b>	<b>100,0</b>

**Izvor: Obradeni rezultati istraživanja (n=96)**

Analiza prikupljenih podataka je pokazala da postoji razlika u percepciji uslova poslovanja u Brčko distriktu Bosne i Hercegovine u zavisnosti od klase kojoj preduzeća pripadaju. Preduzeća koja pripadaju klasi mikro preduzeća u većini nisu zadovoljna uslovima poslovanja koji vladaju u Distriktu. Naime, najveći postotak ovih preduzeća (54,9%) smatra da je poslovna klima u Distriktu veoma, odnosno uglavnom loša. S druge strane, nezanemarljiv je i postotak onih preduzeća koja smatraju da je poslovna klima u Brčko distriktu Bosne i Hercegovine uglavnom dobra, dok vrlo mali procenat (samo 2%) smatra



da Distrikt nudi veoma dobre uslove poslovanja. Posmatrajući nivo cjelokupnog uzorka može se zaključiti da gotovo polovina anketiranih preduzeća nije zadovoljna uslovima poslovanja koji postoje u Brčko distriktu Bosne i Hercegovine, dok je druga polovina uglavnom zadovoljna, što znači da i oni nailaze na poteškoće koji ih ometaju u ostvarivanju boljih poslovnih rezultata.

Kada su u pitanju aspekti poslovanja koje treba unaprijediti, uvidom u obrađene podatke provedenog istraživanja na nivou cjelokupnog uzorka, uočljivo je da se tržišni (sa učešćem od 50,5%) i finansijski (sa učešćem od 48,4%) aspekti poslovanja najviše ističu kao oblasti koje je potrebno urediti i prilagoditi potrebama mikro, malih i srednjih preduzeća (tabela 7). Neuređeno tržište, siva ekonomija i neloyalna konkurencija predstavljaju problem ne samo preduzećima koja posluju legalno, već i svim nivoima vlasti (od lokalne do državne), kroz smanjivanje mogućnosti povećanog priliva prihoda. S tim u vezi, vrlo je značajno istaći problematiku ilegalne trgovine, neregistrovanih trgovaca, ilegalnog uvoza i sl., koja mora biti riješena pojačanim inspekcijskim nadzorom i izricanjem kazni, u skladu sa zakonskim odredbama, za svaki oblik protivzakonitog djelovanja pravnih ili fizičkih lica. Posebno problematičan aspekt poslovanja je finansijski, odnosno pristup izvorima finansiranja. U bankocentričnim finansijskim sistemima, kakav je i u Bosni i Hercegovini, u kojima veličinom aktive i brojem institucija dominiraju banke, tržište vrijednosnih papira je sekundarnog karaktera, te je zbog toga privreda najvećim dijelom usmjerena na finansiranje putem bankovnih kredita.<sup>5</sup> Problematika pristupa izvorima finansiranja, preduzećima koja pripadaju ovim klasama, usko se povezuje sa troškovima finansiranja, ostvarenim finansijskim rezultatima, vrstom poslovanja kojom se bave, te ponuđenim instrumentima osiguranja.<sup>6</sup> Pronalazak izvora finansiranja je posebno veliki problem malim i srednjim preduzećima, početnicima koji su ranjivi i koji nemaju ni garancije ni reputaciju. Pulišelić<sup>7</sup> smatra da je problematika pristupa finansijskim sredstvima za mala i srednja preduzeća posebno složena iz razloga što mnoge finansijske institucije smatraju ovo kreditiranje visokorizičnim sa visokim transakcionim troškovima i malim povratom na uloženu imovinu. Vrlo je važno, zbog toga, tražiti načine za prevazilaženje ovog značajnog i velikog problema s kojima se suočavaju poslovni subjekti, u smislu veće diversifikacije izvora finansiranja. S tim u vezi potrebno je istaći određene izvore finansiranja koji mogu predstavljati alternativni način finansiranja malih i srednjih preduzeća poput leasinga, faktoringa, poslovnih anđela ili grupnog finansiranja (engl. Crowdfunding). Na trećem mjestu se nalazi pravna nesigurnost, na koju u ukupnom uzorku anketiranih preduzeća otpada 29,7%. Tu se prije svega misli na nedovoljno dobra zakonska rješenja neprilagođena vanrednim okolnostima (poput pandemije), preopterećenost poslodavaca poreskim, a posebno neporeskim davanjima, izdvajanjima za doprinose na lična primanja, prekomplikovane administrativne procedure, neadekvatan rad inspekcijske službe i sl. Tehničko-tehnološki aspekt poslovanja detektovan je kao četvrti po redu koji bi trebalo unaprijediti. Od ukupnog broja anketiranih preduzeća njih 25,3% označilo je ovaj faktor kao otežavajuću okolnost u poslovanju. Tehničko-tehnološki aspekt poslovanja podrazumijeva primjenu novih ideja, novih tehnika i nove tehnologije. Iako posjeduju osobinu izrazite fleksibilnosti u poslovanju, većina malih i srednjih preduzeća ne može samostalno da finansira nabavku savremene opreme i uvođenje inovacija u postojeće procese rada. Zato vrlo često zaostaju za savremenim kretanjima u ovim oblastima što smanjuje njihovu konkurentnost i ograničava mogućnosti u pogledu privlačenja novih kupaca i potencijalnih investitora. Zbog ograničenih finansijskih mogućnosti mala i srednja preduzeća nerijetko nemaju sposobnost privlačenja kvalitetnih i stručnih kadrova, koji predstavljaju značajnu kariku u procesu rasta i razvoja preduzeća. U vrijeme kada se Bosna i Hercegovina suočava sa zabrinjavajućim trendom fluktuacije kvalitetne radne snage, mala i srednja preduzeća ostaju bez prijeko potrebnih radnika. Uz to, nekvalitetan obrazovni sistem u Distriktu, u kojem preovladavaju visokoškolske institucije sa suspektnim modelima obrazovanja, produkuje gotovo neiskoristive kadrove koji ne mogu odgovoriti izazovima i zahtjevima poslodavaca. Od ukupno anketiranih preduzeća 24,2% smatra da vlast u Distriktu mora preduzeti jasne korake i mjere kako bi se zaustavio odlazak mladih, kvalitetnih i stručnih kadrova, s jedne strane, odnosno neodloživo popravio kvalitet visokoškolskog obrazovanja, s druge strane. Na posljednjem mjestu se našao organizacioni aspekt, za koji 20,9% anketiranih preduzeća smatra da bi trebao biti unaprijeđen.

<sup>5</sup> Detaljnije o ovome cf.: Leko, V. (2012). Relativno značenje finansijskih institucija, u Jakovčević, D. i Krišto, J. (ured) *Industrija osiguranja u Hrvatskoj-promjene i okruženju, novi proizvodi, regulacija i upravljanje rizikom*. Zagreb: Grafit-Gabrijel, str. 5.

<sup>6</sup> Detaljnije o ovome cf.: Grubišić Šeba, M. (2016). *Financing Preferences of European SMEs*, u Ateljević, J. i Trivić, J. (ured) *Economic Development and Entrepreneurship in Transition Economies - Issues, Obstacles and Perspectives*. Springer International Publishing Switzerland, str. 185.

<sup>7</sup> Pulišelić, M. (2012). *Strategijsko-finansijski okvir za podršku malog gospodarstva*, u Vidučić, Lj. (ured) *Mala i srednja poduzeća: finansijska politika i ekonomsko-finansijski okvir podrške*. Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str. 125.

**Tabela 7. Aspekti poslovanja koje treba unaprijediti prema veličini poslovnog subjekta**

Aspekt	Mikro		Malo		Srednje		Ukupno	
	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%
Finansijski	24	26,4	11	12,1	9	9,9	44	48,4
Tržišni	23	25,3	15	16,5	8	8,8	46	50,5
Pravni	8	8,8	12	13,2	7	7,7	27	29,7
Tehničko-tehnološki	9	9,9	9	9,9	5	5,5	23	25,3
Kadrovski	11	12,1	6	6,6	5	5,5	22	24,2
Organizacioni	7	7,7	7	7,7	5	5,5	19	20,9
<b>Ukupno</b>	<b>47</b>	<b>51,6</b>	<b>31</b>	<b>34,1</b>	<b>13</b>	<b>14,3</b>	<b>91</b>	<b>100,0</b>

**Izvor: Obradeni rezultati istraživanja (n=96)**

Najveći problemi u poslovanju s kojima se susreću anketirana preduzeća uzrokovani su načinom na koji je uređen i funkcionira administrativni sektor u Brčko distriktu Bosne i Hercegovine. Naime, sporost i neefikasnost administracije, komplikovanost i dugotrajnost administrativnih procedura usporava, otežava i onemogućava privredne subjekte u obavljanju tekućih i planiranih poslovnih aktivnosti. Uz to, velika većina anketiranih preduzeća uvjerena je da se postupci javnih nabavki odvijaju netransparentno, nefer i nekorektno zbog favorizovanja politički podobnih ponuđača na objavljenim tenderima. Drugi najveći problem je nedostatak kvalifikovane radne snage, zbog nedostajućeg kvalitetnog obrazovanja s jedne strane, odnosno zabrinjavajućeg trenda odlaska državljana Bosne i Hercegovine u inostranstvo. Treći najveći problem privrednici vide u preopterećenju privrednika poreskim, a posebno neporeskim davanjima. Važno je na ovom mjestu istaknuti problematiku parafiskalnih nameta koji predstavljaju veliki teret ekonomiji Bosne i Hercegovine među kojima je značajan broj onih od kojih preduzeća nemaju nikakve koristi. Naime, u Bosni i Hercegovini postoji preko 3400 različitih parafiskalnih nameta, što je rezultat širokog spektra ovlasti koje posjeduju različiti nivoi vlasti u Bosni i Hercegovini. Prema podacima iz Fiskalnog registra Brčko distrikta Bosne i Hercegovine privreda Distrikta je opterećena sa 175 naknada i taksu. Ekonomski stručnjaci već dugi niz godina upozoravaju na ovaj problem, te predlažu smanjivanje, odnosno ukidanje pojedinih taksu i naknada. Ovo zato što je udio parafiskalnih nameta u ukupnim troškovima poslovanja preduzeća u Bosni i Hercegovini procijenjen na ca. 5%.<sup>8</sup> S tim u vezi važno je istaći da pojedine naknade i takse poput takse za isticanje firme, opštih vodoprivrednih naknada za iskorištavanje i zaštitu voda, opštih naknada za opštekorisnu funkciju šuma<sup>9</sup>, komunalne i administrativne takse najviše opterećuju privrednike u Distriktu. Uzimajući u obzir teško stanje u privredi, koje je dodatno otežano pandemijom koronavirusa, opravdano je pitanje svrhe postojanja ovakvih nameta, posebno kada se u obzir uzme činjenica da poslodavci i građani, kao krajnji korisnici javnih dobara i usluga, nemaju ili imaju vrlo malo stvarne koristi od njih. Rast cijena robe, materijala, sirovina na berzi, problemi sa naplatom potraživanja, različita zakonska rješenja u entitetima, nedovoljna pomoć izvoznicima, smanjenje obima poslovanja uzrokovano pandemijom, neloyalna konkurencije i neuređeno tržište predstavljaju ostale probleme s kojima se suočavaju anketirana preduzeća.

U dijelu istraživanja koji je bio fokusiran na identifikaciju najvećih administrativnih prepreka poslovanju u Distriktu, većina anketiranih preduzeća je ponovno istakla da je način organizacije i funkcionisanja administrativne strukture Brčko distrikta Bosne i Hercegovine, za koju smatraju da je na vrlo niskom, čak i na nezadovoljavajućem nivou, jedan od glavnih generatora problema. Administrativni sektor mora biti u službi privrede i građana i zadatak Vlade Brčko distrikta Bosne i Hercegovine je da kreira takav ambijent u kojem administrativne procedure neće biti kočnica privrednom razvoju. Iz rezultata istraživanja je, na žalost jasno, da je situacija na terenu vrlo zabrinjavajuća. Poslovni subjekti smatraju da su administrativne procedure nepotrebno komplikovane i obimne. S tim u vezi se kontinuirano ukazuje na potrebu uvezivanja vladinih institucija u jedinstveni informacijski sistem, čime bi se značajno ubrzale procedure za pribavljanje određene dokumentacije, te izbjegle nepotrebne gužve. Poslovni subjekti smatraju da veliki problem predstavlja i zapošljavanje nedovoljno obrazovanog i nedovoljno stručnog kadra u administrativnom sektoru, kao i obavljanje poslova u suprotnosti sa zakonom, čime se stvaraju dodatne prepreke efikasnom

<sup>8</sup> Interesantan je i podatak da privrednici u BiH kroz parafiskalne namete godišnje gube između pola milijarde i milijardu konvertibilnih maraka.

<sup>9</sup> Važno je napomenuti da se opšte vodne naknade i opšte naknade za šume plaćaju iz ostvarenog godišnjeg prihoda.

funkcionisanju administracije. Prisutni su korupcija i nepotizam stranačkim, rodbinskim i prijateljskim favorizovanjem postupaka javnih nabavki i zapošljavanja javnih službenika. Privrednici Brčko distrikta Bosne i Hercegovine nisu zadovoljni ni radom inspekcijske službe. U situacijama u kojima bi trebalo, inspekcijски organi ne reaguju ili reaguju na način da ne poštuju i ne primjenjuju odredbe zakona i pravilnika. Privrednici smatraju još i to da bi bilo potrebno proširiti listu subvencija privrednicima i uspostaviti jasne kriterijume i standarde za njihovo dodjeljivanje. I ovdje se ističe problematika pravne nesigurnosti koja se, prije svega, odnosi na visoke poreske stope i brojne parafiskalne namete koji bespotrebno opterećuju poslovanje privrednika i donose korist samo lokalnoj vlasti.

Detektujući izdvajanja i naknade koje opterećuju poslovanje, najveći broj poslodavaca je istakao da je nezadovoljan iznosima poreskih i neporeskih davanja, te iznosima doprinosa koje uplaćuju u fondove osiguranja. Probleme stvaraju i visoke kamate na poslovne kredite, troškovi zakupa poslovnog prostora, troškovi nabavke sirovina i usluga, troškovi komunalnih usluga i troškovi električne energije, troškovi plata radnika koji nisu radili zbog epidemioloških mjera, bankarske, spoljnotrgovinske i knjigovodstvene usluge, te nedostatak subvencija i sporost u isplati podsticaja.

Poslovni subjekti u Brčko distriktu Bosne i Hercegovine, kao i u ostatku svijeta, suočili su se u 2020. godini sa potpuno nesvakidašnjom situacijom nastalom pojavom koronavirusa. Lockdown, epidemiološke mjere, problemi sa izvozom, smanjeni prihodi uz povećane troškove poslovanja, nemogućnost isplate plata radnicima, smanjivanje obima poslovanja, otpuštanja, samo su neki od problema koje je prouzrokovala pandemija. Preduzeća u Distriktu su se različito nosila sa ovim i sličnim problemima pokušavajući da novonastalu situaciju amortizuju koliko god je to bilo moguće. Analizirajući pristigle podatke iz uzorka generalna ocjena preduzeća iz sve tri klase je da je kriza imala značajan uticaj na poslovanje privrednih subjekata, na sreću ne u tolikoj mjeri da su poslodavci bili prinuđeni na značajno otpuštanje radnika, što potvrđuje postotak od 69,8% ukupno anketiranih preduzeća (tabela 8). Od ukupnog broja anketiranih preduzeća kod 9,4% pandemija je prouzrokovala ozbiljne probleme u poslovanju i prisilila poslodavce da posegnu za nepopularnom mjerom otpuštanja radnika. Istraživanje je potvrdilo najveću ranjivost mikro preduzeća, od kojih je za 15,7%, zbog nedostatka kapitala, ugrožen nastavak poslovanja.

**Tabela 8. Ocjena uticaja pandemije koronavirusa u 2020. godini**

Ocjena uticaja pandemije koronavirusa u 2020. godini	Mikro		Malo		Srednje		Ukupno	
	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%
Nema značajniji uticaj	4	7,8	5	15,6	2	15,4	11	11,5
Značajan uticaj, ali ne zahtijeva otpuštanje radnika	36	70,6	22	68,8	9	69,2	67	69,8
Značajan uticaj i zahtijeva otpuštanje radnika	3	5,9	4	12,5	2	15,4	9	9,4
Ugrožen nastavak poslovanja	8	15,7	1	3,1	0	0,0	9	9,4
Bez odgovora	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
<b>Ukupno</b>	<b>51</b>	<b>100,0</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>	<b>13</b>	<b>100,0</b>	<b>96</b>	<b>100,0</b>

**Izvor: Obradeni rezultati istraživanja (n=96)**

Analiza posljedica uticaja pandemije koronavirusa na poslovanje preduzeća bila je fokusirana na četiri aspekta poslovanja: probleme sa naplatom potraživanja, smanjenje tražnje na domaćem i inostranom tržištu, te probleme sa otplatom kredita. Na pitanje u vezi sa problemima oko naplate potraživanja odgovore je dalo 73 od ukupnog broja anketiranih preduzeća. Od tog broja, najveći postotak preduzeća je iskazalo da je imalo malo problema sa naplatom potraživanja 31,5%, odnosno 23 preduzeća. Da su imali mnogo problema ocijenilo je 30,1%, odnosno 22 preduzeća, veoma mnogo imalo je 17,9% preduzeća, dok kod 20,5% preduzeća pandemija nije uticala na problematiku naplate potraživanja. Na pitanje vezano za smanjenje tražnje na domaćem tržištu odgovorilo je 74 od ukupnog broja anketiranih preduzeća. Od tog broja, u pandemijskoj 2020. godini, najveći postotak preduzeća suočio se sa malim smanjenjem tražnje na domaćem tržištu (36,5%, odnosno 27 anketiranih). Nešto manji procenat (31,1%, odnosno 23 anketirana) značajno je osjetio posljedice pandemije jer je bio suočen sa velikim smanjenjem tražnje, dok je 22,9%, odnosno 17 anketiranih odgovorilo da je imalo veoma značajan postotak smanjenja tražnje. Nikakvih problema nije imalo 9,5% (odnosno 7 preduzeća). Od ukupnog broja preduzeća iz uzorka 42 posluje i na inostranom tržištu. Među tim preduzećima 38,1% (16) suočilo se sa značajnim smanjenjem tražnje na inostranom

tržištu nastalim zbog pojave pandemije koronavirusa. S druge strane, 35,7% (15) preduzeća nije osjetilo nikakve posljedice pandemije po smanjenje tražnje na inostranom tržištu. Nešto malo problema imalo je njih 14,3% (odnosno 6 preduzeća), dok se sa izrazitim problemima suočilo 5 (odnosno 11,9%) preduzeća. Pandemija koronavirusa u najvećoj mjeri nije uticala na sposobnost preduzeća iz uzorka da otplaćuju obaveze nastale po osnovu kreditnog zaduženja. Od 55 preduzeća iz uzorka koja su kreditno zadužena i koja su odgovorila na ovo pitanje 54,5% (odnosno 30) je odgovorilo da nisu imali nimalo problema sa otplatom kredita. Nešto malo problema imalo je 21,8%, odnosno 12 preduzeća, mnogo problema pandemija je prouzrokovala kod 12,7% (odnosno 7) preduzeća, dok je izrazite probleme imalo 11% (odnosno 6 preduzeća).

## ZAKLJUČAK

Naučno-istraživački centar Ekonomskog fakulteta Brčko proveo je opsežno istraživanje o stanju i problemima u poslovanju malih i srednjih preduzeća u Brčko distriktu BiH, s ciljem detektovanja ekonomsko-institucionalnih uzroka poteškoća s kojima se susreću u poslovanju. Unatoč činjenici da je za najveći broj preduzeća u Distriktu 2020. bila godina sa smanjenim obimom prihoda, većina anketiranih preduzeća je ipak uspjela da svoje poslovanje održi na pozitivnom nivou. Ohrabruje činjenica da većina preduzeća, unatoč značajnom usložnjavanju ekonomskih uslova poslovanja, procjenjuje da će u narednoj i sljedeće tri godine održati isti nivo poslovanja, odnosno proširiti svoju djelatnost. S tim u vezi važan je i podatak da najveći postotak preduzeća procjenjuje da zadržavanje postojećih radnika nema alternativu, a što je još važnije, da gotovo jedna trećina anketiranih u narednom periodu planira povećanje postojećeg broja zaposlenih radnika. U zavisnosti od klase kojoj pripadaju, preduzeća u Distriktu različito percipiraju uslove u kojim posluju. Najveći broj mikro preduzeća, koja spadaju u najranjiviju skupinu, mišljenja je da je poslovna klima u Distriktu loša. Nešto više od polovine preduzeća, koja spadaju u klasu malih, smatra da su uslovi poslovanja uglavnom dobri, dok je pogled druge polovine dijametralno suprotan. Preko 60% preduzeća iz klase srednjih, ocjenjuju poslovni ambijent kao dobar, dok se gotovo jedna trećina njih ne može složiti sa ovom konstatacijom. Bez obzira na njihovu veličinu, najveći postotak anketiranih preduzeća je stajališta da tržišni i finansijski aspekt poslovanja moraju biti bolje uređeni i da vlasti Distrikta trebaju uložiti značajne napore u suzbijanje sive ekonomije i nelojalne konkurencije, te bolje uređenje tržišta. Privrednici se slažu da inspekcijски organi moraju preduzimati zakonske mjere protiv ilegalne trgovine, neregistrovanih trgovaca, ilegalnog uvoza i sl. Osim ovoga, nimalo manje značajan je i problem pristupa izvorima finansiranja, koji je posebno naglašen u bankocentričnim sistemima kakav je u BiH. Pravna nesigurnost, izražena kroz ne postojeća ili loša zakonska rješenja, posebno je došla do izražaja u situaciji kada se, ne samo BiH privrednici, već i privrednici u cijelom svijetu bore sa posljedicama uticaja pandemije koronavirusa. S tim u vezi, posebno se naglašava nedovoljna i neadekvatna reakcija lokalne vlasti u domenu kreiranja mjera pomoći najviše pogođenim preduzećima. Privrednici Distrikta također apostrofiraju i problematiku parafiskalnih nameta poput takse za isticanje firme, opštih vodoprivrednih naknada za iskorištavanje i zaštitu voda, opštih naknada za opštekorisnu funkciju šuma, komunalne i administrativne takse koje najviše opterećuju privrednike u Distriktu. Posebno je važno istaći problematiku nedostatka kvalitetne radne snage, koja se javlja kao posljedica iseljavanja mladih i stručno obrazovanih kadrova, s jedne strane, odnosno nekvalitetnog sistema visokog obrazovanja u Distriktu u kojem preovladavaju visokoškolske institucije sa nekvalitetnim modelima obrazovanja, koje proizvode kadrove koji ne mogu odgovoriti zahtjevima poslodavaca. Od izuzetne je važnosti naglasiti i kompleksnost problematike glomaznog, loše organizovanog i neefikasnog administrativnog aparata koji svojom sporošću, nepotrebnim procedurama i netransparentnošću, guši privatni sektor u Distriktu. Na kraju, vrlo je važno osvrnuti se na problematiku prisustva pandemije koronavirusa. Najveći postotak anketiranih preduzeća je osjetilo posljedice pandemije, ali na sreću ne u tolikoj mjeri da su bili primorani preduzimati nepopularne mjere otpuštanja radnika. Posljedice su najviše vidljive u domenu naplate potraživanja i smanjenju tražnje na domaćem i inostranom tržištu, dok problema sa otplatom kredita uglavnom nije bilo.

## LITERATURA

1. Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine. (2021). Jedinice statističkog poslovnog registra 2020.
2. Grubišić, Š. M. (2016). Financing Preferences of European SMEs, u Ateljević, J. i Trivić, J. (ured) Economic Development and Entrepreneurship in Transition Economies - Issues, Obstacles and Perspectives. Springer International Publishing Switzerland.
3. Leko, V. (2012). Relativno značenje financijskih institucija, u Jakovčević, D. i Krišto, J. (ured) Industrija osiguranja u Hrvatskoj-promjene i okruženju, novi proizvodi, regulacija i upravljanje rizikom. Zagreb: Grafit-Gabrijel.
4. Naučno-istraživački centar Ekonomskog fakulteta Brčko. (2021). Istraživanje o stanju i problemima u poslovanju malih i srednjih preduzeća u Brčko distriktu Bosne i Hercegovine. Ekonomski fakultet Brčko.
5. Pulišelić, M. (2012). Strategijsko-financijski okvir za podršku malog gospodarstva, u Vidučić, Lj. (ured) Mala i srednja poduzeća: financijska politika i ekonomsko-financijski okvir podrške. Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
6. Strategija razvoja malih i srednjih preduzeća u Bosni i Hercegovini 2009-2011.

Zbornik radova Konferencije  
Volumen 8/2021, str. 23-32  
Proceedings of Conference  
Volume 8/2021, pp. 23-32

## **PORESKOPRAVNA REGULATIVA DIGITALNE IMOVINE U BOSNI I HERCEGOVINI**

### **TAX AND LEGAL REGULATION OF DIGITAL ASSETS IN BOSNIA AND HERZEGOVINA**

**Teodor M. Petrović<sup>1</sup>**  
**Ljiljana Ž. Tanasić<sup>2</sup>**

Ekonomski fakultet Brčko, Univerzitet u Istočnom Sarajevu

#### **APSTRAKT**

Veliki broj zemalja nema jasnu regulatornu strategiju digitalne imovine i ova oblast nije pokrivena standardizovanim pravnim okvirom. U Bosni i Hercegovini oblast virtuelnih valuta nije zakonski eksplicitno uređena, ali kriptovalute nisu zabranjene. One se ne smatraju novcem, međutim prema MSFI mogu se posmatrati kao nematerijalna imovina ili roba/zalihe. Zakonska neodređenost ostavlja prostor za različit poreski tretman kriptovaluta u BiH, kada je u pitanju predmet oporezivanja. Kriptovalute sa aspekta poreza na dodatu vrijednost u BiH nisu predmet oporezivanja. Ukoliko bi se preduzeće odlučilo da proizvodi kriptovalute i za te potrebe nabavilo opremu, a proizvedene kriptovalute dalje prodavalo i prihode po tom osnovu prikazalo u svojim bilansima, takvo poslovanje ne bi bilo u skladu sa Zakonom o CBBiH i propisima kojima se uređuje devizno poslovanje. Zakon o digitalnoj imovini u pravnom sistemu Republike Srbije je krovni propis kojim se ova nova vrsta imovine uređuje i omogućava uvođenje digitalne imovine u regulisane tokove privrede od 30.06.2021. godine. Pored Zakona o digitalnoj imovini, usvojene su izmjene i dopune poreskih zakona kojima se uređuje poreski tretman digitalne imovine. Oporezivanje kriptovaluta zavisi od načina sticanja, tj. ako se dobiju kao poklon oporezuju se po stopi po kojoj se oporezuju pokloni, a ako se zarade trgovanjem ili rudarenjem tretiraju se kao kapitalna dobit i oporezuju se po stopi od 15%. Donošenje Zakona o digitalnoj imovini u BiH omogućio bi ulazak digitalne imovine u tradicionalne novčane tokove, ali i dalje bi ostalo suštinsko pitanje kako oporezovati ulazak kriptoomovine u privredu. Drugim riječima, bez usvajanja eksplicitnog poreskog režima u ovoj oblasti, nije realno očekivati da BiH postane plodno tlo za uvođenje ovog oblika imovine u tokove novca i kapitala.

**Ključne riječi:** digitalna imovina, kriptovalute, porez na dodatu vrijednost, direktni porezi, indirektni porezi

#### **ABSTRACT**

Many countries do not have a clear regulatory strategy for digital assets and this area is not covered by a standardized legal framework. In Bosnia and Herzegovina, the area of virtual currencies is not explicitly regulated by law, but cryptocurrencies are not prohibited. They are not considered money, however, according to IFRS they can be considered as intangible assets or goods/inventories. Legal uncertainty leaves space for the different tax treatments of cryptocurrencies in BiH when it comes to the subject of taxation. Cryptocurrencies from the aspect of value-added tax in BiH are not subject to taxation. If the company decided to produce cryptocurrencies and procure equipment for that purpose, and would sell the produced cryptocurrencies and present the revenues on that basis in its balance sheets, such operations would not be in accordance with the CBBH Law and regulations governing foreign exchange operations. The Law on Digital Property in the Legal System of the Republic of Serbia is an umbrella regulation that regulates this new type of property and enables the introduction of digital property into the regulated flows of the economy from June 30, 2021. In addition to the Law on Digital Property, amendments to the tax laws regulating the tax treatment of digital property have been adopted. Taxation of cryptocurrencies depends on the method of acquisition, if they are received as a gift, they are taxed at the rate at

<sup>1</sup> [teodor.petrovic@efb.ues.rs.ba](mailto:teodor.petrovic@efb.ues.rs.ba)

<sup>2</sup> [ljiljana.tanasic@efb.ues.rs.ba](mailto:ljiljana.tanasic@efb.ues.rs.ba)

which gifts are taxed, if they are earned by trading or mining, they are treated as capital gains and are taxed at a rate of 15%. The adoption of the Law on Digital Assets in BiH would enable the entry of digital assets into traditional cash flows, but the essential question remains how to tax the entry of crypto-assets into the economy. In other words, without the adoption of an explicit tax regime in this area, it is not realistic to expect BiH to become a fertile ground for the introduction of this form of property in cash and capital flows.

**Key words:** digital assets, cryptocurrencies, value added tax, direct taxes, indirect taxes

## UVOD

Nove tehnologije, podržane napretkom u šifrovanju i računarskom radu na mreži, pokreću promjene u globalnoj ekonomiji uključujući razmjenu dobara, usluga i imovine. Pojava digitalnih valuta značajna je u sistemu privatnog sektora koje, u mnogim slučajevima, olakšavaju međusobnu razmjenu zaobilazeći tradicionalne centralne klirinške kuće. Istovremeno, digitalne valute predstavljaju i rizike u pogledu privatnosti, sigurnosti, jer predstavljaju potencijalna sredstva za pranje novca, finansiranje terorizma, utaju poreza, prevare, a postoji i vjerovatnoća njihovog uticaja na finansijsku stabilnost i monetarnu politiku. Kriptovalute su, kao podvrsta digitalnih valuta, konvertibilne i decentralizovane i zasnovane su na specifičnoj tehnologiji distribuirane glavne knjige. One izlaze iz okvira tehnološke industrije i polako se šire u segment maloprodaje, veleprodaje i finansijskih usluga. Drugim riječima, postaju sve priznatije sredstvo plaćanja, jer su uzburkale tradicionalne finansije zbog jedne od njihovih najatraktivnijih osobina, a to je sposobnost transfera novca preko granica sa malo ili bez ikakvih troškova.

U najvećem broju zemalja kriptovalute još uvek nisu predmet sveobuhvatne legislative, posebno privatnog prava koje reguliše međusobne odnose transaktora. Pitanje pravne prirode digitalnih valuta je složeno i dosadašnje pravne tekovine ne mogu ih svrstati u poznate vrste imovine. Bosna i Hercegovina (BiH), odnosno Republika Srpska (RS), Federacija BiH (FBiH) i Brčko distrikt nisu prepoznali digitalne valute i blockchain tehnologiju u svom zakonodavstvu, te po tom osnovu nisu direktno zabranili kupovinu i prodaju kriptovaluta, što bi značilo da se njima može trgovati. Međutim, ograničenja ipak postoje. Zakon o unutrašnjem platnom prometu predviđa isključivo konvertibilnu marku kao sredstvo plaćanja, a Zakon o Centralnoj banci BiH (CBBiH) propisuje konvertibilnu marku kao jedino zakonsko sredstvo plaćanja unutar BiH i stav je CBBiH da kriptovalute nisu novac, odnosno valuta, jer nemaju sve potrebne elemente da bi se tako i tretirale. Slično određenje je i kod značajnog broja nacionalnih centralnih banaka, što je i razumljivo, s obzirom na to da pravna regulativa nije ispratila razvoj kriptovaluta, tako da posljedično i ne možemo kriptovalute smatrati zakonskim sredstvom plaćanja. Međutim, neke razvijene zemlje su ipak napravile značajan iskorak, pa se mogu vidjeti platne kartice i bankomati za kriptovalute, mada ih i dalje ne prepoznaju kao novac.

Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD) je u analizi poreskog tretmana kriptovaluta za 2020. godinu zaključila da ne postoji unificirano zakonodavstvo i unificirano rješenje u razvijenim zemljama, iako se, u određenoj mjeri, u tim zemljama već počelo sa regulacijom kriptovaluta i procesom rudarenja, jer je ova problematika, kod njih, mnogo značajnija nego u BiH. Zakon o porezu na dohodak RS propisuje da je sve oporezivo osim dohotka koji je izričito izuzet od oporezivanja. Zakon o porezu na dohodak FBiH nije prepoznao ovu vrstu prihoda kao predmet oporezivanja niti u jednoj kategoriji prihoda (prihodi od samostalnog rada, prihodi od nesamostalnog rada, kapitalnih ulaganja, prihodi od imovine), iako bi nazivi nekih kategorija mogli sugerisati drugačije. Sličan situacija je i u Brčko distriktu BiH. Takođe, Uprava za indirektno oporezivanje BiH (UIO) zauzela je stav da se trgovina kriptovalutama, kao i usluge rudarenja, ne smatraju prometom koji podliježe PDV-u.

Kriptovalute i poslovanje sa kriptovalutama u BiH nije uređeno i cilj ovoga rada je pregled trenutnog stanja i prijedlog rješenja poreskopavnog normiranja digitalne imovine. Predložena rješenja oslanjaju se na praksu razvijenih država koje su značajno napredovale u ovoj oblasti. Ipak, treba naznačiti da su rizici transakcija sa kriptovalutama značajni i čini se da regulatorni organi prilaze oprezno ovom pitanju. S jedne strane, postoji opasnost da se prerano i pretjerano intervenisanje pretvori u kočnicu razvoja novih tehnologija u oblasti platne infrastrukture i finansijskih tržišta. S druge strane, nedostatak pravnog okvira bi mogao da obeshrabri inovatore i odvraća ih od primjene novih tehnologija. Zbog toga regulatorni organi,

kao što su CBBiH, Uprava za indirektno oporezivanje, poreske uprave entiteta i Brčko distrikta BiH, nastoje da izbjegnu regulatorni rizik i odugovlače sa donošenjem pravne regulative, kako bi sagledale moguće koristi od tehnologija zasnovanih na distribuiranim knjigama. Ipak, poreski tretman kriptovaluta sve više se harmonizuje u režimu poreza na imovinu, uz obaveze utvrđivanja kapitalnih dobitaka ili gubitaka od transakcija kriptovalutama, umesto povoljnijeg režima koji se primenjuje na trgovinu valutama.

### 3. PORESKA IDENTIFIKACIJA KRIPTVALUTA U BOSNI I HERCEGOVINI

Podjela nadležnosti između BiH i njezinih entiteta definisana je Ustavom BiH (čl. III st. 3, t. a), Aneksom IV Opšteg okvirnog sporazuma za mir u BiH i Amadmanom I, dok je monetarna politika u isključivoj nadležnosti institucija BiH. Entiteti BiH su dio svog izvornog fiskalnog suvereniteta prenijeli na zajedničke institucije, kada je formirana Uprava za indirektno oporezivanje 2005. godine, a zadržali izvorni fiskalni suverenitet u sferi direktnih poreza (Vasiljević Poljašević, 2019: 1260). Zakon o CBBiH ustanovio je konvertibilnu marku (KM) kao jedino zakonsko sredstvo plaćanja i nije (pravno) moguće razmijeniti kriptovalute za KM, što se može vidjeti iz kursne liste koju izdaje CBBiH. CBBiH ne raspolaže informacijama o rasprostranjenosti tržišta i upotrebi kriptovalute bitcoin ili neke druge digitalne valute u BiH (Petrović, Tanasić, 2021: 3). U Saopštenju CBBiH iz 2018. godine (<https://www.cbbh.ba/press/AllNews>) naznačava se da kriptovalute ne funkcionišu kao tipična valuta, ne izdaje ih centralna banka, oslanjaju se na protokol mreže računar prema računaru (P2P) baziran na internetu, građani su slobodni raspolagati svojim novcem na način na koji žele, u skladu sa vlastitim odlukama, ali je preporučljivo da imaju u vidu da je investiranje u kriptovalute podložno većim rizicima od investiranja u druge instrumente. U odnosu na druge nacionalne banke koje su zauzele negativan stav prema kriptovalutama, CBBiH je zauzela neutralan stav. Naime, u BiH ne postoji zakon ili druga vrsta propisa koja reguliše kriptovalute i ne priznaje im se status novca. Zbog nedostatka regulative promet kriptovaluta se odvija na tržištu koje nije u domenu poreskih organa, dok zakon o porezu na dohodak, zakon o porezu na dobit i zakon o porezu na dodatu vrijednost ne uređuje ovu oblast u BiH, tj. entitetima i Brčko distriktu. Po tom osnovu može se zaključiti da sticanje, držanje i trgovanje kriptovalutama u BiH nije zabranjeno, međutim nije ni definisano i sva pravna lica koja se odluče poslovati kriptovalutama u BiH posluju na sopstveni rizik, i tu se ne misli samo na finansijski rizik, već i rizik koji nosi poslovanje koje je suprotno propisima (Unija Smart Accounting, 2018).

Zakon o porezu na dodatu vrijednost BiH ("Sl. glasnik BiH", br. 9/2005, ... , 33/2017), u čl. 3, propisuju da je predmet oporezivanja PDV-om isporuka dobara i pružanje usluga koje poreski obveznik izvrši uz naknadu, u okviru obavljanja djelatnosti, kao i uvoz dobara u BiH. Promet dobara je, u smislu odredbi čl. 4 st. 1 Zakona, prenos prava raspolaganja nad materijalnim stvarima licu koje tim dobrima može raspolagati kao vlasnik. Čl. 8. stav 1 Zakona propisano je da su promet usluga svi poslovi i radnje u okviru obavljanja djelatnosti koji nisu promet dobara iz čl. 4 do čl. 7. Kriptovalute po svojoj suštini, predstavljaju virtuelni novac, koji nije odobren od strane nadležnih državnih organa, tj. ne predstavljaju zakonsko sredstvo plaćanja. Imajući u vidu odredbe Zakona, kojima se uređuje predmet oporezivanja PDV-om, kao i suštinu kriptovaluta, prodaja ovih valuta nije predmet oporezivanja budući da naknada koja se po tom osnovu ostvaruje ne predstavlja naknadu za oporezivi promet dobara ili usluga. Kupovina kriptovaluta ne predstavlja avansno plaćanje, pošto kupovina kriptovaluta ne predstavlja naknadu za određeni budući promet dobara i usluga. Prilikom prodaje kriptovalute nije poznato koja će dobra, odnosno usluge, biti isporučena i po kojoj će se poreskoj stopi oporezovati (Unija Smart Accounting, 2018).

Prema Zakonu o porezu na dohodak Republike Srpske ("Sl. glasnik RS", br. 60/2015, ... , 119/2021), čl. 31 do čl. 35, u dohodak od kapitala naznačava prihode koji se smatraju prihodima od kapitala, dok se kriptovalute, po svojoj suštini, ne mogu "svrstati" ni pod jednu kategoriju koja je navedena. Prema Zakonu o porezu na dohodak Federacije BiH ("Sl. novine FBiH", br. 10/2008, ..., 30/2018), čl. 21 dohodak od imovinskih prava i čl. 22 dohodak od ulaganja kapitala, kriptovalute se ne mogu "svrstati" u kategoriju prihoda od kapitala ili kapitalnih dobitaka. Prihodi od prodaje kriptovaluta, s aspekta Zakona o porezu na dohodak RS, najbliže bi mogli biti predmetu oporezivanja porezom od samostalnih djelatnosti po stopi od 10% i ova vrsta prihoda bi ulazila u zbir prihoda koji predstavljaju predmet oporezivanja porezom na dohodak građana.



U julu 2018. godine stupila je na snagu Direktiva (EU) 2018/843 Evropskog parlamenta i Savjeta o izmjeni Direktive (EU) 2015/849 o sprečavanju korišćenja finansijskog sistema u svrhu pranja novca ili finansiranja terorizma i o izmjeni direktiva 2009/138/EZ/EU (AMLD 5) po osnovu koje su zemlje članice (bile) u obavezi da svoje zakone usklade do 20.01.2020. godine (Vasiljević Poljašević, B. 2019: 1260). Ovim je postavljen strožiji okvir za evropske finansijske nadzornike u smislu regulisanja sfere poslovanja sa kriptovalutama, dok dozvoljenost i upotreba kriptovaluta u BiH nije do danas (6.09.2021.) određena, odnosno nije zakonski uređena.

#### 4. OPOREZIVANJE KRIPTOVALUTA U ZEMALJAMA OKRUŽENJA

Status kriptovaluta varira od zemlje do zemlje i podložan je čestim izmjenama. Neke države bitcoin smatraju proizvodom, neke imovinom, a neke finansijskim instrumentom.

Poreska uprava Republike Hrvatske (PURH) izdala je tumačenje da bitcoin ne potpada niti pod jednu zakonom regulisanu kategoriju sredstava plaćanja, te da prema čl. 21. Zakona o Hrvatskoj narodnoj banci (NN, 75/08, 54/13, 47/20) i čl. 4. Zakona o deviznom poslovanju (NN, 96/03, 140/05, 132/06, 150/08, 92/09, 133/09, 153/09, 145/10, 76/13, 52/21), bitcoin ne predstavlja novac, niti sredstvo plaćanja u RH, niti stranu valutu odnosno strano sredstvo plaćanja. Takođe, oslanjajući se na stav Hrvatske narodne banke (HNB), PURH ističe da vrijednost bitcoina ne odražava vrijednost novca koji je za njega primljen i da bitcoin ne može biti ni elektronski novac u smislu čl. 2. st. 2. Zakona o elektronskom novcu (NN 64/18). Sa druge strane, za potrebe oporezivanja PDV-om bitcoin se može smatrati prenosivim instrumentom u finansijskoj transakciji u smislu čl. 40. st. 1. t. d) Zakona o PDV-u (NN 73/13, 99/13, 148/13, 153/13, 143/14, 115/16, 106/18, 121/19, 138/20) i oslobođenje od plaćanja PDV-a iz toga člana se može primijeniti na transakcije, uključujući posredovanje u vezi s virtuelnim valutama, kao što je bitcoin. Drugim riječima, od 19.03.2018. godine pitanje oporezivanja kriptovaluta u Hrvatskoj je razriješeno na način da se na dohodak ostvaren po osnovi trgovanja kriptovalutama **plaća porez** na dohodak **po osnovi kapitalnih dobitaka**, po stopi od 12%, budući da se radi o dobitku po osnovi kupoprodaje te valute, što je ekvivalent instrumentima tržišta novca.

U Republici Sloveniji se, u skladu sa Zakonom o porezu na dohodak, porez na dohodak na kapitalne dobitke od otuđenja imovine ne plaća (čl. 32. st. 1. ZDoh, Uradni list RS, št. 13/11 ... 28/19), pa se ne plaća ni porez na dohodak u slučaju otuđenja digitalnih valuta (bitcoina). U slučaju da se do sticanja bitcoina dolazi rudarenjem, tada dohodak treba oporezivati kao drugi dohodak (čl. 105. ZDoh). Primici ostvareni trgovanjem virtuelnim valutama ili rudarenjem koje fizička lica ostvaruje u sklopu svoje samostalne djelatnosti oporezuju po istim principima kao i ostale samostalne djelatnosti, isti principi koji vrijede za oporezivanje dobiti pravnih lica. Slovenački zakon o porezu na dobit (ZDDPO, Uradni list RS, št. 117/06, ... 66/19) nema posebne odredbe o oporezivanju prihoda ostvarenih trgovanjem virtuelnim valutama i vrijede opšti principi za određivanje osnovice poreza na dobit. S obzirom da to nije slučaj sa dobitima od prodaje virtualnih valuta, ovi dobitci trebaju da se oporezuju kao i svi ostali. Može se zaključiti da se transakcije virtuelnim valutama u Sloveniji oporezuju direktnim porezima na različite načine u zavisnosti od načinu ostvarivanja dohotka/dobiti, kao i pravnog svojstva lica koja te dobitke ostvaruje. Može se plaćati porez na dohodak od nesamostalnog rada, porez na dohodak od samostalne djelatnosti, porez na drugi dohodak (rudarenje) ili porez na dobit. Jedino se na kapitalni dohodak od prodaje imovine koji ostvaruje fizičko lice ne plaća porez, ako pritom nije riječ o ostvarivanju dohotka u sklopu samostalne djelatnosti.

Zakonom o digitalnoj imovini Republike Srbije (Sl. glasnik RS, br. 153/2020) uređeno je: 1) izdavanje i sekundarno trgovanje digitalnom imovinom, 2) pružanje usluga povezanih sa digitalnom imovinom, 3) založno i fiducijarno pravo na digitalnoj imovini, 4) nadležnost Komisije za hartije od vrednosti i Narodne banke Srbije i 5) nadzor nad primjenom odnosnog zakona. **Digitalna imovina** je definisana kao digitalni zapis vrijednosti koji se može digitalno kupovati, prodavati, razmjenjivati ili prenositi i koji se može koristiti kao sredstvo razmjene ili u svrhu ulaganja, pri čemu digitalna imovina ne uključuje digitalne zapise valuta koje su zakonsko sredstvo plaćanja i drugu finansijsku imovinu koja je uređena drugim zakonima (čl. 2, st. 1 t. 1). Zakon definiše dvije vrste digitalne imovine, i to: virtuelne valute i digitalne tokene. Virtuelna valuta je vrsta digitalne imovine koju nije izdala i za čiju vrijednost ne garantuje centralna banka, niti drugi organ javne vlasti, koja nije nužno vezana za zakonsko sredstvo plaćanja i nema pravni status

novca ili valute, ali je fizička ili pravna lica prihvataju kao sredstvo razmjene i može se kupovati, prodavati, razmjenjivati, prenositi i čuvati elektronski. Digitalni token je vrsta digitalne imovine koja označava bilo koje nematerijalno imovinsko pravo, koje u digitalnoj formi predstavlja jedno ili više drugih imovinskih prava, što može uključivati i pravo korisnika digitalnog tokena da mu budu pružene određene usluge (čl. 2, st. 1. t. 2-3). **Navedeni zakon je stupio na snagu 30.06.2021. godine sa pratećim podzakonskim aktima, Odlukama** o načinu izračunavanja minimalnog kapitala i izvještavanju o minimalnom kapitalu pružaoca usluga povezanih s virtuelnim valutama ("Sl. glasnik RS", broj 49/21), sprovođenju odredaba Zakona o digitalnoj imovini koje se odnose na davanje dozvole za pružanje usluga povezanih s virtuelnim valutama i saglasnosti Narodne banke Srbije ("Sl. glasnik RS", broj 49/21), uslovima upravljanja informaciono - komunikacionim sistemom pružaoca usluga povezanih s virtuelnim valutama ("Sl. glasnik RS", broj 49/21), sadržini Registra pružalaca usluga povezanih s virtuelnim valutama i bližim uslovima i načinu vođenja tog registra ("Sl. glasnik RS", broj 49/21), sadržini i formi evidencije koju vodi pružalac usluga povezanih s virtuelnim valutama koji drži novčana sredstva, odnosno virtuelne valute korisnika ("Sl. glasnik RS", broj 49/21), bližim uslovima i načinu davanja i oduzimanja saglasnosti za pružanje usluga povezanih s virtuelnim valutama u stranoj državi ("Sl. glasnik RS", broj 49/21), obavljanju plaćanja u devizama u vezi s transakcijama s digitalnom imovinom ("Sl. glasnik RS", broj 49/21), i bližim uslovima i načinu vođenja Evidencije imalaca virtuelnih valuta ("Sl. glasnik RS", broj 49/21). U setu poreskih zakona koji su pratili Zakon o digitalnoj imovini u Republici Srbiji izmijenjeni su i Zakon o porezu na dohodak građana (ZPDG, Sl. glasnik RS, br. 24/2001, ...44/21) i Zakon o porezu na dobit pravnih lica (ZPDPL, Sl. glasnik RS, br. 25/2001, ... 153/2020), tj. izmijenjena je poreska obaveza na kapitalni dobitak kako fizičkih tako i pravnih lica. Izmjenama ZPDG predviđena su poreska oslobođenja za obveznika koji novčana sredstva ostvarena prodajom digitalne imovine uloži u osnovni kapital privrednog društva, odnosno u kapital investicionog fonda. Poreska stopa koja se primjenjuje na kapitalni dobitak fizičkih lica u skladu sa Zakonom o porezu na dohodak građana je 15%. Prihod od kapitalnih dobitaka, uključujući kapitalne dobitke ostvarene prodajom digitalne imovine, se ne uključuje u osnovicu za obračun godišnjeg poreza na dohodak građana. Rješenje u Zakonu o porezu na dobit pravnih lica predviđa da se za određivanje kapitalnih dobitaka pravnih lica koristi nabavna cijena digitalne imovine koju obveznik dokumentuje kao stvarno plaćenu, odnosno ukoliko je digitalna imovina stečena tzv. rudarenjem, nabavna cijena je vrijednost digitalne imovine iskazana u poslovnim knjigama obveznika, u skladu sa MRS/MSFI, odnosno MSFI za MSP i usvojenim računovodstvenim politikama. Međutim, navedeni računovodstveni propisi ne sadrže jasna pravila u pogledu evidentiranja digitalne imovine u poslovnim knjigama. Kapitalni dobitci ostvareni prodajom digitalne imovine ne ulaze u poresku osnovicu za porez na dobit pravnih lica, ukoliko su novčana sredstva od te prodaje uložena u istom poreskom periodu u osnovni kapital rezidentnog obveznika, odnosno investicionog fonda čiji se centar poslovnih i investicionih aktivnosti nalazi na teritoriji Srbije. Porezom na kapitalni dobitak se oporezuje kapitalna dobit ostvarena prodajom digitalne imovine, osim ako se ona nabavlja isključivo za potrebe trgovanja. Znači, ko se bavi trgovanjem, njemu se dobitak od transakcija uključuje u dobit i oporezuje porezom na dobit. Zakonom je predviđeno i da se vrši prelamanje dobitaka i gubitaka od prodaje imovine kada se utvrđuje kapitalni gubitak, a poreska stopa za porez na dobit pravnih lica iznosi 15%.

## 5. POTENCIJALNA PRAVNA LEGISLATIVA PORESKE IDENTIFIKACIJE DIGITALNE IMOVINE U BOSNI I HERCEGOVINI

Kriptovalute zauzimaju sve značajniju ulogu u svjetskim tokovima novca i kapitala i privreda BiH ne bi trebalo da predstavlja izuzetak. Prema Saopštenju CBBiH iz 2018. godine, ne postoje podaci o obimu i vrijednosti digitalne imovine, a nema ni pravnog okvira u BiH za kriptovalute. CBBiH smatra da je konzervativan pristup kriptovalutama optimalan i nastavlja pažljivo da prati trendove i stavove centralnih banaka u svijetu, Odbora za finansijsku stabilnost (FSB), Banke za međunarodna poravnanja (BIS), Međunarodnog monetarnog fonda (MMF) i Evropske centralne banke (ECB).

Donošenjem odgovarajuće regulatorne i fiskalne politike, usklađene sa najboljom svjetskom praksom, digitalna imovina mogla bi da bude "novi" izvor kapitala u privredu BiH. Međutim, pod pretpostavkom da u BiH postoji aktivno tržište digitalne imovine, pitanje je kako ovu imovinu uključiti u tokove novca i tokove kapitala, motivisati građane i pravna lica da je konvertuju u novčana sredstva, razmijene za realnu imovinu ili ulože u privredu. Iako poreskim zakonima digitalna imovina nije trenutno regulisana, to ne

znači da se ona ne bi mogla, na neki način, oporezovati (Trivić, 2021). Međutim, bez izmjena poreskog zakonodavnog okvira tretman digitalne imovine, u sadašnjim uslovima u BiH, bio bi nepovoljan, odnosno kod oporezovanja bi postojala pravna nesigurnost i neodređen poreski tretman.

Bosna i Hercegovina u nekim segmentima već značajno kasni za ostalim državama u regionu, međutim prvo treba da se fokusira na definisanje jasnih regulacija i donošenje adekvatnih poreskih i drugih zakona. BiH je, naime, u zaostatku ne samo kada je u pitanju proces digitalizacije javnih usluga, već i zbog činjenice da kasni u implementaciji rješenja koja bi omogućila korištenje kriptovaluta. Ova oblast u BiH još nije regulisana, a problem je i pitanje nadležnosti, s obzirom na to da su novčane transakcije i platni promet na nivou entiteta, a CBBiH i njena valuta na nivou države. Zakona o digitalnoj imovini u BiH, koji se može očekivati u budućnosti, po ugledu na Zakon o digitalnoj imovini u Srbiji, trebao bi se odnositi na: 1) izdavanje i sekundarno trgovanje digitalnom imovinom, 2) pružanje usluga povezanih sa digitalnom imovinom, 3) založno i fiducijarno pravo na digitalnoj imovini, 4) nadležnost Komisije za hartije od vrijednosti i CBBiH i 5) nadzor na primjenom zakona. Pored kriptovaluta, kao što je bitcoin, čija vrijednost prolazi kroz različite cikluse na tržištu, tu su i digitalni tokeni vezani za određene infrastrukture ili proizvode i takozvani "stable coins" čija vrijednost je stabilna i često vezana za tradicionalne fiducijarne (tzv. fiat) valute.

Poreski tretman digitalne imovine u BiH, entitetima i Brčko distriktu BiH, prema sadašnjoj poreskopravnoj legislativi (Zakon o porezu na dohodak i porezu na dobit Republike Srpske, Zakon o porezu na dohodak i porezu na dobit Federacije BiH i Zakon o porezu na dohodak i porezu na dobit Brčko distrikta) nije regulisan i neohodna je izmjena navedenih zakona, u dijelu koji se odnosi na kapitalne dobitke i gubitke, gdje bi se umjesto riječi "ostala imovina" eksplicitno naznačila "digitalna imovina". Izmjenama i dopunama zakona o porezu na dohodak građana, fizička lica, koja ostvare dohodak prodajom ili prenosom digitalne imovine za neku drugu vrstu imovine za novčanu ili nenovčanu naknadu, stekla bi obavezu da obračunaju, prijave i uplate porez na kapitalni dobitak. Stopa poreza na kapitalni dobitak primjenjivala bi se na pozitivnu razliku između prodajne i nabavne cijene, a ne na cjelokupnu prodajnu vrijednost, i ostvareni kapitalni dobitak od prodaje ili prenosa digitalne imovine ne bi ulazio u osnovicu godišnjeg poreza na dohodak građana. Pri tome poreski podsticaji u vezi transakcija sa kriptoimovinom, prema iskustvima drugih zemalja, mogli bi se odnositi na umanjenje već nastale poreske obaveze na kapitalne dobitke, ako bi se novčana sredstva ostvarena od prodaje digitalne imovine uložila u osnovni kapital privrednog društva čiji se centar poslovnih i investicionih aktivnosti nalazi na teritoriji BiH. Naime, ako bi fizičko lice sredstva (ili dio novčanih sredstava) od prodaje digitalne imovine uložilo u određenom roku, npr. u roku od tri mjeseca, poresko oslobođenje bi iznosilo, npr. 50%, dok bi, npr. za ulaganje od prodaje digitalne imovine u roku od 12 mjeseci pravo na povraćaj plaćenog poreza iznosio 50%, uz uslov da privredno društvo ne smanji registrovano ulaganje u naredne, npr. dvije kalendarske godine.

Kod pravnih lica, ostvareni kapitalni dobitak prodajom digitalne imovine uključivao bi se u poresku osnovicu poreza na dobit pravnih lica. Međutim, ukoliko bi pravno lice uložilo sredstva od prodaje digitalne imovine u osnovni kapital društva, u tom slučaju ne bi uključivalo kapitalnu dobit u osnovicu poreza na dobit, uz uslov da je ulaganje izvršeno u istom poreskom periodu kada je pravno lice prodalo digitalnu imovinu. Pravna lica koja se bave isključivo preprodajom digitalne imovine i za tu djelatnost imaju dozvolu za pružanje usluga, u vezi sa digitalnom imovinom, ne bi utvrđivala kapitalni dobitak od prodaje digitalne imovine.

Uprava za indirektno oporezivanje BiH (UIO), zauzela je stav da se trgovanje kriptovalutama, kao i usluge rudarenja, ne smatra prometom koji podliježe PDV-u. S obzirom na činjenicu da bitcoin ili druge virtuelne valute, sa aspekta BiH propisa, nisu dobro, niti su novac koji se koristi kao zakonsko sredstvo plaćanja, u tom smislu ga treba posmatrati kao prenosivi finansijski instrument, koji omogućava ispunjenje novčane obaveze, zbog čega se na transakcije bitcoinima ili drugim kriptovalutama treba gledati kao na promet finansijskih usluga koji je oslobođen obračunavanja i plaćanja PDV, shodno čl. 25 stav 1 tačka 4 alineja b) Zakona o PDV-u („Sl. glasnik BiH”, br. 9/05, ... 33/17). Dakle, sve transakcije koje se obavljaju sa virtuelnim valutama, uključujući i posredovanje uz navedene transakcije, su oslobođene obračunavanja i plaćanja PDV, shodno navedenim odredbama Zakona i Pravilnika o primjeni Zakona o porezu na dodatu vrijednost („Sl. glasnik BiH“, br. 93/05, ... 44/20). To znači da obveznici koji obavljaju ove transakcije nemaju pravo na odbitak ulaznog PDV-a sa faktura dobavljača dobara ili usluga koje koriste za ove djelatnosti, budući da se radi o djelatnosti koja ne podliježe plaćanju PDV-a, shodno članu 32. Zakona.

Takođe, samo rudarenje/kopanje ne predstavlja promet od strane lica ili udruženja koje rudari, u smislu člana 3. Zakona, ali prodaja izrudarenih virtuelnih valuta ili njihov prenos licima koja su investirala, predstavlja promet, ali promet koji je oslobođen plaćanja PDV-a, shodno čl. 25 stav 1 tačka 4 Zakona o PDV-u. S obzirom na to da se rudarenje ne smatra prometom, lica koja obavljaju ovu djelatnost nisu u obavezi da se registriraju u sistem PDV-a, a samim tim nemaju ni pravo na odbitak PDV-a koji je iskazan na fakturama dobavljača skupocjene opreme, bilo da je nabavljena u BiH ili uvozena iz inostranstva, niti na odbitak PDV-a koji je iskazan na računima za potrošenu električnu energiju (proces rudarenja zahtijeva veliku količinu električne energije) i sl.

Poreske uprave Brčko Distrikta, Federacije BiH i Republike Srpske, kao i relevantna Ministarstva, nisu zauzeli javni stav na temu oporezivanja digitalne imovine, nisu još prepoznali kriptovalute i blockchain kroz lokalno zakonodavstvo. Međutim, nije zabranjena kupovina/prodaja kriptovaluta, što znači da se kriptovalutama može trgovati i kriptovalute, tokeni i pametni ugovori (tzv. "smart contracts") nisu nelegalni u BiH, odnosno digitalna imovina se tretira kao i bilo kakva druga imovina. Po tom osnovu prva kripto mjenjačnica u Bosni i Hercegovini osnovana je 2018. godine, pod nazivom Balkan Crypto Exchange, brend kompanije Digital Assets Management d.o.o. (BCX) sa sjedištem u Banja Luci, a radi se o prvoj platformi za kupovinu, prodaju, razmjenu, trgovanje, pohranu i upravljanje digitalnom imovinom odnosno kriptovalutama (<https://bcx.ba/>). BCX je berzanska platforma koja klijentima nudi digitalne novčanike, omogućava trgovinu kriptovalutama, tokenima i pametnim ugovorima, kao i mogućnost razmjene digitalne imovine za zvaničnu valutu u BiH, konvertibilnu marku. Vodeći se činjenicom da je digitalna imovina postala sastavni dio svjetskog tržišta i da, sve intenzivnije, utiče na tokove i funkcionisanje tržišta novca i tržišta kapitala, ali i samu percepciju vrijednosti, odnosno njenog posjedovanja i prenosa, potrebno je uvesti i izmjene/dopune Zakona o CBBiH, kao i Zakona o unutrašnjem platnom prometu kojima bi se na nedvosmislen način odredile kriptovalute, uredila registracija subjekata koji se bave poslovima u vezi sa kriptovalutama, ali i definisao njihov regulator, uredila razmjena kriptovaluta, kao i brojna druga otvorena pitanja u vezi sa istim (Vasiljević Poljašević, 2019: 1265-1266).

## ZAKLJUČAK

Virtuelne valute su relativno nov fenomen nastale u odsustvu efikasne regulative. One kombinuju svojstva valuta, roba i platnih sistema, a njihova klasifikacija kao jednog ili drugog ima implikacije na njihov pravni i regulatorni tretman. Pronalaženje dosljedne klasifikacije za kriptovalute, čak i unutar iste jurisdikcije, pokazalo se teškim, jer ih različita nadležna tijela mogu ih klasifikovati prema svojim političkim prioritetima. Ova razlika u postupanju unutar i među jurisdikcijama može otežati koordinaciju i može dovesti do nedosljednosti. Regulatori su počeli da se bave izazovima, koristeći različite pristupe u velikom broju zemalja i odgovori su uključivali tumačenja primenljivosti važećeg zakonodavstva za virtuelne valute, izdavanje upozorenja potrošačima, nametanje zahtjeva za licenciranje određenim učesnicima sa virtuelnim valutama, zabranu finansijskim institucijama da se bave ovim transakcijama, zabranu upotrebe a i krivično gonjenje prekršilaca. U Bosni i Hercegovini ova oblast nije regulisana, a nije ni zabranjena, dok je CBBiH zauzela neutralan stav.

Zemlje u najbližem okruženju poreskoppravnu regulativu digitalne imovine, odnosno kriptovaluta riješile su na različite načine. U Republici Sloveniji na kapitalni dobitak koje je fizičko lice ostvarilo prodajom virtuelnih valuta (uključujući kriptografske tokene), ako se one ne smatraju pokretnom imovinom, poput hartija od vrijednosti i udjela u kompanijama, zadrugama i drugim oblicima organizovanja i investicionih kupona, i derivata finansijski instrument, porez na dohodak se ne plaća pod uslovom da fizičko lice ne ostvaruje takav prihod u vezi sa obavljanjem djelatnosti. Fizičko lice koje ostvaruje prihod od trgovine virtuelnim valutama tokom obavljanja djelatnosti utvrđuje poresku osnovicu od prihoda od djelatnosti na jedan od sljedećih načina: (a) uzimajući u obzir stvarne prihode i rashode, ili (b) uzimajući u obzir standardizovane troškove.

U Republici Hrvatskoj, **trgovanje kriptovalutama smatra se finansijskom transakcijom, pa se na dohodak ostvaren po osnovu trgovanja kriptovalutama plaća porez na dohodak po osnovi kapitalnih dobitaka**, budući se radi o dobitku po osnovi kupoprodaje te valute, što je ekvivalent instrumentima tržišta

novca. Porez se plaća na razliku između nabavne i prodajne cijene umanjenoj za potencijalne troškove trgovanja. **Porez se plaća po stopi od 12%, a potom se uvećava za dodatni neposredni porez, tj. prirez nadležne opštine/grada**, dakle, od 19.03.2018. godine razjašnjeno je pitanje oporezivanja kriptovaluta u Hrvatskoj.

Zakonu o digitalnoj imovini u Republici Srbiji stupio je na snagu 30.06.2021. godine, čime je obezbjeđena pravna sigurnost za investitore i korisnike digitalne imovine, definisani su osnovni pojmovi, regulisana je oblast izdavanja, trgovine i pružanja različitih usluga povezanih sa digitalnom imovinom i predviđene dvije vrste, virtualna valuta i digitalni token. Virtualne valute su zapravo ono što ljudi doživljavaju kao kriptovalute, iako se u Zakonu taj izraz ne koristi. Digitalni tokeni su vrlo slični kriptovalutama, koriste istu tehnologiju i posebno su značajan vid alternativnog finansiranja mladih i inovativnih kompanija i startapova. Nadzorni organi u Srbiji su Narodna banka Srbije i Komisija za hartije od vrednosti. Fizička lica dužna su da plate porez od 15 % na kapitalnu dobit prilikom prodaje kriptovaluta.

U BiH, odnosno njenim entitetima i Brčko distriktu, neophodno je na jedinstven način definisati digitalne valute (da li su nematerijalna imovina, zalihe, novac ili dr.) u skladu sa MSFI. Polazno rješenje moglo bi biti oporezivanja kriptovaluta i njihovih transakcija, a legislativom bi se harmonizovali različiti poreski tretmani unutar BiH u sistemu direktnih i indirektnih poreza. Na ovaj način kriptovalute bi se uvele u legalne monetarne tokove, uvećali bi se javni prihodi po osnovu direktnih poreza, a kriptovalute zamjenom u fiat novac bile bi izvor kapitala za privredu, čime bi se regulisao poreski tretman i pravna sigurnost. Pri tome, uporedni, naredni ili korak prije bio bi izmjena i/ili dopuna Zakona o CBBiH i Zakona o unutrašnjem platnom prometu kojim bi se odredile kriptovalute, omogućio njihov ulazak u tradicionalne novčane tokove, uredila registracija subjekata koji se bave poslovanjem sa kriptovalutama, definisao regulator i sl. Kriptovalute ne predstavljaju sistemski rizik za finansijsku stabilnost zbog njihove relativno ograničene tržišne vrijednosti i obima transakcija u odnosu na glavni finansijski sistem. Međutim, korišćenje kriptovaluta u većem obimu i stvaranje alternativnog sistema plaćanja koji je podložan nižim standardima, u smislu regulatornih zahtjeva, vremenom bi moglo da stvori značajan eroziju bankarskih prihoda od platnih usluga. Skoro fiksna ponuda kriptovaluta može imati za rezultat strukturnu deflaciju na isti način kao zlatni standard. Bez regulatornih mjera i drugih intervencija, kriptovalute će vjerovatno biti privlačnije za države gdje je povjerenje u monetarnu politiku na nižem nivou.

## LITERATURA

1. Balkan Crypto Exchange (BCX). <https://bcx.ba/>
2. Centralna banka Bosne i Hercegovine (CBBiH). <https://www.cbbh.ba/press/AllNews>
3. Čičin-Šain, N. (2017). Oporezivanje bitcoina. *Zbornik Pravnog fakulteta u Zagrebu*, 67(3-4). Zagreb. Preuzeto 2. jula 2021. sa <https://hrcak.srce.hr/186941>
4. Frankowski, E., Barański, P., & Bronowska, M. (2017). *Blockchain technology and its potential in taxes*. Deloitte. Preuzeto 5. jula 2021. sa [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl\\_Blockchain-technology-and-its-potential-in-taxes-2017-EN.PDF](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Blockchain-technology-and-its-potential-in-taxes-2017-EN.PDF)
5. He, D. et al. (2016). *Virtual Currencies and Beyond: Initial Considerations*. IMF Staff Discussion Note No. 16/03. Preuzeto 10. jula sa <https://www.imf.org/external/pubs/ft/sdn/2016/sdn1603.pdf>
6. Ibišević, E., Jašarević, H. (2021). *Bitcoin i kriptovalute – budućnost ili trend*. Preuzeto 7. jula 2012. sa <https://www.akta.ba/vijesti/bitcoin-i-kriptovalute-buducnost-ili-trend/130994>
7. Jovanić, T. (2021). *Kriptovalute kao novi izazov zaštite potrošača*. Preuzeto 7. jula 2021. sa <https://pravnofakultet.rs/wp-content/uploads/2021/06/20-Tatjana-Jovanic.pdf>
8. Mišljenje Porezne uprave. (2015). Preuzeto 2. jula 2021. sa [http://www.porezna-uprava.hr/HR\\_publicacije/Lists/misljenje33/Display.aspx?id=19252](http://www.porezna-uprava.hr/HR_publicacije/Lists/misljenje33/Display.aspx?id=19252)
9. *Odluka o bližim uslovima i načinu davanja i oduzimanja saglasnosti za pružanje usluga povezanih s virtualnim valutama u stranoj državi* ("Sl. glasnik RS", br. 49/21)
10. *Odluka o bližim uslovima i načinu vođenja Evidencije imalaca virtualnih valuta* ("Sl. glasnik RS", br. 49/21)
11. *Odluka o bližim uslovima i načinu vršenja nadzora nad pružaocem usluga povezanih s virtualnim valutama i izdavaocem i imaoce virtualnih valuta* ("Sl. glasnik RS", br. 49/21)
12. *Odluka o načinu izračunavanja minimalnog kapitala i izveštavanju o minimalnom kapitalu pružaoca usluga povezanih s virtualnim valutama* ("Sl. glasnik RS", br. 49/21)

13. *Odluka o obavljanju plaćanja u devizama u vezi s transakcijama s digitalnom imovinom* ("Sl. glasnik RS", br. 49/21)
14. *Odluka o sadržini i formi evidencije koju vodi pružalac usluga povezanih s virtuelnim valutama koji drži novčana sredstva, odnosno virtuelne valute korisnika* ("Sl. glasnik RS", br. 49/21)
15. *Odluka o sadržini Registra pružalaca usluga povezanih s virtuelnim valutama i bližim uslovima i načinu vođenja tog registra* ("Sl. glasnik RS", br. 49/21)
16. *Odluka o sprovođenju odredaba Zakona o digitalnoj imovini koje se odnose na davanje dozvole za pružanje usluga povezanih s virtuelnim valutama i saglasnosti Narodne banke Srbije* ("Sl. glasnik RS", br. 49/21)
17. *Odluka o uslovima upravljanja informaciono - komunikacionim sistemom pružaoca usluga povezanih s virtuelnim valutama* ("Sl. glasnik RS", br. 49/21)
18. Petrović, T. M., Ljiljana Ž. Tanasić, Lj. T. (2020). Kriptovalute kao nova tehnologija savremenog poslovanja - računovodstveni i poreski aspekti. *Zbornik radova Konferencije*, Vol. 7. Ekonomski fakultet Brčko. 18-33.
19. *Pravilnika o primjeni Zakona o porezu na dodanu vrijednost*, "Sl. glasnik BiH", br. 93/05, 21/06, 60/06, 6/07, 100/07, 35/08, 65/10 i 85/17)
20. Trivić, S. 2021. *Šta privreda Srbije može da očekuje od novog poreskog tretmana digitalne imovine?* Preuzeto 2. jula 2021. sa <https://biznis.telegraf.rs/it-biz/3314827-sta-privreda-srbije-moze-da-ocekuje-od-novog-poreskog-tretmana-digitalne-imovine>
21. Unija MF. (2018). Preuzeto 4. jula 2021. sa <https://unija.com/bs/kriptovalute-u-bosni-i-hercegovini/>
22. Unija Smart Accounting. (2018). *Kriptovalute u Bosni i Hercegovini*. Preuzeto 14. jula 2021. sa <https://unija.com/bs/kriptovalute-u-bosni-i-hercegovini/>
23. *Ustav BiH – Aneks IV Opšteg okvirnog sporazma za mir u BiH i Amandman I*. "Sl. glasnik BiH", br. 25/09.
24. *Ustav Republike Srpske*, "Sl. glasnik Republike Srpske", br. 21/92, 28/94, 8/96, 13/96, 15/96, 6/96, 21/96, 21/02, 31/02, 31/03, 98/03 i 115/05, 117/05, 48/11, 73/19.
25. Vasiljević Poljašević, B. (2019). Poreskoppravna regulativa kriptovaluta. *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Novom Sadu*, Vol. 4. 1255–1269.
26. *Zakon o CBBiH*. "Sl. glasnik BiH", br. 1/97, 29/02, 8/03, 13/03, 14/03, 9/05, 76/06 i 32/07)
27. *Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb (ZDDPO)*. "Uradni list RS", št. 117/06, 56/08, 76/08, 5/09, 96/09, 110/09 – ZDavP-2B, 43/10, 59/11, 24/12, 30/12, 94/12, 81/13, 50/14, 23/15, 82/15, 68/16, 69/17, 79/18 in 66/19. Preuzeto 19. jula 2021. sa [https://www.fu.gov.si/davki\\_in\\_druge\\_dajlatve/podrocja/davek\\_od\\_dohodkov\\_pravnih\\_oseb\\_ddpo/](https://www.fu.gov.si/davki_in_druge_dajlatve/podrocja/davek_od_dohodkov_pravnih_oseb_ddpo/)
28. *Zakon o deviznom poslovanju* (pročišćeni tekst). NN 96/03, 140/05, 132/06, 150/08, 92/09, 133/09, 153/09, 145/10, 76/13, 52/21. Preuzeto 19. jula 2021. sa <https://www.zakon.hr/z/77/Zakon-o-deviznom-poslovanja>
29. *Zakon o dohodnini Republika Slovenija*. "Uradni list RS", št. 13/11 – uradno prečišćeno besedilo, 9/12 – odl. US, 24/12, 30/12, 40/12 – ZUJF, 75/12, 94/12, 52/13 – odl. US, 96/13, 29/14 – odl. US, 50/14, 23/15, 55/15, 63/16, 69/17, 21/19 in 28/19. Preuzeto 19. jula 2021. sa <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina?urlurid=20192929>
30. *Zakon o elektroničkom novcu*. NN 64/18. Preuzeto 19. jula 2021. sa <https://www.zakon.hr/z/426/Zakon-o-elektroni%C4%8Dkom-novcu>
31. *Zakon o Hrvatskoj narodnoj banci* (pročišćeni tekst). NN 75/08, 54/13, 47/20. Preuzeto 19. jula 2021. sa <https://www.zakon.hr/z/590/Zakon-o-Hrvatskoj-narodnoj-banci>
32. *Zakon o porezu na dobit FBiH*. "Sl. novine FBiH", br. 15/2016 i 15/2020
33. *Zakon o porezu na dobit pravnih lica Republike Srbije*. "Sl. glasnik RS", br. 25/2001, 80/2002, 80/2002 - dr. zakon, 43/2003, 84/2004, 18/2010, 101/2011, 119/2012, 47/2013, 108/2013, 68/2014 - dr. zakon, 142/2014, 91/2015 - autentično tumačenje, 112/2015, 113/2017, 95/2018, 86/2019 i 153/2020
34. *Zakon o porezu na dobit RS*. "Sl. glasnik RS", br. 94/2015, 1/2017 i 58/2019
35. *Zakon o porezu na dobit Republike Srpske*. "Sl. glasnik RS", br. 94/2015, 1/2017 i 58/2019
36. *Zakon o porezu na dodanu vrijednost*. NN 73/13, 99/13, 148/13, 153/13, 143/14, 115/16, 106/18, 121/19, 138/20, na snazi od 01.01.2021. Preuzeto 19. jula 2021. sa <https://www.zakon.hr/z/1455/Zakon-o-porezu-na-dodanu-vrijednost>
37. *Zakon o porezu na dohodak*. "Sl. glasnik Brčko distrikta BiH", br. 60/2010, 14/2017 i 24/2020
38. *Zakonu o porezu na dohodak RS*. "Sl. glasnik RS", br. 60/2015, 5/2016 – ispr. 66/2018, 105/2019, 123/2020, 49/2021 i 119/2021
39. *Zakonu o porezu na dohodak FBiH*. "Sl. novine FBiH", br. 10/2008, 9/2010, 44/2011, 7/2013, 65/2013 i 13/2018

40. *Zakon o porezu na dodatu vrijednost BiH*. "Sl. glasnik BiH" br. 9/2005, 35/2005, 100/2008 i 33/2017
41. *Zakono porezu na dohodak građana Republike Srbije*. "Sl. glasnik RS", br. 24/2001, 80/2002, 80/2002 - dr. zakon, 135/2004, 62/2006, 65/2006 -ispr., 31/2009, 44/2009, 18/2010, 50/2011, 91/2011 -odluka US, 7/2012 -usklađeni din. izn., 93/2012, 114/2012 -odluka US, 8/2013 -usklađeni din. izn., 47/2013, 48/2013 -ispr., 108/2013, 6/2014 -usklađeni din. izn., 57/2014, 68/2014 -dr. zakon, 5/2015 -usklađeni din. izn., 112/2015, 5/2016 -usklađeni din. izn., 7/2017 -usklađeni din. izn., 113/2017, 7/2018 -usklađeni din. izn., 95/2018, 4/2019 -usklađeni din. izn., 86/2019, 5/2020 -usklađeni din. izn., 153/2020, 156/2020 -usklađeni din. izn., 6/2021 –usklađeni din. izn. i 44/2021). Preuzeto 19. jula 2021. sa <https://www.paragraf.rs/propisi/zakon-o-porezu-na-dohodak-gradjana.html>

Zbornik radova Konferencije  
Volumen 8/2021, str. 33-42  
Proceedings of Conference  
Volume 8/2021, pp. 33-42

## **УТИЦАЈ ПОСЛОВНОГ ОКРУЖЕЊА НА ПРИВРЕДНИ РАСТ И РАЗВОЈ ЗЕМАЉА У ТРАНЗИЦИЈИ**

### **THE IMPACT OF THE BUSINESS ENVIRONMENT ON ECONOMIC GROWTH AND DEVELOPMENT OF COUNTRIES IN TRANSITION**

**Нецад Аземовић<sup>1</sup>, Решад Аземовић**  
Универзитет у Новом Пазару

#### **АПСТРАКТ**

Пословно окружење представља мултидимензионални концепт, с обзиром да сесастоји од свих политика државе које утичу на пословање привредних субјеката, као што су трговинска и спољнотрговинска политика, монетарна политика, кредитна политика, пореска политика, политика конкуренције, грађевинска политика и бројне друге. У том смислу, пословно окружење се може дефинисати као скуп економских, политичких, правних, институционалних и регулаторних услова који утичу на пословање привредних субјеката у једној земљи. Међутим, пословно окружење земаља у транзицији има одређене специфичности, с обзиром на недовољну развијеност њихове институционалне и физичке инфраструктуре и нестабилно макроекономско окружење, па се ови основни предуслови за пословање привредних субјеката, који се подразумевају у случају развијених земаља, требају придодати општим детерминантама приликом анализе пословног окружења земаља у транзицији. У циљу унапређења пословног окружења и његовог усклађивања са оним које постоји у развијеним тржишним привредама, земље у транзицији би требало да окончају започете транзиционе процесе усмерене на приватизацију и реструктурирање реалног сектора, повећање ефикасности тржишта добара и развоја тржишно-оријентисаног финансијског сектора, али и да унапреде квалитет јавне власти, поједноставе обављање административних процедура за покретање пословања, реформишу порески систем, спроведу макроекономску стабилизацију и унапреде квалитет физичке инфраструктуре. Спровођење поменутих процеса омогућиће земаљама у транзицији да убрзају раст запослености и привредне активности и достигну степен развијености тржишних привреда.

**Кључне речи:** привредни раст, привредни развој, пословно окружење, транзиција.  
Oblast: Društvene nauke

#### **ABSTRACT**

The business environment is a multidimensional concept, as it consists of all government policies that affect the business of economic entities, such as trade and foreign trade policy, monetary policy, credit policy, other policy, public policy, policy and policy. In this sense, the business environment can be defined as a set of economic, political, legal, institutional and regulatory conditions that affect the business of economic entities in a country. However, the business environment of land in transition has certain specifics, given their underdeveloped institutional and physical infrastructure and unstable macroeconomic environment. In order to improve the business environment and to benchmark its characteristics from those in the developed market economies, transition countries should finalize started transitional process, focusing on the privatization and restructuring of the real sector, the increase of the goods market efficiency and the development of a market-oriented financial sector, as well as to improve the quality of public authority, simplify the administrative procedures for starting a business, reforming the tax system, implement macroeconomic stabilization and improve the quality of physical infrastructure. The implementation of these processes will enable transition countries to accelerate the growth of employment and economic activity, and to reach the level of development of market economies.

---

<sup>1</sup> [n.azemovic@yahoo.com](mailto:n.azemovic@yahoo.com)



**Key words:** economic growth, economic development, business environment, transition Field: Social Sciences

## УВОД

Од почетка процеса транзиције, бивше централно-планске привреде су биле суочене са бројним развојним проблемима. Један од свакако најважнијих јесте успостављање подстицајног пословног амбијента, који би овим привредама омогућио динамизирање привредног развоја. Међутим, то није нимало једноставан задатак имајући у виду да је пословно окружење мултидимензионални концепт, и да су реформе у различитим сегментима који га сачињавају међусобно условљене и повезане. Зато би имплементација стратегије унапређења пословног окружења у земљама у транзицији требало да буде доследна и континуирана, јер одлагање одређених реформи негативно утиче на стање у осталим сегментима, што привреду доводи у „зачарани кругреформи“ из кога је врло тешко изаћи. У циљу унапређења пословног окружења и његовог усклађивања са оним које постоји у развијеним тржишним привредама, земље у транзицији би требало да окончају започете транзиционе процесе усмерене на приватизацију и реструктурирање реалног сектора, повећање ефикасности тржишта добара и развоја тржишно-оријентисаног финансијског сектора, али и да унапреде квалитет јавне власти, поједноставе обављање административних процедура за покретање пословања, реформишу порески систем, спроведу макроекономску стабилизацију и унапреде квалитет физичке инфраструктуре. Спровођење поменутих процеса омогућиће земљама у транзицији да убрзају раст запослености и привредне активности и достигну степен развијености тржишних привреда.

## 1. ПОЈАМ И ДЕФИНИСАЊЕ ПОСЛОВНОГ ОКРУЖЕЊА

Привредни субјекти не послују у вакуму, већ на њихово функционисање утичу бројни интерни и екстерни фактори. И док су интерни фактори под њиховом контролом, екстерни фактори су они којима се привредни субјекти морају прилагођавати уколико желе успешно да послују. У том контексту, истиче се значај окружења у коме привредни субјекти обављају своју делатност, односно његов утицај на перформансе привредних субјеката, али и, шире посматрано, на перформансе националне економије као целине.

Имајући у виду значај пословног окружења, како са микро, тако и са макро аспекта, велики број аутора настојао је да дефинише пословно окружење и систематизује његове основне компоненте. Истраживањем пословног окружења и квантификацијом његових детерминанти нарочито су се бавиле међународне институције. Њихово ангажовање у области унапређења пословног окружења представља једну од новијих активности ових институција. Свака од њих је у зависности од инструмената и крајњих циљева ангажовања у овој области формулисала сопствени концепт, дефиницију и компоненте окружења у коме послују привредни субјекти. Поред тога, развијене су бројне технике и алати за квантификацију детерминанти пословног окружења. Међутим, још увек постоје бројни изазови и ограничења у истраживању ове области. Још увек није формулисана јединствена дефиниција пословног окружења, не постоји консензус о његовим компонентама, нити постоји свеобухватна методологија која би обезбедила све информације неопходне за његову анализу.

Carlin и Seabright пословно окружење дефинишу као „скуп свих могућих екстерних фактора који могу утицати на продуктивност привредних субјеката“, односно „низ ограничења која спречавају привредне субјекте да остваре продуктивност коју би иначе остварили да не постоје та ограничења“ (Carlin & Seabright, 2009). Као кључне компоненте пословног окружења они наводе физичку инфраструктуру, правни систем, финансијски систем, различите аспекте микро и макро економске политике (као што су опорезивање и регулатива), макроекономску стабилност и друштвене факторе (као што су распрострањеност криминала и корупције).

Фернандо дефинише пословно окружење као „скуп фактора који су изван предузећа и ван контроле његовог менаџмента“ (Fernando, 2011). Он пословно окружење дели на интерно и екстерно и на економско и некономско. Посматрано са макро аспекта, пословно окружење подразумева екстерно, економско и некономско окружење, а односи се на преовладавајући

систем вредности у друштву, законе које је усвојила држава, правила и прописе који регулишу привређивање, монетарну политику коју доноси централна банка, фискалну политику коју доноси централна и локалне власти, институционалну инфраструктуру, спољнотрговинску политику, владин став и политике у вези са страним капиталом и предузећима, итд.

Гопал под пословним окружењем подразумева „све факторе који утичу на одлуке, резултате и организацију предузећа“ (Gopal, 2009). Имајући то у виду, преузеће треба пажљиво да анализира све компоненте пословног окружења како би могло нормално да функционише и да се развија. С обзиром да није део интерног система компаније, под пословним окружењем у ужем смислу се подразумева екстерно окружење предузећа. Ово окружење је веома комплексно, што је резултат великог броја снага и варијабли, њихових међусобних односа, учесталости, смера и јачине њихових флукуација, нивоа предвидљивости ових флукуација и слично. Екстерно окружење она даље дели на микро и макро окружење. Микроокружење представља тренутно окружење у коме предузеће послује, а које се разликује од индустрије до индустрије, односно од предузећа до предузећа. У ове факторе се убрајају: потрошачи, добављачи, тржишни посредници, конкуренти и опште окружење предузећа. Макроокружење у већој мери делује на раст и структуру предузећа од микроокружења, а састоји се од: економског окружења, политичког окружења, јавне власти, финансијског окружења, социо-културног окружења, природног окружења, међународног окружења, технолошког окружења, правног окружења и демографског окружења.

Треба нагласити да различити аутори и институције поред концепта пословног окружења или пословне климе, врло често употребљавају и концепт инвестиционе климе. При том, већина аутора концепт инвестиционе климе користи као синоним пословном окружењу, имајући у виду значај окружења за привлачење страних инвеститора. Међутим, постоје и аутори који инвестициону климу посматрају као део пословног окружења, али и они који пословно окружење виде као саставни део инвестиционе климе.

Стерн, некадашњи главни економиста и потпредседник Светске банке, као синоним пословном окружењу користи концепт инвестиционе климе и дефинише је као „политичко, институционално и бихејвиористичко окружење, како садашње, тако и будуће, које утиче на принос и ризик инвестиционих улагања“ (Stern, 2001). Према овом аутору, појам инвестиционе климе се односи на питања везана за институције, државну власт, економску политику, стабилност и инфраструктуру, која утичу, не само на ниво капиталних улагања, него и на продуктивност већ извршених инвестиционих улагања, тачније на продуктивност свих фактора производње у земљи, као и спремност да се изврше продуктивна улагања на дужи рок. Елементе инвестиционе климе Stern групише у три целине: макроекономску стабилност и отвореност, ефикасност владе и јаке институције и квалитет инфраструктуре.

Светска банка у свом извештају World Development Report 2005 - A better investment climate for everyone такође користи термин инвестициона клима као синоним пословном окружењу, с обзиром да су, према ауторима овог извештаја, инвестиције, како домаће, тако и иностране, крајњи циљ унапређења окружења у коме послују привредни субјекти. Аутори овог извештаја инвестициону климу дефинишу као „мноштво фактора специфичних за одређено подручје који обликују шансе и подстицаје за фирме да инвестирају продуктивно, да стварају нова радна места и развијају се“. Имајући то у виду, може се закључити да концепт инвестиционе климе обухвата широк спектар услова у којима послују, како домаћи, тако и инострани привредни субјекти. При том, повољна инвестициона клима не само да омогућава фирмама да остварују максималне профите, већ ствара услове и за минимизирање трошкова и ризика.

Слично ауторима Светске банке, Dollar, Hallward-Driemeier и Mengistae под инвестиционом климом подразумевају „институционално, политичко и регулаторно окружење у коме фирме послују“ односно, како то они кажу „факторе који утичу на везу између сетве и жетве“. Наиме, уколико је локална власт врло бирократизована и корумпирана, ако су њене одредбе и прописи у области инфраструктуре и финансијских услуга неефикасне, па фирме не могу добити поуздане услуге, онда ће повраћај средстава од потенцијалних инвестиција бити низак и неизвестан и у таквом окружењу се не може очекивати значајна акумулација и раст.

Насупрот ауторима који ова два концепта посматрају као синониме, постоје и бројни аутори који праве дистинкцију између пословног окружења и инвестиционе климе. Једна од најзначајнијих

међународних институција која се бави анализом пословног окружења је Донаторски одбор за развој предузећа (Donor Committee for Enterprise Development - DCED). Ова институција пословно окружење посматра као подсистем инвестиционе климе и дефинише га као „скуп политичких, законодавних, институционалних и регулаторних услова који регулишу пословање“ (Dollar, 2003). На Слици 1 приказане су компоненте инвестиционе климе и пословно окружење као њен подсистем.

Слика 1 – Инвестициона клима и пословно окружење као њен подсистем



Извор: (Donor Committee for Enterprise Development, 2008:188.)

Са слике се може уочити да инвестициона клима представља шири концепт од пословног окружења. Наиме, пословно окружење, као подсистем инвестиционе климе, обухвата економске политике и законодавни оквир, регулаторни и административни оквир и институционалне аранжмане, а може се посматрати на различитим нивоима тј. може бити секторско, регионално, национално и над-национално. Инвестициона клима, поред пословног окружења као институционалног аспекта инвестиционе климе, обухвата и либерализовано финансијско тржиште, конкурентно и ефикасно тржиште радне снаге, политичку стабилност, инфраструктуру, економску предвидљивост, квалификовану радну снагу и развој кадрова и владавину права. Може се закључити да су ти додатни елементи који сачињавају инвестициону климу они на основу којих страни инвеститори стичу први утисак у вези са могућностима инвестирања и експанзије пословања у одређеној земљи, док су компоненте пословног окружења фактори који се сагледавају у некој даљој фази доношења инвестиционе одлуке.

У прилог томе иде и студија Организације за економску сарадњу и развој (Organization for Economic Co-operation and Development - OECD), која као кључне факторе који чине инвестициону климу истиче макроекономско и политичко окружење, финансијску и физичку инфраструктуру и законодавни оквир. Већина анкетираних инвеститора у овом истраживању је истакла да су прва два фактора, која кореспондирају са додатним факторима који сачињавају инвестициону климу према

Донаторском одбору за развој предузећа, најважнија за доношење одлуке, с обзиром да представљају предуслове да уопште дође до улагања. При том, аутори ове студије истичу да не

треба ни умањити значај трећег фактора, с обзиром да влада одређује „правила игре“ у пословању привредних субјеката у одређеној земљи.

Имајући у виду комплексност пословног окружења и дијалектичку повезаност његових компоненти, Lагіс из Одељења за међународни развој у оквиру Донаторског одбора за развој предузећа је у једној од својих студија изнео системски приступ у разматрању пословног окружења дефинишући га као „комплексан скуп међусобно повезаних и преклапајућих система, који дефинишу политике, правила и прописе којима држава утиче на пословање привредних субјеката у некој земљи“ (Lагіс, 2012). Основна веза је између владе и привредника, док се међусобно повезани системи налазе, како унутар система државне власти, тако и изван ње, а укључују медије, цивилно друштво и пословна удружења. Према овом аутору, неповољно пословно окружење је резултат основних системских пропуста у начину формулисања и примени правила, прописа и услова који се односе на пословно окружење. Уколико се ови пропусти не исправе неће доћи до одрживих побољшања у пословном окружењу.

Постоје и аутори који инвестициону климу посматрају као саставни део пословног окружења, као то су аутори Немачке агенције за техничку сарадњу (German Agency for Technical Cooperation – GTZ), који сматрају да је концепт пословног окружења нешто шири од концепта инвестиционе климе, с обзиром да истичу да су постојеће фирме те које ће бити на добитку уколико се окружење у коме оне послују унапреди. При том, према ауторима ове агенције, инвестициона клима обухвата факторе који утичу на привлачност неке земље страним инвеститорима. Из тог разлога ови аутори најчешће користе концепт „пословне и инвестиционе климе“, како би обухватили све факторе који утичу на оснивање и пословање привредних субјеката у одређеној земљи.

Поред тога, постоје и аутори који праве јасну дистинкцију између пословне и инвестиционе климе. Moor и Schmitz тврде да је коришћење ова два термина као синонима логично за присталице *laissez-fair* доктрине, с обзиром да су по њиховом схватању кључни задаци владе да растерете пословање и подрже стварање ефикасног и праведног правног система и физичке инфраструктуре (Moor & Schmitz, 2008). Међутим, иако оваква политика омогућава повећање профита, инвестиција и раста у развијеним земљама, она није погодна за примену у сиромашним и неразвијеним земљама из два разлога:

- а) зато што „видљиве“ институционалне и политичке реформе не могу бити остварене у неком разумном временском интервалу;
- б) зато што, уколико је основни циљ генерисање нових инвестиција и раста, онда политике које су повољне за пословање привредних субјеката не морају бити исто толико повољне за инвестиције и раст.

Из тог разлога, ови аутори сматрају да треба направити јасну дистинкцију између инвестиционе и пословне климе. Разлике између ове две категорије дате су у Табели 1.

**Табела 1 – Разлика између инвестиционе и пословне климе**

Разлике	Пословна клима	Инвестициона клима
<i>Кључно питање је:</i>	Колико је лако или тешко предузећима да послују профитабилно?	Колико је лако или тешко власницима предузећа да задрже своје профите?
<i>Фокус је на:</i>	Трошковима пословања	Степену неизвесности са којим суинвеститори суочени при доношењу инвестиционих одлука
<i>Могућност квантификовања индикатора:</i>	Претежно висока	Претежно ниска

Извор: (Moor & Schmitz, 2008:20.)

Оно што се намеће као кључни закључак је да унапређење пословне климе подразумева смањење трошкова, док унапређење инвестиционе климе подразумева смањење ризика. Дакле, за разлику од пословне климе, инвестициона клима:

- а) се мање односи на смањење трошкова као мерљиве категорије а више се односи на апстрактне, тешко мерљиве категорије, као што су поверење и неизвесност, односно како (потенцијални) инвеститори оцењују своје могућности да остваре добар принос на своје инвестиције;
- б) непосредно зависи од стварног и перципираног односа између привредних субјеката и носилаца политичке моћи.

Из свега напред наведеног произилази да пословно окружење обухвата све екстерне факторе који утичу на оснивање, пословање и развој, како домаћих, тако и иностраних, привредних субјеката у одређеној земљи. Имајући у виду специфичне услове у којима привредни субјекти послују и значај страних инвестиција у овим земљама, у овој докторској дисертацији је формулисан специфичан сет детерминанти које сачињавају пословно окружење у транзиционим привредама.

## 2. ЗНАЧАЈ ПОСЛОВНОГ ОКРУЖЕЊА ЗА РАЗВОЈ ЗЕМАЉА У ТРАНЗИЦИЈИ

Разматрање утицаја пословног окружења на привредни раст и развој земаља у транзицији подразумева анализу деловања тржишта и институционалне инфраструктуре на повећање броја новооснованих предузећа и њихов раст и развој, пословање и развој већ постојећих предузећа и прилив страног капитала. Континуирани економски раст омогућава овим земљама генерисање ресурса неопходних за обезбеђивање јавних добара, смањење сиромаштва и неједнакости и, с тим у вези, пораст стандарда становништва.

Реформски процеси наметнули су бројне изазове и ограничења транзиционим привредама. Наиме, економски раст у овим земљама је у предтранзиционом периоду био је заснован на стратегији екстензивног раста, која је фаворизовала акумулацију, уместо технолошких и организационих промена (Ofer, 2002). Систем производње је био пројектован за потребе командне привреде и заснован на јефтиним енергентима и субвенционисаном саобраћају. При том, координација и надзор над централним планирањем значили су да међу предузећима постоји слаба повезаност, с обзиром да су велика државна предузећа формирала производне ланце и ланце снабдевања вертикално интегрисаних монопола и монопсона, под покровитељством гранских министарстава. Колапсом социјализма и распадом Савета за узајамну економску помоћ, трговина и ланци снабдевања су се распали преко ноћи, што је довело до губитака предузећа, који су из године у годину били све већи. Индустијска предузећа, која се скоро никад нису бавила маркетингом и дистрибуцијом својих производа, наша су се у окружењу у коме морају сама да доносе одлуке и да се прилагоде новонасталим условима. Осим тога, изузетно лоши макроекономски услови још више су погоршали окружење у коме су предузећа пословала (Grigorian & Martinez, 2001). Са оваквим проблемима су се у почетку суочавале све земље у транзицији, иако су неке од њих и пре 1990. године XX века имплементирале одређене тржишно-оријентисане реформе у циљу давања извесне самосталности предузећима при доношењу одлука и развоја одређеног вида тржишног понашања у оквиру командне привреде (Campos & Coricelli, 2002). Ту се пре свега мисли на одређене мере либерализације. Наиме, либерализација је у таквим условима сматрана кључним фактором повећања продуктивности националне економије као целине. Иначе, током периода централног планирања систем цена је био значајно искривљен, уз присуство бројних диспаритета. Цене произведених добара су биле далеко изнад светских цена, док су, са друге стране, цене сировина и репроматеријала биле далеко испод светских цена ових добара, с обзиром да су она била намењена за међусобну размену командних привреда. Такође, цене неразмљивих добара су биле невероватно ниске, далеко испод цене која би била формирана на одговарајућем тржишту, што су потврдиле честе несташице ових добара (Миловановић & Веселиновић, 2009). Ови диспаритети су довели до преливања профита из примарног у секундарни сектор, пре свега у прерађивачку индустрију. Тек након спровођења мера либерализације, постало је јасно колико су велике разлике у продуктивности од сектора до сектора и од предузећа до предузећа, а у оквиру производне структуре која се заснивала на огромном утрошку енергије (тако је, на пример, у

априлу 1992. године домаћа цена нафте у Руској Федерацији још увек износила 3% светске цене овог енергента) (Slay, 2006). Да би мере либерализације дале жељене резултате потребно их је употпунити одговарајућим мерама економске политике, које могу бити двојаке:

- а) усмерене на дисциплиновање старог сектора. Оне подразумевају наметање строгих буџетских ограничења предузећима, што би требало да доведе до њиховог реструктурирања, како би она постала продуктивнија и конкурентнија у условима слободног формирања цена на тржишту. Уколико се то не деси, неефикасна предузећа би требало затворити;
- б) усмерене на подстицање развоја новог сектора. Ове мере се односе на спровођење структурних реформи и мера економске политике усмерених на креирање повољне пословне климе за отварање нових предузећа која ће бити конкурентна на тржишту, не захтевајући при том никакве услуге од државе.

Успех ових мера зависи од способности нових и реструктурираних предузећа да покрену економски раст у земљи. Наиме, стара предузећа су у почетку кочила економски раст, с обзиром да су апсорбовала више ресурса него што су могла да произведу производа и услуга. Временом, уколико је пословно окружење реформисано тако да фаворизује продуктивност и иновативност, производња и раст реструктурираних и нових предузећа превазилази негативне ефекте егзистирања старих предузећа, што је водило опоравку ових привреда и општем привредном расту. Као примери земаља које су успеле да остваре значајан раст и развој путем стварања повољних услова за отварање нових предузећа у литератури се најчешће помињу Кина и Пољска. Ове земље су примениле различите моделе транзиције (Кина градуалистички, а Пољска радикални) и, с тим у вези, и различите мере економске политике у циљу остваривања одрживог раста и развоја привреде.

### 3. ДЕТЕРМИНАНТЕ ПОСЛОВНОГ ОКРУЖЕЊА У ЗЕМЉАМА У ТРАНЗИЦИЈИ

Успостављање институција које подржавају тржишни начин привређивања је најизазовнији и најкомплекснији задатак са којима се суочавају транзиционе привреде. Процес транзиције започет је брзим укидањем институција које су подржавале социјалистички привредни систем. Са друге стране, изградња система тржишно-оријентисаних институција била веома спора, а брзина овог процеса је значајно варијала од земље до земље (Beck & Laeven, 2005). То је довело до стварања одређеног институционалног вакуума, с обзиром да „дотадашњи закони и друштвене норме нису биле прилагођене новој политичкој, економској и друштвеној стварности“ (Chelariu & Bello, 2005). Овакво стање се негативно одразило на функционисање транзиционих привреда с обзиром да су морале да „реконструишу организације и институције, не на рушевинама комунизма, већ од рушевина комунизма“, односно морале су да „реконструишу брод на мору“ (Elster, 1989). У зависности од тога колико су брзо и ефикасно успеле да превазиђу овакво стање и креирају стабилно и стимулативно пословно окружење, перформансе земаља у транзицији су се веома разликовале. При том, посебан значај имају институције које су укључене у формулисање регулативе, спровођење и надзор приватизације и реструктурирања државних предузећа, реформе тржишта добара и реформе финансијског тржишта. Једна од кључних реформи у земљама у транзицији је промена власништва, с обзиром да се пословање у тржишним условима заснива на приватном власништву над средствима за производњу. Како би се обезбедило ефикасно спровођење приватизације потребно је формулисати ефикасну регулативу у овој области, изградити јаке институције које су инволвиране у овај процес, обезбедити транспарентност његовог одвијања и применити адекватан метод приватизације (Goldberg & Nellis, 2007). Брза и ефикасна приватизација доприноси отварању нових приватних предузећа у транзиционим привредама, кроз ефикасну реалокацију ресурса у привреди. Наиме, нова предузећа апсорбују ресурсе и вишак запослених из старих државних предузећа што доводи до пораста продуктивности и привредног раста. Поред тога, пословање у тржишним условима привлачи стране инвеститоре из разлога што приватне фирме имају већи иницијативу за повећањем продуктивности и профитабилности (као компатибилних циљева са циљевима страних инвеститора), приватно властитоство наводи предузетнике да траже нове пословне могућности (што ствара услове за сарадњу са страним инвеститорима), приватне фирме креирају одговарајућу корпоративну

културу (што утиче на смањење културних разлика и смањење трошкова преговарања са инвеститорима), стварају се услови за аквизиције (које представљају значајан модел уласка на инострано тржиште) и сл. (Bevan & Estrin 25, 2004).

Свакако један од најзначајнијих аспеката пословног окружења у земљама у транзицији је ефикасност тржишта добара. Насупрот дотадашњем централно- планском привредном систему који је егзистирао у овим земљама, а који карактеришу искривљени ценовни односи и неефикасно тржиште добара, сада треба креирати тржишну привреду, која се заснива на ценама формираним на основу деловања понуде и тражње, приватном власништву (усмереном на остваривање што већег профита) и конкуренцији. У том смислу, реформа тржишта добара у земљама у транзицији подразумева све форме владиних мера усмерених на редуковање државног утицаја на тржишту, либерализацију цена, смањење улазних баријера, повећање конкуренције, реформу трговинског и спољнотрговинског режима и сл. (Labus, 2008). Да би оствариле ове циљеве потребно је да земље у транзицији креирају одговарајуће законске прописе у овој области, али и институције које ће вршити надзор над применом ових прописа. Свакако најзначајнији правни акт у овој области је закон о конкуренцији. Јасна, предвидљива и транспарентна примена овог закона, са једне стране, улива поверење инвеститорима (како страном, тако и домаћим) да ће бити заштићени од неконкурентског понашања до тада доминантних предузећа и да ће бити третирани фер од стране власти у датој земљи, док, са друге стране, улива поверење јавности да злоупотребе и монополистичко понашање неће бити резултат транзиције у тржишну привреду (Pittman, 1998).

Поред реформе тржишта добара, значајан фактор развоја у транзиционим привредама представља и реформа финансијског тржишта. Пре почетка процеса транзиције, финансијска тржишта у већини централно-планских привреда углавном су била сведена на банкарски систем, који је био под контролом државе и политичког режима, а који је одлуке о алокацији капитала доносио волунтаристички, а не на основу тржишних критеријума. Спречавао се улазак страног капитала и интеграција у глобално финансијско тржиште. (Trevino & Thomas, 2008). У том смислу, реформа финансијског система у земљама у транзицији подразумева јачање конкуренције, улазак искусних финансијских институција и ефикасну регулацију. Јачање посредничке улоге и продубљивање финансијског тржишта доводи до пораста штедње у овим земљама, повећаног прилива капитала из иностранства, снижења каматне стопе, креирања додатног извора финансијских средстава за пословање реалног сектора, повећање ефикасности инвестиција и бројних других позитивних ефеката.

## **ЗАКЉУЧАК**

Претходно наведени аспекти пословног окружења представљају кључне реформске процесе које свакако треба уврстити у детерминанте пословног окружења, собзиром да указују на то колико далеко су ове привреде отишле на свом путу ка тржишној привреди. Поред тога, између ова три реформска процеса постоји јака међузависност и повезаност која резултира у ефикасној алокацији ресурса у транзиционим привредама, што даље води смањењу трошкова производње и повећању укупне факторске продуктивности. Овим детерминантама које се односе на одвијање реформских процеса треба придодати и остале аспекте институционалне инфраструктуре, које се разматрају и у случају развијених тржишних привреда. Земље у транзицији би значајну пажњу требало да посвете и реформи пореског система. Ове реформе не подразумевају само смањење пореских стопа, већ и поједностављење и смањење броја процедура везаних за наплату пореза, с обзиром да превише компликована процедура ствара ризик евазије пореза. У том смислу, ове привреде би требало да охрабрују развој приватног сектора одржавањем пореза на неком разумном нивоу и ефикасном и рационалном администрацијом. Ово је нарочито значајно за мала и средња предузећа, која доприносе отварању нових радних места и привредном расту земље, иако она не остварују велике приходе, чијим опорезивањем сествара значајан део јавних прихода. Осим тога, велике мултинационалне компаније често преносе своју производњу у иностранство да би избегле релативно високе пореске стопе у домицилној земљи и увећале своју добит након опорезивања. Познато је да земље у транзицији обично карактеришу високе и променљиве стопе инфлације, које указују на нестабилну економску ситуацију у земљи и немогућност владе да води конзистентну монетарну политику. Осим инфлације, треба истаћи и проблем нагомиланог јавног дуга, буџетског и платнобилансног дефицита, са којима се ове земље најчешће суочавају. Овакво

стање у привреди доводи до повећања укупног ризика земље, што се негативно одражава на конкурентност привреде. Поред тога, постоји јака међузависност између макроекономске стабилности и прилива страног капитала. Са једне стране, макроекономска стабилност у земљи смањује ризик пословања инвеститора, што доводи до повећања обима улагања, док, са друге стране, СДИ убрзавају привредни раст земаља у транзицији, кроз повећање производње и запослености, чиме повољно делују на макроекономску стабилност. Међутим, за земље у транзицији ова међузависност представља заправо зачарани круг, с озиром да ове земље карактеришу значајне макроекономске флукуације и честе промене макроекономске политике. Како би изашле из овог зачараног круга земље у транзицији морају да формулишу и спроведу конзистентне и ефикасне мере макроекономске политике усмерене на успостављање макроекономске стабилности у земљи.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Bevan, A., Estrin, S., Meyer, K., (2004), *Foreign Investment Location and Institutional Development in Transition Economies*. International Business Review, No. 13, Vol. 1, p. 48.
2. Beck, T., Laeven, L., (2005), *Institution Building and Growth in Transition Economies*. Policy Research Working Paper Series, No. 3657, The World Bank.
3. Carlin, W., Seabright, P., (2009), *Bring Me Sunshine: Which Parts of the Business Climate Should Public Policy Try to Fix?*. Annual World Bank Conference on Development Economics 2008, Global: Private Sector and Development, World Bank, DC., p. 100.
4. Campos, C. F., Coricelli, F., (2002), *Growth in Transition: What We Know, What We Don't, and What We Should*. William Davidson Working Paper, No. 470, p. 10.
5. Chelariu, C., Bello, D.C., Gilliland, D.I., (2005), *Institutional antecedents and performance consequences of influence strategies in export channels to Eastern european transitional economies*. Journal of Business Research, Vol. 59, No. 5, p. 525.
6. Dollar, D., Hallward-Driemeier, M., Mengistae, T., (2003), *Investment Climate and Firm Performance in Developing Economies*. Economic Development and Cultural Change, vol. 54, no. 1, p. 2.
7. Donor Committee for Enterprise Development, (2008), *Supporting Business Environment Reform: Practical Guidance for Development Agencies*, 188-192.
8. Elster J., (1989), *Institutional designs in post-communist societies: rebuilding the ship at sea*. Cambridge University Press, Cambridge.
9. European bank for reconstruction and development, (2007), *Transition report 2007: People in transition*, London, p. 8.
10. Fernando, A., C., (2011), *Business Environment*. Pearson Education, New Delhi, p. 37.
11. Gopal, N., (2009), *Business environment*, second edition, Tata McGraw-Hill, New Delhi, pp. 1-17.
12. Grigorian, D. A., Martinez, A., (2001), *Industrial Growth and the Quality of Institutions: What do (transition) economies have to gain from the rule of law*. Journal for Institutional Innovation, Development and Transition, p. 73.
13. Goldberg, I., Nellis, J., (2007), *Methods and Institutions – How Do They Matter?: Lessons From Privatization And Restructuring In The Post-Socialist Transition*, Chapter 8 in Privatization In Transition Economies: The Ongoing Story, Contemporary Studies in Economic and Financial Analysis, Vol. 90, pp. 345-370.
14. Larić, M., (2012), *Systems Change in the Business Enabling Environment*. Investment Climate Practice Note, UK Department for International development.
15. Iabuş, M., (2008), *Efekti zaštite konkurencije u zemljama u tranziciji*. Miločerski ekonomski forum 2008 – Tranzicija i posle u regionu nekadašnje Jugoslavije, str. 171-191.
16. Moor, M., Schmitz, H., (2008), *Idealism, Realism and the Investment Climate in Developing Countries*. IDS Working paper series, No. 307, Brighton: IDS, p. 19.
17. Milovanović, G., Veselinović, P., (2009), *Globalizacija i tranzicija*. Univerzitet u Kragujevcu, Ekonomski fakultet, Kragujevac, str. 181-182.
18. Organization for Economic Co-operation and Development, (2006), *Progress in Policy Reforms to Improve the Investment Climate in South East Europe – Investment Reform Index 2006*. OECD Publishing, p. 34.
19. Ofer, G., (1987), *Soviet Economic Growth: 1928-85*. Journal of Economic Literature, Vol. 25, No. 4.
20. Stern, N., (2001), *A Strategy for Development*. The world bank, Washington, DC, p. 3.
21. Светска банка, (2002), *Транзиција – првих десет година, анализа и препоруке за Источну Европу и бивши Совјетски Савез*. Washington, DC, стр. 48.
22. Slay, B., (2006), *Regional Economic Growth Prospects Through 2015*, Development and Transition, No. 3., Programme and London School of Economics and Political Science, p. 3.
23. The International Bank for Reconstruction and Development, The World Bank, (2004), *World Development Report 2005 – A better investment climate for everyone*. Oxford University Press, New York, p. 2.



24. World Bank, International Finance Corporation, (2010), *Doing business 2011: Making Difference for Entrepreneurs*. Washington, D.C., p. 29.

Zbornik radova Konferencije  
Volumen 8/2021, str. 43-53  
Proceedings of Conference  
Volume 8/2021, pp. 43-53

## **EVALUACIJA EFIKASNOSTI JAVNIH PREDUZEĆA U SRBIJI KORIŠĆENJEM ARAS METODE**

## **EVALUATION OF EFFICIENCY OF PUBLIC ENTERPRISES IN SERBIA USING ARAS METHOD**

**Radojko Lukić<sup>1</sup>**

Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu

### **APSTRAKT**

U poslednje vreme sve se više, kao što je poznato, koriste različite savremene metode višekriterijumskog odlučivanja u analizi efikasnosti svih preduzeća, što znači i javnih. S obzirom na to, u ovom radu se vrši evaluacija efikasnosti javnih preduzeća u Srbiji korišćenjem ARAS metode. Dobijeni empirijski rezultati analize efikasnosti javnih preduzeća u Srbiji na bazi ARAS metode pokazuju da je najefikasnije preduzeće JP EPS Beograd. Slede: JBP Vode Vojvodine Novi Sad, JP Putevi Srbije Beograd, JP Nacionalni park Tara Bajina Bašta, JP za gazdovanje šumama Srbijašume po Beograd, JP Pošta Srbije Beograd, JKP Beogrdski vodovod i kanalizacija Beograd, JP Vojvodinašume Petrovaradin, JP Srbijagas Novi Sad, JKP Beogrdske elektrane Beograd, JP Skloništa Beograd, JKP GSP Beograd, JKP Novosadska toplana Novi Sad, Jugoimport- SDPR JP Beograd i JKP Vodovod i kanalizacija Novi Sad. Na ovakvo rangiranje javnih preduzeća u Srbiji uticala je ne samo ekonomska klima, već i upravljačke veštine rukovodstva u pogledu efikasnosti upravljanja prodajom, kapitalom, gubitkom, aktivom, ljudskim resursama i profitom (koje se svakako razlikuje od jednog do drugog preduzeća). Efikasnom kontrolom analiziranih faktora (prodaja, kapital, gubitak, ljudski resursi i profit) može se znatno uticati na unapređenje efikasnosti javnih preduzeća u Srbiji u budućnosti.

**Ključne riječi:** ARAS metoda, efikasnost, faktori, javna preduzeća, Srbija

### **ABSTRACT**

Recently, as is well known, various modern methods of multi-criteria decision-making are increasingly used in the analysis of the efficiency of all companies, which means public ones. Given this, this paper evaluates the efficiency of public enterprises in Serbia using the ARAS method. The obtained empirical results of the analysis of the efficiency of public companies in Serbia on the basis of the ARAS method show that the most efficient company is PE EPS Belgrade. Following: JBP Vode Vojvodine Novi Sad, JP Putevi Srbije Belgrade, JP Tara Bajina Bašta National Park, JP za forest management Srbijašume po Beograd, JP Pošta Srbije Belgrade, JKP Beogrdski vodovod i kanalizacija Belgrade, JP Vojvodinašume Petrovaradin, JP Srbijagas Novi Sad, JKP Belgrade Power Plants Belgrade, PE Shelters Belgrade, PUC GSP Belgrade, PUC Novi Sad Heating Plant Novi Sad, Jugoimport- SDPR PE Belgrade and PUC Water Supply and Sewerage Novi Sad. This ranking of public companies in Serbia was influenced not only by the economic climate, but also by the management skills of management in terms of efficiency of sales management, capital, loss, assets, human resources and profit (which certainly differ from one company to another). Effective control of the analyzed factors (sales, capital, loss, human resources and profit) can significantly affect the improvement of the efficiency of public enterprises in Serbia in the future.

**Key words:** ARAS method, efficiency, factors, public enterprises, Serbia

---

<sup>1</sup> [radojko.lukic@ekof.bg.ac.rs](mailto:radojko.lukic@ekof.bg.ac.rs)

## UVOD

Kao što je poznato, vrlo je izazovno u poslednje vreme istraživati efikasnost svih preduzeća, što znači i javnih, primenom različitih metoda višekriterijumskog odlučivanja. Polezeći od toga, u ovom radu se kao predmet istražuje efikasnost javnih preduzeća u Srbiji primenom ARAS metode. Cilj i svrha toga je da se što realnije proceni efikasnost javnih preduzeća u Srbiji u funkciji unapređenja u budućnosti preduzimanjem efikasnih mera.

U poslednje vreme sve je bogatija literatura posvećena evaluaciji efikasnosti svih preduzeća, uključujući i javna, na bazi različitih metoda višekriterijumskog odlučivanja (Saaty, 2008; Ersoy, 2017; Gaur, 2020; Lukic, 2011, 2019, 2020a,b,c, d, 2021a, b, c, d, e, f, g; Лукић, 2021; Berman, 2018; Levy, 2019; Lovreta, 2021; Anastassiou, 2000; Birinci, Birinci, 2021; Gündoğdu, 2021; Kiliç, 2021). U relevantnoj literaturi Srbije ne postoji, koliko je nama poznato, celoviti rad posvećen analizi efikasnosti javnih preduzeća na bazi ARAS metode, posebno za 2020. Tu prazninu treba donekle da popuni ovaj rad, i u tome se, pored ostalog, ogleda njegov naučno-stručni, doprinos.

Istraživanje tretiranog problema u ovom radu zasnovano je na bazičnoj hipotezi da je što realnija analiza faktora efikasnosti javnih preduzeća u Srbiji ključna pretpostavka za unapređenje u budućnosti preduzimanjem efikasnih relevantnih mera. U metodološkom smislu te reči, značajnu ulogu u tome ima primena ARAS metode.

Za potrebe istraživanja tretiranog problema u ovom radu potrebni empirijski podaci su prikupljeni od Agencije za privredne registre Republike Srbije, koji su "proizvedeni" u skladu sa relevantnim međunarodnim standardima. S obzirom na tom, u pogledu međunarodne komparacije ne postoje nikakva ograničenja.

Tretirana problematika u ovom radu je koncipirana tako da pored uvoda i zaključka, obuhvat osnovne karakteristike AHP-ARAS metode, i merenje efikasnosti javnih preduzeća u Srbiji korišćenje ARAS metode.

### 1. ARAS metoda

ARAS (Additive Ratio Assessment) metoda jedna je od tehnike višekriterijumske analize. Razvili su je Zavadskas and Turskis (Zavadskas and Turskis, 2010). Za razliku od ostalih metoda višekriterijumskog odlučivanja, rangiranje alternativa je zasnovano na vrednosti funkcije korisnosti (Chatterjee and Chakraborty, 2013; Sliogene et. al. 2013; Rostamzadeh, 2017; Koc, 2017; Dahooie, 2019; Jovčić, 2020). Procedura ARAS metode sastoji se iz nekoliko koraka (Zavadskas et. al., 2010):

*Korak 1:* Formulisanje matrice odlučivanja.

Matrica odlučivanja (DMM) formuliše se na sledeći način:

$$X = \begin{bmatrix} x_{01} & \dots & x_{0j} & \dots & x_{0n} \\ \vdots & \ddots & \vdots & \ddots & \vdots \\ x_{i1} & \dots & x_{ij} & \dots & x_{in} \\ \vdots & \ddots & \vdots & \ddots & \vdots \\ x_{m1} & \dots & x_{mj} & \dots & x_{mn} \end{bmatrix}; i = \overline{0, m}; j = \overline{1, n} \quad (1)$$

gde je  $m$  – broj alternativa,  $n$  – broj kriterijuma koji opisuju svaku alternativu,  $x_{ij}$  – vrednost performanse  $i$ -te alternative u odnosu na  $j$ -ti kriterijum,  $x_{0j}$  – optimalna vrednost  $j$ -tog kriterijuma.

Ukoliko je optimalna vrednost  $j$ -tog kriterijuma nepoznata, tada je

$$\begin{aligned} x_{0j} &= \max_i x_{ij}, \text{ ako je } \max_i x_{ij} \text{ poželjno;} \\ x_{0j} &= \min_i x_{ij}^*, \text{ ako je } \min_i x_{ij}^* \text{ poželjno} \end{aligned} \quad (2)$$

**Korak 2: Normalizacija vrednosti kriterijuma**

U ovoj fazi se normalizuju inicijalne vrednosti kriterijuma – definisanjem vrednosti  $\bar{x}_{ij}$  normalizovane matrice odlučivanja -  $\bar{X}$ .

$$\bar{X} = \begin{bmatrix} \bar{x}_{01} & \cdots & \bar{x}_{0j} & \cdots & \bar{x}_{0n} \\ \vdots & \ddots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \bar{x}_{i1} & \cdots & \bar{x}_{ij} & \cdots & \bar{x}_{in} \\ \vdots & \ddots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \bar{x}_{m1} & \cdots & \bar{x}_{mj} & \cdots & \bar{x}_{mn} \end{bmatrix}; i = \overline{0, m}; j = \overline{1, n} \quad (3)$$

Ako je poželjna maksimalna vrednost, normalizacija je sledeća:

$$\bar{x}_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum_{i=0}^m x_{ij}} \quad (4)$$

Ukoliko je poželjna minimalna vrednost, procedura se sastoji iz dve faze:

$$x_{ij} = \frac{1}{x_{ij}^*}; \bar{x}_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum_{i=0}^m x_{ij}} \quad (5)$$

**Korak 3: Određivanje težinski normalizovane matrice -  $\hat{X}$** 

Težinski koeficijenti se najčešće određuju metodom stručne ocene. Treba svakako koristiti samo dobro utemeljene težinske koeficijente jer su uvek subjektivne prirode, i utiču na konačno rešenje. Zbir težinskih koeficijenata je limitiran (tj. jednak je 1):

$$\sum_{j=1}^n w_j = 1 \quad (6)$$

$$\hat{X} = \begin{bmatrix} \hat{x}_{01} & \cdots & \hat{x}_{0j} & \cdots & \hat{x}_{0n} \\ \vdots & \ddots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \hat{x}_{i1} & \cdots & \hat{x}_{ij} & \cdots & \hat{x}_{in} \\ \vdots & \ddots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \hat{x}_{m1} & \cdots & \hat{x}_{mj} & \cdots & \hat{x}_{mn} \end{bmatrix}; i = \overline{0, m}; j = \overline{1, n} \quad (7)$$

Težinski normalizovana vrednost kriterijuma se utvrđuje na sledeći način:

$$\hat{x}_{ij} = \bar{x}_{ij} w_j; i = \overline{0, m} \quad (8)$$

gde je  $w_j$  težina (značaj)  $j$ -tog kriterijuma i  $\bar{x}_{ij}$  je normalizovana ocena  $j$ -tog kriterijuma.

Funkcija optimalne vrednosti se definiše na sledeći način:

$$S_i = \sum_{j=1}^n \hat{x}_{ij}; i = \overline{0, m} \quad (9)$$

gde je  $S_i$  funkcija optimalne vrednosti  $i$ -te alternative. Ako je  $S_i$  najveća, kriterijum je najbolji. Izračinavanje stepena korisnosti ( $K_i$ ) alternative  $a_i$  vrši se (korišćenjem prethodne jednačine) na sledeći način:

$$K_i = \frac{S_i}{S_0}, \quad i = \overline{0, m} \quad (10)$$

gde su  $S_i$  i  $S_0$  optimalne vrednosti kriterijuma.

Vrednost  $K_i$  je u intervalu  $[0, 1]$ . Relativna efikasnost (pozicija, rang) alternative se određuje prema vrednosti funkcije korisnosti. Najbolja je sa najvećom vrednošću.

## 2. METODA ANALITIČKOG HIJERARHIJSKOG PROCESA (AHP)

S obzirom na to da se težinski koeficijenti kriterijuma kod primene ARAS metode utvrđuju pomoću AHP metode, ukratko ćemo se osvrnuti na njene teorijsko-metodološke karakteristike.

Metoda analitički hijerarhijskog procesa (AHP) odvija se kroz sledeće korake (Saaty, 2008):

*Korak 1:* Formiranje matrice parova poređenja

$$A = [a_{ij}] = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ 1/a_{12} & 1 & \dots & a_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ 1/a_{1n} & 1/a_{2n} & \dots & 1 \end{bmatrix} \quad (11)$$

*Korak 2:* Normalizacija matrice parova poređenja

$$a_{ij}^* = \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}}, \quad i, j = 1, \dots, n \quad (12)$$

*Korak 3:* Određivanje relativnog značaja, tj. vektora težina

$$w_i = \frac{\sum_{i=1}^n a_{ij}^*}{n}, \quad i, j = 1, \dots, n \quad (13)$$

Indeks konzistentnosti - CI (consistency index) predstavlja meru odstupanja  $n$  od  $\lambda_{\max}$  i može se predstaviti sledećom formulom:

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n} \quad (14)$$

Ako je  $CI < 0,1$  procenjene vrednosti koeficijenta  $a_{ij}$  su konzistentne, a odstupanje  $\lambda_{\max}$  od  $n$  je zanemarljivo. To znači, drugim rečima, da AHP metoda prihvata nekonzistentnost manju od 10%.

Pomoću indeksa konzistentnosti može se izračunati odnos konzistentnosti  $CR = CI/RI$ , pri čemu je RI slučajan indeks.

## 3. MERENJE EFIKASNOSTI JAVNIH PREDUZEĆA U SRBIJI NA BAZI ARAS METODE

U svim zemljama sveta, što znači i u Srbiji, javna preduzeća u značajnoj meri utiču na performanse nacionalne ekonomije. Iz tih razloga značajno je permanentno istraživati njihovu efikasnost primenom (kombinovano ili pojedinačno) različitih metoda višekriterijumskog odlučivanja. Imajući to u vidu, u ovom radu se analizira efikasnost javnih preduzeća u Srbiji primenom ARAS metode za 2020. Pri tom su kao kriterijumi (6) uzeti: C1 – kapital, C2 – poslovna imovina, C3 – gubitak, C4 – poslovni prihodi, C5 – neto rezultat i C6 – broj zaposlenih. Alternative (15) su analizirana javna preduzeća: A1 - JP EPS Beograd, A2 - JP Putevi Srbije Beograd, A3 - JP za gazdovanje šumama Srbijašume po Beograd, A4 - JP Srbijagas Novi Sad, A5 - JKP Beogrdski vodovod i kanalizacija Beograd, A6 - JP Vojvodinašume Petrovaradin, A7 - JKP Beogrdske elektrane Beograd, A8 - JBP Vode Vojvodine Novi Sad, A9 - JP Pošta Srbije Beograd, A10 - Jugimport- SDPR JP Beograd, A11 - JKP GSP Beograd, A12 - JKP Novosadska toplana Novi Sad,

A13 - JKP Vodovod i kanalizacija Novi Sad, A14 - JP Skloništa Beograd i A15 - JP Nacionalni park Tara Bajina Bašta. U Tabeli 1. su prikazani inicijalni podaci za merenje efikasnosti javnih preduzeća u Srbiji korišćenjem ARAS metode za 2020. (Obračun je izvršen pomoću softvera ARASSoftware-Excel.)

**Tabela 1. Inicijalni podaci, 2020.**

	Kapital	Poslovna imovina	Gubitak	Poslovni prihodi	Neto rezultat	Broj zaposlenih
	C1	C2	C3	C4	C5	C6
JP EPS Beograd	609.792	913.683	192.665	282.731	12.883	24.478
JP Putevi Srbije Beograd	361.421	528.297	84.414	52.112	5.148	2.074
JP za gazdovanje šumama Srbijašume po Beograd	131.132	136.861	0.000	8.513	475	3.236
JP Srbijagas Novi Sad	121.019	204.195	0.000	87.228	2.990	934
JKP Beogrdski vodovod i kanalizacija Beograd	75.632	81.440	17.003	10.485	72	2.632
JP Vojvodinašume Petrovaradin	43.744	46.115	0.000	3.918	76	1.459
JKP Beogrdske elektrane Beograd	42.171	55.674	298	28.481	3.127	2.010
JBP Vode Vojvodine Novi Sad	41.012	49.177	2.642	4.267	-82	471
JP Pošta Srbije Beograd	23.662	29.695	0.000	24.552	987	14.865
Jugoimport- SDPR JP Beograd	21.129	56.310	0.000	14.162	1.286	363
JKP GSP Beograd	18.750	34.977	28.687	14.965	-2.135	5.887
JKP Novosadska toplana Novi Sad	15.087	20.874	0.000	7.540	97	339
JKP Vodovod i kanalizacija Novi Sad	12.576	19.771	0.000	2.748	1	724
JP Skloništa Beograd	10.114	10.817	331	160	-63	117
JP Nacionalni park Tara Bajina Bašta	8.109	8.357	0.000	393	38	198
<b>Statistics</b>						
Mean	102.3567	146.4162	63.6274	72.9801	108.2866	213.5094
Median	41.0120	49.1770	.0000	14.9650	5.1480	24.4780
Std. Deviation	166.93992	249.76301	114.33124	117.27183	274.72435	297.01427
Minimum	8.11	8.36	.00	2.75	-82.00	1.46
Maximum	609.79	913.68	331.00	393.00	987.00	934.00

Napomena: Iznosi u milionima dinara. Zaposleni kao ceo broj. Statistika je izračunata pomoću softvera SPSS

Izvor: Agencija za privredne registre Republike Srbije

Težinski koeficijenti (ponderi) izabranih kriterijuma su utvrđeni pomoću AHP metode. (Obračun je izvršen pomoću softvera AHPSoftware-Excel.) Dobijeni rezultati su prikazani u Tabeli 2 i na Slici 1.

**Tabela 2. Težinski koeficijenti kriterijuma**

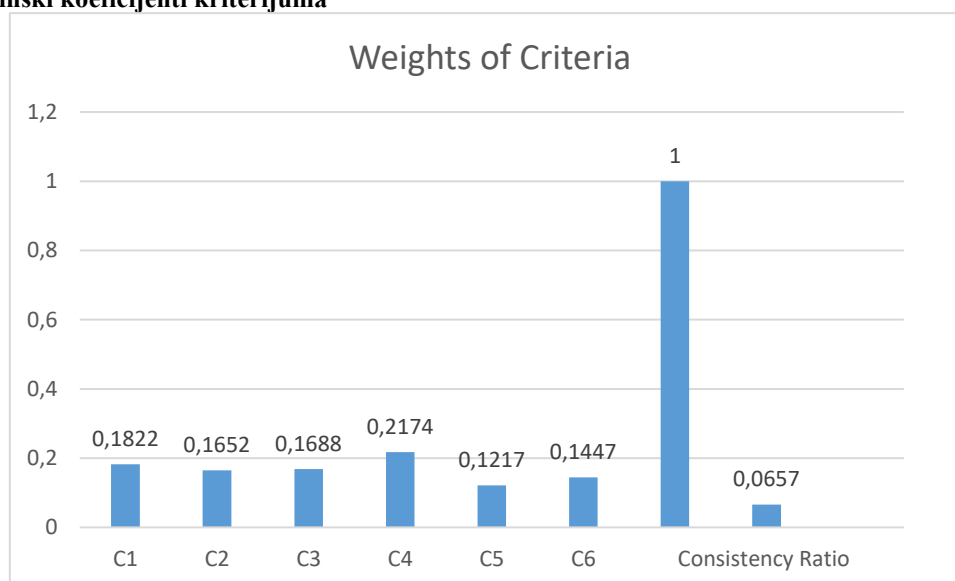
<b>AHP With Arithmetic Mean Method</b>						
<b>Initial Comparisons Matrix</b>						
	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>C4</b>	<b>C5</b>	<b>C6</b>
<b>C1</b>	1	2	1	1	1	1
<b>C2</b>	0.5	1	2	1	1	1
<b>C3</b>	1	0.5	1	0.5	2	2
<b>C4</b>	1	1	2	1	3	1
<b>C5</b>	1	1	0.5	0.333333	1	1
<b>C6</b>	1	1	0.5	1	1	1
<b>SUM</b>	5.5	6.5	7	4.83333	9	7

<b>Normalized Matrix</b>						

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	Weights of Criteria	
C1	0.1818	0.3077	0.1429	0.2069	0.1111	0.1429	0.1822	
C2	0.0909	0.1538	0.2857	0.2069	0.1111	0.1429	0.1652	
C3	0.1818	0.0769	0.1429	0.1034	0.2222	0.2857	0.1688	
C4	0.1818	0.1538	0.2857	0.2069	0.3333	0.1429	0.2174	
C5	0.1818	0.1538	0.0714	0.0690	0.1111	0.1429	0.1217	
C6	0.1818	0.1538	0.0714	0.2069	0.1111	0.1429	0.1447	
						SUM	1	
Consistency Ratio	0.0657	COMPARE WITH 0.1; IT SHOULD BE LESS THAN 0.1.						

Napomena: Autorovo izračunavanje

Slika 1. Težinski koeficijenti kriterijuma



Izvor: Autorova slika

Na prvom mestu po značaju je kriterijum C4 – poslovni prihodi. Slede: C1 – kapital, C3 – gubitak, C2 – poslovna imovina, C6 – broj zaposlenih i C5 – neto rezultat. U cilju unapređenja efikasnosti javnih preduzeća u Srbiji neophodno je dakle što efikasnije upravljati prodajom primenom koncepta upravljanaj kupcima i kategorijama proizvoda. Isto tako i upravljanje troškovima primenom savremenih koncepata, kao što su obračun troškova po aktivnostima, upravljanje aktivnostima, lanac vrednosti, kaizen koncept, itd. Značajnu ulogu u tome ima i digitalizacija celokupnog poslovanja.

U narednim tabelama (Tabela 3, 4, 5. i 6) i na Slici 2. su prikazani dobijeni rezultati analize efikasnosti javnih preduzeća u Srbiji korišćenjem ARAS metode.

Tabela 3. Inicijalna matrica

<b>Initial Matrix</b>						
<b>weights of criteria</b>	0.1822	0.1652	0.1688	0.2174	0.1217	0.1447
<b>kind of criteria</b>	1	1	-1	1	1	-1

	C1	C2	C3	C4	C5	C6
A1	609.792	913.683	192.665	282.731	12.883	24.478
A2	361.421	528.297	84.414	52.112	5.148	2.074
A3	131.132	136.861	0	8.513	475	3.236
A4	121.019	204.195	0	87.228	2.99	934
A5	75.632	81.44	17.003	10.485	72	2.632
A6	43.744	46.115	0	3.918	76	1.459
A7	42.171	55.674	298	28.481	3.127	2.01
A8	41.012	49.177	2.642	4.267	-82	471
A9	23.662	29.695	0	24.552	987	14.865
A10	21.129	56.31	0	14.162	1.286	363
A11	18.75	34.977	28.687	14.965	-2.135	5.887
A12	15.087	20.874	0	7.54	97	339
A13	12.576	19.771	0	2.748	1	724
A14	10.114	10.817	331	160	-63	117
A15	8.109	8.357	0	393	38	198

MAX	609.792	913.683	331	393	987	934
MIN	8.109	8.357	0	2.748	-82	1.459
0-Optimal Value	609.792	913.683	0	393	987	1.459

Napomena: Autorovo izračunavanje

Tabela 4. Normalizovana matrica

Normalized Matrix						
weights of criteria	0.1822	0.1652	0.1688	0.2174	0.1217	0.1447
kind of criteria	1	1	-1	1	1	-1
	C1	C2	C3	C4	C5	C6
0-Optimal Value	0.2843	0.2938	0.0000	0.2642	0.3578	0.2051
A1	0.2843	0.2938	0.0105	0.1900	0.0047	0.0122
A2	0.1685	0.1699	0.0239	0.0350	0.0019	0.1443
A3	0.0611	0.0440	0.0000	0.0057	0.1722	0.0925
A4	0.0564	0.0657	0.0000	0.0586	0.0011	0.0003
A5	0.0353	0.0262	0.1187	0.0070	0.0261	0.1137
A6	0.0204	0.0148	0.0000	0.0026	0.0276	0.2051
A7	0.0197	0.0179	0.0068	0.0191	0.0011	0.1489
A8	0.0191	0.0158	0.7637	0.0029	0.0000	0.0006
A9	0.0110	0.0095	0.0000	0.0165	0.3578	0.0201
A10	0.0098	0.0181	0.0000	0.0095	0.0005	0.0008
A11	0.0087	0.0112	0.0703	0.0101	0.0000	0.0508
A12	0.0070	0.0067	0.0000	0.0051	0.0352	0.0009
A13	0.0059	0.0064	0.0000	0.0018	0.0004	0.0004
A14	0.0047	0.0035	0.0061	0.1075	0.0000	0.0026
A15	0.0038	0.0027	0.0000	0.2642	0.0138	0.0015

Napomena: Autorovo izračunavanje



Tabela 5. Težinski normalizovana matrica

Normalized Weighted Matrix						
	C1	C2	C3	C4	C5	C6
<b>0-Optimal Value</b>	0.0518	0.0485	0.0000	0.0574	0.0435	0.0297
<b>A1</b>	0.0518	0.0485	0.0018	0.0413	0.0006	0.0018
<b>A2</b>	0.0307	0.0281	0.0040	0.0076	0.0002	0.0209
<b>A3</b>	0.0111	0.0073	0.0000	0.0012	0.0210	0.0134
<b>A4</b>	0.0103	0.0108	0.0000	0.0127	0.0001	0.0000
<b>A5</b>	0.0064	0.0043	0.0200	0.0015	0.0032	0.0165
<b>A6</b>	0.0037	0.0024	0.0000	0.0006	0.0034	0.0297
<b>A7</b>	0.0036	0.0030	0.0011	0.0042	0.0001	0.0215
<b>A8</b>	0.0035	0.0026	0.1289	0.0006	0.0000	0.0001
<b>A9</b>	0.0020	0.0016	0.0000	0.0036	0.0435	0.0029
<b>A10</b>	0.0018	0.0030	0.0000	0.0021	0.0001	0.0001
<b>A11</b>	0.0016	0.0019	0.0119	0.0022	0.0000	0.0074
<b>A12</b>	0.0013	0.0011	0.0000	0.0011	0.0043	0.0001
<b>A13</b>	0.0011	0.0011	0.0000	0.0004	0.0000	0.0001
<b>A14</b>	0.0009	0.0006	0.0010	0.0234	0.0000	0.0004
<b>A15</b>	0.0007	0.0004	0.0000	0.0574	0.0017	0.0002

Napomena: Autorovo izračunavanje

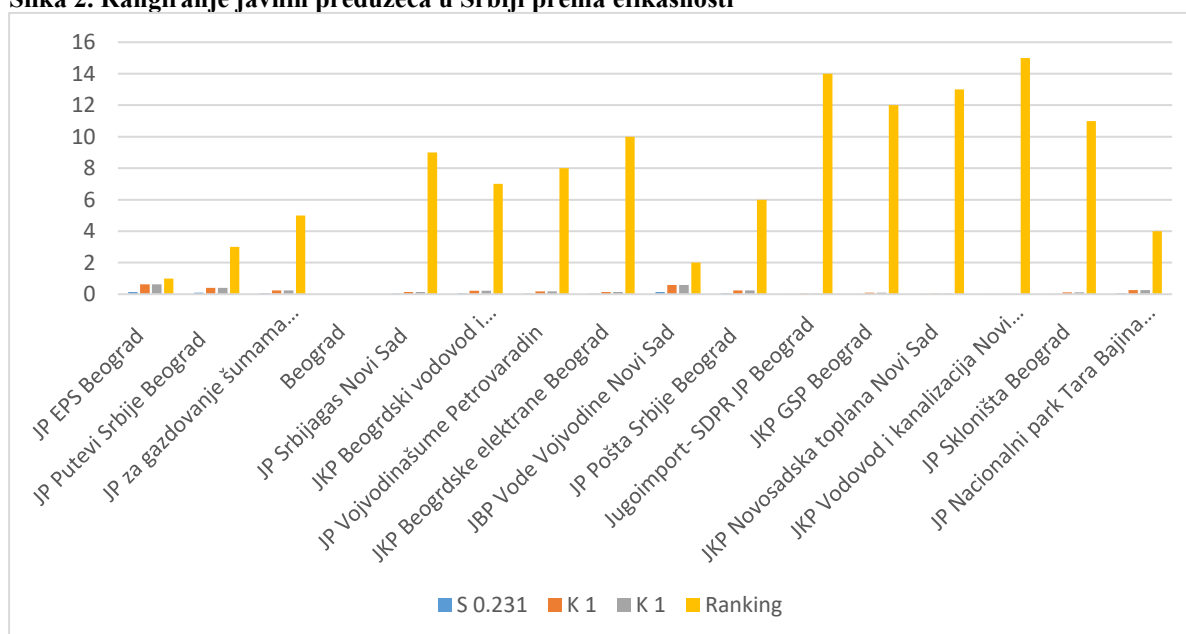
Tabela 6. Rangiranje alternativa

		S	K	K	Ranking
	<b>0-Optimal Value</b>	0.2310	1.0000	1.0000	
JP EPS Beograd	<b>A1</b>	0.1457	0.6310	0.6310	1
JP Putevi Srbije Beograd	<b>A2</b>	0.0915	0.3962	0.3962	3
JP za gazdovanje šumama Srbijašume po Beograd	<b>A3</b>	0.0540	0.2337	0.2337	5
JP Srbijagas Novi Sad	<b>A4</b>	0.0341	0.1474	0.1474	9
JKP Beogrdski vodovod i kanalizacija Beograd	<b>A5</b>	0.0519	0.2249	0.2249	7
JP Vojvodinašume Petrovaradin	<b>A6</b>	0.0398	0.1722	0.1722	8
JKP Beogrdske elektrane Beograd	<b>A7</b>	0.0335	0.1452	0.1452	10
JBP Vode Vojvodine Novi Sad	<b>A8</b>	0.1357	0.5876	0.5876	2
JP Pošta Srbije Beograd	<b>A9</b>	0.0536	0.2322	0.2322	6

Jugoimport-SDPR JP Beograd	<b>A10</b>	0.0070	0.0304	0.0304	14
JKP GSP Beograd	<b>A11</b>	0.0249	0.1077	0.1077	12
JKP Novosadska toplana Novi Sad	<b>A12</b>	0.0079	0.0342	0.0342	13
JKP Vodovod i kanalizacija Novi Sad	<b>A13</b>	0.0026	0.0114	0.0114	15
JP Skloništa Beograd	<b>A14</b>	0.0262	0.1135	0.1135	11
JP Nacionalni park Tara Bajina Bašta	<b>A15</b>	0.0605	0.2617	0.2617	4

Napomena: Autorovo izračunavanje

**Slika 2. Rangiranje javnih preduzeća u Srbiji prema efikasnosti**



Izvor: Autorova slika

Prema tome, dobijeni empirijski rezultati analize efikasnosti javnih preduzeća u Srbiji korišćenjem ARAS metode pokazuju da je najefikasnije preduzeće JP EPS Beograd. Slede: JBP Vode Vojvodine Novi Sad, JP Putevi Srbije Beograd, JP Nacionalni park Tara Bajina Bašta, JP za gazdovanje šumama Srbijašume po Beograd, JP Pošta Srbije Beograd, JKP Beogrdski vodovod i kanalizacija Beograd, JP Vojvodinašume Petrovaradin, JP Srbijagas Novi Sad, JKP Beogrdske elektrane Beograd, JP Skloništa Beograd, JKP GSP Beograd, JKP Novosadska toplana Novi Sad, Jugoimport-SDPR JP Beograd i JKP Vodovod i kanalizacija Novi Sad. Na ovakvo rangiranje javnih preduzeća u Srbiji uticala je ne samo ekonomska klima, već i upravljačke veštine rukovodstva u pogledu efikasnosti upravljanja prodajom, kapitalom, gubitkom, aktivom, ljudskim resursama i profitom (koje se svakako razlikuju od jednog do drugog preduzeća). Efikasnom kontrolom analiziranih faktora (prodaja, kapital, gubitak, ljudski resursi i profit) može se znatno uticati na unapređenje efikasnosti javnih preduzeća u Srbiji u budućnosti.

Primena ARAS metode u analizi efikasnosti javnih preduzeća u Srbiji daje, u odnosu na racio analizu, tačnije rezultate kao osnova za unapređenje u budućnosti preduzimanjem efikasnih mera. U te svrhe značajno je uporediti rezultate ARAS metode i sa drugim metodama višekriterijumskog odlučivanja (TOPSIS, OCRA, SAW i druge), kao i sa DEA modelima (Bnaker, 1984; Lukic, 2019). U budućnosti u cilju međunarodne komparacije značajno je izvršiti slična istraživanja i u drugim zemljama.

## ZAKLJUČAK

Na osnovu dobijenih empirijskih rezultata istraživanja efikasnosti javnih preduzeća u Srbiji može se zaključiti sledeće:

1. Dobijeni empirijski rezultati analize efikasnosti javnih preduzeća u Srbiji korišćenjem ARAS metode pokazuju da je najefikasnije preduzeće JP EPS Beograd. Slede: JBP Vode Vojvodine Novi Sad, JP Putevi Srbije Beograd, JP Nacionalni park Tara Bajina Bašta, JP za gazdovanje šumama Srbijašume po Beograd, JP Pošta Srbije Beograd, JKP Beogrdski vodovod i kanalizacija Beograd, JP Vojvodinašume Petrovaradin, JP Srbijagas Novi Sad, JKP Beogrdske elektrane Beograd, JP Skloništa Beograd, JKP GSP Beograd, JKP Novosadska toplana Novi Sad, Jugoimport- SDPR JP Beograd i JKP Vodovod i kanalizacija Novi Sad. Na ovakvo rangiranje javnih preduzeća u Srbiji uticala je ne samo ekonomska klima, već i upravljačke veštine rukovodstva u pogledu efikasnosti upravljanja prodajom, kapitalom, gubitkom, aktivom, ljudskim resursima i profitom (koje se svakako razlikuje od jednog do drugog preduzeća). Efikasnom kontrolom analiziranih faktora (prodaja, kapital, gubitak, ljudski resursi i ) može se znatno uticati na unapređenje efikasnosti javnih preduzeća u Srbiji u budućnosti.

2. Primena ARAS metode u analizi efikasnosti javnih preduzeća u Srbiji daje, u odnosu na racio analizu, tačnije rezultate kao osnova za unapređenje u budućnosti preduzimanjem efikasnih mera. U te svrhe značano je komparirati rezultate ARAS metode i sa drugim metodama višekriterijumskog odlučivanja (TOPSIS, OCRA, SAW i druge), kao i sa DEA modelima. U budućnosti u cilju međunarodne komparacije značajno je izvršiti slična istraživanja i u drugim zemljama.

## LITERATURA

- Anastassiou, Th. and Doumpos, M. (2000). MULTICRITERIA EVALUATION OF THE PERFORMANCE OF PUBLIC ENTERPRISES: THE CASE OF GREECE. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 6(3), 11-24 .
- Banker, R. D., Charnes, A. and Cooper, W.W. (1984). Some Models for Estimating Technical and Scale Inefficiencies in Data Envelopment Analysis. *Management Science*, 30(9), 1078-1092.
- Birinci, N. & Telatar, O. M. (2021). THE EFFECT OF SOCIO-ECONOMIC VARIABLES ON PUBLIC SECTOR PERFORMANCE: AN EMPIRICAL ANALYSIS ON PUBLIC EXPENDITURE IN TURKEY. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , 42 (2) , 202-222 . DOI: 10.14780/muiibd.854314.
- Ersoy, N. (2017). Performance measurement in retail industry by using a multi-criteria decision making methods. *Ege Academic Review*, 17(4), 539–551. <https://doi.org/10.21121/eab.2017431302>
- Gündoğdu, F.K., Duleba, S., Moslem, S. and Aydın, S. (2021). Evaluating public transport service quality using picture fuzzy analytic hierarchy process and linear assignment model. *Applied Soft Computing*, 100, 106920. <https://doi.org/10.1016/j.asoc.2020.106920>.
- Chatterjee, P., & Chakraborty, S. (2013). Gear material selection using complex proportional assessment and additive ratio assessment-based approaches: a comparative study. *International Journal of Materials Science and Engineering*, 1(2), 104-111. <https://doi.org/10.12720/ijmse.1.2.104-111>.
- Dahooie, J. H., Zavadskas, E. K., Vanaki, A. S., Firoozfar, H.R., Lari, M. & Turskis, Z. (2019). A new evaluation model for corporate financial performance using integrated CCSD and FCM-ARAS approach. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 32(1), 1088-1113, DOI: 10.1080/1331677X.2019.1613250
- Gaur, L., Agarwal, V., Anshu ,K. (2020). Fuzzy DEMATEL Approach to Identify the Factors Influencing Efficiency of Indian Retail Websites. In: Kapur P., Singh O., Khatri S., Verma A. (eds) *Strategic System Assurance and Business Analytics. Asset Analytics (Performance and Safety Management)*. Springer, Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-15-3647-2\\_6](https://doi.org/10.1007/978-981-15-3647-2_6)
- Jovčić, S., Simić, V., Průša, P., Dobrodolac, M. (2020). Picture Fuzzy ARAS Method for Freight Distribution Concept Selection. *Symmetry*, 12(7), 1062. <https://doi.org/10.3390/sym12071062>
- Kiliç, B.I ., Kuvat, Ö. and Boztepe, E. (2021). Measurement of the Effectiveness of Internal Audits in Public Sector. Grima, S. and Boztepe, E. (Ed.) *Contemporary Issues in Public Sector Accounting and Auditing (Contemporary Studies in Economic and Financial Analysis, Vol. 105)*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 207-218. <https://doi.org/10.1108/S1569-375920200000105015>
- Koc, N. and F.Uysal, (2017). Reverse logistics and application of ARAS method . *Journal of Management, Marketing and Logistics (JMML)*, 4(2),178-185.
- Levy, M., Weitz, B., Grewal, D. (2019). *Retailing Management*. 10th Edition, Mc Graw Hill.
- Lovreta, S. i Petković, G. (2021). *Trgovinski menadžment*. Ekonomski fakultet: Beograd.
- Lukić, R. (2011). *Evaluacija poslovnih performansi u maloprodaji*. Beograd: Ekonomski fakultet.

15. Lukic, R. and Hadrovic Zekic, B. (2019). Evaluation of efficiency of trade companies in Serbia using the DEA approach. Proceedings of the 19 th International Scientific Conference BUSINESS LOGISTICS IN MODERN MANAGEMENT October 10-11, Osijek, Croatia, Josip Juraj Strossmayer, 145-162.
16. Lukic, R., Hadrovic Zekic, B. and Crnjac Milic, D. (2020a). Financial performance evaluation of trading companies in Serbia using the integrated Fuzzy AHP - TOPSIS Approach. 9th INTERNATIONAL SCIENTIFIC SYMPOSIUM REGION, ENTREPRENEURSHIP, DEVELOPMENT, Under the auspices of: REPUBLIC OF CROATIA MINISTRY OF SCIENCE AND EDUCATION, Osijek, Croatia, Josip Juraj Strossmayer, June, 690-703.
17. Lukic, R., Vojteski Kljenak, D. and Anđelić, S. (2020b). ANALYZING FINANCIAL PERFORMANCES AND EFFICIENCY OF THE RETAIL FOOD IN SERBIA BY USING THE AHP – TOPSIS METHOD. Economics of Agriculture, Year 67, No. 1, 2020, (pp. 55-68), Belgrade.
18. Lukic, R. (2020c). ANALYSIS OF THE EFFICIENCY OF TRADE IN OIL DERIVATIVES IN SERBIA BY APPLYING THE FUZZY AHP-TOPSIS METHOD. Business Excellence and Management, 10 (3), 80-98.
19. Lukić, R. (2020d). Računovodstvo trgovinskih preduzeća. Ekonomski fakultet: Beograd.
20. Lukic, R., Vojteski Kljenak, D., Andelic, S. and Gavilovic, M. (2021a). Application WASPAS method in the evaluation of efficiency of agricultural enterprises in Serbia. Economics of Agriculture, Year 68, No. 2, (pp. 375-388 ), Belgrade. DOI: <https://doi.org/10.5937/ekoPolj2102375L>
21. Lukic, R. (2021b). ANALYSIS OF THE EFFICIENCY OF INSURANCE COMPANIES BY LINES OF INSURANCE IN SERBIA USING THE COCOSO METHOD. Insurance Trends, 2, 24-38. DOI: [10.5937/TokOsig2102009L](https://doi.org/10.5937/TokOsig2102009L)
22. Lukic, R. (2021c). Application of MABAC Method in Evaluation of Sector Efficiency in Serbia. Review of International Comparative Management, 22(3), 400-417. DOI: [10.24818/RMCI.2021.3.400](https://doi.org/10.24818/RMCI.2021.3.400)
23. Lukic, R. (2021d). APPLICATION OF THE EDAS METHOD IN THE EVALUATION OF BANK EFFICIENCY IN SERBIA. Bankarstvo, 50(2), 13-24. doi: [10.5937/bankarstvo2102064L](https://doi.org/10.5937/bankarstvo2102064L)
24. Lukic, R. (2021e). APPLICATION OF ELECTRE METHOD IN PERFORMANCE ANALYSIS OF FOOD RETAILERS IN SERBIA. Business Excellence and Management, 1(3), 84-102. DOI: <https://doi.org/10.24818/beman/2021.11.3-05>
25. Lukic, R. (2021f). APPLICATION OF ARAS METHOD IN ASSESSING EFFICIENCY OF INSURANCE COMPANIES IN SERBIA. Insurance Trends, 3, 23-36. DOI: [10.5937/tokosig2103009F](https://doi.org/10.5937/tokosig2103009F)
26. Lukic, R. and Hadrovic Zekic, B. (2021g). EVALUATION OF TRANSPORTATION AND STORAGE EFFICIENCY IN SERBIA BASED ON RATIO ANALYSIS AND THE OCRA METHOD. Proceedings of the 21 th International Scientific Conference BUSINESS LOGISTICS IN MODERN MANAGEMENT October 7-8, Osijek, Croatia, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek, 189-200.
27. Лукић, Р. (2021). АНАЛИЗА ЕФИКАСНОСТИ ТРГОВИНСКИХ ПРЕДУЗЕЋА У СРБИЈИ НА БАЗИ SAW МЕТОДЕ. Економски погледи, 23(1),1-16.
28. NGUYEN, P.-H., TSAI, J.-F., NGUYEN, V.-T., VU, D.-D., & DAO, T.-K. (2020). A Decision Support Model for Financial Performance Evaluation of Listed Companies in The Vietnamese Retailing Industry. The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7(12), 1005–1015. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO12.1005>
29. Rostamzadeh, R. Esmaeili, A., Shahriyari Nia, A., Sapauskas, J., Keshavarz Ghorabae, M. (2017). A Fuzzy Aras Method for Supply Chain Management Performance Measurement in SMEs under Uncertainty. Transformations in Business & Economics, 16(2A (41A)), 319-348.
30. Saaty, T. L. (2008). Decision Making With The Analytic Hierarchy Process. Int J Serv Sci, 1(1), 83-98.
31. Sliogeriene, J., Turskis, Z., & Streimikiene, D. (2013). Analysis and choice of energy generation technologies: The multiple criteria assessment on the case study of Lithuania. Energy Procedia, 32, 11-20. <https://doi.org/10.1016/j.egypro.2013.05.003>.
32. Zavadskas, E. K., & Turskis, Z. (2010). A new additive ratio assessment (ARAS) method in multicriteria decision-making. Technological and Economic Development of Economy, 16(2), 159-172. <https://doi.org/10.3846/tede.2010.10>.



Zbornik radova Konferencije  
Volumen 9/2022, str. 55-63  
Proceedings of Conference  
Volume 9/2022, pp. 55-63

## **PERSPEKTIVE OPSTANKA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA ZEMALJA ZAPADNOG BALKANA U USLOVIMA KRIZE**

### **SURVIVAL PROSPECTS OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN THE WESTERN BALKANS COUNTRIES IN THE TIME OF CRISIS**

**Lidija Mitrašević<sup>1</sup>**

Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Ekonomski fakultet Brčko

#### **APSTRAKT**

Podregion Zapadnog Balkana se odnosi na posttranzicione zemlje Jugoistočne Evrope uključene u regionalnu politiku procesa stabilizacije i pridruživanja Evropske unije i obuhvata Albaniju, Bosnu i Hercegovinu, Crnu Goru, Sjevernu Makedoniju i Srbiju. Kao i u ostalim svjetskim privredama, mala i srednja preduzeća (MSP) zemalja Zapadnog Balkana predstavljaju brojčano dominantne privredne subjekte koji, uz adekvatno koncipirane nacionalne politike podrške i kontekstualno primjenljive poslovne modele, mogu značajno da doprinesu nacionalnom ekonomskom prosperitetu. Zbog svojih internih predispozicija, odnosno specifičnih prednosti i nedostataka koje determinišu način njihovog poslovanja i mogućnosti opstanka i razvoja, MSP su, za razliku od velikih poslovnih sistema, osjetljivija na iznenadne promjene u eksternom okruženju. Na osnovu sekundarnih izvora podataka, u radu se analizira razvijenost sektora MSP zemalja Zapadnog Balkana sa naglaskom na njihov doprinos dodatoj vrijednosti, zaposlenosti i stepenu učešća u izvoznim aktivnostima. S ciljem identifikovanja perspektiva opstanka, razmatraju se negativne promjene uslova poslovanja do kojih je došlo zbog pandemije izazvane virusom Covid-19. Na osnovu toga ukazuje se na neophodnost transformacije i adaptacije poslovnih aktivnosti MSP Zapadnog Balkana, predlažu alternativni poslovni modeli i adekvatne mjere institucionalne podrške nacionalnih autoriteta.

**Ključne riječi:** mala i srednja preduzeća (MSP), zemlje Zapadnog Balkana, kriza, opstanak

#### **ABSTRACT**

The subregion of Western Balkans refers to the posttransition countries of Southeast Europe, involved in the regional policy of the Stabilization and Association Process of the European Union and includes Albania, Bosnia and Herzegovina, Montenegro, Northern Macedonia and Serbia. As in other world economies, small and medium enterprises (SMEs) in the Western Balkans are numerically dominant economic entities that, with adequately designed national support policies and contextually applicable business models, can significantly contribute to national economic prosperity. Due to their internal predispositions, i.e. specific advantages and disadvantages that determine the way of their business and the possibilities of survival and development, SMEs, unlike large business systems, are more sensitive to sudden changes in the external environment. Based on secondary data sources, the paper analyzes the development of SMEs sector in the Western Balkans, with an emphasis on their contribution to added value, employment and the degree of participation in export activities. In order to identify survival prospects, the negative changes in business conditions that occurred due to the pandemic caused by the Covid-19 virus are taken into consideration. Based on that, the paper emphasizes the necessity of transformation and adaptation of business activities of SMEs in the Western Balkans and proposes alternative business models and adequate measures of institutional support of national authorities.

**Key words:** small and medium enterprises (SMEs), Western Balkans countries, crisis, survival

---

<sup>1</sup> [lidija.mitrasevic.efb@gmail.com](mailto:lidija.mitrasevic.efb@gmail.com)

## UVOD

U današnjoj globalnoj ekonomiji, mala i srednja preduzeća (MSP) imaju ključnu ulogu u privrednom prosperitetu kako razvijenih zemalja, tako i zemalja u razvoju (World Bank, 2021). Kriza nastala zbog pandemije izazvane virusom Covid-19 stvorila je istovremeno brojne mogućnosti, ali i izazove za poslovne aktivnosti MSP. Navedeno je evidentno i među MSP Zapadnog Balkana (Albanija, Bosna i Hercegovina (BiH), Crna Gora, Sjeverna Makedonija i Srbija) kod kojih je došlo do pada poslovnih aktivnosti čime je dovedeno u pitanje i njihov opstanak. Sa obzirom na interne predispozicije (resursna ograničenja, dinamičnost, fleksibilnost, fokusirana ekspertiza, otežano ostvarivanja ekonomije obima itd.), kao i na specifičan institucionalni kontekst u kome posluju (male i otvorene posttranzicione ekonomije), neophodno je identifikovati adekvatne modalitete njihovog opstanka i razvoja.

Analizom negativnih promjena uslova poslovanja do kojih je došlo zbog pandemije izazvane virusom Covid-19, ukazuje se na izazove sa kojima se suočavaju MSP zemalja Zapadnog Balkana u novonastalim uslovima. U skladu sa tim, naglašava se neophodnost transformacije i adaptacije njihovih poslovnih aktivnosti, predlažu alternativni poslovni modeli prilagođeni datom kontekstu kao i institucionalne preduzetničke aktivnosti usmjerene na zahtjeve za adekvatnim mjerama podrške domicilnih nacionalnih autoriteta. Navedenim bi se podstakla MSP zemalja Zapadnog Balkana da svoj fokus usmjere na identifikovanje i iskorišćavanje trenutnih poslovnih mogućnosti, odnosno na definisanje novih i uspješnijih (globalno orijentisanih) modaliteta poslovanja.

Nakon ukazivanja na značaj i stepen razvijenosti sektora MSP u zemljama Zapadnog Balkana, u radu se, na osnovu sekundarnih podataka, analizira uticaj krize nastale zbog pandemije izazvane virusom Covid-19 na njihovo poslovanje. Na osnovu preporuka Evropske komisije za male i otvorene privrede u razvoju kao što su zemlje Zapadnog Balkana, pažnja je posvećena mogućnostima internacionalizacije poslovnih aktivnosti MSP (Smallbone & Do, 2020), kao i ključnim oblastima systemske nacionalne podrške njihovoj međunarodnoj ekspanziji. Navode se izazovi sa kojima su suočena MSP u uslovima krize, preporuke za suočavanje sa tim izazovima, identifikuju strategije primjenjive kod MSP u kontekstu posttranzicionih privreda, kao i smjernice za razvoj adekvatnih nacionalnih programa podrške njihovoj lakšoj adaptaciji poslovanja u globalnoj ekonomiji.

## 1. RAZVIJENOST SEKTORA MSP ZEMALJA ZAPADNOG BALKANA

Mala i srednja preduzeća (MSP) brojčano dominiraju u svjetskoj privredi, čineći oko 95% aktivnih poslovnih subjekata i zapošljavajući 60-70% radnika (World Bank, 2021). Precizne procjene zastupljenosti i doprinosa privrednom razvoju MSP su otežane zbog različitih kriterijuma klasifikacije koje koriste međunarodne i regionalne institucije, zakonodavni autoriteti različitih država i različiti industrijski sektori. Prema Evropskoj komisiji, kategoriji mikro, malih i srednjih preduzeća (MMSP) pripadaju ona koja ne zapošljavaju više od 250 radnika i čiji je godišnji prihod manji od 50 miliona evra, ili čija je godišnja vrijednost imovine ispod 43 miliona evra, pri čemu mogu imati status nezavisnog, partnerskog ili povezanog preduzeća (Evropska komisija, 2020). U Sjedinjenim Američkim Državama se preduzeća do 500 zaposlenih smatraju srednjim preduzećima, dok u Kini kategorizacija zavisi od pripadnosti određenom industrijskom sektoru (Houssaini et al., 2020).

U pogledu zemalja Zapadnog Balkana, npr., u Republici Srpskoj, jednom od entiteta BiH, Zakon o razvoju malih i srednjih preduzeća (Službeni glasnik Republike Srpske, 2013, 50/13; Službeni glasnik Republike Srpske, 2019, 84/19) uvažava preporuke Evropske komisije. Međutim, to nije slučaj sa zakonskim propisima u oblasti računovodstva i revizije u istom entitetu (Zakon o računovodstvu i reviziji Republike Srpske) (Službeni glasnik Republike Srpske, 2015, 94/15), niti zakonodavnim okvirom koji se primjenjuje na teritoriji Federacije BiH (Zakon o poticaju razvoja male privrede) (Službene novine Federacije BiH, 2006, 19/06), kao ni u Brčko distriktu BiH (Zakon o preduzećima Brčko distrikta Bosne i Hercegovine) (Službeni glasnik Brčko distrikta BiH, 2011, 11/01).

Pored navedenih primjera nedosljednosti klasifikacije preduzeća prema veličini, prikupljanje preciznih podataka o broju i doprinosu MSP privrednom razvoju zemalja Zapadnog Balkana otežano je i zbog njihove izražene fluktuacije u stopama rasta i stopama opstanka, nepredvidljivih perioda stagnacije (Haltiwanger,

2015), ali i zbog izražene pojave „rada na crno“ u zemljama u razvoju. Međutim, bez obzira na brojna ograničenja, međunarodne i evropske institucije, kao što su Svjetska banka, Evropska komisija, OECD i dr., ulažu napore u sinhronizaciji kriterijuma klasifikacije i insistiraju na dosljednosti u prikupljanju podataka o MSP. Pri tome, najčešće, sprovode procjene na osnovu najpreciznijih podataka ili analize zasnovane na posljednjim dostupnim zvaničnim podacima.

Zastupljenost MSP u zemljama Zapadnog Balkana je, u prosjeku, preko 99% (European Commission, 2021a), što ukazuje na njihovu dominantnu brojnost u privredama ovih zemalja. U Tabeli 1 navedeni su komparativni podaci o broju MSP u odnosu na velika preduzeća, kao i njihovom doprinosu dodatnoj vrijednosti i zaposlenosti. Podaci za Srbiju, Crnu Goru i BiH odnose se na 2018. godinu, za Sjevernu Makedoniju na 2019. godinu, a podaci za Albaniju za 2020. godinu su utvrđeni procjenom dostupnih podataka iz perioda od 2008. godine do 2018. godine.

**Tabela 1: Komparativni prikaz udjela MSP u odnosu na velika preduzeća zemalja Zapadnog Balkana (broj, doprinos dodatnoj vrijednosti, doprinos zaposlenosti)**

	Preduzeća		Dodata vrijednost		Zaposlenost	
	Broj	%	U milijardama €	%	Broj	%
<b>Albanija</b>						
Mala i srednja	94.558	99,8%	2,865	68,7%	377.966	80%
Velika	172	0,2%	1,305	31,3%	94.470	20%
Ukupno	97.730	100%	4,170	100%	472.436	100%
<b>Bosna i Hercegovina</b>						
Mala i srednja	67.009	99,6%	5,255	62,7%	374.055	69,1%
Velika	233	0,4%	3,124	37,3%	167.659	30,9%
Ukupno	67.242	100,0%	8,379	100,0%	541.714	100,0%
<b>Crna Gora</b>						
Mala i srednja	33.760	99,8%	1,401	69,3%	138.839	76,3%
Velika	52	0,2%	0,620	30,7%	43.021	23,7%
Ukupno	33.812	100%	2,021	100%	181.860	100%
<b>Srbija</b>						
Mala i srednja	322.658	99,8%	11,856	57,2%	926.175	66,1%
Velika	536	0,2%	8,862	42,8%	475.625	33,9%
Ukupno	323.194	100%	20,718	100%	1.401.800	100%
<b>Sjeverna Makedonija</b>						
Mala i srednja	57.604	99,7%	3,163	65,7%	289.689	73,5%
Velika	148	0,3%	1,654	34,3%	104.575	26,8%
Ukupno	57.752	100%	4,817	100%	394.264	100%

Izvor: Izrada autora prema European Commission, 2021b; European Commission, 2021c; European Commission, 2021d; European Commission, 2021e; European Commission, 2021f.

Na osnovu podataka navedenih u Tabeli 1 može se konstatovati da udio MSP zemalja Zapadnog Balkana (koji se kreće od 99,6% u BiH do 99,8% u Srbiji i Albaniji) nije srazmjeran njihovom doprinosu dodatnoj vrijednosti (najniži iznosi 57,2% u Srbiji, a najviši je u Crnoj Gori – 69,3%), niti doprinosu zaposlenosti



(koja je u rasponu od 66,1% u Srbiji do 80,0% u Albaniji). Razlozi neadekvatne iskorišćenosti potencijala MSP zemalja Zapadnog Balkana su posljedica turbulentnog razvoja ovih privreda u posljednjih dvadeset i pet godina (Dikova et al., 2016). Između ostalog, izvršena je neuspješna privatizacija velikih preduzeća, dok je većina novoosnovanih MSP bila primarno fokusiran na domicilno tržište, što je inhibiralo njihovo angažovanje u poslovnim aktivnostima sa višom dodatnom vrijednosti (Caputo et al. 2016). Posljedice niskog stepena uključenosti u međunarodne poslovne aktivnosti MSP zemalja Zapadnog Balkana posebno su došle do izražaja u 2020. godini, kada su mjere usmjerene na suzbijanje pandemije izazvane virusom Covid-19 ograničile poslovanje kako na domicilnom, tako i na internacionalnom nivou.

## **2. UTICAJ PANDEMIJE NA POSLOVANJE MSP ZEMALJA ZAPADNOG BALKANA**

Tokom 2020. godine su sva preduzeća zemalja Zapadnog Balkana, kao i širom svijeta, bila izložena pogoršanju uslova poslovanja radi primjene mjera usmjerenih na suzbijanje pandemije izazvane virusom Covid-19. Globalna ekonomija je u tom periodu ušla u ekonomsku recesiju za koju se smatra da bi mogla biti i gora od one iz 2008. godine (International Monetary Fund, 2020). Krizu u poslovanju MSP je izazvao nagli pad tražnje u svim nacionalnim privredama, pa su sprovedene različite vrste državnih intervencija kako bi se stimulisala tražnja. U nastavku se navode promjene do kojih je došlo u sektoru MSP i vrste državnih intervencija usmjerenih na ublažavanje efekata krize na poslovanje MSP u pojedinim zemljama Zapadnog Balkana.

Doprinos albanskih MSP dodatnoj vrijednosti i ukupnoj zaposlenosti u 2018. godini je bila iznad prosjeka Evropske unije. Pandemija izazvana virusom Covid-19 posebno se negativno odrazila na poslovanje albanskih MSP u sektoru smještaja i usluga ishrane sa padom dodate vrijednosti za 14,9% i sektoru stručnih, naučnih i tehničkih djelatnosti sa padom od 12,2% dodate vrijednosti, dok je dodata vrijednost u sektoru poslovanja sa nekretninama porasla za 8,0% (European Commission, 2021b). Tokom 2020. godine 47% preduzeća je prestalo sa radom, dok je 53% preduzeća nastavilo djelimično ili redovno poslovanje. U turističkom sektoru zatvoreno je 75% privrednih subjekata, a redovno ili djelimično poslovanjem je nastavilo 81% preduzeća u poljoprivrednom sektoru. Nacionalni autoriteti su donijeli niz mjera za ublažavanje posljedica pandemije na privredni razvoj, kao i Evropska banka za obnovu i razvoj koja je obezbijedila kredit od 10 miliona evra za pomoć albanskim preduzećima (Ibidem, 2021b).

MSP u Bosni i Hercegovini su u 2018. godini imala udio u dodatnoj vrijednosti i zaposlenosti za 9,8, odnosno 4,2 procentna poena više od prosjeka Evropske unije (European Commission, 2021c). Tokom 2020. godine, zbog promjena uslova poslovanja izazvanih pandemijom, došlo je do smanjenja udjela u dodatnoj vrijednosti MSP u sektoru transporta i skladištenja (za 14,8%), sektoru trgovine na veliko i malo (za 13,2%), proizvodnom sektoru (za 12,2%) i sektoru usluga smještaja i ishrane (za 11,9%), dok je do povećanja došlo u sektoru administrativnih i pomoćnih usluga (za 6,0%). Za ublažavanje nastale krize entitetske vlade su obezbijedile finansijsku podršku MSP, relaksirale zahtjeve u pogledu plaćanja obaveza preduzeća prema državi i dr. Pored toga, pojedine banke koje posluju na teritoriji BiH su nudile mogućnost prolongiranja otplate kredita (Ibidem, 2021c).

Prema podacima Evropske komisije, MSP Crne Gore su u 2018. godine doprinjela ukupnoj dodatnoj vrijednosti sa 69,3% i ukupnoj zaposlenosti sa 76,3% (European Commission, 2021d). Tokom 2020. godine uticaj pandemije se negativno odrazio na poslovanje crnogorskih MSP u turističkom sektoru, što je dovelo do pada bruto društvenog proizvoda za 15,2% i zaposlenosti za 7,3%. Iz tog razloga je crnogorska vlada uvela tri paketa mjera za rješavanje problema preduzeća u turističkom sektoru koji se odnose na dodatne kreditne linije, odgodu plaćanja kredita, poreske olakšice i subvencije za plate (Ibidem, 2021d).

Doprinos MSP Srbije dodatnoj vrijednosti i ukupnoj zaposlenosti u 2018. godini je bio iznad prosjeka Evropske unije. Pandemija izazvana virusom Covid-19 se najviše odrazila na pad dodate vrijednosti u sektoru smještaja i usluga ishrane za 4,7% i sektoru trgovine na veliko i malo za 3,9%, dok su rast dodate vrijednosti ostvarila MSP koja posluju u proizvodnom sektoru (za 4,9%) i sektoru informacija i komunikacija (za 4,0%) (European Commission, 2021e). U dva razdoblja, maj-jul i avgust-septembar 2020. godine, Srbija je obezbijedila mjere podrške MSP u vidu bespovratnih grantova i minimalnih plata za 900.000 zaposlenih u ovom sektoru (Ibidem, 2021e).

MSP Sjeverne Makedonije su u 2019. godini imala udio u dodatoj vrijednosti od 65,7% i zaposlenosti od 73,5%, što je iznad prosjeka Evropske unije (European Commission, 2021f). U 2020. godini je uslijed pandemije ukupna dodana vrijednost MSP opala za 8,6%, a posebno u sektoru usluga smještaja i ishrane (za 10,2%) i sektoru trgovine na veliko i malo (za 1,8%). Zbog pada ekonomske aktivnosti i otpuštanja 20.000 radnika vlada je usvojila četiri paketa mjera pomoći MSP usmjerena na prevazilaženje problema likvidnosti (Ibidem, 2021f).

Navedene implikacije pandemije ukazuju da se ona najviše odrazila na MSP zemalja Zapadnog Balkana u radno intenzivnim sektorima koji zahtijevaju neposredni kontakt u procesu stvaranja i isporuke vrijednosti. Značajan broj ovih preduzeća se pretežno oslanjao na državnu pomoć i intervencije što je inhibiralo proaktivno reagovanje na novonastale uslove poslovanja i odrazilo se na pad dodate vrijednosti i zaposlenosti.

### **3. ZNAČAJ INTERNACIONALIZACIJE ZA OPSTANAK I RAZVOJ MSP ZEMALJA ZAPADNOG BALKANA**

Relevantna literatura prepoznaje različite modelite prevazilaženja globalnih izazova sa kojima se suočavaju MSP zemalja u razvoju, kao što su: ulaganje u istraživanje i razvoj, tehnološke inovacije, razvoj dinamičkih sposobnosti, uključivanje u globalne lance snabdjevanja, uspostavljanje (inostrane) poslovne saradnje, internet trgovina itd. (Gamage et al., 2020, p. 15). Sa obzirom na sve izraženiju globalizaciju, intenzivan tehnološki razvoj, pojavu novih vidova (virtuelnog) poslovanja i neminovnost suočavanja sa međunarodnom konkurencijom, mnogi autori (npr. Sui and Baum, 2014; Love et al., 2016) smatraju da odluka o internacionalizaciji poslovanja MSP predstavlja strateški izbor koji im omogućava opstanak, poboljšanje performansi i transfer znanja i vještina. U relevantnoj literaturi identifikovano je postojanje potencijala za međunarodnom ekspanzijom MSP (HSBC, 2016) što je podstaklo povećanje istraživačkog interesa u posljednje dvije decenije o mogućnostima otpočinjanja i intenziviranja njihove internacionalizacije (Ribau et al., 2018).

Posebno intrigantna oblast istraživanja predstavlja internacionalizacija MSP zemalja u razvoju, kao što su zemlje Zapadnog Balkana. Izazovi i mogućnosti njihove međunarodne ekspanzije su pod uticajem specifičnosti konteksta u kome posluju (male i otvorene postranzicione ekonomije), koji se razlikuje od konteksta poslovanja MSP iz razvijenih zemalja. Za MSP zemalja Zapadnog Balkana internacionalizacija poslovanja značajna je radi ograničenosti domicilne tražnje. Pošto cijeli podregion broji oko 16 miliona stanovnika sa niskom kupovnom moći (OECD et al., 2019), internacionalizacijom poslovanja stvaraju se uslovi za ostvarivanje ekonomije obima i razvoj konkurentne proizvodnje. Prema rezultatima istraživanja, međunarodna ekspanzija MSP zemalja Zapadnog Balkana se pozitivno odražava na povećanje prinosa preduzeća, povećanje ukupnog društvenog prinosa (transferom znanja), održavanje domicilne likvidnosti (priliv inostranog kapitala i mogućnosti inostranog zaduživanja), povećanje efikasnosti poslovanja (proširivanjem tržišnog dometa), kao i na unapređenje kvalifikovanosti radne snage (veća izloženost konkurenciji na međunarodnom tržištu rada) (Tsitouras & Nikas, 2016, pp. 204-205).

Navedeni benefiti internacionalizacije su snažan motiv za angažovanje preduzeća u pogledu iznalaženja modaliteta ostvarivanja izlaska na inostrano tržište, ali i izazov za kreatore nacionalnih politika prilikom identifikovanja načina na koji im taj proces mogu olakšati, što posebno dolazi do izražaja u uslovima krize. Definisane adekvatnih mjera podrške internacionalizaciji MSP zemalja Zapadnog Balkana zahtijeva dijalog privatnog i javnog sektora i oslanjanje na pozitivne prakse razvijenih zemalja.

### **4. KLJUČNE OBLASTI ZA PODSTICANJE I POVEĆANJE IZVOZA MSP ZEMALJA ZAPADNOG BALKANA U USLOVIMA KRIZE**

Odluka o internacionalizaciji poslovanja predstavlja značajno strateško pitanje za preduzeće jer određuje sve buduće poslovne aktivnosti, pa se ne može tretirati kao jednostavno opredjeljenje između dvije opcije (internationalizovati poslovanje ili ne). Pošto su odluke o ulasku na međunarodno tržište složene i dinamične, one podrazumijevaju kontinuirano balansiranje i preispitivanje stepena posvećenosti inostranom tržištu (Benito et al., 2009). U zavisnosti od identifikovane neizvjesnosti, rizika i poslovnih mogućnosti na inostranom tržištu, kao i potreba prilagođavanja novonastalim okolnostima, ostvarivanje i

održavanje internacionalnih aktivnosti može podrazumijevati izbor jednog ili strategijsku kombinaciju više modaliteta.

Prema Velču (Welch, 2015), ulazak na inostrana tržišta se može realizovati putem indirektnih metoda (indirektni izvoz, licenciranje, franšiza itd.) ili direktnih metoda (direktni izvoz, zajednička ulaganja, strane direktne investicije itd.). Iako su relevantna istraživanja identifikovala da MSP mogu koristiti različite modalitete ulaska na inostrano tržište, izvoz se smatra najzastupljenijom strategijom internacionalizacije MSP zemalja u razvoju (Di Cintio, 2020). Izbor ove strategijske opcije je motivisan njenom jednostavnošću implementacije i fleksibilnosti, ali i niskim rizikom i zahtjevima u pogledu resursne posvećenosti.

MSP imaju značajan udio u izvozu zemalja Zapadnog Balkana u poređenju sa velikim preduzećim (u Albaniji 61,20%, u BiH 61,24%, u Sjevernoj Makedoniji 31,57%, u Crnoj Gori 75,33%, u Srbiji 39,25%) (OECD et al., 2019). To ukazuje da se privredni razvoj većine ovih zemalja oslanja na njihovo internacionalno angažovanje i da ona imaju značajan potencijal za intenziviranjem izvoznih aktivnosti. Radi krize nastale zbog pandemije izazvane virusom Covid-19 u 2020. godini došlo je do smanjenja vrijednosti izvoza robe iz zemalja Zapadnog Balkana u odnosu na vrijednosti iz 2019. godine, i to: za 7,5% u Albaniji, 6,1% u BiH, 6,6% u Sjevernoj Makedoniji, 0,41% u Crnoj Gori i 19,5% u Srbiji (UNDESA, 2021). U takvim uslovima, kao i zbog prethodno ukazanog značajnog učešća u izvozu MSP, neophodna je primjena adekvatnih sistemskih mjera pomoći nacionalnih autoriteta ovih privreda u razvoju.

S ciljem motivisanja na iniciranje, olakšavanja prevazilaženja barijera i unapređenja izvoznih aktivnosti MSP, Evropska komisija je identifikovala tri ključne oblasti institucionalne podrške: promocija izvoza, integrisanje MSP u globalne lance vrijednosti i promocija korišćenja elektronske trgovine (Smallbone & Do, 2020). Međutim, navedene oblasti nisu samo smjernice za intervencije na nacionalnom nivou, već one treba da budu i u fokusu individualnog angažovanja svakog privrednog subjekta koji ima aspiracije za međunarodnom ekspanzijom. One su, takođe, značajna područja za intervencije u uslovima naglih promjena i krize jer mogu povećati inostranu prisutnost, optimizovati produktivnost, kao i olakšati usklađivanje aktivnosti MSP sa poslovanjem u digitalnoj ekonomiji.

Nacionalni programi promocije izvoza se odnose na mjere usmjerene na efikasniju realizaciju izvoznih aktivnosti, podsticanje međunarodnih preduzetničkih aspiracija i poboljšanje izvoznih performansi MSP (Ahmed & Brennan, 2019). Oni podrazumijevaju informisanje o tržišnim uslovima i poslovnim mogućnostima na međunarodnom tržištu, razvoj znanja i vještina MSP i pružanje različitih vidova finansijskih podsticaja za internacionalizaciju poslovnih aktivnosti. Posebno su značajni za MSP zemalja Zapadnog Balkana kojima nedostaje adekvatno internacionalno iskustvo, razvijene poslovne mreže sa inostranim partnerima i resursi za samostalno otpočinjanje i razvoj izvoznih aktivnosti. Primjeri aktivnosti za podsticanje izvoza na koje bi se trebala fokusirati MSP zemalja Zapadnog Balkana, ali i nacionalni programi promocije izvoza, su učešće na međunarodnim sajmovima, seminari, savjetovanja, analiza tržišta, tehnička pomoć, uspostavljanje direktnih inostranih kontakata itd. (Catanzaro & Teysier, 2021).

Integrisanje u globalne lance vrijednosti se odnosi na međusobno povezivanje osnovnih proizvodnih i uslužnih aktivnosti podrške velikih preduzeća i specijalizovanih dobavljača s ciljem stvaranja finalnih proizvoda za domicilno tržište ili tržišta trećih zemalja (Frederick, 2019). Učešće MSP zemalja Zapadnog Balkana u globalnim lancima vrijednosti je posebno značajno radi strukturalne transformacije i ekonomskog razvoja ovih privreda jer podstiče industrijalizaciju, unapređenje tehnologije, diversifikaciju izvoza, i inkluzivan rast (Lwesya, 2021). Uzimajući u obzir karakteristike institucionalnog konteksta i resursnu ograničenost MSP zemalja Zapadnog Balkana, pogodan način za njihovo uključivanje u globalne lance vrijednosti predstavlja specijalizacija u određenim proizvodnim/uslužnim segmentima u kojima mogu ostvariti veću efikasnost zahvaljujući specifičnim vještinama i znanjima. To mogu realizovati direktnim izvozom poluproizvoda (usluga) za dalju preradu ili indirektno, sklapanjem ugovornih aranžmana o snabdijevanju, licenciranju, istraživanju i razvoju, transferu tehnologije i dr. sa većim domicilnim izvoznicima ili inostranim partnerima (Araújo et al., 2021). Nacionalni programi zemalja Zapadnog Balkana bi se trebali fokusirati na razvoj svijesti o značajnosti uključivanja u globalne lance vrijednosti kod MSP i informisanje o benefitima koje mogu po tom osnovu ostvariti, implementaciju programa za poboljšanje kvaliteta dobavljača i precizniji razvoj programa za kreiranje klastera kako bi njihova svrha bila opravdana i ne bi narušavala postojeću privrednu strukturu (OECD et al., 2019).

Elektronska trgovina, zajedno sa integracijom u globalne lance vrijednosti, predstavlja značajnu mogućnost za intenzivniju i bržu internacionalizaciju MSP i često je prvi korak ka njihovoj međunarodnoj ekspanziji. Pored toga, i sama integracija u globalne lance vrijednosti s ciljem povećanja učešća MSP u međunarodnim aktivnosti će biti efikasnija sa većim stepenom digitalizacije poslovnih aktivnosti (Palomero & Chalmeta, 2014). Pošto zemlje Zapadnog Balkana imaju ograničen domicilni tržišni kapacitet, elektronska trgovina predstavlja mogućnost za značajnim povećanjem tržišne baze MSP izvan nacionalnih granica. Nacionalni programi podrške tim aktivnostim bi trebali biti usmjereni na omogućavanje pristupa svim relevantnim informacijama o mogućnostima i izazovima elektronske trgovine i postojećim zakonskim okvirom (putem centralizovane internet stranice), razvijanje adekvatnih mehanizama finansiranja, kao i definisanje strategije i konstituisanje institucija koje će biti zadužene za podsticanje korišćenja elektronske trgovine (OECD et al., 2019).

## ZAKLJUČAK

Kao male i otvorene posttranzicione ekonomije, zemlje Zapadnog Balkana karakteriše turbulentan razvoj u posljednjih dvadeset i pet godina, neuspješna privatizacija velikih preduzeća, nizak stepen uključenosti MSP u poslovnim aktivnostima sa višom dodatnom vrijednosti i ograničeno učešće u međunarodnom poslovanju. To se, pored specifičnih internih predispozicija u vidu ograničenih resursa i nedostatka iskustva, vještina i znanja, posebno odrazilo na poslovanje i opstanak MSP u uslovima krize nastale zbog pandemije izazvane virusom Covid-19.

Sa obzirom na dominantnu brojnost MSP zemalja Zapadnog Balkana u odnosu na velika preduzeća, identifikovan ali nedovoljno iskorišćen potencijal za stvaranje dodate vrijednosti i smanjenje nezaposlenosti, kao rješenje za prevazilaženje izazova i opasnosti u novonastalim uslovima predlaže se podsticanje i intenziviranje njihove međunarodne ekspanzije. Internacionalizacija poslovanja omogućava MSP povećanje prinosa, efikasnosti i unapređenje kvalifikovanosti radne snage, pri čemu se pozitivno odražava i na ukupan privredni razvoj nacionalnih ekonomija. Ona je od izuzetnog značaja za MSP zemalja Zapadnog Balkana radi ograničene domicilne tražnje sa niskom kupovnom moći.

Izvoz predstavlja najzastupljeniju strategiju internacionalizacije za MSP zbog niskog stepena rizika, manje potrebe za angažovanjem značajnih resursa, ali i jednostavnosti implementacije i fleksibilnosti u neizvjesnim uslovima poslovanja na inostranom tržištu. Sa obzirom na utvrđeni značajan udio u izvozu MSP zemalja Zapadnog Balkana, privredni razvoj većine ovih nacionalnih ekonomija se zasniva na njihovoj međunarodnoj ekspanziji. Kako bi se iskoristio potencijal za intenziviranjem internacionalizacije, u fokusu individualnog angažovanja MSP i nacionalnih autoriteta treba da budu aktivnosti usmjerene na promociju izvoza, integrisanje MSP u globalne lance vrijednosti i promociju korišćenja elektronske trgovine.

MSP zemalja Zapadnog Balkana treba da koncipiraju i/ili redefinišu svoje poslovne modele sa primarnim fokusom na razvoj svijesti o značajnosti izvoznih aktivnosti i usmjere svoje angažovanje na njihovo iniciranje i razvoj. Neophodno je proaktivno traganje za informacijama o inostranim tržištima kako bi identifikovala tržišne niše sa poslovnim mogućnostima koje mogu iskoristiti na osnovu svoje ekspertize. Nacionalni programi promocije izvoza treba da budu koncipirani tako da omoguće pomoć MSP u prevazilaženju nedostatka internacionalnog iskustva i znanja o inostranim tržištima, pomoć u razvoju poslovnih mreža sa inostranim partnerima i finansijsku pomoć u iniciranju i povećanju međunarodnog angažovanja.

Kako bi se integrisala u globalne lance vrijednosti, MSP zemalja Zapadnog Balkana treba da se specijalizuju u određenim proizvodnim/uslužnim segmentima u kojima mogu ostvariti veću efikasnost zahvaljujući specifičnim vještinama i znanjima, kao i da uspostave direktne ili indirektno poslovne aranžmane sa većim domicilnim izvoznicima ili inostranim partnerima. Pri tome im nacionalni autoriteti mogu pružiti podršku u implementaciji programa za poboljšanje kvaliteta dobavljača i preciznijem razvoju programa za kreiranje klastera.

Posebno značajna oblast za podsticanje i povećanje izvoza MSP zemalja Zapadnog Balkana u uslovima krize predstavlja elektronska trgovina. U uslovima primjene mjera usmjerenih na suzbijanje pandemije izazvane virusom Covid-19 koje su ograničile poslovanje kako na domicilnom, tako i na internacionalnom nivou, elektronska trgovina je postala značajan, a u pojedinim djelatnostima i jedini, alternativni modalitet poslovanja MSP. Implementacija i intenzivnije učesće u digitalnom poslovanju predstavljaju mogućnost za MSP zemalja Zapadnog Balkana za povećanjem tržišne baze izvan nacionalnih granica. Institucionalna podrška nacionalnih autoriteta bi zbog toga trebala da bude usmjerena na otklanjanju barijera u implementaciji elektronske trgovine u vidu informisanja o benefitima i opasnostima, koncipiranju relevantnog zakonskog okvira i formiranju institucija zaduženih za podsticanje i monitoring primjene elektronske trgovine.

## LITERATURA

1. Ahmed, F. U., & Brennan, L. (2019a). An institution-based view of firms' early internationalization: Effectiveness of national export promotion policies. *International Marketing Review*, 36(6), 911-954.
2. Araújo, I. F. D., Perobelli, F. S., & Faria, W. R. (2021). Regional and global patterns of participation in value chains: Evidence from Brazil. *International Economics*, 165(C), 154-171.
3. Benito, G. R., Petersen, B., & Welch, L. S. (2009). Towards More Realistic Conceptualisations of Foreign Operation Modes. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1455-1470.
4. Caputo, A., Pellegrini, M. M., Dabic, M., & Dana, L. P. (2016). Internationalisation of firms from Central and Eastern Europe: a systematic literature review. *European Business Review*, 28(6), 630-651.
5. Catanzaro, A., & Teyssier, C. (2021). Export promotion programs, export capabilities, and risk management practices of internationalized SMEs. *Small Business Economics*, 57(3), 1479-1503.
6. Di Cintio, M. (2020). Knowledge and Export Modes: Which Export Strategy Boosts Firms Knowledge Acquisition?. *Review of Economic Analysis*, 12(4), 461-483.
7. Dikova, D., Jaklič, A., Burger, A., & Kunčič, A. (2016). What is beneficial for first-time SME-exporters from a transition economy: A diversified or a focused export-strategy?. *Journal of World Business*, 51(2), 185-199.
8. Evropska komisija. (2020). *Vodič za korisnike o definiciji malih i srednjih poduzeća*. Luxembourg: Ured za publikacije Europske unije.
9. European Commission. (2021a). *Annual Report on European SMEs 2020/2021*. Brussels: European Commission.
10. European Commission. (2021b). *2021 SME Country Fact Sheet, Albania*. Brussels: European Commission.
11. European Commission. (2021c). *2021 SME Country Fact Sheet, Bosnia and Herzegovina*. Brussels: European Commission.
12. European Commission. (2021d). *2021 SME Country Fact Sheet, Montenegro*. Brussels: European Commission.
13. European Commission. (2021e). *2021 SME Country Fact Sheet, Serbia*. Brussels: European Commission.
14. European Commission. (2021f). *2021 SME Country Fact Sheet, North Macedonia*. Brussels: European Commission.
15. Frederick, S. (2019). Global value chain mapping. In *Handbook on Global Value Chains* (pp. 29–53). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
16. Gamage, S. K. N., Ekanayake, E. M. S., Abeyathne, G. A. K. N. J., Prasanna, R. P. I. R., Jayasundara, J. M. S. B., & Rajapakshe, P. S. K. (2020). A Review of Global Challenges and Survival Strategies of Small and Medium Enterprises (SMEs). *Economies*, 8(4), 1-24.
17. Haltiwanger, J. (2015). Job Creation, Job Destruction, and Productivity Growth: The Role of Young Businesses. *Annual Review of Economics*, 7(1), 341-358.
18. Houssaini, M. S., Decossa, J. J., & Slaoui, A. (2020). Internationalization of smes: between global value chains and e-commerce. *International Journal of Small and Medium Enterprises*, 3(2), 1-16.
19. HSBC (2016). *Exporting for Growth: The SME Perspective*. London. Preuzeto 05.03.2022. godine sa <https://www.business.hsbc.uk/-/media/library/business-uk/pdfs/hsbcexporting-for-growth-the-sme-perspective.pdf?la=en-GB>.
20. International Monetary Fund. (2020). *World Economic Outlook: A Long and Difficult Ascent*. Washington, DC: International Monetary Fund.
21. Love, J. H., Roper, S., & Zhou, Y. (2016). Experience, age and exporting performance in UK SMEs. *International Business Review*, 25(4), 806-819.
22. Lwesya, F. (2021). SMEs' competitiveness and international trade in the era of Global Value Chains (GVCs) in Tanzania: An assessment and future challenges. *Small Business International Review*, 5(1), 325-325.
23. OECD/ETF/EU/EBRD. (2019). *SME Policy Index: Western Balkans and Turkey 2019: Assessing the Implementation of the Small Business Act for Europe*. Paris: SME Policy Index, OECD Publishing.
24. Palomero, S., & Chalmeta, R. (2014). A guide for supply chain integration in SMEs. *Production, Planning & Control*, 25(5), 372-400.

25. Ribau, C. P., Moreira, A. C., & Raposo, M. (2018). SME internationalization research: Mapping the state of the art. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 35(2), 280-303.
26. Službeni glasnik Republike Srpske. (2013). *Zakon o razvoju malih i srednjih preduzeća*. Banja Luka: Službeni glasnik Republike Srpske 50 (13).
27. Službeni glasnik Republike Srpske. (2015). *Zakon o računovodstvu i reviziji Republike Srpske*. Banja Luka: Službeni glasnik Republike Srpske 94 (15).
28. Službeni glasnik Republike Srpske. (2019). *Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o razvoju malih i srednjih preduzeća*. Banja Luka: Službeni glasnik Republike Srpske 84 (13).
29. Službene novine Federacije BiH. (2006). *Zakon o poticaju razvoja male privrede*. Sarajevo: Službene novine Federacije BiH 19 (06).
30. Službeni glasnik Brčko distrikta BiH (2011). *Zakon o preduzećima Brčko distrikta Bosne i Hercegovine*. Brčko distrikt BiH: Službeni glasnik Brčko distrikta BiH 11 (01).
31. Smallbone, D., & Do, H. (2020). Policies to support internationalisation: who needs them and what do they need?. In *A Research Agenda for Entrepreneurship Policy* (pp. 69-85). Edward Elgar Publishing.
32. Sui, S., & Baum, M. (2014). Internationalization strategy, firm resources and the survival of SMEs in the export market. *Journal of International Business Studies*, 45(7), 821-841.
33. Tsitouras, A., & Nikas, C. (2016). The dynamic links between exports, foreign direct investment, and economic growth: Evidence from European transition economies. *Journal of East-West Business*, 22(3), 198-235.
34. UNDESA. (2021). *International Trade Statistics Yearbook 2020, Volume I*. New York: United Nations. Preuzeto 28.03.2022. godine sa <https://comtrade.un.org/pb/downloads/2020/VolI2020.pdf>.
35. Welch, L. S. (2015). International Market Entry (Modes) and Development Operation Strategies. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-4.
36. World Bank. (2021). *World development indicators*. Washington, DC: World Bank.



Zbornik radova Konferencije  
Volumen 8/2021 str. 65-74  
Proceedings of Conference  
Volume 8/2021 pp. 65-74

## **UTICAJ PANDEMIJE BOLESTI COVID-19 NA POTROŠNJU DOMAĆINSTAVA U BOSNI I HERCEGOVINI**

### **THE IMPACT OF THE COVID-19 DISEASE PANDEMIC ON HOUSEHOLD CONSUMPTION IN BOSNIA AND HERZEGOVINA**

**Neda Tešić<sup>1</sup>**

Ekonomski fakultet Brčko, Univerzitet u Istočnom Sarajevu

#### **APSTRAKT**

Pandemija izazvana širenjem novog koronavirusa je izazvala promjene u mnogim sferama života građana Bosne i Hercegovine. U novonastalim, nesvakidašnjim okolnostima i nalazeći se pred potpuno novim izazovima, građani mijenjaju obrazac ponašanja, uključujući i obrazac potrošnje domaćinstava. Pored opasnosti po zdravlje populacije, pandemija bolesti COVID-19 je sa sobom donijela i opasnosti koje imaju finansijske implikacije na građane. U početnoj fazi pandemije, vlade su nastojale zatvarati određene biznise za koje se smatra da svojom djelatnošću doprinose širenju virusa. Navedeno je rezultovalo prilagođavanju načina života građana Bosne i Hercegovine novonastalim okolnostima, ali i promjeni u načinu lične potrošnje novca. Predmet ovog rada je analiza potrošnje domaćinstava u toku pandemije bolesti COVID-19. Cilj ovog rada je da se utvrdi da li postoji razlika u potrošnji domaćinstva posmatrajući period u toku i prije pandemije COVID-19. Do rezultata će se doći analizom podataka koji su dostupni u izvještajima Agencije za statistiku Bosne i Hercegovine. Za obradu podataka će se koristiti deskriptivne statističke metode. Na osnovu pregleda relevantnih radova autora koji pišu na temu promjene obrasca potrošnje domaćinstva u svijetu u uslovima pandemije bolesti COVID-19, može se zaključiti da građani u uslovima pandemije više štede, usmjeravajući svoju potrošnju na prehrambene proizvode. Shodno navedenom, očekuje se potvrda navedenih rezultata i u Bosni i Hercegovini.

**Ključne riječi:** COVID-19, potrošnja domaćinstava, tržište Bosne i Hercegovine

#### **ABSTRACT**

The pandemic caused by the spread of the new coronavirus has caused changes in many spheres of life of the citizens of Bosnia and Herzegovina. In the newly created, unusual circumstances and facing completely new challenges, citizens are changing the pattern of behavior, including the pattern of household consumption. In addition to the dangers to the health of the population, the COVID-19 pandemic has brought with it dangers that have financial implications for citizens. In the initial phase of the pandemic, governments sought to close certain businesses believed to be contributing to the spread of the virus. This resulted in the adjustment of the way of life of the citizens of Bosnia and Herzegovina to the new circumstances, but also a change in the way of personal spending of money. The subject of this work is the analysis of household consumption during the COVID-19 pandemic. The aim of this paper is to determine whether there is a difference in household consumption by looking at the period during and before the COVID-19 pandemic. The results will be obtained by analyzing the data available in the reports of the Agency for Statistics of Bosnia and Herzegovina. Descriptive statistical methods will be used to process the data. Based on the review of relevant papers by authors who write on the topic of changing the pattern of household consumption in the world in the conditions of the COVID-19 pandemic, it can be concluded that citizens save more in the pandemic, directing their consumption to food. Accordingly, the confirmation of these results is expected in Bosnia and Herzegovina.

---

<sup>1</sup>[neda.tesic@efb.ues.rs.ba](mailto:neda.tesic@efb.ues.rs.ba)



**Key words:** COVID-19, household consumption, market of Bosnia and Herzegovina.

## UVOD

Pandemija izazvana širenjem novog koronavirusa je uticala na mnoge promjene u svakodnevici stanovništva cijelog svijeta, pa i Bosne i Hercegovine. Značajniji efekti pandemije u Bosni i Hercegovini su se manifestovali već u prvoj polovini marta 2020. godine, kada su uvedene brojne mjere u pokušaju sprečavanja širenja novog koronavirusa. Te mjere su se odnosile na: zabranu okupljanja većeg broja ljudi, zabrana rada određenih djelatnosti koje nisu od esencijalnog značaja za stanovništvo, odgađanje sportskih događaja, socijalno distanciranje, te mjere izolacije za oboljele individue i njihove kontakte. S tim u vezi, naglo su promijenjeni obrasci ponašanja stanovništva, a jedna od značajnijih promjena jeste i promjena obrasca potrošnje domaćinstava.

Potrošnja domaćinstva predstavlja finalnu potrošnju domaćinstva na proizvode i usluge za zadovoljene ljudskih potreba, te kao takva je jedan od ključnih indikatora za analizu tražnje na makroekonomskom nivou. U nekim državama svijeta, potrošnja domaćinstava dostiže visok udio BDP-a (preko 50%), a faktori koji utiču na potrošnju domaćinstva su: bogatstvo, očekivanja prihoda u budućnosti, kamatna stopa, inflacija, raspodjela dohotka, demografski faktori, te ukusi i preferencije (Nasrudin, 2020). Bogatstvo domaćinstva se sastoji od nekretnina i finansija, a što je bogatstvo domaćinstva veće, veća će biti i potrošnja domaćinstva. Takođe, što su optimističnija očekivanja budućih prihoda, potrošnja domaćinstva je veća. Kada govorimo o kamatnoj stopi, visoka kamatna stopa stimuliše štednju, pa tako utiče na smanjenje potrošnje domaćinstva. Očekivanja stope inflacije su takođe veoma bitan faktor potrošnje domaćinstva, jer očekivanja više stope inflacije u budućnosti, stimulišu članove domaćinstva da kupuju trajne proizvode što je moguće ranije, dok očekivanja niske stope inflacije ili čak i deflacije odgađaju kupovinu jer članovi domaćinstva očekuju niže cijene u budućnosti. Raspodjela dohotka se odnosi na izbor između štednje i potrošnje. Što je štednja veća, potrošnja je manja, i obrnuto. Demografski faktori se odnose na godine, obrazovanje i veličinu porodice. Ukusi i preferencije takođe utiču na potrošnju domaćinstva, a zavise od psiholoških faktora i mijenjaju se tokom vremena. Zbog navedenog, teško ih je pratiti na osnovu ekonomskih istraživanja.

Potrošnja domaćinstva prvenstveno zavisi od ponašanja članova domaćinstva. Kako su članovi domaćinstva individue koje žive u određenom društvu, na njihovo ponašanje utiče mnogobrojni društveni faktori s kojima se svakodnevno susreću. Krize, ratovi, te pandemije koje periodično izbijaju u svijetu, utiču na radikalne promjene u ponašanju individua, te shodno tome, utiču i na obrazac potrošnje individua, pa samim tim, posljedično, i na potrošnju domaćinstva. U zavisnosti od mnogobrojnih faktora, ali i ekonomske stabilnosti domaćinstva, u kriznim vremenima se mijenja odnos između štednje i potrošnje, kao i struktura potrošnje domaćinstva.

U ovom radu se nastoji odgovoriti na pitanje kako pandemija COVID-19 utiče na promjenu potrošnje domaćinstava u Bosni i Hercegovini. Rad se sastoji od uvoda, pregleda literature, zatim dijela koji obrađuje podatke Agencije za statistiku u Bosni i Hercegovini i zaključka.

## PREGLED LITERATURE

Bejker, Faroknia, Mejer, Pagel i Janelis (Baker, Farrokhnia, Meyer, Pagel & Yannelis, 2020) istražuju promjene u potrošnji domaćinstava u toku pandemije COVID-19 u Sjedinjenim Američkim Državama. Da bi ustanovili navedeni uticaj, autori koriste podatke o finansijskim transakcijama slučajno odabranih domaćinstava. Sa rastom broja zaraženih, obrazac potrošnje stanovništva se mijenja. Na samom početku pandemije, potrošnja stanovništva se naglo povećavala, naročito u sektoru maloprodaje. U početnoj fazi pandemije je došlo do naglog rasta potrošnje proizvoda iz kategorije hrane, a plaćanje je skoro isključivo vršeno putem kreditnih kartica. Nakon početne faze pandemije, uslijedio je nagli pad potrošnje domaćinstava. Autori zaključuju da razlika u potrošnji domaćinstava nije postojala shodno prihodima domaćinstva, ali jeste bila uzrokovana godinama, strukturom porodice, ali i političkim opredjeljenjem nosilaca domaćinstva. Jedan od zaključaka je da su stariji članovi domaćinstva, shodno njihovom obazrivijem razumijevanju rizika od bolesti, radikalnije promijenili svoje navike potrošnje, dok su mlađi

članovi domaćinstva nastavili sa svojom dotadašnjom praksom potrošnje, koja je kod njih bila prisutna i u vrijeme prije pandemije.

Bouni, Kamara, Fiz, Galbrajt, Landa, Lave, Pazem i Savatie (Bounie, Camara, Fize, Galbraith, Landais, Lavest, Pazem & Savatier, 2020) koriste podatke o transakcijama stanovništva iz jedne banke kako bi pratili evoluciju potrošnje i štednje stanovništva u Francuskoj. Nalazi autora upućuju na zaključak da se ukupna potrošnja značajno smanjila u toku pandemije, uz nagli rast tokom ljeta 2020. godine, nakon kojeg je uslijedio pad potrošnje domaćinstava u jesen 2020. godine. Najveće oscilacije u potrošnji su prisutne u domaćinstvima s najnižim dohotkom. Ova domaćinstva su imala najveći pad potrošnje, pad štednje i povećanje duga. Trajna dobra (automobili, motocikli, kućni aparati, IT oprema, namještaj i nakit) su doživjela pad potrošnje tokom lokdauna, da bi u periodu poslije lokdauna doživjela radikalni skok potrošnje, nadmašivši i nivo prodaje prije pandemije u 2019. godini. Izdaci za smještaj i rekreaciju su u padu koji nije zabilježen u historiji prije 2020. godine. Neki uslužni sektori (prodaja IT opreme i knjižare) su kompenzovale sve gubitke koji su prouzrokovani lokdaunom u periodu nakon lokdauna, dok su određeni uslužni sektori (turističke agencije, muzeji, centri za rekreaciju) nastavili s lošim poslovanjem i u periodu nakon lokdauna.

Borkin, Delestr, Džojš, Rasul i Voters (Bourquin, Delestre, Joyce, Rasul & Waters, 2020) ispituju efekte koronavirusa na finansije domaćinstva i finansijske poteškoće s kojima se domaćinstva sreću. Prema autorima, značajniji negativni efekti pandemije su bili izraženi u samom početku pandemije, dok se s odmicanjem pandemije počinju javljati i pozitivni efekti na zaposlenost, zarade i prihode domaćinstava. Poremećaji na tržištu rada su u najvećoj mjeri uticali na domaćinstva s najnižim prihodima. Ova domaćinstva su i najviše prinuđena mijenjati obrazac potrošnje jer je njihov cjelokupni prihod i u periodu prije izbijanja pandemije, bio u najvećoj mjeri potrošen na kupovinu proizvoda i usluga neophodnih za zadovoljenje osnovnih životnih potreba. Domaćinstva sa višim prihodom su jednostavno smanjila izdatke za rekreaciju i opuštanje, zadržavši nivo izdataka za osnovne životne namirnice. Autori pretpostavljaju da će ovako ušteden novac biti potrošen na rekreativne aktivnosti i odmore čim to zdravstveni uslovi dopuste, pa se tako predviđa brz oporavak ovog uslužnog sektora u periodu nakon pandemije COVID-19.

Autori Kekea, Nejra, Šmit i Feraso (Cequea, Neyra, Schmitt & Ferasso, 2021) vrše poređenje u potrošnji domaćinstva i rasipanja hrane između stanovnika koji žive na teritoriji Brazila i Perua. Prema izvještajima relevantnih organizacija, Brazil i Peru predstavljaju jedne od zemalja koje su najviše pogođene koronavirusom u smislu transmisije virusa i smrtnosti stanovništva. Za potrebe prikupljanja podataka autori koriste onlajn upitnik. Rezultati istraživanja upućuju na zaključak da je u domaćinstvima u obje zemlje prisutan trend racionalizacije kupovine hrane, a sve u cilju smanjenja količine bačene hrane. Takođe, ono što je karakteristično za potrošnju domaćinstva u obje zemlje jeste to da se kupovina većinom obavlja na osnovu šoping liste, a najviše se kupuju proizvodi na koje je dat popust. Jedan od zaključaka je i da članovi domaćinstava u mnogo većoj mjeri obraćaju pažnju na rokove trajanja proizvoda.

Čelik, Ozden i Dejn (Celik, Ozden & Dane, 2020) istražuju efekte pandemije COVID-19 na ekonomiju domaćinstava. Autori navode, da je izbijanje pandemije izazvalo paniku, strah i depresiju, kako kod starijih, tako i kod mladih stanovnika u Nigeriji, Turskoj, Sjedinjenim Američkim Državama i Evropskoj uniji. Podaci su prikupljeni na osnovu onlajn upitnika, putem kojeg su dobijene informacije o prihodima i rashodima domaćinstva. Rezultati istraživanja upućuju na zaključak da izbijanje pandemije ima statistički značajan uticaj na prihode i rashode domaćinstava u svim posmatranim zemljama. Zdravstveni problemi, ekonomska nestabilnost, zabrana saobraćaja i socijalna distanca su glavni faktori koji utiču na promjene u prihodima i rashodima domaćinstava. Posmatrajući promjene u potrošnji domaćinstva, najveće promjene su primjetne u izdacima za hranu, proizvodima za čišćenje, telekomunikacije i goriva potrebna za grijanje. Najveće smanjenje izdataka domaćinstva u odnosu na period prije izbijanja pandemije je prisutan kada se posmatraju izdaci posjete kulturnim događajima i izdaci za transport.

Kobion, Gorodničenko i Veber (Coibion, Gorodnichenko & Weber, 2020) se bave temom efekata krize izazvane pandemijom COVID-19 na makroekonomska očekivanja i potrošnju domaćinstava u

Sjedinjenim Američkim Državama. Prema istraživanju autora, preko pola ispitanika je navelo da ima smanjene prihode. Lokdauni su povezani sa padom sveukupne potrošnje domaćinstava. Najizraženiji pad potrošnje domaćinstava je prisutan u kategoriji rekreacije, putovanja, zabave, odjeće, obuće, održavanja nekretnina i transporta. Izdaci za hranu, obrazovanje i njegu djece su ostali na istom nivou kao i u periodu prije pandemije. Na osnovu rezultata istraživanja, autori zaključuju da bi mjere vlade trebale biti kreirane tako da stimulišu sektore privrede koji su najviše pogođeni efektima pandemije. Makroekonomska očekivanja se takva da se ne može predvidjeti da li će stopa inflacije biti niža ili viša. S jedne strane, poremećaji lanca snabdijevanja bi mogli dovesti do povećane stope inflacije, dok bi, s druge strane, niska cijena nafte mogla ublažiti inflaciju.

Unikrišnan i Filjozi (Unnikrishna & Figliozzi, 2020) istražuju uticaj pandemije COVID-19 na kupovinu koja podrazumijeva dostavu kupljenih proizvoda. Prema autorima, lokdauni su značajno uticali na promjene u ponašanju potrošača, pa samim tim i na obrazac potrošnje domaćinstava. Istraživanje je izvršeno na teritoriji Sjedinjenih Američkih Država, a na osnovu prikupljenih podataka, te njihove obrade, autori su došli do zaključka da su domaćinstva koja imaju više prihoda od prosječnih, sklonija ka onlajn kupovini, odnosno narudžbama proizvoda, u periodu pandemije. Takođe, domaćinstva čiji članovi su skloniji upotrebi tehnologije imaju veću preferenciju za narudžbe proizvoda. Kada se posmatraju kategorije proizvoda i usluga koje se kupuju onlajn, odnosno naručuju na kućnu adresu, prednjače proizvodi iz kategorije hrane. Nakon hrane slijedi elektronika, proizvodi namijenjeni za rekreaciju, te, na kraju, lijekovi. Jedan od zaključaka istraživanja je i da strah od bolesti značajno utiče na sklonost ka naručivanju proizvoda preko interneta.

Bogevska, Berjan, El Bilali, Alahjari, Radosavac i Davitkovska (Bogevska, Berjan, El Bilali, Allahyari, Radosavac & Davitkovska, 2022) analiziraju kupovinu i potrošnju hrane, te navike bacanja otpada u Sjevernoj Makedoniji za vrijeme pandemije COVID-19. Autori naglašavaju da bacanje hrane u domaćinstvima predstavlja veliki problem, kako sa strane ugrožavanja životne sredine, tako i sa strane jakog socio-ekonomskog uticaja. Prema rezultatima istraživanja, autori zaključuju da veoma veliki procenat ispitanika ima svijest o tome da bacanje hrane predstavlja značajan problem koji nastoje minimizirati. Hrana koja se najviše baca spada u kategoriju pekarskih proizvoda, voća, povrća i mliječnih proizvoda. Kada se posmatra uticaj pandemije COVID-19 na obrazac potrošnje domaćinstva, oko polovine ispitanika je navelo da nema razlike u potrošnji prije i u toku pandemije. Oni koji su odgovorili da razlika u potrošnji postoji, navode da je razlika najveća u potrošnji povrća i voća. Oko trećine ispitanika je navela da je povećala količinu hrane koju baca za vrijeme pandemije.

Autori Grini, Hansen, Holohan, Zusbauer i Domaneski (Greene, Hansen, Hoolohan, Sußbauer & Domaneschi, 2022) istražuju uticaj pandemije COVID-19 na potrošnju domaćinstava i promjenu u vremenu obavljanja svakodnevnih aktivnosti članova domaćinstva. Istraživanje je sprovedeno na osnovu uzorka ispitanika iz Njemačke, Irske, Italije, Norveške i Velike Britanije. Na osnovu prikupljenih podataka, te dobijenih rezultata, autori zaključuju da se obrasci ponašanja i realizacije svakodnevnih aktivnosti mijenjaju zbog drastičnih događaja kao što je pandemija COVID-19. Dnevne rutine prije pandemije su doživile velike promjene tokom "lokdauna", dok su dnevne rutine nakon "lokdauna" dobile novi izgled. Dnevne rutine utiču na dnevnu potrošnju, koja posljedično mijenja obrazac kupovine za potrebe domaćinstva. Prema autorima, zaključak je da kupci nastoje konzumirati zdraviju hranu, nastoje kupovati proizvode koji su u većoj mjeri ekološki prihvatljivi, podržavajući tako "zdraviji" stil i tempo života.

Guljelmineti i Rondineli (Guglieminetti & Rondinelli, 2021) se bave temom potrošnje i štednje u Italiji za vrijeme pandemije COVID-19. Autori navode da je s izbijanjem pandemije došlo do velikog pada potrošnje domaćinstava, ali i pada nivoa štednje. Taj pad potrošnje je uslovljen, kako makroekonomskim, tako i mikroekonomskim faktorima. Glavni makroekonomski faktor je opšti pad privredne aktivnosti, dok se mikroekonomski faktori odnose na strah od zaraze, politiku „lokdauna“ i nesigurnost u budućnost. Poredeći uticaj makroekonomskih i mikroekonomskih faktora, autori zaključuju da navedeni mikroekonomski faktori imaju značajniju uticaj na promjenu obrasca potrošnje domaćinstava od makroekonomskih faktora. Članovi domaćinstava koji su zaposleni imaju veći strah od mikroekonomskih faktora, dok nezaposleni članovi domaćinstava imaju veći strah od makroekonomskih faktora.

## POTROŠNJA DOMAĆINSTAVA U BOSNI I HERCEGOVINI TOKOM PANDEMIJE BOLESTI COVID-19

Pandemija novog korona virusa koja je zahvatila čitav svijet i donijela sa sobom mnogo problema svim ekonomijama, nije zaobišla ni Bosnu i Hercegovinu. Njen uticaj možda je najviše vidljiv u domenu potrošnje domaćinstava, jer su i prije izbijanja pandemije nezaposlenost, siromaštvo, položaj zaposlenih, penzionera i drugih kategorija bili jedan od velikih problema stanovništva Bosne i Hercegovine.

Na samom početku pandemije postojao je stav stručne medicinske zajednice da pandemija ipak neće potrajati dugo i da će se za nekoliko mjeseci, dolaskom ljeta, sve vratiti u normalne životne, poslovne i političke tokove. Ta očekivanja nisu ispunjena. Ako je početkom marta i prvih dana izolacije bilo nedoumica o opravdanosti mjera koje su preduzete, preko ljeta sve više ljudi shvata da ništa nije gotovo i da ćemo da živimo sa ovim virusom. (Stević, Tešić, 2021: 1). Pandemija traje više od dvije godine, a ni u 2022. godini joj se ne nazire kraj. Posledice pandemije bolesti COVID-19 su mnogobrojne i trebaće mnogo vremena da se saniraju ili barem ublaže.

Domaćinstva u Bosni i Hercegovini su reagovala na novonastalu situaciju na način da su promijenili svoje potrošačke navike. Kupovina je usmjerena na zadovoljavanje osnovnih potreba. Veliki dio dohotka domaćinstva su trošila na prehrambene proizvode i na štednju, dok su luksuzne robe i usluge smanjene. Državne mjere usmjerene ka suzbijanju širenja bolesti COVID-19 uticale su jako na pojedine privredne oblasti, poput uslužnih i turističkih oblasti, jer su ograničavale kretanje i okupljanje ljudi. Posledično, uslužne privredne grane, koje su prvenstveno zasnovane na pružanju turističkih usluga, su pretrpjele najviše posljedica i imale su najveće stope nezaposlenosti, koje su se kasnije prenijele i na ukupnu nezaposlenost na nivou države.

**Tabela 1. Registrovana nezaposlenost u Bosni i Hercegovini u periodu 2017.-2021. godina**

Godina	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.
<b>Registrovana nezaposlenost</b>	475.084	435.266	401.846	413.627	375.804

Izvor: Prilagodio autor prema (Agencija za statistiku (2020a), Agencija za statistiku (2021a), Agencija za statistiku (2022a))

Iz tabele vidimo da se broj nezaposlenih u Bosni i Hercegovini smanjivao u godinama prije pandemije bolesti COVID-19, sa 475.084 nezaposlenih lica u 2017. godini na 435.266 nezaposlenih u 2018. godini a zatim na 401.846 nezaposlenih lica u 2019. godini. U 2020. godini, kada je izbila pandemija, došlo je i do porasta broja nezaposlenih lica, da bi nakon godinu dana opet došlo do pada nezaposlenih u Bosni i Hercegovini i to čak ispod predpandemijskog nivoa (u decembru 2021. godini došlo je do smanjenja nezaposlenosti od 9,1% u odnosu na isti period 2020. godine). Ovi podaci pokazuju da pandemija imala uticaja na povećanje broja nezaposlenih lica u Bosni i Hercegovini u 2020. godini, kada je pandemija izbila i kada je još uvijek postojao strah od njenog velikog širenja, zbog čega su i uvedene mnoge mjere zaštite od ove bolesti. Posledično, ove mjere su dovele do pada tražnje za mnogim proizvodima i uslugama, te do zatvaranja određenih djelatnosti i povećanja nezaposlenosti.

Prema kvalifikacionoj strukturi, najviše nezaposlenih su visokokvalifikovani i kvalifikovani radnici (VKV i KV kvalifikacija), zatim slijede srednja stručna sprema i nekvalifikovani radnici. Među nezaposlenim najmanje ima visoko obrazovanih i polukvalifikovanih. Zanimljivo je napomenuti da se u strukturi nezaposlenih prema polu procenat žena kreće oko 57% već nekoliko godina unazad. U julu 2022. godine broj registriranih nezaposlenih osoba u Bosni i Hercegovini iznosio je 361.774, a od toga 209.754 su žene, što je takođe oko 57% (Agencija za statistiku (2020a), Agencija za statistiku (2021a), Agencija za statistiku (2022a)).

**Slika 1. Registrovana nezaposlenost u Bosni i Hercegovini u periodu od 2017.-2021- godine**

Izvor: Prilagodio autor prema (Agencija za statistiku (2020a), Agencija za statistiku (2021a), Agencija za statistiku (2022a))

Nezaposlenost je vjerovatno prvi i najvažniji faktor uticaja na promjene u strukturi potrošnje domaćinstava na teritoriji Bosne i Hercegovine. Drugi faktor koji je uticao na potrošnju bosansko-hercegovačkih domaćinstava jeste nivo plata.

**Tabela 2. Prosječne neto plate u Bosni i Hercegovini za period 2017.-2021. godina**

Period	I-VI 2017	VII- XII 2017	I-VI 2018	VII- XII 2018	I-VI 2019	VII- XII 2019	I-VI 2020	VII- XII 2020	I-VI 2021	VII- XII 2021
<b>Prosječne neto plate</b>	848	854	867	891	911	931	945	966	980	1.015

Izvor: Prilagodio autor prema (Agencija za statistiku, 2022b)

Iz prethodne tabele vidimo konstantan rast prosječnih neto plata u periodu od 2017. godine do 2021. godine. Taj rast nije zaustavljen ni početkom pandemije bolesti COVID-19. U prvoj polovini 2022. godine polugodišnji prosjek neto plata iznosio je 1.085 KM što je opet rast prosječne neto plate u odnosu na prethodni period. Sektori u kojima su plate najviše su finansijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja, proizvodnja i snabdijevanje električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija, sektor informacija i komunikacija i zatim slijedi javna uprava i odbrana i obavezno socijalno osiguranje. Sektor građevinarstva i sektor hotelijerstva i ugostiteljstva imaju najmanje neto plate, ali treba naglasiti da je u svakom od ovih sektora vidljiv rast prosječnih neto plata u poslednjih najmanje 5 godina.

Kao poslednji faktor koji je uticao na potrošnju domaćinstava tokom pandemije jeste nivo cijena. U 2022. godini došlo je do povećanja nivoa inflacije na svjetskom nivou. Od svih članica Evropske unije, u 20 zemalja došlo je do porasta nivoa inflacije, pa tako najviši nivo inflacije zabilježile su Estonija 24,1%, Litvanija 22,5% i Latvija 22% a najniži nivo registrovan je u Francuskoj 6,2%, na Malti 7,4% i u Finskoj 8,4 % (Eurostat, 2022).

**Tabela 3. Prosječno kretanje indeksa potrošačkih cijena u Bosni i Hercegovini u periodu 2017.-2021. godina**

Godina	2017 (u odnosu na 2016)	2018 (u odnosu na 2017)	2019 (u odnosu na 2018)	2020 (u odnosu na 2019)	2021 (u odnosu na 2020)
<b>Prosječno kretanje indeksa potrošačkih cijena</b>	1,3%	1,4%	0,6%	1,1% deflacija	2,0%

Izvor: Prilagodio autor prema (Agencija za statistiku (2018:11), Agencija za statistiku (2019:11), Agencija za statistiku (2020b:11), Agencija za statistiku (2021b:11), Agencija za statistiku (2022c:11))

Rast potrošačkih cijena u Bosni i Hercegovini u 2022. godini je izuzetno visok posmatrano u odnosu na period od 2017. do 2021. godine. Centralna banka Bosne i Hercegovine je objavila procjene nivoa rasta realne ekonomske aktivnosti i procjenu nivoa rasta cijena. Iako su procjene Centralne banke Bosne i

Hercegovine date sa velikom rezervom zbog nemogućnosti predviđanja kretanja cijena na međunarodnom tržištu, državnih politika usmjerenih na rješavanje problema velike inflacije i slično, treba izdvojiti neke zaključke i procjene vezane za inflaciju u Bosni i Hercegovini (Centralna banka BiH, 2022):

1. rast potrošačkih cijena u BiH je u prosjeku za oko 6 procentnih poena veći od potrošačkih cijena u europodručju u 2022. godini;
2. u prvih sedam mjeseci 2022. godine, cijene hrane na godišnjem nivou u BiH su veće za 19,3% (u istom periodu, ove cijene na nivou Evropske Unije su porasle 8,8%);
3. gotovo svi pododjeljci hrane na domaćem tržištu bilježe veće stope rasta od uporedivih zemalja;
4. očekuje se da ukupan rast inflacije iznosi do 14% u 2022. godini.

Kako su se ovi faktori odrazili na potrošnju domaćinstava u Bosni i Hercegovini? Pandemija bolesti COVID-19 u 2020. godini dovela je do *porasta nezaposlenosti* u zemlji, jer su mnoga preduzeća (što se posebno odnosi na ugostiteljstvo i turizam) morali da zatvore svoje poslovanje jer su mjere propisane radi sprječavanja širenja virusa podrazumijevale zabranu okupljanja i kretanja ljudi. Već naredne godine nezaposlenost je smanjena, pa čak i ispod nivoa prije pandemije. Mnoge mjere su već u 2021. godini bile ukinute ili minimalizovane, pa su mnoga radna mjesta ponovo otvorena. *Prosječne plate* su kontinuirano rasle, čak i tokom pandemije, što može biti posljedica mnogih mjera državne politike koje su za cilj imale ublažavanje posljedica pandemije. Većina mjera državne politike bila je usmjerena na pomoć privrednicima da sačuvaju radna mjesta i da ne otpuštaju radnike, poput odgađanja plaćanja poreskih obaveza, plaćanje ovih obaveza u ratama, subvencionisanje poslovanja i slično. Ono što je imalo najviše uticaja na potrošnju domaćinstava u Bosni i Hercegovini jeste nivo cijena i najavljene nestašice pojedinih namirnica. Na samom početku pandemije govorilo se o tome kako nekih osnovnih namirnica, poput brašna, šećera i slično, neće biti pa su mnoga domaćinstva pravila zalihe istih. Iako su cijene u 2020. godini i dijelom u 2021. godini ostale iste ili neznatno veće, domaćinstva su najviše svog dohotka trošila na potrošnju proizvoda za zadovoljenje osnovnih potreba. Zbog neizvjesnosti u pogledu buduće zaposlenosti i visine primanja, luksuzna roba i usluge nisu bili prioritet domaćinstvima, pa je njihova potrošnja bila minimalna u pandemijskom periodu.

**Tabela 4. Realno kretanje BDP-a prema kategorijama (rashodni pristup)**

Kategorije BDP-a	2019.				2020.				2021.				2022.	
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II
<b>Potrošnja domaćinstava</b>	1,6	3,2	0,9	0,04	2,0	<b>9,4</b>	<b>3,1</b>	<b>4,5</b>	1,4	13,2	3,9	7,6	6,7	<b>3,4</b>
<b>Potrošnja države</b>	1,4	2,5	2,0	1,6	0,9	0,5	0,3	0,2	0,5	1,9	2,1	1,3	<b>0,2</b>	0,3
<b>Bruto investicije</b>	10,3	9,6	2,8	1,9	<b>-2,7</b>	<b>25,2</b>	<b>13,0</b>	<b>9,7</b>	<b>12,0</b>	14,0	16,2	8,6	23,1	<b>23,8</b>
<b>Izvoz roba i usluga</b>	0,9	5,7	<b>-2,2</b>	<b>-0,7</b>	<b>-1,8</b>	<b>31,7</b>	<b>22,0</b>	<b>5,6</b>	11,0	51,3	51,1	48,5	40,6	<b>22,4</b>
<b>Uvoz roba i usluga</b>	3,2	8,4	<b>-3,2</b>	<b>-2,0</b>	<b>-2,9</b>	<b>29,0</b>	<b>14,3</b>	<b>6,9</b>	0,9	38,3	32,9	35,4	41,0	<b>23,4</b>

Izvor: Prilagodio autor prema (Agencija za statistiku (2019a), Agencija za statistiku (2019b), Agencija za statistiku (2020c), Agencija za statistiku (2020d), Agencija za statistiku (2020e), Agencija za statistiku (2020f), Agencija za statistiku (2021c), Agencija za statistiku (2021d), Agencija za statistiku (2021e), Agencija za statistiku (2021f), Agencija za statistiku (2021g), Agencija za statistiku (2021h), Agencija za statistiku (2022d), Agencija za statistiku (2022e))

U prethodnoj tabeli dat je pregled kretanja realnog bruto društvenog proizvoda u Bosni i Hercegovini u periodu od 2019. godine do drugog kvartala 2022. godine na način da podaci predstavljaju rast ili pad definisanih kategorija realnog bruto društvenog proizvoda. Podaci u tabeli koji su podebljani predstavljaju pad nivoa bruto društvenog proizvoda u navedenim kategorijama. Ono što je vidljivo jeste da je u 2020. godini, kada je izbila pandemija došlo do pada realnog bruto društvenog proizvoda u svim kategorijama: potrošnja domaćinstva, bruto investicije, izvoz roba i usluga i uvoz roba i usluga. Jedina kategorija koja je u 2020. godini imala rast jeste potrošnja države. Takođe je bitno napomenuti da je potrošnja domaćinstva, kao kategorija koju posmatramo, u svim drugim godinama imala realan rast, izuzev u godini početka pandemije bolesti COVID-19. Taj pad se ponovo javlja u drugom kvartalu 2022. godine. Ovakvi rezultati su bili očekivani uzimajući u obzir da je 2020. bila godina početka pandemije, da se svijet suočio pored zdravstvene i sa ekonomskom krizom i da je bilo mnogo

nesigurnosti u pogledu budućih predviđanja vezanih za kraj pandemije, a time i za vraćanje u normalne privredne, poslovne, političke i društvene tokove.

## ZAKLJUČAK

Pandemija bolesti COVID-19 uticala je na sve svjetske ekonomije i, barem u 2020. godini, jako promjenila način života i poslovanja. Mnoge države su se suočile sa zdravstvenom krizom, potrebom da se izbalansiraju stroge mjere zaštite ljudskog zdravlja i potreba ljudi da rade i privređuju, naglim porastom nezaposlenosti, nezadovoljstvom stanovništva i slično. Mnoge privredne djelatnosti su zatvorene, neke privremeno a neke trajno, izmjenjen je način poslovanja u mnogim kompanijama koje su svoje poslovanje prebacile na internet platforme, uveden je rad od kuće i drugo. Domaćinstva i pojedinci u njima su morali da se suoče sa zdravstvenim, finansijskim i organizacionim problemima. Uslijed toga, obrazac potrošnje se promjenio u smislu da su se kupovali proizvodi i usluge neophodne za zadovoljenje osnovnih životnih potreba, tražnja za luksuznim robama je smanjena na minimum, štednja je povećana.

Domaćinstva u Bosni i Hercegovini morala su promjeniti ustaljene navike potrošnje. U 2020. godini došlo je do porasta nezaposlenosti u Bosni i Hercegovini jer su mnoga radna mjesta zatvorena privremeno, dok je određeni broj preduzeća trajno prestao sa radom. Sa druge strane, prosječna plata u Bosni i Hercegovini jeste kontinuirano rasla iz perioda u period, što svjedoči da je ipak postignut uspjeh svih strana (države i privrede) da se ne zaustavi rast i razvoj u pandemijskom periodu. Važan faktor uticaja na ponašanje pojedinaca i domaćinstava jeste i nivo cijena. Cijene u Bosni i Hercegovini sve do 2022. godine nisu imale velike i nagle skokove, jer se stalno pokušavalo balansirati između potreba tržišta, problema u privredi i mjera državne politike na suzbijanju zaraze. Ipak, 2022. godine dolazi do ogromnog rasta inflacije u svim evropskim državama, pa tako i u Bosni i Hercegovini.

Domaćinstva u Bosni i Hercegovini su se sa ovim problemima suočila na način da su promjenili svoje kupovne navike i obrazac potrošnje. Najveći dio ostvarenih prihoda, domaćinstva su trošila na kupovinu proizvoda i usluga za zadovoljenje osnovnih životnih potreba. Izdaci za rekreaciju, putovanja, zabavu i slično su smanjena, a izdvajanja za štednju su povećana, i to iz dva razloga: prvi, zbog straha od neizvjesnosti stanovništvo je višak ostvarenog prihoda usmjeravao na štednju, i drugo, zbog mjera državne politike na suzbijanju širenja pandemije ove bolesti, uvedena je mjera zabrane okupljanja, policijski čas i drugo, što je dovelo do toga da mnoge turističke, ugostiteljske i zabavne djelatnosti nisu mogle da rade, pa potrebe za ovim uslugama nisu ni mogle biti zadovoljene. Kretanja u kategorijama bruto društvenog proizvoda vezana za potrošnju domaćinstava, bruto investicije, uvoz kao i izvoz roba i usluga po kvartalima u 2020. godini pokazuju pad, što ukazuje na promjenu ponašanja izazvanu pandemijom. Kvartalni pokazatelji po kategorijama bruto društvenog proizvoda u 2021. i 2022. godini pokazuju postepen trend povećanja što ukazuje na to da su uspostavljeni prijašnji obrasci potrošnje i štednje ili su vidljivi pokušaji da se privredne i društvene aktivnosti i ponašanja vrate u predpandemijske okvire.

## LITERATURA

1. Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine (2018), Indeks potrošačkih cijena u Bosni i Hercegovini 2017, tematski bilten, Agencija za statistiku, Sarajevo
2. Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine (2019), Indeks potrošačkih cijena u Bosni i Hercegovini 2018, tematski bilten, Agencija za statistiku, Sarajevo
3. Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine (2019a), Bruto domaći proizvod, rashodni pristup, tromjesečni podaci, saopštenje, Sarajevo, Agencija za statistiku
4. Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine (2019b), Bruto domaći proizvod, rashodni pristup, tromjesečni podaci, saopštenje, Sarajevo, Agencija za statistiku
5. Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine (2020a), Demografija i socijalne statistike, prvo saopštenje, Sarajevo, Agencija za statistiku
6. Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine (2020b), Indeks potrošačkih cijena u Bosni i Hercegovini 2019, tematski bilten, Agencija za statistiku, Sarajevo
7. Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine (2020c), Bruto domaći proizvod, rashodni pristup, tromjesečni podaci, saopštenje, Sarajevo, Agencija za statistiku

8. Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine (2020d), Bruto domaći proizvod, rashodni pristup, tromjesečni podaci, saopštenje, Sarajevo, Agencija za statistiku
9. Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine (2020e), Bruto domaći proizvod, rashodni pristup, tromjesečni podaci, saopštenje, Sarajevo, Agencija za statistiku
10. Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine (2020f), Bruto domaći proizvod, rashodni pristup, tromjesečni podaci, saopštenje, Sarajevo, Agencija za statistiku
11. Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine (2021a), Demografija i socijalne statistike, prvo saopštenje. Sarajevo, Agencija za statistiku
12. Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine (2021b), Indeks potrošačkih cijena u Bosni i Hercegovini 2020, tematski bilten, Agencija za statistiku, Sarajevo
13. Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine (2021c), Bruto domaći proizvod, rashodni pristup, tromjesečni podaci, saopštenje, Sarajevo, Agencija za statistiku
14. Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine (2021d), Ekonomske statistike, Bruto domaći proizvod, rashodni pristup, tromjesečni podaci, saopštenje, Sarajevo, Agencija za statistiku
15. Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine (2021e), Ekonomske statistike, Bruto domaći proizvod, rashodni pristup, tromjesečni podaci, saopštenje, Sarajevo, Agencija za statistiku
16. Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine (2021f), Ekonomske statistike, Bruto domaći proizvod, rashodni pristup, tromjesečni podaci, saopštenje, Sarajevo, Agencija za statistiku
17. Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine (2021g), Ekonomske statistike, Bruto domaći proizvod, rashodni pristup, tromjesečni podaci, saopštenje, Sarajevo, Agencija za statistiku
18. Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine (2021h), Ekonomske statistike, Bruto domaći proizvod, rashodni pristup, tromjesečni podaci, saopštenje, Sarajevo, Agencija za statistiku
19. Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine (2022a), Demografija i socijalne statistike, prvo saopštenje. Sarajevo, Agencija za statistiku
20. Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine (2022b). Polugodišnji prosjeci prosječnih bruto i neto plata zaposlenih. Preuzeto 30. avgusta 2022. godine sa <https://bhas.gov.ba/Calendar/Category?id=13&page=4&statGroup=13&tabId=0>
21. Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine (2022c), Indeks potrošačkih cijena u Bosni i Hercegovini 2021, tematski bilten, Agencija za statistiku, Sarajevo
22. Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine (2022d), Ekonomske statistike, Bruto domaći proizvod, rashodni pristup, tromjesečni podaci, saopštenje, Sarajevo, Agencija za statistiku
23. Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine (2022e), Ekonomske statistike, Bruto domaći proizvod, rashodni pristup, tromjesečni podaci, saopštenje, Sarajevo, Agencija za statistiku
24. Baker, S. R., Farrokhnia, R. A., Meyer, S., Pagel, M., & Yannelis, C. (2020). How does household spending respond to an epidemic? Consumption during the 2020 COVID-19 pandemic. *The Review of Asset Pricing Studies*, 10(4), 834-862.
25. Bogevska, Z., Berjan, S., El Bilali, H., Allahyari, M. S., Radosavac, A., & Davitkovska, M. (2022). Exploring food shopping, consumption and waste habits in North Macedonia during the COVID-19 pandemic. *Socio-Economic Planning Sciences*, 82, 101150.
26. Bounie, D., Camara, Y., Fize, E., Galbraith, J., Landais, C., Lavest, C., ... & Savatier, B. (2020). Consumption dynamics in the covid crisis: real time insights from French transaction bank data. *Covid Economics*, 59, 1-39.
27. Bourquin, P., Delestre, I., Joyce, R., Rasul, I., & Waters, T. (2020). The effects of coronavirus on household finances and financial distress. *The Institute for Fiscal Studies*.
28. Celik, B., Ozden, K., & Dane, S. (2020). The effects of COVID-19 pandemic outbreak on the household economy. *Journal of Research in Medical and Dental Science*, 8(4), 51-56.
29. Centralna banka Bosne i Hercegovine (2022), Brza procjena BDP-a i prognoza inflacije u kratkom roku, preuzeto 24. septembra 2022. godine sa <https://www.cbbh.ba/press/ShowNews/1468?title=BRZA-PROCJENA-BDP-a-I-PROGNOZA-INFLACIJE-U-KRATKOM-ROKU>
30. Cequea, M. M., Vásquez Neyra, J. M., Schmitt, V. G. H., & Ferasso, M. (2021). Household food consumption and wastage during the covid-19 pandemic outbreak: A comparison between peru and brazil. *Sustainability*, 13(14), 7583.
31. Coibion, O., Gorodnichenko, Y., & Weber, M. (2020). The cost of the covid-19 crisis: Lockdowns, macroeconomic expectations, and consumer spending (No. w27141). *National Bureau of Economic Research*.
32. Eurostat (2022). Annual inflation up to 9.9% in the euro area. Preuzeto 21. oktobra 2022. godine sa <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/15131946/2-19102022-AP-EN.pdf/92861d37-0275-8970-a0c1-89526c25f392#:~:text=European%20Union%20annual%20inflation%20was,office%20of%20the%20European%20Union>



33. Greene, M., Hansen, A., Hoolohan, C., Süßbauer, E., & Domaneschi, L. (2022). Consumption and shifting temporalities of daily life in times of disruption: undoing and reassembling household practices during the COVID-19 pandemic. *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 18(1), 215-230.
34. Guglielminetti, E., & Rondinelli, C. (2021). Consumption and saving patterns in Italy during Covid-19. *Bank of Italy Occasional Paper*, (620).
35. Nasrudin, A. (2020). Household Consumption: Meaning, Effects and Affecting Factors. *Preuzeto* 05. septembra 2021. godine sa <https://penpoin.com/household-consumption/>
36. Stević, S., Tešić, D. (2021). Fear of coronavirus and age of the inhabitants of the Brčko district of Bosnia and Herzegovina - analysis of interdependence. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Brčko*, 15(1), 1-6.
37. Unnikrishnan A., Figliozzi M. Portland State University; 2020. A Study of the Impact of COVID-19 on Home Delivery Purchases and Expenditures, Working Paper, Civil and Environmental Engineering.

Zbornik radova Konferencije  
Volumen 8/2021 str. 75-81  
Proceedings of Conference  
Volume 8/2021 pp. 75-81

## ORGANIZOVANJE POSLOVANJA U POST COVID POSLOVNOM OKRUŽENJU

## ORGANISATION OF BUSINESS IN A POST COVID BUSINESS ENVIRONMENT

Eldin Ibrahimbašić<sup>1</sup>

### APSTRAKT

Iznenadne i velike promjene koje su se desile u posljednje dvije godine uzrokovane COVID pandemijom uveliko su utjecale na poslovanje i funkcionisanje preduzeća. Uzdrmani su tradicionalni oblici poslovanja te je došlo do velikih promjena u ponašanju potrošača. Velike promjene unutar lanca snabdijevanja i usporavanja brzine snabdijevanja zahtijevaju strateški smišljen način reagovanja i prilagođavanja. Usmjerenost na online oblike poslovanja i rad od kuće iz korijena mijenjaju način na koji preduzeće prodaje svoje proizvode i usluge te dovode do velikih promjena unutar same organizacije. Sve to uz promjene globalne ekonomije i povećanje inflatornih pritisaka dovodi u pitanje opstanak lokalnih preduzeća kao i mogućnost njihovog prilagođavanja novonastaloj situaciji. Cilj rada je da ukaže na trenutne promjene u načinu poslovanja te da ponudi prijedloge, strateške odgovore lokalnim preduzećima na koji način i kojom metodom će odgovoriti iznenadnim promjenama u ekonomiji, te da ponudi odgovor kako i na koji način prilagoditi svoje poslovanje novonastaloj situaciji.

Ključne reči: pandemija, poslovanje, organizacione promjene, online poslovanje, organizacija, lanac snabdijevanja

### ABSTRACT

The sudden and great changes that have taken place in the last two years caused by the COVID pandemic have greatly affected the business and functioning of the company. Traditional forms of business have been shaken and there have been major changes in consumer behavior. Major changes within the supply chain, as well as slowing down the speed of supply, require a strategically thought – out way of reacting and adapting. The focus on online forms of business and work from home radically change the way the company sells its products and services and lead to major changes within the organization. All this, along with changes in the global economy and increasing inflationary pressures, calls into question the survival of local companies and the possibility of their adaptation to the new situation. The aim of the paper is to point out current changes in the way of doing business and to make suggestions, strategic answers to local companies and how to respond to sudden changes in the economy, and to answer how and in what way to adapt their business to the new situation.

Key words: Pandemic, business, organizational change, online business, organization, supply chain

### UVOD

Nekoliko dana nakon što je Svjetska zdravstvena organizacija proglasila COVID – 19 globalnom pandemijom, vlade mnogih država svijeta su proglasile vanredno stanje. Među njima je bila i Bosna i Hercegovina čiju su, ionako oslabljenu ekonomiju, vanredne mjere bacile „na koljena“. Vanredne mjere koje su uključivale policijski sat, restrikcije ili nemogućnost kupovine određenih proizvoda, skraćeno radno vrijeme, ograničen broj kupaca u objektima, dovele su do toga da veliki broj kupaca odloži kupovinu određenih proizvoda za naredni period, da istu kupovinu obavi online ili da jednostavno čeka neko bolje vrijeme. To se naročito primijetilo kada su u pitanju uslužne djelatnosti, građevinarstvo i ugostiteljstvo. Svi navedeni faktori doveli su do smanjenja obima poslovanja, gubitaka u prodaji ili nedostatka kupaca. Najveći udarac je bio za mala i srednja preduzeća koja nisu toliko fleksibilna i koja nemaju tako jak odbrambeni mehanizam. Nerijetko je riječ o porodičnim poslovima koji nisu bili u stanju da se prilagode novonastaloj situaciji.

<sup>1</sup> [dinoibrahimbasic@outlook.com](mailto:dinoibrahimbasic@outlook.com)

Nemogućnost prilagođavanja, problem sa radnom snagom izazvan lockdown-om, troškovi koji su se gomilali, ali i nemogućnost plasiranja svojih proizvoda, dovele su do toga da su određena preduzeća puštala višak radne snage koju nisu mogla platiti. U prvim mjesecima pandemije preduzeća su tumarala u mraku slušajući najnovije propise, primjenjujući najnovija pravila kriznog štaba. Početkom ljeta 2020. godine Svjetska trgovinska organizacija (WTO) predvidjela je smanjenje rasta BDP-a, što je bilo ozbiljan pokazatelj onoga što je tek slijedilo.

Dodatni udarac poslodavcima, ali i privredi naše države predstavlja i činjenica da jako veliki broj mladih napuštaju Bosnu i Hercegovinu u potrazi za boljim poslovnim mogućnostima i boljim životom u inostranstvu. Samo u periodu od početka pandemije Bosnu i Hercegovinu je napustilo 180.000 ljudi (Milojević, 2021). Nedostatak kvalitetne radne snage doveo je do promjene ponašanja poslodavaca prema zaposlenima i povećanja lojalnosti prema kvalitetnom radniku, ali nažalost u pogrešno vrijeme, kada poslodavci ni sami nisu mogli ispoštovati vlastita pravila.

Iako se u proteklih nekoliko godina bilježi povećanje prosječne neto plate, turbulentni uslovi na svjetskom tržištu izazvali su povećanje inflacije, te navedene mjere nisu umnogome pomogle, a sve veća poskupljenja dovela su do toga da se povećanja neto primanja u suštini i ne primijete. Sve ovo predstavlja jedan ogroman izazov, naročito za mala i srednja preduzeća u Bosni i Hercegovini, ali i regionu. Kvalitetan odgovor na trenutno stanje u suštini će pokazati koja preduzeća će postojati za pet ili deset godina, a koja neće biti u stanju da podnesu teret trenutnih promjena i koja će se ugasiti.

## 1. ORGANIZACIONE PROMJENE IZAZVANE PANDEMIJOM

Organizacijske promjene obuhvataju prihvatanje novih ideja ili ponašanja organizacije, a najčešće se definišu kao proces mijenjanja, odnosno modificiranja postojeće organizacije (Certo, Peter & Ottensmeyer, 1995). Promjene u modernom vremenu predstavljaju način života organizacije. Promjena predstavlja kontrolirani prelazak iz sadašnjeg u buduće, željeno i osmišljeno stanje (Nadler, 1988).

U vrhuncu pandemije izazvane virusom COVID-19 suočeni sa problemom nemogućnosti komunikacije, lockdown-a, izolacija i rada od kuće, preduzeća su bila primorana koristiti određene tehnologije koje do tada nisu smatrane neophodnim, kao što je „zoom“ za organiziranje virtuelnih sastanaka ili druge metode koje su omogućavale rad na daljinu. Ove tehnologije i metode postale su jedna od ključnih strategija opstanka tokom zatvaranja (Lockdown-a) ili prilikom samoizolacije važnih zaposlenika. Također je bilo neophodno osigurati fizičku distancu unutar objekata, obezbijediti dezinfekcijska sredstva, pregrade, edukovati zaposlene i kupce na koji način da poštuju pravila. Novi standardi su različito utjecali za različite organizacije, ovisno o njihovoj veličini, vrsti posla kojom se bave ili industrijama u kojima posluju. Međutim, sve te organizacije bile su suočene sa nekoliko kritičnih pitanja na koja su morala dati odgovor (Orsmond, 2021):

- Kako će i dalje biti profitabilni?
- Kako ispuniti svoje ciljeve u datim okolnostima?
- Šta treba promijeniti i na koji način?
- Kako će svoje osoblje/zaposlene provesti kroz promjene?
- Koji tehnički uslovi moraju biti postavljeni da bi sve ovo bilo uspješno?
- Koliko će to sve koštati?

Otpuštanje radnika ili rad od kuće je jedna od dilema sa kojima su se suočili poslodavci tokom pandemije. Da li je isplativije otpustiti radnika ili ga poslati na rad od kuće i obezbijediti da taj rad zaista i funkcioniše. Međutim, odgovor koji je došao do izražaja tokom pandemije jeste i to da su se organizacije u mnogim slučajevima sve više polarizirale između grupa dobro plaćenih radnika znanja i menadžera koji su u mogućnosti da rade od kuće i slabije plaćenog osoblja na prvoj liniji koje je često na pozicijama koje zahtijevaju fizički rad. Ti slabije plaćeni radnici često su gubili posao. Dakle, postoji priznanje da mnogi od najsiriomašnije plaćenih u našem društvu rade najrizičnije poslove, dok oni sa većim stažom i nagradom ostaju zaštićeni kod kuće ili u svojim socijalno distanciranim kancelarijama.

Nadalje, oni koji su manje dobrostojeći i moraju da rade od kuće često to rade u težim okolnostima nego njihove bogatije kolege. To može podrazumijevati rad iz spavaćih soba ili kuhinjskih stolova sa suboptimalnom tehnologijom. Također, očigledno je da su žene, koje su već u nepovoljnom položaju na

radnom mjestu, preuzele nesrazmjernu odgovornost za brigu o djeci i školovanju kod kuće tokom pandemije. To može dovesti do povećanog nivoa stresa i niže produktivnosti u odnosu na njihove muške kolege, što zauzvrat može dodatno oštetiti njihove izgleda za napredovanje u karijeri. Drugim riječima, pandemija nije samo proširila organizacijske disparitete već je otkrila i strukturnu prirodu nejednakosti na oštre načine koje je teže zanemariti (Amis & Greenwood, 2020).

Jedna od najvažnijih promjena koja se desila tokom pandemije jeste i sve veće online prisustvo malih i srednjih preduzeća. Suočena sa već ranije navedenim problemima kao što je nedostatak radne snage ili zatvaranje poslovnica, te nedostatkom kupaca u prodajnim obektima, mnoga preduzeća, naročito trgovinska, povećala su svoje online prisustvo. To je omogućilo kupcima online naručivanje proizvoda te dostavu na kućnu adresu i u vrijeme pandemije i lockdown-a. Najvažniji izazov za organizacije je bio upravo u načinu organizovanja prodaje, u obuci uposlenika te u brzom reagovanju. Nekadašnji prodavači su postali logistika u lancu prodaje, a umjesto fizičkog kontakta sa kupcem, cjelokupan proces je preuzela web stranica ili određena platforma za prodaju. Svjedoci smo sličnih promjena i u ugostiteljskoj industriji gdje se restorani pretvaraju u svojevrsne kuhinje, a dostava na kućna vrata postaje glavni način poslovanja. Koristeći neki od servisa kao što su naprimjer „korpa“ ili „glovo“, kupci iz udobnosti svog doma mogu poručiti hranu koja će se vrlo brzo pojaviti na njihovoj adresi.

## 2. PROMJENE U LANCU SNABDIJEVANJA

Lanac snabdijevanja, supplychain ili jednostavno kanali distribucije predstavljaju jedan od elemenata marketing miksa, a koji je ponajviše pogođen trenutnim dešavanjima. Lanac snabdijevanja predstavlja putanju u kretanju proizvoda od proizvođača do krajnjih potrošača preko veletrgovinskih, maloprodajnih, skladišnih i transportnih institucija kako bi proizvodi bili pristupačni kupcima kada ih trebaju i gdje ih trebaju i žele (Vasiljev i Trifunović, 2006).

Izbijanje pandemije izazvane virusom COVID-19 predstavlja jedan od najvećih poremećaja na koje je naša ekonomija naišla tokom posljednjih godina i koja je „razbila“ mnoge lance snabdijevanja. Međutim, ovo nije prva kriza sa kojom se suočavamo. Primjeri poremećaja koji su ugrozili lance snabdijevanja na globalnom nivou su brojni, kao npr. cunami u Japanu 2011.godine i njegov utjecaj na lanac snabdijevanja širom svijeta ili druge epidemije kao što je EBOLA. Iako njihov utjecaj na globalnu ekonomiju nije bio velik kao utjecaj COVID 19, ipak je moguće izvući prijedloge i smjernice, naročito za mala i srednja preduzeća koja su nekada ponajviše vezana za kvalitet lanca snabdijevanja i koja se najteže prilagođavaju njegovim promjenama. Neke od preporuka su da preduzeća preispitaju svoje lance snabdijevanja kako bi identifikovala potencijalne probleme i uska grla te omogućila dovoljno labavosti kako bi se prilagodile kašnjenjima i potencijalnim problemima koji se mogu pojaviti (Amelie, Wiebke & Stefan, 2021). Takva prilagođavanja mogu uključivati držanje tampon inventara i sigurnosne zalihe radi zaštite od neizvjesnosti. Uz sve ovo, važno je istaći značaj održivog poslovanja kao jedan od glavnih planova za stabilizaciju lanca snabdijevanja u pandemijama. Osim fokusa na održivost, važan korak ka poboljšanju jeste i korištenje digitalne tehnologije, analize podataka (data analysis) kako bi se na optimalan način otklonile manjkavosti lanca snabdijevanja preduzeća.

Da je upravljanje lancem snabdijevanja mnogo kompleksna i važna tema, te da su oni preduzećima nekada najslabija karika govori nekoliko primjera kojima smo svjedočili od početka pandemije.

**Nedostatak mikročipova i autoindustrija** – Kriza datira od marta 2020. godine kada je pandemija primorala proizvođače automobila da zatvore fabrike i privremeno zaustave narudžbe dobavljača. Istovremeno, elektronska industrija se suočila sa povećanom potražnjom za mobilnim telefonima, televizorima, kompjuterima, igricama i kućnim aparatima od strane kupaca koji su se pridržavali naredbi da ostanu kod kuće. Proizvođači čipova su preusmjerili svoje nabavke u elektronsku industriju, koja je također pokazala spremnost da plati više za silikonske pločice. Kada se u ljeto 2020. godine automobilska industrija vratila na mrežu brže nego što se očekivalo, otkrilo se da potrebni čipovi nisu dostupni i da su dobavljači bili zadovoljni zadržavanjem svojih unosnijih ugovora s drugima. Velike narudžbe se ne mogu brzo ispuniti, a za izradu čak i najjednostavnijih poluprovodnika potrebno je oko tri mjeseca. Auto industrija predstavlja samo 5% industrije čipova, tako da joj je nedostajalo mnogo utjecaja da dobije ono što joj je potrebno. Industrija je također bacila svjetlo na ono što se čini kao sistemski nedostatak u lancu snabdijevanja. Nestašica je koštala globalnu automobilsku industriju oko 210 milijardi dolara izgubljenog prihoda u 2021. Godini (Motortrend, 2021).

**Blokada Sueskog kanala i kašnjenje porudžbina** – U martu 2021. godine kontejnerski brod "Ever Given" izazvao je nedjeljnu blokadu egipatskog Sueskog kanala. Svaki dan čekanja izazivao je gubitak od 12-15 miliona dolara. Da se ovo stavi u perspektivu, Sueski kanal čini preko 10% globalne trgovine, uključujući 7% svjetske nafte. To je izazvalo domino efekat blokada i drugih brodova te usporilo dolazak kontejnera. Usporavanje pristizanja također je odgodilo vrijeme za pražnjenje kontejnera i oslobađanje za ponovnu upotrebu. Blokada Sueskog kanala također je uzrokovala nestašice brodskih kontejnera u Aziji. Ne samo da Sueski kanal čini 30% svjetskog dnevnog transporta kontejnera, već je i najvažniji kanal za trgovinu između Evrope i Azije. Pošiljke nafte i gasa su također bile pogođene jer se sirova nafta nije mogla usmjeriti sa Bliskog istoka u Evropu i SAD (Alliance-globaladvisors, 2021).

**Odumiranje „Just in Time“ sistema upravljanja zalihama** –Toyota je pedesetih godina prošlog vijeka predstavila JIT sistem upravljanja zalihama, a od tada su ga prihvatile mnoge kompanije. Preduzetnici su i na našim prostorima barem djelimično ili u određenim segmentima isti sistem pokušavali implementirati i u svojoj praksi. Mnogim svjetskim kompanijama se JIT sistem obio o glavu tokom pandemije kada su zbog nestašica bili primorani da počnu gomilati zalihe te drugačije razmišljati o istom. JIT sistem upravljanja zalihama je idealan u stabilnoj i perfektnoj ekonomiji, međutim, izuzetno je osjetljiv na turbulencije u lancu snabdijevanja ili na oscilacije u ponudi i potražnji. Postavlja se pitanje da li „Just in time“ može preživjeti pandemiju i trenutno stanje u globalnoj ekonomiji te da li je održiv kao model. Čak i ako se poremećaji u lancu snabdijevanja nastave dugi niz godina, kao što neki predviđaju, malo je vjerovatno da će to biti kraj JIT proizvodnje. To će, međutim, promijeniti njegovu prirodu (Ashcroft, 2022). Preduzeća će morati prilagoditi svoju proizvodnju i morat će implementirati digitalne tehnologije kako bi navedeni sistem učinile agilnijim i sposobnijim da izdrži ozbiljne i dugotrajne promjene.

### **3. PROMJENE U PONAŠANJU KUPACA I PRELAZAK NA ONLINE OBLIKE POSLOVANJA**

Pandemija je utjecala na svaki aspekt života, međutim neke od tih promjena će biti prisutne i nakon što pandemija završi. One su jednostavno tu da bi ostale. Ovdje govorimo o promjenama koje su postojale i prije pandemije, a koje su sa njom samo ubrzane, a to su digitalizacija, online šoping, online bankarstvo i mnogi drugi. Veliki utjecaj je ostvaren na same navike potrošača, način na koji obavljaju kupovinu, koje proizvode kupuju i slično. Promjene ponašanja i navika također su direktno povezane sa obimom izloženosti novom okruženju. Istraživanja pokazuju da može potrajati između 18 i 254 dana da se stvori nova navika, a u prosjeku to traje oko 66 dana (Phillippa, 2009). Ljudi brže usvajaju navike koje bitno ne mijenjaju postojeće rutine.

Danas se potrošači već duže vrijeme prilagođavaju novim obrascima ponašanja kao odgovor na višestruke talase pandemije. Budući da je fizičko kretanje ograničeno, potrošači migriraju u virtualne svjetove neviđenom brzinom i izloženi su novijim utjecajima. To bi moglo zahtijevati da se ide dalje od tradicionalnih metoda modeliranja njihovog ponašanja.

Mladi ljudi su na neki način nosioci tih promjena, otvorenijeg su uma, ali čak i ako izgledaju kao uvjereni u svoje stavove, to ne odražava stvarnost. Oni rastu, mijenjaju se i prilagođavaju način na koji vide svijet. Oni su daleko spremniji od starijih ljudi da isprobaju nove stvari i traže smjernice novim ili nekonvencionalnim sredstvima. Da nije bilo mladih, društvene mreže nikada ne bi postale giganti kao što su danas. Stariji ljudi se drže ideje da slušaju svoje starije i dobiju savjete putem tradicionalnih kanala. Mlađi ljudi podjednako slušaju influencersere i brendove, odlazeći tamo gdje ima najviše buke u bilo kojem trenutku. Stariji ljudi uče kroz postavljene sisteme, okrećući se formalnoj akademiji i udžbenicima. Mlađi ljudi znaju kako da iskoriste moć interneta. Pohrlili su na platforme za online učenje koje su obrazovanje učinile mnogo jeftinijim i dostupnijim. Sve od navedenog upućuje preduzeća da sve više pažnje posvećuju mladim kupcima te da se prilagode njihovim navikama ili da u mladim ljudima traže većinu svojih potencijalnih kupaca.

Neki od razloga zašto bi preduzeća, naročito mala trebala svoju pažnju posvetiti mladim kupcima (Carpenter, 2022):

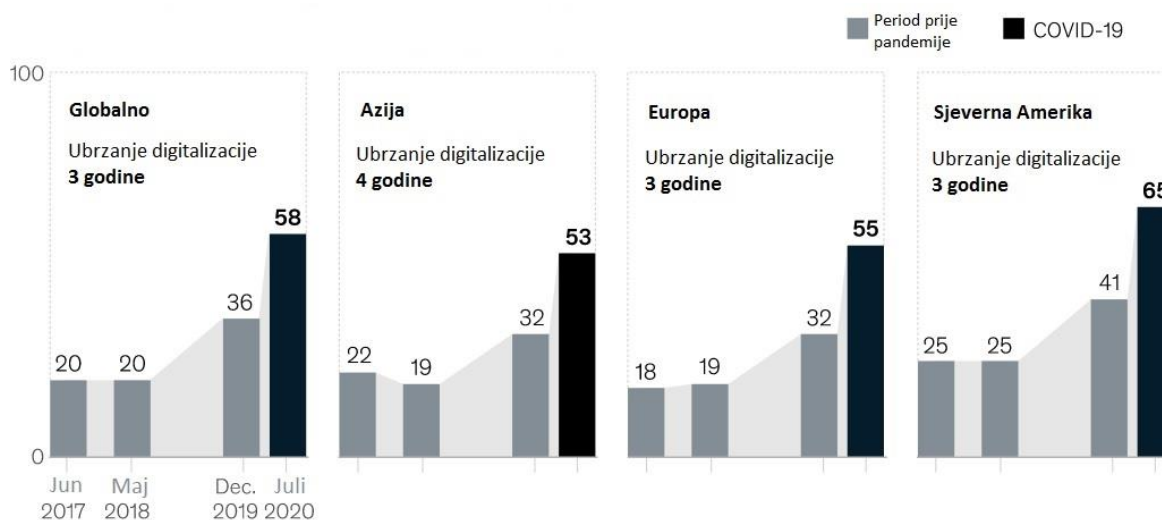
- *Otvoreniji su za promjenu stavova i prihvatanje novih ideja* – Mladi ljudi vrlo često budu nosioci promjena i zaslužni su za uspjeh određenog brenda ili kompanije. Mnogo lakše podnose promjene i prilagođavaju se novonastaloj situaciji. Otvoreniji su za korištenje online servisa.

- *Dostupni su preko više kanala* – Mala preduzeća koja odluče ciljati na mlađe ljude mogu birati između niza održivih digitalnih kanala za svoje promotivne napore. Mogu im poslati e-poštu, ali se također mogu oglašavati putem oglasa na društvenim mrežama, kontaktirati ih direktno putem poruka na društvenim mrežama, voditi zabavne račune na društvenim mrežama. S obzirom da se sadržaji za društvene mreže često preklapaju, moguće je osmisлити reklamnu kampanju koja će biti aktivna na nekoliko kanala društvenih medija istovremeno.
- *Oni su mnogo vrijedniji kao dugoročni kupci* – Možda je primamljivo ciljati na stariju publiku jer ona obično imaju više raspoloživih prihoda. Ali treba imati na umu da mlađi ljudi imaju godine trošenja ispred sebe, a jedan vjerni kupac može vratiti izuzetnu vrijednost. Uz to, mora se uzeti u obzir mogućnost pridobijanja pobornika brenda. Svako može biti pobornik brenda, naravno, ali starija osoba na toj poziciji neće imati toliko mogućnosti da se njihov glas čuje. S druge strane, mlađa osoba će vjerovatnije pričati o svom novom omiljenom brendu preko društvenih mreža. Njihovu perspektivu će smatrati vrednijom mnogi njihovi vršnjaci koji još nisu uvjereni da godine donose veliku mudrost.

Za samo nekoliko mjeseci, pandemija COVID-19 donijela je promjene u načinu poslovanja preduzeća u svim sektorima i regijama za koje bi inače trebale godine. Prema McKinsey globalnom istraživanju (McKinsey & Company, 2020) preduzeća su ubrzala digitalizaciju interakcije svojih kupaca i lanca nabavke kao i internog poslovanja za tri do četiri godine. Udio digitalnih ili digitalno omogućenih proizvoda u njihovim portfolijama se ubrzao za šokantnih sedam godina. Tokom pandemije, potrošači su dramatično krenuli prema online kanalima, a preduzeća i industrije su reagovale zauzvrat ostvarivši brzi pomak ka interakciji s kupcima putem digitalnih kanala.

### Slika 1: Prosječan udio digitalnih interakcija u ukupnoj prodaji u ekonomijama Evrope, Azije i Sjeverne Amerike

Izvor: (McKinsey & Company, How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point, 2021.)



U posljednje dvije godine naučili smo da se korištenje interneta može udvostručiti preko noći. Čak i oni koji ne koriste internet kao sredstvo za kupovinu, isti će koristiti ako na to budu primorani usljed zatvaranja trgovina. Preduzeća sa jakim online prisustvom uviđaju koliko je internet važan faktor u njihovom poslovanju. Međutim, pažnju je potrebno posvetiti malim i srednjim preduzećima koja internet još uvijek smatraju kao manje važan faktor. Oni trebaju da shvate da prelazak na online poslovne modele, ustvari, predstavlja napredovanje i procvat. Predstavlja širenje tržišta i pridobijanje novih kupaca. Također, moraju shvatiti da se digitalna transformacija ne može desiti preko noći, međutim, ukoliko ulože u digitalnu transformaciju i daju joj vremena, mogu biti sigurni da ih ista neće iznevjeriti.

Digitalna transformacija uveliko varira između različitih preduzeća, ali ukratko, svaka uspješna strategija mora se pridržavati nekoliko osnovnih principa (Crawford, 2021):

1. Slijediti jasno definisanu viziju, fokusiranu na potrebe kupaca i koju dijeli cijeli tim
2. Menadžment treba da preuzme vodeću ulogu u osiguravanju da put do te vizije uravnoteži potrebe preduzeća, njenog osoblja i šire zajednice, kao i da odluči koja razmatranja treba ugraditi u svaku poslovnu odluku

3. Da budu podržani potrebnom infrastrukturom, tehnologijom, resursima i ekspertizom, bilo razvijenom u kući, preko partnera ili stečenom
4. Transformirati interne i eksterne procese i prakse
5. Stvoriti okruženje i kulturu podrške za stalne inovacije, usmjerene na revoluciju u korisničkom iskustvu i otključavanje novih poslovnih prilika i modela.

## ZAKLJUČAK

Velike promjene izazvane pandemijom COVID – 19 utjecale su na poslovanje svih preduzeća, naročito onih malih koja nisu fleksibilna i koja se teže prilagođavaju novonastaloj situaciji. Svjedoci smo velike domišljatosti i jako velike sposobnosti brzog prilagođavanja, kako kod klijenata tako i kod preduzeća. Ona preduzeća koja su u stanju da se uhvate u koštac sa promjenama će uspjeti i opstati u tržišnoj utakmici. U ovom slučaju, to je bio prelazak na online oblike poslovanja, prekranje lanca snabdijevanja i redizajn same organizacije. Tokom pandemije, potrošači su dramatično krenuli prema online kanalima, a preduzeća i industrije su reagovala zauzvrat. Rezultati istraživanja potvrđuju brzi pomak ka interakciji s kupcima putem digitalnih kanala. Oni, također, pokazuju da su stope usvajanja godinama ispred onih koje su bile kada su sprovedena prethodna istraživanja.

Preduzeća su primorana da promijene i prilagode svoje pravce i ciljeve, da se reorganizuju i da konsoliduju svoje redove, da preispitaju svoje temeljne vrijednosti i pravac u kojem idu. Preko noći su se pretvarali u organizacije koje uče ili u vrsne inovatore koji pronalaze nove ideje u rješavanju problema. Pandemija je ubrzala određene procese koji su trebali da se dese u narednom periodu i isti su se dogodili mnogo prije nego što se očekivalo te su postali disruptivna tehnologija. One organizacije koje su spremne, fleksibilne i dovoljno mudre, tu istu promjenu mogu da iskoriste u svoju korist kao svojevrsni vjetar u leđa.

Nakon pandemije teško da postoji šansa da se ikada vratimo poslovanju na staromodan način. Svidalo se to nama ili ne, veliki reset je stvaran, te se dešava upravo sada pred našim očima. Potrudimo se da to donese bolji, sretniji i pravedniji svijet za sve.

## LITERATURA

1. Alliance-globaladvisors (2021), Supply Chain in a Post-COVID-19 World pristupljeno 25.01.2022. <https://alliance-globaladvisors.com/blog/supply-chain-in-a-post-covid-19-world>
2. Amelie, M., Wiebke, W., Stefan, S.: The Impact of the Coronavirus Pandemic on Supply Chains and Their Sustainability, University of Kassel, Kassel, Germany, 2021
3. Amis, J., Greenwood, R., (2020) Organisational Change in a (Post-) Pandemic World, pristupljeno 28.01.2022. <https://doi.org/10.1111/joms.12663>
4. Ashcroft, S., (2022), preuzeto 30.01.2022. sa Ashcroft, S., (2022), <https://supplychaindigital.com/supply-chain-risk-management/news-analysis-pandemic-killing-just-time-supply>
5. Carpenter, S. (2022), *Why Your Small Business Should Focus on Younger Customers* pristupljeno 03.02.2022. sa <https://articles.bplans.com/younger-target-market/>
6. Certo, S.C.; Peter, P.J.; Ottensmeyer, E.: Strategic management: Concepts and Applications, third edition, Austen Press, Richard D. Irwin, Inc, Homewood, IL., 1995.
7. Crawford, B., (2021) COVID-19 has accelerated digital transformation - here's how companies can adapt pristupljeno 10.02.2022 sa <https://www.weforum.org/agenda/2021/03/covid-19-accelerated-digital-transformation-how-companies-can-adapt/>
8. Milojević, M., (2021), Odlazak porodice, Preuzeto 23.01.2022. godine sa <https://www.slobodnaevropa.org/a/bih-odlazak-porodice/31629794.html>
9. Motortrend, 2021 pristupljeno 14.02.2022. sa <https://www.motortrend.com/news/automotive-car-industry-semiconductor-chip-shortage-reasons-solution/>
10. Mc Kinsey & Company (2020) How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever pristupljeno 05.02.2022. sa <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>
11. Nadler, D.A.: Concepts for the Management of Organizational Change, 1988.
12. Orsmond, Q. (2021) COVID-19 and the Impact on Organisational Change Preuzeto 28.01.2022. sa <https://www.cmcpartnership.com/en-za/blog/covid-19-and-the-impact-on-organizational-change>
13. Phillippa L., "How are habits formed: Modelling habit formation in the real world", University College London, 2009.
14. Stevan, V.; Ljubomir, T.: Marketing, Bijeljina 2006.



ISBN 978-99938-95-50-3