

BEOGRAD



DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

MASTER STUDIJSKI PROGRAM: POSLOVNA EKONOMIJA

MASTER RAD

**UPRAVLJANJE JAVNIM PREDUZEĆIMA - SISTEM
MENADŽMENTA KVALITETOM U KOMPAJNI ZA
OSIGURANJE “DUNAV OSIGURANJE” a.d.o.**

Mentor: Prof. dr Milan Miljević

Kandidat: Ana Vukadinović

br. indeksa: 400988/2009

Beograd, 2014.

SADRŽAJ

UVOD	5
DEO I- FINANANSIJSKO IZVEŠTAVANJE I POSLOVNO ODLUČIVANJE.....	10
1. Predmet analize finansijskih izveštaja.....	11
1.1. Bilans stanja.....	12
1.2. Bilans uspeha.....	13
1.3. Izveštaj o tokovima gotovine.....	14
1.4. Izveštaj o promenama na kapitalu.....	14
1.5. Napomene uz finansijske izveštaje.....	15
2. Instrumenti analize finansijskih izveštaja.....	16
2.1. Horizontalna analiza.....	16
2.2. Vertikalna analiza.....	16
2.3. Analiza pomoću finansijskih pokazatelja-racio analiza.....	16
2.3.1. Pokazatelji likvidnosti.....	17
2.3.2. Pokazatelji poslovne aktivnosti.....	19
2.3.3. Pokazatelji rentabilnosti.....	22
2.3.4. Pokazatelji finansijske strukture.....	23
2.3.5. Pokazatelji tržišne vrednosti preduzeća.....	24
2.4. Analiza neto obrtnog fonda.....	25
3. CASH FLOW analiza.....	26

DEO II – MARKETING MENADŽMENT-OSNOVNE KOMPONENTE.....	28
1. Pojava, značaj i obuhvat marketinga.....	29
1.1. Pojam marketinga.....	29
1.2. Značaj marketinga.....	30
2. Koncept marketing menadžmenta.....	31
DEO III- UPRAVLJANJE RIZICIMA POSLOVANJA.....	33
1. Poslovni rizik i poslovni leveridž.....	34
2. Finansijski rizik i finansijski leveridž.....	35
3. Kombinovani rizik i kombinovani leveridž	36
DEO IV- JAVNA PREDUZEĆA.....	38
1. Pojam javnih preduzeća.....	39
2. Javni i nteres i delatnost javnih preduzeća.....	41
3. Organizacija javnih preduzeća.....	44
4. Menadžment u preduzeću-osnovni elementi.....	46
5. Menadžment javnih preduzeća.....	49

DEO V - SISTEM MENADŽMENTA KVALITETOM	
U KOMPANIJI ZA OSIGURANJE “DUNAV OSIGURANJE” a.d.o.	54
1. Osiguranje-osnovni elementi.....	55
2. Menadžment sa osvrtom na menadžment u osiguranju	
-opšti pristup-	56
3. Upravljanje promenama i stilovi upravljanja.....	57
4. Koncept kvaliteta.....	59
5. Upravljanje kvalitetom u društvima za osiguranje.....	60
6. Kompanija „Dunav osiguranje“ a.d.o.-osnovni podaci.....	61
7. Organizacija kompanije „Dunav osiguranje“ a.d.o.....	62
8. Upravljanje kvalitetom u kompaniji „Dunav osiguranje“ a.d.o.....	66
8.1. Predmet i područje primene.....	66
8.2. Veza sa drugim dokumentima.....	67
8.3. Definicije.....	68
8.4. Sistem menadžmenta kvalitetom.....	68
8.5. Odgovornost rukovodstva.....	70
8.6. Menadžment resursima.....	74
8.7. Realizacija usluge osiguranja.....	75
8.8. Nabavka.....	76
9. Merenje, analize i poboljšanja.....	76
ZAKLJUČAK.....	78
LITERATURA.....	80

UVOD

Globalizacija svetskih ekonomskih tokova predstavlja savremene uslove poslovanja u kojima je donošenje operativnih i strateških odluka svakodnevna aktivnost. Uslov bez koga se ovakve odluke ne mogu donositi jesu informacije koje se nalaze u finansijskim izveštajima o poslovanju preduzeća a koji obuhvataju višegodišnji period. Kada su u pitanju javna preduzeća, investitori i kreditori koriste računovodstvene informacije u cilju procene kvaliteta ostvarenog rezultata kompanije (dobitka ili gubitka) i budućih novčanih tokova koji su povezani sa njihovim ulaganjem. Menadžeri svih nivoa odlučivanja koriste informacije analize finansijskih izveštaja u cilju planiranja, organizovanja i kontrole, što je suština menadžerskih aktivnosti.

Obzirom da su javna preduzeća, nacionalnog karaktera istovremeno i strateški privredni subjekti kvalitet izveštavanja o poslovanju ovih preduzeća potrebno je podići na viši nivo, tako što će se redovno finansijsko izveštavanje dopuniti i proširiti i sa odgovarajućim nefinansijskim informacijama. Ove informacije obuhvataju veoma širok opseg najrazličitijih informacija o ovim preduzećima, njihovim resursima, tekućem poslovanju, planovima, potencijalima i sl.

Osiguravajuće kompanije kao finansijske institucije imaju poseban značaj u privrednom sistemu svake države. Ova delatnost je na određeni način specifična pre svega zbog toga što gotovo da je jedina delatnost u kojoj ugovorom nije moguće predvideti sve elemente koje se inače klasičnim privrednim ugovorima jasno definišu. Ovo se pre svega odnosi na nepredvidivost rizika od nastanka osiguranog događaja. Stoga je upravljanje ovim kompanijama takođe specifično i podrazumeva poseban način upravljanja-menadžmenta. Razvoj industrijskog i informatičkog društva nametnuo je potrebu prilagođavanja menadžmenta stalnim i kontinuiranim promenama kako bi se našla rešenja i odgovori za stalno rastuće probleme, pogotovo u današnje vreme globalne ekonomske krize. Odgovor na ovakve promene jeste bio konstituisanje određenih standarda kvaliteta kojima se uspostavlja jedinstven sistem upravljanja, odnosno menadžmenta kako bi se performanse preduzeća ali i finansijskih institucija stalno razvijale i dale odgovor na veoma česte promene poslovanja.

Ovakve promene, naravno, nisu zaobišle ni osiguravajuće kompanije, koje su morale da pronađu odgovor na potrebe koje su proizašle iz stalno rastućih problema u poslovanju pre svega osiguranika.

U radu su najpre prikazani osnovni podaci o Kompaniji „Dunav osiguranje“ a.d.o. sa istorijatom njenog nastanka od posle drugog svetskog rata do danas. Organizaciona struktura kompanije je prikazana na opštem nivou iz koga se može videti raspodela poslova po organizacionim delovima. Centralna tema je sistem menadžmenta kvalitetom koji je prikazan kroz Pravilnik o kvalitetu i njegovom sadržaju koji odslikava na koji način ova Kompanija primenjuje standard po kome organizuje svoje poslovanje. Standard koji je primenjen u menadžmentu-upravljanju ovom kompanijom je SRPS ISO 9001:2008 koji je kroz Pravilnik o kvalitetu prikazan u osam osnovnih segmenata koji se primenjuju. To su: predmet i područje primene, veze sa drugim dokumentima, definicije, sistem menadžmenta kvalitetom, odgovornost rukovodstva, menadžment resursima, realizacija usluge osiguranja i merenje, analize i poboljšanja. Potrebno je naglasiti da ni jedan od ovih segmenata nije dominantan u odnosu na druge, već predstavljaju sistem koji treba posmatrati kao celinu.

Predmet istraživanja je upravljanje javnim preduzećima uzimajući u obzir finansijsko izveštavanje i poslovno odlučivanje sa prikazom osnovnih pokazatelja odlučivanja menadžmenta. Marketing menadžment iskazan je u svojim osnovnim elementima uvažavajući marketing mix kao jedan od značajnih instrumenata marketinga. Upravljanje rizicima poslovanja je predmet istraživanja sa stanovišta analize leveridža kao značajnog instrumenta finansijske analize. Jedan od najvažnijih elemenata upravljanja javnim preduzećem je sistem upravljanja kvalitetom što je posebno obrađeno u studijsko-istraživačkom delu rada.

Metode istraživanja u ovom radu zadovoljavaju osnovne metodološke zahteve: objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost. Prema (Miljević M. (2007) “pod metodom u najopštijem smislu se uglavnom podrazumeva način na koji se dolazi do saznanja o predmetu koji određena nauka proučava.“ Metodološkim pristupom obuhvaćene su osnovne analitičke i sintetičke metode: analiza, apstrakcija, dedukcija, indukcija, sinteza, konkretizacija i generalizacija. Iz oblasti opštih naučnih metoda korišćeni su: analitičko deduktivni, hipotetičko deduktivni i komparativni metod.

Cilj straživanja je naučni opis uticaja različitih faktora na upravljanje javnim preduzećima uzimajući u obzir osnovno ograničenje koje stoji pred menadžmentom i donošenjem ekonomskim odluka. To je režim saglasnosti koji se proteže od saglasnosti na cene proizvoda i roba do saglasnosti u sferi raspolaganja i upravljanja imovinom. Značajnu ulogu i uticaj u upravljanju ovim preduzećima ima finansijsko izveštavanje pre svega sa stanovišta pokazatelja koji utiču na ocenu ekonomskog položaja preduzeća ali i na donošenje odgovarajućih poslovnih odluka. Marketing menadžment, bez obzira što se radi o javnim preduzećima, koja uglavnom imaju monopolski položaj, ima bitnu ulogu jer se mora voditi računa o sva četiri elementa marketing mix-a u prvom redu. Finansiranje ovih preduzeća je specifično u odnosu na ostale vrste preduzeća, jer se ova preduzeća uglavnom finansiraju iz budžeta države. Međutim ovakva pozicija ih ne oslobađa rizika poslovanja kojima su izložena pa i ova preduzeća moraju pokazati dužnu pažnju dobrog privrednika ovom problemu.

Hipotetički okvir sadrži sledeće hipoteze:

Glavna hipoteza je da je upravljanje i odlučivanje u javnom preduzeću ograničeno režimom saglasnosti.

Pomoćne hipoteze:

- analiza finansijskih izveštaja je instrument za ocenu finansijskog stanja i donošenje poslovnih odluka;
- marketing menadžment ima izraženu ulogu kroz marketing mix obzirom na njegova osnovna četiri elementa;
- upravljanje poslovnim rizikom poslovanja je u neposrednoj vezi sa analizom leveridža;
- menadžment sistemom kvaliteta je neophodan uslov dobrog upravljanja javnim preduzećem.

Struktura rada je postavljena u pet delova.

U prvom delu rada, razmatran je teorijski pristup analizi finansijskih izveštaja ali i praktičan značaj analize finansijskih pokazatelja za poslovno odlučivanje. Finansijski izveštaji predstavljaju informativnu osnovu za analizu finansijskih pokazatelja i CASH FLOW analizu.

Praktičan značaj analize finansijskih pokazatelja ili racio analiza prikazan je sa stanovišta ocene finansijskog stanja preduzeća ali i kao osnova za poslovno odlučivanje koje na određeni način sa stanovišta autonomije odlučivanja trpi izvesna ograničenja.

U drugom delu rada prikazan je pojam, značaj i obuhvat marketinga. Literatura nudi širok spektar definicija pojma marketinga ali mi smo se u ovom delu rada oslonili na razmatranja i definicije pre svega Kotlera P. kao jednog od najznačajnijih autora iz ove oblasti. Tražnja za određenim proizvodom mora da rezultira profitom. U suprotnom proizvodnja i aktivnost poslovnih funkcija preduzeća nema smisla ni značaja. U tome marketing ima veliki značaj jer zadatak ove poslovne funkcije i jeste da proizvod pored ostalih nastojanja približi kupcu. Stoga se mora imati u vidu, a to je u ovom delu rada prikazano, i osnovni postulat marketing mix-a i njegova četiri elementa na kojima se baziraju odluke koje treba u konačnom da dovedu do profita.

Treći deo rada bavi se upravljanjem rizikom poslovanja. Javna preduzeća su kao i sva druga preduzeća izložena riziku poslovanja. Kvantifikovanje ovih rizika izraženih kao finansijski, poslovni i kombinovani rizik izraženo je kroz analizu leveridža odgovarajućih rizika. Javna preduzeća, kao velika preduzeća koja raspolažu velikom imovinom i drugim resursima moraju voditi računa o ovim rizicima jer su proizvodi i usluge koje proizvode ova preduzeća, osnovni uslov života i rada privrede i građana. Stoga, analiza leveridža ima i preventivni karakter kako bi se rizik poslovanja sveo na najmanju moguću meru.

U četvrtom delu rada prikazani su osnovni elementi funkcionisanja javnih preduzeća čijim upravljanjem, se upravlja i javnim preduzećem. Oko pojma javnog preduzeća, nema opšte saglasnosti u literaturi pa su prikazani različiti pristupi definisanju ovoga pojma, uključujući i zakonsku definiciju pojma javnog preduzeća. Javni interes je u neposrednoj vezi sa obavljanjem određene delatnosti javnog preduzeća, pri čemu su to one delatnosti koje predstavljaju nezamenljivi uslov života i rada privrede i građana. Zakon takođe definiše koje su to delatnosti. Javna preduzeća mogu biti organizovana na različite načine što zavisi od delatnosti kojom se bave ali i od drugih faktora. Imajući u vidu ove činjenice ova preduzeća mogu imati i različitu pravnu formu (akcionarsko društvo, društvo sa ograničenom odgovornošću). Upravljanje u javnom preduzeću ima svoje specifičnosti i zbog specifičnog položaja ovih preduzeća na tržištu,

delatnosti kojom se bave, ograničenjima u poslovnom odlučivanju ali svakako i u ovim preduzećima mora se upravljati poslovnim funkcijama kako bi preduzeća funkcionisala

U petom delu rada je urađen studijsko-istraživački rad na primeru kompanije za osiguranje “ Dunav osiguranje“ a.d.o. u kome je prikazano funkcionisanje upravljanja kompanijom na osnovu standarda SRPS ISO 9001:2008, a koji je na osnovu Pravilnika o kvalitetu prikazan u osam osnovnih segmenata koji se primenjuju.

**DEO I - FINANSIJSKO IZVEŠTAVANJE I POSLOVNO
ODLUČIVANJE**

Pogrešno bi bilo analizu finansijskih izveštaja posmatrati samo kao čist opis stanja preduzeća. Analiza finansijskih izveštaja u suštini predstavlja dekompoziciju, uočavanje karakteristika i objašnjavanje uzroka poslovanja odnosno, (Knežević G. 2012) navodi da “analiza finansijskih izveštaja treba da podvrgne posmatranju, ispitivanju, oceni i formulisanju dijagnoze onih procesa koji su se desili u kompaniji i koji se kao takvi nalaze sažeti i opredmećeni u okviru finansijskih izveštaja.” Primena analize finansijskih izveštaja ogleda se u traženju određenih odgovora na ključna pitanja kao što su: da li je preduzeće likvidno?, Ima li višak ili manjak neto obrtnih sredstava?, Koliki je udeo potrebnog obrtnog kapitala u prihodima?, Da li je preduzeće prezaduženo?, Da li je rentabilnost zadovoljavajuća?, itd.

Ciljevi analize finansijskih izveštaja mogu se podeliti na opšte i posebne.

Opšti ciljevi, odnose se na sagledavanje zarađivačke sposobnosti (rentabilnosti, profitabilnosti, uspešnosti) kompanije i finansijskog položaja (statusa) kompanije, njenih novčanih tokova i promena na kapitalu u cilju pružanja informacija korisnicima (naručiocima) analize (Knežević G. 2012).

Posebni ciljevi se odnose na zadovoljavanje informacionih potreba stejkholdera od kojih su najznačajniji investitori u akcije (equity investors) i kreditori (bond investors, banks), odnosno oni korisnici koji obezbeđuju kapital kompaniji i kao takvi omogućavaju da kompanija bude poslovno sposobna (Knežević G. 2012).

Država kao osnivač i vlasnik javnog preduzeća je veoma zainteresovana za finansijsko stanje kompanije čiji je osnivač i vlasnik. Ovo je posebno značajno sa stanovišta javne potrošnje, obzirom da se jedan broj javnih preduzeća finansira direktno iz budžeta Republike.

1. Predmet analize finansijskih izveštaja

Predmet analize finansijskih izveštaja, su godišnji izveštaji kompanija čije je sastavljanje i obelodanjivanje regulisano propisima, (36) a koji čine: bilans stanja, bilans uspeha, izveštaj o tokovima gotovine, izveštaj o promenama na kapitalu, napomene uz finansijske izveštaje i statistički aneks. Prema (9) ovi izveštaji se sastavljaju godišnje. Međutim, (37) propisuje se da je javno društvo obavezno da objavi pored godišnjih finansijskih izveštaja i polugodišnje finansijske izveštaje, kao i izvod iz finansijskih izveštaja. To ukazuje na činjenicu da ova dva

zakona na različite načine tretiraju periodiku objavljivanja finansijskih izveštaja. Ova činjenica može biti važna sa stanovišta oblika i pravne forme javnog preduzeća.

1.1. Bilans stanja

Pojam bilansa stanja može se posmatrati sa naučno-teorijskog i zakonskog stanovišta. U teorijskom smislu, bilans stanja je “ trenutna slika finansijskog položaja neke kompanije na određeni dan. On prikazuje veličinu i strukturu sredstava i izvora finansiranja.” (Knežević G. 2012). Zakonska definicija (36) ističe da “bilans stanja predstavlja pregled imovine, obaveza i kapitala na određeni dan.”

Osnovni cilj sastavljanja bilansa stanja preduzeća jeste, dakle, utvrđivanje ili merenje finansijske strukture, tj. imovinske situacije preduzeća na određeni dan (Petrović Z. 2009).

Osnovna struktura bilansa stanja izražena je formulom:

$$\text{AKTIVA}=\text{PASIVA}$$

Dalja analiza ove formule iskazuje osnovne elemente strukture bilansa stanja po grupama pozicija aktive i pasive:

$$\text{STALNA SREDSTVA}+\text{OBRTNA SREDSTVA}=\text{OBAVEZE}+\text{KAPITAL}$$

Sastavni deo sadržine bilans stanja mora biti i zlatno pravilo finansiranja po kome izvori finansiranja po roku raspoloživosti i po visini u okviru svakog roka moraju odgovarati, odnosno moraju biti jednaki uloženim (vezanim) sredstvima.

U savremenim shvatanjima zlatno bilansno pravilo se posmatra u užem i širem smislu.

U užem smislu zlatno bilansno pravilo traži da osnovna sredstva preduzeća budu pokrivena sopstvenim i dugoročnim pozajmljenim kapitalom, a obrtna imovina kratkoročnim kapitalom, dok zlatno bilansno pravilo u širem smislu traži dugoročno finansiranje ne samo osnovnih sredstava već i dela obrtne imovine koja je trajno vezana za preduzeće (Ranković J. 1998) .

1.2. Bilans uspeha

Ovaj finansijski izveštaj, pruža informacije o uspešnosti poslovanja kompanije u određenom vremenskom periodu. Može se reći da bilans stanja pruža informacije na tačno određeni dan, dok je bilans uspeha periodični izveštaj.

Bilans uspeha se definiše kao “računovodstveni izveštaj u kojem su iskazani ostvareni prihodi i rashodi preduzeća u određenom obračunskom periodu.” (Knežević G. 2012). Zakonska definicija ističe da “Bilans uspeha predstavlja pregled prihoda, rashoda i rezultata ostvarenih u određenom vremenskom periodu.” (Knežević G. 2012).

Rezultat uspešnosti poslovanja je dobitak ili gubitak, pri čemu i jedna i druga kategorija predstavljaju razliku između prihoda i rashoda. Kada su prihodi veći od rashoda, preduzeće posluje sa dobitkom, a kada su prihodi manji od rashoda, preduzeće posluje sa gubitkom.



Mora se obavezno uzeti u obzir, da se prihodi se u skladu sa MRS definišu kao “povećanje ekonomskih koristi tokom obračunskih perioda u obliku priliva ili povećanja sredstava, odnosno smanjenja obaveza što dovodi do povećanja sopstvenog kapitala” (39). a da se rashodi kao negativna komponenta ukupne uspešnosti definišu kao “gubici i troškovi koji proističu iz uobičajenih aktivnosti (poslovni, finansijski rashodi.” (40).

Ovaj računovodstveni izveštaj je imao primat u odnosu na bilans stanja, jer se dugo vremena smatralo da je uspešnost poslovanja iskazana kroz rezultat (dobitak ili gubitak), jedna od najznačajnijih informacija za potrebe poslovnog odlučivanja (Knežević G. 2012).

1.3. Izveštaj o tokovima gotovine

Izveštaj o tokovima gotovine afirmisan je krajem dvadesetog veka. Afirmacija ovog izveštaja, uzročno je povezana sa nedostacima koje su pokazivali bilans stanja i bilans uspeha. Naime, kod nekih preduzeća su manifestovani dobri poslovni rezultati ali uz istaknut problem solventnosti zbog većeg odliva nego priliva novca. Ovaj finansijski izveštaj je izvedeni izveštaj jer nastaje prekonponovanjem pozicija bilansa stanja i bilansa uspeha. U teorijskom smislu izveštaj o tokovima gotovine definiše se “kao izvedeni finansijski izveštaj u kojem su prikazani prilivi i odlivi gotovine po osnovu poslovne, investicione i finansijske aktivnosti u toku obračunskog perioda,” (Knežević G. 2012). Zakonska definicija ističe da “izveštaj o tokovima gotovine pruža informacije o primanjima i izdavanjima gotovine i gotovinskih ekvivalenata tokom određenog obračunskog perioda.” (36).

Generisanje pozitivnog novčanog toka iz poslovne aktivnosti upućuje na zaključak da likvidnost preduzeća nije ugrožena, s tim da ova informacija istovremeno daje i osnovu za ocenu sposobnosti i umešnosti preduzeća da iz osnovne delatnosti generiše pozitivan neto novčani tok.

Neto novčani tok je takođe osnova i za ocenu investicione aktivnosti. Ova informacija daje dakle, osnovu za ocenu da li je preduzeće primorano da prodaje imovinu kako bi saniralo teškoće, što se manifestuje kao priliv novca, ili je pak preduzeće u fazi razvoja što će se manifestovati kao odliv novca.

Finansijske aktivnost preduzeća, takođe se može oceniti na osnovu informacije o neto novčanom toku iz ove aktivnosti. Emisije akcija ili zaduženja po osnovu novog kredita manifestovaće se kao priliv novca, a odliv novca će se manifestovati po osnovu vraćanja glavnice kredita.

Novčani tokovi se moraju posmatrati kao celina iz sve tri aktivnosti u međusobnom uticaju, jer se samo na taj način može doći do celovite informacije o ukupnim novčanim tokovima preduzeća.

1.4. Izveštaj o promenama na kapitalu

Izveštaj o promenama na kapitalu je “sastavni deo finansijskih izveštaja sastavljenih u skladu sa MRS 1 i koji je namenjen vlasnicima kapitala” (Knežević G. 2012). odnosno “Izveštaj o promenama na kapitalu je knjigovodstveni instrument koji se sastavlja sa ciljem da korisnicima

finansijskih izveštaja pruži informacije o promenama koje su u toku godine bile na kapitalu preduzeća.” (Petrović Z. 2009). Ovaj izveštaj je takođe definisan i zakonom tj. “Izveštaj o promenama na kapitalu pruža informacije o promenama na kapitalu pravnih lica tokom određenog obračunskog perioda.” (36).

Promene sopstvenog kapitala preduzeća na početku i na kraju obračunskog perioda manifestuju se kroz prikaz, da li je došlo do povećanja ili smanjenja neto imovine u posmatranom obračunskom periodu. Ukoliko je došlo do smanjenja sopstvenog kapitala što je kod javnih preduzeća uglavnom uzrokovano gubicima to je snažna indicija menadžmentu i državi da je preduzeće na putu ulaska u teškoće. Ovakva informacija zahteva preduzimanje određenih mera kako bi se gubici sanirali ili smanjili i kako bi došlo do zaustavljanja erozije sopstvenog kapitala.

1.5. Napomene uz finansijske izveštaje

Napomene, po svom karakteru i sadržini nisu finansijski izveštaji, već predstavljaju priloge koji idu uz komplet finansijskih izveštaja (bilans stanja, bilans uspeha i izveštaj o tokovima gotovine). Sadržina ovog dokumenta je opis osnova na kojima su finansijski izveštaji sastavljeni (računovodstvene politike), zatim i druge kvantitativne i kvalitativne informacije koje nisu sadržane u finansijskim izveštajima. Načelno, napomene prikazuju detaljnije informacije analitičkog ili skraćenog karaktera iz bilansa stanja, bilansa uspeha i izveštaja o tokovima gotovine.

Kao cilj sastavljanja napomena može se označiti potreba “da pruže korisnicima informacije potrebne za tumačenje i ispravnu interpretaciju finansijskih izveštaja, ali i da omoguće istinito i pošteno prikazivanje finansijskih izveštaja, što je primarni zahtev profesionalne regulative, odnosno Međunarodnih računovodstvenih standarda.” (Knežević G. 2012).

Menadžment javnog preduzeća i nadležni državni organ (nadležno ministarstvo i Vlada Republike Srbije) na osnovu informacija koje pruža ovaj dokument mogu kvalitetno i objektivno da sagledaju sve elemente i informacije koje finansijski izveštaji ne prikazuju.

2. Instrumenti analize finansijskih izveštaja

Mnogobrojni su instrumenti koji stoje na raspolaganju analitičarima finansijskih izveštaja. Međutim, najčešće korišćeni instrumenti su: horizontalna i vertikalna analiza, analiza pomoću finansijskih pokazatelja i analiza neto obrtnog fonda.

2.1. Horizontalna analiza

Suština Horizontalne analize je postupak poređenja, odnosno komparacije između bilansnih pozicija (bilans stanja i bilans uspeha) tekuće godine u odnosu na prethodnu godinu. Metodološki, postupak analize sprovodi se u dva koraka. Prvi korak je izračunavanje razlike u nominalnim iznosima između bilansnih pozicija tekuće i prethodne godine a drugi korak kada se tako dobijena razlika izražava procentualno u odnosu na prethodnu godinu. Promene koje su se desile na početku i na kraju obračunskog perioda u posmatranom vremenskom opsegu pružaju informacije o tome kako su te promene uticale na finansijsko stanje preduzeća na kraju tekuće godine, odnosno na to kako su uticale na ostvarenje poslovnog rezultata u posmatranom periodu.

2.2. Vertikalna analiza

Vertikalna analiza predstavlja strukturnu finansijsku analizu u kojoj se prikazuje procentualni odnos bilansnih pozicija u odnosu na jednu poziciju koja se iskazuje kao 100%. Najčešće pozicije koje se izražavaju kao 100% bilansu stanja, je najčešće ukupna aktiva ili ukupna pasiva, a u bilansu uspeha najčešće prihod od prodaje. Ovako koncipirana strukturna analiza, prikazujući procentualni odnos određenih bilansnih pozicija u odnosu na jednu poziciju (iskazanu kao 100%), stavlja na raspolaganje informacije o uticaju strukturiranih pozicija na osnovnu poziciju, dok promene u strukturi ukazuju u konačnom, na to da li je došlo do poboljšanja rezultata ili ne, odnosno, da li su usaglašeni izvori finansiranja i sredstva finansirana iz tih izvora po strukturi i ročnosti i druge informacije.

2.3. Analiza pomoću finansijskih pokazatelja-ratio analiza

Pokazatelji su racionalni ili odnosni brojevi, što podrazumeva da se jedna ekonomska veličina stavlja u odnos sa drugom. Finansijski pokazatelji, s obzirom na vremensku dimenziju se u osnovi mogu podeliti na dve grupe. Jedna grupa finansijskih pokazatelja obuhvata razmatranje stanja preduzeća u okviru jednog vremenskog perioda, najčešće od godinu dana, i bazira se na

podacima iz bilansa uspeha. Druga grupa pokazatelja odnosi se na tačno određeni datum, i temelji se na podacima iz bilansa tačno na taj dan. Pokazatelje obično posmatramo kao nosioce informacija koje su potrebne za upravljanje preduzećem (Žeger K. i dr. 2008).

Dobijeni pokazatelji, nemaju upotrebnu vrednost ukoliko se ne prezentiraju na pravi i objektivan način. Interpretacija pokazatelja se oslanja na određena pravila, standarde ili komparaciju.

Sa analitičke tačke gledišta klasifikacija pokazatelja obavlja se prema relevantnim aspektima poslovanja koji interesuje analitičara (Žeger K. i dr. 2008).

1. Pokazatelji likvidnosti;
2. Pokazatelji poslovne aktivnosti;
3. Pokazatelji rentabilnosti;
4. Pokazatelji finansijske strukture;
5. Pokazatelji tržišne vrednosti.

2.3.1. Pokazatelji likvidnosti

Likvidnost je sposobnost preduzeća da na vreme izmiruje dospele obaveze što je uslovljeno ravnotežom između ukupne obrtno imovine i kratkoročnog kapitala (Milićević B. 2009). Najčešće se koriste sledeći pokazatelji likvidnosti i to: pokazatelj opšte likvidnosti izražen kroz racio opšte likvidnosti, pokazatelj redukovane likvidnosti, izražen kroz racio redukovane likvidnosti i neto obrtna sredstva.

Likvidnost istovremeno označava dve stvari: raspoloživost i brzinu konverzije kratkoročne aktive u gotovinu. Aktiva je likvidna ukoliko se lako može konvertovati u gotovinu, dok je pasiva likvidna ukoliko se može otplatiti u bliskoj budućnosti (Đuričin D., Lončar D. 2009).

Ovi pokazatelji imaju za cilj da ukažu na sposobnost kompanije da servisira dospele obaveze plaćanja, uz održavanje potrebne strukture sredstava i očuvanje dobrog kreditnog boniteta (Knežević G. 2008).

- Pokazatelj opšte likvidnosti - izračunava se prema sledećoj formuli:

$$\text{Racio opšte likvidnosti} = \frac{\text{obrotna sredstva}}{\text{kratkoročne obaveze}}$$

Racio opšte likvidnosti pokazuje sa koliko jedinica obrtnih sredstava je pokrivena svaka jedinica kratkoročnih obaveza. Predstavlja indikator sigurnosti, kojim su zaštićeni interesi kratkoročnih poverilaca preduzeća. Opšteprihvaćeni standard za ovaj pokazatelj je 2:1 u korist obrtnih sredstava. Ovaj standard, međutim, treba da se prihvati sa rezervom, obzirom da se u brojiocu ovog racija nalaze i one bilansne pozicije za koje je potrebno izračunati vreme konverzije u gotovinu u kontekstu posmatranih vremenskih rokova izmirenja kratkoročnih obaveza. To su zalihe i potraživanja. Rezerva u odnosu na ovaj racio izražena je zato što on (racio) može biti i veći nego što je određen opšteprihvaćenim standardom ali preduzeće može ipak imati problema sa likvidnošću. Razlog za ovakvu potencijalnu situaciju leži u činjenici da zalihe sadržane u brojiocu mogu biti takve da je potreban dug period njihove konverzije u gotovinu ili potraživanja mogu biti teško naplativa što dovodi do iste posledice. Iz navedenih razloga, u oceni likvidnosti, moraju se kombinovati i drugi pokazatelji kao što su koeficijenti obrta pojedinačnih obrtnih sredstava i prosečan period njihove konverzije u gotovinu.

- Redukovani racio likvidnosti izračunava se pomoću sledeće formule:

$$\text{Redukovani racio likvidnosti} = \frac{\text{obrotna sredstva} - \text{zalihe}}{\text{kratkoročne obaveze}}$$

Ovaj racio likvidnosti predstavlja strožiji-rigorozniji pokazatelj likvidnosti i naziva se još i „Acid test“. Racio redukovane likvidnosti, razlikuje se u odnosu na racio opšte likvidnosti u brojiocu iz kog su izostavljene zalihe. Zalihe su izostavljene zato što se smatraju trajno vezanom imovinom iako su obrtna sredstva. Navedeni nedostatak koji iskazuje racio opšte (tekuće) likvidnosti koriguje se praktično izostavljanjem zaliha iz brojioca. Opšteprihvaćeni standard za ovaj racio likvidnosti je 1:1, mada i uz ovaj pokazatelj treba koristiti i dopunske pokazatelje, posebno one koji se odnose na potraživanja.

➤ *Neto obrtna sredstva = obrtna sredstva – kratkoročne obaveze*

Ovaj pokazatelj ukazuje na to da preduzeće koje ima veći iznos obrtnih sredstava pokazuje i veću likvidnost.

Neto obrtna sredstva omogućavaju zaduživanje kompanije na kratak rok. Banka, koja može biti kratkoročni poverilac (kad odobrava kratkoročne kredite), na ovaj način želi da oceni mogući stepen rizika sa kojim ulaže sredstva. (Knežević G. 2008).

2.3.2. Pokazatelji poslovne aktivnosti

Pokazatelji poslovne aktivnosti ukazuju na brzinu obrtanja delova imovine, odnosno njihove transformacije iz jednog oblika u drugi i brzinu pretvaranja obaveza u gotovinske izdatke (Bojović P. 2010). U suštini ovih pokazatelja jeste informacija o efikasnosti korišćenja stalne i obrtne imovine. Ovi finansijski pokazatelji povezuju informacije iz bilans stanja i bilansa uspeha. Najčešće se koriste pokazatelji izraženi kao: koeficijent obrta kupaca i prosečan period naplate potraživanja od kupaca, koeficijent obrta dobavljača i prosečan period izmirenja obaveza prema dobavljačima, koeficijent obrta zaliha i prosečno vreme trajanja jednog obrta, koeficijent obrta ukupnih obrtnih sredstava, koeficijent obrta stalnih sredstava i koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava.

➤ Koeficijent obrta kupaca izračunava se primenom sledeće formule:

$$\text{Koeficijent obrta kupaca} = \frac{\text{prihodi od prodaje}}{\text{prosečan saldo kupaca}}$$

$$\text{Prosečan saldo kupaca} = \frac{\text{kupci na početku godine} + \text{kupci na kraju godine}}{2}$$

Ovaj koeficijent, u kombinaciji sa prosečnim periodom naplate potraživanja, pokazuje koliko preduzeće uspešno naplaćuje svoja potraživanja.

➤ Prosečan period naplate potraživanja izračunava se primenom sledeće formule:

$$\text{Prosečan period naplate potraživanja} = \frac{365}{\text{koeficijent obrta kupaca}}$$

Ukoliko je preduzeće zaduženo kratkoročnim kreditom na određeni rok, na primer 60 dana, prosečan period naplate potraživanja ne bitreba da prelazi 60 dana. Duži period naplate, mogao bi da bude uvod u stanje nelikvidnosti.

- Koeficijent obrta dobavljača se izračunava primenom sledeće formule:

$$\text{koeficijent obrta dobavljača} = \frac{\text{vrednost godišnjih nabavki robe i materijala na kredit}}{\text{prosečan saldo dobavljača u toku godine}}$$

$$\text{prosečan period plaćanja dobavljačima} = \frac{365}{\text{koeficijent obrta dobavljača}}$$

Ovaj pokazatelj ima veliki značaj jer pokazuje vreme izmirenja obaveza prema dobavljačima. Ukoliko bi period izmirenja obaveza prema dobavljačima bio duži nego period naplate potraživanja to bi bio ozbiljan signal da je likvidnost preduzeća ugrožena.

- Koeficijent obrta zaliha izračunava se primenom sledeće formule:

$$\text{koeficijent obrta zaliha} = \frac{\text{cena koštanja realizovanih proizvoda}}{\text{prosečan saldo zaliha}}$$

Ovaj ratio pokazuje koliko se zalihe obrnu-realizuju i reprodukuju u toku godine. Ukoliko bi koeficijent obrta zaliha bio veći, to bi značio i bržu konverziju zaliha u gotovinu što bi bilo pozitivno. U obrnutoj situaciji to bi bio loš pokazatelj. Takođe se ističe (Stanišić M. 2009) da je ovaj ratio dobar pokazatelj poslovne aktivnosti preduzeća koji može ukazati i na anomalije u cenama nabavki i ispravnost politike nabavki.

Koeficijent obrta zaliha značajan je pokazatelj. Međutim, vreme trajanja jednog obrta je takođe značajan pokazatelj i u direktnoj je korelaciji sa koeficijentom obrta.

- Vreme trajanja jednog obrta zaliha izračunava se primenom sledeće formule:

$$\text{prosečno vreme trajanja jednog obrta} = \frac{365}{\text{koeficijent obrta zaliha}}$$

U načelu, kraće prosečno vreme trajanja jednog obrta, značilo bi da se zalihe u kraćem vremenskom periodu konvertuju u gotovinu. Ovo je sa stanovišta kratkoročnog zaduženja prihvatljivo.

- Koeficijent obrta ukupnih obrtnih sredstava izračunava se primenom sledeće formule:

$$\text{koeficijent obrta ukupnih obrtnih sredstava} = \frac{\text{ukupni poslovni rashodi}}{\text{prosečna obrtna sredstva}}$$

$$\text{prosečna obrtna sredstva} = \frac{\text{obrotna sredstva na početku} + \text{obrotna sredstva na kraju godine}}{2}$$

- Koeficijent obrta stalnih sredstava izračunava se primenom sledeće formule:

$$\text{koeficijent obrta stalnih sredstava} = \frac{\text{neto prihodi od prodaje}}{\text{prosečna stalna sredstva}}$$

Za koeficijente obrta (ukupnih obrtnih i stalnih sredstava), nema opšteprihvaćenih pravila i standarda. Kao standard za poređenje koristi se prosečna vrednost koeficijenata za granu u kojoj preduzeće posluje. Poređenje sa prosečnim granskim koeficijentima ne daje uvek idelnu osnovu za interpretaciju. Na primer, nizak koeficijent obrta stalnih sredstava ukazaće na to da je realizovano suviše ulaganje u stalnu imovinu ili proizvodne kapacitete koji su predimenzionirani za postojeće tržište. U tom slučaju dugoročni investicioni kredit verovatno ne bi bio odobren.

- Koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava izračunava se primenom sledeće formule:

$$\text{koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava} = \frac{\text{neto prihodi od prodaje}}{\text{ukupna poslovna sredstva}}$$

Ovaj pokazatelj je “uopšteni indikator poslovne aktivnosti firme.”(Knežević G. 2008).

2.3.3. Pokazatelji rentabilnosti

Angažovanjem poslovnih sredstava koja se koriste u poslovanju ostavruje se prirast na tako angažovana sredstva u obliku poslovnog dobitka kao razlike između poslovnih prihoda i poslovnih rashoda. Povezanost bilansa stanja i bilansa uspeha osnova je za prikazivanje svakog prihoda kao povećanje aktive ili smanjenje pasive, a svakog rashoda kao povećanje pasive ili smanjenje aktive. Iz ovih odnosa proizilazi da prihodi i rashodi i njihova razlika (gubitak ili dobitak), proističu iz anagžovanja sredstava i izvora finansiranja neke kompanije (Knežević G. 2008). Definisanje rentabilnosti ističe da je to „njegova sposobnost da stalno uveća vlasnički kapital, ona se postiže maksimalizacijom dobitka u dugom roku i njegovog odnosa prema imovini i kapitalu, koje preduzeće u tu svrhu koristi.“ (Aćimović S. 2010). Kao pokazatelji rentabilnosti, najčešće se koristi stopa prinosa na poslovna sredstva (ROA) i stopa prinosa na sopstveni kapital (ROE).

- Stopa prinosa na poslovna sredstva (ROA) izračunava se primenom sledeće formule:

$$ROA = \frac{\text{neto dobitak}}{\text{prosečna poslovna aktiva}}$$

$$\text{Prosečna poslovna aktiva} = \frac{PA \text{ na početku godine} + PA \text{ na kraju godine}}{2}$$

Značenje simbola: PA - poslovna aktiva

Stopa prinosa na poslovna sredstva (ROA) pokazuje efikasnost korišćenja ukupno angažovanih sredstava koja se koriste za obavljanje delatnosti. Dobijeni ratio broj pokazuje koliko se jedinica prinosa ostvari na svakih 100 jedinica prosečno angažovanih poslovnih sredstava, odnosno izraženo u procentima, stopu ukamaćenja ukupnog kapitala (Milićević B. 2009). Sa stanovišta preduzeća poželjna je što veća stopa prinosa.

- Stopa prinosa na sopstveni kapital (ROE) izračunava se primenom sledeće formule:

$$ROE = \frac{\text{neto dobitak}}{\text{prosečan sopstveni kapital}}$$

Stopa prinosa na sopstveni kapital (ROE) ukazuje na zarađivačku sposobnost sopstvenog kapitala. Dobijena stopa pokazuje koliko se jedinica prinosa neto dobitka ostvari na svakih 100 jedinica angažovanog sopstvenog kapitala. Za izračunavanje stope prinosa na sopstveni kapital koristi se dobitak posle oporezivanja i sopstvena ulaganja (sopstveni kapital). Sa stanovišta preduzeća, veća stopa prinosa je poželjna jer ukazuje i na veću zarađivačku sposobnost sopstvenog kapitala.

2.3.4. Pokazatelji finansijske strukture

Na osnovu pokazatelja finansijske strukture vrši se procena finansijskog položaja preduzeća. Suština finansijske strukture je u predstavljanju odnosa između sopstvenih i pozajmljenih izvora finansiranja (obaveze) kompanije. Najčešći pokazatelji koji se koriste u analizama su: odnos pozajmljenih prema ukupnim izvorima finansiranja, odnos obaveza i sopstvenog kapitala i koeficijent pokrića kamate.

- Odnos pozajmljenih prema ukupnim izvorima finansiranja se izračunava na osnovu sledeće formule:

$$\text{odnos pozajmljenih prema ukupnim izvorima finansiranja} = \frac{\text{pozajmljeni izvori}}{\text{ukupna pasiva}}$$

Standard za ovaj pokazatelj ne postoji. On (ovaj pokazatelj) različit je od kompanije do kompanije i poredi se sa vrednostima iz prethodnih godina i prosekom u grani u kojoj preduzeće posluje.

- Odnos obaveza i sopstvenog kapitala se izračunava na osnovu sledeće formule:

$$\text{Odnos obaveza i sopstvenog kapitala} = \frac{\text{dugoročne obaveze i rezervisanja}}{\text{sopstveni kapital}}$$

Ovaj pokazatelj izražava stepen dejstva leverage-a kojim se pokušavaju izmeriti efekti finansiranja iz pozajmljenih izvora na rentabilnost ili stopu prinosa (Knežević G. 2008).

$$\text{Koeficijent pokrića kamate} = \frac{\text{poslovni dobitak}}{\text{troškovi kamate na kredit}}$$

Ovaj pokazatelj se poredi sa vrednostima iz prethodnih godina. Značaj ovog pokazatelja je u tome što ukoliko je preduzeće zaduženo kreditima, ili finansira emisiju obveznica, izdaci po osnovu kamate, koji proizilaze iz dugoročnih kredita ili emisija obveznica, padaju na teret poslovnog dobitka, zbog čega poslovni dobitak mora biti veći od iznosa kamata.

2.3.5. Pokazatelji tržišne vrednosti preduzeća

Za investitore i kreditore prilikom ulaganja ograničenih novčanih sredstava pokazatelji tržišne vrednosti kompanije su značajni. U analizama se najčešće koriste sledeći pokazatelji: neto dobitak po akciji, odnos tržišne cene i dobitka po akciji, pokazatelj plaćanja dividende, dividendna stopa i knjigovodstvena vrednost po akciji.

- Neto dobitak po akciji se se izračunava na osnovu sledeće formule:

$$\text{Neto dobitak po akciji} = \frac{\text{neto dobitak}}{\text{broj emitovanih običnih akcija}}$$

Značaj ovoga pokazatelja je u tome što on ukazuje na to, koji deo dobitka je na raspolaganju za raspodelu akcionarima u vidu dividende ili u vidu akumulacije. Kakva će biti raspodela dobitka, zavisi od politike raspodele dobiti preduzeća, pri čemu postoji više pristupa, odnosno više različitih politika raspodele dobiti.

- Odnos tržišne cene i neto dobitka po akciji se izračunava na osnovu sledeće formule:

$$\text{Odnos tržišne cene i neto dobitka po akciji (P/E)} = \frac{\text{tržišna cena}}{\text{neto dobitak po akciji}}$$

Ovo je važan indikator za buduće ulagače kapitala i ako je on veći to znači da akcionari imaju velika očekivanja od ovog preduzeća. Veći P/E ukazuje na budući rast neto dobitka, što znači da ulagači imaju poverenje u preduzeće (Knežević G. 2008).

- Pokazatelj plaćanja dividende se izračunava na osnovu sledeće formule:

$$\text{Pokazatelj plaćanja dividende} = \frac{\text{isplaćena dividenda po akciji}}{\text{neto dobitak po akciji}}$$

Ova dva pokazatelja nisu ista za sva preduzeća, odnosno, razlikuju se od preduzeća do preduzeća.

- Dividendna stopa se izračunava na osnovu sledeće formule:

$$\text{Dividendna stopa} = \frac{\text{dividenda po akciji}}{\text{tržišna cena po akciji}}$$

Dividendna stopa pokazuje tekući prinos koji akcionar ostvaruje u procentu u odnosu na tržišnu vrednost akcija.

- Knjigovodstvena vrednost po akciji se izračunava na osnovu sledeće formule:

$$\text{Knjigovodstvena vrednost po akciji} = \frac{\text{sopstveni kapital}}{\text{broj emitovanih akcija}}$$

Značaj ovoga pokazatelja se ispoljava kod određivanja likvidacione vrednosti preduzeća, odnosno stvarnog iznosa koji će primiti vlasnici običnih akcija ako dođe do likvidacije.

- Tržišna vrednost preduzeća se izračunava na osnovu sledeće formule:

$$\text{Tržišna vrednost firme} = \text{broj emitovanih akcija u prometu} \times \text{tržišna vrednost po akciji}$$

2.4. Analiza neto obrtnog fonda

Neto obrtni fond predstavlja razliku dugoročnih izvora finansiranja i stalnih sredstava.

$$\text{Neto obrtni fond} = \text{dugoročni izvori finansiranja} - \text{dugoročna (stalna) sredstva}$$

Dugoročna finansijska ravnoteža je postignuta ako je pozitivan neto obrtni i ako se jedan deo obrtnih sredstava finansiran iz dugoročnih izvora. Nulti neto obrtni fond podrazumeva da su dugoročni izvori finansiranja potpuno identični stalnim sredstvima. Duboki finansijski poremećaji imaju indikaciju u negativnom neto obrtnom fondu. Ovo nije pozitivan signal

investitorima i kreditorima. Pojava negativnog neto obrtnog fonda znači nepovoljan položaj likvidnosti kompanije i mogućnost rizika od bankrota (Knežević G. 2008).

Više je načina za povećanje neto obrtnog fonda. On se može povećati iz povećanja zadržanog dobitka tekuće godine, povećanja sopstvenog kapitala kroz emisiju i prodaju akcija, povećanje dugoročnih obaveza i rezervisanja, konverziju kratkoročnih kredita u dugoročne i kroz prodaju stalnih sredstava.

U obrnutoj situaciji, do smanjenja neto obrtnog fonda dovodi smanjenje zadržanog dobitka (veća raspodela dividendi), smanjenje sopstvenog kapitala, smanjenje dugoročnih rezervisanja, smanjenje dugoročnih obaveza otplatom kredita, nabavka stalnih sredstava.

3. CASH FLOW analiza-analiza novčanih tokova

Za analiza novčanih tokova pored pokazatelja likvidnosti koriste se i drugi pokazatelji koji se baziraju na informacijama iz izveštaja o tokovima gotovine. Najčešće se koriste sledeći pokazatelji: odnos neto novčanog toka i neto dobitka, učešće neto novčanog toka u prihodima od prodaje, odnos neto novčanog toka i ukupnih sredstava preduzeća i utvrđivanje slobodnog novčanog toka.

- Odnos novčanog toka i neto dobitka se izračunava na osnovu sledeće formule:

$$\text{odnos novčanog toka i neto dobitka} = \frac{\text{novčani tok iz poslovne aktivnosti}}{\text{neto dobitak}}$$

Ova informacija je veoma značajna jer na osnovu nje može zaključiti koliko je preduzeće sposobno da generiše neto novčanih tokova iz poslovne aktivnosti na svaki dinar neto dobitka ostvarenog u tekućem periodu.

- Učešće neto novčanog toka u prihodima od prodaje se izračunava na osnovu sledeće formule:

$$\text{učešće neto novčanog toka u prihodima od prodaje} = \frac{\text{neto novčani tok iz poslovne aktivnosti}}{\text{neto prihod od prodaje}}$$

Obzirom, da ovaj koeficijent pokazuje koliko je preduzeće ostvarilo neto novčanog toka iz poslovne aktivnosti na svaki dinar neto prihoda od prodaje, ovo je značajna informacija o efikasnosti i uspešnosti funkcije prodaje u preduzeću.

- Odnos neto novčanog toka i ukupnih srestava preduzeća se izračunava na osnovu sledeće formule:

$$\text{odnos neto novčanog toka i ukupnih srestava preduzeća} = \frac{\text{neto novčani tok iz poslovne aktivnosti}}{\text{prosečna ukupna sredstva preduzeća}}$$

Ovaj koeficijent je merilo sposobnosti srestava (imovine) preduzeća da generiše gotovinu (Knežević G. 2008). Navedenim stavovima je dokazana pomoćna hipoteza da je analiza finansijskih izveštaja instrument za ocenu finansijskog stanja i donošenje poslovnih odluka.

DEO II- MARKETING MENADŽMENT

Globalizacija ekonomije i savremeni uslovi poslovanja u skladu sa ovom promenom proizveli su i oštiju tržišnu konkurenciju, zatim deregulacija i liberalizacija privrednog poslovanja, naveli su preduzeća da se okrenu marketingu kao jednoj od važnijih poslovnih funkcija. Sve oštija konkurencija, rezultat je napretka nauke i tehnologije, poboljšanja performansi proizvoda i smanjenja troškova što je još jedan značajan faktor koji je inicirao uvođenje savremenijih koncepta upravljanja-menadžmenta, kako bi se preduzeća održala u konkurentskoj utakmici i ostvarila što bolje poslovne rezultate.

1. Pojava, značaj i obuhvat marketinga²

Primena marketing koncepta podrazumeva kompletno istraživanje tržišta, osvajanja novih područja aktivnosti i utvrđivanje profitabilnosti svake pojedinačne aktivnosti. Da bi bilo konkurentno u oblasti svoje delatnosti, preduzeće mora da vodi računa o neverovatno velikom spektru proizvoda i procesa koji mu obezbeđuju mogućnost opstanka. Da bi svojim poslovnim partnerima, preduzeće obezbedilo prvoklasna rešenja, mora da shvati njihov način poslovanja i njihove mogućnosti na kraći i duži rok a kada su pojedinačni potrošači u pitanju onda i njihove navike, želje, ciljeve, kupovnu moć itd. Menadžment u preduzećima ima izazov veći nego ikad do sada. Uslovi poslovanja učestalo se menjaju a pritisak na preduzeće i menadžment dolazi od samog tržišta i konkurentske borbe.

1.1. Pojam marketinga

Marketing se bavi identifikovanjem i zadovoljavanjem individualnih i društvenih potreba. Jedna od najkraćih definicija marketing je: „Profitabilno zadovoljenje potreba“ (Kotler P, Keller K. L. 2006). Pored ove definicije, može se navesti i definicija da „Marketing je pitanje analiziranja potreba i želja potrošača i njihovo zadovoljavanje putem željenih proizvoda.“ (Klasens R. 2007).

Pored ovih teorijskih definicija, i američka asocijacija za marketing daje sledeću zvaničnu definiciju: “ Marketing je organizaciona funkcija i set procesa kreiranja, komuniciranja i isporuke vrednosti potrošačima i upravljanja odnosom sa kupcima, na način koji donosi koristi organizaciji i njenim stakeholderima.” (Kotler P, Keller K. L. 2006).

² Tekst koji sledi, prilagođen je na osnovu: Kotler P, Keller K. L., “Marketing menadžment“, Data status, Beograd, 2006., str. 5-27.

Razmena je jedan od ključnih koncepta marketinga i on podrazumeva proces da se pribavi željeni proizvod od nekoga kome se za uzvrat nudi nešto drugo. Kada govorimo o marketing menadžmentu, onda se on dešava kada jedna strana potencijalne razmene razmišlja o tome koja sredstva je neophodno upotrebiti radi postizanja željenog odgovora druge strane. Stoga, **“marketing menadžment** smatramo umetnošću i naukom izbora ciljnih tržišta i sposobnošću pridobijanja, zadržavanje i povećanje broja kupaca putem stvaranja, isporuke i komuniciranja superiorne vrednosti za kupce.“ (Kotler P, Keller K. L. 2006).

Distinkcija pojma marketinga može se praviti sa stanovišta društvene i upravljačke funkcije marketinga. Društvena definicija data je sa stanovišta uloge marketinga u društvu, odnosno “Marketing je društveni proces kojim pojedinci i grupe dobijaju ono što im je potrebno i što žele, putem stvaranja, ponude i slobodne razmene vrednosti kroz proizvode i usluge sa drugima.“ (Kotler P, Keller K. L. 2006). Upravljačka definicija, marketing opisuje kao umetnost prodaje, međutim ne može se reći da je prodaja najznačajniji deo marketinga. Ona pre predstavlja vrh ledenog brega marketinga i u kontekstu ove konstatacije Kotler navodi Petera Drucker-a kao vodećeg teoretičara menadžmenta koji kaže: “ Možno pretpostaviti da će uvek postojati potreba za prodajom. Ali, cilj marketinga je u tome da prodaja postane izlišna. Njegov cilj jeste da kupca upoznamo i shvatimo tako dobro da mu proizvod ili usluga odgovara da se sama prodaje. U idealnom slučaju, marketing treba da dovede do kupca koji je spreman da kupi. Sve što je tada potrebno jeste da proizvod ili usluga budu raspoloživi.“,³

2.2. Značaj marketinga

Poslovne funkcije preduzeća, nemaju efikasnost niti uspešnost ukoliko tražnja za proizvodima ne kraju ne rezultira profitom. U tome veliki značaj i ulogu ima marketing tako da skoro sva preduzeća na različite načine pozicioniraju funkciju marketinga sa osnovnim ciljem kada je odnos poslovnih funkcija u pitanju, da marketing funkcija približi sam marketing ostalim funkcijama u preduzeću. Stoga, mnoga preduzeća uvode i funkciju direktora marketinga. O ovome govore mnogobrojne publikacije i članci koji se bave marketing strategijama i taktikama.

Odluke marketing menadžera su veoma kompleksne i obzirom na to nisu lake jer “marketing menadžeri moraju donositi ključne odluke poput onih kako oblikovati proizvod, koje

³ Peter Drucker, “Management: Tasks, Responsibilities, Practices”, New York, Harper i Row, 1973, str. 64-65. Fusnota preuzeta iz: Kotler P, Keller K. L., “Marketing menadžment“, Data status, Beograd, 2006., str. 32.

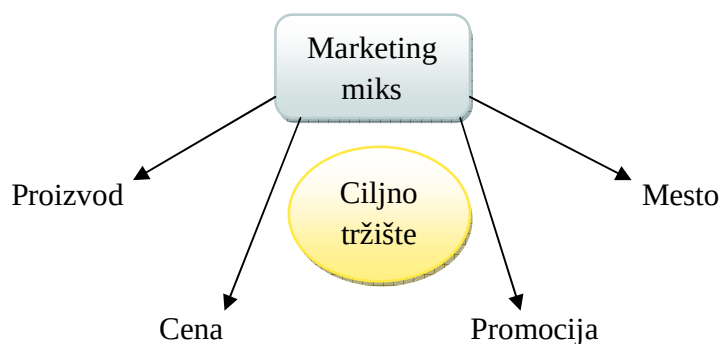
cene ponuditi kupcima, gde prodavati proizvod, koliko potrošiti na propagandu ili prodaju i moraju detaljno odlučiti o sadržini teksta ili boji nove ambalaže. Najveći rizik snose one kompanije koje ne prate pažljivo svoje kupce i konkurente i kontinualno ne poboljšavaju vrednost svoje ponude. Imaju kratkoročno, ka prodaji usmereno poslovanje, a time ne uspevaju da zadovolje svoje akcionare, zaposlene, dobavljače i partnere u kanalima. Vešt marketing zahteva stalno usavršavanje.“ (Kotler P, Keller K. L. 2006).

2. Koncept marketing menadžmenta

U teoriji i literaturi se može sresti veliki broj različito predstavljenih koncepata marketing menadžmenta. Međutim, jedan od najprihvaćenijih je marketing mix.

Marketing miks je jedan od glavnih koncepata marketinga. Ovaj koncept podrazumeva takvu kombinaciju instrumenata koje koristi preduzeće sa ciljem da postigne planirani nivo prodaje na ciljnom tržištu. Marketing miks Obuhvata sve ono što je preduzeće u stanju da učini da bi izvršilo uticaj na potražnju za svojim proizvodom. U teoriji ne postoji apsolutna saglasnost u vezi klasifikacije instrumenata marketing miksa, jer jedan broj definicija marketinga proširuje klasifikaciju instrumenata marketing miksa, međutim i dalje najčešću sadržinu marketing miksa sačinjavaju sledeći elementi:

- proizvod (**p**roduct),
- cena (**p**rice),
- promocija (**p**romotion) i
- mesto (**p**lace).



Četiri P predstavljaju pogled prodavca o instrumentima marketinga koji mu stoje na raspolaganju za uticaj na kupce (Kotler P, Keller K. L. 2006). Kada se govori o **proizvodu** kao instrumentu marketing miksa, misli se na razvoj takvog proizvoda kakvog kupac želi. **Cena** se može posmatrati sa dva aspekta. Prvi je da ona polazi od konkurentske cene, a drugi od spremnosti kupca da plate određenu cenu. **Promocija** je proces komuniciranja između preduzeća i kupaca sa ciljem da se stvori pozitivan stav o proizvodima i uslugama koji vodi ka njihovom favorizovanju u procesu kupovine na tržištu. Zadatak **distribucije (mesta)** je obezbeđenje pristupačnosti proizvoda u određeno vreme i na određenom mestu. Sva četiri elementa marketing miksa su podjednako važni, kao i njihova međusobna kombinacija. Samo niska cena, dobar proizvod ili odlična reklama neće dati tako dobre efekte kako bi bilo u slučaju njihovog kombinovanja. „Kombinacija tih elemenata ostavruje očekivani efekat ako postoji usklađenost sa zahtevima potrošača, dobra usklađenost među instrumentima, usklađenost sa izvorima preduzeća i kada se stvara relativno trajna konkurentska prednost.“ (Milosavljević M. 2003).

Optimalna kombinacija marketing miksa bitno je uslovljena karakterom delatnosti odnosno tržištima na kome preduzeće obavlja svoju poslovnu aktivnost. Npr. kod netrajnih dobara značajnu ulogu imaju propaganda, unapređenje prodaje i pakovanje, dok su kod trajnih proizvoda svi instrumenti značajni a pogotovo lična prodaja, kvalitet i cena. Osnovni cilj marketing miksa je da preduzeće putem njih utiče na zadovoljenje potreba potrošača, tako da se svi instrumenti integrišu i usmeravaju ka potrošaču. Navedenim stavovima je dokazana pomoćna hipoteza da marketing menadžment ima izraženu ulogu kroz marketing mix obzirom na njegovih osnovnih četiri elementa

DEO III- UPRAVLJANJE RIZICIMA POSLOVANJA

Preduzeća se u svom poslovanju suočavaju sa brojnim rizicima, pri čemu rizik predstavlja nepredviđeni događaj koje preduzeće želi da izbegne prevencijom njegovog nastanka. Oblik prevencije rizika je da se on izmeri i kvantifikuje. U svom poslovanju, preduzeće ima fiksne rashode, poslovne i finansijske. Shodno tome, može se reći da je preduzeće izloženo poslovnom i finansijskom riziku. Međutim, ako se ima u vidu da preduzeća mogu imati obe vrste fiksnih troškova, onda se može konstatovati i postojanje složenog, tj. kombinovanog rizika. Upravljanje korporativnim finansijama, nužno zahteva analizu poslovnog, finansijskog i kombinovanog rizika obzirom da promene određenih kategorija poslovnih i finansijskih aktivnosti imaju u osnovi međusobni uticaj u smislu uzročno-posledičnih procentualnih promena.

Izloženost preduzeća privređivanju pretpostavlja neophodnost iznalaženja adekvatnih metoda za njegovo merenje i kvantitativno izražavanje. Jedan od tih metoda predstavlja tzv. “leveridž” pomoću koga se pokušavaju oceniti efekti poslovanja uz prisustvo pomenutih konstantnih faktora tj. fiksnih rashoda. Imajući u vidu navedeno, može se govoriti o poslovnom, finansijskom i kombinovanom leveridžu (Ivaniš M. 2007).

1. Poslovni rizik i poslovni leveridž

Poslovni leveridž obuhvata analizu prelomne tačke rentabiliteta, gde se svi troškovi dele na fiksne i varijabilne. Prelomna tačka je onaj obim prodaje (u jedinicama mere) na kojem je ukupan prihod jednak ukupnim troškovima, odnosno ostvaruje se nulti rezultat. Što je veće učešće fiksnih troškova u strukturi, veći je i poslovni rizik jer veći fiksni troškovi smanjuju, pod istim uslovima, poslovni dobitak i povećava prelomnu tačku (Knežević G. 2008).

Dejstvo poslovnog leveridža utvrđuje se preko faktora poslovnog leveridža, koji se može izračunati na dva načina:

$$a) \text{ faktor poslovnog leveridža} = \frac{\text{procentualna promena poslovnog dobitka}}{\text{procentualna promena obima prodaje}}$$

$$b) \text{ faktor poslovnog leveridža} = \frac{\text{marginalni dobitak}}{\text{poslovni dobitak}}$$

Marginalni dobitak (marža pokrića) predstavlja razliku između prihoda od prodaje i varijabilnih rashoda (Ivaniš M. 2007). Na primer, ako bi dobili faktor poslovnog leverage 3, to bi značilo da će se poslovni dobitak povećati za 30%, ako se obim prodaje poveća za 10% (Ivanišević M. 2009).

Ovaj faktor je veći kod rizičnijih firmi, koje imaju veće fiksne troškove u strukturi ukupnih troškova. Što je manji faktor poslovnog leveraidža, to govori o manje rizičnom preduzeću (Knežević G. 2008). Ovo je veoma značajna informacija za analitičara banke, obzirom da je kreditni rizik veći kada je u pitanju rizičnije preduzeće.

2. Finansijski rizik i finansijski leveridž

Preduzeće u svom poslovanju ne koristi samo sopstvena sredstva, već i pozajmljena. Kreditori (banke), stoga veoma pažljivo analiziraju i finansijski leveridž. Dakle, pored fiksnih rashoda koji su rezultat korišćenja sopstvenih sredstava preduzeća, koja koriste i pozajmljena sredstva (kredite) imaju još jedan fiksni rashod, a to su kamate na uzete kredite ili kamate na emitovane obveznice. Postojanje fiksnih rashoda na ime kamate generiše se finansijski rizik jedne firme (Knežević G. 2008). Na sličan način kao što fiksni troškovi poslovanja determinišu stepen poslovnog rizika i dovode do dejstva poslovnog leveridža, tako i fiksni finansijski rashodi prouzrokuju finansijski rizik i aktiviraju dejstvo finansijskog leveridža (Ivaniš M. 2007).

Finansijski leveridž se može definisati na više načina. U prvom redu on se definiše kao odnos duga i sopstvenih izvora. Zatim kao relativni odnos tržišne vrednosti čistog duga i tržišne vrednosti ukupnog kapitala i kao relativni odnos efektivnih rashoda na ime kamate i poslovnog dobitka koji preduzeće ostvaruje angažovanjem i korišćenjem ukupnih poslovnih sredstava (Ivanišević M. 2009).

Finansijski leveridž se može izraziti u vidu odgovarajućeg faktora ili koeficijenta, koji se dobija iz odnosa procentualnog povećanja neto dobitka i procentualnog povećanja poslovnog dobitka.

$$\text{faktor finansijskog leveridža} = \frac{\text{procentualno povećanje neto dobitka}}{\text{procentualno povećanje poslovnog dobitka}}$$

Ukoliko bi faktor finansijskog leveridža na primer bio 3, to bi značilo da će se neto dobitak promeniti za 3% uz promenu poslovnog dobitka od 1%, odnosno, neto dobitak bi brže rastao od poslovnog dobitka.

Kod finansijskog leverage-a, reč je o troškovima na ime kamate na kredite ili emitovane i prodate obveznice. Ovi troškovi su fiksni za preduzeće pa je faktor finansijskog leveridža moguće izraziti i na sledeći način:

$$\text{faktor finansijskog leverage} = \frac{\text{poslovni dobitak}}{\text{dobitak pre poreza}(\text{poslovni dobitak} - \text{kamata})}$$

3. Kombinovani rizik i kombinovani leveridž

Poslovni i finansijski rizik deluju u istom smeru. Ako pođemo od toga da faktor poslovnog leveridža predstavlja odnos procentualnog povećanja poslovnog dobitka i procentualnog povećanja obima prodaje, a da faktor finansijskog leveridža predstavlja odnos procentualnog povećanja neto dobitka i procentualnog povećanja poslovnog dobitka, onda faktor kombinovanog (složenog) leveridža možemo izraziti na sledeći način:

$$\text{faktor kombinovanog leveridža} = \text{faktor poslovnog leveridža} \times \text{faktor finansijskog leveridža}$$

Faktor kombinovanog (složenog) leveridža jednak je proizvodu faktora poslovnog leveridža i faktora finansijskog leveridža.

Faktor kombinovanog leveridža od npr. 4, pokazuje da će se povećanjem obima prodaje od 1%, neto dobitak povećati 4%.

Ispitivanje leveridža često uključuje i koršćenje Altmanovog Z-score modela kojim se predviđa bankrotstvo kompanije:

$$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,420X_4 + 0,998X_5$$

X_1 = neto obrtna sredstava/ukupna aktiva

X_2 = zadržani dobitak/ukupna aktiva

X_3 = dobitak pre kamate i poreza/ukupna aktiva

X_4 = sopstveni kapital/ukupne obaveze

X_5 = prihod od prodaje/ukupna aktiva

Kriterijumi za ocenu u kojoj zoni poslovanja se nalazi kompanija su:

$Z < 1,20$ Crna zona (velika verovatnoća bankrota)

$Z > 2,90$ Bela zona (niska verovatnoća bankrota)

$1,20 < Z < 2,90$ Siva zona (šansa za bankrot 50%).

Navedeni stavovi potvrđuju pomoćnu hipotezu da upravljanje poslovnim rizikom poslovanja je u neposrednoj vezi sa analizom leveridža

DEO IV- JAVNA PREDUZEĆA

1. Pojam javnih preduzeća

Opšteprihvaćena teorijska definicija javnog preduzeća do sada nije našla svoje mesto. Razlog ovome je to što ova preduzeća imaju različit položaj, značaj i elemente konstitucije u različitim privrednim sistemima u savremenim privredama. Ove razlike se manifestuju kroz rad ovih preduzeća u različitim delatnostima i granama u okviru pojedinih nacionalnih privreda kao i kroz razlike koje postoje između organizovanja ovog tipa preduzeća i drugih tipova preduzeća. Dalje, razlike postoje i u nejednakim instrumentima regulisanja rada ovih preduzeća od strane države u različitim državama.

Pre razmatranja definisanja pojma javnih preduzeća neophodno je napraviti određenu distinkciju između javnih i privatnih preduzeća. Pre svega smatra se da se državna i privatna preduzeća razlikuju u dve bitne stvari: 1) dok privatno preduzeće nastoji da maksimira profit, državno preduzeće može imati i druge zahteve i 2) javna preduzeća imaju druge podsticaje (Milisavljević M. 1995).

U teorijakom smislu pojedini autori ističu da je “svakako najvažnija karakteristika javnih preduzeća, iz kojih proističu i ostale osobenosti ovih preduzeća, proizvodnja i distribucija esencijalnih dobara kao i funkcionisanje u javnom interesu.” (Paunović B. 1995). Ostvarenje javnog interesa kao cilja funkcionisanja javnih preduzeća se svakako ne dovodi u pitanje jer država i želi da ostvari javni interes formiranjem i funkcionisanjem javnih preduzeća. Da ne postoji javni interes svakako ni javna preduzeća ne bi imala svrhu postojanja. U tom smislu u literaturi se na navodi “ da pod javnim preduzećem podrazumevamo one poslovno-tehnološke sisteme i organizaciono-ekonomske jedinice preko kojih se shodno ustavu i zakonu ostvaruje javni interes, u onim delatnostima koje se u tržišnim privredama ostvaruju kao ekonomski podnošljive, tržišno održive, tehnološki prihvatljive i tržišnom ambijentu prilagođene javne funkcije.” (Popović T. 1995). Kao što je navedeno, teškoće u definisanju pojma javnih preduzeća proističu iz različitosti brojnih faktora koji bi morali biti uzeti u obzir prilikom definisanja ovog pojma. Ova različitost se ispoljava u okruženju u kojima ova preduzeća posluju, različitosti njihove konstitucije, različitosti delatnosti koje obavljaju ova preduzeća i imajući u vidu ove i druge različitosti pojam javnog preduzeća sa ovog stanovišta se definiše tako da “ javna preduzeća se na najopštiji način mogu definisati kao preduzeća čije se osnivanje i funkcionisanje može dovesti u vezu sa javnim (opštim) interesom i u kome javna vlast (država ili javna

preduzeća) u potpunosti ili delimično obavlja ulogu preduzetnika.“ (Paunović B. 1995). Javna preduzeća, kao jednu od osnovnih karakteristika imaju veliki iznos troškova. Imajući u vidu veličinu, obim proizvodnje i njihovu teritorijalnu rasprostranjenost onda je ova karakteristika sama po sebi relevantan faktor poslovanja ovih preduzeća. Ne treba međutim ni zanemariti faktor političkog uticaja na rad i funkcionisanje ovih preduzeća pa se imajući u vidu ove razloge, javna preduzeća mogu definisati “ kao organizacija koja funkcioniše pod kontrolom nacionalne, republičke ili lokalne vlade, čiji se proizvodi i usluge mogu slobodno kupovati i prodavati po ceni koja na izvestan način odgovara učinjenim troškovima.“ (Jovanović P. 1995).

U zapadnim ekonomskim teorijama o javnim preduzećima izdvajaju se dva pristupa: normativistička i pozitivistička ekonomska teorija. Normativistička ekonomska teorija ističe u prvi plan da osnovni cilj javnog preduzeća nije maksimiranje profita već uvođenje opšteg blagostanja, pa se smatra da javna preduzeća imaju i određene socijalne funkcije što se dovodi u vezu sa određenim nivoom cena koji treba da omogući uvećanje opšteg blagostanja. Pozitivistička ekonomska teorija, međutim, u prvi plan ističe da je osnovni cilj javnih preduzeća ostvarivanje posebnih upravljačkih i političkih ciljeva i da pri tome funkcije javnih preduzeća odražavaju jednu ekonomsku realnost, odnosno uslovljene su određenim ekonomskim potrebama.⁴

Javna Preduzeća po svojim karakteristikama imaju širi društveni značaj, posebno jer se radi o preduzećima koja proizvode esencijana dobra u usluge namenjena najvećem broju građana i privrednih subjekata. Sa stanovišta njihovog šireg društvenog značaja „ pod javnim preduzećem podrazumevaju se privredni subjekti šireg društvenog značaja za normalno funkcionisanje ukupnog i privrednog i društvenog sistema društva.“ (Radovanović Ž. 1995).

Pored navedenih definicija koje sa razčitih stanovišta definišu pojam javnih preduzeća mora se istaći i zakonska definicija javnih preduzeća odnosno “ Javno preduzeće je preduzeće koje obavlja delatnost od opšteg interesa, a koje osniva Republika Srbija, autonomna pokrajina ili jedinica lokalne samouprave.” (35).

⁴ Dieter Bös., “Public Enterprise Economics“, North Holland, Amsterdam, 1986. god., fusnota preuzeta iz: Jovanović P., “Investiranje u ratvoj javnih preduzeća“, Zbornik radova “Položaj i uloga javnih preduzeća u Srbiji“, Institut ekonomskih nauka , Beograd 1995., str. 48.

2. Javni interes i delatnost javnih preduzeća

Delatnost javnih preduzeća, vezana je za javna dobra i usluge koja po svojim osobinama zadovoljavaju potrebe najvećeg broja građana i privrednih subjekata. Obim proizvodnje ovih dobara i usluga je takav, da privatna preduzeća ne mogu da odgovore potrebama koje proizilaze iz karaktera ovih dobara i usluga pa se ona tretiraju i kao dobra i usluge kojima se ostvaruje javni interes. Faktor koji na određeni način najviše utiče na ovakav stav je nedostatak koji se manifestuje kroz nesavršenost tržišta.

U tom smislu, nedostaci koje u nekim slučajevima ispoljava tržišni mehanizam istovremeno predstavljaju i najčešće isticani argument u korist osnivanja javnih preduzeća. Sa stanovišta privatnog privređivanja ističe se “ da privatno privređivanje ne obezbeđuje dovoljno efikasnu ponudu zbog čega se ova dobra prepuštaju netržišnim institucijama koje su, po pravilu, u javnom vlasništvu. Stoga ponudu javnih dobara, umesto tržišnih kriterijuma uspostavljenih konkurencijom reguliše javni interes.” (Paunović B. 1995).

Sam pojam javni interes je kompleksan i složen jer obuhvata različite društveno-ekonomske funkcije. Ove funkcije su same po sebi složene jer predstavljaju sisteme koji su deo jednog sveukupnog društveno-ekonomskog sistema. Stoga, delatnost javnog preduzeća ne može biti uniformno definisana već se moraju imati u vidu i različitosti ovih funkcija te i svaku delatnost koja će odgovarati ovim različitostima.

Javni interes u principu, predstavlja, sintetizovani izraz razvojnih, socijalnih i političkih funkcija savremenog društva. Ovaj izraz se ostvaruje kroz društveno uređeno zadovoljavanje specifičnih, za društvo od posebnog značaja, potreba stanovništva. U literaturi se navodi (Popović T. 1995), da organizacione forme, svojinske osnove i funkcija izvršilaca javnog interesa uglavnom zavise od:

a) tehnoloških specifičnosti sadržaja i ciljeva ostvarivanja svake posebne javne funkcije (PTT, železnica, komunalne službe, vodoprivreda, zdravstvo itd.), u širokom rasponu od lokalnih i regionalnih nivoa do nacionalnih potreba za sve ili posebne kategorije društva;

b) istorijskih prilika i opštih uslova u kojima funkcioniše jedno društvo, pri čemu je najznačajnije stanje privrede, odnosno njene mogućnosti i potrebe i

c) dominantnih vrednosti i ideoloških opredelenja društva.

Veza između javnog preduzeća i javnog interesa ostvaruje se i tako da se očuva supstanca (uložena sredstva), da su investicioni programi ekonomski i tehnološki održivi na dugi rok. Potrebno je i uspostaviti i organizacionu formu kojom je moguće racionalno i efikasno upravljanje poverenim resursima, pri čemu je potrebno definisati razvojnu i poslovnu politiku koje bi trebale biti na principa kompanije uz diskretan uticaj i podršku države (Popović T. 1995).

Javni interes manifestovan i kroz socijalnu dimenziju pre svega izražen neekonomskim cenama počinje da uzmiče pred sve jačim zahtevima da i cene proizvoda i usluga javnih preduzeća moraju biti realne, tj. ekonomske. Ovime se praktično forsira preduzetnička funkcija javnih preduzeća imajući u vidu i najnovije promene u oblasti svetske ekonomije.

Preduzetnička funkcija javnih preduzeća podstiče se na svetskom planu time i što MMF kroz svoje zahteve u odnosima sa svim zemljama koje imaju problem platno-bilansne neravnoteže insistira na realnim cenama faktora proizvodnje uključujući i javna preduzeća (Popović T. 1995).

U svakoj zemlji postoji određena vrsta dobara i usluga koja je namenjena najširem sloju stanovništva i privrednih subjekata. Veliki broj delatnosti obavljaju javna preduzeća, u gotovo svim privrednim granama gotovo i da nema proizvoda ili usluge koji se ne koriste u proizvodnji, tako da bi nabrojanje svih delatnosti bilo veoma teško sa rizikom da se čak neka delatnost i izostavi. Stoga ćemo u najopštijem smislu nabrojati one delatnosti koje obuhvataju najširi spektar i drugih delatnosti koje su povezane sa delatnostima javnih preduzeća (Paunović B. 1995):

a) Delatnosti koje su povezane sa korišćenjem javne infrastrukture i različitih infrastrukturnih mreža, kao što su vodovodi, gasovod, putevi, pruge itd. U najvažnije delatnosti sa ovog stanovišta možemo navesti proizvodnju i distribuciju električne energije i gasa, vodoprivrednu delatnost, telekomunikacije, transport (vazdušni, drumski, vodeni, železnički);

b) Proizvodnja bazičnih industrijskih proizvoda: ugalj, nafta, nuklearna energija, čelik itd.;

c) Bankarstvo i osiguranje u javnom vlasništvu (Austrija, Italija, Francuska itd.);

d) Obrazovanje i zdravstvo su delatnosti u kojima deluju ustanove u javnom vlasništvu sa snažnom državnim regulativom.

Delatnost javnih preduzeća je karakteristična po proizvodnji onih dobara i usluga koja su od esencijalnog značaja za podmirenje individualnih i društvenih potreba. Ove delatnosti su pod javnom regulativom ili potpuno ili delimično u državnim vlasništvu. U delatnosti od javnog interesa se mogu svrstati delatnosti u oblasti infrastrukture (elektroprivreda, železnički i PTT saobraćaj, vazdušni saobraćaj itd.). Zatim korišćenje i upravljanje dobrima od opšteg interesa (vodoprivreda, putna privreda, šumarstvo...), komunalne i druge delatnosti koje su nezamenljivi uslov života i rada građana i preduzeća (Milisavljević M. 1995).

Različitost, specifičnost i mnogobrojnost delatnosti javnih preduzeća zahteva i odgovarajuću organizacionu strukturu te “različitosti predmeta delatnosti i angažovanih resursa u strukturama javnih preduzeća upozorava da pored opštih zajedničkih karakteristika svako javno preduzeće ima i niz, sebi svojstvenih posebnosti, po kojima se razlikuje od svih drugih javnih preduzeća. To uslovljava zaključak da se za svako javno preduzeće ipak mora konceptirati i konstituisati posebna organizaciona postavka.” (Vučenović V. 1995).

Pored navedenih stavova u literaturi delatnost javnih preduzeća određena je zakonom u kome se navodi da: “Delatnosti od opšteg interesa, u smislu ovog zakona, jesu delatnosti koje su kao takve određene zakonom u oblasti: proizvodnje, prenosa i distribucije električne energije; proizvodnje i prerade uglja; istraživanja, proizvodnje, prerade, transporta i distribucije nafte i prirodnog i tečnog gasa; prometa nafte i naftnih derivata; železničkog, poštanskog i vazdušnog saobraćaja; telekomunikacija; izdavanja službenog glasila Republike Srbije; izdavanja udžbenika; upravljanja nuklearnim objektima, korišćenja, upravljanja, zaštite i unapređivanja dobara od opšteg interesa (vode, putevi, mineralne sirovine, šume, plovne reke, jezera, obale, banje, divljač, zaštićena područja), proizvodnja, promet i prevoz naoružanja i vojne opreme, upravljanja otpadom, kao i komunalne delatnosti.

Delatnosti u smislu stava 1. ovog člana jesu i delatnosti od strateškog značaja za Republiku Srbiju, kao i delatnosti neophodne za rad državnih organa i organa jedinice lokalne samouprave, utvrđene zakonom ili aktom Vlade.” (35).

3. Organizacija javnih preduzeća

Opšti pristup pojmu organizovanja ukazuje na to da je organizovanje pre svega kontinuirani proces koji povezuje međusobno raznovrsne elemente u određenu organizacionu strukturu koja ima odgovarajuća kvalitativna obeležja. Svaka promena u organizovanju, podrazumeva i prekomponovanje ili uvođenje novih elemenata u organizovani sistem što novom sistemu daje i nova kvalitativna obeležja. Karakter i osobine pa i specifičnosti organizacionih elemenata nameću stalno traganje za odgovarajućom efikasnom organizacijom, odnosno efikasno organizovanim sistemom.

Organizovanje poslovnih sistema uvek ima za cilj ostvarenje dobiti. To se odnosi i na javna preduzeća obzirom da i zakonsko rešenje definiše da “ Privredno društvo (u daljem tekstu:Društvo) je pravno lice koje obavlja delatnost u cilju sticanja dobiti.” (34). Imajući u vidu da je javno preduzeće privredno društvo onda se može izvesti zaključak da je i ono privredno društvo koje obavlja delatnost u cilju sticanja dobiti te tako mora biti i organizovano kako bi moglo da ostvari ovaj cilj.

Bez obzira na različitost obavljanja delatnosti ali i određene zajedničke elemente “različitosti predmeta delatnosti i angažovanje resursa u strukturama javnih preduzeća, upozorava da pored opštih zajedničkih karakteristika svako javno preduzeće ima i niz, sebi svojstvenih posebnosti po kojima se razlikuje od svih drugih javnih preduzeća. To uslovljava zaključak da se za svako javno preduzeće ipak mora koncipirati i konstituisati posebna organizaciona postavka.” (Vučenović V. 1995).

Javna preduzeća svojim funkcionisanjem ostvaruju javni interes a organizacione forme kojima se može ostvarivati neka javna funkcija su heterogene i promenljive i mogu se pojaviti kao (Popović T. 1995):

- a) preduzeća u državnoj svojini, odnosno kao produžena ruka državnih organa;
- b) preduzeće u privatnoj ili/i državnoj svojini, pod određenim režimima poslovanja koje utvrđuje država;
- c) paradržavne agencije i odgovarajuće mreže administrativnih mera i propisa (uputstva, procedure, zabrane, standardi...), kojima se uređuju ponašanja svih subjekata relevantnih za ostvarivanje javnog interesa;

d) neprofitne fondacije specifične namene, za finansijsku podršku ili usmeravanje ponašanja izvršioca (i korisnika) usluga od javnog interesa;

e) ugovorne funkcije precizirane između države i privatnih izvršilaca javnog interesa;

f) sistem stimulansa i olakšica korisnicima ili izvršiocima javnog interesa (subvencije, beneficije, ovlašćenja, licence...);

g) profesionalne ili slične asocijacije podržane i institucionalno verifikovane od strane države.

Samo formiranje javnih preduzeća podložno je političkom uticaju i pristupu vladajućih političkih faktora u odnosu na mogućnost i efikasnost obavljanja određenih funkcija javnih preduzeća pa se ona (javna preduzeća) mogu formirati u različitim delatnostima (Jovanović P. 1995):

a) Javna-korisna dobra- gde spadaju svi vidovi energije, komunikacija i transporta, kao što su: električna energija, gas, voda, telefonske i poštanske usluge, radio i televizija, avionski i železnički saobraćaj, gradski saobraćaj i sl. Obavljanje ovih aktivnosti u SAD je vezano za privatna i za javna preduzeća, dok je u Evropi vezano za javna preduzeća;

Ovde ipak treba napomenuti da je privatni sektor sve prisutniji i u Evropi;

c) Finansije i osiguranje - u nekim evropskim zemljama je dolazilo do nacionalizacije banaka i osiguravajućih kompanija (Francuska 1982.godine);

d) Obrazovanje i zdravstvo - u ovoj oblasti postoji veliki broj univerziteta, škola i bolnica koje se nalaze u javnom, odnosno državnom vlasništvu.

U uporednom pravu uglavnom možemo uočiti dva osnovna pravna oblika i to javna korporacija i državna kompanija pri čemu oba pravna oblika imaju pravni subjektivitet. Javne korporacije predstavljaju najčešći oblik u kojem se može sresti javno preduzeće i predstavlja instituciju javnog prava. Javne korporacije se osnivaju posebnim zakonom ili odlukom nadležnog državnog organa u privrednim granama za koje je država zainteresovana za obavljanje određene delatnosti i ili ostvarenje javnog interesa. Ova preduzeća se najčešće finansiraju od strane države a kao dopunski izvor finansiranja moguć je i kredit. Razlog ovome je to što se ne mogu formirati kao akcionarska društva te prema tome ovaj način pribavljanja kapitala za ova preduzeća nije moguć. Državne kompanije nasuprot Javnim korporacijama predstavljaju institut privatnog prava pri čemu se njihov pravni položaj ne razlikuje bitno od pravnog položaja bilo koje privatne

privredne organizacije. Država vrši kontrolu funkcionisanja ovih preduzeća posedovanjem svih akcija ili dela akcija a u novije vreme posedovanjem tzv. zlatne akcije (Paunović B. 1995).

Naše zakonodavstvo precizno definiše organizacije za obavljanje delatnosti od opšteg interesa i to: “ Delatnost od opšteg interesa obavljaju javna preduzeća. Delatnost od opšteg interesa može da obavlja i društvo kapitala čiji je osnivač Republika Srbija, autonomna pokrajina ili jedinica lokalne samouprave i njihova zavisna društva, kao i društvo kapitala i preduzetnik, u skladu sa zakonom kojim se uređuje njihov pravni položaj, kada im nadležni organ poveri obavljanje te delatnosti.

Društva kapitala, zavisna društva i preduzetnik iz stava 2. ovog člana, u obavljanju delatnosti od opšteg interesa imaju isti položaj kao i javno preduzeće, ukoliko odredbama ovog zakona nije drukčije propisano.” (35).

Javna preduzeća kao privredni subjekti zakonom su definisana kao nosioci obavljanja određene privredne funkcije kao dela opšteg javnog interesa.

4. Menadžment u preduzeću

Menadžment je proces organizovanja i rukovođenja putem upotrebe i strukturiranja resursa (ljudskih, finansijskih, materijalnih, intelektualnih ili nematerijalnih). Cilj menadžmenta je da organizuje kompaniju i deluje u pravcu postizanja ciljeva kompanije, na primer, u cilju povećanja prodora na tržištu (Klasens R. 2007).

Osnovne komponente menadžmenta (funkcije, aktivnosti) preduzeća su:⁵

- planiranje;
- organizovanje;
- rukovođenje/motivisanje;
- kontrolisanje i
- evaluacija.

⁵ Dalji tekst je prilagođen na osnovu: Internet stranice, www.gmbusiness.biz

Svaka od njih definiše šta menadžer mora biti sposoban da uradi. U praktičnom poslovanju ove komponente su međusobno povezane na način da svaka dodaje vrednost onoj koja sledi.

Planiranje je proces donošenja poslovnih odluka vezanih za analizu okruženja, ciljeve i strategiju poslovanja. Prvi nivo planiranja odnosi se na osnovne ciljeve poslovanja koje uobličava top menadžment. Menadžeri na strateškom i srednjem nivou kreiraju specifične ciljeve koji tada postaju odgovornost različitih radnih segmenata. Na primer, saradnja ovih menadžera sa šefovima odeljenja može doprineti razvoju budžeta poslovanja, koji zahteva značajan porast prodaje proizvoda i usluga. U vezi sa tim, napor menadžera treba da se usredsredi, između ostalog, i na razvijanje strategije za povećanje prodaje. Drugi nivo planiranja nastaje uspostavljanjem rutinskih operacija. Takve situacije koje se stalno ponavljaju, i zahtevaju standardne planove koji se mogu često koristiti. Te planove stvaraju menadžeri na srednjem nivou. Treći nivo planiranja vezuje se za dnevne aktivnosti. Na primer, moraju da se napišu rasporedi zaposlenih. Takođe moraju da se napišu planovi za specijalne događaje, nove programe obuke i druge aktivnosti. Menadžeri na operativnom nivou odgovorni su za veliki deo ove vrste planiranja.

Organizovanje je proces donošenja poslovnih odluka vezanih za dizajniranje organizacione strukture preduzeća koja najbolje odgovara poslovnim resursima, poslovnim ciljevima koji se žele postići i eksternom okruženju. Organizovanje, praktično, uključuje određivanje toka autoriteta (koji treba da ide u neprekinutoj liniji od vrha ka dnu organizacione strukture) i komunikacija između neposrednih izvršilaca i menadžera na odgovarajućem organizacionom nivou (na primer, svaki zaposleni treba da ima samo jednog neposrednog menadžera, i sl.). Nadalje, ova komponenta određuje odnos između položaja radnih mesta upreduzeću. Značajno je, takođe, istaći da menadžeri "u nizu" kao što su generalni direktor, menadžeri sektora i službi i šefovi odeljenja sačinjavaju lanac menadžmenta. Oni imaju naredbodavni autoritet koji se odnosi na sprovođenje zaduženja, naredbe i odluke. Suprotno tome, menadžeri pojedinih službi, kao što je, na primer, služba za odnose sa javnošću – nemaju naredbodavni autoritet. Oni daju savete menadžerima koji su u lancu menadžmenta. Organizaciona struktura preduzeća je stalno u procesu promena. Shodno tome, organizacioni

grafikoni i odgovarajuća poslovna dokumentacija treba, takođe, da podleže promenama, da bi odgovorila novouspostavljenim organizacionim relacijama.

Rukovođenje je proces donošenja poslovnih odluka vezanih za koordinaciju, motivaciju i komunikaciju zaposlenih u preduzeću. U preduzeću treba, prema našem shvatanju, promovisati načelo da ni jedan menadžer ne bi trebalo da ostvaruje svoju funkciju nad većim brojem neposrednih izvršilaca, tj. brojem izvršilaca koji prevazilazi njegove intelektualne i fizičke moći. Rukovođenje uključuje motivaciju zaposlenih: stav menadžera direktno utiče na stavove i rad zaposlenih. Zaposleni treba da znaju šta se od njih očekuje da urade. Procedure za disciplinovanje zaposlenih treba da uključe pozitivne mere kao i različite akcije koje se mogu koristiti da se pomogne zaposlenima da isprave neprikladno ponašanje. Te akcije idu od neformalnog savetovanja do prestanka radnog odnosa. U skladu sa potrebama zaposlenih menadžer treba da menja svoj stil rada. Važno je da se uspostavi odnos saradnje, zasnovan na pravednosti i iskrenosti. Ova komponenta menadžmenta odnosi se i na prihvatanje i primenu ideja zaposlenih, koje otvaraju input ostvarenju boljih poslovnih rezultata. Kada se menadžer ne slaže sa svojim zaposlenima, uobičajeni rezultati su niska produktivnost, niski moral i velike promene osoblja. U takvim okolnostima rad se verovatno ne završava na vreme, niti odgovara standardima kvaliteta. To utiče na profesionalnu reputaciju menadžera.

Kontrolisanje je proces koji počinje uspostavljanjem standarda izvršavanja poslova vezanih za proizvodnju proizvoda i usluga, nastavlja procenom stvarnog učinka, i onda uključuje upoređivanje standarda delovanja i stvarnog učinka da odredi da li je (i u kojoj meri) potrebno preduzeti korektivnu akciju. Stoga je od nemerljivog značaja da menadžer zna osnovne komponente posla koji obavljaju njegovi zaposleni, da poznaje standarde radnog učinka, i da bude sposoban da uvidi do koje mere zaposleni dostižu te standarde. Iskustvo govori da menadžer stiče poštovanje svojih zaposlenih ako je dobar u obavljanju većine njihovih poslova, ako ne svih, što potencijalno može da poveća njegov lični autoritet.

Evaluacija je proces posmatranja koliko dobro je menadžer zajedno sa svojim zaposlenima doprineo postizanju organizacionih ciljeva u svom domenu rada. U ovom kontekstu učinimo nekoliko sugestija. Svaki menadžer mora da poštuje izreku: "Ako niste deo rešenja, onda ste deo problema." Ako je rešenje, kao segment odluke (ostala dva segmenta su ovlašćenje i odgovornost), bliže svome uzroku, odluka će biti kvalitetnija. Rešenje se definiše kao određivanje

događaja koji treba aktivirati da bi se postigao cilj sa zadovoljavajućim procentom verovatnoće. Rešenje se uvek sprovodi u budućnosti kao odluka. Prilikom iznalaženja rešenja menadžer se može naći u situaciji izvesnosti, rizika i neizvesnosti. Prema gornjem nivou menadžer treba da prosledi manji broj, a prema donjem nivou što je moguće veći broj odluka. Ako su posledice koje će uslediti donošenjem odluke značajnije, menadžer treba studioznije da istraži problemsku situaciju i iz što više izvora. Brzo donete odluke mogu da proizvedu problemske situacije. Otuda je odvajanje vremena za kompleksniji pristup situaciji put kojim se stvaraju bolje alternative. U realnom poslovnom svetu, to treba posebno naglasiti, često postoje samo zadovoljavajuća rešenja za poslovne izazove, ne savršena. Menadžeri ponekad mnogo vremena utroše tražeći nepostojeća perfektna rešenja, iako i ona zadovoljavajuća mogu sasvim dobro da posluže. U literature se ističu i mišljenja (Stanišić M. 2009), da nije uvek racionalno da menadžment nepristrasno i objektivno priprema finansijske izveštaje, imajući u vidu da se kroz prikazivanje finansijskog rezultata odlučuje i o budućoj poziciji i zaradama menadžmenta. Kako rastu sposobnosti menadžera tako će rasti i njegovo uverenje da pomažu odeljenju (službi, sektoru rada) preduzeća u kom rade, da dostignu ciljeve poslovanja. Veoma delikatna aktivnost menadžera, u ovom pogledu, tiče se odnosa prema potrošačima proizvoda i usluga. Menadžer ima obavezu da gleda na celovitost poslovanja preduzeća, na celovitost svog domena poslovanja i rad svojih zaposlenih – sve iz perspektive potrošača proizvoda i usluga. Pitanje koje treba sebi da postavlja može da glasi: "Da sam ja potrošač, kakve bih proizvode poslovne banke želeo? I koji kvalitet?" Od toga do koje mere može da odgovori na ova pitanja i poboljša svoj lični rad i rad svojih zaposlenih zavisiće i njegovo ispunjavanje obaveza prema potrošačima proizvoda i usluga.

5. Menadžment javnih preduzeća

Javna preduzeća po svojoj specifičnosti koja se između ostalog ogleda i u odnosu države prema ovim preduzećima, pretrpela su transformaciju mišljenja od toga da ova preduzeća treba pre svega da ostvaruju svoju osnovnu funkciju, odnosno proizvodnju esencijalnih dobara i usluga namenjenih građanima i privredi, pri čemu se od njih nije očekivalo da ostvaruju profit do mišljenja da i ova preduzeća treba da ostvaruju profit.

U početnom periodu formiranja i funkcionisanja ovih preduzeća, smatralo se da je osnovni ekonomski cilj pokriće troškova poslovanja dok su kapitalne investicije bile finansirane od strane države. Međutim, vremenom je ovo mišljenje evoluiralo pod pritiskom sve većih

kapitalnih izdataka, skromne amortizacije i ograničenijih uslova oporezivanja pa se formiralo stanovište da i ova preduzeća treba da ostvaruju profit. Menadžment preduzeća u ovim uslovima ne bi trebalo ocenjivati sa stanovišta isključivo ekonomskih kriterijuma, što potencira utvrđivanje određenih merila uspešnosti rada javnih preduzeća, pri čemu su sve izraženiji i zahtevi za merilima uspešnosti i privatnih preduzeća (Milisavljević M. 1995).

Istorijski posmatrano, postojalo je široko rasprostranjeno uverenje da je za ostvarivanje najboljih interesa naroda neophodna aktivna uloga države. Ovaj stav se posebno dovodio u vezu sa merkantilističkom školom iz 17 i 18 veka, čiji su predstavnici tvrdili da država treba da podstiče proizvodnju i trgovinu (Stiglic E. Joseph. 2007).

U savremenoj literaturi, autori iznose mišljenje da odnos države prema proizvodnji određenih dobara i usluga upravo od strane države preko javnih preduzeća proistekao je ustvari iz nesavršenosti tržišta. Država faktički na dva načina utiče na proizvodnju određenih dobara. Ili intervencijom ili ih sama proizvodi kao što je rečeno preko javnih preduzeća. Proizvodnja dobara od strane države koje je bilo izraženo u prošlosti može se rešiti tako što će država da pribegne "regulaciji privatnih firmi" tako što će njihove cene držati pod kontrolom i time ih onemogućiti da iskažu svoj monopolski položaj. Ovaj proces, proizvodnje u javnom sektoru ka proizvodnji u regulisanom privatnom sektoru došao je do izražaja kroz proces privatizacije u sektorima komunalnih usluga, snabdevanja gasom i električnom energijom i oblast telekomunikacija (Stiglic E. Joseph. 2007).

Takođe se ističe da državni interes ima više dimenzija. Pitanje koje se postavlja jeste da li firme koje po prirodi ekonomskog poslovanja pokušavaju da generišu što veći profit, mogu da odgovore svim dimanzijama društvenog interesa. Država na ovo pitanje često nema odgovor jer npr. država ne može da poveri privatnoj firmi da organizuje nacionalnu odbranu ali zato može da sklapa ugovore o proizvodnji aviona ili brodova (Stiglic E. Joseph. 2007).

Menadžment javnih preduzeća u aktuelnim uslovima nalazi se između dva zahteva. Da se po ekonomskim cenama proizvode i prodaju proizvodi i usluge, i zahteva da ta cena bude konkurentna na tržištu pri čemu država aktivno učestvuje u kreiranju cena putem režima saglasnosti. Ovim preduzećima se ustvari nameće socijalna funkcija s jedne strane ali sa druge strane visoki troškovi proizvodnje stavljaju javna preduzeća u poziciju gubitaka. Određeni autori

ističu da “ duže i masovnije istiskivanje preduzetničke i menadžment funkcije iz javnih preduzeća, odnosno njihovo tretiranje kao mehaničke transmisije države i njene dnevne politike, protivreči suštini integralno shvaćenog javnog interesa.” (Popović T. 1995).

Ukazujući na oblike državne intervencije pojedini autori (Stakić B., Barać S., 2009) ukazuju na stavove Kejnza koji smatra da država treba da investira u situacijama male zaposlenosti i investicija male vrednosti. Opredeljujući se za izbor između nezaposlenosti i državne intervencije, Kejnz daje prednost državnoj intervenciji i punoj zaposlenosti, što je situacija u kojoj država treba da interveniše svojim investicijama. Isti autori (Stakić B., Barać S., 2009) navode takođe da ukoliko određene makroekonomske mere koncipirane kroz ekonomsku politiku ne daju dovoljno dobre rezultate na polju zaposlenosti i stimulacija za privatno značajnije investiranje, onda država treba da investira sopstvenim sredstvima, da forsira obimne javne radove, da otvara državna preduzeća, odnosno najopštije rečeno da ulaže sopstveni kapital.

Mišljenje koje se suprotstavlja intervenciji države, zasui pa jedan od najpoznatijih autora, Adam Smit. Navodeći argumente koje ističe Adam Smit, autori (Barać S., Stakić B., 2007) naglašavaju da je u osnovi Smitovog stava da svaki pojedinac najbolje zna šta i kako treba da investira i ulaže u sopstvenom interesu ali i u interesu društva. Dakle, uloga države jeste da obezbedi unutrašnju stabilnost i spoljnu bezbednost a tržištu treba prepustiti da reguliše odnose ponude i tražnje i alokaciju raspoloživih resursa.

Dva zahteva koja se postavljaju javnim preduzećima i to konkurentnost i zahtevi države izraženi u obliku različitih ograničenja kroz režim saglasnosti, stavljaju ova preduzeća u specifičan položaj. Država na različite načine i različitim mehanizmima režima saglasnosti utiče na poslovanje preduzeća, pri čemu menadžment praktično postaje izvršilac naloga ekonomske politike koja se odnosi na javna preduzeća. Kontrola cena, međutim, nije jedini instrument državne kontrole javnih preduzeća. Saglasnost na izbor i razrešenje direktora preduzeća, predsednika i članova nadzornog odbora, zatim davanje saglasnosti na opšta pravna akta, statusne promene jesu samo neki od brojnih mehanizama koje država koristi ali i koji znatno utiču na autonomiju odlučivanja i upravljanja od strane menadžmenta preduzeća. Autonomija menadžmenta je sužena upravo pozicijom između dva navedena zahteva države i režima saglasnosti.

Praksa poslovanja javnih preduzeća ukazuje na to da se ograničenja u poslovanju mogu svrstati u četiri grupe: tržište, proizvodnja, finansije i političko okruženje:⁶

- Tržišni mehanizam ponude i tražnje i formiranje cena proizvoda i usluga na bazi delovanja ovog tržišnog zakona, ne deluje na javna preduzeća, obzirom da su ona često prisiljena da svoje proizvode ili usluge prodaju po određenoj ceni, čak i kada te cene postaju uzrok gubitaka;

- Troškovi proizvodnje se na različit način tretiraju kada su u pitanju javna i privatna preduzeća. Kod privatnih preduzeća, povećanje troškova i neefikasnost poslovanja se tretira kao posledica lošeg rada menadžmenta. Međutim, kada su u pitanju javna preduzeća mišljenje je da povećanje troškova i neefikasna proizvodnja predstavljaju posledicu dostizanja određenih ekonomskih i socijalnih ciljeva koji su postavljeni pred javno preduzeće;

- Monopolska pozicija javnih preduzeća se ne smatra uvek kao pozicija imperativnog ostvarenja profita, čak se smatra da određena javna preduzeća mogu i negativno da posluju a da se gubici pokrivaju iz budžeta. Ovaj stav je u vezi sa ostvarenjem političkih i socijalnih ciljeva;

- Javna preduzeća deluju u odgovarajućem političkom okruženju koje nameće neka ograničenja i ciljeve, vezane za smanjeno otpuštanje radnika, za sporije povećanje cena ili odlaganje povećanja cena do određenog perioda i drugo.

Navedenim stavovima je dokazana glavna hipoteza da je upravljanje i odlučivanje u javnom preduzeću ograničeno režimom saglasnosti.

Ovi stavovi su u novije vreme doživeli određene modifikacije, koje su usmerene pre svega na uvođenje profesionalizacije menadžmenta ali i sa naglaskom na forsiranje strateškog menadžmenta kao osnove efikasnijeg i racionalnijeg poslovanja javnih preduzeća. To podrazumeva iznalaženje najboljih načina korišćenja resursa javnih preduzeća posebno u uslovima aktuelne ekonomske krize ali i stalno rastućih potreba stanovništva i privrede za proizvodima i uslugama javnih preduzeća na što je moguće višem nivou kvaliteta.

⁶ Dieter Bös: "Public Enterprise Economics", North Holland, Amsterdam, 1986., preuzeto iz: Jovanović P., "Investiranje u ratvoj javnih preduzeća", Zbornik radova "Položaj i uloga javnih preduzeća u Srbiji", Institut ekonomskih nauka, Beograd 1995., str. 49.

Strateški menadžment se definiše kao “sistem odluka i akcija koje vode ka razvoju efikasne strategije koja pomaže dostizanje određenih ciljeva. Stoga je savremeni strateški menadžment javnih preduzeća upućen na rad u kompleksnim uslovima.” (Rabrenović M. 1995). Ističe se takođe da “strateški menadžment radi sa zadatkom da nadje onu finu granicu optimalnog zadovoljavanja interesa društva kao celine (i za to postoje kontrolni mehanizmi), i interesa preduzeća, kao subjekta privređivanja.” (Rabrenović M. 1995).

Kompleksnost funkcionisanja javnih preduzeća zatim stalna promenljivost okruženja i sve intenzivnije isticanje profesionalizacije menadžmenta utiče na to i da je strateški menadžment kompleksna aktivnost i proces koji podrazumeva veliki broj elemenata pri čemu se kao osnovni elementi strateškog menadžmenta mogu navesti “ustanovljavanje misije, formulisanje filozofije, ustanovljavanje režima rada, postavljanje ciljeva, razvoj strategije, planiranje strukture, kadrovska politika, ustanovljavanje procedure aktivnosti, obezbeđivanje materijalnih uslova rada, obezbeđenje kapitala, postavljanje standarda, ustanovljavanje menadžment programa i operativnih planova, obezbeđivanje kontrole informacija, aktiviranje ljudi i prilagođavanje okruženju.” (Rabrenović M. 1995).

Jedan od neophodnih uslova racionalnijeg i efikasnijeg poslovanja javnih preduzeća je restrukturiranje i u oblasti upravljanja i rukovođenja. Sve veća konkurencija ali i mišljenje da i javna preduzeća moraju da funkcionišu na tržištu pod istim uslovima kao i ostala preduzeća nameće potrebu da se funkcija rukovođenja optereti većim nadležnostima ali i odgovornostima za rezultate poslovanja.

Zahtevi za profesionalizacijom menadžmenta menjaju strukturu, funkcije i nadležnosti organa upravljanja i rukovođenja te se “status organa upravljanja svodi na donošenje upravljačkih odluka izraženih u planovima na predlog menadžmenta, kontrolu realizacije usvojenih planova i raspodelu ostvarenih efekata poslovanja. Sve ostale funkcije, prenose se na profesionalni menadžment.” (Rabrenović M. 1995).

Zakonska rešenja nadležnosti i odgovornosti organa upravljanja i rukovođenja izražena su kroz Zakon o javnim preduzećima (35).

**DEO V – SISTEM UPRAVLJANJA KVALITETOM U OSIGURAVAJUĆOJ
KOMPANIJI “DUNAV OSIGURANJE“ a.d.o.**

1. Osiguranje-osnovni elementi

U definisanju pojma osiguranja poćićemo od toga da je “ osiguranje specifićna privredna delatnost koju obavljaju posebni privredni subjekti, društva za osiguranje, radi pružanja materijalne zaštite fizićkim i pravnim licima od posledica osiguranih rizika na osnovu na osnovu primene posebnih pravnih pravila i pravila tehnike osiguranja zasnovane na statistici i matematici.“ (Pak J. i dr. 2012). Ova delatnost ima svoje specifićnosti u odnosu na obavljanje drugih delatnosti od kojih kao znaćajnu možemo izdvojiti to što se u ostalim delatnostima unapred znaju obaveze ućesnika u poslu, dok se kod osiguranja takva obaveza ne može unapred precizno pretpostaviti. Međutim, razlićitim tehnikama koje osiguravajuća društva primenjuju moguće je u velikoj meri smanjiti neizvesnost rizika i visine njegovih štetnih posledica (Pak J. i dr. 2012).

Obzirom, da je osiguravajuće društvo finansijska institucija, upravljanje rizikom je veoma znaćajna aktivnost menadžmenta koja ima za cilj upravo smanjenje neizvesnosti od ostvarenja rizika ćime se postiže i znaćajno smanjenje troškova rukovoćdenja, odnosno “upravljanje rizikom znaći optimizaciju troškova rukovoćdenja rizikom na naćin pri kome niko neće biti oštećen. Upravljanje rizikom obuhvata, poslovnu filozofiju, kulturu i klimu organizacije, kao i neke poslovne funkcije finansijske institucije.“ (Barjaktarović L. 2013).

Osnovni elementi osiguranja obuhvataju: rizik, osigurani slućaj, premiju osiguranja, sumu osiguranja i osiguranu sumu.

Ukoliko nema rizika, nema ni osiguranja, pri ćemu rizik na taj naćin predstavlja osnovni element ugovora o osiguranju. Može se posmatrati sa dva stanovišta i to sa tehnićkog stanovišta i stanovišta prava osiguranja. U tehnićkom smislu rizik predstavlja statistićku šansu ostvarenja dogaćaja odnosno, rizik predstavlja kvantifikaciju dogaćaja koja omogućava da se organizuje pravićna i sigurna zaštita od rizika. Osigurani slućaj je takoće osnovni element ugovora o osiguranju jer svrha ovog ugovora i jeste u tome da osiguravać izvrši svoju obavezu ako nastane osigurani dogaćaj. Ukoliko osigurani dogaćaj ne nastane, ove obaveze nema. Premija osuguranja je iznos koji plaća ugovarać osiguranja i strukturno, sastoji se od dela koji je namenjen za izvršenje obaveza osiguravaća ali i za pokriće troškova koje osiguravać tom prilikom ima. Premija se izraćunava na matematićkoj osnovi i mora biti dovoljna za navedena pokrića troškova.

Sumu osiguranja i osiguranu sumu treba posmatrati u odnosu na osiguranje imovine i u odnosu na obavezno osiguranje. Suma osiguranja stvari ova suma odgovara vrednosti stvari dok u drugim slučajevima imovine odgovara vrednosti drugog imovinskog interesa. Na veću sumu plaća se veća premija. Kada je u pitanju obavezno osiguranje zakon predviđa minimalne sume osiguranja i u praksi se ugovori najčešće zaključuju na ove sume (Pak J. i dr. 2012).

2. Menadžment sa osvrtom na menadžment u osiguranju-opšti pristup

Doslovni prevod engleske reči *management* gotovo da i ne postoji obzirom da se ona shvata na različite načine u zavisnosti od toga kakav teorijski ali pre svega praktični pristup možemo uočiti. Tako, na primer, u SAD ova reč obuhvata proces i ljude koji učestvuju u tom procesu. Naša teorija ali i praksa pre svega je prihvatila ovaj pristup pa se i u našoj praksi reč *menadžment* shvata kao kompleksan pojam koji obuhvata upravljanje kao proces, ali u ljude koji taj proces obavljaju sa stanovišta osnovnih funkcija: planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolisanje. Iz ovih razloga ne može se govoriti o opšteprihvaćenoj definiciji menadžmenta ali može se istaći da je najpopularnija definicija američke autorke Meri Parker Folet (Mary Parker Follet) prema kojoj je menadžment sposobnost (veština, umetnost), obavljanja posla preko ljudi ili obavljanje posla preko drugih ljudi (Mašić B. 2010).

Isti autor, (Mašić B. 2010), navodi da Barny, J.B i Hesterly, W.S. ističu da se menadžment oslanja na nekoliko osnovnih principa: menadžment se bavi ljudskim bićima, menadžment je sastavni deo kulture obzirom da se bavi integrisanjem ljudi u zajednički poduhvat, svaka organizacija zahteva određenu dozu posvećenosti zajedničkim opštim ciljevima i zajedničkim vrednostima, svrha menadžmenta je, takođe da omogući da se organizacija i svaki od njenih članova raste i razvija sa promenom potreba i mogućnosti, organizacije sačinjavaju ljudi koji imaju različite kvalifikacije i znanja i koji rade raznorodne poslove, ni veličina proizvodnje ni "*krajnji rezultat*" nisu sami po sebi adekvatna mera učinka menadžmenta i preduzeća i na kraju treba reći da je najvažnija stvar koju treba upamtiti: rezultat poslovanja je zadovoljan kupac.

Pored pojma menadžment, opšti pristup podrazumeva i definisanje pojma menadžer, Razvoj ovoga pojma išao je od toga da je menadžer osoba koja odgovorna za rad svojih podređenih, tj. osoba koja je govorila šta treba da se radi. Međutim razvoj okolnosti i situacija u

kojima se odvijao proces menadžmenta doveo je i do savremenijih shvatanja pojma menadžer. Sa današnjeg stanovišta, na menadžere se gleda kao na osobe koje poseduju delotvorno znanje i veštine i koje to uspešno primenjuju na druge “*radnike znanja*” kako bi se proizveli rezultati i postigli postavljeni ciljevi (Mašić B. 2010).

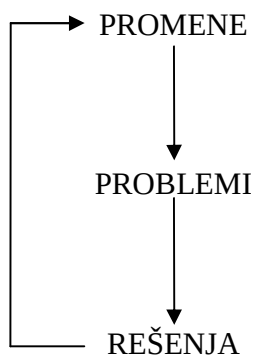
Kada govorimo o menadžmentu u osiguranju potrebno je posebno naglasiti operativni menadžment obzirom da on predstavlja proces korišćenja ljudskih i materijalnih potencijala kroz postizanje određenih učinaka, odnosno rezultata. Osnovni zadatak operativnog menadžmenta je usmeravanje resursa ka postavljenom cilju što se postiže uspostavljanjem određenog sistema kontrole postizanja operativnih rezultata. Operativni menadžment uključuje operativnu politiku, operativne ciljeve i operativnu strategiju, pri čemu operativna politika predstavlja skup mera za osiguranje potrebnih potencijala i njihovo optimalno korišćenje. Operativni ciljevi su izraženi kao kvantitativni i kvalitativni rezultati koji se očekuju od menadžmenta, dok operativne strategije predstavljaju oblike ostvarenja operativnih ciljeva odnosno to je sposobnost operativnog menadžera da usmeri raspoložive izvore prema operativnim ciljevima (Stanić L., Glavaš J. 2013).

3. Upravljanje promenama i stilovi upravljanja

Sam pojam menadžment ima etimološki koren u engleskoj reči “to manage” iz čega je i nastala reč menadžment. Međutim u nekim jezicima (švedski, francuski, srpski) nema jedinstvenog pojma koji bi u potpunosti odgovarao značenju engleske reči „manage“, te se u ovim jezicima u ovom kontekstu često upotrebljavaju termini sa značenjem “upravljati”, “rukovoditi” (Adižes I. 2005).

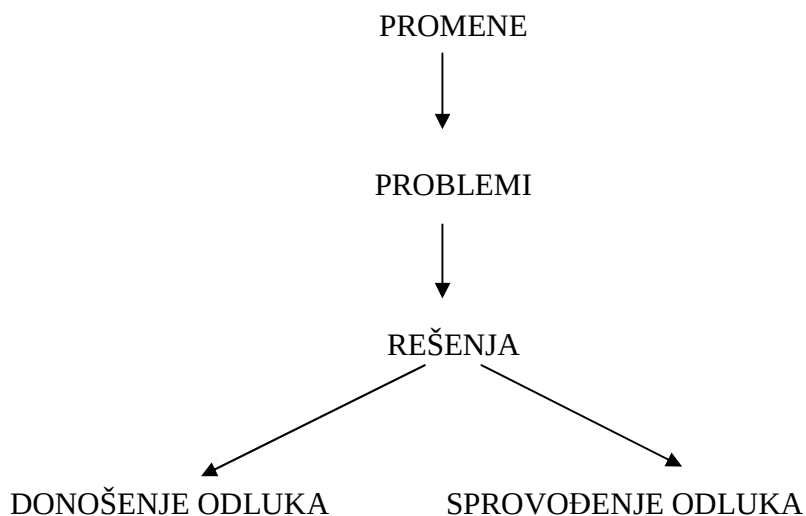
Jedan od poznatijih teoretičara menadžmenta ističe da “funkcija menadžmenta treba da bude oslobođena vrednosnih kriterijuma, društveno-političkih ili kulturnih implikacija na svakom nivou bez obzira na to kakvom organizacijom se upravlja. Jedina razlika je u veličini i vrsti jedinice kojom se upravlja.” (Adižes I. 2005).

Promene treba posmatrati kao proces koji je neprekidan i kontinuiran i koji u sebi sadrži nove probleme na koje takođe kontinuirano treba tražiti rešenja što se može predstaviti sledećom šemom:



Promene i problemi koji se javljaju kao uzrok promena i rešenja problema su nerazdvojiva celina. Ovakav stav konstituisan je pre svega iz kontinuiteta i povezanosti promena, problema i rešenja. Veći broj promena, izaziva veći broj problema a time i veći broj rešenja, a menadžment mora biti u stanju ne da rešava samo postojeće probleme već i da predviđa i suočava se sa budućim problemima.

Upravljanje promenama podrazumeva dva procesa: donošenje odluka i sprovođenje odluka što se prikazuje sledećom šemom:



Adižes ističe da za “uspešan menadžment, potrebno je i donošenje dobrih odluka i njihovo efikasno sprovođenje. Dobar menadžment ne znači donošenje loših odluka i njihovo dobro sprovođenje, kao što dobar menadžment ne znači ni donošenje loših odluka i njihovo dobro sprovođenje ili donošenje dobrih odluka i njihovo neefikasno sprovođenje.” (Adižes I. 2005).

Stilove upravljanja možemo posmatrati kao loše i dobro. Obrazlažući loše i dobre stilove upravljanja (Adižes I. 2005), navodi⁷ da se menadžment mora naći u različitim ulogama u zavisnosti od toga kojom poslovnom ili tehnološkom aktivnosti mora da se bavi. Najvažnija aktivnost preduzeća je proizvodnja rezultata-usluga ili proizvoda. Ovo je i prva uloga u kojoj menadžment mora da se nađe, dakle da organizuje i upravlja proizvodnjom čiji rezultat treba da bude proizvedena usluga ili proizvod. Preduzeće mora svoje proizvodne aktivnosti da obavlja tako što se organizacioni procesi sistematizuju, da se aktivnosti odvijaju pravim redosledom i intenzitetom. Ovo je uloga administratora. Svaka privredna organizacija mora da gleda u budućnost, tj. u razvoj. Mora da predvidi pravi put kretanja u budućnosti. Ovo je uloga vizionara. Na kraju, menadžment mora da integriše, što znači da izgradi klimu i sistem vrednosti koji će motivisati pojedince u preduzeću da zajednički rade tako da niko ne postane nezamenljiv.

U bilo kojoj organizaciji, u bilo kojoj tehnologiji, u bilo kojoj kulturi, bilo koje veličine, ove četiri uloge se neophodne da bi se dobro upravljalo. Kada se jedna od ili više ovih uloga ne realizuju, upravljanje će biti loše. Organizacija će biti neefektivna ili neefikasna kratkoročno ili dugoročno. Dakle, svaka kombinacija uloga daje određeni stil. Ako tom stilu nedostaju jedna ili više uloga, radi se o stilu lošeg upravljanja. Ako svaka uloga zadovoljava barem elementarne potrebe zadatka, radi se o dobrom stilu upravljanja. Konačno ako se uloga integracije obavlja dobro pored barem još jedne uloge, a nijedna uloga nije manjkava, radi se o liderskom stilu.

4. Koncept kvaliteta

Brzo rastuće promene koje je donelo razvijeno industrijsko i informatičko društvo zahtevalo je odgovarajući odgovor koji se pojavio u vidu koncepta kvaliteta. Početak dvadesetog veka je obeležila industrijska revolucija koja je nametnula nove standarde rada, ponašanja i funkcionisanja kompanija. Sve jača konkurencija koja je inicirala nove koncepte i strategije pozicioniranja na tržištu zahtevala je od kompanija da se prilagode rastućim promenama tako što

⁷ Dalji tekst do tačke 4 (četiri) je preuzet od navedenog autora.

će razvijati novi koncept koji je sposoban da odgovori nastalim promenama. Kao najznačajniji koncept razvio se koncept kvaliteta sa svim elementima koji su predstavljali osnovu prilagođavanja novim zahtevima.

Istorijski posmatrano, Japanska privreda kao ekonomsko “čudo“ posle drugog svetskog rata nastala je upravo između ostalog i na razvoju ovog koncepta. Ovaj primer sledile su i najrazvijenije industrijske zemlje a posebno je koncept kvaliteta postao izražen razvojem informatičkog društva. Međutim, sam koncept kvaliteta nastaje zapravo u razvijenim zemljama zapada ali problemi primene ovog koncepta nisu predstavljali problem primene u Japanskoj ekonomiji.

Evropa je koncept kvaliteta promovisala projektom Evropa 92 kojim je ugradila kvalitet tehničke standarde, a belom knjigom iz 1985. godine i novim Globalnim Pristupom utvrđeni su jednakost u primeni tehničkih propisa i standarda, i principi akreditacije, sertifikacije i ispitivanja. Na taj način uvedeni su standardi, kvaliteta proizvoda i sistem organizacije po standardu ISO 9000 koji je postao barijera za prodor na evropsko tržište. Koncept kvaliteta uneo je nove promene jer u njegovoj osnovi leži pre svega uvažavanje pogled kupca umesto tradicionalnog pogleda proizvođača odnosno isporučioća. Ovaj koncept je orijentisan na planiranje, preventivu i poboljšanje kojima kojima se sprečavaju pojave manjkavosti, otkaza, i propustima u svim organizacionim procesima što vodi smanjenju troškova proizvodnje proizvoda, poboljšanju performansi preduzeća i ostvarenja što boljeg rezultata. Može se reći da je danas ovaj pristup dominantan i da svakako vodi ka mogućnosti dugoročnog razvoja organizacije (Heleta M. 2008).

Politika i ciljevi kvaliteta definisani su kroz zainteresovane strane, potrebe i očekivanja, zatim kroz zahteve standarda ISO 9001, definisanje, vizije, misije i vrednosti i politiku kvaliteta koja obuhvata zahteve standarda, opšte, definisanje politike kvaliteta i planiranje (Heleta M. 2008).

5. Upravljanje kvalitetom u društvima za osiguranje

Polazna osnova za upravljanje kvalitetom u svim privrednim organizacijama i finansijskim institucijama a time i društvima za osiguranje jeste primena standarda iz grupe

standarda ISO 9000. Međunarodna organizacija za standardizaciju raširena je na 157 državnih zavoda za standardizaciju među kojima se nalazi i naša zemlja.

Upravljanje kvalitetom u društvima za osiguranje obuhvata primenu standarda iz grupe standarda ISO 900, načela upravljanja na kojima se zasnivaju standardi ISO 900 i to: stranka u žiži, rukovođenje organizacijom, značaj svakog saradnika, značaj procesa, sistemski prilaz upravljanju, neprekidno poboljšanje, donošenje odluka na osnovu činjenica i uzajamno korisni odnosi sa dobavljačima. Uvođenje navedenog standarda u društvo za osiguranje podrazumeva sistem upravljanja kvalitetom u društvu za osiguranje, odgovornost rukovodstva, upravljanje sredstvima, prodaju usluga osiguranja i merenje, ispitivanje i poboljšanje. Najvažniji dokument u upravljanju kvalitetom je poslovnik o kvalitetu bez koga je menadžment ili upravljanje kvalitetom nemoguć (Mrkšić D., Žarković N. 2008). Takođe, „proces upravljanja kvalitetom čini jedan segment u okviru upravljanja poslovnim sistemima i ne predstavlja sam sebi cilj, već da se projektovanjem i primenom modela upravljanja kvalitetom postignu veći poslovni efekti.“ (Ivanović A. 2009).

6. Kompanija „Dunav osiguranje“ a.d.-osnovni podaci

Noviji istorijski razvoj Kompanije nastaje posle drugog svetskog rata kada poslovi osiguranja prelaze u domen države, pa je 1945. godine osnovan državni zavod za osiguranje i reosiguranje, spajanjem predratnih osiguravajućih kuća „Dunav“, „Elementar“ i „Viner štediše“. Zavod je imao tri osnovne funkcije: osiguranje državne i javne imovine od požara i drugih rizika, sprovođenje svih vrsta obaveznog osiguranja i reosiguranje. Kroz promene Ustava i političkih uslova, menjane su tarife premija i vršene revizije pravila osiguranja, a samo osiguranje se decentralizovalo, tako da je 1968. godine opet na snagu stupio suprotni proces u kome je 128 zavoda i 7 zajednica osiguranja integrisano u 11 osiguravajućih zavoda. Među njima su i „Beograd“, i „Jugoslavija“, čijom integracijom 1974. godine nastao ZOIL „Dunav“. Od 1990. godine zavod menja ime u „Deoničko društvo za osiguranje Dunav a.d.“, sa potpunom odgovornošću, a potom postaje Kompanija „Dunav osiguranje“, kao centralni deo Dunav grupe, uz nekoliko zavisnih preduzeća.

Danas je to moderna kompanija, lider na domaćem tržištu osiguranja i jedina domaća kompanija registrovana za sve vrste osiguranja. Sa 29 glavnih filijala i oko 600 prodajnih mesta,

Kompanija ima snažnu poslovnu mrežu, koja se neprestanim usavršavanjem poslovanja i razvitkom informacionog sistema približava standardima velikih evropskih osiguravajućih kompanija.

Kompanija “Dunav osiguranje“ a.d.o. (u daljem tekstu Kompanija) je najveća osiguravajuća kompanija na tržištu u Srbiji, sa tradicijom dugom 140 godina.

Kao akcionarsko društvo za poslove osiguranja i reosiguranja, saosiguranja i ostalih usluga u osiguranju, Kompanija je jedina kuća na domaćem tržištu registrovana za sve vrste osiguranja (više od 90 proizvoda). U sastavu kompanije posluju i kontrolisana društva: “Dunav osiguranje“ a.d. Banjaluka, “Dunav re“ a.d.o. Beograd, „Dunav društvo za upravljanje dobrovoljnim penzijskim fondom“ a.d. Beograd, „DUNAV STOCKBROKER“ a.d., „Dunav auto“ d.o.o., „Dunav banka“ a.d. Beograd i „Dunav turist“ d.o.o. Beograd.

Stručno znanje zaposlenih, čvrsti principi rada i poslovanja, zasnovani na kvalitetu radnih procesa, počev od pružanja informacija klijentima, kvalitetne pripreme ugovora sa jasnom definicijom najšire zaštite osiguranika, pa sve do ažurne isplate šteta u slučaju ostvarenja rizika, garanti su sigurnosti i poverenja Kompanije.

Sva istraživanja tržišta ukazuju da je Kompanija najjači srpski brend u osiguranju i sinonim za osiguranje u Srbiji.

Ozbiljno shvatajući svoju društvenu odgovornost, Kompanija ulaže u brojne sportske kolektive i pojedince, kulturne, naučne i umetničke projekte sa svešću da samo podrška pravim vrednostima vodi istinskom napretku. Brzina i fleksibilnost u radu, starosna i obrazovna struktura zaposlenih, stručno usavršavanje kadrova, uvođenje novih modusa i vrsta osiguranja, kao i ono najvažnije-brza isplata šteta u realnim iznosima, obezbeđuje Kompaniji lidersku poziciju na domaćem tržištu osiguranja.

7. Organizacija kompanije „Dunav osiguranje“ a.d.o.

Organizacija Kompanije uređena je Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji poslova u Kompaniji „Dunav osiguranje“ a.d.o. (33).

Poslovi iz delatnosti Kompanije obavljaju se u Generalnoj direkciji i ograncima kompanije-glavnim filijalama osiguranja (u daljem tekstu: ogranci).

Generalna direkcija u svom sastavu ima dva osnovna organizaciona oblika: direkcije i funkcije.

U okviru ove organizacije (Generalne direkcije) organizovano je šest direkcija sa svojim osnovnim organizacionim jedinicama sektorima i nižim organizacionim oblicima i osam funkcija sa svojim osnovnim organizacionima jedinicama i nižim oblicima organizovanja.

Poslovi koji se obavljaju u direkcijama su: osiguranje individualnih korisnika, samostalnih preduzetnika, malih, srednjih i velikih preduzeća, zajednički poslovi u osiguranju, prodaja neživotnog osiguranja, prodaja životnog osiguranja, marketing i odnosi sa javnošću i naknade šteta. Obzirom na ovakvu podelu poslova formirane su sledeće direkcije:

1. Direkcija za osiguranje individualnih korisnika, samostalnih preduzetnika, malih, srednjih i velikih preduzeća;
2. Direkcija za zajedničke poslove u osiguranju;
3. Direkcija za prodaju neživotnih osiguranja;
4. Direkcija za životna osiguranja;
5. Direkcija za marketing i odnose sa javnošću i
6. Direkcija za naknadu šteta.

U organizacionom delu funkcija obavljaju se sledeći poslovi: kontrola usklađenosti poslovanja, finansijski poslovi, pravni poslovi, ljudski resursi i opšti poslovi, informatički poslovi, interna revizija, nabavka i održavanje i aktuarstvo, statistika i upravljanje rizicima solventnosti.

Imajući u vidu ovakvu podelu poslova u Kompaniji su organizovane sledeće funkcije:

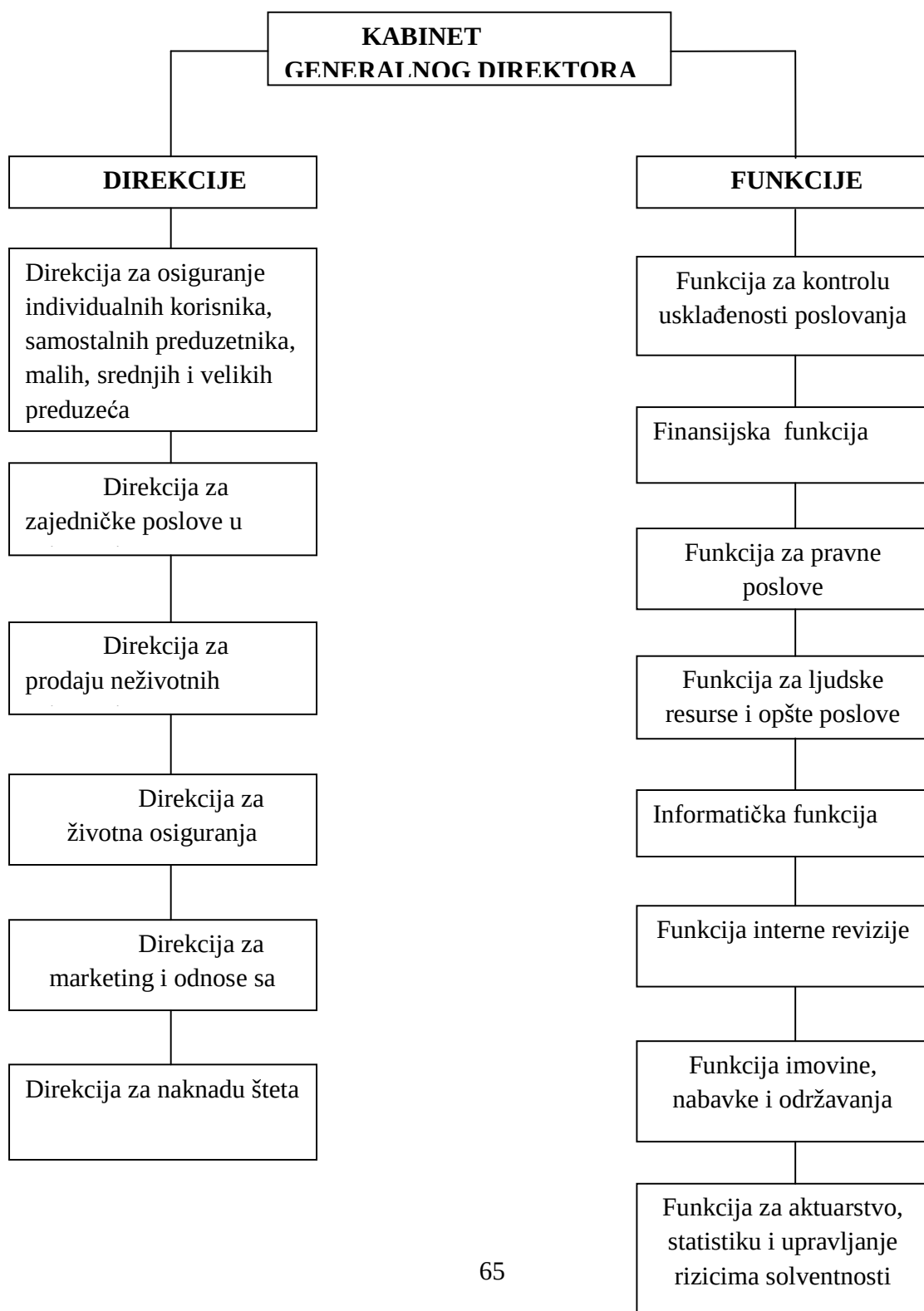
1. Funkcija za kontrolu usklađenosti poslovanja;
2. Finansijska funkcija;

3. Funkcija za pravne poslove;
4. Funkcija za ljudske resurse i opšte poslove;
5. Informatička funkcija;
6. Funkcija interne revizije;
7. Funkcija imovine, nabavke i održavanja i
8. Funkcija za aktuarstvo, statistiku i upravljanje rizicima solventnosti.

Iz prikazane organizacije se vidi da se u direkcijama obavlja ustvari osnovna delatnost, odnosno poslovi osiguranja dok se u funkcijama obavljaju logistički poslovi. Ovakva podela ima smisla imajući u vidu sistem upravljanja kompanijom, odnosno uže gledano imajući u vidu sistem menadžmenta kvalitetom koji je postavljen u skladu sa standardom SRPS ISO 9000:2008.

Na osnovu iznete organizacije može se dati šematski prikaz organizacije koji vizuelno odslikava način organizovanja Kompanije.

GENERALNA DIREKCIJA



8. Upravljanje kvalitetom u kompaniji „Dunav osiguranje“ a.d.o.⁸

Upravljanje kvalitetom Kompanije određeno je Pravilnikom o kvalitetu (u daljem tekstu Pravilnik) koji sadrži osam poglavlja i to:

1. Predmet i područje primene;
2. Veza sa drugim dokumentima;
3. Definicije;
4. Sistem menadžmenta kvalitetom;
5. Odgovornost rukovodstva;
6. Menadžment resursima;
7. Realizacija usluge osiguranja i
8. Merenje, analize i poboljšanja.

8.1. Predmet i područje primene

Kompanija primenjuje sistem menadžmenta kvalitetom usaglašen sa zahtevima standarda SRPS ISO 9001:2008⁹ sa ciljem povećanja sposobnosti da dosledno obezbeđuje usluge osiguranja koje ispunjavaju zahteve korisnika, kao i zahteve odgovarajućih zakona i propisa, zatim povećanja zadovoljstva korisnika efektivnom primenom sistema menadžmenta kvalitetom koji odgovara prirodi organizacije njenih usluga osiguranja i zahtevima odgovarajućih zakona i ostalih propisa.

Kompanija ne primenjuje sistem menadžmenta kvalitetom usaglašen sa navedenim standardom u kontrolisanim društvima („Dunav re“, Dunav društvo za upravljanje dobrovoljnim penzijskim fondom, „DUNAV STOCKBROKER“ a.d., „Dunav auto“ d.o.o., „Dunav banka“ a.d. Beograd i „Dunav turist“ d.o.o. Sistem menadžmenta kvalitetom podrazumeva i izostavljanje onih standarda koje nije moguće ispuniti obzirom na delatnost Kompanije pa u tom smislu

⁸ Tekst koji sledi rađen je na osnovu Pravilnika o kvalitetu, april 2013, sa izmenama od 03.02.2014.g.

⁹ Detaljnije o ovom standardu videti: Heleta M., “Projektovanje menadžment sistema kvaliteta“, Univerzitet Singidunum, Beograd 2008. str. 89-94.

Kompanija izostavlja usaglašenost svog sistema menadžmenta kvalitetom sa zahtevima standarda SRPS ISO 9001:2008 u sledećim elementima:

- Validacija procesa (tačka 7.5.2 standarda) jer se načinom upravljanja procesima pružanja usluga, načinom kontrolisanja u fazama procesa i odgovarajućim procedurama obezbeđuje mogućnost praćenja i merenja u toku procesa pružanja usluga u osiguranju;
- Imovina korisnika (tačka 7.5.4 standarda), jer Kompanija u realizaciji procesa ne upotrebljava materijale i proizvode koji su svojina kupaca;
- Upravljanje uređajima za merenje i praćenje (tačka 7.6 standarda), jer u procesima poslovanja Kompanija ne koristi sredstva za merenje i nadzor.

8.2. Veza sa drugim dokumentima

U okviru procesa upravljanja dokumentima, Kompanija održava popis dokumenata koji potvrđuju zahteve za sistem menadžmenta kvalitetom. Upravljanjem dokumentima Kompanija prema standardima obezbeđuje:

- Odobravanje adekvatnosti dokumenata pre njihovog izdavanja;
- Preispitivanje, ažuriranje i ponovno odobravanje dokumenata;
- Čitkost dokumenata, njihovu identifikaciju i sledljivost;
- Raspoloživost važećih izdanja primenljivih dokumenata na svim mestima korišćenja putem Kompanijskog interneta;
- Identifikovanje (označavanje) izmena i važećeg statusa revizije dokumenata;
- Identifikovanje dokumenata eksternog porekla i upravljanje njihovom distribucijom i
- Sprečavanje neželjene upotrebe zastarelih dokumenata i primenu pogodnog načina njihove identifikacije ukoliko se oni, iz bilo kog razloga čuvaju.

Upravljanje dokumentima, koje zahteva sistem menadžmenta kvalitetom, utvrđeno je **D01-423-01-01** Postupkom upravljanja dokumentima sistema menadžmenta kvalitetom.

8.3 Definicije

Poslovníkom o kvalitetu date su definicije koje su neophodne za funkcionisanje sistema menadžmenta kvalitetom od kojih ćemo navesti one koje su po našem mišljenju najznačajnije:¹⁰

- Politika kvaliteta- sveobuhvatne namere i vođenje organizacije, koje se odnose na kvalitet, kako ih zvanično izražava najviše rukovodstvo;
- Cilj kvaliteta- ono što se traži ili želi postići u vezi sa kvalitetom;
- Poslovník o kvalitetu - dokument kojim se definiše sistem menadžmenta kvalitetom organizacije;
- Proces - skup međusobno povezanih ili međusobno delujućih aktivnosti koji pretvara ulazne elemente u izlazne;
- Principi menadžmenta kvalitetom - sveobuhvatna i fundamentalna pravila ili verovanje za vođenje i funkcionisanje organizacije usmerena na poboljšanja performansi u dugoročnom periodu, fokusiranjem na kupce uz saopštavanje potreba svih drugih zainteresovanih strana;
- Predstavnik rukovodstva za kvalitet - direktor Sektora za pravnu usklađenost, kontrolu primene regulatornih zahteva, standard, kvalitet i etičku usklađenost.

Menadžment sistemom kvaliteta, ne može se sprovesti bez definisane politike kvaliteta i u skladu sa definisanom politikom postavljenim ciljevima. Obzirom da se do ciljeva definisanih politikom kvaliteta dolazi sprovođenjem procesa rada u Kompaniji, samo definisanje procesa olakšava rad i međusobnu koordinaciju i komunikaciju svih koji u tom procesu učestvuju. Sam menadžment kvalitetom mora da počiva na unapred određenim i jasnim principa, jer bi u suprotnom nastupila situacija konfuzije. Na kraju, sve navedene elemente treba podvrgnuti stalnoj kontroli kako bi bili sprovedeni u skladu sa postavljenim standardima.

8.4. Sistem menadžmenta kvalitetom

Potrebe sprovođenja sistema menadžmenta kvalitetom zahteva sprovođenje određenih aktivnosti u skladu sa zahtevima standarda i to:

- Planiranje;

¹⁰ Ostale definicije videti u Poslovníku o kvalitetu, str. 7-8.

- Primenu;
- Praćenje i merenja i
- Delovanje/Poboljšavanje;

Sistem menadžmenta kvalitetom zahteva i utvrđivanje određenih procesa bez kojih ovaj sistem nebi funkcionisao u skladu sa standardima. U kompaniji su definisani sledeći procesi:

- Planiranje i analiza poslovanja;
- Upravljanje resursima;
- Upravljanje dokumentacijom;
- Komuniciranje sa zainteresovanim stranama;
- Preispitivanje sistema menadžmenta kvalitetom od strane rukovodstva;
- Istraživanje tržišta;
- Promotivne aktivnosti;
- Prodaja osiguranja;
- Naplata potraživanja;
- Prijava i likvidacija štete;
- Razvoj nove usluge osiguranja;
- Informacione tehnologije;
- Obuka;
- Nabavka usluge;
- Revizija i kontrola;
- Statistika i obrada podataka;
- Finansije i knjigovodstvo;
- Pravni poslovi;
- Interna provera;
- Praćenje i merenje performansi procesa;
- Analiza podataka i
- Upravljanje neusaglašenostima.

Obzirom na obim i broj procesa, Kompanija za potrebe obavljanja procesa u osiguranju angažuje i ovlašćene organizacije, odnosno stručna lica u skladu sa **D01-740-10-01** Postupkom

izbora isporučilaca usluga u prodaji i najnadi šteta životnih osiguranja i **D01-740-10-03** Postupkom saradnje sa spoljnim kanalima prodaje na prodaji neživotnih osiguranja.

Za potrebe primene, održavanja i poboljšanja efektivnosti sistema menadžmenta kvalitetom, kompanija uspostavlja, dokumentuje, primenjuje i održava:

- Politiku kvaliteta;
- Ciljeve kvaliteta i programe kvaliteta za njihovo ostvarenje;
- Poslovnik o kvalitetu;
- Dokumenta (internog i eksternog porekla) potrebna da bi se obezbedilo efektivno planiranje, primena i upravljanje procesima neophodnim za sistem menadžmenta kvalitetom (specifikacija usluga, specifikacija pružanja usluga, specifikacija kontrole kvaliteta pružanja usluga);
- Zapise čije uspostavljanje i održavanje obezbeđuje objektivne dokaze o primeni i rezultatima procesa neophodnih za sistem menadžmenta kvalitetom. Kompanija upravlja zapisima u skladu sa **D01-423-01-01** Postupkom upravljanja zapisima o kvalitetu kojim su utvrđeni: način identifikacije, odlaganje, zaštita, pristup, vreme čuvanja i uklanjanja zapisa.

8.5. Odgovornost rukovodstva

Rukovodstvo Kompanije, odgovorno je za primenu standarda kvaliteta i primenu Poslovnika o kvalitetu. To podrazumeva sledeće:

- 1. Obaveze i delovanje rukovodstva u skladu sa standardima** se ostvaruje tako da rukovodstvo informiše Kompaniju o važnosti ispunjavanja zahteva korisnika i zahteva odgovarajućih zakona i ostalih propisa. Predstavnik rukovodstva za kvalitet ovlašćen je i odgovoran za sprovođenje mera proisteklih iz prihvatanja ove obaveze, odnosno da obezbedi stvaranje svesti o značaju ispunjavanja navedenih zahteva u celoj Kompaniji. Na osnovu utvrđene misije i vizije Kompanije i principa upravljanja kvalitetom ustanovljava, dokumentuje i saopštava Politiku kvaliteta, obezbeđuje da se na osnovu Politike kvaliteta utvrđuju, dokumentuju saopštavaju i realizuju ciljevi i programi kvaliteta, obezbeđuje da se sprovodi proces poboljšanja sistema menadžmenta kvalitetom,

sprovodi preispitivanje sistema menadžmenta kvalitetom radi obezbeđenja njegove stalne prikladnosti, adekvatnosti i efektivnosti, obezbeđuje raspoloživost resursa potrebnih za primenu, održavanje i stalno poboljšavanje efektivnosti sistema menadžmenta kvalitetom kao i raspoloživost resursa za povećanje zadovoljenja korisnika ispunjavanjem njihovih zahteva.

2. **Usredsređenost na korisnika**, rukovodstvo pokazuje utvrđivanjem zahteva korisnika i utvrđivanjem zahteva koji se odnose na uslugu osiguranja. Praćenjem i merenjem zadovoljenja korisnika i povećanjem zadovoljenja korisnika putem stalnog poboljšanja.
3. **Politika kvaliteta** zasniva se ispunjenju zahteva korisnika, zadovoljenju najviših standarda koji se odnose na kvalitet proizvoda/usluga osiguranja, neprekidnom unapređenju kvaliteta postojećih proizvoda/usluga i razvoja novih vrsta osiguranja, povećanju performansi proizvoda/usluga osiguranja u sferi postupanja sa prigovorima korisnika čime se neprekidno poboljšava kvalitet i pojačava zadovoljenje korisnika, preispitivanju i poboljšanju poslovnih procesa, permanentnim profesionalnim obukama i unapređenju znanja zaposlenih kao najvažniji preduslov za ostvarivanje ciljeva kvaliteta i realizacije zahteva korisnika, stalnoj pažnji i nastojanju da se održi leaderska pozicija na tržištu osiguranja, stimulanju kreativnosti zaposlenih, njihovih inicijativa i odanosti Kompaniji i odgovornosti za kvalitet i profesionalnosti, negovanju timskog rada u obavljanju svojih poslova zaposleni daju svoj puni doprinos iskazan kroz kvalitet proizvoda/usluge osiguranja.
4. **Planiranje** kao deo sistema menadžmenta kvalitetom obuhvata ciljeve kvaliteta koje Kompanija dokumentuje kao i merenje za njihovo ispunjavanje na osnovu **D01-542-10-01** Postupka planiranja poslovanja. Planiranje sistema menadžmenta kvalitetom obezbeđuje se tako što rukovodstvo Kompanije planira aktivnosti i resurse potrebne za ispunjenje Politike kvaliteta, ciljeva kvaliteta, zahteva korisnika i odgovarajućih zakona i ostalih propisa, kao i za praćenje i verifikaciju efektivnosti planiranih aktivnosti.
5. **Odgovornosti, ovlašćenja i komuniciranje** - ovlašćenja i odgovornosti za primenu i stalno poboljšanje efektivnosti sistema menadžmenta kvalitetom

pripada svim zaposlenima u Kompaniji, međutim, rukovodstvo Kompanije utvrđuje, dokumentuje i saopštava ovlašćenja i odgovornosti putem:

- Poslovnika o kvalitetu, koji u okviru opisa procesa neophodnih za sistem menadžmenta kvalitetom i njihovih međusobnih veza utvrđuje odgovornosti i ovlašćenja organizacionih jedinica Kompanije;
- Postupaka na koje se poziva Poslovnik o kvalitetu i koji detaljno utvrđuju odgovornosti i ovlašćenje za sprovođenje aktivnosti u okviru procesa neophodnih za sistem menadžmenta kvalitetom;
- organizacione šeme, koja podržava sprovođenje sistema menadžmenta kvaliteta;
- Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji poslova u Kompaniji „Dunav osiguranje“ a.d.o. i Odluka Nadzornog odbora, Generalnog direktora i članova Izvršnog odbora.

Značajnu funkciju u sistemu menadžmenta kvalitetom ima predstavnik rukovodstva za kvalitet. Ovu funkciju vrši direktor Sektora za pravnu usklađenost, kontrolu primene regulatornih zahteva, standard, kvalitet i etičku usklađenost. Predstavnik kvaliteta je pored ostalog ovlašćen i odgovoran za:

- Uspostavljanje, sprovođenje i održavanje procesa neophodnih za sistem menadžmenta kvalitetom;
- Proverava sprovođenje uspostavljenog sistema menadžmenta kvalitetom;
- Izveštavanje rukovodstva o performansama sistema menadžmenta kvalitetom;
- Obezbeđenje stvaranja svesti o značaju ispunjenja zahteva korisnika, na svim nivoima Kompanije i
- Koordinaciju komunikacije sa eksternim zainteresovanim stranama u vezi pitanja koja se odnose na sistem menadžmenta kvalitetom.

Puno uključivanje zaposlenih u primenu i poboljšanje efektivnosti upravljanja sistemom menadžmenta kvalitetom obezbeđuje Kompanija tako što rukovodstvo kompanije inicira interno komuniciranje i to tako što:

- Se putem Korporativnog portala upravlja dokumentima sistema menadžmenta kvalitetom;
- sprovodi obuke zaposlenih i
- saopštava ciljeve kvaliteta i planove njihove realizacije, kao i rezultate realizacije.

Svi zaposleni u Kompaniji ovlašćeni su da iniciraju proces poboljšanja efikasnosti sistema menadžmenta kvalitetom u skladu sa **D01-850-10-01** Postupkom sprovođenja korektivnih i preventivnih mera i stalno poboljšanje.

Rukovodstvo kompanije, najmanje jednom godišnje preispituje poslovne procese i sistem menadžmenta kvalitetom u skladu sa **D01-560-10-02** Postupak preispitivanja sistema menadžmenta kvalitetom radi:

- Obezbeđenja njegove stalne prikladnosti, adekvatnosti i efikasnosti i efektivnosti;
- vrednovanje mogućnosti za poboljšanje performansi sistema menadžmenta kvalitetom, procesa i usluga osiguranja i odobravanja odgovarajućih rešenja na osnovu rezultata vrednovanja i
- razmatranja izmena sistema menadžmenta kvalitetom, Politike kvaliteta i ciljeva kvaliteta.

Rukovodstvo kontinuirano preispituje ulazne i izlazne elemente, pri čemu u ulazni elementi preispitivanja sadrže informacije o:

- Rezultatima provera, statusu preventivnih i korektivnih mera;
- Reagovanjima korisnika;
- Performansama procesa i usaglašenosti proizvoda;
- sprovedenim obukama;
- izmenama koje bi mogle uticati na sistem menadžmenta kvalitetom i
- preporukama za poboljšanje;

Izlazne elemente preispitivanja od strane rukovodstva predstavljaju odluke i mere koje se odnose na:

- Poboljšanje efikasnosti sistema menadžmenta kvalitetom i njegovih procesa;
- Poboljšanje proizvoda u skladu sa zahtevima korisnika;
- Potrebne resurse;
- Ciljeve organizacije i
- Politiku sistema menadžmenta kvalitetom.

8.6. Menadžment resursima

Menadžment Kompanije u cilju unapređenja i efikasnosti sistema menadžmenta kvalitetom, povećanja zadovoljenja korisnika ispunjavanjem njihovih zahteva obezbeđuje sledeće resurse: dokumente (podatke i informacije), ljudske resurse, infrastrukturu i radnu sredinu. Odgovornost za utvrđivanje zahteva za resurse u cilju stalnog poboljšanja i efektivnosti sistema menadžmenta kvalitetom je na predstavniku rukovodstva za kvalitet i rukovodiocima neposredno odgovornim za procese u okviru sistema menadžmenta kvalitetom. Saopštavanje, preispitivanje i odobravanje zahteva za resurse sprovodi se u okviru aktivnosti preispitivanja koje obavlja rukovodstvo tako da sve mere koje proističu iz preispitivanja podržane su obezbeđenjem resursa potrebnih za njihovo sprovođenje.

Zaposleni koji izvršavaju aktivnosti koje utiču na kvalitet usluga osiguranja kompetentni su na osnovu odgovarajućeg obrazovanja, obuke, stručnosti i iskustva u skladu sa **D01-622-10-01**. Kompanija takođe obezbeđuje potrebnu infrastrukturu koja je usaglašena sa zahtevima za usluge osiguranja, dok su rukovodioci organizacionih jedinica odgovorni za utvrđivanje zahteva za infrastrukturu. Ovo se odnosi i na uslove radne sredine koji takođe moraju biti usaglašeni sa zahtevima za uslugama za osiguranje.

8.7. Realizacija usluge osiguranja

Standardima koji se primenjuju Poslovnikom o kvalitetu u okviru realizacije usluga osiguranja regulisano je da ova oblast obuhvata:

1. Planiranje realizacije usluga osiguranja kao aktivnost koju Kompanija sprovodi tako što planira i razvija procese potrebne za realizaciju usluga osiguranja što se sprovodi u okviru planiranja poslovanja u skladu sa zahtevima za ostale procese sistema menadžmenta kvalitetom. U okviru planiranja realizacije usluga osiguranja Kompanija utvrđuje:

- Ciljeve kapaciteta i zahteve za uslugu osiguranja;
- Procese, dokumenta i resurse potrebne da se realizuju usluge osiguranja;
- Aktivnosti verifikacije, validacije, praćenja, ispitivanja i kontrolisanja usluga, kao i kriterijume za prihvatanje usluge i
- Zapise potrebne da bi se obezbedili dokazi o ispunjenju zahteva za proces realizacije i realizovanu uslugu osiguranja.

2. Procesi koji se odnose na korisnike obuhvataju:

- Utvrđivanje zahteva koji se odnose na usluge osiguranja, što se odnosi na zahteve koje je utvrdio korisnik i zahteve koje je utvrdila Kompanija;
- Preispitivanje zahteva koji se odnose na usluge osiguranja što podrazumeva da Kompanija pre prihvatanja obaveze da pruži uslugu osiguranja korisniku, preispituje zahteve za uslugu osiguranja pri čemu se razmatraju dve kategorije usluga: standardne usluge osiguranja i nestandardne usluge osiguranja;
- Komuniciranje sa korisnicima koje se odnosi na komuniciranje u vezi sa informacijama o usluzi osiguranja, komuniciranje u vezi sa upitima i ugovorima-polisama osiguranja, zatim komuniciranje u vezi sa povratnim informacijam i žalbama;

3. Projektovanje i razvoj koji obuhvataju određena ovlašćenja i odgovornosti i načine vršenja svih aktivnosti u okviru procesa projektovanja i razvoja usluge/proizvoda utvrđeni su u **D01-730-10-01**.

Projektovanje i razvoj obuhvataju sledeće aktivnosti:

- Planiranje projektovanja i razvoja;
- Ulazne elemente projektovanja i razvoja;
- Izlazne elemente projektovanja i razvoja;
- Preispitivanje projektovanja i razvoja;
- Verifikaciju projektovanja i razvoja.
- Validacija projektovanja i razvoja i
- Upravljanje izmenama projektovanja i razvoja.

8.8. Nabavke su sastavni deo ukupnog procesa sistema menadžmenta kvalitetom koje imaju značajan uticaj na efikasnost poslovanja. Ovoj aktivnosti se kao i ostalim aktivnostima posvećuje posebna pžnja jer uvek postoji potreba usaglašavanja nabavljenih proizvoda/usluga sa utvrđenim zahtevima. Ova aktivnost obuhvata sledeće elemente:

- Proces nabavke;
- Informacije o nabavci;
- Verifikacija proizvoda/usluge koja se nabavlja;
- pružanje usluga osiguranja i promotivne aktivnosti i
- Upravljanje uređajima za praćenje i merenje (ova aktivnost se ne primenjuje).

9. Merenje, analize i poboljšanja

Ove aktivnosti su u funkciji sprovođenja, stalnog unapređenja i poboljšanja efektivnosti sistema menadžmenta kvalitetom sa ciljem usaglašenosti usluge osiguranja sa zahtevima korisnika, odgovarajućih zakona i drugih propisa kao i povećanje zadovoljenja korisnika. U tom smislu Kompanija sprovodi sledeće aktivnosti:

- Praćenje i merenje;
- upravljanje neusaglašenom uslugom osiguranja;
- analize podataka i
- stalno poboljšanje.

Kompanija praktikuje da u utvrđenim vremenskim intervalima anketira korisnike u kojoj meri su usluge osiguranja ispunile njihove zahteve a u skladu sa dokumentom **D01-723-10-03** Postupkom rada direkcije za marketing i odnose sa javnošću.

U cilju praćenje sprovođenja sistema menadžmenta kvalitetom Kompanija je formirala i poseban organ, Odbor za kvalitet čiji je rad definisan posebnim pravilnikom. Ovaj pravilnik obuhvata područje primene, odgovornosti i ovlašćenja, veze sa drugim dokumentima, definicije, provere sistema menadžmenta kvalitetom i dokumentaciju.

ZAKLJUČAK

Analiza finansijskih izveštaja služi kao informaciona osnova za donošenje poslovnih odluka. Pored finansijskih izveštaja neophodne su i dodatne analize izražene kroz analizu finansijskih pokazatelja i KASH FLOW analizu, obzirom da javna preduzeća kao i sva druga preduzeća moraju da ocenjuju svoj finansijski položaj i na osnovu toga prilagođavaju svoje buduće poslovanje ka što boljim rezultatima i ostvarenju postavljenih ciljeva. Mora se uzeti u obzir da ograničenja koja postoje u autonomiji odlučivanja menadžmenta takođe predstavljaju i ograničenja za donošenje budućih odluka nezavisno od suštine i interpretacije finansijskih pokazatelja, CASH FLOW analize i z-score modela.

Javna preduzeća u većini slučajeva imaju monopolni položaj na tržištu pa je logično pitanje da li je uopšte tim preduzećima potreban marketing. Međutim, kako se radi o marketing menadžmentu kao i obavezi proizvodnje određenih proizvoda i usluga i ova preduzeća takođe treba da imaju razvijen marketing menadžment posebno sa aspekta marketing mix-a i njegovih elemenata.

Izloženost poslovnim rizicima javnih preduzeća, podjednaka kao i u slučaju svih drugih preduzeća, posebno ako se ima u vidu da zadnjih godina, sve više dominira stav da i ova preduzeća moraju da budu profitabilna. U tom smislu ova preduzeća su izložena i finansijskom i poslovnom riziku. Merenje ovih rizika, vrši se analizom leveridža kojom se dolazi i do merenja kombinovanog rizika.

Savremena razmatranja, kako teorijska tako i u praksi ukazuju da i javna preduzeća treba da ostvaruju profit, efikasno posluju i smanje troškove poslovanja kako bi subvencije iz državnog budžeta bile što manje. Insistira se na uvođenju profesionalnog menadžmenta oslobođenog potpunog političkog pritiska i kontrole. Takođe, privatizacija kao jedna od strukturnih promena, posebno u zemljama u tranziciji nije zaobišla ni javna preduzeća. U Srbiji je izvršena privatizacija javnih preduzeća u oblasti energetike, telekomunikacija itd. Ekonomska kriza i pritisak budžetskog deficita nameće rešenja koja idu u prilog mišljenju da i javna preduzeća treba osloboditi određenih ograničenja kako bi se uz profesionalizaciju menadžmenta smanjio pritisak na finansiranje ovih preduzeća iz budžeta.

Promene koje je donelo razvijeno industrijsko i informatičko društvo nisu zaobišle ni Kompaniju „Dunav osiguranje“ a.d.o. Ove promene su proizvele i stalne promene u organizovanju ove kompanije, tako da ona danas funkcioniše tako što je globalna organizacija podeljena u dva segmenta. Organizacioni oblici su postavljeni tako da se u direkcijama obavljaju poslovi osnovne delatnosti, dok se u organizacionim oblicima funkcijama obavljaju logistički poslovi. Iz ove globalne šeme organizovanja može se jasno videti navedena podela poslova i procesa u kompaniji.

Kompanija „Dunav osiguranje“ a.d.o. je naša najveća kompanija za osiguranje i kao takva se prilagođavala promenama koje su nametale stalna nova rešenja. Stoga je i ova Kompanija uvela standarde poslovanja po standardu SRPS ISO 9001:2008 po kojima danas posluje. Istraživanje sistema menadžmenta kvalitetom u ovoj kompaniji nametnula se kao potreba zbog toga što je veoma značajno da se sagleda ovaj sistem i njegovo funkcionisanje po navedenom standardu jer se na taj način odslikava nastojanje ove kompanije da unapredi svoje poslovanje i da i dalje zadrži leadersku poziciju na domaćem tržištu.

Poslovanje u skladu sa standardom SRPS ISO 9001:2008 uspostavljeno je Pravilnikom o kvalitetu, formiranjem Odbora za kvalitet i drugim dokumentima koji prate osnovni Pravilnik o kvalitetu. Studijsko-istraživački rad Sistem menadžmenta kvalitetom u Kompaniji „Dunav osiguranje“ a.d.o. ima za cilj da prikaže funkcionisanje sistema menadžmenta kvalitetom sa svim potrebnim elementima iz kojih se ovaj sistem može sagledati.

Primena sistema menadžmenta kvalitetom je ovu kompaniju i dalje zadržalo na leaderskoj poziciji na domaćem tržištu, jer su svi segmenti primenjenog standarda formulisani kroz Pravilnik o kvalitetu primenjeni i dali su rezultat izražen kroz tržišnu poziciju. Takođe, primenom ovog sistema, kompanija „Dunav osiguranje“ a.d.o. i dalje razvija svoju poziciju a i sigurnost u poslovanju i pružanju usluga osiguranja.

LITERATURA

1. Adižes I., "Upravljanje promenama", Adizes, Novi Sad, 2005.
2. Aćimović S., „Ekonomski rečnik“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2010.
3. Barać S., Stakić B.,: Osnovi ekonomije, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007.
4. Barjaktarović L.,; "Upravljanje rizikom", Univerzitet Singidunum, Beograd 2013.
5. Bojović P., „Finansijska analiza poslovanja“, Žig, Beograd, 2010
6. Peter Drucker, Management: Tasks, Responsibilities, Practices, New York, Harper i Row, 1973.
7. Đuričin D., Lončar D., „Menadžment pomoću projekta“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009.
8. Heleta M., "Menadžment kvaliteta", Univerzitet Singidunum, Beograd 2008.
9. Heleta M., "Projektovanje menadžment sistema kvaliteta", Univerzitet Singidunum, Beograd 2008.
10. Ivaniš M., Upravljanje finansijama, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007.
11. Ivanišević M., Poslovne finansije, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2009.
12. Ivanović A., „Kvalitet-ključ uspeha“, IR-1/2009.
13. Jovanović P., Investiranje u razvoj javnih preduzeća, Zbornik radova "Položaj i uloga javnih preduzeća u Srbiji", Institut ekonomskih nauka , Beograd 1995.
14. Knežević G., „Analiza finansijskih izveštaja“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.
15. Knežević G., Analiza finansijskih izveštaja, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2012.
16. Kotler P, Keller K. L., „Marketing menadžment“, Data status, Beograd, 2006.
17. Klasens R., „Marketing u finansijskim uslugama“, Udruženje banaka Srbije, Beograd, 2007.
18. Mašić B., "Menadžment", Univerzitet Singidunum, Beograd 2010.
19. Milićević B., „Metodološki pristup oceni finansijskog stanja preduzeća“, Zadužbina Andrejević, Beograd, 2009.
20. Miljević M., Metodologije naučnog rada, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Filozofski fakultet, Pale 2007.
21. Milisavljević M., Javno preduzeće: karakteristike i performanse, Zbornik radova "Položaj i uloga javnih preduzeća u Srbiji", Institut ekonomskih nauka , Beograd 1995.
22. Milosavljević M., „Marketing“, Savremena administracija, Beograd, 2003.

23. Mrkšić D., Žarković N.,:“Upravljanje organizacijama za osiguranje i reosiguranje“, Univerzitet Singidunum, Beograd 2008.
24. Pak J., Jeremić Lj., Barjaktarević L.,: “Osnovi osiguranja“, Univerzitet Singidunum, Beograd 2012.
25. Paunović B., Značaj i osnovne karakteristike javnih preduzeća u savremenim privredama, Zbornik radova “Položaj i uloga javnih preduzeća u Srbiji“, Institut ekonomskih nauka , Beograd 1995.
26. Petrović Z., Računovodstvo, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
27. Popović T., Šta je javni interes u savremenom javnom preduzeću (uloga i organizacija javnih preduzeća u bitno izmenjenom međunarodnom razvojnom i tržišnom okruženju, Zbornik radova “Položaj i uloga javnih preduzeća u Srbiji“, Institut ekonomskih nauka , Beograd 1995.
28. Rabrenović M., Elementi strateškog menadžmenta u javnim preduzećima, Zbornik radova “Položaj i uloga javnih preduzeća u Srbiji“, Institut ekonomskih nauka , Beograd 1995.
29. Radovanović Ž., Aktiviranje unutrašnjih rezervi u korišćenju raspoloživih resursa u javnim preduzećima, Zbornik radova “Položaj i uloga javnih preduzeća u Srbiji“, Institut ekonomskih nauka , Beograd 1995.
30. Ranković J.,Upravljanje finansijama preduzeća, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd, 1998.
31. Stakić B., Barać S.,: Javne finansije, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
32. Stanić L., Glavaš J.,: “Uloga i značenje menadžmenta u osiguranju“, *Ekonomski vjesnik*, Br..2/2013.
33. Stanišić M.,:Metodologija revizije, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009
34. Stanišić M.,: Revizija, Univerzitet Sngidunum, Beograd, 2009.
35. Stiglic E. Joseph, “Ekonomija javnog sektora“, Prevod, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, 2007.
36. Žeger K., Mamić Sačer I., Sever S., Žager L., „Analiza finansijskih izveštaja“, Zagreb, 2008.
37. Vučenović V., Struktura i organizacija javnih preduzeća, Zbornik radova “Položaj i uloga javnih preduzeća u Srbiji“, Institut ekonomskih nauka , Beograd 1995.

PROPISI I STANDARDI

- 33. Službeni list Kompanije br. 18/13, 19/13, 23/13, 26/13, 27/13, 31/13, 32/13, 33/13, 34/13, 03/14 i 10/14.
- 34. Zakon o privrednim društvima, "Službeni glasnik RS", br. 36/2011 i 99/2011.
- 35. Zakon o javnim preduzećima, "Sl. glasnik RS", br. 119/2012, 116/2013, i 44/2014.
- 36. Zakon o računovodstvu i reviziji, "Sl. glasnik RS", br. 46/06 i 111/09 i 99/11.
- 37. Zakon o tržištu hartija od vrednosti i drugih finansijskih instrumenata, "Sl. glasnik RS", br. 47/2006.
- 38 SRPS ISO 9001:2008
- 39. IASC, MRS-Okvir za pripremanje i prikazivanje finansijskih izveštaja, par. 70a.
- 40. IASC, MRS-Okvir za pripremanje i prikazivanje finansijskih izveštaja, par. 78a.
- 41. Internet stranica: www.gmbusiness.biz poseta 03.09.2014.g.