

**UNIVERZITET SINGIDUNUM**  
**Departman za posleddiplomske studije**

**Master studijski program**  
**MARKETING I TRGOVINA**



## **MASTER RAD**

### **ODNOSI SA JAVNOŠĆU U DRŽAVNOJ UPRAVI NA PRIMERU AGENCIJE ZA PRIVREDNE REGISTRE**

Mentor: prof. dr Milorad Miljković

Kandidat: Ljubica Bila

Broj indeksa: 415451/2013

Beograd, oktobar 2014. godine

## S A D R Ź A J :

|                                                                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Uvod.....                                                                                                                     | 5  |
| METODOLOGIJA ISTRAŽIVAČKOG RADA .....                                                                                         | 8  |
| 1. Predmet istraživanja .....                                                                                                 | 8  |
| 2. Ciljevi istraživanja.....                                                                                                  | 8  |
| 2.1. Naučni cilj istraživanja.....                                                                                            | 8  |
| 2.2. Društveni cilj istraživanja.....                                                                                         | 9  |
| 3. Istraživačke hipoteze .....                                                                                                | 9  |
| 3.1.Generalna hipoteza .....                                                                                                  | 9  |
| 3.2.Posebne hipoteze .....                                                                                                    | 9  |
| 3.2.1. Prva posebna hipoteza .....                                                                                            | 9  |
| 3.2.2. Druga posebna hipoteza .....                                                                                           | 9  |
| 3.2.3. Treća posebna hipoteza .....                                                                                           | 9  |
| 3.2.4. Četvrta posebna hipoteza.....                                                                                          | 10 |
| 4. Metode istraživanja .....                                                                                                  | 10 |
| 5. Struktura istraživačkog rada .....                                                                                         | 11 |
| 1. AGENCIJA ZA PRIVREDNE REGISTRE.....                                                                                        | 12 |
| 1.1. Vođenje registara.....                                                                                                   | 12 |
| 1.2.Organizaciona struktura .....                                                                                             | 13 |
| 2. AGENCIJA ZA PRIVREDNE REGISTRE U ODNOSU NA EVROPSKE PRIVREDNE REGISTRE                                                     | 15 |
| 2.1. Saradnja Agencije za privredne registre sa evropskim udruženjima nadležnim za registraciju<br>privrednih subjekata ..... | 15 |
| 2.1.1. Forum evropskih privrednih registara (European Commerce Registers Forum - ECRF )....                                   | 15 |
| 2.1.2. Evropski privredni registar (EBR).....                                                                                 | 16 |
| 2.2. Evropski privredni registri.....                                                                                         | 20 |

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.2.1. Italijanski privredni registar .....                                      | 20 |
| 2.2.1.1. Korisnici usluga Italijanskog privrednog registra .....                 | 25 |
| 2.2.2. Norveški registracioni centar ( Brønnøysund Register Centre - BRC ) ..... | 26 |
| 2.2.1.1. Registratori .....                                                      | 27 |
| 2.2.1.2. Altin.....                                                              | 30 |
| 2.2.1.3. Koordinacione aktivnosti.....                                           | 32 |
| 2.2.1.4. BRC – najbolji korisnički servis.....                                   | 33 |
| 2.2.3. Švedska kancelarija za registraciju preduzeća ( Bolagsverket ).....       | 34 |
| 2.2.3.1. Poslovna struktura – vrste registara.....                               | 34 |
| 2.2.3.2. Elektronski servis .....                                                | 36 |
| 2.2.3.3. Vreme obrade podataka ( Processing time ).....                          | 37 |
| 3. KREIRANJE ODNOSA SA KORISNICIMA U AGENCIJI ZA PRIVREDNE REGISTRE .....        | 39 |
| 3.1. Kvalitet usluga i zadovoljstvo korisnika usluga .....                       | 39 |
| 3.2. Rizici u interakciji javnih servisa sa korisnicima .....                    | 45 |
| 3.3. Vrste usluga koje Agencija pruža korisnicima .....                          | 47 |
| 3.3.1. Dostavljanje podataka bez naknade posebnim korisnicima .....              | 47 |
| 3.3.2. Dostavljanje podataka uz naknadu .....                                    | 48 |
| 3.4. Odnos Agencije sa korisnicima usluga.....                                   | 49 |
| 3.5. Pregled podataka o pruženim uslugama .....                                  | 49 |
| 4. ANALIZA ODNOSA SA JAVNOŠĆU U AGENCIJI ZA PRIVREDNE REGISTRE .....             | 53 |
| 4.1. Pojam odnosa sa javnošću .....                                              | 53 |
| 4.1.1. Ciljne javnosti – interna i eksterna javnost.....                         | 54 |
| 4.1.2. Cilj odnosa sa javnošću i kanali komuniciranja .....                      | 55 |
| 4.1.3. Odnosi sa javnošću i njemu srodne discipline.....                         | 56 |
| 4.2. Odnosi sa javnošću u državnoj upravi Republike Srbije.....                  | 57 |
| 4.2.1. Karakteristike PR stručnjaka.....                                         | 59 |

|                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.2.2. Ciljevi odeljenja za odnose sa javnošću u javnoj upravi RS i njegovi najveći problemi ..... | 61 |
| 4.2.3. Krizne situacije u odnosima sa javnošću .....                                               | 62 |
| 4.3. Služba za odnose sa javnošću Agencije za privredne registre.....                              | 64 |
| 4.4. Interni i eksterni kanali komuniciranja .....                                                 | 65 |
| 4.4.1 Interna ciljna javnost .....                                                                 | 65 |
| 4.4.2. Interni kanali komuniciranja u APR-u .....                                                  | 66 |
| 4.4.3. Eksterna ciljna javnost APR-a.....                                                          | 69 |
| 4.4.3.1. Mediji .....                                                                              | 69 |
| 4.4.3.2. Državne institucije.....                                                                  | 70 |
| 4.4.3.3. Međunarodne organizacije .....                                                            | 71 |
| 4.4.4. Kanali komuniciranja sa eksternom javnošću .....                                            | 72 |
| 4.4.4.1. Finansijski izveštaji – Međunarodni računovodstveni standardi.....                        | 75 |
| 4.4.4.2. Usmeni kanali komuniciranja.....                                                          | 79 |
| 4.5. Problemi funkcionisanja službe za odnose sa javnošću .....                                    | 80 |
| Zaključak .....                                                                                    | 85 |
| Literatura .....                                                                                   | 88 |

## Uvod

Osnovni cilj master rada jeste analiza odnosa sa javnošću u okviru Agencije za privredne registre. Kao što ćemo videti u nastavku, odnosi sa javnošću su prilično širok pojam i postoji više načina njihovog definisanja. Za početak važno je spomenuti da su se kroz vekove, metode i tehnike odnosa sa javnošću upotrebljavale u različitim formama, kroz propagandu, javne govore, knjige i plakate. Kod definisanja PR-a možemo reći da odnosi s javnošću predstavljaju “funkciju upravljanja, čiji je zadatak da uspostavlja i neguje uzajamno dobrobitne veze između jedne organizacije i javnosti koje je okružuju i od kojih zavisi uspeh ili neuspeh pomenute organizacije.”<sup>1</sup> Državama utemeljivačima odnosa sa javnošću smatraju se Velika Britanija i SAD, iste države uzimaju se i savremenim vodećim silama u ovoj disciplini.

Kao što smo rekli, tema rada počiva na analizi odnosa sa javnošću u državnoj upravi Republike Srbije. Opšte je poznato da javna upravu u Srbiji trpi niz problema i nedostataka te da je njena reforma neophodna. Kada je reč o odnosima sa javnošću u javnoj upravi nju karakteriše takođe veliki broj problema. Odnosi sa javnošću tu su prilično slabo razvijeni, posebno ako se uzme u obzir deficit po pitanju stručnog kadra za odnose sa javnošću. U skladu sa tim, opšta hipoteza od koje ćemo poći u radu i koju ćemo nastojati da dokažemo, polazi od stanovišta da odeljenje za PR u državnim institucijama, u našem slučaju Agencije za privredne registre, poseduje niz nedostataka i problema čiji se uzroci nalaze u odsustvu šire društvene svesti o važnosti postojanja jednog ovakvog odeljenja u slopu državne uprave kao i značaju koje to odeljenje može da ima u komunikaciji sa ciljnim javnostima.

Koje su aktivnosti i problemi službe za PR u okviru Agencije za privredne registre? Da li je krucijalan problem službe za PR u APR-u nepostojanje stručnog kadra za odnose sa javnošću? Kakvi su interni komunikacijski odnosi u Agenciji? Koji su mehanizmi i nosioci internih i eksternih komunikacija unutar Agencije? Ovo su samo neka od pitanja na koja ćemo nastojati da odgovorimo u predstojećem radu.

---

<sup>1</sup><http://aleksisdimy.blog.rs/blog/aleksisdimy/generalna/2011/08/03/definisanje-odnosa-s-javnoscju>;Preuzeto: 1.4.2014.

Pored analize odnosa sa javnošću u okviru Agencije za privredne registre, u radu će biti prikazana i analiza evropskih privrednih registara. Cilj je da se kroz analizu evropskih privrednih registara, u našem slučaju Italije, Norveške i Švedske, predstavte sličnosti i razlike APR-a u odnosu na registre ovih razvijenih država. Iz tog razloga u radu će detaljno biti predstavljeno funkcionisanje poslovnih registara ove tri evropske države kroz čiju analizu ćemo detaljnije moći da vidimo nedostatke koje Agencija za privredne registre ima i koje su to oblasti na čijem reformisanju APR mora da radi. Reforme unutar APR su preko potrebne na šta dosta upućuje činjenica stepena razvijenosti evropskih agencija za privredne registre. Poređenje privrednih registara evropskih država, Švedske, Norveške i Italije, s jedne strane, i APR-a s druge, jasno ukazuje na neminovnost tih reformi.

Osnovna svrha delovanja APR-a jeste zadovoljenje usluga korisnika. Pružanje što boljeg nivoa usluga i zadovoljni korisnici predstavljaju primarni cilj delovanja svake registracione agencije pa tako i APR-a. Međutim, treba naglasiti da je APR u svojoj reformi registracionog procesa nailazio na mnogobrojne teškoće, tri su glavne:

- neusaglašeni zakoni i drugi propisi u okruženju ili njihovo nesprovođenje; Rezerve prema regulativi i praksi iz Evropske unije;
- Svesni i nesvesni otpori reformama – odbrana monopola, nedozrela svest o potrebi reformi;
- Nedostatak resursa za sprovođenje reformi u praksi – pre svega stručnih kadrova, znanja i opreme.<sup>2</sup>

Struktura master rada pod nazivom „Odnosi sa javnošću u državnoj upravi na primeru Agencije za privredne registre” sastoji se, pored metodološkog dela rada, iz četiri dela koncipiranih na sledeći način:

U okviru **prve celine** prikazaćemo funkcionisanje agencije za privredne registre kao i njenu organizacionu strukturu.

---

<sup>2</sup>Agencija za privredne registre kao začetnik elektronske uprave, <http://www.apr.gov.rs>; Preuzeto:1.7.2014.

**Drugi deo rada** posvećen je analizi APR-a u odnosu na evropske privredne registre. Tu ćemo videti način funkcionisanja evropskih udruženja nadležnih za registraciju privrednih subjekata. Posebna pažnja biće posvećena istorijskom periodu razvoja Evropskog privrednog registra. Od privrednih registara evropskih država pažnju ćemo posvetiti analizi poslovnih registara Italije, Norveške i Švedske. Kroz analizu poslovanja ovih registara jasno ćemo uočiti probleme Agencije za privredne registre i one delove poslovanje koje Agencija mora tek da razvija.

U **trećem delu rada** pažnja će biti posvećena kreiranju odnosa sa korisnicima u Agenciji za privredne registre. Ovde ćemo videti koje vrste usluga Agencija pruža korisnicima. Detaljnije ćemo analizirati dostavljanje podataka bez naknade posebnim korisnicima kao i dostavljanje podataka uz naknadu. Takođe, videćemo kakav odnos ima Agencija sa korisnicima usluga. Na kraju, u okviru ovog dela, predstavimo pregled podataka o pruženim uslugama Agencije za 2013. godinu.

**Poslednji, četvrti segment rada** posvećen je analizi odnosa sa javnošću u Agenciji za privredne registre. Ovde ćemo uopšteno govoriti o pojmu odnosa sa javnošću kao i o samom značenju PR-a i njemu srodnim disciplinama. Takođe, upoznaćemo se i sa pojmom ciljnih javnosti – interne i eksterne javnosti kao i sa osnovnim kanalima komuniciranja. Videćemo koje osobine treba da poseduje jedan PR stručnjak kao i osnovne probleme koje karakterišu službu za PR u državnoj upravi. Kako bih smo se bolje upoznali sa službom za PR u okviru države detaljnije ćemo razmotriti sam pojam javne uprave. U okviru ovog segmenta rada upoznaćemo se i sa internom i eksternom javnošću Agencije kao i sa njihovim kanalima komuniciranja. Videćemo koji su glavni problemi u funkcionisanju službe za PR Agencije. Nastojaćemo da dokažemo da je jedan od ključnih problema službe nepostojanje adekvatnog kadra koji bi rukovodio službom. Takođe, opisaćemo interne odnose u Agenciji i samu organizacionu šemu. Deo kojem ćemo posvetiti posebnu pažnju predstavljaće interni i eksterni kanali komuniciranja Agencije.

## METODOLOGIJA ISTRAŽIVAČKOG RADA

### 1. Predmet istraživanja

Osnovni predmet istraživanja predstojećeg master rada jeste analiza odnosa sa javnošću tačnije Odeljenja za PR u okviru Agencije za privredne registre osnovane 2004. godine. Upravljanje komunikacijama, odnosima među zaposlenima i sa okruženjem predstavlja bitan segment uspešnog delovanja jedne organizacije bez obzira da li je reč o državnoj ili privatnoj. U državnoj i javnoj upravi Srbije odeljenja za odnose sa javnošću i njihove aktivnosti još uvek su u fazi formiranja te je njihovo poređenje sa Službama za PR na evropskom nivou gotovo nemoguće. Nedostatak posebne strategije komuniciranja koja bi se odnosila na internu i eksternu javnost, mali broj stručnog kadra za PR u državnoj upravi, samo su neki od problema koji karakterišu službe za PR u okviru državne uprave.

Pored uopštenog sagledavanja problema komuniciranja u javnoj upravi, centralni fokus rada predstavljaće prikaz odnosa sa javnošću u okviru Agencije za privredne registre, tačnije način kako su organizovani odnosi s javnošću, interna i eksterna komunikacija kao i ciljevi i mehanizmi komunikacije. Da li i u kojoj meri će najavljena reforma državne uprave Srbije uticati na poboljšanje funkcionisanja odeljenja za odnose sa javnošću i njihovog efikasnog delovanja? U kojoj meri nedostatak stručnog kadra za PR, u našem slučaju Agencije za privredne registre, utiče na loše funkcionisanje službi za odnose sa javnošću? Ovo su samo neka od pitanja koja će predstavljati okosnicu analize predstojećeg rada i čije odgovore ćemo nastojati da pronađemo u nastavku.

### 2. Ciljevi istraživanja

#### 2.1. Naučni cilj istraživanja

Naučni cilj ovog istraživanja jeste analiza i opis funkcionisanja odnosa sa javnošću u okviru državne uprave Republike Srbije na primeru Agencije za privredne registre. Ovde ćemo pokušati da sagledamo osnovne probleme sa kojima se odeljenje za PR suočava ali i da pronađemo metode posredstvom kojih ova služba može efikasnije delovati. U dosadašnjoj praksi mali je broj naučnih radova napisanih u Srbiji koji se isključivo bave analizom odnosa sa javnošću u javnoj upravi Srbije te stoga smatram da je od izrazitog značaja bavljenje ovom temom.

## **2.2. Društveni cilj istraživanja**

Kada je reč o društvenom cilju istraživanja ovim radom nastojaćemo da upoznamo širu javnost o problemima koji prate odnose sa javnošću u državnoj upravi posebno uzimajući u obzir interni PR tačnije odnose među zaposlenima u Agenciji za privredne registre. Mala zainteresovanost sveukupne društvene javnosti u Srbiji za funkcionisanje, način delovanja i probleme odnosa sa javnošću u javnoj upravi doprineli su opredeljenju za ovu temu.

## **3. Istraživačke hipoteze**

### **3.1. Generalna hipoteza**

Odeljenje za Odnose s javnošću u državnim institucijama Republike Srbije, u našem slučaju Agencije za privredne registre, poseduje niz nedostataka i problema čiji se uzroci nalaze u odsustvu šire društvene svesti o važnosti postojanja jednog ovakvog odeljenja kao i značaju koje isto može da ima u komunikaciji sa ciljnim javnostima.

### **3.2. Posebne hipoteze**

#### **3.2.1. Prva posebna hipoteza**

Službi za Odnose s javnošću Agencije za privredne registre daje se mali značaj što ujedno predstavlja osnovni izrok slabih internih i eksternih komunikacijskih odnosa u okviru Agencije. Interni odnosi s javnošću tj. interna javnost – zaposleni i njihovi međusobni odnosi, prilično su zapostavljeni.

#### **3.2.2. Druga posebna hipoteza**

Nedostatak posebne strategije komuniciranja sa svakom od ciljnih javnosti (zaposleni i okruženje) predstavlja jedan od glavnih problema funkcionisanja službe za odnose s javnošću u Agenciji ali i šire.

#### **3.2.3. Treća posebna hipoteza**

Aktivnosti službe za odnose s javnošću Agencije za privredne registre nisu razvijene u onoj

meri koje su karakteristične za evropske privredne registre. Službe za odnose s javnošću u okviru državnih institucija RS trebalo bi više da se ugledaju na primere funkcionisanja odeljenja za PR evropskih država.

#### 3.2.4. Četvrta posebna hipoteza

Nedostatak stručnog kadra za odnose s javnošću u državnoj upravi Republike Srbije te samim tim i u Agenciji za privredne registre predstavlja jedan od glavnih uzroka lošeg funkcionisanja službe za odnose s javnošću.

### 4. Metode istraživanja

Od analitičkih osnovnih metoda u radu će biti korišćene metoda analize i deduktivna metoda dok će od opšte-naučnih metoda biti upotrebljena komparativna metoda. Kada govorimo o metodi analize i njegovom predmetu tu se radi o jednoj složenoj celini koja ne može imati manje od dva dela koja su međusobno povezana i koja su u međusobnim odnosima. Zapravo, analiza je rastavljanje predmeta istraživanja na njegove sastavne delove, odnosno na činioce strukture, funkcija, veza i odnosa na određenom prostoru u određenom vremenu.<sup>3</sup> Pored metode analize u radu će posebno biti korišćena deduktivna metoda koja počiva na deduktivnom načinu razmišljanja gde se polazeći od opštih saznanja dolazi do saznanja o posebnom i pojedinačnom. Pored analitičkih u radu će biti korišćena i jedna opšte-naučna metoda, komparativna metoda. Reč je o metodi koja ima za predmet istraživanja, identičnosti, sličnosti i razlike pojava i procesa. Ovom metodom će biti prikazane sličnosti i razlike između odnosa sa javnošću i drugih termina koji se često mešaju i pogrešno poistovećuju sa njime.

Tehnike prikupljanja podataka vršiće se metodama analize sadržaja dokumenata, na primarnom i sekundarnom nivou na primeru naučnih radova i studija inostranih i domaćih koje se bave odnosima sa javnošću. Pri proučavanju teme „Odnosi sa javnošću u državnoj upravi na primeru Agencije za privredne registre“, biće korišćena, pored stručne literature, i radna dokumentacija Agencije, koja će predstavljati jedan od bitnih izvora istraživanja.

---

<sup>3</sup> Miljević I. Milan, (2007), *Metodologija naučnog rada*, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Pale, str. 120

## 5. Struktura istraživačkog rada

Kada je reč o strukturi master rada treba reći da ona pored uvoda i zaključka sadrži dve celine. U okviru prve celine biće razmatran pojam odnosa sa javnošću u državnoj upravi tačnije na primeru Agencije za privredne registre. U okviru prvog dela prve celine biće reči o samom pojmu odnosa sa javnošću kao i o aktivnostima same službe sa odnose sa javnošću i njenim ciljevima. Ukratko će biti predstavljeno poređenje odnosa sa javnošću i njemu srodnih oblasti. Takođe, biće razmatrani nedostaci i problemi koji prate odeljenja za PR dok će značajna pažnja biti posvećena internom i eksternom nivou odnosa sa javnošću ali i kriznim situacijama. Poseban predmet razmatranja ovog dela biće problem nepostojanja stručnog kadra za odnose sa javnošću.

Kod drugog dela prve celine rada upoznaćemo se i sa delovanjem same Agencije za privredne registre tačnije analiziraćemo odnose sa javnošću u okviru same Agencije. Ovde će biti reči o internoj i eksternoj komunikaciji kao i mehanizmima i nosiocima tih komunikacija. Takođe, posebna pažnja biće posvećena kriznim situacijama.

Treći deo prve celine rada govori o strategijama komuniciranja sa svakom od ciljnih javnosti bez obzira da li je reč o internoj ili eksternoj. Posebna pažnja biće posvećena internet strategiji.

U okviru druge celine rada izvršiće se poređenje Agencije za privredne registre sa evropskim privrednim registrima. Tu ćemo se za početak upoznati sa načinima delovanja evropskih agencija da bih smo kasnije lakše razumeli probleme sa kojima se suočava APR. Praveći paralelu između domaće i inostranih Agencija pokušaćemo da lakše uočimo nedostatake Agencije te samim tim predložimo rešenja za njeno bolje funkcinisanje.

## 1. AGENCIJA ZA PRIVREDNE REGISTRE

Agencija za privredne registre osnovana je 2004. godine Zakonom o Agenciji za privredne registre.<sup>4</sup> Sedište Agencije nalazi se u Beogradu dok se organizacione jedinice nalaze širom Republike Srbije. Važno je naglasiti da je osnivanjem Agencije izvršeno usklađivanje zakonodavstva prema evropskim standardima. Prva evropska direktiva nalaže da svaka zemlja članica formira centralni registar, privredni registar ili registar privrednih subjekata. Takođe, preporuke EU nalažu da registracija privrednih subjekata postane administrativna funkcija a ne način pravne kontrole nad privatnim sektorom.<sup>5</sup> Dakle, ovde možemo da kažemo da jedan od glavnih razloga osnivanja Agencije u Srbiji jeste uticaj Evropske unije odnosno težnja ka usklađivanju domaćeg zakonodavstva sa evropskim.

Kada je reč o poslovima koji se nalaze u njenoj nadležnosti, Agencija vodi utvrđene registre kao jedinstvene centralizovane elektronske baze podataka. Reč je o sledećim registrima: registar privrednih subjekata, registar javnih glasila, registar udruženja, registar stranih udruženja, registar turizma, registar komora, registar zadužbina i fondacija, registar sudskih zabrana kao i niz drugih registara utvrđenih zakonom.

### 1.1. Vođenje registara

Prema članu 10a Zakona o APR-u Agencija vodi registre preko registratora koji su nezavisni u svom radu. Registrator se imenuje na period od četiri godine i može biti ponovo imenovan. Upravni odbor Agencije imenuje i razrešava registratora.

U odnosu na registar koji vodi, registrator ima ovlašćenja i obaveze (član 106, Zakona o Agenciji za privredne registre) da:

- se stara o zakonitom, sistematičnom i ažurnom vođenju registra;
- bliže određuje način vođenja registra;
- donosi odluke o upisu u registar;

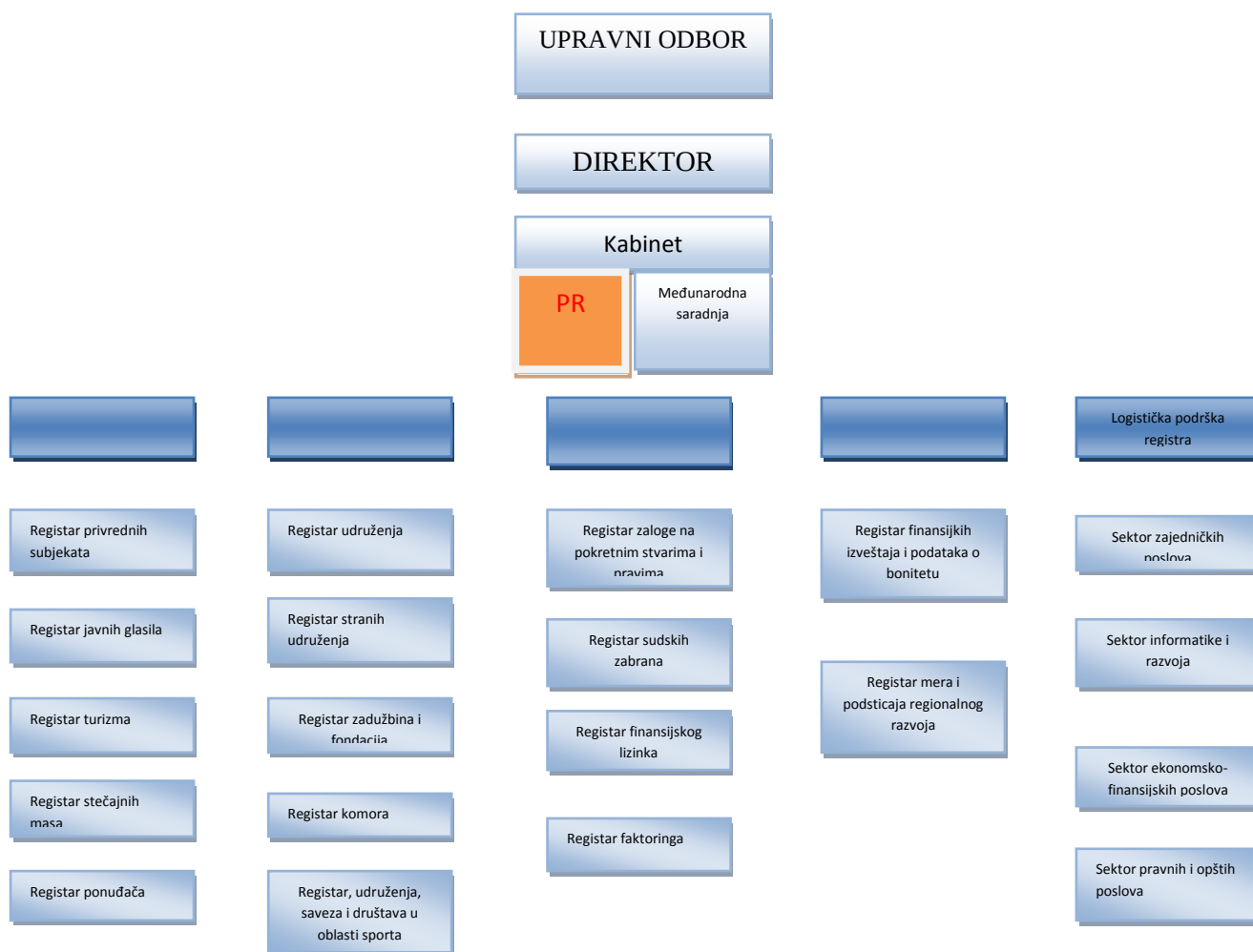
<sup>4</sup> Zakon o Agenciji za privredne registre, Službeni glasnik, br.55/2004, 111/2009 i 99/2011,

<sup>5</sup> <http://www.apr.gov.rs>, Preuzeto: 12.4.2014.

- propisuje standardne obrazce registracionih prijava i zahteva u postupku vođenja registra;
- preduzima druge radnje neophodne za nesmetano i pravilno funkcionisanje registra u skladu sa zakonom.

## 1.2. Organizaciona struktura

Upravni odbor i direktor predstavljaju organe Agencije za privredne registre. Upravni odbor ima predsednika i četiri člana koje imenuje i razrešava vlada Srbije na predlog ministarstva nadležnog za poslove privrede. Predsednik i članovi upravnog odbora imenuju se na četiri godine. Kada je reč o direktoru Agencije, njega imenuje i razrešava Vlada na predlog Upravnog odbora. Direktor se imenuje na period od pet godina i on može biti ponovo izabran na tu funkciju.





Slika 1: Organizaciona struktura Agencije za privredne registre; Izvor: <http://www.apr.gov.rs>, Preuzeto: 12.4.2014.

## 2. AGENCIJA ZA PRIVREDNE REGISTRE U ODNOSU NA EVROPSKE PRIVREDNE REGISTRE

### 2.1. Saradnja Agencije za privredne registre sa evropskim udruženjima nadležnim za registraciju privrednih subjekata

U sledećoj celini rada govorićemo o odnosu APR-a sa evropskim strukovnim udruženjima. Tačnije, videćemo koje mesto zauzima srpska agencija za privredne registre u ovim evropskim organizacijama. Kako bih smo bolje uočili razlike između APR i evropskih udruženja neophodno je da se za početak bolje upoznamo sa funkcionisanjem evropskih udruženja kao što su Forum evropskih registara (ECRF) i Evropski privredni registar (EBR). Kasnije, veću pažnju posvetićemo analizi registara Italije, Švedske i Norveške.

#### 2.1.1. Forum evropskih privrednih registara (European Commerce Registers Forum - ECRF)

Prva inicijativa za uspostavljanje šireg kontakta i dublje saradnje među evropskim privrednim registrima potekla je od Registra preduzeća iz Letonije koji je zaslužan za održavanje Prve godišnje konferencije privrednih registara Evrope. Ovu Konferenciju je pratilo održavanje Druge godišnje konferencije privrednih registara Evrope 1999. godine održane u Švedskoj. “Delegati iz 21 evropske zemlje prisustvovali su konferenciji i predložili su saradnju u istraživanju zajedničkih problema, razmeni ideja i ekspertize.”<sup>6</sup> U to vreme rodila se ideja o osnivanju jednog formalizovanog mehanizma za saradnju među registrima. Na taj način je došlo do pripreme predloga za osnivanje jedne takve institucije koji su predstavljeni na Trećoj godišnjoj konferenciji u Kardifu 2000. godine.



Slika 2: Forum evropskih privrednih registara; <http://www.ecrforum.org/about-ecrf/>; Preuzeto: 26.6.2014.

<sup>6</sup> <http://www.ecrforum.org/about-ecrf/>; Preuzeto: 26.6.2014.

Tako je Organizacija evropskih privrednih registara (ECRF) osnovana 2000. godine u Kardifu, Velikoj Britaniji. Prve godine osnivanja Upravni odbor Organizacije činili su privredni registri iz Italije, Britanije, Norveške i Švedske. Osnovni cilj formiranja Foruma ili organizacije evropskih registara bilo je poboljšanje usluga privrednih registara.

Danas, Forum evropskih privrednih registara broji 30 zvaničnih institucija nadležnih za registraciju privrednih subjekata u preko dvadeset evropskih zemalja: Austrija, Češka, Danska, Estonija, Finska, Francuska, Nemačka, Letonija, Litvanija, Luksemburg, Makedonija, Crna Gora, Norveška, Španija, Švedska, Švajcarska, Velika Britanija, Mađarska, i mnoge druge.

U osnovne ciljeve Foruma spadaju:

1. Formiranje povoljnog poslovnog okruženja za otpočinjanje i razvoj biznisa, posebno za razvoj preduzeća;
2. Priprema pridruženih zemalja Centralne i Istočne Evrope za integraciju u unutrašnje tržište Evropske unije;
3. Stvaranje otvorenog i transparentnog okruženja za poslovanje širom Evrope;
4. Pojednostavljivanje regulative kako bi se smanjile administrativne prepreke za poslovanje.<sup>7</sup>

Agencija za privredne registre Srbije predsedavala je Forumom evropskih privrednih registara 2008. godine kada je ujedno bila i domaćin dve ECRF konferencije:

- III XBRL Konferencije (Beograd, 18. januar 2008)
- XI Godišnje zasedanje Generalne skupštine (Beograd, jun 2008.)

Od juna 2008. do juna 2009. godine Agencija je bila potpredsedavajući ECRF Registar.

### **2.1.2. Evropski privredni registar (EBR)**

Evropski privredni registar predstavlja mrežu nacionalnih privrednih registara iz 28 evropskih država. Reč je o registru koji omogućava lak pristup evropskoj mreži odnosno pružanje online usluga tj. informacija iz nacionalnih registara bilo koje države članice Evropskog privrednog registra.

Sporazum o deljenju informacija Evropskog privrednog registra predstavlja osnovu saradnje između Nacionalnih privrednih registara. Registri u zemljama članicama mogu da

---

<sup>7</sup> <http://www.ecrforum.org/about-ecrf/>; Preuzeto:26.6.2014.

omoguće pristup skladištenim informacijama tj. elektronskoj bazi podataka u svojim privrednim registrima. Podaci iz cele Evrope su dostupni preko Evropskog privrednog registra tačnije njegovih standardnih izveštaja. Distributeri informacija koriste softver obezbeđen od strane EBR-a u skladu sa dogovorenim tehničkim uslovima.



Slika 3: Evropski privredni registar; <http://www.ebr.org/section/2/index.html>; Preuzeto: 26.6.2014.

Četnaest članica EBR-a takođe su članice Evropske ekonomske intresne grupacije koja je registrovana u Belgiji. Reč je o sledećim državama: Austrija, Danska, Francuska, Nemačka, Gibraltar, Grčka, Italija, Letonija, Luksemburg, Malta, Holandija, Norveška, Španija i Švedska. Evropska ekonomska intresna grupa upravlja mrežom odnosa i aktivnostima između informacionih distributera, tehničkih partnera i nacionalnih registara u okviru EBR članica. Generalna skupština se održava dva puta godišnje a odbor od 5 menadžera je odgovoran za opšte upravljanje. Trenutni članovi EBR EEIG odbora su iz Norveške, Velike Britanije, Holandije, Luksemburga i Džersija.

EBR je počeo kao vid tehničke saradnje između poslovnih registara 1992. godine. Poreklo nastanka Evropskog privrednog registra može se pronaći i u odredbama Direktive – First Company Law Directive, koja definiše obaveznu listu informacija koje svaka država mora da ima ukoliko želi da registruje privredne subjekte.<sup>8</sup>

Godine 1992. Francuska, Italija, Danska i Britanija učestovale su u projektu Evropske komisije čiji je cilj bio da se omogući brz i lak pristup barem osnovnom setu zvaničnih podataka kompanija koje se nalaze u privrednim registrima država.

Prvi projekat je finansiran 1994. godine od strane Evropskog sistemskog projekta - European Nervous System Programme. Ovaj pilot projekat je pokazao izvodljivost internet veze između registara. Između 1996. i 1998. došlo je do finansiranja drugog projekta koji je predstavljao u

<sup>8</sup> <http://www.ebr.org/section/68/index.html>; Preuzeto: 26.6.2014.

stvari drugu fazu razvoja Evropskog privrednog registra. Na kraju ovog drugog projekta bilo je moguće da se pokrene prvi servis na tržištu koji je omogućio pristup registrima 12 zemalja među kojima su Austrija, Belgija, Finska, Francuska, Nemačka, Grčka, Italija, Norveška, Španija i Britanija. Te države imale su sklopljen poseban sporazum sa Evropskim privrednim registrom.

U periodu između 2001 - 2003 realizovan je treći projekat (Evropski privredni registar – Otvorena mreža ) koji je finansiran od strane IST programa. Obim projekta je unapređenje IT platforme kako bi se olakšala integracija novih članova i stvorio zajednički korisnički interfejs koji bi pomogao pokretanju servisa na tržištu. Prelazak sa stare na novu platformu i pokretanje novog EBR servera tokom leta 2004. godine sa 14 provajdera među kojima su Švedska, Austrija, Belgija, Francuska, Nemačka, Finska, Grčka, Letonija, Litvanija i Španija.<sup>9</sup> Saradnja između registara učesnica bila je zasnovana na Sporazumu o deljenju informacija (Information Sharing Agreement) u okviru kojeg su se potpisnice sporazuma obavezale da će jedna drugoj dati pristanak na pristup informacijama iz svojih privrednih registara. Postepeno dolazilo je do priključivanja drugih država.

Godine 1998. EBR je u pravnom smislu postao Evropska ekonomska grupacija. Godine 2003. usvajanjem amandmana na direktivu - First Company Law Directive, promovisano je buduće korišćenje Evropskog privrednog registra i od tada postoji obaveza za države članice da uspostave elektronski privredni registar do 2007. godine.

Tokom perioda 2008-2012 članstvo se popelo na 26 država. Dvadeset od dvadeset šest organizacija su iz država članica Evropske unije.<sup>10</sup> EBR je preuzeo vođstvo u oblasti povezivanja poslovnih registara i ima za cilj da ponudi dodatne usluge. Nova platforma je dizajnirana u okviru projekta BRITE (Business Registers Interoperability Throughout Europe) za integraciju usluga kao što su prenos sedišta privrednog subjekta iz jedne države u drugu i brže otkrivanje podataka.

EBR služba pruža korisnicima konstantne usluge za pristup bazama podataka privrednih registara. EBR se koristi za preuzimanje zvaničnih podataka preko 20 miliona kompanija širom Evrope sa jednim korisničkim nalogom. EBR trenutno nudi pet standardnih on line proizvoda. Ti proizvodi predstavljaju informacije o evropskim kompanijama, u standardizovanom formatu i na

<sup>9</sup> <http://www.ebr.org/section/68/index.html>; Preuzeto:26.6.2014.

<sup>10</sup> Isto.

različitim jezicima. Dodatne informacije takođe su dostupne iz različitih zemalja i predstavljaju širi spektar informacija zaveden u registrima. Reč je o sledećim informacijama: statut, godišnji izveštaji, bilans stanja, bilans uspeha i niz drugih informacija.

Na slici ispod predstavljena je tabela sa ponudom usluga iz država članica EBR-a. Detalji o tim uslugama mogu se videti klikom na tabelu.

|                | Company Search | Company Profile | Company Appointments | Person Search | Personal Appointments | Annual Accounts | Financial Statements | Annual Return | Information & Documentation | Other Products |
|----------------|----------------|-----------------|----------------------|---------------|-----------------------|-----------------|----------------------|---------------|-----------------------------|----------------|
| Austria        | ✓              | ✓               | ✓                    | ✓             | ✓                     |                 |                      |               |                             |                |
| Belgium        | ✓              | ✓               | ✓                    | ✓             | ✓                     |                 |                      |               |                             |                |
| Czech Republic | ✓              | ✓               | ✓                    | ✓             | ✓                     |                 |                      |               |                             |                |
| Denmark        | ✓              | ✓               | ✓                    | ✓             | ✓                     |                 |                      |               |                             |                |
| Estonia        | ✓              | ✓               | ✓                    | ✓             | ✓                     |                 |                      |               |                             |                |
| Finland        | ✓              | ✓               | ✓                    | ✓             | ✓                     |                 |                      |               |                             |                |
| France         | ✓              | ✓               | ✓                    | ✓             | ✓                     |                 |                      |               |                             |                |
| Germany        | ✓              | ✓               | ✓                    | ✓             | ✓                     |                 |                      |               |                             |                |
| Greece         | ✓              | ✓               | ✓                    | ✓             | ✓                     |                 |                      |               |                             |                |
| Guernsey       | ✓              | ✓               | ✓                    | ✓             | ✓                     |                 |                      |               |                             |                |
| Ireland        | ✓              | ✓               | ✓                    | ✓             | ✓                     |                 |                      |               |                             |                |
| Italy          | ✓              | ✓               | ✓                    | ✓             | ✓                     |                 |                      |               |                             |                |
| Jersey         | ✓              | ✓               | ✓                    | ✓             | ✓                     |                 |                      |               |                             |                |
| Latvia         | ✓              | ✓               | ✓                    | ✓             | ✓                     |                 |                      |               |                             |                |
| Lithuania      | ✓              | ✓               | ✓                    | ✓             | ✓                     |                 |                      |               |                             |                |
| Luxembourg     | ✓              | ✓               | ✓                    | ✓             | ✓                     |                 |                      |               |                             |                |
| Netherlands    | ✓              | ✓               | ✓                    | ✓             | ✓                     |                 |                      |               |                             |                |
| Macedonia      | ✓              | ✓               | ✓                    | ✓             | ✓                     |                 |                      |               |                             |                |
| Norway         | ✓              | ✓               | ✓                    | ✓             | ✓                     |                 |                      |               |                             |                |
| Serbia         | ✓              | ✓               | ✓                    | ✓             | ✓                     |                 |                      |               |                             |                |
| Slovenia       | ✓              | ✓               | ✓                    | ✓             | ✓                     |                 |                      |               |                             |                |
| Spain          | ✓              | ✓               | ✓                    | ✓             | ✓                     |                 |                      |               |                             |                |
| Sweden         | ✓              | ✓               | ✓                    | ✓             | ✓                     |                 |                      |               |                             |                |
| Ukraine        | ✓              | ✓               | ✓                    | ✓             | ✓                     |                 |                      |               |                             |                |
| United Kingdom | ✓              | ✓               | ✓                    | ✓             | ✓                     |                 |                      |               |                             |                |

Slika 4: <http://www.ebr.org/section/71/index.html>; Preuzeto:27.6.2014.

Srbija je preko APR-a član Evropskog privrednog registra od 2007. godine a od jula 2009. godine tehnički je integrisana u ovu mrežu. Kao što smo rekli, mreža evropskog privrednog registra omogućava razmenu više od 20 miliona informacija tačnije zvaničnih podataka o registrovanim kompanijama iz 22 zemlje EU i 4 države koje nisu članice.<sup>11</sup> Države članice EBR-a omogućavaju jedna drugima pristup podacima sadržanim u elektronskim bazama svojih registara. Ovim se, kao što smo i videli, svim zainteresovanim pravnim i fizičkim licima omogućava pristup podacima o registrovanim kompanijama direktno iz izvora tj. privrednog registra svake zemlje članice Evropskog privrednog registra.

<sup>11</sup> <http://www.apr.gov.rs/>; Preuzeto: 27.6.2014.

Dakle, potpisivanjem Sporazuma o razmeni informacija 2007. godine Srbija je postala članica ove privredne asocijacije. Potpisivanje sporazuma omogućilo je Srbiji razmenu više od 16 miliona podataka sadržanih u elektronskim privrednim registrima članova EBR-a.<sup>12</sup>

U skladu sa Sporazumom o razmeni informacija (ISA sporazum) Agencija svim EBR partnerima koji su integrisani na elektronsku mrežu EBR-a obezbeđuje sledeće usluge tj. podatke koji se nalaze u elektronskoj bazi Registara privrednih subjekata:

1. **Pretragu privrednih subjekata**, osim preduzetnika (EBR Company search);
2. **Izveštaj o privrednom subjektu** (EBR Company Profile Report), koji sadrži podatke kao što su matični broj, podatak o tome da li je privredni subjekt aktivan ili ne, datum prve registracije, registarski broj, datum osnivanja, poreski identifikacioni broj, vrednost upisanog kapitala, adresu sedišta i pretežnu delatnost.
3. **Izveštaj o osnivačima privrednog subjekta** (EBR Company Appointments Report) koji sadrži sledeće podatke: naziv, matičan broj, pravnu formu, adresu sedišta privrednog subjekta, spisak svih vlasnika privrednog subjekta koji sadrži ime i prezime fizičkog lica odnosno naziv pravnog lica kao i matičan broj ili broj pasoša i zemlju izdavanja za vlasnike fizička lica.
4. **Pretragu centralnog indeksa naziva** (Central Name Index – CNI search) koja korisniku obezbeđuje dobijanje jedinstvenog identifikacionog broja svakog privrednog subjekta koji se sastoji od: identifikatora registrovanog subjekta, identifikatora registra, broja privrednog subjekta u registru, i kratkog pretražnog koda. Takođe, pretraga centralnog indeksa naziva omogućava pan-evropsku identifikaciju registrovanog privrednog subjekta.

## 2.2. Evropski privredni registri

### 2.2.1. Italijanski privredni registar

Italijanski privredni registar je javni registar osnovan 1996. godine zakonom koji se odnosi na reorganizaciju privredne komore. Privredni registar osnovan je u okviru svake privredne komore (u svakoj regiji) i sadrži sledeće karakteristike:

- ima regionalnu nadležnost;

<sup>12</sup> <http://www.economy.rs/vesti/3969/Prihvacen-zahtev-APR-a-za-pristup-Sporazumu-o-razmeni-informacija.html>;  
Preuzeto: 27.6.2014.

- njime se upravlja pomoću kompjuterizovane tehnologije;
- njime se upravlja od strane lokalne privredne komore koja je pod sudskim nadzorom<sup>13</sup>

Italijanski privredni registar može se definisati kao registar detalja firme tj. kompanije a koji sadrži podatke za sva preduzeća sa pravnim statusom a koja se bave ekonomskom aktivnošću. Pre nego što krenemo na analizu italijanskog privrednog registra u nastavku ćemo objasniti komorski sistem.



Slika 5: Italijanski privredni registar: <https://www.registroimprese.it/en/per-il-professionista>; Preuzeto: 27.6.2014.

Italijanski komorski sistem sastoji se iz 105 privrednih komora (svaka komora za jednu pokrajnu), regionalnih udruženja, filijala, regionalnih centara u inostranstvu, italijanskih privrednih komora spolja, posebnih preduzeća i niza drugih organizacija.

Osnovni zadatak privrednih komore jeste da se bavi opštim interesima proizvodnog sistema, da promoviše lokalni razvoj, regulaciju tržišta, obezbeđujući veze između poslovnog sistema i javnih vlasti.

Italijanski privredni registar ili registroimprese.it ima dve osnovne funkcije:

1. pruža neposredan pristup celokupnom informacionom sistemu privredne komore
2. Virtuelne informacije uvek su otvorene za javnost – podnošenje i popunjavanje svih fajlova i dokumenata koji se odnose na sve aspekte života preduzeća.<sup>14</sup>

Baza podataka Komore takođe je dostupna preko mreže distributera. InfoCamere, IT kompanija za sistem privredne komore, ima potpisan ugovor o distribuciji sa profesionalnim distributerima koji su aktivni na tržištu poslovnih informacija. Na osnovu ovih ugovora, koji su takođe dogovoreni sa trgovinskim i profesionalnim udruženjima, distributeri imaju pristup bazama podataka Komore kako za pružanje dokumenata u sirovom formatu kao i za pronalaženje

<sup>13</sup> <https://www.registroimprese.it/en/web/guest/il-registro-imprese-e-altre-banche-dati#page=registro-imprese>;  
Preuzeto: 27.6.2014.

<sup>14</sup> Isto.

sirovih podataka.<sup>15</sup> Važno je naglasiti da su distributeri važan element sistemske mreže informacija Komore zbog toga što oni selektuju, kombinuju i šire podatke.

Kod Italijanskog privrednog registra nude se dve vrste usluga koje ćemo detaljno izložiti u nastavku rada. Reč je o sledeće dve vrste:

I Pretraživanje podataka (data searches)

II Webfiling usluge<sup>16</sup>

Kada je reč o pretraživanju podataka ono podrazumeva sledeće:

1.  Zahtev za informacijama kompanije - Dosije - Finansijski izveštaji. Kod traženja ovih podataka nije potrebna registracija ili avansno plaćanje. Svako kome su potrebe informacije iz ovog segmenta može jednostavno i lako uraditi brzu pretragu informacija o kompanijama koje se nalaze u Italijanskom privrednom registru, po nazivu kompanije ili po proizvodu tj. usluzi koju preduzeće ili kompanija pruža. Intrigantno je to da ovde postoji mogućnost da plaćanjem kreditnom karticom dobijete traženi dokument odnosno traženu informaciju na vašu mail adresu. Takođe, ovde se može napraviti besplatna pretraga kompanija u okviru Evropskog privrednog registra, odnosno EBR mreže.

2.  Informacije o kompaniji, Finansijski izveštaji, primedbe (ri.cerca). Da bi se pronašla u okviru Italijanskog privrednog registra kompanija ili osoba od interesa ili da bi se dobio zvaničan dokument koji se traži neophodno je da se zahteva samo određena vrsta informacije poput imena direktora kompanije ili grana kojom se kompanija bavi. Posredstvom servisa ri.cerca može se tražiti bilo koja kompanija ili osoba po imenu ili matičnom broju ili nekom drugom kriterijumu. Ovaj servis omogućava pretragu i dobijanje dokumenata iz baza podataka drugih privrednih komora. Važno je naglasiti da je ovde neophodna registracija.

<sup>15</sup> <https://www.registroimprese.it/en/web/guest/distributori>; Preuzeto:27.6.2014.

<sup>16</sup> <http://www.registroimprese.it/per-l-impresa>; Preuzeto:28.6.2014.



3. Provera posredstvom QR koda. Sa ovim servisom svako može da proveriti ekvivalentnost između dokumenta koji poseduje i onog koji je zaveden u bazi subjekta privrednog registra. QR kod se nalazi na prvoj stranici dokumenta određene firme tj. kompanije. Ovom kodu se može pristupiti preko mobilnih uređaja, PC računara, kao i sa digitalnom kopijom dokumenta koji se želi proveriti. Ukoliko ne postoji poklapanje dokumenata tražilac usluge će biti obavešten o tome. Ova usluga tj. provera preko QR koda je besplatna.



4. Promene u okviru kompanije (ri.build). Ovo je usluga samo za registrovane korisnike koja omogućava redovnu proveru da li su u okviru Italijanskog privrednog registra uočene promene koje se odnose na kompanije. Ukoliko postoji jedna ili više promena u okviru kompanije ili firme korisnik će biti obavešten putem e-mail-a jedanput nedeljno. Korisniku će se poslati e-mail sa ažuriranim podacima kompanije.



5. Geografsko određivanje (ri.map). I ovo je usluga za koju je potrebna registracija. Ova usluga omogućava selektovanje liste kompanija koristeći različite kriterijume prema teritorijalnom i ekonomskom određenju (ekonomska aktivnost, iznos prometa i kapitala, broj zaposlenih itd.) i njihovo prikazivanje na geografskoj karti prema najčešće korišćenim standardima na internetu.



6. Vizuelna navigacija. Ova usluga se nudi pored tradicionalnog sistema pretrage nudeći mogućnost gledanja iste informacije kroz grafički prikaz. Posredstvom ove usluge odnosi između pojedinaca i kompanija se mogu videti na prvi pogled (ikone da se vide preduzeća i ljudi i linije koje prikazuju taj odnos). Ovaj servis omogućava vađenje dokumenata u tekstualnom obliku u svakom trenutku kao što je dokument o posedovanju deonice određenog lica. Takođe, postoji mogućnost da se zaustavi vizuelna navigacija, sačuva graf i otvori kasnije.



7. Evropski privredni registar (EBR). Preko ovog servisa može se pristupiti Evropskom privrednom registru, Evropskoj ekonomskoj intresnoj grupi sastavljenoj od privrednih registara u preko 26 država. EBR omogućava dolaženje do informacija i zvaničnih dokumenata o evropskim kompanijama država članica, kao što su profili kompanija, lični podaci, finansijski izveštaji, spisak i uloga vlasnika i ljudi koji rade u traženim kompanijama. I ova usluga je samo za registrovane korisnike.



8. Aplikacije za iPhone/Android. Aplikacije za mobilne uređaje omogućavaju online pristup zvaničnim informacijama Italijanskih privrednih registara. Ove aplikacije omogućavaju traženje kompanija i njihov prikaz na geografskoj mapi.

Kada je reč o drugoj vrsti usluga koje pruža Italijanski privredni registar – Webfiling usluge, tu izdvajamo sledeće pod vrste usluga:

1. ComUnica ili jedinstveni komunikacioni sistem omogućava obradu bilo kog zahteva u vezi otvaranja, zatvaranja preduzeća, slanje finansijskih, poreskih, osiguravajućih informacija na jedinstvenom dokumentu zainteresovanim kompanijama. Upotreba ovog sistema obavezna je za kompanije, preduzeća od 1. aprila 2010. godine i ona zamenjuje sve prethodne kanale usmerene ka svakom posebnom entitetu (Privrednoj Komori, Poreskoj upravi, INAIL-u<sup>17</sup>, INPS-u<sup>18</sup>). Jedinstven komunikacioni fajl predstavlja set fajlova koje čini jedinstven komunikacioni obrazac (dokument sadrži detalje podnosioca zahteva, predmet komunikacije...), obrazac privrednog registra, obrazac poreske uprave, obrazac INAIL-a. I ova usluga je moguća samo za registrovane korisnike.
2. PEC registracija (Lak fajl). Sve kompanije registrovane unutar Italijanskog privrednog registra trebalo bi da imaju overen e-mail preko kojeg im dolaze obaveštenja od strane državnih organa ili nekih drugih subjekata. Ova usluga omogućava zakonskom zastupniku ili vlasniku da brzo i jednostavno unese e-mail kompanije u Italijanski privredni registar. Dakle, svaki subjekt, uključujući i javne vlasti, može da prenese obaveštenje nekom

<sup>17</sup> Nacionani institut za osiguranje od nesreća na radu - Istituto Nazionale per l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro.

<sup>18</sup> Nacionalni institut zasocijalnu sigurnost i zaštitu.

preduzeću slanjem na e-mail adresu. Na ovaj način svi koji poseduju mail adrese (privrednici, kompanije, preduzeća, javna administracija, profesionalci) mogu da razmenjuju informacije, administrativnu i poslovnu korespondenciju na bezbedan način.

3. Podnošenje finansijskih izveštaja. Sve kompanije dužne su da podnesu svoje finansijske izveštaje Italijanskom privrednom registru što omogućava korišćenje servisa koji dozvoljava da se popuni i pošalje fajl. Usluge podnošenja finansijskih izveštaja omogućavaju biranje između dva različita operativna modela. Prvi model su online finansijski izveštaji, preko interneta. Drugi model su kompjuterizovani finansijski izveštaji koji se šalju elektronskim putem. Fajl treba da bude potpisan digitalnim potpisom koji pripada pravnom zastupniku kompanije ili nekom drugom zaduženom licu.
4. Poslovanje One-person. Ova usluga omogućava licima da se registruju kao jedini vlasnici kompanije u okviru Italijanskog privrednog registra na dosta jednostavan način. Takođe, na isto tako jednostavan način kompanija može i da se ugasi. Vlasnik firme može da digitalno potpiše, završi, pošalje odjavni fajl. Dakle, ovde je reč o usluzi predviđenoj isključivo za jednu osobu.

#### 2.2.1.1. Korisnici usluga Italijanskog privrednog registra

Kompanije – kada je reč o kompanijama treba reći da u okviru Italijanskog privrednog registra postoji lak instrument koji može pomoći kompanijama da donesu odluke o svom poslovanju. Pristup privrednoj komori omogućava kompanijama da dođu do zvaničnih, pouzdanih, i potpunih informacija o italijanskim i evropskim kompanijama, o njihovim direktorima i akcionarima.

Kod pronalaženja podataka za kompanije postoji deo za istraživanje i za ostale zahteve.

U okviru istraživanja:

- Ukoliko postoji potreba za **informacijama** o određenoj kompaniji na jedinstvenom dokumentu, korisnici usluga (druge kompanije) su prinuđeni da upit pošalju dosijeu kompanije;
- Kako bi se saznali podaci o **vlasniku** kompanije može se zatražiti akcionarski dokument;
- Ukoliko se želi proveriti da li osoba koja se predstavlja da ima **ovlašćenje** svoje **kompanije** zaista ima ta ovlašćenja onda se traži dokumenat direktora;

- Ukoliko se želi otkriti da li potencijalni dobavljač ili klijent ima žalbe usmerene protiv njega onda se traži dokument o žalbama kompanija;
- Da bi se znalo koje patente konkurentska kompanija ima onda se ide na dokumentaciju patenata;
- Kako bi se saznalo koliki udeo ima tražena kompanija u vlasništvu a koliki druge kompanije onda se mora izabrati lični fajl ili fajl akcionara;
- Da bi se saznalo da li konkurentska kompanija ima veći promet ili kakvo je njeno finansijsko stanje, onda se traže finansijski izveštaji za poslednju finansijsku godinu.

Kada je reč o ostalim zahtevima treba naglasiti da Italijanski privredni registar omogućava da se direktno, iz kancelarije, ispunjavaju mnoge obaveze i pravni zahtevi kompanija. To znači da jednostavne online procedure omogućavaju kompanijama da popune i pošalju mnogo informacija bez potrebe da se fizički ode u Registar. Na primer, kako bi se poslala informacija o registraciji određene kompanije drugoj koristi se jednostavna usluga u okviru sekcije lakog fajla.<sup>19</sup>

Pored kompanija korisnici Italijanskog privrednog registra mogu biti profesionalci i građani. Gledano iz ugla profesionalaca, privredne komore mogu pružiti značajne pravne, administrativne i ekonomske informacije o italijanskim i evropskim kompanijama i na taj način lako se može pratiti njihov napredak. Pristup zvaničanim podacima italijanskih kompanija omogućen je običnim građanima i to na brz i jednostavan način. Građanima je omogućeno da dobiju detaljne pravne, ekonomsko-administrativne informacije i dokumentaciju, kako bi mogli da pokrenu aktivnosti, da procene radnu ponudu, i da se zaštite kao potrošačko lice.

### 2.2.2. Norveški registracioni centar ( [Brønnøysund Register Centre](#) - BRC )

Norveški registracioni centar<sup>20</sup> predstavlja vladinu administrativnu agenciju odgovornu za veliki broj nacionalnih regulatornih i registracionih procedura u različitim oblastima poslovanja. Naziv Brønnøysund odnosi se na manji gradić u središnjem delu Norveške u kome je sedište registracionog centra. Ovaj Registracioni centar predstavlja najveće radno mesto u celom gradu

<sup>19</sup> <http://www.registroimpresa.it/per-l-impresa>; Preuzeto:28.6.2014.

<sup>20</sup> U daljem tekstu BRC

sa više od preko 350 zaposlenih. Inače, sama oblast je jedna od najproduktivnijih poljoprivrednih oblasti Norveške.

BRC je organizovan kao administrativna agencija u okviru Ministarstva trgovine i industrije od 2001. godine. Važno je naglasiti da je BRC pod komisijom i drugih ministarstava poput Ministarstva pravde i policije, Ministarstva finansija, Ministarstva rada i državne uprave, Ministarstva za decu i porodične odnose, i Ministarstva životne sredine. BRC čini nekoliko različitih državnih elektronskih registara, od kojih je najveći Registar privrednih preduzeća. Postoji oko 416.000 preduzeća unetih u Norveški privredni registar.<sup>21</sup>

Osnovni ciljevi Norveškog registracionog centra su:

1. Uliti poverenje u vršenju svojih ovlašćenja;
2. Pojednostaviti poslovanje i industrijsku saradnju sa javnim sektorom;
3. Pojednostaviti norvešku javnu upravu.<sup>22</sup>

#### 2.2.1.1. Registratori

1. Registar založne pokretne imovine (1980) – ovde se registruju prava na pokretnu imovinu. Ljudi su najbolje upoznati sa ovim registratorom kao izvorom informacija o bezbednosti interesa registrovanih automobila ili drugih motornih vozila.
2. Registar predbračnih ugovora (1981) – sadrži sporazume između supružnika kojim se uređuje njihova imovina na drugačiji način nego što to propisuje bračna legislativa. Reč je o registru koji sadrži važne informacije o imovini supružnika. Da bi se dobile informacije iz ovog registra dovoljno je samo ukucati ime, datum rođenja i adresu jednog od supružnika.

<sup>21</sup> <http://www.ebr.org/section/47/index.html>; Preuzeto:28.6.2014.

<sup>22</sup> <http://www.brreg.no/english/about.html>; Preuzeto:28.6.2014.



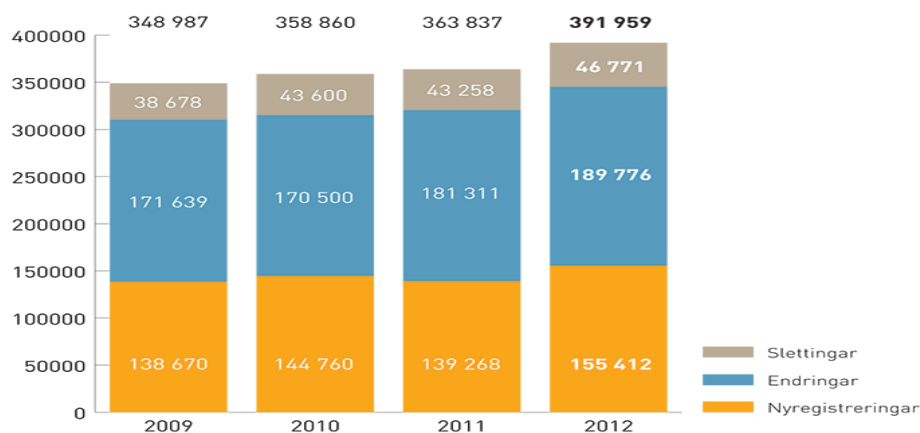
Slika 6: [Brønnøysund Register Centre](http://www.brreg.no/english/about.html) – BRC; <http://www.brreg.no/english/about.html>; Preuzeto:28.6.2014.

3. Registar računa firmi (1981) – najvažniji izvor podataka za svakog ko želi da traži informacije o finansijskom stanju kompanija u Norveškoj. Sve private i javne kompanije, banke, osiguravajuće kuće, naftne kompanije, obavezne su da podnesu svoj godišnji račun uključujući izveštaj revizora. Svi primljeni računi biće objavljeni nakon registracije i svi sledeći podaci biće dostupni široj javnosti.
4. Registar preduzeća (1988) – ovaj registar je odgovoran za registraciju svih domaćih i stranih preduzeća u Norveškoj. Registar može da obezbedi pravnu zaštitu imena firmi i da obezbedi finansijski pregled preduzeća. Takođe, ovaj registar je dobar izvor informacija za svakog ko želi tačnu informaciju o svim učesnicima poslovnog života Norveške. Upis u registar preduzeća pruža istima pravnu zaštitu poslovnog imena, identifikaciju rukovodilaca preduzeća.
5. Registar bivših direktora - ovaj registar je osnovan 1991. godine sa ciljem da registruje sve diskvalifikovane direktore kako bi se tim licima onemogućilo da osnuju novu firmu ili da preuzmu neke druge funkcije.
6. Registar stečaja (1993) – sadrži informacije o nekretninama koje su pod stečajem, o likvidaciji, i obaveznoj likvidaciji koja je pokrenuta posle 1993. godine. Registar sadrži i informacije o svakom preduzeću, uključujući i informacije tipa ko je ili ko je bilo generalni direktor, predsednik upravnog odbora, revizor preduzeća u stečaju. Ovaj registar pomaže poverenicima, policiji, sudovima, i svim drugim zainteresovanim licima da dobiju važne informacije što je pre moguće. Bitno je naglasiti da se posredstvom ovog registra

može utvrditi da li je određena osoba privremeno diskvalifikovana iz operativnog poslovanja.

7. Centralni koordinacioni registar za pravna lica (1995) – koordinira informacije o poslovanju koje se nalaze u različitim javnim registrima i koje se takođe često traže na osnovu upitnika javnih vlasti. Umesto da svaki javni organ pošalje svoj poseban formular kompanijama ovaj centralni registar omogućava da se sve informacije prikupljaju na jednom mestu.
8. Registar o obaveznom izveštavanju preduzeća (1997) – zadatak ovog registra jeste da se stalno ažuriraju obaveze izveštavanja preduzeća i da se pronade način da se te obaveze koordiniraju i pojednostave. Ovaj registar sadrži pregled informacija različitih registara i agencija.
9. Registar lovaca (1999) – ovde se registruju svi oni koji su licencirani za lov u Norveškoj. Registar takođe pruža pregled plaćanja licence za lov ali i godišnje provizije za sve one koji žele da se bave lovom.
10. Registar marketinškog isključenja (2001) – reč je o registru otvorenom januara 2001. godine. Ovaj registar omogućava privatnim licima da onemoguće da se njihova adresa koristi od strane kompanija i organizacija koje se bave reklamiranjem. Danas veliki broj kompanija koristi, kao deo svoje marketinške aktivnosti, listu sa adresama potencijalnih kupaca. Na osnovu tog spiska veliki broj reklama se šalje ljudima bez njihovog znanja i volje. Zahvaljujući ovom registru svako ko želi može biti izbrisan sa ove liste. Važno je naglasiti da ovaj registar važi samo za privatna fizička lica dok preduzeća, kompanije i druga pravna lica ne mogu biti registrovana u okviru ovog registra.
11. Registar političkih stranaka iz 2001. godine. Osnovni cilj ovog registra jeste da političkim partijama omogući da imaju ekskluzivna prava na svoje ime.
12. Registar nevladinih organizacija iz 2009. godine teži da pojednostavi i poboljša interakciju između NVO sektora i vladinih institucija. Ovaj sistem takođe omogućava sistemske informacije koje mogu dosta da povećaju znanje o nevladinim organizacijama
13. Semantički registar elektronske saradnje (SERES) iz 2009. godine. Reč je o registru koji sadrži podatke koji opisuju semantičku i informacionu strukturu podataka koji se razmenjuju unutar javnog sektora.

Na slici ispod predstavljen je broj usluga urađen od strane Centralnog koordinacionog registra za pravna lica u periodu od 2008. do 2011. godine.



Slika 7: Usluge urađene od strane Centralnog koordinacionog registra za pravna lica u period od 2008. do 2011. godine; [http://arsmelding.brreg.no/en/downloads/enhetsregistret/er\\_saker\\_behandla\\_er](http://arsmelding.brreg.no/en/downloads/enhetsregistret/er_saker_behandla_er); Preuzeto:29.6.2014.

Na slici se vidi da je ukupan broj predmeta povećan za 1,4% od 2010. do 2011. godine. Za nove registracije trend smanjenja se nastavlja svake godine. Na primer, 2006. godine ukupan broj novih notifikacija bio je 176,801 što je oko polovine svih obaveštenja dostavljenih Centralnom koordinacionom registru za pravna lica.<sup>23</sup> Od 2008. godine obaveštenja o promenama predstavljaju najveću kategoriju. Na grafikonu iznad naranžastom bojom predstavljene su nove registracije a plavom obaveštenja o promenama.

#### 2.2.1.2. Altin

Altin je nastao kao internet portal javnog izveštavanja i pokrenut je 2003. godine od strane vladinih agencija. Administracija Altina poverena je registracionoj agenciji – BRC. Danas, Altin pruža elektronske usluge kao što je mogućnost primanja poruka od strane javnih vlasti i niz drugih usluga. On je danas najkorišćeniji servis koji omogućava običnim građanima da predaju ili dobiju svoje usluge elektronskim putem. “Godine 2011. 29 javnih agencija, tri opštine i jedan okrug koristili su usluge Altina. Godine 2009. više od 440.000 preduzeća izabralo je da rade

<sup>23</sup> [http://arsmelding.brreg.no/en/downloads/enhetsregistret/er\\_saker\\_behandla\\_er](http://arsmelding.brreg.no/en/downloads/enhetsregistret/er_saker_behandla_er); Preuzeto:29.6.2014.

svoja izveštavanja kroz Altin te je tako u to vreme preko 700 različitih javnih obrazaca bilo je dostupno na portalu.”<sup>24</sup>



Slika 8: <https://www.altinn.no/en/Start-and-Run-a-Business/?epslanguage=en>; Preuzeto:29.6.2014.

Koliki je značaj Altin-a kao uslužnog servisa pokazuju podaci da osam od deset menadžera u privredi i industriji troše duplo manje vremena za zvanične forme registrovanja zbog Altina.<sup>25</sup> Zapravo, reč je o velikoj uštedi vremena vlasnika preduzeća i kompanija koja je moguća zahvaljujući Altin-u. “Godine 2010. čak 83,6% od 1500 anketiranih menadžera iz privrede i industrije složilo se sa tvrdnjom da je potrebno duplo manje vremena za administrativne procedure od kada koriste usluge Altina-a”.<sup>26</sup>

Važno je naglasiti da se Altin može posmatrati iz različitih perspektiva:

1. Iz korisničke perspektive – na portalu altin poslovnog sektoru omogućen je pristup elektronskim formama usluga gde se ujedno mogu pronaći i informacije o pravilima poslovanja. Profesionalnim korisnicima omogućeno je čak i da dostave podatke direktno iz svog računara.
2. Iz organizacione perspektive – međuodeljenska saradnja treba da doprinese smanjenju napetosti između poslovnog sektora i vlade.
3. Iz IT perspektive.<sup>27</sup>

Godine 2010. pokrenute su nove verzije Altin-a kao deo sveobuhvatnog Altin II programa. Osnovni cilj jeste da se poboljša odnos među korisnicima i da se pojednostavi saradnja među agencijama. Ovom novom verzijom mnogo su se poboljšale usluge korisnika čime se doprinelo mnogo većoj funkcionalnosti. Takođe, mnoge usluge su prilagođene osobama sa invaliditetom. Ovim programom izvršena je reorganizacija prava korisnika usluga Altin-a.

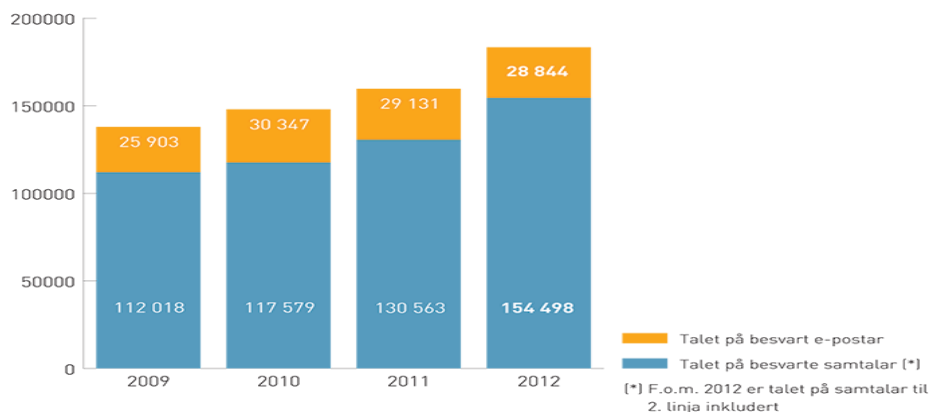
<sup>24</sup> <https://www.altinn.no/en/Toppmeny/About-Altinn/>; Preuzeto:29.6.2014.

<sup>25</sup> Saving time with Altin, [http://arsmelding2010.brreg.no/en/forenkling/copy\\_of\\_altin\\_bidar\\_til\\_bedre\\_miljo;](http://arsmelding2010.brreg.no/en/forenkling/copy_of_altin_bidar_til_bedre_miljo;) Preuzeto:29.6.2014.

<sup>26</sup> Isto.

<sup>27</sup> <https://www.altinn.no/en/Toppmeny/About-Altinn/>; Preuzeto:29.6.2014.

Na slici ispod predstavljen je Altin korisnički servis. Podaci su objavljeni aprila 2013. godine:



Slika 9: Altinn korisnički servis; [http://arsmelding.brreg.no/en/downloads/altinn/altinn\\_brukerservice](http://arsmelding.brreg.no/en/downloads/altinn/altinn_brukerservice);

Preuzeto:29.6.2014.

Broj onih koji koriste Altinn korisnički servis je porastao za 11% za godinu dana, od 2010. do 2011. godine. S druge strane, prosečno vreme čekanja usluge smanjilo se za 4,7% dok je prosečno vreme trajanja poziva povećano za 9,0%.

### 2.2.1.3. Koordinacione aktivnosti

Proces koordiniranja obaveza izveštavanja o poslovanju privrednih i industrijskih preduzeća bio je i ostao primaran cilj BRC-a. Centralni koordinacioni registar za pravna lica i Registar izveštavanja obaveza preduzeća ključni su u ovom koordinacionom procesu.

Osnivanje Centralnog koordinacionog registra za pravna lica 1995. godine, o kome smo govorili, predstavljalo je veliki napredak u procesu koordinacije.

Registracije, promene u okviru kompanija prijavljuju se samo u okviru Centralnog koordinacionog registra za pravna lica. Partnerski registri, poput Registra poslodavaca, Registar poreza, Registra statistike, Registra preduzeća, prikupljaju sve informacije koje su im potrebne iz Centralnog koordinacionog registra.

Registar o izveštavanju preduzeća osnovan je 1997. godine. Osnovni cilj ovog registra jeste konstantno ažuriranje obaveza izveštavanja preduzeća i pronalaženje načina da se koordiniraju i pojednostave te obaveze. Ovaj registar ima presudnu ulogu u procesu tumačenja pitanja

postavljenih kroz javne upitnike. Dakle, ovde možemo zaključiti da Registar o izveštavanju preduzeća postaje nacionalna baza podataka za tumačenje istih. Svako pitanje je kategorizovano, definisano i dodeljen mu je broj.

BRC se trenutno nalazi u poslednjoj fazi formiranja računovodstvene baze podataka. Veliki stepen razmene informacija očekuje se onda kada preduzeća dostave svoje godišnje računovodstvene izveštaje elektronskim putem. Važno je naglasiti da političari imaju veliku odgovornost u vezi sa procesom pojednostavljenja i koordinacije. Novi zakoni često nameću nove obaveze u vezi izveštavanja, a bez pomoći političara teško je postići smanjenje obaveza u vezi izveštavanja.

### **ELMER (Easier and More Efficient Reporting)**

ELMER predstavlja smernice za brže i lakše izveštavanje za korisnike na internetu. ELMER se nalazi pod upravom BRC-a. Od 2009. godine ELMER je IT standard Norveške vlade za javne standardizovane forme privatnog sektora. Smernice ELMER predstavljaju temelj na kojem se razvija Altinn. Osnovni cilj jeste da svi javne forme koriste zajednički interfejs.

#### **2.2.1.4. BRC – najbolji korisnički servis**

Godine 2010. BRC je dobio nagradu za najbolji korisnički servis u javnom sektoru. Ova nagrada predstavlja rezultat napora Registra na podizanju nivoa stručnosti u oblasti korisničkih servisa u poslednjih nekoliko godina.

Registracioni centar konstantno teži podizanju nivoa svojih uslužnih delatnosti te iz tog razlog zasluženno nosi epitet najboljeg korisničkog servisa javnog sektora.

Veliku pažnju BRC posvećuje i svojim zaposlenima te je tako 2010. godine došlo do organizovanja dana posvećenih internim korisničkim uslugama koji su se odnosili na podizanje kompetentnosti među zaposlenima koji se posredno ili neposredno bave klijentima. Osnovni cilj ovakvih dešavanja jeste da se korisničko osoblje bolje upozna sa metodama, normama i alatima u oblasti korisničkog servisa kao i da se dođe do zajedničkog stanovišta o tome šta je dobra korisnička usluga.

Uopšteno gledajući reputacija BRC-a počiva na tome kako korisnici usluga doživljavaju svoj odnos sa njim, bez obzira da li je reč o kontaktu putem telefona, lično ili putem pisane

komunikacije. Tačnije, na prvom mestu jeste kako izaći u susret korisnicima usluga i dalje unaprediti saradnju među njima.

Važno je naglasiti da BRC dosta radi na poboljšanju svojih usluga s obzirom da želi da zadrži vodeću poziciju pružaoca registracionih usluga.

### 2.2.3. Švedska kancelarija za registraciju preduzeća ( Bolagsverket )

Švedska kancelarija za registraciju preduzeća ispituje, registruje i obaveštava, kako bi obezbedila lagano izvršenje preduzetničkih aktivnosti i pravnu sigurnost u poslovnom sektoru. Bolagsverket koordinira i razvija efikasne usluge za preduzeća te samim tim i preduzetničke aktivnosti. Važno je naglasiti da se delovanje Švedske kancelarije za registraciju ne finansira javnim sredstvima i da se usluge koje ona pruža naplaćuju.



Slika 10: <http://www.bolagsverket.se/en>; Preuzeto: 29.6.2014.

Dakle, Švedska kancelarija za registraciju preduzeća bavi se registracijom udruženja i preduzeća i čini njihove godišnje izveštaje dostupnim. Na sajtu Švedske kancelarije za registraciju mogu se pretraživati i kupiti poslovne informacije iz registracione baze. Osnovni cilj kancelarije jeste da se doprinese brzom pokretanju biznisa, da ljudi koji žele da pokrenu neko poslovanje to urade na brz i jednostavan način.

Sedište kancelarije nalazi se u gradu Sundsvall i ima preko 500 zaposlenih.

#### 2.2.3.1. Poslovna struktura – vrste registara

##### a. Preduzetnik

Reč je o osobi koja sama vodi i upravlja poslom. Ukoliko neko želi da se registruje kao preduzetnik on mora da ima više od 16 godina i da poseduje švedski identifikacioni broj.

Preduzetnik bi trebalo da registruje svoje poslovanje ukoliko želi da zaštiti svoje poslovno ime, učestvuje u javnim nabavkama, ili ukoliko mu je potrebna dozvola za obavljanje određenih poslovnih aktivnosti. Ukoliko se ni jedan od gore navedenih uslova ne odnosi na preduzetnika onda preduzetnik treba da se registruje samo u Poreskoj upravi Švedske. Ukoliko je preduzetnik registrovan u Švedskoj kancelariji za registraciju a pri tom promeni podatke kao što su adresa, poslovno ime ili ime direktora, onda se isti ti podaci moraju izmeniti tj. neophodno je konstantno ažuriranje podataka u okviru Švedske kancelarije za registraciju. Kada je reč o samoj registraciji preduzetničke delatnosti neophodno je ispunjenje tri koraka: prijava za registraciju; podnošenje dodatnih informacija ukoliko je potrebno; Bolagsverket registruje preduzetnika.<sup>28</sup> Kada je reč o gašenju preduzeća i tu je neophodno izvršiti deregistraciju preduzeća ukoliko je isto registrovano u Bolagsverket-u.

#### **b. Društvo sa ograničenom odgovornošću**

Reč je o društvu, pravnom licu sa sopstvenim pravima i odgovornostima koje ujedno ograničava odgovornost lica za dugove društva. I ovde kao kod preduzetnika postoji mogućnost menjanja podataka društva sa ograničenom odgovornošću. Za to postoje posebne aplikacione forme.

#### **c. Ogranci**

Reč je o ograncima stranih kompanija koje žele da se uključe u poslovne aktivnosti u Švedskoj. Na web sajtu Švedske kancelarije za registraciju mogu se pronaći formulari za ogranke stranih kompanija u Švedskoj. Reč je o sledećim formularima: o registraciji ogranka, aplikacija za promenu adrese ogranka, deregistracija i mnogi drugi.

#### **d. Ortačko društvo**

Reč je o društvu koje ima dva ili više partnera dok je svaki od njih odgovoran za sopstveni ulog. I ovde postoje posebni formulari za registraciju, deregistraciju ali i izmenu osnovnih podataka društva.

#### **e. Društvo sa ograničenom odgovornošću**

Reč je o dva ili više partnera koji obavljaju određene privredne delatnosti pod zajedničkim poslovnim imenom i gde se za obaveze društva odgovara samo osnivačkim ulogom. I ovde kao

<sup>28</sup> <http://www.bolagsverket.se/en/bus/business/sole/setup>; Preuzeto: 29.6.2014.

kod prethodnih registara postoje posebni formulari za registraciju društva, izmenu osnovnih podataka kao i za deregistraciju.

#### **f. Ekonomska udruženja**

Ekonomska udruženja može da se formira ukoliko su zainteresovana više od tri lica za otpočinjanje ekonomske aktivnosti. Ovde ne postoji potreba za početnim kapitalom ali svi članovi udruženja moraju da plaćaju članarinu prilikom pristupanja. Članovi nisu odgovorni za dugove udruženja.

#### **g. Evropska kompanija**

Poseduje pravnu strukturu koja podseća na oblik akcionarskog društva. Evropska kompanija se formira kao društvo sa ograničenom odgovornošću u skladu sa propisima države u kojoj je registrovano. Ovaj vid kompanije može se registrovati i kod Švedske kancelarije za registraciju ali sedište i mesto registracije mora biti u istoj državi.

### **2.2.3.2. Elektronski servis**

Bolagsverket-ov elektronski servis je najbrži način da se saznaju činjenice o više od milion švedskih preduzeća i preko 20 miliona evropskih preduzeća.

Posredstvom ovog servisa tražioci usluga tj. potrošači moći će imati direktan pristup informacijama ali i uveriti se u valjanost informacija. Kao što smo rekli, usluge Švedske kancelarije za registraciju se plaćaju karticom i na taj način može se kupiti:

- Godišnji izveštaj;
- Potvrda o registraciji na švedskom;
- Potvrda o registraciji na engleskom;
- Unutrašnji izveštaji;
- Potvrde koje se odnose na zadatke neke osobe.

Nakon što tražilac usluge obavi kupovinu, posle određenog vremena primiće e-mail tačnije link sa stranicom sa koje može da skine sve ono što je tražio. Kao što smo rekli usluge se isključivo plaćaju karticom.

Kako se koristi elektronski servis? Postupak korišćenja elektronskog servisa izgleda ovako:

- Istraživanje;
- Selektovanje proizvoda;
- Selektovanje proizvoda i stavljanje u kolica;
- Proveravanje reda, popunjavanje detalja isporuke, i prihvatanje uslova prodaje;
- Plaćanje;
- Prijem;
- Potvrda i isporuka.<sup>29</sup>

Kada je reč o dobijanju podataka o preduzećima u Evropi, sam postupak izgleda ovako. Prvo je neophodno da se svaki korisnik usluga uloguje zatim da unese ime i broj preduzeća koje traži. Ukoliko se traži osoba neophodno je uneti ime osobe i pritisnuti ikonicu. Nakon toga prikazaće se rezultati pretrage. Ukoliko se želi smanjiti broj pogoddataka neophodno je popuniti dodatne kriterijume kako bi se dalje istraživalo. Informacija koja se traži treba da se selektuje. Online informacija je dostupna direktno na ekranu dok se sertifikati i dokumenti mogu preuzeti na stranici Moja stranica ili My page. Na ovoj stranici dobija se lista dokumenata, uverenja, i online informacija koje su tražene za poslednjih 48 sati. Dokumenti i uverenja će biti isporučeni u pdf u roku od nekoliko minuta. Sve tražene informacije su dostupne na Mojoj stranici tokom 48 sati. Takođe, treba reći i da postoji mogućnost da se u okviru ove stranice vidi 500 najnovijih pretraga traženih u poslednjim mesecima. Ako je napravljeno više od 500 pretraga tokom meseca i ukoliko postoji želja da se vide ove pretrage onda se mora skinuti lista. Lista je zapravo fajl razdvojen zarezom.

### 2.2.3.3. Vreme obrade podataka ( Processing time )

Vreme obrade podataka predstavlja vreme koje je potrebno da Švedska kancelarija za registraciju preduzeća odgovori na aplikaciju tražilaca usluge. U odgovoru kancelarija obaveštava o tome da li je registrovala prijavu ili da li je neophodno podnošenje dodatne dokumentacije. Jako je bitno da tražilac usluge ostavi valjanu e-mail adresu ili telefon kako bi Kancelarija mogla da ga kontaktira. Važno je naglasiti da poštanski rokovi isporuke nisu uključeni u vreme potrebno za obradu podataka.

<sup>29</sup> [https://www.bolagsverket.se/in\\_english/help/foretagsfakta/how\\_to\\_use\\_the\\_service/#bycard](https://www.bolagsverket.se/in_english/help/foretagsfakta/how_to_use_the_service/#bycard); Preuzeto:30.6.2014.

Na tabelama ispod predstavice kako izgleda proces vremena potrebnog za obradu podataka u vezi preduzeća i ekonomskih udruženja.

| Tema                                           | Vreme potrebno za odgovor | Ove nedelje se počenje sa obradom prispelih informacija za obradu* |
|------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Registracija novih preduzeća                   | 7 radnih dana             | Jun 13-22                                                          |
| Promena imena preduzeća                        | 7 radnih dana             | Jun 13-22                                                          |
| Promena upravnog odbora, partnera ili revizora | 8 radnih dana             | June 11-18                                                         |
| Promena statuta                                | 8 radnih dana             | June 10-17                                                         |
| Promena udela u kapitalu                       | 8 radnih dana             | June 16-21                                                         |
| Promena adrese                                 | 6 radnih dana             |                                                                    |
| Promena informacija o spajanju                 | 2 radnih dana             |                                                                    |
| Godišnji izveštaji                             |                           | June 12-18                                                         |

Tabela 1: Vreme potrebno za obradu podataka u vezi preduzeća; <http://www.bolagsverket.se/en/us/about/processing-1.3502>; Preuzeto:30.6.2014.

| Tema                         | Vreme potrebno za odgovor | Ove nedelje se počenje sa obradom prispelih informacija za obradu* |
|------------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Registracija novog udruženja | 8 radnih dana             | Jun 5-9                                                            |
| Promena predstavnika         | 11 radnih dana            | Jun 10-12                                                          |
| Promena statuta              | 14 radnih dana            | Jun 5-9                                                            |

Tabela 2: Vreme potrebno za obradu podataka ekonomskih udruženja;  
<http://www.bolagsverket.se/en/us/about/processing-1.3502>; Preuzeto:30.6.2014.

\*Reč je o ciljevima koji se trebaju postići u zadatom roku dana. Na tabelama iznad uzet je primer za jednu nedelju i zadaci koji se trebaju u tom periodu postići.

### 3. KREIRANJE ODNOSA SA KORISNICIMA U AGENCIJI ZA PRIVREDNE REGISTRE

Zadovoljenje usluga korisnika bez obzira na vrstu javne ustanove je od primarnog značaja. Poslednjih nekoliko godina širom sveta u porastu je shvatanje da državni organi treba da budu mnogo odgovorniji i osetljiviji kada su u pitanju korisnici javnih usluga.<sup>30</sup> Veliki broj država je pokrenuo niz mehanizama kako bi se poboljšala usluga tačnije zadovoljili korisnici usluga javnih servisa. Ko su zapravo korisnici javnih usluga? Korisnici javnih usluga mogu se definisati kao direktni primaoci javnih usluga i mogu biti pojednici ili grupa. Na primer:

Vladine službe nastoje da unaprede komunikaciju sa korisnicima njihovih usluga kako bi:<sup>31</sup>

- isporuka usluga dala bolje rezultate;
- postiglo efikasnije upravljanje rizikom;
- odgovor i planiranje konstantnih izmena;
- iskoristili svi raspoloživi komunikacioni kanali.

Kada je reč o isporuci tj. pružanju boljih rezultata, ti ishodi ili rezultati prvenstveno zavise od sposobnosti vladine agencije da pomogne korisnicima da razumeju svoju situaciju, njihova prava i obaveze, ali i sposobnosti agencije da uspešno utiče na ponašanje korisnika usluga. Kako bi se sve ovo postiglo od ključnog značaja je visok nivo komunikacije sa korisnicima usluga.

#### 3.1. Kvalitet usluga i zadovoljstvo korisnika usluga

U cilju potpunijeg razumevanja usluga kao i cilju razumevanja potrebnih marketinških napora koji su uslov poslovne efikasnosti uslužnog preduzeća, neophodno je izvršiti klasifikaciju usluga. Klasifikacija usluga nema edukacioni značaj već predstavlja okosnicu generalizacije pravila efikasnog upravljanja marketingom usluga. Pored zvaničnih postoje i uslovne

<sup>30</sup> Drewry G., (2005) Citizens as Customers – Charters and the Contractualisation of Quality in Public Services, EGPA Conference Bern, Switzerland, p.25 [http://public-admin.co.uk/brochures/cutomers\\_charters\\_paper.pdf](http://public-admin.co.uk/brochures/cutomers_charters_paper.pdf); Preuzeto:29.7.2014.

<sup>31</sup> Automatic customer communication in the public sector, jul 2012, <http://thunderhead.com/wp-content/uploads/2013/02/WhitePaperAutomating.pdf>; Preuzeto:29.7.2014.

klasifikacija usluga koje su sačinjene u cilju izučavanja specifičnih aspekata uslužnog poslovanja ili upravljanja uslužnim aktivnostima na mikro nivoima.

Obzirom na raznovrsnost klasifikacija usluga, u ovom delu rada će biti predstavljene samo pojedine podele, a kao jedna od pomenutih izdvaja se klasifikacija usluga u zavisnosti od prirode usluge i tipa korisnika (tabela 1). Inače, kod posmatranja klasifikacija usluga koje polaze od uticaja više faktora, poput ove prikazane u tabeli 1, mogu se još izdvojiti i sledeće:

- ✓ Klasifikacija usluga shodno procesu usluživanja;
- ✓ Matrica uslužnog procesa;
- ✓ Klasifikacija usluga na osnovu višestapne multidimenzione analize.

**Tabela 1.** Klasifikacija usluga u zavisnosti od prirode usluge i tipa korisnika

|                                      |                               | Ka kome (ili čemu) je direktno namenjena usluga?                                                                                 |                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                      |                               | Usmerena na ljude                                                                                                                | Usmerena na vlasništvo                                                                                                                                       |
| Kakva je priroda uslužne aktivnosti? | Vidljivi (opipljivi) elementi | <b>Uslužni proces od ljudi ka ljudima</b><br>Npr. Avio kompanije, bolnice, frizerski saloni, restorani, hoteli, fitnes centri... | <b>Uslužni proces od ljudi ka vlasništvu</b><br>Npr. Prevoz robe, popravke, čišćenje, uređenje zemljišta, recikliranje...                                    |
|                                      | Neopipljivi elementi          | <b>Uslužni proces usmeren ka mentalnim stimulansima</b><br>Npr. Emitovanje programa, konsalting, edukacija, psihoterapija...     | <b>Informaciono procesiranje (usmereno na neopipljivu imovinu)</b><br>Npr. Računovodstvene, bankarske i finansijske usluge, osiguranje, advokatske usluge... |

**izvor:** Saša Veljković: *Marketing usluga*, Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2009., str. 21

Kvalitet uslužnog procesa i satisfakcije potrošača zavisi od uslužne organizacione kulture, liderskog menadžmenta, upravljanja ljudskim resursima i uticaja potrošača. Značajnu ulogu u povezivanju različitih nivoa zaposlenih unutar organizacije često ima, kao što je navedeno, interni marketing. Smatra se da su ključni elementi internog marketinga:

- Motivacija i satisfakcija zaposlenih;
- Orijentacija na zaposlene i njihovu satisfakciju;
- Interfunkcionalna koordinacija i integracija;
- Marketinški pristup svim segmentima poslovne aktivnosti;
- Implementacija specifičnih korporativnih ili funkcionalnih strategija.<sup>32</sup>

Ciljni tržišni segment internog marketinga jesu zaposleni i preduzeće. „*Preduzeće bi pre nego što pokuša prodati svoje proizvode i/ili usluge potrošačima odnosno korisnicima, trebalo da proda poslove svojim zaposlenima*“. <sup>33</sup>

Interni marketing svoje rezultate pokazuje eksterno. Kompanija može da ima odlične ideje, ali ako ne uspe da ih ostvari one same po sebi gube svaki smisao. Uzalud su vreme, trud i novac uloženi na promociju proizvoda/usluga potrošačima ukoliko nijedan zaposleni ne zna i nije obavešten o samom proizvodu/usluzi i njegovoj vrednosti. Vreme, proces, resursi i znanje moraju zajedno efikasno da deluju kako bi kompanija obezbedila profit na eksternom tržištu. Suština internog marketinga je u tome da zaposleni tretiraju svoje kolege koji dolaze u poslovnom procesu nakon njih kao potrošače (korisnike) i da se principi primenjuju unutar organizacije. Isto tako, na internom tržištu kompanija tretira svoje zaposlene kao potrošače. Ključni za postizanje rezultata koji se mere intezitetom motivacije, zadovoljstva, profesionalnog obavljanja posla itd. su upravo psihološki aspekti i kvalitet odnosa među učesnicima na internom tržištu. Obrazovani, izvežbani i uslužno orijentisani zaposleni jesu najkritičniji resursi koje preduzeće treba iz razloga što osnovu za kvalitetno poslovanje čini ulaganje u kvalitet zaposlenih. Novi načini rada stalno zahtevaju da zaposleni usvajaju nova znanja i veštine. Svi procesi koje uslovljavaju preomene na uslužnom tržištu i novi načini rada zahtevaju potrebu za stalnim komuniciranjem sa zaposlenima.

Primena internog marketinga u srpskim kompanijama još uvek se sistemski ne istražuje, a povremena prikupljanja podataka o nivou njegove primene pokazuje kako u našim kompanijama

<sup>32</sup> Veljković S., (2009), *Marketing usluga*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 350.

<sup>33</sup> Bateson E.G. John, Hoffman Douglas H., (2012), *Marketing usluga*, četvrto izdanje, Beograd, str. 325

postoje brojne aktivnosti koje po svojoj prirodi odgovaraju aktivnostima internog marketinga (npr. školovanje zaposlenih, izbor i nagrađivanje najboljih, nagradna podsticajna putovanja i sl.) te se aktivnosti većinom planiraju i sprovode bez postojanja formalnog plana internog marketinga i najčešće čine deo prakse upravljanja ljudskim potencijalima (*Human Resources*) u kompaniji.

Marketing deluje u pravcu razvijanja tehnika i procedura kojima se osigurava sposobnost i želja zaposlenih za pružanjem kvalitetnih usluga pa su zadovoljstvo zaposlenih i zadovoljstvo korisnika usko povezana.

Vrednost i zadovoljstvo potrošača su važni sastojci u formuli uspeha marketinških stručnjaka. Prema Porteru za proizvodnju i isporuku vrednosti za potrošače kao glavni instrument za identifikovanje vrednosti, može poslužiti **lanac vrednosti**. Svako preduzeće sastoji se od skupa aktivnosti kojima je cilj da kreiraju, proizvedu, plasiraju, isporuče i podrže sopstvene proizvode. Lanac vrednosti rastavlja firmu na devet aktivnosti koje stvaraju vrednost s namerom da razumeju ponašanje troškova u specifičnom poslovanju i potencijalne izvore konkurentskog diferenciranja.<sup>34</sup>

Tih devet aktivnosti koje stvaraju vrednost sastoje se od pet primarnih i četiri aktivnosti koje ih podupiru. Primarne aktivnosti obuhvataju sled od uvođenja materijala u poslovanje (interna logistika), rad na njima (operacije), njihovo otpremanje (eksterna logistika), plasiranje (marketing i prodaja) i njihovo servisiranje (usluge). Dugo su preduzeća bila usredsređena na proizvod, kao primarno sredstvo dodavanja vrednosti, ali su vremenom shvatile da zadovoljstvo potrošača zavisi i od ostalih faza u lancu vrednosti.

Unutar svake od tih primarnih aktivnosti javljaju se prateće aktivnosti. Na primer, nabavka uključuje kupovanje različitih inputa za svaku primarnu delatnost. Razvoj tehnologije i upravljanje ljudskim resursima, takođe se javlja u svim sektorima. Infrastruktura pokriva opšte troškove glavne uprave, finansija, računovodstva i zakonskih poslova, a oni proizilaze iz svih primarnih i pratećih aktivnosti.

U koncepciji lanca vrednosti preduzeća bi trebalo da ispituju svoje troškove i rezultate pri svakoj aktivnosti koje stvaraju vrednost, kako bi pronašli put do poboljšanja.

<sup>34</sup> Kotler F, Vong V, Sonders DŽ, Armstrong G, (2008), *Principi marketinga*, Mate doo., Beograd, str.470

Orijentacija na potrošače i isporuka vrednosti potrošačima obezbeđuje preduzeću konkretne prednosti koje rezultiraju povećanjem profitabilnosti i rastom prihoda. U vezi sa tim, nabrajaju se šest prednosti, od kojih tri utiču na povećanje profitabilnosti, a tri na povećanje prihoda preduzeća. Konkretne prednosti koje utiču na povećanje profita su: 1) efikasnost (snižavanje) troškova kroz ponovljene kupovine; 2) premirane cene za stalne potrošače, i 3) lojalnost potrošača u periodima krize kroz koje prolaze preduzeća.

Konkretne prednosti koje utiču na rast prihoda su: 1) pozitivan efekat usmene propagande; 2) povećanje broja probnih kupovina, i 3) inovacije - novi proizvodi. Maksimiranje satisfakcije potrošača maksimiraće profitabilnost i tržišno učešće preduzeća.

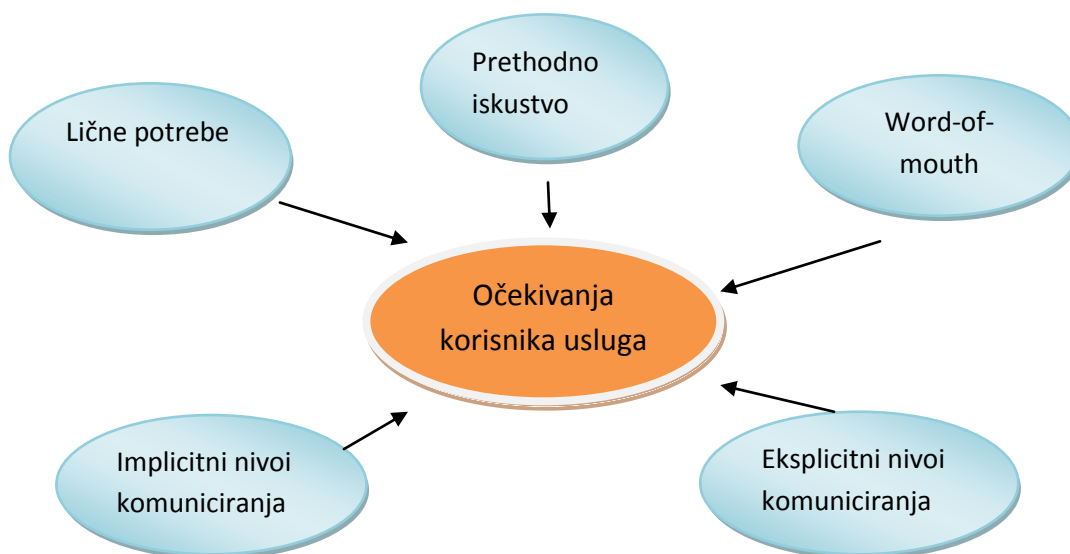
Isporučena vrednost posmatra se kroz dve dimenzije – efektivnost i efikasnost. Efektivnost se odnosi na stepen u kojem proizvod/usluga zadovoljavaju potrošačeve potrebe i želje, a efikasnost u što nižim troškovima (mereno novcem, naporom i vremenom). Da bi kreirali i isporučili vrednost, preduzeća moraju da inkorporiraju zapažene attribute i elemente u svoju ponudu (proizvod/usluga). To mogu biti pre svega unapređenje kvaliteta, zatim inovacije, prilagođavanje proizvoda/usluge specifičnim zahtevima, upozorenja i garancije, servis i dr. Takođe, vrednosti se postižu politikom cena, uslovima plaćanja, ekskluzivnom ponudom, personalnom komunikacijom i dr. Isporučena vrednost sa stanovišta potrošača definiše se kao razlika između očekivane vrednosti i ukupnih troškova koje je potrošač imao prilikom traženja, kupovine i korišćenja tog proizvoda/usluge.<sup>35</sup> U svetskoj literaturi postoji dosta napisa o distinkciji između kvaliteta usluge i zadovoljstva korisnika. Teorija koja kaže da je zadovoljstvo korisnika usluga povezano sa njegovim dotadašnjim iskustvom tačnije sa njegovim očekivanjima, naziva se teorija diskonfirmитета ili disconfirmation theory.<sup>36</sup> Ukoliko iskustvo javnog servisa u velikoj meri prevazilazi očekivanja korisnika, zadovoljstvo uslugom će biti veliko i obrnuto. Dakle, centralnu tačku ovde predstavljaju očekivanja korisnika. S obzirom na veliku pažnju usmerenu na očekivanja korisnika usluga u nastavku ćemo pažnju usmeriti na njihova formiranja.

<sup>35</sup> Živković R., (2013), *Ponašanje potrošača*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.171-172.

<sup>36</sup> Public service reform, Measuring & Understanding Customer Satisfaction, (2002), MORI, Social Institute Research, p.7, [http://www.ipsos.com/public-affairs/sites/www.ipsos.com/publicaffairs/files/documents/measuring\\_and\\_understanding\\_customer\\_satisfaction.pdf](http://www.ipsos.com/public-affairs/sites/www.ipsos.com/publicaffairs/files/documents/measuring_and_understanding_customer_satisfaction.pdf); Preuzeto:29.7.2014.

Očekivanja korisnika mogu se opisati na više načina:

1. **Lične potrebe (personal needs)** – svaki korisnik ili tražilac usluge dobiće ono što traži kao deo ličnih potreba koje se očekuju od javnog servisa da mu pruži. To se razlikuje od usluge do usluge i korisnika do korisnika. Jasno razumevanje potreba korisnika neophodno je kako bi se oformila adekvatna javna služba.
2. **Prethodno iskustvo (previous experience)** – veliki broj korisnika susretao se sa uslugama javnih i privatnih službi ranije. Njihovo pređašnje iskustvo u dobroj meri uticaće na njihova buduća očekivanja od usluga javnih servisa. Takođe, može se dogoditi da očekivanja od javnih servisa mogu biti pod uticajem iskustva sličnih privatnih usluga.
3. **Mnoštvo drugih komunikatora (Word of mouth communications)** – očekivanja mogu biti oblikovana i od strane drugih komunikacionih kanala kao što su porodica, prijatelji, kolege, ali najvećim delom bivaju oblikovana od strane medija i drugih agencija.
4. **EksPLICITNI nivoi komuniciranja** – izjave zaposlenog osoblja, letci ili drugi promotivni materijal može imati direktan uticaj na očekivanja.
5. **Implicitni nivoi komuniciranja** – ovde kao primer možemo navesti izgled zgrade koji može navesti korisnika usluge da je reč o usluzi visokog kvaliteta.



Slika 11: Prikaz izvora korisnika usluga; Izvor: [http://www.ipsos.com/public-affairs/sites/www.ipsos.com/public-affairs/files/documents/measuring\\_and\\_understanding\\_customer\\_satisfaction.pdf](http://www.ipsos.com/public-affairs/sites/www.ipsos.com/public-affairs/files/documents/measuring_and_understanding_customer_satisfaction.pdf); Preuzeto:29.7.2014.

Uticaj brenda ili ugleda određene usluge na očekivanja korisnika se vidi kao centralna tačka u velikom broju studija privatnog i javnog sektora. Ovo je posebno važno za javne ustanove. Takođe, treba naglasiti da očekivanja korisnika od javnih servisa dosta mogu biti pod uticajem političara i vladajućih struktura.<sup>37</sup> Dakle, očekivanja od javnog servisa nisu samo proizvod direktne komunikacije sa javnom ustanovom, ili onoga šta mediji kažu, već mogu biti proizvod reputacije celokupne vladajuće strukture. Opšte je mišljenje da uticaj ovih faktora može biti minoran kada je reč o veoma specifičnim uslugama korisnika ali je mnogo verovatnije da će imati veći uticaj na globalnom nivou. Ovo je dokazano u nizu studija uključujući pregled stavova o ključnim javnim uslugama koje je sproveo MORI.<sup>38</sup> Globalne procene javnih usluga često su rezultat stereotipa, kritičkih odgovora koji prvenstveno predstavljaju rezultat negativnih kritika rada vladajuće garniture. Međutim, što su pitanja specifičnija po pitanju usluga javnih servisa to su više uočljiviji pozitivni odgovori. Kao primer možemo navesti jednu Kanadsku studiju kada su istraživači poredili ukupne ocene javnih ustanova sa privatnim službama. Istraživanje je pokazalo da su ocene javnih ustanova bile manje pozitivne. Međutim, ovo je bilo manje primetno kada je od ispitanika traženo da poredi određeno privatnu i javnu ustanovu tačnije njihove usluge.

### 3.2. Rizici u interakciji javnih servisa sa korisnicima

Kao i kod privatnih organizacija i državne ustanove, njihovo poslovanje, prožima rizik koji predstavlja sastavni deo poslovanja. Agencije tj. vladine ustanove koje su usmerene na rad sa korisnicima podležu velikom broju rizika. Ne postoji organizacija ili vladina agencija koja nije podložna riziku te u skladu sa tim svaka strategija upravljanja rizikom počiva na komunikaciji sa korisnicima. U neke od tih rizika spadaju:

- nepotreban trošak od obezbeđivanja sredstava i usluga nepodesnim i bezvrednim korisnicima;
- neuspeh zbog onemogućavanja pružanja usluga podesnim kupcima tj. korisnicima usluga;
- neuspeh po pitanju razumevanja prava i obaveza korisnika usluga;

<sup>37</sup> Public service reform, Measuring & Understanding Customer Satisfaction, (2002), MORI, Social Institute Research, p.7, [http://www.ipsos.com/public-affairs/sites/www.ipsos.com/publicaffairs/files/documents/measuring\\_and\\_understanding\\_customer\\_satisfaction.pdf](http://www.ipsos.com/public-affairs/sites/www.ipsos.com/publicaffairs/files/documents/measuring_and_understanding_customer_satisfaction.pdf); preuzeto:29.7.2014.

<sup>38</sup> Isto, p. 7

- finansiranje od strane vlade zbog nenaplaćenih poreskih prihoda;
- finansijska odgovornost za povrede ili finansijski gubitak usled greške ili propusta, ili za ishode kao posledice nesporazuma.<sup>39</sup>

Vladine tj. državne agencije danas se suočavaju sa konstantnim i ubrzanim promenama u svom okruženju. Ono što dosta utiče na funkcionisanje jedne javne ustanove a samim tim i na njenu interakciju sa korisnicima jesu politički faktori, organizacioni faktori, demografija, ekonomski i socijalni uslovi, ali i specifične potrebe korisnika usluga. Kako bi se prevazišli svi negativni elementi ovih faktora u međusobnoj komunikaciji preko je potrebno raditi na izgradnji što boljeg sistema komunikacije između zaposlenih i korisnika usluga.

Gledajući iz istorijskog konteksta, osnovu komunikacije vladinih ustanova predstavlja štampa i papir. Uprkos kompjuterizaciji i razvoju savremene tehnologije obim štampanih dokumenata koje proizvode vladine agencije nastavlja da raste.<sup>40</sup> E-mail danas važi za univerzalno prihvaćen komunikacioni medij.

Takođe, bitno je spomenuti i web portale koji se koriste od strane komercijalnih i državnih ustanova u realizovanju svog posla sa klijentima tj. korisnicima usluga. Ovde možemo da zaključimo da savremena sredstva informisanja dosta pomažu u interakciji javnih servisa sa klijentima, šta više da su dosta doprinela poboljšanju međusobne komunikacije.

Rad javnih servisa sa korisnicima i zadovoljavanje njihovih potreba treba da bude od primarnog značaja. Sa razvojem savremenih sredstava tehnologije čini se da je ta interakcija dosta poboljšana i da je ujedno međusobna komunikacija na relaciji korisnik - javni servis dosta uznapredovala. Kao što smo više puta spomenuli, zadovoljstvo korisnika usluga primaran je pokazatelj koliko određena javna agencija uspešno funkcioniše.

Za kraj možemo da spomenemo šest kriterijuma koji karakterišu dobru službu a koji mogu da predstavljaju dobru polaznu tačku za bilo koju uslužnu organizaciju koja teži da formira svoju strategiju odnosa prema korisnicima usluga. Reč je o sledećim kriterijumima:

1. Profesionalizam i veština;
2. Stav i ponašanje;
3. Pristupačnost i fleksibilnost;

<sup>39</sup> Automatic customer communication in the public sector, jul 2012, p.15. <http://thunderhead.com/wp-content/uploads/2013/02/WhitePaperAutomating.pdf>; Preuzeto:31.7.2014.

<sup>40</sup> Isto.

4. Pouzdanost i poverenje;
5. Služba za oporavak;
6. Reputacija i kredibilitet.<sup>41</sup>

Dakle, reč je o elementima koje jedna javna služba, njeni zaposleni, moraju imati kako bi zadovoljili težnje njihovih korisnika koji predstavljaju primarni razlog njihovog postojanja.

### **3.3. Vrste usluga koje Agencija pruža korisnicima**

#### **3.3.1. Dostavljanje podataka bez naknade posebnim korisnicima**

Posebni korisnici kojima Agencija dostavlja podatke i informacije bez naknade su:

1. državni organi i organizacije;
2. organi autonomnih pokrajina;
3. jedinice lokalne samouprave;
4. međunarodne organizacije.<sup>42</sup>

Sporazumom se imenuje ovlašćeno lice korisnika koje je odgovorno za korišćenje i zaštitu podataka. Ukoliko određeni korisnik npr. državni organ zahteva isporuku dokumenata na osnovu pojedinačnog zahteva bez zaključenja posebnog sporazuma, taj državni organ uz zahtev treba da dostavi i pojedinačan akt o imenovanju lica koje je ovlašćeno za podnošenje zakona. Ukoliko se dogodi da korisnik podataka imenuje više ovlašćenih lica, podaci i dokumenta se dostavljaju jednom od navedenih lica.

Kada je reč o samom procesu podnošenja zahteva to čini ovlašćeno lice korisnika na obrascu koji se sastoji iz opšteg i posebnog dela. Opšti deo se obavezno popunjava dok poseban deo sadrži listu standardizovanih izveštaja gde je potrebno da se izabere izveštaj prema kriterijumima izbora podataka. Zahtev se dostavlja Agenciji lično ili poštom. Važno je naglasiti da ako se zahtevom traži obrada i isporuka dokumenata a iz obrazloženog zahteva se ne može videti da li su traženi podaci od značaja za obavljanje poslova iz nadležnosti korisnika, takav zahtev se neće obraditi o čemu će korisnik biti obavešten nekoliko dana od podnošenja zahteva.

<sup>41</sup> Beevers R., (2000), Customer Service Excellence in the public sector, p.6, <http://www.pscsf.org.uk/wp-content/uploads/2012/08/Public-Sector-Customer-Service-Excellence-report.pdf>; Preuzeto:31.7.2014.

<sup>42</sup> <http://www.apr.gov.rs/>; Preuzeto:30.6.2014.

APR dostavlja podatke u formi standardizovanih izveštaja iz svakog pojedinačnog registra u elektronskom obliku. Kada je reč o vremenskom periodu odnosno rokovima za obradu i dostavu podataka treba reći da Agencija vrši obradu zahteva i isporuku podataka u roku od 30 dana od dana prijema zahteva. Rokove za dostavljanje podataka po posebnim zahtevima određuje direktor Agencije za privredne registre.

Važno je naglasiti da je podatke dobijene na ovaj način korisnik dužan samo da koristi u svrhu navedenu u zahtevu za podacima, kao i da preduzme sve raspoložive mere osiguranja u cilju sprečavanja neovlašćenog korišćenja i dobijanja podataka.

### 3.3.2. Dostavljanje podataka uz naknadu

APR između ostalog dostavlja podatke i uz naknadu. Reč je o setovima podataka i statističkim podacima koji su definisani u Metodologiji za davanje podataka u elektronskoj formi.<sup>43</sup> U zavisnosti od vrste podataka koji se traže zahtev se podnosi na nekom od sledećih obrazasa: Registar privrednih subjekata – privredna društva; Registar privrednih subjekata – preduzetnici; Registar udruženja i registar stranih udruženja; Registar zadužbina i fondacija i Registar predstavništva stranih udruženja i zadužbina; Registar javnih glasila; Registar stečajnih masa; Registar turizma; Registar finansijskog lizinga; Registar sudskih zabrana.<sup>44</sup>

Korisnici ovde popunjavaju i deo koji se odnosi na kriterijume pretrage podataka. Ti kriterijumi mogu biti:

- obavezni kriterijumi pretrage podataka;
- dodatni kriterijumi pretrage podataka;
- ostali kriterijumi pretrage podataka.<sup>45</sup>

Obavezni i dodatni kriterijumi pretrage podataka unapred su definisani u odgovarajućem zahtevu dok ostali kriterijumi predstavljaju bilo koji elementarni podatak iz jednog ili više registara.

I ovde se zahtev za dobijanje podataka podnosi Agenciji u papirnoj ili elektronskoj formi putem elektronske pošte ili putem drugih elektronskih servisa koje obezbeđuje Agencija.

<sup>43</sup> [http://www.apr.gov.rs/docs/metodologija\\_zajedno.pdf](http://www.apr.gov.rs/docs/metodologija_zajedno.pdf); Preuzeto:30.6.2014.

<sup>44</sup> <http://www.apr.gov.rs>; Preuzeto:30.6.2014.

<sup>45</sup> Isto.

Kada je reč o preuzimanju podataka, korisnici ovde mogu preuzeti podatke u elektronskoj formi na jedan od sledećih načina:

- putem elektronskog nosača – medija (DVD/CD);
- putem elektronske pošte;
- putem drugih elektronskih servisa koje obezbeđuje Agencija.

### **3.4. Odnos Agencije sa korisnicima usluga**

Prema članu 12b Zakona o Agenciji za privredne registre<sup>46</sup> Agencija ima obavezu da najmanje dva puta godišnje omogući svojim korisnicima da daju svoje mišljenje o njenom radu i kvalitetu usluga. Takođe, Agencija pruža mogućnost svojim korisnicima i da predlože načine poboljšanja rada Agencije. Isto tako korisnicima se mora omogućiti i da svoje primedbe i predloge vezane za rad Agencije daju usmeno, pismeno, telefonski i u elektronskom obliku. Dakle, svako preduzeće, pa i APR, mora se prilagoditi potrebama i željama potražaca odnosno korisnika kroz kreiranje takvih proizvoda i usluga koji će na što bolji način zadovoljiti potrošače, što će obezbediti preduzeću da realizuje svoje ciljeve i ostvari profit.<sup>47</sup>

Primedbe i predloge korisnika prima i razmatra član upravnog odbora Agencije koji je za to ovlašćen na period od godinu dana. Član upravnog odbora o primedbama i predlozima korisnika obaveštava upravni odbor, direktora, lice na koje se primedba odnosi i korisnika.

### **3.5. Pregled podataka o pruženim uslugama**

Na tabeli ispod prikazaćemo podatke za pružene usluge APR-a tokom 2013. godine kada je sprovedeno 768.877 procedura registracije.

<sup>46</sup> Zakon o Agenciji za privredne registre, Službeni glasnik br. 55/2004, 111/2009 и 99/2011, [www.apr.gov.rs](http://www.apr.gov.rs); Preuzeto:30.6.2014.

<sup>47</sup> Živković R., (2010), Ponašanje potrošača, Singidunum, Beograd, str. 12.

| Vrsta registra sa opisom procedure  | Broj procedura | Ukupno:        |
|-------------------------------------|----------------|----------------|
| <b>PRIVREDNA DRUŠTVA</b>            |                | <b>189.387</b> |
| Potvrde                             | 41.665         |                |
| Izvodi                              | 42.712         |                |
| Rešenja                             | 79.878         |                |
| Žalbe                               | 646            |                |
| Objavljena dokumenta                | 24.486         |                |
| <b>PREDUZETNICI</b>                 |                | <b>175.977</b> |
| Potvrde                             | 6.315          |                |
| Izvodi                              | 30.878         |                |
| Rešenja                             | 138.115        |                |
| Žalbe                               | 669            |                |
| <b>JAVNA GLASILA</b>                | <b>192</b>     |                |
| <b>TURIZAM</b>                      | <b>1.293</b>   |                |
| <b>STEČAJNE MASE</b>                | <b>147</b>     |                |
| <b>PONUĐAČI</b>                     | <b>2.533</b>   | <b>4.165</b>   |
| <b>ZALOGA</b>                       | <b>38.539</b>  | <b>38.539</b>  |
| <b>FINANSIJSKI LIZING</b>           | <b>23.183</b>  | <b>23.183</b>  |
| <b>SUDSKE ZABRANE</b>               | <b>173</b>     | <b>173</b>     |
| <b>UDRUŽENJA I STRANA UDRUŽENJA</b> | <b>15.496</b>  |                |

| Vrsta registra sa opisom procedure                                                  | Broj procedura | Ukupno:        |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| <b>FONDACIJE I ZADUŽBINE I<br/>PREDSTAVNIŠTVA STRANIH<br/>FONDACIJA I ZADUŽBINA</b> | <b>594</b>     |                |
| <b>UDRUŽENJA DRUŠTVA I SAVEZI U<br/>OBLASTI SPORTA</b>                              | <b>7.556</b>   |                |
| <b>KOMORE</b>                                                                       | <b>57</b>      |                |
|                                                                                     |                | <b>23.703</b>  |
| <b>FINANSIJSKI IZVEŠTAJI</b>                                                        |                | <b>294.796</b> |
| redovni                                                                             | 174.463        |                |
| konsolidovani                                                                       | 854            |                |
| vanredni                                                                            | 5.689          |                |
| dokumentacija                                                                       | 5.008          |                |
| Pr.prestup                                                                          | 1.506          |                |
| skoring                                                                             | 91.531         |                |
| usluge                                                                              | 15.745         |                |
| <b>REGIONALNI RAZVOJ - PODSTICAJI</b>                                               | <b>18.954</b>  | <b>18.954</b>  |
|                                                                                     | <b>768.877</b> | <b>768.877</b> |

Tabela 4: Pregled podataka o pruženim uslugama tokom 2013. godine; Izvor: Informator o radu Agencije za privredne registre; Preuzeto: 1.7.2014.

Ukupan broj zahetva koji je primeljen i obrađen tokom 2013. je 874. što predstavlja preko 80% u odnosu na 2012. godinu.<sup>48</sup> Iz registra finansijskih izveštaja 2013. godine izdato je 337 izveštaja. Iz registra mera i podsticaja regionalnog razvoja ukupno je isporučeno 156.437 podataka putem standardizovanih izveštaja prvenstveno lokalnoj samoupravi.<sup>49</sup> Korisnicima kao što su državni organi i organizacije tokom 2013. godine ustupljeno je bez naknade preko 160 miliona podataka i 671 izveštaj.<sup>50</sup> Kada je reč o korisnicima kao što su poslovna banke i drugi, odeljenje za isporuku prosledilo je podatke za 532.781. pravno lice i preduzetnika u elektronskoj formi.

---

<sup>48</sup> Informator o radu Agencije za privredne registre, mart 2013. godine, str.20.<http://www.apr.gov.rs/>; Preuzeto: 1.7.2014.

<sup>49</sup> Isto. str.21.

<sup>50</sup> Isto. str.21

## 4. ANALIZA ODNOSA SA JAVNOŠĆU U AGENCIJI ZA PRIVREDNE REGISTRE

### 4.1. Pojam odnosa sa javnošću

Postoji veliki broj definicija odnosa sa javnošću. Pre nego što se usredsredimo na bliže određivanje tog pojma i njegovo definisanje reći ćemo da sam pojam potiče od engleske reči PR ili public relations. Većina autora smatra da je ovaj termin nastao u Americi odakle se njegova primena proširila na druge zemlje.<sup>51</sup> Termin public relations prvi put se pojavio početkom 19 veka. Kotler kao alternativni pojam za odnose s javnošću navodi i pojam public affairs što označava poslove sa javnošću.

Često citirana definicija odnosa sa javnošću jeste definicija Britanskog Instituta za odnose sa javnošću koja glasi: „Planirani i stalni napor da se uspostavi i održi dobar ugled i međusobno razumevanje između organizacije i njene ciljne javnosti.”<sup>52</sup> Američko društvo za odnose sa javnošću u svojoj definiciji kaže da „odnosi s javnošću pomažu organizaciji i njenoj ciljnoj javnosti da se međusobno prilagode. Odnosi sa javnošću predstavljaju napor organizacije da neku grupu ljudi pridobije za saradnju. Odnosi sa javnošću pomažu organizacijama da efektivno međusobno deluju i komuniciraju sa njima najvažnijim delom javnosti.”<sup>53</sup>

Pored ovih definicija spomenućemo i Kotlerovu definiciju koja kaže da odnosi sa javnošću predstavljaju uspostavljanje dobrih odnosa sa različitom publikom organizacionog sistema putem postizanja povoljnog publiciteta, izgradnje dobrog korporativnog imidža i obrade ili sprečavanja nepovoljnih glasina, priča i događaja.<sup>54</sup> Ovde je važno spomenuti da Kotler navodi pet aktivnosti koje se mogu vezati za pojam odnosa sa javnošću:

1. Odnosi sa štampom (press relations);
2. Plasiranje informacije o specifičnom proizvodu ili projektu;
3. Komuniciranje firme;
4. Lobiranje;

<sup>51</sup> Subotić D., (2010), *Redizajniranje javne uprave i menadžment ljudskim resursima*, IPS, Beograd, str. 325

<sup>52</sup> Anrhony D., (2003), *Public relations od A do Z*, Adizes, Novi Sad, str. 14

<sup>53</sup> Isto, str. 14.

<sup>54</sup> Subotić D., (2010), *Redizajniranje javne uprave i menadžment ljudskim resursima*, IPS, Beograd, str. 329

## 5. Savetovanje.<sup>55</sup>

Uopšteno govoreći, odnose sa javnošću možemo odrediti kao upravljanje komunikacijama i odnosima radi izgradnje ugleda organizacije i međusobnog razumevanja između organizacije i njene ciljne javnosti. Dakle, u osnovi ove discipline nalazi se komunikacija koja predstavlja suštinu PR-a. Komunikacija je važna jer pomaže u širenju strateških ciljeva organizacije i njena svrha nije samo u prenošenju informacija nego i u postizanju aktivnog sprovođenja najnovijih ciljeva. Kada je reč o terminu „ciljna javnost“ treba reći da se tu misli na ljude koji su važni organizaciji, zapravo, reč je o internoj i eksternoj javnosti. Često se ciljna javnost izjednačava sa terminom *stakeholdera*.

### 4.1.1. Ciljne javnosti – interna i eksterna javnost

Kao što rekosmo ciljne javnosti podrazumevaju dve vrste javnosti: internu i eksternu javnost. Internu javnost čine zaposleni dok eksternu javnost čini okruženje organizacije. Interno komuniciranje podrazumeva način ostvarivanja odnosa među zaposlenima i članovima određene organizacije. Osnovni cilj interne komunikacije jeste stvaranje kolektivnog načina mišljenja gde spadaju ukupne zajedničke vrednosti, moralna i etička načela kao i pravila ponašanja. U okviru državne uprave, pravila ponašanja službenika regulisana su etičkim kodeksom zaposlenih.

Značaj interne komunikacije ogleda se u tome što zaposleni predstavljaju temelj svakog preduzeća. Njihovi međusobni odnosi dosta utiču na reputaciju svake organizacije te je iz tog razloga jako bitno da te odnose ništa ne remeti. Ovde samim tim dolazimo do značaja postojanja službe ili departmana za odnose sa javnošću u okviru organizacije. “Poseban deo departmana za odnose sa javnošću treba da čine interne komunikacije. Veliki broj polemika se i danas vodi na temu gde je mesto internim komunikacijama, da li spadaju pod nadležnost departmana za odnose sa javnošću ili u nadležnost ljudskih resursa.”<sup>56</sup>

Kako bi se ostvarili ciljevi i zadaci komuniciranja unutar organizacije neophodno je primeniti formalno i neformalno komuniciranje. Formalno komuniciranje počiva na hijerarhijskoj strukturi organizacije i može se ostvariti u pisanom i verbalnom obliku.

<sup>55</sup> Subotić D., (2010), *Redizajniranje javne uprave i menadžment ljudskim resursima*, IPS, Beograd, str.334.

<sup>56</sup> Dimitrijević M., (2011), *Uvod u odnose sa javnošću*, Fakultet za inženjerski menadžment, Beograd, str.112

U pisanom obliku ostvaruje se preko internih listova, oglasnih tabli, obaveštenja, izveštaja, i dr. Verbalno formalno komuniciranje ostvaruje se kroz direktnu komunikaciju, skupove zaposlenih, internu kontrolu, obuku zaposlenih itd. Kada je reč o neformalnom komuniciranju ono podrazumeva glasine, spontano vođenje razgovora, internu telefonsku mrežu. Bitno je naglasiti da i neformalno komuniciranje može biti iskorišćeno za postizanje formalnih ciljeva.

Svoje ciljeve organizacija ostvaruje i kroz komunikaciju sa okruženjem tj. sa eksternom javnošću. Svako organizaciji informacije iz okruženja od velike su važnosti jer na osnovu njih može da prepozna prilike ali i opasnosti. Postoje velike šanse da između organizacije i okruženja postoje konfliktni intresi koji s druge strane dosta mogu ugroziti efikasnost delovanja organizacije. Iz tog razloga od velike je važnosti da organizacija uspostavi komunikaciju sa bitnim činionicima svog okruženja. Ti bitni činioici mogu biti mediji, vladine institucije, građani, međunarodno okruženje itd.

#### **4.1.2. Cilj odnosa sa javnošću i kanali komuniciranja**

Jedan od osnovnih ciljeva tj. zadataka odnosa sa javnošću jeste unapređenje komuniciranja sa ciljnim grupama. Kako se vrši ta komunikacija sa ciljnim grupama? U traženju odgovora na ovo pitanje reći ćemo da se kao osnovno sredstvo prenosa svih poruka ka ciljnim javnostima koriste mediji. Izbor medija od posebnog je značaja u komuniciranju sa eksternom javnošću s obzirom na činjenicu da u tom komuniciranju postoje brojne prepreke. Takođe, kada govorimo o medijima kao kanalima komuniciranja bitno je naglasiti da postoje različite vrste medija i da organizacije moraju imati to u vidu. Kanal komuniciranja daleko je važniji od sadržaja poruke iz razloga što loš kanal komuniciranja može uništiti i najbolju poruku. Kod izbora kanala komuniciranja treba imati u vidu njegovu tehničku i ekonomsku dimenziju.

Kanali komuniciranja mogu biti razvrstani na više načina.<sup>57</sup>

1. Lični i opšti kanali komuniciranja – kao što sam naziv kaže ovi kanali komuniciranja predstavljaju prenošenje poruke ličnim kontaktom, telefonom, interfonom itd. Kada je reč o

<sup>57</sup> Subotić D., (2010), *Redizajniranje javne uprave i menadžment ljudskim resursima*, IPS, Beograd, str.334.

opštim kanalima tu se misli na mas medije kojima se stvaraju određeni događaji. Posebnu ulogu u komuniciranju opštim kanalima imaju lideri javnog mnjenja.<sup>58</sup>

2. Institucionalni i vaninstitucionalni kanali komuniciranja – osnovni oblici institucionalnog komuniciranja su mas mediji, novi mediji i agencije za odnose sa javnošću. U nove medije spadaju internet, glasovna pošta, digitalna televizija, teletext itd. Kada je reč o mas medijima, oni se koriste onda kada treba poslati poruku ili plasirati informaciju koja je od javnog značaja. Kod vaninstitucionalnih kanala komuniciranja posredi je reč o interpersonalnom poslovnom komuniciranju koje predstavlja oblik komuniciranja licem u lice.

3. Interni i eksterni kanali komuniciranja – u interne kanale komuniciranja spadaju sastanci, konferencije, interni izveštaji o poslovanju, finansijskim pokazateljima, interne novine, interni programi za obuku zaposlenih, oglasna tabla itd. Kod eksternih kanala komuniciranja imamo konferencije za novinare, saopštenja za javnost, godišnje izveštaje, predavanja, seminare, brošure, novine, skupove, kongrese.

#### **4.1.3. Odnosi sa javnošću i njemu srodne discipline**

Prvo ćemo pokušati da napravimo razliku između PR i marketinga s obzirom da se ove dve discipline često mešaju. Odnos marketinga i PR-a izaziva nesporazume u teoriji ali i u praksi. Nesporazumi u odnosu PR-a i marketinga nastaju kod pitanja iskazivanja i merenja doprinosa pojedine funkcije (marketing/PR) uspehu organizacije. Uspeh marketinga iskazuje se kroz ostvarenu prodaju i profit, kao rezultat uspešnosti firme u zadovoljenju potrebe potrošača. Dakle, u centru pažnje marketinga su odnosi s kupcima. S druge strane, PR tj. dobri odnosi s javnošću podrazumevaju i dobar odnos firme ili neke druge organizacije sa potrošačima kao delom javnosti. Ali, kod PR-a potrošači nisu kompletna javnost preduzeća tj. organizacije. Za razliku od marketinga odnosi sa javnošću obuhvataju veliki broj različitih odnosa i ciljeva vezanih za mnoge grupe javnosti, za zaposlene u preduzećima, za zaposlene u državnoj upravi, investitore, različite interesne grupe, političke stranke i mnoge druge različite grupacije ljudi.<sup>59</sup>

<sup>58</sup> Subotić D., (2010), *Redizajniranje javne uprave i menadžment ljudskim resursima*, IPS, Beograd, str.343.

<sup>59</sup> Miroslavljević M., (2008), *Odnosi s javnošću*, Banja Luka College-Besjeda Banja Luka, Banja Luka, str.35

Ključne razlike između odnosa sa javnošću i marketinga su sledeće:<sup>60</sup>

Marketing:

- Promoviše transfer dobara i usluga između proizvođača preko dobavljača i krajnjih potrošača;
- Primarni cilj je prodaja;
- Krajnji cilj je profit;
- Merenje uspeha u marketingu su brojke iz prodaje ili prihodi koji su ostvareni.

Odnosi sa javnošću:

- Pomaže organizaciji u adaptaciji sa njenim ciljnim grupama;
- Primarni cilj je međusobno razumevanje i pozicioniranje organizacije prema svojim ciljnim grupama;
- Krajnji cilj je pozitivna percepcija i predispozicija;
- Merenje uspeha u odnosima sa javnošću je izraženo javno mišljenje ili drugi dokaz podrške ciljne javnosti.

Kada je reč o advertajzingu i odnosima sa javnošću treba reći da je tu razlika dosta jasnija nego između PR-a i marketinga. Advertajzing je usmeren na prodaju proizvoda i usluga kao i na potrošače određenog proizvoda. Takođe, za razliku od PR koji koristi više kanala komuniciranja advertajzing se bazira na masovnim medijima.

#### 4.2. Odnosi sa javnošću u državnoj upravi Republike Srbije

Kao što ćemo videti u nastavku, srž master rada predstavlja analiza odnosa sa javnošću na primeru Agencije za privredne registre kao državne institucije. Do sada smo govorili uopšteno o samom pojmu odnosa sa javnošću dok ćemo u nastavku pokušati da se usredsredimo na PR u državnim institucijama. Zapravo, pokušaćemo nešto više da kažemo o sektoru PR-a u javnim službama, aktivnostima i nedostacima iste.

<sup>60</sup> Dimitrijević M., (2011), *Uvod u odnose sa javnošću*, Fakultet za inženjerski menadžment, Beograd, str.16

Prema Zakonu o državnoj upravi RS<sup>61</sup> državna uprava predstavlja deo izvršne vlasti RS koja vrši upravne poslove u okviru prava i dužnosti Republike Srbije. Državnu upravu čine ministarstva, organi uprave u sastavu ministarstva i posebne organizacije.<sup>62</sup> U posebne organizacije spadaju sekretarijati i zavodi. Kada je reč o nedržavnoj upravi tu se misli na nedržavne subjekte koji su ovlašćeni za vršenje upravne delatnosti. Ovde se misli na javne agencije i javne ustanove kao imaoce javnih ovlašćenja. Prema Zakonu o državnoj upravi RS imaoци javnih ovlašćenja imaju ista prava i dužnosti kao organi državne uprave. Njima je povereno donošenje propisa a zakonom se određuje upravni organ koji ih kontroliše.

S obzirom da je tema našeg rada usmerena na odnose sa javnošću u jednoj od državnih agencija, u našem slučaju Agenciji za privredne registre, u nastavku ćemo se upoznati sa pojmom javne agencije. Prema Zakonu o javnim agencijama RS<sup>63</sup> javna agencija je organizacija koja se osniva za razvojne, stručne ili regulatorne poslove od opšteg interesa. Ona je samostalna u svom radu. Vlada ne može usmeravati rad javne agencije niti ga usklađivati sa radom državne uprave.<sup>64</sup> Takođe, treba spomenuti da se prema članu 2 Zakona o javnim agencijama iste se osnivaju “ako razvojni stručni i regulatorni poslovi ne zahtevaju stalan i neposredan politički nadzor i ako javna agencija može bolje i delotvornije da ih vrši nego organ državne uprave, naročito ako se u celini ili pretežno mogu finansirati od cene koju plaćaju korisnici usluga.”

Funkcija PR-a, bez obzira da li reč o javnoj ustanovi, instituciji ili privatnoj organizaciji, mora biti tako postavljena da zadovoljava potrebe internog i eksternog faktora u odnosima sa javnošću. Pored toga bitno je spomenuti da se rad u državnoj instituciji po mnogo čemu razlikuje od privatnog sektora. Isto važi i za funkcionisanje službe sa javnošću. U skladu sa tim izdvojićemo četiri karakteristike koje čine rad u javnoj službi specifičnim u odnosu na rad u privatnom sektoru:

- Direktan i snažan uticaj koji rad ima na veliki broj ljudi;
- Različiti i višestruki nivoi odgovornosti koji se protežu do šire javnosti;

<sup>61</sup> Zakon o državnoj upravi RS, Službeni glasnik 95/10, [http://www.uzzpro.gov.rs/doc/zakoni/Zakon%20o%20drzavnoj%20upravi%20\(nezvanicno%20preciscen%20tekst\).pdf](http://www.uzzpro.gov.rs/doc/zakoni/Zakon%20o%20drzavnoj%20upravi%20(nezvanicno%20preciscen%20tekst).pdf); Preuzeto: 10.4.2014.

<sup>62</sup> Isto.

<sup>63</sup> Zakon o javnim agencijama, Službeni glasnik, br.18/2005. i 81/2005, <http://www.priv.rs/Zakoni/322/Zakon+o+javnim+agencijama+.shtml>; Preuzeto: 10.4.2014.

<sup>64</sup> Isto.

- Specifičnost okruženja u okviru kojeg rade državni službenici;
- Fiskalna ograničenja koja počivaju na državnoj potrošnji.<sup>65</sup>

Postoji veliki broj naučnih tekstova o odnosima sa javnošću u javnom sektoru. Jednu od tih naučnih studija pod nazivom “Structure, Roles and Communication Strategies of Public Relations in Public Institutions in Romania (2006-2008)” objavila je Adela Rogojinaru 2008. godine. Njeno istraživanje, objavljeno u časopisu “Revista Română de Comunicare și Relații Publice”, bilo je usmereno na kvalitet informacija i komunikacija javnih službi i profesionalizaciju funkcije PR u javnim institucijama.<sup>66</sup> Rezultat ovog istraživanja je pokazao da su u okviru lokalnih zajednica Rumunije PR službe integrisane u opšte strukture koji su zadužene za ekonomske ili evropske poslove. Po pitanju ljudskog kapitala primećen je veliki nedostatak stručnog kadra za odnose sa javnošću.

Kada je reč o odnosima sa javnošću na nivou javnih ustanova spomenućemo i izveštaj o PR-u u lokalnoj vlasti koji je objavila agencija britanske vlade 2002. godine. Glavni zaključak je bio da je optimalna veličina sektora za PR petoro zaposlenih i da je veći broj čisto bacanje para poreskih obveznika.<sup>67</sup> Dakle, za uspešno sprovođenje PR aktivnosti od velikog je značaja postojanje stručnih kadrova koji dobro poznaju prilike u okviru javne institucije.

Posmatrajući sa strane, broj PR stručnjaka koji rade u javnom sektoru Srbije prilično je mali. Ovde dolazimo do pitanja koje su to karakteristike koje treba da poseduje jedan stručnjak za PR?

#### 4.2.1. Karakteristike PR stručnjaka

S obzirom na činjenicu da živimo u vremenu brzih i velikih promena PR stručnjaci treba da imaju važnu savetodavnu ulogu u procesu kreiranja strategije javne uprave ali i u kriznim situacijama koje zahtevaju brzo reagovanje i zadovoljavanje interesa javnosti. Prema rečima Dragana Subotića postoje dve oblasti delovanja stručnjaka za PR u javnoj upravi:

- Interno informisanje i unapređenje međuljudskih odnosa u kolektivu (internal relations)

<sup>65</sup> Balaban Delia Cristina, (2009), *The role of PR in the public sector*. Case Study on PR professionalization at the local level in Romania, Transylvanian Review of Administrative Sciences, Cluj Napoca, Romania, pp. 22-38 P.24; <http://www.rtsa.ro/en/files/27%20E%20-%202%20-%20BALABAN,%20IANCU.pdf>; Preuzeto: 10.4.2014.

<sup>66</sup> Isto.

<sup>67</sup> Anrhony D., (2003), *Public relations od A do Z*, Adizes, Novi Sad, str.37

- Formiranje željenog oblika i kvaliteta odnosa sa okruženjem (external relations).

Takođe, imajući u vidu suštinu javne uprave u Srbiji, funkcije i zadaci PR-a su sledeći: istraživanje ciljnih javnosti; podrška upravljačkom timu; strateško komuniciranje sa ciljnim javnostima; odnosi sa mas medijima; lobiranje; vođenje komunikacije u kriznim situacijama.<sup>68</sup>

Opšte karakteristike tačnije neophodne kvalifikacije koje jedan PR stručnjak mora da poseduje kako bi zadovoljio osnovne kriterijume svoje funkcije su:

1. Veština komuniciranja i pisanja;
2. Veština upravljanja procesom strategije odnosa sa javnošću;
3. Veština upravljanja problemima;
4. Razvoj totalnog kvaliteta;
5. Konstantno usavršavanje i monitoring.<sup>69</sup>

Ako pogledamo praksu videćemo da u Srbiji postoji veliki broj tzv. PR „stručnjaka” prvenstveno u javnom sektoru. Da li ti „stručnjaci” za odnose sa javnošću poseduju neku od ovih osobina? Broj PR „stručnjaka” veliki je u javnim ustanovama posebno u državnim firmama i niko ne dovodi u pitanje njihovu kompetenciju. Naprimer, u Srbiji javna preduzeća energetskog sektora imaju veliki broj zaposlenih u službama za odnose sa javnošću. Pored toga bitno je naglasiti da se mimo tih zaposlenih angažuju i PR agencije. “Sistem EPS ima 13 privrednih društava. Svako od njih u svojim redovima ima portparole. I to ne samo jednog radnika, već čitavu službu, koja broji po pet-šest zaposlenih. Njihov broj prema nekim podacima je ukupno - 70. U privrednim društvima radi 60 portparola, a u matici - njih desetak. Pojedine ćerke firme EPS-a angažuju i PR agencije, čije usluge, konsalting i medijska promocija nisu jeftine.” Takođe od državnih firmi treba spomenuti i Srbijagas u čijoj službi za odnose sa javnošću i marketing radi 24 zaposlenih.

Kao što smo rekli veliki broj državnih organa i institucija, posebno ministarstava, u Republici Srbiji unajmljuje agencije za odnose sa javnošću. Prema podacima iz 2011. godine, u 2008., 2009. i 2010. godini državne institucije su izdvojile oko 2,5 miliona evra za usluge agencija za odnose sa javnošću i privatnih produkcija.

<sup>68</sup> Subotić D., (2010), *Redizajniranje javne uprave i menadžment ljudskim resursima*, IPS, Beograd, str.195.

<sup>69</sup> Dimitrijević M., (2011), *Uvod u odnose sa javnošću*, Fakultet za inženjerski menadžment, Beograd, str 32.

Prema analizama koje je sproveo Savet za borbu protiv korupcije 2011.godine od 22 ministarstava koja su bila obuhvaćena analizom samo tri ministarstva nisu koristila usluge agencija za PR – Ministarstvo za nauku, Ministarstvo prosvete i Ministarstvo za državnu upravu i lokalnu samoupravu. Vlasnici tih specijalizovanih PR agencija u Srbiji najčešće su visoki stranački funkcioneri ili njima bliske osobe. Zanimljivo je spomenuti da je Hrvatska 2012. godine zabranila angažovanje PR agencija od strane državnih preduzeća i ustanova.

#### **4.2.2. Ciljevi odeljenja za odnose sa javnošću u javnoj upravi RS i njegovi najveći problemi**

Kada je reč o ciljevima odeljenja za odnose sa javnošću u državnoj upravi njih možemo podeliti na:<sup>70</sup>

- Sistematično, kontinuirano, pravovremeno i tačno informisanje javnosti o relevantnim aktivnostima institucije;
- Promocija opšte slike institucije i njenog ugleda u javnosti;
- Promocija određenih konkretnih poteza, inicijativa, usluga ili proizvoda date institucije;
- Konstantno i sistematično praćenje javnog mnjenja, analiza dobijenih podataka i njihovo korišćenje u svrhe planiranja budućih poteza i inicijativa u domenu odnosa sa javnošću;
- Konstantno i sistematično praćenje količine i kvaliteta medijskog prostora u štampanim i elektronskim medijima koje je posvećeno datoj instituciji.

Departmani ili odeljenja za odnose sa javnošću u javnim institucijama Srbije još uvek se nalaze u fazi svog razvitka te je njihovo poređenje sa departmanima evropskih država nerealno. Veliki problem odnosa sa javnošću u Srbiji predstavlja nedostatak stručnog kadra. Prema jednom istraživanju koje je sprovedeno od strane GfK Group 2008. godine najveći problem sa kojim se zaposleni u oblasti PR-a suočavaju jeste nedovoljna edukacija kadrova.

<sup>70</sup> Manojlović O., (2008), *Uloga i značaj odnosa sa javnošću u društvu*, Panevropski univerzitet „Aperion“, Banja Luka, str.15, [http://www.apeironuni.eu/apeironinenglish/Centar\\_za\\_izdavacku\\_djelatnost/Radovi%20u%20PDF-u/Specijalisti%C4%8Dki%20PDF/Ozrenka%20manojlovic.pdf](http://www.apeironuni.eu/apeironinenglish/Centar_za_izdavacku_djelatnost/Radovi%20u%20PDF-u/Specijalisti%C4%8Dki%20PDF/Ozrenka%20manojlovic.pdf); Preuzeto: 9.4.2014.

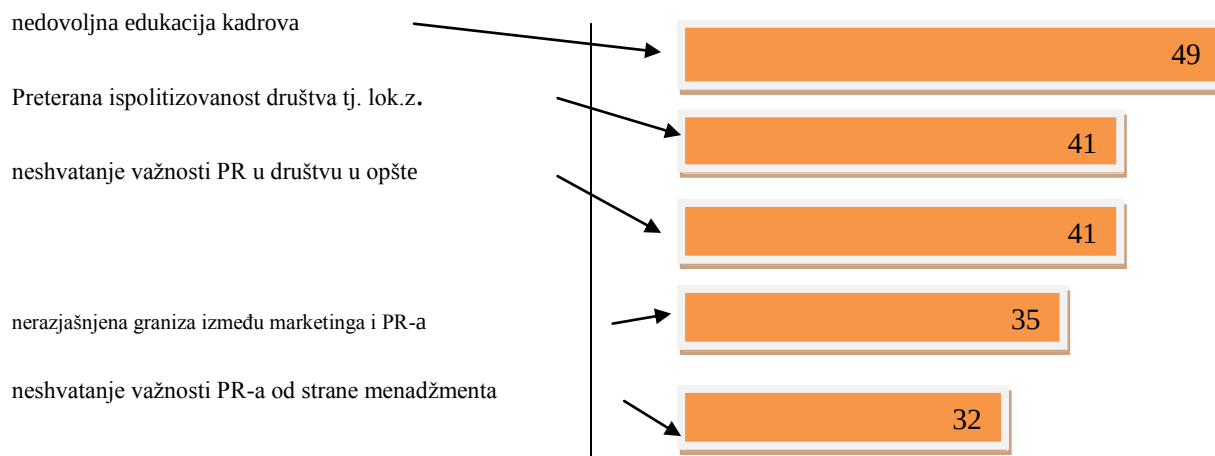


Tabela 5: Problemi ljudi zaposlenih u PR-u; Izvor: [http://pr.org.rs/novi/wp-content/uploads/PR-u-Srbiji\\_FINAL.pdf](http://pr.org.rs/novi/wp-content/uploads/PR-u-Srbiji_FINAL.pdf); Preuzeto: 14.5.2014.

Godine 2010. Društvo Srbije za odnose sa javnošću sprovelo je još jedno istraživanje kada je reč o stanju PR struke u Srbiji. Na osnovu analize došlo se do sledećih rezultata: najveći broj ljudi iz domena PR radi u Agencijama za odnose sa javnošću, njih 21%, a u državnim institucijama 19%.<sup>71</sup> Prema tom istraživanju, 22% ispitanika koji se bave PR-om kao najveći problem Odnosa sa javnošću u Srbiji navode neshvatanje važnosti PR-a u našem društvu uopšte.

#### 4.2.3. Krizne situacije u odnosima sa javnošću

Zbog čega je bitno održavanje dobrih odnosa sa javnošću? Sigurno jedan od najvažnijih razloga jeste upravljanje u kriznim situacijama. Zapravo, možemo da kažemo da se kapaciteti i efikasnost službe za odnose sa javnošću najbolje ogledaju u kriznim situacijama. „Kriznu komunikaciju sa javnošću organizacija primenjuje u situaciji kada je nad njom postavljeno legalno, etičko ili finansijsko pitanje.“<sup>72</sup>

<sup>71</sup> [http://www.probjave.com/objava/20101115\\_prezentacija-rezultata-povodom-istazivanja-stanje-pr-struke-u-srbiji-danas](http://www.probjave.com/objava/20101115_prezentacija-rezultata-povodom-istazivanja-stanje-pr-struke-u-srbiji-danas); Preuzeto: 14.5.2014.

<sup>72</sup> Grubić G., Ratković M., Dulović Đ., (2012), *Strategija odnosa sa javnošću i krizne situacije*, Stručni članak UDK : 659.4 : 005.5 JEL : M31; Socioeconomica - The Scientific Journal for Theory and Practice of Socioeconomic Development, Beograd, str.68, <http://www.socioeconomica.info/xmlui/bitstream/handle/11171/66/Goran%20Grubic.pdf?sequence=1>; Preuzeto: 12.4.2014.

Kriza se sama po sebi može definisati kao neplanirani i neželjeni proces koji traje određeno vreme i na koji se može samo delimično uticati. Na primer, Ol R. Holsti definiše krize kao „situacije koje karakterišu iznenađenje, ozbiljna pretnja po značajne vrednosti organizacije i kratko vreme donošenja odluke“.

Kada govorimo o kriznim situacijama možemo postaviti i pitanje: da li su sve krizne situacije slučajne? Prema istraživanju Instituta za upravljanje kriznim situacijama došlo se do zaključka da je samo 14% kriza slučajno, a ostatak od 86% rezervisan je za preduzeća, državu i neprofitne organizacije koje su svesne da može doći do krizne situacije i to bez znanja javnosti.<sup>73</sup>

Postoje različite vrste kriza koje mogu zadesiti jednu organizaciju bez obzira da li je reč o privatnoj ili javnoj organizaciji. Bez obzira o kojoj vrsti organizacije je reč ili tipu krize, saveti koje treba poštovati u vreme krizne situacije su sledeći:<sup>74</sup>

- Javnost na prvom mestu;
- Preuzimanje odgovornosti organizacije za rešavanje problema;
- Pošten odnos – bez prikrivanja činjenica i pokušaja obmane;
- Nikad ne reći „bez komentara“;
- Odrediti jednog portparola;
- Organizovati centralni informativni centar;
- Konstantno pružanje informacija;
- Upoznati se sa potrebama i rokovima medija;
- Biti dostupan;
- Nadzor pokrivanja vesti i telefonskih upita;
- Aktivna komunikacija sa ključnim grupama javnosti.

Kako bi se predupredile krizne situacije poželjno je formulisanje strategije preventivnog delovanja. Bitno je naglasiti da organizacije mogu koristiti više vrsta strategija u savladavanje krize. Prema Viloksu i Kameronu neke od tih strategija koje organizacije mogu koristiti jesu:<sup>75</sup>

<sup>73</sup> Dimitrijević M., (2011), *Uvod u odnose sa javnošću*, Fakultet za inženjerski menadžment, Beograd, str.135.

<sup>74</sup> Grubić G., Ratković M., Dulović Đ., op.cit. str.318.

<sup>75</sup> <http://www.socioeconomica.info/xmlui/bitstream/handle/11171/66/Goran%20Grubic.pdf?sequence=1>; Preuzeto: 12.4.2014.

- Kontra napad – suprotstavljanje strani koja tvrdi da je kriza prisutna uz tvrdnju da su njene logike i činjenice pogrešne;
- Poricanje – organizacija objašnjava da ne postoji kriza. Poricanje je moguće jedino kada je organizacija potpuno sigurna i kada ima prave informacije;
- Izgovor – kada organizacija minimizira svoju odgovornost za krizu. Organizacija smatra da nije imala kontrolu nad događajem koji je izazvao krizu;
- Opravdanje – kriza se minimizira izjavom da ne postoji ozbiljna šteta ili povreda;
- Korektivni postupak – ispravljanje načinjene štete i sprečavanje ponavljanja krize;
- Izvinjenje – preuzimanje odgovornosti i traženje opraštanja.

#### **4.3. Služba za odnose sa javnošću Agencije za privredne registre**

Ako pogledamo organizacionu šemu Agencije za privredne registre, videćemo da u okviru Agencije postoji posebna služba za odnose sa javnošću. Pored upravnog odbora i direktora, koji predstavljaju glavne organe, postoje i službe koje pružaju logističku podršku registrima. Pored njih, služba za PR zauzima posebno mesto u organizacionoj strukturi i nju čine direktor PR službe i dva asistenta saradnika od kojih je jedan zadužen za odnose sa inostranstvom.

Uopšteno gledajući služba za PR je od velikog značaja za komuniciranje sa ciljnim javnostima bez obzira da li je reč o internim ili eksternim javnostima. U okviru APR-a odeljenje za PR ima niz problema od kojih najveći broj njih proizilazi iz činjenice da je posredi reč o mladom tek formiranom odeljenju koje još uvek nije uspelo da poprimi odlike profesionalne državne PR službe. Spomenućemo da to nije problem samo u APR-u nego i u velikom broju javnih ustanova i njihovih PR službi. Kao što smo videli, odeljenje za PR sačinjavaju tri lica od kojih ni jedno od njih, što je izuzetno bitno spomenuti, nije profesionalni stručnjak za PR. Odeljenje za PR prilično je zatvoreno odeljenje u smislu prijema novih ljudi i usko obrazovanih za njihovu službu. Dakle, po pitanju obrazovanog kadra u sektoru PR-a Agencije prisutan je deficit što predstavlja veliki problem uspešnog funkcionisanja Agencije u domenu odnosa sa različitim vrstama javnosti.

#### **4.4. Interni i eksterni kanali komuniciranja**

Kao što smo već jednom prilikom spomenuli, funkcija odeljenja sa javnošću mora da bude tako formirana da zadovoljava potrebe internog i eksternog faktora. Za sprovođenje PR aktivnosti u okviru državne uprave ali i bilo koje druge organizacije, u našem slučaju APR-a, potrebni su stručni kadrovi koji dobro poznaju funkcionisanje organizacije. O tome da li APR poseduje stručan kadar za PR govorićemo u nastavku rada ali ćemo se pre toga dobru pažnju rada posvetiti internim i eksternim ciljnim javnostima i kanalima komuniciranja.

##### **4.4.1 Interna ciljna javnost**

Jedna od ciljnih grupa odnosa sa javnošću su i zaposleni u organizaciji dok se uspostavljanje kvalitetnih odnosa sa tom ciljnom grupom formira preko internih komunikacija. U neke od najvažnijih internih kanala komuniciranja spadaju interni izveštaji o poslovanju, finansijskim pokazateljima, sastanci, interne novine, oglasna table itd. Kada uopšteno govorimo o internim komunikacijama treba reći da su interne komunikacije u velikim organizacijama najvećim delom u nadležnosti službe sa odnose sa javnošću dok su u manjim organizacijama u nadležnosti službe za ljudske resurse. Takođe, postoji veliki broj preduzeća koji imaju posebne departmane za interne komunikacije s tim što je važno naglasiti da je tu prvenstveno reč o organizacijama sa velikim brojem zaposlenih.

U okviru Agencije za privredne registre ne postoji poseban departman za interne komunikacije nego služba za kadrove odnosno ljudske resurse. Služba za kadrove u okviru APR-a se kontinuirano nadograđuje u modernu službu za upravljanje ljudskim resursima. Dakle, ova služba je još uvek u procesu izgradnje i tek treba da bude u stanju da realizuje strategiju upravljanja zaposlenima.

Planom za 2013. godinu bilo je predviđeno da Agencija ima 397 zaposlenih na neodređeno vreme, 20 zaposlenih u radnom odnosu na određeno vreme. Prema podacima sa stanjem na kraju 2013. godine, planirani broj izvršilaca na neodređeno vreme je ostvaren sa 97% (386), na određeno vreme radi privremenog povećanja obima posla sa 89% (8), na određeno vreme radi izmene radi zamene sa 109% (12), a na privremenim i povremenim poslovima angažovano je 5

lica.<sup>76</sup> Dakle, možemo da kažemo da je manji broj zaposlenih u odnosu na planirani, rezultat restriktivne i racionalne kadrovske politike koja se oslanja na korišćenje sopstvenih ljudskih resurasa. Ovakvu politiku Agencija vodi niz godina od svog osnivanja.

Važno je naglasiti da postojeći model organizacije APR-a koji počiva na poslovnim procesima registracije, pomoćnim poslovnim procesima (arhiva, informativni centar itd.) i na zajedničkim funkcijama Agencije (IKT, kadrovi, finansije), ne omogućava potpunu i efikasnu primenu savremenih sistema praćenja i ocenjivanja rada zaposlenih. Odatle proizilazi i problem nemogućnosti motivacije za radnike koji svoj posao rade bolje i efikasnije od drugih. Motivisanost radnika predstavlja jako bitan segment sveukupnog poslovanja posebno ako se uzme u obzir činjenica da su ljudi temelj na kojem počiva uspešnost svake organizacije.

Međutim, stalne promene u vezi sa ustanovljavanjem novih nadležnosti i funkcija u Agenciji, kao i promene uslovljene potrebom stalnog razvoja poslovnog procesa nalažu ozbiljne izmene i promene postojećih poslovnih procesa. Veliki problem Agencije nalazi se u zadržavanju visokokvalifikovanih stručnjaka ali i privlačenju stručnjaka za informacione tehnologije, korporativno pravo, strategijski menadžment i sistem kvaliteta u javnom sektoru. Postojeći interni akti Agencije ne sadrže mehanizme potrebe za privlačenje i zadržavanje tih stručnjaka što predstavlja veliki problem unutar Agencije.

#### **4.4.2. Interni kanali komuniciranja u APR-u**

Kao što smo rekli, jedan od niza problema Agencije nalazi se u zadržavanju i pronalaženju adekvatnog stručnog kadra. Takođe, jedan od problema jeste kadrovska služba koja još uvek nije razvijena u punom svom obliku. Biće potrebno dosta vremena za izgradnju njenih kapaciteta kako bi bila osposobljena da realizuje koncept upravljanja zaposlenima.

Odnosi i komuniciranje među zaposlenima deo su internih komunikacija. Reč je o komunikaciji između viših i nižih menadžera, između menadžmenta i zaposlenih kao i između samih zaposlenih na svim nivoima.

---

<sup>76</sup> Agencija za privredne registre (2014), Godišnji program rada Agencije za 2014. godinu, <http://www.apr.gov.rs> ; Preuzeto: 13.4.2014.

Potreba za uspešnom internom komunikacijom je očigledna u svim organizacijama, bez obzira da li se radi o vladinim organizacijama, neprofitnim ili pak onima koje se bave proizvodnjom.<sup>77</sup> Dakle, preduslov uspešne komunikacije sa okruženjem nalazi se u dobroj komunikaciji unutar kompanije. Samim tim važno je naglasiti da u osnovi delatnost odnosa sa javnošću započinje unutar organizacije.

U okviru Agencije za privredne registre nosioci internih komunikacija su: upravni odbor, njeni članovi, direktor i njegov kabinet, registratori kao i zaposleni unutar postojećih sektora. Kanali kojima ovi intereni učesnici razmenju informacije su:

1. Komunikacija licem u licem – ovde je prvenstveno reč o razgovorima sa zaposlenima, direktnom obraćanju direktora zaposlenima, kao i telefonskim i ličnim kontaktima. Takođe, ovaj vid komunikacije podrazumeva radne ručkove, kratke sastanke timova kao i obilaženje zaposlenih.
2. Događaji – ovde spadaju konferencije, prezentacije, govori, seminari, radne grupe, i tematski događaji koji se organizuju među zaposlenima u APR-u.
3. Elektronska komunikacija – komunikacija putem maila, telefona, faksa, ili elektronske tabele.
4. Pisana komunikacija – u okviru pisane komunikacije koja pomaže zaposlenima u njihovom međusobnom odnosu bitno je izdvojiti interne izveštaje u poslovanju, pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mesta u Agenciji, interne izveštaje o finansijskim pokazateljima Agencije kao i informator o radu Agencije.<sup>78</sup>

Kada je reč o odnosu unutar menadžmenta, on je pozitivan jer su rukovodioci registara jako posvećeni registrima. S obzirom da se odluke, pravilnici i ostali akti vezani za Agenciju izglasavaju na sednicama Vlade i da su registratori angažovani na pisanju nacrtu zakona za privredu jako je bitno da su njihovi interni odnosi dobri.

Sledeći nivo pored registratora jesu sektorske službe, kao sektor opštih poslova, služba finansija, služba operatera, služba arhiva, služba IT-a itd.

<sup>77</sup> Dobrijević G., (2008), *Rastući značaj internih komunikacija za poslovni uspeh kompanija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.8, <file:///C:/Users/Maja/Downloads/NR%20-%20Rastu%C4%87i%20zna%C4%8Daj%20interne%20komunikacije%20za%20poslovni%20uspeh%20kompanija.pdf>; Preuzeto:13.4.2014.

<sup>78</sup> Subotić D., (2010), *Redizajniranje javne uprave i menadžment ljudskim resursima*, IPS, Beograd, str.357

Između ovih službi prisutna je stalna napetost u odnosima u smislu njihove važnosti. Za ove službe jako je važno da dobro funkcionišu kako bi sama administracija Agencije dobro funkcionisala. Često se dešava da neke odluke i direktive registratora budu preispitivane od strane direktora pravnih poslova i finansija, usmislu da li je nešto predviđeno planom i programom za tekuću godinu. No, takvi nesporazumi se završavaju dogovorom.

Kada je reč o pitanjima operatera u odnosima sa menadžmentom zaduženi su rukovodioci i zamenici rukovodilaca operatera. Rukovodioci primaju instrukcije od menadžmenta i dalje ih prosleđuju kod operatera koji su izvršitelji tih zadataka. U okviru Agencije postoji jedan rukovodilac operatera i 50 njihovih zamenika što predstavlja veliki problem iz razloga što na toj relaciji odnosa dolazi do zaostataka tj. do grešaka u prenošenju i sprovođenju instrukcija.

Kada je reč i internim kanalima komuniciranja u svetu je poslednjih godina sve veća upotreba Intraneta. Reč je o unutrašnjoj kompjuterskoj mreži koja dozvoljava zaposlenima, klijentima i strateškim partnerima da koriste baze podataka, prezentacije, razne izvore obuka kao i baze ljudskih resurasa. Zapravo, intranet predstavlja privatni internet koji omogućava lakše publikovanje informacija neophodnih za rad zaposlenih u okviru organizacija. Najveća prednost korišćenja intraneta kao kanala interne komunikacije jeste ušteda vremena kao i stalni pristup podacima za sve zaposlene.

Pored Intraneta drugi medij interne komunikacije koji postaje sve značajniji jeste poslovna televizija tj. interna TV stanica. Ovaj novi vid medija sve se više koristi za informisanje zaposlenih. Reč je o veoma skupom proizvodu koji štedi dosta vremena i pri tom poboljšava motivaciju zaposlenih.

Kada je reč o elektronskoj komunikaciji (internet, intranet, poslovna televizija) savremena istraživanja pokazuju da se preko preko 75% sve poslovne komunikacije danas odvija putem elektronskih medija.<sup>79</sup>

---

<sup>79</sup> Dobrijević G., (2008), *Rastući značaj internih komunikacija za poslovni uspeh kompanija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.7 <file:///C:/Users/Maja/Downloads/NR%20-%20Rastu%C4%87i%20zna%C4%8Daj%20interne%20komunikacije%20za%20poslovni%20uspeh%20kompanija.pdf>; Preuzeto:13.4.2014.

Upotreba novih medija proučavana je na uzorku od 2000 australijskih kompanija i dokazano je da novi mediji pozitivno deluju na uzajamno poverenje unutar organizacije, na percepciju poštovanja etike, pozitivan stav ka inovacijama i na usklađivanje individualnih ciljeva zaposlenih sa ciljevima organizacije, a svi ti elementi zajedno utiču na poboljšanje komunikacije unutar kompanije.<sup>80</sup> Od ova tri medija najuticajniji je Intranet.

U Agenciji za privredne registre najveći deo komunikacije između zaposlenih odvija se putem e-maila ali i komunikacijom lice u lice pomoću sastanaka timova ili telefonskih i ličnih kontakata. Takođe, kao dodatni način komunikacije koristi se i “messenger”. Nažalost, Agencija još uvek ne koristi intranet i poslovnu televiziju kao nove kanale komuniciranja koji se prilično dosta koriste u pospešivanju interne komunikacije u svetu.

#### **4.4.3. Eksterna ciljna javnost APR-a**

Eksterna javnost podrazumeva komunikacioni odnos sa okruženjem. Reč je o prilično složenom obliku odnosa sa javnošću, dosta složenijem od internih. Podrazumeva one javnosti koje su van ustanove. Zapravo, ovde je reč o odnosu sa predstavnicima javnog informisanja (mediji) i drugim eksternim javnostima (državne institucije, međunarodne organizacije).

##### **4.4.3.1. Mediji**

Na osnovu godišnjeg izveštaja o radu APR-a za 2013. godinu tačnije analize o zastupljenosti APR-a u medijima možemo videti da su aktivnosti Agencije bile prilično praćene među medijima tokom 2013. godine. Navedenom Analizom je obuhvaćeno 1953 objave u štampanim, TV i veb medijima kojom je ustanovljeno da je preko 60% objava bilo u štampanim medijima, oko 3% u elektronskim, a ostale objave zabeležene su u medijima na internetu.<sup>81</sup> Važno je naglasiti da je u poređenju sa 2012. godinom, u 2013. godini bili 9% više objava. Međutim, treba spomenuti i podatak da se u više od 80% objava APR spominje uzgredno dok su u samo 20% objava APR i njeno delovanje bili centralna tema.

<sup>80</sup> De Bussy et al. (2003) "Stakeholder Theory and Internal Marketing Communications: A Framework for Analysing the Influence of New Media", Journal of Marketing Communications, Issue 9, p. 151

<sup>81</sup> Agencija za privredne registre (2014) , Godišnji izveštaj o radu APR-a, Beograd, str.89; <http://www.apr.gov.rs>; Preuzeto:15.4.2014.

Na slikama ispod prikazan je stepen prisustva Agencije za privredne registre u elektronskim i štampanim medijima tokom 2013. godine.



Slika 12: Stepen broja priloga o APR-u elektronskim (slika levo) i štampanim medijima (slika desno); Izvor: <http://www.apr.gov.rs>;

Tokom 2013. godine najviše objava u medijima zabeleženo je tokom jula meseca jer je mesec dana pre održana konferencija za novinare na kojoj su predstavljeni zbirni rezultati poslovanja privrede dok su na sajtu objavljena makroekonomska saopštenja sa kompletnim informacijama i analizama stanja finansijskog sektora, privrede i neprofitnog sektora i to na osnovu obrađenih finansijskih izveštaja za 2012. godinu.

#### 4.4.3.2. Državne institucije

Pored medija i svojih korisnika usluga (privredna društva, preduzetnici, komore, zadužbine itd.) jedna od ciljnih javnosti Agencije jesu i državne institucije. Mnogi državni organi i organizacije, kao i jedinice lokalne samouprave, pored zahteva za standardnim setovima izvornih podataka zahtevaju od Agencije i obradu podataka iz različitih izvora i njihovo rangiranje po različitim kriterijumima. Takođe, zahtevaju izradu specifičnih višekriterijumskih izveštaja sa elementima statističke analize.

Kao primer možemo da navedemo i činjenicu da je Agencija u obavezi da svim poslovnim bankama i NBS omogući dnevno preuzimanje ažurnih podataka iz Registra privrednih subjekata sve u cilju preventivne zaštite od pranja novca i drugih kriminalnih aktivnosti. Tako je i na osnovu potpisanog sporazuma sa Ministarstvom unutrašnjih poslova, a zahvaljujući preuzimanju

elektronskih podataka iz APR-a, omogućena registracija vozila kod ovlašćenog pravnog lica za vršenje tehničkog pregleda vozila, bez odlaska u nadležnu stanicu. Takođe, potpisivanjem sporazuma sa Republičkim geodetskim zavodom promovisan je veb servis za razmenu podataka na osnovu koga su podaci iz elektronskih registara APR-a učinjeni dostupnim RGZ-u dok su podaci iz Registra prostornih jedinica i Adresnog registra RGZ-a stavljeni na raspolaganje APR-u.<sup>82</sup> Važno je naglasiti da je ovom razmenom omogućeno usaglašavanje osnovnih podataka o privrednim subjektima kojima raspolažu registri u nadležnosti dve institucije. Takođe, treba spomenuti i saradnju APR-a sa Privrednom komorom Srbije i Agencijom za borbu protiv korupcije.

Javnost je obaveštena o ovim oblicima saradnje sa drugim državnim institucijama i na taj način je promovisan APR-ov veb servis za razmenu podataka između državnih organa. Važno je naglasiti da ovakav servis počiva na savremenim IKT i da predstavlja osnov za unapređenje servisa prema građanima te samim tim formiranje efikasnije državne uprave.

#### **4.4.3.3. Međunarodne organizacije**

Jedna od jako bitnih ciljnih javnosti Agencije jeste i njen odnos prema međunarodnim strukovnim asocijacijama institucija nadležnih za registraciju privrednih subjekata ali i prema drugim organizacijama kao što su Svetska banka, Međunarodna finansijska korporacija, Američka agencija za međunarodni razvoj i Organizacija za hranu i poljoprivredu UN-a. Agencija sarađuje sa velikim brojem međunarodnih institucija davanjem inputa za njihove godišnje izveštaje; na poziv organizatora međunarodnih konferencija i okruglih stolova uspešno prezetuje svoj rad i iskustva Srbije u oblasti reforme sistema registracije privrednih subjekata. Takođe, ona sve više intenzivira svoju bilateralnu saradnju sa velikim brojem evropskih i vanevropskih privrednih registara.

Od evropskih privrednih registara sa kojima APR sarađuje izdvojicemo:

1. Forum evropskih privrednih registara (European Commerce registers forum – ECRF)
2. Evropski privredni registar (European Business Register – EBR).<sup>83</sup>

<sup>82</sup> Agencija za privredne registre, (2014), Godišnji izveštaj o radu APR-a, Beograd, str.89; <http://www.apr.gov.rs>; Preuzeto:15.4.2014.

<sup>83</sup> <http://www.apr.gov.rs>; Preuzeto: 15.4.2014.

Srbija je preko APR-a članica Evropskog privrednog registra od 2007.godine. Ova organizacija omogućava razmenu više od 20 miliona podataka o registrovanim kompanijama iz 22 zemlje EU i 4 zemlje koje nisu članice a među kojima je i Srbija. Partneri koji čine ovu mrežu međusobno omogućavaju pristup podacima sadržanim u elektronskim bazama svojih registara čime se svim zainteresovanim licima širom Evrope pruža jedinstven on-line pristup zvaničnim podacima registrovanih kompanija.

Forum evropskih privrednih registara predstavlja organizaciju 30 zvaničnih institucija nadležnih za registraciju privrednih subjekata u 29 evropskih zemalja. Treba naglasiti da je cilj Foruma unapređenje administrativnih, tehničkih i praktičnih procedura privrednih registara kao i održavanje konferencija i formiranje niza radnih grupa. Do danas APR je bio domaćin dve godišnje konferencije, Foruma evropskih privrednih registara održane januara i juna 2008. godine. APR je aktivan učesnik Foruma.

Kada je reč o vanevropskim strukovnim organizacijama treba reći da je APR aktivan član sledećih organizacija:

1. Forum privrednih registara (Corporate Registers Forum – CRF)
2. Međunarodno udruženje privrednih administratora – (International association of commercial administrators – IACA)<sup>84</sup>

Sa ovim međunarodnim organizacijama, kao i sa domaćim, APR komunicira posredstvom konferencija, okruglih stolova i radionica.

#### **4.4.4. Kanali komuniciranja sa eksternom javnošću**

Kada je reč o metodima komuniciranja odnosno kanalima kojima APR odašilja svoje poruke svojim eksternim korisnicima izdvojićemo:

1. Konferencije za novinare;
2. Saopštenja za javnost;
3. Godišnje izveštaje;
4. Seminari, skupovi i kongresi.

---

<sup>84</sup> <http://www.apr.gov.rs>; Preuzeto: 15.4.2014.

Ovo su samo neki od kanala komuniciranja koje Agencija koristi kako bi udovoljila interesima i zahtevima svojih spoljnih korisnika. Svi ovi kanali komuniciranja sveukupno mogu se podeliti na elektronske odnosno pisane kanale i usmene kanale komuniciranja.

Na osnovu Zakona o Agenciji za privredne registre, javnost rada Agencije propisana je članom 12b u kojem stoji da Agencija na svojoj Internet strani objavljuje godišnje programe rada, finansijske planove, godišnje izveštaje o radu kao i godišnji finansijski izveštaj. Takođe, bitno je spomenuti da se na internet stranici Agencije tj. na njenom web sajtu objavljuju svi zakonom propisani podaci registra koje vodi Agencija, obrazci, uputstva, kao i sve druge relevantne informacije bitne korisnicima. Pažljivo kreirane web strane, izveštaji ili prezentacije pružaju eksternom okruženju važnu poruku o kvalitetu organizacije.<sup>85</sup>

Kada govorimo o elektronskim kanalima komuniciranja treba spomenuti info centar Agencije za privredne registre. Ovaj centar je formiran sa namerom da se korisnicima usluga Agencije omogući što jednostavniji i lakši pristup informacijama vezanim za rad registara. Tim info centra svakodnevno je na usluzi svojim korisnicima radi dobijanja tačnih i preciznih podataka. Svi potrebni podaci pružaju se putem telefona, elektronske pošte i info pulta u prostorijama Agencije. Tokom 2013. godine info centru upućeno je 120.000 poziva, 16,500 i-mailova, dok je 163.000 korisnika usluga informaciju zatražilo ličnim dolaskom u prostorije Agencije u Beogradu.<sup>86</sup> Takođe, treba spomenuti podatak da se broj upućenih poziva kontakt centru u 2013. u odnosu na 2012. godinu smanjio sa 8%, primljenih i-mailova za 4,25%. a ličnih dolazaka na Info pult se povećao za 3,43%.<sup>87</sup>

| Kanali komunikacije | 2009.   | 2010.   | 2011.   | 2012.   | 2013.   |
|---------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Pozivni centar      | 57.541  | 100.969 | 130.702 | 139.676 | 120.000 |
| Info pult           | 137.307 | 133.877 | 135.322 | 157.599 | 163.000 |

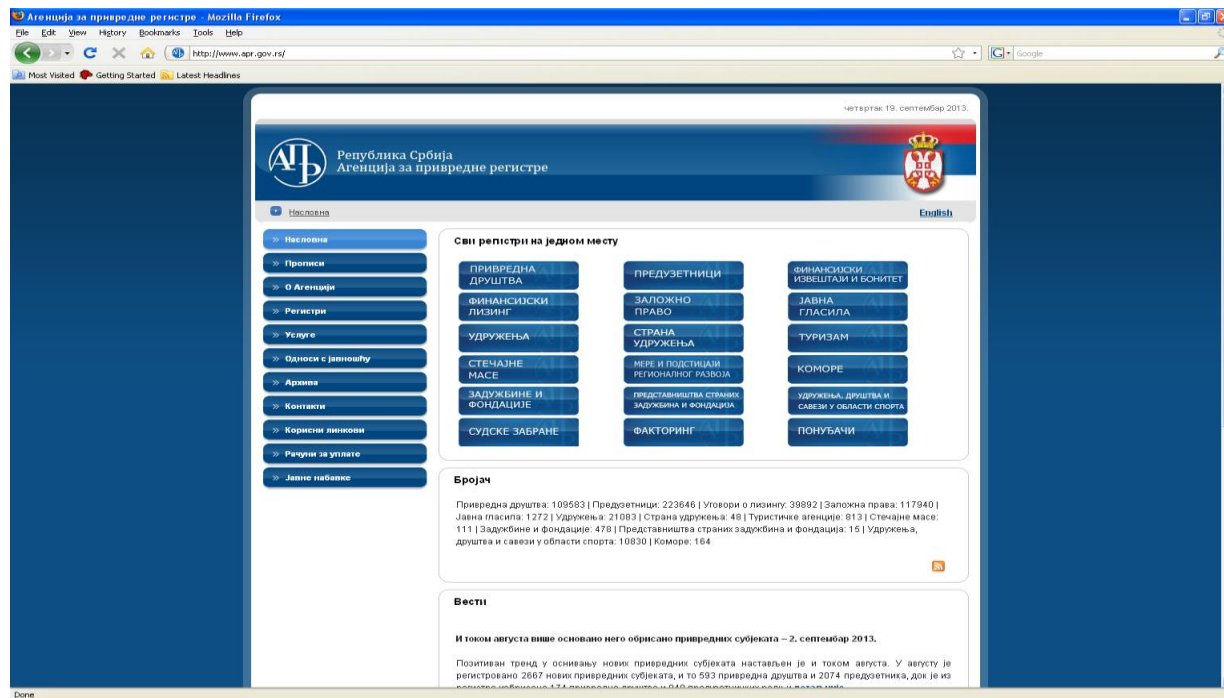
<sup>85</sup> [http://www.meste.org/konf/Arhiva/Man\\_2010/pdf/1\\_MenadzmentProces/Mikic.pdf](http://www.meste.org/konf/Arhiva/Man_2010/pdf/1_MenadzmentProces/Mikic.pdf); Preuzeto: 16.4.2014.

<sup>86</sup> Agencija za privredne registre, (2014), Godišnji program rada Agencije za privredne registre, <http://www.apr.gov.rs/>; Preuzeto: 16.4.2014.

<sup>87</sup> Isto.

|                          |                |                |                |                |                |
|--------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Elektronska pošta</b> | 7,717          | 10,842         | 13.318         | 17.214         | 16.500         |
| <b>Ukupno</b>            | <b>202.565</b> | <b>245.688</b> | <b>279.342</b> | <b>314.489</b> | <b>299.500</b> |

Tabela 6: Pregled kanala komunikacije od 2009. godine zaključno sa 2013. godinom u Agenciji za privredne registre; Izvor: Godišnji program rada Agencije za 2013. godinu, [www.apr.gov.rs](http://www.apr.gov.rs); Preuzeto: 16.4.2014.



Slika 13: Web sajt Agencije za privredne registre; Izvor: Uspostavljanje i razvoj APR-a – Zvonko Obradović, Power point presentation, 2013. godina;

Kada je reč o elektronskim kanalima komuniciranja reći ćemo i da je za drugu polovinu 2014. godine predviđeno uspostavljanje internet portala sa novim veb servisima za korisnike usluga preko veb sajta agencije. Ove aktivnosti biće praćene odgovarajućim PR aktivnostima koje su usmerene na informisanje javnosti o uslovima i načinu korišćenja ovih usluga. Planira se proširenje nadležnosti i povećanje broja registara te je u skladu sa tim planirana i realizacija projekata koja se odnosi na redizajniranje internet prezentacije Agencije. Ova nova internet stranica trebalo bi da bude prilagođena potrebama različitih vrsta korisnika usluga.

Najvećim delom u pisane kanale komuniciranja APR-a sa eksternim korisnicima spadaju saopštenja za javnost, godišnji izveštaji o radu, izveštaji o finansijskom poslovanju i finansijski izveštaji. Prednosti pisane komunikacije jesu da primalac poruke može da zadrži i proučava informaciju i da poruku može istovremeno da primi veći broj ljudi na raznim mestima. Ali, iste komunikacije jesu nemogućnost uvida u reakcije primaoca i činjenica da ne možemo uvek biti sigurni da je poruka stigla do primaoca. U nastavku rada pažnju ćemo posvetiti analizi finansijskih izveštaja u okviru APR-a ali ćemo prethodno nastojati da ukažemo na značaj međunarodnih računovodstvenih standarda, posebno standarda MRS 38 koji se odnosi na nematerijalna ulaganja.

#### **4.4.4.1. Finansijski izveštaji – Međunarodni računovodstveni standardi**

Međunarodni računovodstveni standardi ili MRS predstavljaju standarde uvedene kako bi se postigla transparentnost i jednoobraznost finansijskih izveštaja bilo kog ekonomskog subjekta bez obzira na delatnost kojom se bavi ali i zemlju u kojoj posluje. Osnovni cilj MRS-a jeste lakše i bolje razumevanje finansijskih izveštaja. Prvi računovodstveni standardi su doneti posle 1973. godine. Možemo naglasiti da MRS-i predstavljaju vid harmonizacije različitih računovodstvenih regulativa koje se odnose na pripremu i prikazivanje finansijskih izveštaja koji služe kao osnova za donošenje ekonomskih odluka. Dva ključna tela za donošenje standarda finansijskog izveštavanja su IASB (International Accounting Standards Board) i FASB (Financial Accounting Standards Board).

Neke od karakteristika međunarodnih računovodstvenih standarda finansijskog izveštavanja su:<sup>88</sup>

1. Međunarodni standardi finansijskog izveštavanja su kompleksni i obimni;
2. Međunarodni standardi finansijskog izveštavanja su zahtevni;
3. Međunarodni standardi finansijskog izveštavanja permanentno se menjaju i proširuju;
4. Pojedina vrednovanja sredstava i obaveza zahtevana nekim standardima su komplikovana;
5. MRS ponekad ne sadrže dovoljno objašnjenja;
6. Međunarodni standardi finansijskog izveštavanja su ponekad neprecizni;

<sup>88</sup> Petrović Z., (2011), *Finansijko izveštavanje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.23.

7. Koncept vremenske vrednosti novca je veoma zastupljen u Međunarodnim standardima finansijskog izveštavanja;
8. Primenom međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja dobijaju se kvalitetni finansijski izveštaji pod uslovom da privredni subjekti posluju u uslovima koji su inkorporisani i imanentni odredbama Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja.

Uzimajući u obzir Međunarodne standarde finansijskog izveštavanja, finansijski izveštaj sastoji se od:

1. Bilansa stanja (izveštaj o finansijskom položaju);
2. Bilansa uspeha (izveštaj o ostvarenim rezultatima);
3. Izveštaja o tokovima gotovine;
4. Izveštaj o promenama na kapitalu;
5. Napomena.<sup>89</sup>

Kao jedan od primera pisanih kanala komuniciranja sa spoljnim korisnicima uzećemo Izveštaj o finansijskom poslovanju Agencije za 2013. godinu. Na web sajtu Agencije spoljni korisnici mogu pronaći pored Izveštaja o finansijskom poslovanju za poslednjih pet godina i finansijske planove APR-a kao i godišnje izveštaje o radu.

Kada je reč o Izveštaju o finansijskom poslovanju Agencije za 2013. godinu u njemu stoji da su finansijskim planom Agencije za 2013. godinu planirani ukupni prihodi od 1.084.270.000 dinara. Ali, na kraju 2013. godine ukupno ostvareni prihodi Agencije iznosili su 982.102.114 dinara što znači da su bili manji za 9% od planiranih prihoda za 2013. godinu.<sup>90</sup> Razlog manjka prihoda nalazi se u tome što nije izvršena planirana korekcija zarada za 4% kako je bilo predviđeno Finansijskim planom a istovremeno je došlo i do pomeranja rokova za uspostavljanje Registara ponuđača (umesto 40.000 koliko je planirano registravano je preko 2.500 ponuđača). Kada govorimo o rashodima videćemo da je finansijskim planom Agencije za 2013. godinu planirano redovnih rashoda od 1.113.250.000 dinara.

---

<sup>89</sup> Petrović Z., (2011), *Finansijko izveštavanje*, Univerzitet Singidunum, Beograd str.23.

<sup>90</sup> Agencija za privredne registre, (2013), Izveštaj o finansijskom poslovanju Agencije za 2013. godinu; [www.apr.org.rs](http://www.apr.org.rs); Preuzeto: 16.4.2014.

Prema finansijskim izveštajima Agencije sa stanjem na dan 31.12.2013. godine stalna imovina iznosila je 358.727.221 dinara što u odnosu na početak iste godine, kada je vrednost stalne imovine bila 325.857.544 dinara, predstavlja povećanje sadašnje vrednosti stalne imovine. Ovo povećanje vrednosti rezultat je razlike između ulaganja u opremu, softvere, licence, i amortizacije opreme u 2013. godini.

| <i>Stalna imovina</i>                                              | <i>2012. godina</i> | <i>2013. godina</i> |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|
| <b><u>Nematerijalna ulaganja</u></b>                               | 199.328.209         | 210.724.258         |
| <b><u>Oprema</u></b>                                               | 87.522.853          | 101.973.129         |
| <b><u>Nekretnina u pripremi – ulaganje na tuđim sredstvima</u></b> | 39.006.482          | 46.022.834          |
| <b><u>Ostali dugoročni plasmani (depozit)</u></b>                  |                     | 7.000               |
| <b>Svega stalna imovina:</b>                                       | <b>325.857.544</b>  | <b>358.727.221</b>  |

Tabela 7: Pregled kretanja stalne imovine Agencije u dinarima; Izvor: Izveštaj o finansijskom poslovanju Agencije za 2013. godinu; Preuzeto: 16.4.2014.

Kada govorimo o nematerijalnim ulaganjima treba reći da su ona regulisana računovodstvenim standardom 38 koji je odobren 2003. godine od strane Odbora za međunarodne računovodstvene standarde - IASB. Ovaj standard definiše nematerijalna sredstva kao „nemonetarna sredstva bez fizičke supstance koja se mogu identifikovati.“. Osnovni cilj ovog standarda jeste propisivanje onih računovodstvenih postupaka za nematerijalna ulaganja koja nisu propisana drugim standardima finansijskog izveštavanja. Bitno je naglasiti da značaj standarda proizilazi iz činjenice da nematerijalna ulaganja čine sve veći deo imovine velikog broja privrednih subjekata.

Razvoj međunarodnog računovodstvenog standarda 38 bio je prilično kontroverzan i pratile su ga rasprave o dva značajna pitanja<sup>91</sup>:

1. Prvo pitanje je bilo da li treba da se interno generisana nematerijalna ulaganja priznaju u finansijskim izveštajima. Standard kaže da oni treba da budu, ali pod striktno određenim uslovima.

<sup>91</sup> International Accounting, [http://www.ii-a.fr/intangibles/international\\_accounting.htm](http://www.ii-a.fr/intangibles/international_accounting.htm). Preuzeto: 11.5.2014.

2. Drugo pitanje se odnosi na to da li treba da postoji gornja granica upotrebe nematerijalnih sredstava – iako postoji pretpostavka da vek korišćenja nematerijalnog sredstva neće preći 20 godina, Standard potvrđuje da se nematerijalna sredstva amortizuju na osnovu procene njihovog životnog veka.

Međunarodni računovodstveni standard 38 se primenjuje pri računovodstvenom obuhvatanju nematerijalne imovine osim:

- nematerijalne imovine koja se nalazi u delokrugu drugih standarda;
- finansijskih sredstava;
- kod priznavanja i odmeravanja sredstava za istraživanje i procenjivanje u IFRS-u 6 (Istraživanje i procenjivanje mineralnih resursa);
- kod izdataka na osnovu razvoja i ekstrakcije minerala, nafte, prirodnog gasa i sličnih neobnovljivih resursa.<sup>92</sup>

Važno je naglasiti da neka nematerijalna imovina može biti sadržana i u fizičkoj supstanci kao što je na primer kompakt disk ili film. Kada određuje da li neku imovinu koja sadrži i element materijalnog i nematerijalnog treba tretirati kao prema MRS 16 (nekretnine, postrojenja i oprema) ili kao nematerijalnu imovinu prema standardu 38, organizacija ili preduzeće koristi rasuđivanje da bi procenila koji element je značajniji. Između ostalog, ovaj standard se primenjuje i na izdatke oglašavanja, obuke, započinjanja poslovanja, istraživanja i razvoja.

Kriterijumi klasifikovanja nematerijalnih ulaganja prema Međunarodnom računovodstvenom standardu 38 vrše se prema:

1. Načinu sticanja,
2. Prepoznatljivosti,
3. Mogućnostima razmene,
4. Očekivanom periodu korišćenja.<sup>93</sup>

<sup>92</sup> <http://www.privreda.gov.rs/UserFiles/File/MRS/Medunarodni%20racunovodstveni%20standard%2038%20-%20Nematerijalna%20imovina.pdf>; Preuzeto: 10.5.2014.

<sup>93</sup> Stefanović D., (2010), *Nematerijalna ulaganja u savremenim organizacijama sveta rada*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.33.

Kada je reč o prvom kriterijumu odnosno načinu sticanja nematerijalne imovine, razlikujemo nematerijalnu imovinu koja se nabavlja od drugih i nematerijalnu imovinu koja se stiče internim putem.

Prema kriterijumu prepoznatljivosti nematerijalnu imovinu delimo na odvojivu i neodvojivu. U odvojivu imovinu ulaze sva nematerijalna ulaganja osim goodwill-a koji spada u neodvojivu imovinu.

Na osnovu kriterijuma razmenjivosti, nematerijalnu imovinu delimo na unovčivu i neunovčivu imovinu. U neunovčivu imovinu spada goodwill dok se unovčiva nematerijalna imovina može sticati i prodati nezavisno od kompanije.

Prema očekivanom periodu korišćenja nematerijalnih sredstava, ista može da se posmatra kao imovina sa definisanim periodom korišćenja i bez definisanog perioda korišćenja.

#### **4.4.4.2. Usmeni kanali komuniciranja**

Kada je reč o Agenciji za privredne registre, u usmene kanale komuniciranja spadaju konferencije kao i intervjui najviših predstavnika Agencije. Uopšteno govoreći, u osnovne prednosti i mane usmene komunikacije spadaju: jednostavnost primene; mogućnost ostvarivanja direktnog kontakta sa sagovornikom; mogućnost uvida u neposrednu reakciju sagovornika; mala mogućnost ispravke već rečenog.

Kao konkretan primer konferencija uzećemo godišnju konferenciju ECRF (Forum evropskih privrednih registara) koja je održana u Beogradu juna 2009. godine. Važno je naglasiti da su u radu ove konferencije pored predstavnika evropskih privrednih registara, učestvovali i predstavnici Svetske banke, Evropskog privrednog registra, Foruma privrednih registara za azijsko-pacifični region (CRF) kao i Međunarodno udruženje privrednih administratora Severne Amerike (IACA). Ovom konferencijom su bile obuhvaćene različite teme.

Januara 2008. godine Agencija je bila domaćin i III HBRL konferencije ECRF u Beogradu. Tom prilikom na konferenciji je učestvovalo 73 predstavnika iz SAD, 16 evropskih država i

Srbije.<sup>94</sup> Ova stručna konferencija EVRF je bila posvećena HBRL (eXtensible Business Reporting Language), međunarodnom standardu za finansijsko i poslovno izveštavanje kao i njegovoj primeni u radu privrednih registara. Važno je naglasiti da je Agencija posle održavanja ove konferencije u Beogradu pokrenula “HBRL inicijativu u Srbiji”. Reč je o inicijativnoj grupi koju čine predstavnici više zainteresovanih institucija iz javnog i privatnog sektora. Cilj je da se krene sa primenom HBRL standarda u Srbiji.

Pored ovih stručnih konferencija treba spomenuti i konferencije za novinare na kojima se saopštavaju rezultati poslovanja pravnih lica i preduzetnika. U okviru ovoga spomenućemo da će u toku druge polovine 2014. godine biti organizovani odgovarajući stručni skupovi sa ciljem informisanja pravnih lica i preduzetnika o novinama u Zakonu o računovodstvu koji se odnosi na uvođenje elektronske registracije finansijskih izveštaja za 2014. godinu.<sup>95</sup>

Panel diskusije predstavljaju još jedan od usmenih kanala komunikacije. Na osnovu Programa o saradnji koji je Agencija potpisala oktobra 2013. godine sa Državnom registracionom komorom Ruske Federacije, APR se obavezao da će tokom 2014. godine organizovati panel diskusije sa predstavnicima privrede Republike Srbije na kojoj će biti predstavljeni načini saradnje ove dve državne institucije.

#### **4.5. Problemi funkcionisanja službe za odnose sa javnošću**

Kao što smo videli, u okviru ARP-a postoji posebna služba za odnose sa javnošću koju čini tim od troje ljudi. Ono što predstavlja poseban problem Službe za PR jeste odabir kadrova koji nisu visokospecijalizovani za PR. Dakle, ljudi koji vode odnose sa javnošću nisu stručnjaci za PR. Službu mahom čine diplomirani filolozi i pravnici što dosta potvrđuje našu tezu sa početka koja kaže da nedostatak stručnog kadra za odnose sa javnošću predstavlja jedan od glavnih razloga lošeg funkcionisanja same službe.

Ljudi koji rukovode Službom za PR prvenstveno su usmereni na direktora agencije i njegove zahteve u pogledu poslovanja APR-a, zatim, sarađuju sa Registratorima s obzirom da vode brigu

<sup>94</sup> <http://www.apr.gov.rs/>; Preuzeto: 18.4.2014.

<sup>95</sup> Agencija za privredne registre (2014), Godišnji program rada za 2014. godinu Agencije, <http://www.apr.gov.rs/>; Preuzeto: 18.4.2014.

o sajtu i informacijama bitnim za spoljne korisnike. Ali, prilično su zatvoreni u smislu prijema novih ljudi, usko obrazovanih za njihovu službu.

Pored nepostojanja stručnog kadra za PR jedan od problema funkcionisanja Agencije jeste nepostojanje posebne strategije komuniciranja sa svakom od ciljnih javnosti, sa zaposlenima i okruženjem. Postojanje ove strategije od značaja je posebno kada se imaju u vidu krizne situacije. Svaka organizacija, bez obzira da li je privatna ili državna, uvek prolazi kroz različite nivoe krize. Iz tog razloga postojanje strategije je od krucijalnog značaja.

Formulisanje strategije je faza strateškog menadžmenta koja se obrađuje putem strateške analize i strateškog izbora. Važno je naglasiti da postoji viši modela procesa strateškog menadžmenta ali većina tih modela poseduje zajedničku nit koja se ogleda u elementima kao što su: ocenjivanje tekuće situacije i strategije – SWOT; određivanje željenih promena ciljeva i strategija; traženje i izbor optimalnih pravaca akcija; implementacija promena; praćenje progressa.<sup>96</sup>

Svako Formulisanje strategije počinje analizom okoline preduzeća dok svaka strategija predstavlja vezu između spoljne okoline i preduzeća. Važno je naglasiti da svrha strateške analize nije u davanju odgovora nego u pomoći razumevanja kritičkih faktora u spoljnoj i unutrašnjoj okolini. Strateška analiza može se temeljiti na SWOT analizi koju ćemo kasnije predstaviti na primeru APR-a.

Kada je reč o Agenciji, strateška analiza treba da pruži opis stanja u okruženju Agencije, stanja internih pokazatelja uspešnosti sistema registracije kao i poslovnog sistema Agencije. Programski okvir je definisan kroz situacionu analizu, koja je obuhvatala SWOT analizu i PASTEL analizu zainteresovanih strana, analizu problema i dodatne analize (sistem registracije, informacionog sistema, uslova za čuvanje, rad i upravljanje arhivskom građom itd.)

U tabeli ispod predstavimo SWOT analizu Agencije koja inače predstavlja sastavni deo programa Agencije i koja godinama ukazuje na institucionalne i organizacione kapacitet, slabosti i snage Agencije ali i šanse i moguće pretnje za poslovni uspeh u njenom okruženju.

<sup>96</sup> Formuliranje strategije, <http://www.pfst.hr/old/data/materijali/strateski%20menadjment%20-%20sazetak%20druga%20tri%20poglavlja.pdf>; Preuzeto: 18.4.2014.

| S N A G E                                                                                                                                                                                                                                        | S L A B O S T I                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1. Normativni okvir usaglašen sa najvišim standardima kroz Zakon o Agenciji i Zakon o jedinstvenom postupku registracije u Agenciji za privredne registre</p>                                                                                 | <p>1. Učestalo usvajanje zakonskih i podzakonskih propisa kao i strategija, <b>bez uključivanja Agencije</b> u procesu razrade normativno - operativnog okvira (Zakon o računovodstvu, Strategije razvoja e-uprave)</p>                                                                                           |
| <p>2. Strateški okvir sadržan u Programu razvoja Agencije 2011-2013. i budući smer razvoja jasan i sprovodiv uz konstantno jačanje sektora IT</p>                                                                                                | <p>2. Veliki broj projekata koji se realizuju u uskom vremenskom i dinamičkom okviru, otvara mogućnost <b>grešaka</b> u planiranju, procenama i realizovanju</p>                                                                                                                                                  |
| <p>3. Profesionalnost, inovativnost i implementacijska sposobnost rukovodstva i zaposlenih Agencije široko prihvaćena od korisnika, države i institucija partnera</p>                                                                            | <p>3. <b>Nedostatak specijalizovanih kadrova</b> za zadate programske i razvojne oblasti, kako u zemlji tako i van nje; veoma <b>visoki troškovi angažovanja vrhunskih stručnjaka</b> za dalji razvoj IT i dr. e-servisa Agencije</p>                                                                             |
| <p>4. Sistem vrednosti uspostavljen u Agenciji po kome je „korisnik usluge na prvom mestu” bez obzira da li je u pitanju građanin, država, domaća ili međunarodna institucija</p>                                                                | <p>4. Još uvek <b>nedovoljno automatizovani procesi</b> unutar Agencije i teškoće u integrativnim servisima sa institucijama – partnerima, koje korisnike svojih usluga ne posmatraju kroz isti sistem vrednosti</p>                                                                                              |
| <p>5. Međunarodno pozicioniranje Agencije u okviru ECRF i EBR, dve najveće i najznačajnije strukovne registarske asocijacije u Evropi; pozicioniranje u regionalnim okvirima kroz interoperabilnost registara (Makedonija, Republika Srpska)</p> | <p>5. Nedovoljno integrisan poslovni informacioni sistem sa institucijama partnerima u zemlji, posebno u delu koji tretira Svetska banka u svom redovnom godišnjem Izveštaju “<b>Doing Business</b>”; često bolja saradnja i razmena među partnerima u inostranstvu nego sa pojedinim institucijama u zemlji;</p> |
| Š A N S E                                                                                                                                                                                                                                        | P R E T N J E                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <p>1. Agencija je identifikovana kao jedna od najdinamičnijih institucija u zemlji u pogledu razvijanja i unapređenja svojih funkcija, od baza podataka do baza znanja</p>                                                                       | <p>1. Stalno pogrešno percipiranje Agencije kao korisnika budžeta RS, kreiranje ukupnog <b>lošeg imidža javnih agencija</b>, a time i</p>                                                                                                                                                                         |

| u 2014. godini                                                                                                                                                                                                               | Agencije, za potrebe kratkoročnih politika                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. <b>Opšti konsenzus da je Agencija državni integrisani registar, što je potvrđeno usvajanjem više od 10 zakona za manje od 2 godine, kojima se Agenciji kontinuirano poveravaju novi poslovi i nadležnosti</b>             | 1. Često zanemarivanje činjenice da Agencija „samofinansirajuća institucija čiji su resursi zavisni od ukupnog stanja u društvu i na tržištu kao i shvatanje da su u Agenciji svi procesi potpuno automatizovani i <b>laki za prebrzu implementaciju</b>                                |
| 3. <b>Validnost informacija u procesu kreiranja ekonomske politike i sveukupnog strateškog i operativnog odlučivanja o pravcima razvoja od strane donosilaca odluka; sve više institucija na veb servisima Agencije;</b>     | 2. <b>Nedovoljno korišćenje podataka</b> kojima raspolaže Agencija i <b>moгуćnosti institucionalne zloupotrebe u korišćenju tih podataka</b> iz elektronskih baza Agencije; zahtevanje celih baza podataka umesto standardizovanih izveštaja i stvarne potrebe korisnika;               |
| 4. „Jednošalterski sistem postaje široko usvojeni sistem državnih institucija u zemlji, a po modelu sličnom onom koji je po prvi put u Srbiji primenjen upravo u Agenciji                                                    | 3. <b>Kašnjenje i konfuzija</b> sa stvaranjem normativnih i operativnih uslova za uspostavljanje „e-poslovanja i „e-plaćanja usluga administracije u Srbiji.                                                                                                                            |
| 5. <b>Dalji razvoj e-servisa Agencije, naročito veb servisa kao brzog admin. servisa, specijalizovano rukovođenje i kadrovi u oblasti prava, ekonomije i IT, među vodećima u zemlji, stalni proces učenja i licenciranja</b> | 6. Agencija kao ustanova koja pruža jedan od <b>najefikasnijih e-servisa</b> države, za oko 1 milion korisnika, kroz eventualni politički uticaj na kadrovsku politiku, može se u veoma kratkom vremenu pretvoriti u <b>najveću kočnicu privrede i najveću administrativnu barijeru</b> |

Tabela 8: SWOT analiza Agencije za privredne registre; Izvor: Godišnji program rada Agencije 2014. godina;  
<http://www.apr.gov.rs>; Preuzeto: 18.4.2014.

Kod sveukupne analize stanja Agencije korišćeni su i strateški ciljevi Vlade izneti u okviru Strategijske reforme državne uprave od 2009. do 2013. godine, Strategije razvoja e-uprave u

Srbiji, Strategije razvoja informacionih društava u Srbiji do 2020. godine i Strategije privrednog razvoja Srbije. Takođe, korišćeni su i rezultati analize, preporuke i zaključci međunarodnih institucije kao što su Svetska banka i Evropska komisija.

## Zaključak

Uopšteno gledajući, odnosi sa javnošću planiraju se kao neprekidna aktivnost da se uspostave i održe dobri odnosi i međusobno razumevanje između organizacije i njene publike: kupaca zaposlenih, deoničara, trgovine, dobavljača, vlade i društva u celini (The Institute for Public Relations, 1984). Do kriza i problema unutar mnogih organizacija često dolazi zbog nedovoljne komunikacije na adekvatan način. Dakle, možemo da kažemo da je kvalitetna komunikacija jedan od osnovnih razloga (ne)uspešnog funkcionisanja jedne organizacije. Prema rečima Patrika Džeksona, osnovna funkcija odnosa sa javnošću jeste izgradnja i poboljšanje opštih međuljudskih odnosa. Odnosi sa javnošću predstavljaju srednji teren između okruženja i organizacije. Na prvom nivou prikupljaju se informacije a na drugom poruke koje se prenose u javnost.

Uzimajući u obzir hipoteze navedene u radu, jednu opštu i četiri posebne, bitno je da naglasimo da su sve do jedne potvrđene. Kao što smo videli, opšta hipoteza od koje smo pošli u radu i koja glasi da „odeljenje za PR Agencije za privredne registre poseduje niz nedostataka i problema čiji se uzroci nalaze u odsustvu šire društvene svesti o važnosti postojanja jednog ovakvog odeljenja kao i značaju koje isto može da ima u komunikaciji sa ciljnim javnostima”, dokazana je.

Kada je reč o stepenu razvijenosti odnosa sa javnošću u Srbiji videli smo da je disciplina PR-a na prilično nerazvijenom nivou. Zapostavljenost i davanje malog značaja službi za odnose sa javnošću u okviru javne uprave Srbije predstavlja jedan od razloga zbog kojeg ovo odeljenje ne može dobro da funkcioniše. Nepostojanje adekvatnog kadra predstavlja samo jedan od razloga problema PR službe ali ne i jedini problem. U Srbiji još uvek nije probuđena svest o značaju i pozitivnim efektima delovanja službe za PR u sistemu javne uprave. I po ovom pitanju, kao i kod mnogih drugih, Srbija ne prati korak sa svetom. Šta treba učiniti da bi se funkcionisanje jednog ovakvog odeljenja učinilo delotvornijim? Reforma javne uprave predstavljala bi samo prvi u nizu koraka ali ne i dovoljan, barem kada je reč o službi za PR.

Komunikacija sa javnošću, internom i eksternom, nesumnjivo je od velikog značaja za pozitivno funkcionisanje organizacije, bez obzira da li je reč o državnoj ili privatnoj. Interna javnost je bitna jer ona predstavlja preduslov izgradnje dobrih odnosa sa okruženjem.

Agencija treba bolje da radi na izgradnji pozitivnog ambijenta među zaposlenima jer, kao što rekosmo, on predstavlja ulaznicu za otvaranje ka okruženju.

Odnosi sa eksternom javnošću prilično su bolje razvijeni od odnosa sa zaposlenima u okviru APR-a. Ako napravimo poređenje između internih i eksternih komunikacija videćemo da su interni odnosi prilično zapostavljeni mada to na prvi pogled ne izgleda tako. Dakle, problemi u interenoj komunikaciji su prisutniji nego u eksternoj.

Agencija za privredne registre u Srbiji osnovana je sa ciljem da vodi registre kao jedinstvene elektronske javne baze podataka i samim tim sprovodi reformu sistema registracije kako bi se stvorio povoljniji ambijent za razvoj poslovanja. Agencija posredstvom svojih 13 organizacionih jedinica pruža usluge najrazličitijim korisnicima poput državnih organa, jedinica lokalne samouprave, međunarodnim organizacijama, fizičkim i pravnim licima. “U poslednjem objavljenom izveštaju Svetske banke „Doing Business 2014”, Srbija je od 189 zemalja rangirana na 93. mesto prema kriterijumu „uslovi poslovanja“, dok je prema kriterijumu „pokretanje posla“, oblasti u nadležnosti Agencije, Srbija rangirana na 45. mesto.

Ako se poredi sa evropskim Agencijama prikazanim u radu, APR je relativno mlada Agencija. Važno je naglasiti da je njeno osnivanje izvršeno usklađivanjem domaćeg zakonodavstva sa evropskim standardima. Prva evropska direktiva nalaže da svaka zemlja članica osnuje centralni registar, privredni registar ili registar privrednih subjekata. Prema preporukama EU registracija privrednih subjekata treba da bude administrativna funkcija a ne metod kontrole nad privatnim sektorom. Ako govorimo o evropskim privrednim registrima rekli smo da Agencija ima saradnju sa mnogim evropskim privrednim registrima kao što su Forum evropskih privrednih registara, čiji je Agencija član od 2005. godine, i kao što je Evropski privredni registar čiji je APR član od 2007. godine.

Kroz analizu evropskih registara pokušali smo da uočimo nedostatke Agencije za privredne registre i tako bolje predstavimo šta je ono što APR-u trenutno nedostaje i na čemu treba da radi. Evropski privredni registri, opisani u radu, posebno u svom organizacionom smislu, daleko su

iznad Agencije za privredne registre Srbije. Ovo posebno važi za Norveški registracioni centar - [Brønnøysund Register Centre](#) (BRC).

Možemo da zaključimo da je suština odnosa sa javnošću ista bez obzira da li se koristi u politici, na poslovnom ili komercijalnom polju, ili u društvenim odnosima. PR nije samo vezan za poslovnu politiku i komercijalu, on je od velikog značaja i za upravljanje državom i za politiku, kao što smo imali prilike da vidimo. Vaclav Havel, koji je postao predsednik Čehoslovačke okončanjem revolucije 1989. godine, dao je intervju za nedeljnik Time avgusta 1992. godine, kada je podneo ostavku postupajući po odluci da se Čehoslovačka podeli na dve države. Ovim činom Havel je istakao važnost svih onih vrednosti koje se ne sreću često u politici kao što učtivost, inteligencija, pristojnost i odgovornost a koje zauzimaju posebno mesto i u odnosima sa javnošću.

Kada govorimo o funkcionisanju službe za PR Agencije, do vidljivog poboljšanja delovanja te službe ne može doći pre sprovođenja reforme državne uprave. Služba za PR, njeno delovanje, interni i eksterni komunikacioni odnosi predstavljaju odraz stepena (ne)razvijenosti odnosa sa javnošću na nivou cele države, posebno ako se ima u vidu javna uprava. Nepostojanje stručnog kadra za PR nije samo problem Agencije već ono predstavlja odliku i drugih javnih ustanova i institucija u Republici Srbiji. Kada smo govorili o registracionim centrima Italije, Norveške i Švedske videli smo da su oni na daleko većem stepenu razvoja po pitanju njihovog odnosa sa korisnicima i njihovog funkcionisanja, u odnosu na Agenciju za privredne registre. APR mora jos dosta da radi na poboljšanju svog funkcionisanja, boljem odnosu sa korisnicima, ali i na boljim internim odnosima.

## Literatura

1. Bateson E.G. John, Hoffman Douglas H., (2012) Marketing usluga, Datastaus, Beograd
2. Borisović A., (2008), *PR velikih ruskih korporacija*, Clio, Beograd
3. Davis A., (2003), *Public relations od A do Z*, Adizes, Novi Sad
4. Damjanović P., (2007), *Javni menadžment i javni marketing*, Liber, Beograd
5. Dimitrijević M., (2011), *Uvod u odnose sa javnošću*, Fakultet za inženjerski menadžment, Beograd
6. Đurić Ž., (2009), *Mediji i korporativne etičke komunikacije*, Institut za političke studije, Beograd
7. Đurić Ž., (2009), *Mediji, javno mnjenje i politika*, Institut za političke studije, Beograd
8. Elaković S., (2007), *Poslovna etika i komuniciranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd
9. Gradečki Z., (1990), *Komuniciranje u preduzeću*, Vjesnik, Zagreb
10. Kotler F., (2006), *Marketing Menadžment*, Datastatus, Beograd
11. Kotler F., (1998), *Upravljanje marketingom*, Informator, Zagreb
12. Kotler F., (2006), *Osnove marketinga*, MATE, Zagreb
13. Kotler F., (2008), *Marketing u javnom sektoru*, MATE, Beograd
14. Kavran D., (2003), *Javna uprava*, Savet za državnu upravu Vlade Republike Srbije, Beograd
15. Kin Dž., (1995), *Mediji i demokratija*, Filip Višnjić, Beograd
16. Lazić J., (1998), *Metodologija menadžmenta*, Književno izdavačka zadruga "Centar", Beograd
17. Miroslavljević M., (2008), *Odnosi s javnošću*, Banja Luka
18. Miljević I. M., (2007), *Metodologija naučnog rada*, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Pale
19. Miljević I. M., (2008), *Poslovna etika i komuniciranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd
20. Milenković D., (2013), *Javna uprava*, Fakultet političkih nauka, Beograd
21. Pavlović M., (2004), *Odnosi s javnošću*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd
22. Perić N., (2011), *Medijske, PR i brend tendencije*, Synopsis, Beograd
23. Blek S., (2003), *Odnosi sa javnošću*, Clio, Beograd
24. Subotić D., (2005), *Odnosi sa javnošću*, Institut za političke studije, Beograd
25. Subotić D., (2005), *Redizajniranje javne uprave i menadžment ljudskim resursima*, IPS, Beograd
26. Subotić D., (2006), *Odnosi s javnošću u preduzetništvu i biznisu*, IPS Centar za istraživanje, obuku i razvoj menadžmenta ljudskih resursa, Beograd
27. Subotić D. (1997), *Poslovna etika*, KIZ Centar, Beograd
28. Subotić D. (2008), *Politika i multimedijaska etika*, Institut za političke studije, Beograd
29. Subotić D., (2010) *Resursi javne politike, uprave i administracije Srbije u tranziciji*, IPS, Beograd

30. Filipović V., (2003), *Marketing menadžment*, FON, Beograd
31. Veljković S., (2009) *Marketing usluga*, Ekonomski fakultet, Beograd
32. Živković R., (2013), *Ponašanje potrošača*, Singidunum, Beograd

### Internet izvori:

1. Balaban Delia Cristina, (2009) *The role of PR in the public sector. Case Study on PR professionalization at the local level in Romania*, Transylvanian Review of Administrative Sciences, 27E/2009 pp. 22-38P.24; <http://www.rtsa.ro/en/files/27%20E%20-%202%20-%20BALABAN,%20IANCU.pdf>; Preuzeto: 10.4.2014.
2. Blek Sem, (1993), *Odnosi s javnošću*, Biblioteka marketing, str.5, <http://www.mreza-mira.net/wp-content/uploads/Odnosi-s-javnoscu.pdf>; Preuzeto: 23.5.2014
3. Dobrijević Gordana, (2008), *Rastući značaj internih komunikacija za poslovni uspeh kompanija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, <file:///C:/Users/Maja/Downloads/NR%20-%20Rastu%C4%87i%20zna%C4%8Daj%20interne%20komunikacije%20za%20poslovni%20uspeh%20kompanija.pdf>; Preuzeto:13.4.2014
4. B. Cvejić, (2011), *Milioni evra iz državnog budžeta za PR agencije*, Danas, [http://www.danas.rs/danasrs/drustvo/milioni\\_evra\\_iz\\_drzavnog\\_budzeta\\_za\\_pr\\_agencije.55.html?news\\_id=224893](http://www.danas.rs/danasrs/drustvo/milioni_evra_iz_drzavnog_budzeta_za_pr_agencije.55.html?news_id=224893); Preuzeto: 11.4.2014.
5. Grubić Goran, Miljanaka Ratković, Đurđica Dulović, (2012), *Strategija odnosa sa javnošću i krizne situacije*, Socioeconomica - The Scientific Journal for Theory and Practice of Socioeconomic Development, Stručni članak UDK : 659.4 :005.5 JEL : M31, Beograd, <http://www.socioeconomica.info/xmlui/bitstream/handle/11171/66/Goran%20Grubic.pdf?sequence=1>; Preuzeto: 12.4.2014.
6. Gavin Drewry, Citizens as Customers – Charters and the Contractualisation of Quality in Public Services, EGPA Conference Bern, Switzerland, 31 August - 2 September 2005 [http://public-admin.co.uk/brochures/cutomers\\_charters\\_paper.pdf](http://public-admin.co.uk/brochures/cutomers_charters_paper.pdf); Preuzeto:29.7.2014.
7. Manojlović Ozrenka, (2008), *Uloga i značaj odnosa sa javnošću u društvu*, Panevropski univerzitet - Apeiron , Banja Luka, str.15, [http://www.apeironuni.eu/apeironinenglish/Centar\\_za\\_izdavacku\\_djelatnost/Radovi%20u%20PDF-u/Specijalisti%C4%8Dki%20PDF/Ozrenka%20manojlovic.pdf](http://www.apeironuni.eu/apeironinenglish/Centar_za_izdavacku_djelatnost/Radovi%20u%20PDF-u/Specijalisti%C4%8Dki%20PDF/Ozrenka%20manojlovic.pdf); Preuzeto: 9.4.2014.
8. Richard Beevers, Customer Service Excellence in the public sector, <http://www.pscsf.org.uk/wp-content/uploads/2012/08/Public-Sector-Customer-Service-Excellence-report.pdf>; Preuzeto:31.7.2014.

9. Turney Michel, (2009), *Government public relations*, On line Readings in Public Relations <http://www.nku.edu/~turney/prclass/readings/government.html>; Preuzeto: 11.4.2014.
10. <http://aleksisdimy.blog.rs/blog/aleksisdimy/generalna/2011/08/03/definisanje-odnosa-s-javnoscju>; Preuzeto: 1.4.2014.
11. Zakon održavnoj upravi RS, Službeni glasnik 95/10, [http://www.uzzpro.gov.rs/doc/zakoni/Zakon%20o%20drzavnoj%20upravi%20\(nezvanicno%20preciscen%20tekst\).pdf](http://www.uzzpro.gov.rs/doc/zakoni/Zakon%20o%20drzavnoj%20upravi%20(nezvanicno%20preciscen%20tekst).pdf); Preuzeto: 10.4.2014.
12. Zakon o javnim agencijama, Službeni glasnik, br.18/2005. i 81/2005, <http://www.priv.rs/Zakoni/322/Zakon+o+javnim+agencijama+.shtml>; Preuzeto: 10.4.2014.
13. “Čitava vojska portparola u državnim firmama”, Večernje novosti, objavljeno 28. Marta 2014. Godine, <http://www.novosti.rs/vesti/naslovna/ekonomija/aktuelno.239.html:484793-Citava-vojska-portparola-u-drzavnim-firmama>; Preuzeto: 11.4.2014.
14. Godišnji program rada 2014. godine, <http://www.apr.gov.rs> ; Preuzeto: 13.4.2014.
15. Godišnji izveštaj o radu APR-a, Agencija za privredne registre, Beograd, februar 2014. godine; <http://www.apr.gov.rs>; Preuzeto:15.4.2014.
16. [http://www.meste.org/konf/Arhiva/Man\\_2010/pdf/1\\_MenadzmentProces/Mikic.pdf](http://www.meste.org/konf/Arhiva/Man_2010/pdf/1_MenadzmentProces/Mikic.pdf); Preuzeto: 16.4.2014.
17. Izveštaj o finansijskom poslovanju Agencije za 2013. godinu; [www.apr.org.rs](http://www.apr.org.rs); Preuzeto: 16.4.2014.
18. [www.cmarupa.singidunum.ac.rs/valjevo/.../4.%20KOMUNICIRANJE.pp..](http://www.cmarupa.singidunum.ac.rs/valjevo/.../4.%20KOMUNICIRANJE.pp..); Preuzeto: 17.4.2014.
19. <http://www.apr.gov.rs/>; Preuzeto: 18.4.2014.
20. Formuliranje strategije, <http://www.pfst.hr/old/data/materijali/strateski%20menadjment%20-%20sazetak%20druga%20tri%20poglavlja.pdf>; Preuzeto: 18.4.2014.
21. Automatic customer communication in the public sector, jul 2012, <http://thunderhead.com/wp-content/uploads/2013/02/WhitePaperAutomating.pdf>; Preuzeto:29.7.2014.
22. Quality Evaluation Analysis of the Italian Business Register on Enterprise Groups, [file:///C:/Users/Maja/Downloads/IT\\_cerroni-morganti%20\(1\).PDF](file:///C:/Users/Maja/Downloads/IT_cerroni-morganti%20(1).PDF); Preuzeto:25.6.2014.
23. <http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/statmanuals/files/KS-32-10-216-EN-C-EN.pdf>, Business registers , Recommendations manual, Eurostat, 2010.; Preuzeto: 26.6.2014.
24. [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-03-13-411/EN/KS-03-13-411-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-03-13-411/EN/KS-03-13-411-EN.PDF) ; Preuzeto:26.6.2014.
25. Public service reform, Measuring & Understanding Customer Satisfaction, MORI, Social Institute Reasarch,

- [http://www.ipsos.com/publicaffairs/sites/www.ipsos.com/publicaffairs/files/documents/measuring\\_and\\_understanding\\_customer\\_satisfaction.pdf](http://www.ipsos.com/publicaffairs/sites/www.ipsos.com/publicaffairs/files/documents/measuring_and_understanding_customer_satisfaction.pdf); preuzeto:29.7.2014.
26. [http://www.unece.org/fileadmin/DAM/stats/documents/ece/ces/ge.42/2013/Eurostat -  
\\_ESBRs\\_AL.pdf](http://www.unece.org/fileadmin/DAM/stats/documents/ece/ces/ge.42/2013/Eurostat_-_ESBRs_AL.pdf); Preuzeto:26.6.2014.
  27. [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/european\\_business/special\\_sbs\\_topics/business\\_registers](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/european_business/special_sbs_topics/business_registers) ; Preuzeto:26.6.2014.
  28. Informator o radu Agencije za privredne registre, mart 2013. godine, str.20.<http://www.apr.gov.rs/>; Preuzeto: 1.7.2014.
  29. <http://www.ecrforum.org/about-ecrf/>; Preuzeto:26.6.2014.
  30. <http://www.ebr.org/section/68/index.html>; Preuzeto:26.6.2014.
  31. <http://www.economy.rs/vesti/3969/Prihvacen-zahtev-APR-a-za-pristup-Sporazumu-o-razmeni-informacija.html>; Preuzeto: 27.6.2014.
  32. <https://www.registroimprese.it/en/web/guest/il-registro-imprese-e-altre-banche-dati#page=registro-imprese>; Preuzeto: 27.6.2014.
  33. <https://www.registroimprese.it/en/web/guest/cosa-offre-il-portale>; Preuzeto: 27.6.2014.
  34. <https://www.registroimprese.it/en/web/guest/distributori>; Preuzeto:27.6.2014.
  35. <http://www.brreg.no/english/about.html>; Preuzeto:28.6.2014.
  36. [http://arsmelding.brreg.no/en/downloads/enhetsregistret/er\\_saker\\_behandla\\_er](http://arsmelding.brreg.no/en/downloads/enhetsregistret/er_saker_behandla_er); Preuzeto:29.6.2014.
  37. <https://www.altinn.no/en/Toppmeny/About-Altinn/>; Preuzeto:29.6.2014.
  38. Saving time with Altin,  
[http://arsmelding2010.brreg.no/en/forenkling/copy\\_of\\_altin\\_bidar\\_til\\_bedre\\_miljo](http://arsmelding2010.brreg.no/en/forenkling/copy_of_altin_bidar_til_bedre_miljo); Preuzeto:29.6.2014.
  39. <http://www.bolagsverket.se/en/bus/business/sole/setup>; Preuzeto: 29.6.2014.
  40. [https://www.bolagsverket.se/in\\_english/help/foretagsfakta/how\\_to\\_use\\_the\\_service/#bycard](https://www.bolagsverket.se/in_english/help/foretagsfakta/how_to_use_the_service/#bycard); Preuzeto:30.6.2014.