

ISSN 1840-3255

SVEUČILIŠTE U MOSTARU  
EKONOMSKI FAKULTET

# ZBORNIK RADOVA

(JOURNAL OF ECONOMY AND BUSINESS)

XVIII.



Mostar, 2012.

**Nakladnik**

Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru  
Matice hrvatske bb, 88 000 Mostar, Bosna i Hercegovina

**Za nakladnika**

prof.dr.sc. Mila Gadžić, v.d. dekana

**Uredništvo**

dr.sc. Vinko Belak, dr.sc. Đuro Benić, dr.sc. Mila Gadžić,  
dr.sc. Dražena Gašpar, dr.sc. Slavo Kukić, dr.sc. Tonći Lazibat,  
dr.sc. Zora Marijanović, dr.sc. Brano Markić, dr.sc. Igor Živko,  
mr.sc. Miljan Todorović, Jadranka Šimunović

**Glavni i odgovorni urednik**

prof.dr.sc. Mila Gadžić, v.d. dekana

**Urednik**

doc.dr.sc. Igor Živko

**Korektor**

Mirela Mabić

**Naklada**

200 primjeraka

**Tisak**

Fram-Ziral, Mostar

**ISSN 1840-3255**

CIP – Katalogizacija u publikaciji  
Nacionalna i univerzitetska biblioteka Bosne i Hercegovine

Radovi objavljeni u Zborniku radova (Journal of Economy and Business)  
Ekonomskog fakulteta referiraju se u:  
Journal of Economic Literature Pittsburgh, Pennsylvania, USA – JEL on CD, e-JEL, EconLit, EBSCO

Sažetci radova objavljeni su na Web stranici:  
<http://ef.sve-mo.ba/zbornik.htm>

## Sadržaj

### *Prethodno priopćenje*

---

**Ana-Marija Alfirević**

POSLOVNA IZVRSNOST I KONKURENTSKA PREDNOST HOTELOVA

**Dejan Kružić i Jelena Čuveljak**

STEČAJNI PLAN – ZADNJA U NIZU KRIZNIH STRATEGIJA ZA PREŽIVLJAVANJE INSOLVENTNIH KORPORACIJA

**Katerija Malić Bandur i Mirela Mabić**

ISTRAŽIVANJE UTJECAJA IMPLEMENTACIJE SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM NA TROŠKOVE POSLOVANJA PROIZVODNIH PODUZEĆA

### *Pregledni rad*

---

**Ines Milohnić**

PARTNERSTVO I KONKURENTNOST MALIH HOTELOVA

**Mia Glamuzina**

IZBOR INDIKATORA UČINKOVITOSTI MENADŽMENTA PO ORGANIZACIJSKIM RAZINAMA

**Marija Lasić**

SUVREMENI PRISTUP ISTRAŽIVANJU I UPRAVLJANJU MOTIVACIJOM ZA RAD

**Danijela Martinović, Zvonimir Misilo i Ljiljan Veselinović**

PORTEROV MODEL KONKURENTSKIH SNAGA MALOPRODAJE NAFTNIH DERIVATA

**Rajko Ostojić, Vlatka Bilas i Sanja Franc**

UPRAVLJANJE KVALITETOM U ZDRAVSTVENIM SUSTAVIMA ZEMALJA ČLANICA EUROPSKE UNIJE

**Sanella Palac**

FINANCIJSKI IZVJEŠTAJI – TEMELJ ODLUKE O ULAGANJU U DIONICE?

**Goran Perković**

ULOGA NADZORNOG ODBORA U KONTEKSTU SUVREMENE PARADIGME KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

**Matija Varga**

MODELI ZA ANALIZU IZVJEŠTAJA UNUTAR FINANCIJSKO-INFORMACIJSKOG SUSTAVA – USE CASE

**Mira Vujeva**

ALOKACIJA JAVNIH RASHODA U FUNKCIJU ZAŠTITE OKOLIŠA

**Stručni rad**

---

**Dragan Gabrić i Gabriela Čilić Kardov**

FINANCIJSKI UČINCI PRIMJENE RAČUNOVODSTVENIH POLITIKA KOD NENOVČANIH TROŠKOVA

**Dominika Horvat**

EKO GRADOVI

**Andrijana Ostojić Mihić**

ORGANIZACIJSKE PROMJENE I INOVACIJE

**Vesna Pavković**

ERP SUSTAVI I NJIHOVA PRIMJENA U PODUZEĆIMA

**Marko Šantić**

MOTIVI DOLASKA I ZADOVOLJSTVO PONUDOM TURISTIČKE DESTINACIJE - Bosansko-hercegovački turisti i vanpansionska ponuda Gradca n/m

Ana-Marija Alfirević, univ.spec.oec.  
anamarija.pilic@yahoo.com

## POSLOVNA IZVRSNOST I KONKURENTSKA PREDNOST HOTELA

*Prethodno priopćenje*

### Sažetak

*U ovom radu polazi se od pretpostavke da je poslovna izvrsnost povezana s ostvarivanjem natprosječnih poslovnih performansi i konkurentske prednosti hotela u RH, posebno u segmentu visoko pozicionirane ponude (visoko kategoriziranih hotela). Rad se temelji na empirijskom istraživanju implementacije izvrsnosti, s obzirom da službena kategorizacija, ne mora nužno ukazivati na višu razinu kvalitete, odnosno da se različito kategorizirani hoteli ne moraju razlikovati i po implementaciji poslovne izvrsnosti.*

*Kao teorijsko polazište za ovaj rad koristi se EFQM model, koji se, ujedno, koristi i kao analitička osnovica za određivanje uspješnost poslovanja.*

*Za potrebe ovog rada provedeno je empirijsko istraživanje putem anketnog upitnika kao instrumenta istraživanja, na uzorku od 148 hotela, koji su kategorizirani s 3, 4 ili 5\*, i imaju više od 150 smještajnih jedinica. Rezultati istraživanja empirijski potvrđuju pretpostavljenu povezanost između razine poslovne izvrsnosti i postizanja poslovnih performansi, odnosno konkurentske prednosti hotela.*

**Ključne riječi:** *poslovna izvrsnost, EFQM model, konkurentska prednost*

**JEL:** L83, M19

**Prof.dr.sc. Dejan Kružić**

Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu  
Cvite Fiskovića 5, 21000 Split, Hrvatska  
dejan.kruzic@efst.hr

**Mr.sc. Jelena Čuveljak**

Trgovački sud u Zagrebu, Stalna služba u Sisku  
Ferde Hefelea b.b., 44000 Sisak, Hrvatska  
jelena.cuveljak@zg.t-com.hr

## **STEČAJNI PLAN – ZADNJA U NIZU KRIZNIH STRATEGIJA ZA PREŽIVLJAVANJE INSOLVENTNIH KORPORACIJA**

*Prethodno priopćenje*

### **Sažetak**

*Svaka se kompanija razvija u uvjetima rizika krize, pri čemu turbulentnost promjena u okolini permanentno generira nove prijetnje poslovanju poduzeća. Sva poduzeća u poslovnim teškoćama pred izborom su načina kako osigurati kontinuitet obavljanja svojih poslovnih aktivnosti koje su ugrožene, kako upravljati preokretom i, ako se on ne postigne, kako upravljati krizom. Rijetki su slučajevi da poduzeća tijekom dužeg razdoblja ne zapadnu u kriznu situaciju koja, ako se ne razriješi, implicira dugotrajno krizno stanje i, u konačnici, propast poduzeća.*

*Cilj rada je istražiti kompleksnost kriznih strategija koje stoje na raspolaganju suvremenom kriznom menadžmentu i utvrditi implikacije njihove primjene na potencijalno razrješenje problema insolventnosti – najčešćeg kriznog simptoma oboljelih kompanija. Istražene su ofenzivne i defenzivne krizne strategije i posebno je ukazano na okolnost nedostatnog korištenja reorganizacije u stečaju, kao posljednje u nizu kriznih strategija koje omogućavaju preživljavanje, novi početak i poslovni uspjeh gospodarskih subjekata. Budući da je jedna od nedovoljno korištenih (a preživljavajućih) kriznih strategija reorganizacija u stečaju, odnosno stečajni plan, to je u radu ukazano na iskustva u koncipiranju i realizaciji stečajnih planova u Republici Hrvatskoj. Također, rad nudi primjere uspješno provedenih stečajnih planova. Za očekivati je da će problematika tangirana u ovom radu doprinijeti boljem razumijevanju i višim stupnjem korištenja ove krizne strategije, s brojnim implikacijama na suvremeno poduzetništvo i, naročito, krizno upravljanje.*

**Ključne riječi:** *strategija preživljavanja, insolventnost, stečajni plan, korporativni oporavak*

**JEL:** G33, G34

**Doc.dr.sc. Katerina Malić Bandur**

Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet  
Matice hrvatske bb, 88 000 Mostar, BiH  
katerina.malic-bandur@sve-mo.ba

**Mirela Mabić**

Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet  
Matice hrvatske bb, 88 000 Mostar, BiH  
mirela.mabic@sve-mo.ba

## **ISTRAŽIVANJE UTJECAJA IMPLEMENTACIJE SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM NA TROŠKOVE POSLOVANJA PROIZVODNIH PODUZEĆA**

*Prethodno priopćenje*

### **Sažetak**

*Poslovanje poduzeća na globalnom tržištu zahtjeva kvalitetu koja je ključan čimbenik poslovanja. Potrošači današnjice preferiraju najbolje proizvode bez obzira na njihovo nacionalno porijeklo. Stoga, poduzeća često kao dokaz kvalitete svojih proizvoda uvode certificirane sustave kvalitete. Tako postaju identificirani kao ponuđači kvalitetnog proizvoda koju će potencijalni kupci svakako prepoznati.*

*U ovom radu istraživano je kako sustav upravljanja kvalitetom utječe na troškove poslovanja proizvodnih poduzeća. Stoga se namjeravalo istražiti razlikuju li se razine troškova poslovanja kao posljedica primijenjenog sustava upravljanja kvalitetom. Za dobivanje odgovora na ovo pitanje postavljene su sljedeće hipoteze: Razina troškova poslovanja proizvodnih poduzeća je implikacija uvedenog sustava upravljanja kvalitetom; Skraćivanje ciklusa proizvodnje proizvodnih poduzeća je implikacija uvedenog sustava upravljanja kvalitetom. Istraživanje je napravljeno u 68 proizvodnih poduzeća Federacije Bosne i Hercegovine. Rezultati su pokazali da se poduzeća koja imaju i nemaju uveden sustav upravljanja kvalitetom statistički značajno razlikuju u pogledu razina troškova poslovanja i skraćivanja ciklusa proizvodnje.*

**Ključne riječi:** *troškovi poslovanja, sustavi upravljanja kvalitetom, proizvodni proces, proizvodna poduzeća*

**JEL:** M11

**Dr.sc. Ines Milohnić, docent**

Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija  
Primorska 42, 51 410 Opatija, Hrvatska  
ines.milohnic@fthm.hr

## PARTNERSTVO I KONKURENTNOST MALIH HOTELA

*Prethodno priopćenje*

### Sažetak

*Partnerstvo kao važan pravac i način rješavanja razvojnih ciljeva i zadovoljenja potreba društva i stanovništva na svim razinama danas nije pitanje uspjeha već pitanje opstanka. U tom smislu u radu se istražuje odnos partnerstva i konkurentnosti poduzeća na modelu malih hotela u Hrvatskoj.*

*Podaci su za potrebe istraživanja prikupljeni izravno od menadžmenta malih hotela, uz pomoć metode intervjuiranja. Kao osnovni instrument prikupljanja podataka formiran je strukturirani anketni upitnik.*

*U kontekstu mjerenja utjecaja implementacije partnerstva kao jednog od prediktora konkurentskih prednosti malih hotela u Hrvatskoj cilj je istraživanja utvrditi njegov utjecaj na konkurentnost ovog sektora.*

*Korištenjem multivarijantne regresijske analize dokazuje se teza o jakom utjecaju partnerstva na povećanje konkurentskih prednosti malih hotela u Hrvatskoj. U tom smislu u radu se empirijski predlaže najprihvatljiviji model. Empirijski postavljen Model partnerstva podrazumijeva uspostavljanje i održavanje konkurentskih prednosti kao sustava koji podiže ukupnu kvalitetu turističke ponude i povećava konkurentsku prednost unapređenjem upravljanja na svim upravljačkim razinama.*

**Ključne riječi:** *partnerstvo, konkurentnost, konkurentske prednosti, mali hoteli, model partnerstva*

**JEL:** M21, L26, L83



**Mia Glamuzina, dipl.oec.**

United World College in Mostar  
Španjolski trg 1, 88000 Mostar, BiH  
miagalic85@gmail.com

## IZBOR INDIKATORA UČINKOVITOSTI MENADŽMENTA PO ORGANIZACIJSKIM RAZINAMA

*Pregledni rad*

### Sažetak

*Menadžerska efektivnost predstavlja učinak menadžera, stupanj u kojem on ispunjava postavljene ciljeve. Učinak menadžera u poduzeću je bitno mjeriti jer on doprinosi ostvarivanju organizacijske učinkovitosti kao i ostalih ciljeva poduzeća. Postavlja se pitanje kako mjeriti menadžersku učinkovitost u poduzeću kako bi se točno znalo koji menadžeri su učinkoviti i utječu na uspjeh poduzeća, a koji to nisu. Razvijene su različite objektivne i subjektivne metode koje imaju za cilj razlikovanje učinkovitih i neučinkovitih menadžera, ali se kod njihove primjene javljaju brojni problemi. Svi menadžeri u poduzeću ne rade isti posao (a metode većinom se jednako odnose prema svima), niti su na istoj organizacijskoj razini. Indikatori za utvrđivanje menadžerske učinkovitosti se mogu klasificirati na one objektivne - većinom financijske pokazatelje i subjektivne koje koriste mišljenja. Ukoliko se koriste samo financijski pokazatelji za mjerenje menadžerske efektivnosti lako može doći do prikazivanja neefektivnih menadžera kao efektivnih, tj. dolazi do problema pri identifikaciji i razlikovanju njihovog učinka zbog toga što se koriste pokazatelji uspješnosti poduzeća kao indikator učinka menadžmenta bez razlikovanja specifičnih karakteristika posla i funkcijske ili divizijske jedinice u poduzeću kojoj svaki menadžer pripada. Kod korištenja subjektivnih metoda javljaju se problemi vezani uz odvajanje osobnog mišljenja o menadžeru i njegovog učinka. Jedinstvena klasifikacija indikatora prema razinama menadžmenta do sada nije urađena. U ovom radu će se izraditi klasifikacija indikatora za mjerenje menadžerske efektivnosti prema razinama menadžmenta i funkcijama, a u nju će biti uključeni i kvantitativni i kvalitativni indikatori.*

**Ključne riječi:** *menadžment, učinkovitost, razine, indikator, mjerenje*

**JEL:** D22, D24

**Marija Lasić**

Agronomski i prehrambeno-tehnološki fakultet Sveučilišta u Mostaru  
Biskupa Čule 10, 88 000 Mostar, BiH  
marija.lasic@apfmo.org

## SUVREMENI PRISTUP ISTRAŽIVANJU I UPRAVLJANJU MOTIVACIJOM ZA RAD

*Pregledni rad*

### Sažetak

*Najveći izazov za suvremeni menadžment je stvoriti motiviranu radnu snagu, odnosno stvoriti takvo okruženje u kojem će se održati visoka razina motivacije. Budući da su ljudi različiti i ne postoji univerzalni način kojim se mogu potaknuti na željeno ponašanje, potrebno je sagledati složenost i osobnost svakog pojedinca, te razviti odgovarajuće pristupe motiviranju. Uspješnost u poticanju, praćenju i usmjeravanju motivacije zahtijeva od menadžmenta dobro poznavanje samog procesa motivacije i čimbenika koji na nju utječu. Tek tada je moguće kreirati kvalitetan motivacijski sustav koji uključuje različite strategije i tehnike motiviranja usmjerene na postizanje osobnih i organizacijskih ciljeva. Pri tome treba imati na umu da jednom uspostavljena motivacija nije vječna, pa je praćenje i istraživanje motivacije, jednako kao i upravljanje motivacijom složen i neprekidan proces.*

*S obzirom da u oblasti motivacije za rad postoji veliki broj pitanja koja čekaju odgovor cilj ovog rada je ukazati na nedostatke u postojećoj literaturi vezane za pojmove i značenje strategija i tehnika motivacije. Pored toga u radu se apostrofiraju i određeni problemi koji se javljaju u istraživanju motivacije, te se daju svojevrzne smjernice za buduća istraživanja.*

**Ključne riječi:** *motivacija za rad, menadžment, strategije motivacije, tehnike motivacije*

**JEL:** M12, M52

**Danijela Martinović, Ph.D.**

Faculty of Economics Sarajevo,  
Trg oslobođenja 1, 71 000 Sarajevo, BiH  
danijela.martinovic@efsa.unsa.ba

**Zvonimir Misilo, B.Sc.**

H. Kreševljakovića 11, 71 000 Sarajevo, BiH  
zmisilo@gmail.com

**Ljiljan Veselinović, M.Sc.**

Faculty of Economics Sarajevo,  
Trg oslobođenja 1, 71 000 Sarajevo, BiH  
ljiljan.veselinovic@efsa.unsa.ba

## PORTEROV MODEL KONKURENTSKIH SNAGA MALOPRODAJE NAFTNIH DERIVATA

*Pregledni rad*

### Sažetak

*Osnovni cilj ovog rada je analizirati atraktivnost maloprodaje naftnih derivata u Bosni i Hercegovini primjenom Modela pet konkurentskih snaga. Tržište maloprodaje naftnih derivata na području cijele Bosne i Hercegovine doživjelo je velike promjene u zadnjih dvadeset godina te su autori smatrali svrsishodnim provesti analizu istog pomoću Porterovog modela. S obzirom na činjenicu da se maloprodajna mreža u posljednjih dvadeset godina razvijala uglavnom neplanski i bez jasne strategije, osnovno pitanje je koliko je ovakvo tržište atraktivno za ulazak novih konkurenata, ali i širenje postojećih tvrtki na tržištu.*

*Kako bi se ispunio cilj rada prikupljeni su dostupni podaci o maloprodaji naftnih derivata na području Federacije Bosne i Hercegovine te su analizirani na način da se definirao značaj svake od pet konkurentskih snaga. Na temelju pojedinačnih ocjena donesena je opća ocjena atraktivnosti tržišta maloprodaje naftnih derivata na području Federacije Bosne i Hercegovine.*

**Ključne riječi:** *Porterov Model pet konkurentskih snaga, industrija maloprodaje naftnih derivata, atraktivnost tržišta*

**JEL:** D4, M21

**Prof.dr.sc. Rajko Ostojčić**

Medicinski fakultet Sveučilišta u Zagrebu  
Šalata 3, 10 000 Zagreb, Hrvatska  
rajko.ostojic@gmail.com

**Doc.dr.sc. Vlatka Bilas**

Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu  
Trg J. F. Kennedyja 6, 10 000 Zagreb, Hrvatska  
vbilas@efzg.hr

**Dr.sc. Sanja Franc**

Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu  
Trg J. F. Kennedyja 6, 10 000 Zagreb, Hrvatska  
sfranc@efzg.hr

## UPRAVLJANJE KVALITETOM U ZDRAVSTVENIM SUSTAVIMA ZEMALJA ČLANICA EUROPSKE UNIJE

*Pregledni rad*

### Sažetak

*Postizanje, održavanje, mjerenje i unapređenje kvalitete vrlo je važno u svim sektorima, a posebno u zdravstvu. Vlade zemalja širom svijeta stoga imaju zadatak izraditi kvalitetne strategije razvoja zdravstvenog sektora kako bi se ostvarila što veća dodana vrijednost ulaganja u zdravstvo. Međutim, ovaj je zadatak otežan s obzirom na ograničena financijska sredstva i rastuće izdatke u zdravstvu. Temeljni cilj pisanja ovoga rada je analizirati različite modele upravljanja i odrednice kvalitete zdravstvenog sustava te analizirati sustave upravljanja kvalitetom zdravstvenih sustava u zemljama Europske unije (EU), a kako bi se pridonijelo raspravi o unapređenju kvalitete te iskoristila iskustva zemalja EU u povećanju i održavanju kvalitete hrvatskog zdravstvenog sustava. Pokazalo se da iako postoje zajedničke inicijative na razini EU, razvoj jedinstvene politike i strategije kvalitete nije jednostavan iz nekoliko razloga. Prvo, zato jer je zdravstvo autonomno područje svake zemlje članice, te iz razloga što ovaj sektor uključuje velik broj aktera čija djelovanja nije jednostavno harmonizirati. Potrebna je analiza različitih dimenzija kvalitete, profesionalne organizacije i načina pružanja usluga. U tom je smislu nužno donošenje jasne strategije poboljšanja kvalitete, odnosno definiranje plana i potrebnih instrumenata na nacionalnoj, lokalnoj, ali i na razini pojedine institucije te se preporuča višerazinski pristup upravljanja kvalitetom.*

**Ključne riječi:** kvaliteta, zdravstvo, EU

**JEL:** F15, F59, I18

**Sanella Palac**

Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru  
Matice hrvatska bb, 88 000 Mostar, BiH  
sanella.stipanovic@sve-mo.ba

## **FINANCIJSKI IZVJEŠTAJI – TEMELJ ODLUKE O ULAGANJU U DIONICE?**

*Pregledni rad*

### **Sažetak**

*Financijski izvještaji su zasigurno najvažniji oblik izvještavanja o stanju i kretanju poslovanja subjekata čiji vrijednosni papiri kotiraju na burzi vrijednosnih papira. Financijska analiza se fokusira na veze između financijskih izvještaja, analitičkih pokazatelja koji se izvode iz izvještaja i cijena vrijednosnih papira na tržištu kapitala. Financijsko izvještavanje predstavlja sustav koji omogućuje uvid, praćenje, interpretaciju i ocjenu poslovanja i financijskog stanja poduzeća radi donošenja odluka. Cilj analize financijskih izvještaja je prikupiti informacije o financijskoj poziciji poduzeća i poslovnim rezultatima, što bi pomoglo u donošenju odluka o investiranju u dionice tog poduzeća. Investitori mogu lakše procijeniti poduzeće ako imaju pristup podacima o financijskoj poziciji poduzeća, poslovnom uspjehu i profitabilnosti i promjenama u tijekovima gotovine. Da bi financijski izvještaji ispunili navedenu svrhu moraju biti objektivni i realni. Umjesto čistih, računovodstvenih podataka, sudionici na tržištu kapitala, sve više traže informacije izvedene iz njih u obliku pokazatelja, koji će kvantificirati povezanost računovodstvenih informacija i cijena vrijednosnih papira. Za kvalitetno odlučivanje nužno je imati kvalitetne, pouzdane, razumljive i relevantne poslovne informacije. Cilj ovog rada je istražiti kakvu sliku financijski pokazatelji izračunati na temelju podataka dostupnih u financijskim izvještajima formiraju o poduzeću te istražiti prate li trend kretanja cijena dionica i opsega trgovanja dionicama danog poduzeća.*

**Ključne riječi:** *poduzeće, financijski izvještaji, financijske informacije, financijski pokazatelji.*

**JEL:** M410

**mr.sc. Goran Perković**  
Kralja Tomislava 11a, 88 000 Mostar, BiH  
goran.perkovic@tel.net.ba

## **ULOGA NADZORNOG ODBORA U KONTEKSTU SUVREMENE PARADIGME KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA**

*Pregledni rad*

### **Sažetak**

*Barem zadnju dekadu, možda i više, značajno se povećala odgovornost članova nadzornih odbora javnih kompanija. Nedavni krahovi nekih zapadnih kompanija preusmjerili su pažnju različitih interesnih skupina na to kako se kompanijom upravlja, kakva je kvaliteta financijskog priopćavanja i transparentnost korporativnog odlučivanja. Obično su ljudi iz uprava kompanija, revizori i agencije za rejting bili optuživani od strane dioničara i drugih interesnih skupina kada bi se desila financijska katastrofa. Međutim, sve više nadzorni odbori kao vrhovni autoriteti korporativnog upravljanja dolaze na udar. Pitanje koje se postavlja je da li je odlučivanje i same odluke donesene u interesu dioničara, uposlenika, ili drugih interesnih skupina ili su one primarno u interesu direktora. Zabrinutost je fokusirana na to da li su nadzorni odbori i uprave kompanija aktivno uključeni u ispunjavanje njihovih dužnosti i koliko se skrbe za poboljšanje interesa dioničara. Važnost poboljšanja transparentnosti i upravljanja ponajviše je fokusirana na ulogu nadzornih odbora u nadzoru i procjeni rezultata uprave i ostalih menadžera ali i na mjerila koja bi trebalo koristiti za tu procjenu.*

*Ovaj rad ima za cilj da primjenom analitičke i komparativne metode sagleda mogućnosti i alate koji stoje na raspolaganju nadzornim odborima kako bi im omogućili da bolje upravljaju s ciljem poboljšanja vlastite i uspješnosti kompanije. Rad može pomoći svim kompanijama u poboljšanju njihova upravljanja, a principi mogu biti primijenjeni u svim organizacijama bez obzira na veličinu i djelatnost.*

**Ključne riječi:** *nadzorni odbor, korporativno upravljanje, strategija, uprava*

**JEL:** G390, M120

**Matija Varga, univ. spec. oec.**

Filozofski fakultet Zagreb, doktorski studij, informacijske i komunikacijske znanosti  
Srednja škola Sesvete, Bistrička 7, 10 360 Sesvete, Hrvatska  
mavarga@foi.hr

## MODELI ZA ANALIZU IZVJEŠTAJA UNUTAR FINACIJSKO-INFORMACIJSKOG SUSTAVA – USE CASE

*Pregledni rad*

### Sažetak

*U ovom članku prikazuje se dekompozicija utvrđenih procesa unutar financijsko-informacijskog sustava i poslovni model podataka koji je bitan za buduće ispunjenje korisničkih zahtjeva u pogledu veće funkcionalnosti postojećeg financijsko-informacijskog sustava. Prikazan je dijagram tijekom procesa obrade podataka koji se sastoji od tijeka podataka, spremišta, procesa i vanjskog entiteta. Prikazan je ER-a model na temelju dokumenata koji ulaze u određene potprocese. Izračunati su i analizirani koeficijenti uspješnosti poslovanja tvrtke. Cilj članka je utvrditi kretanje koeficijenta zaduženosti, koeficijenta vlastitog financiranja i stupnjeve pokrivanja tvrtke u određenom razdoblju što je jedan od pokazatelja uspješnosti poslovanja. Utvrđivanje zaduženosti se vrši u financijsko-informacijskom sustavu tvrtke. Prikazan je model te primjena modela za određivanje koeficijenta zaduženosti tvrtke na temelju financijskih izvještaja bilance i računa dobiti i gubitka te DuPontov model za promatranje utjecaja promjene računovodstvenih politika.*

**Ključne riječi:** *proces, model podataka, analiza financijskih izvještaja, pokazatelji zaduženosti, DuPontov sustav pokazatelja.*

**JEL:** L15, G17, D83

**Mira Vujeva**

Federalni zavod za statistiku

Ured za statistiku, Trg Domovinskog rata 5, Livno

mira.vujeva@fzs.ba

## **ALOKACIJA JAVNIH RASHODA U FUNKCIJU ZAŠTITE OKOLIŠA**

*Pregledni rad*

### **Sažetak**

Efikasnost u oblikovanju i implementaciji politike javnih rashoda u velikoj mjeri zavisi od pažnje koju javne službe posvećuju dizajniranju aktivnosti u okviru sustava upravljanja javnim rashodima kao izdacima koje država čini u javnom interesu radi zadovoljavanja javnih potreba. U radu se daje prikaz ulaganja javnih sredstava na zaštitu okoliša u odobranim zemljama te se analizira alokacija lokalnih javnih rashoda na projekte zaštite okoliša. Osnovni cilj rada jest prikazati efikasnost lokalnih jedinica u pružanju javne usluge zaštite životne sredine te dati preporuke za unapređenje efikasnosti politike lokalnih javnih rashoda u ovom segmentu. U radu se naglašava potreba korištenja institucionalnih mehanizama kao instrumenata koji se primjenjuju u zaštiti okoliša na lokalnoj razini kako bi se poboljšala efikasnost u pružanju ove javne usluge. Za potrebe istraživanja korištena su teorijska i empirijska istraživanja u području upravljanja javnim rashodima.

**Ključne riječi:** *lokalni javni rashodi, efikasnost, zaštita okoliša.*

**JEL:** H41, H76, Q58



**Dragan Gabrić, dipl.oec.**  
Fircon d.o.o. Mostar  
dragan.gabric@fircon.biz

**Gabriela Čilić Kardov, dipl.oec.**  
Savez računovođa, revizora i finansijskih djelatnika FBiH  
info@srr-fbih.org

## FINANCIJSKI UČINCI PRIMJENE RAČUNOVODSTVENIH POLITIKA KOD NENOVČANIH TROŠKOVA

*Stručni rad*

### Sažetak

*Računovodstvene politike se mogu definirati za mnoga računovodstvena područja, ali za potrebe analize utjecaja na finansijsku uspješnost, poseban naglasak se stavlja na područje nenovčanih troškova. Cilj ovog rada je ukazati da računovodstvenim politikama na području nenovčanih troškova nije moguće kreirati (stvoriti) finansijski rezultat, ali je moguće utjecati na vremenski raspored poslovnog i poreznog rezultata. Metodologija ovog rada i istraživanja se ogleda u primjeni općih znanstvenih i praktičnih metoda istraživanja, prije svega primjena metode studije slučaja i metode modeliranja. Da bi se dokazala istinitost postavljenih teza, neophodno je kvantificirati utjecaj odabranih računovodstvenih politika na području nenovčanih troškova na finansijski rezultat kroz model bilance uspjeha, pod određenim pretpostavkama i u različitim vremenskim razdobljima. Rezultati analize ukazuju da odabrane računovodstvene politike na području nenovčanih troškova imaju značajan utjecaj na finansijsku uspješnost u kraćem razdoblju, ali da odabir računovodstvenih politika nema utjecaja na ukupni poslovni i porezni rezultat promatrano u duljem razdoblju.*

**Ključne riječi:** računovodstvene politike, amortizacija, rezerviranje, vrijednosno usklađenje, poslovni i porezni rezultat

**JEL:** D83, M41

**Dominika Horvat**

Univerzitet u Pečuhu, Ekonomski fakultet (Mađarska)  
dominika.fakultet@gmail.com

## EKO GRADOVI

*Stručni rad*

### **Sažetak**

*Integrirani, održivi urbani razvoj podrazumeva obezbeđivanje podnošljivog i atraktivnog ambijenta. Ključni cilj je da polovi razvoja i drugi gradovi mogu mrežasto da sarađuju. Važna sredstva u stvaranju gradova u kojima je dobro i lepo živeti su: integrirano planiranje životne sredine, revitalizacija područja bez funkcije, rehabilitacija kriznih područja, zaštita i povećanje zelenih površina, odnosno ojačanje saradnje gradskih i okolnih zajednica.*

**Ključne reči:** *održivost, vizija, grad, gradska sredina, regija*

**JEL:** Q500, Q550, Q560

**Andrijana Ostojić Mihić, dipl.oec.**  
K. P. Krešimira IV, 8a 88000 Mostar  
ostojicandrijana@gmail.com

## ORGANIZACIJSKE PROMJENE I INOVACIJE

*Stručni rad*

### Sažetak

*Okruženje u kojem poduzeća posluju je vrlo dinamično i stalno se mijenja, stoga opstanak poduzeća ovisi o njegovoj sposobnosti da se prilagodi promjenama u okolini. Poduzeća moraju stvarati nove proizvode i usluge koji odgovaraju zahtjevima okoline. Jedan od načina na koji poduzeća mogu unaprijediti i poboljšati svoje performanse i ostvariti konkurentsku prednost jeste primjena inovacija. Angažiranje poduzeća u inovacijama pretpostavlja donošenje odluke o provođenju inovacijskih aktivnosti, a odluke donosi menadžment i na taj se način angažiraju se svi raspoloživi resursi poduzeća. Te odluke bit će zapravo odgovor na zahtjeve okruženja u kojem poduzeće obavlja svoju djelatnost. Tri su ključne razine proučavanja inovacija: nacionalna razina, razina poduzeća i razina pojedinca. U radu se promatraju inovacije na razini poduzeća. Sve je manje vremena za učinkovitu reakciju poduzeća na promjene, stoga se od poduzeća očekuje da bude proaktivno, tj. da se danas pripremi za promjene koje će doći sutra. „Nova paradigma poslovanja“ ukazuje na to da se poduzeća trebaju prilagođavati svijetu u kojem više ne postoji predvidiv razvitak događaja već samo previranje i „organizacijski kaos“. Neke od osnovnih karakteristika inovativne organizacije jesu otvorenost i orijentacija prema promjenama, što predstavlja preduvjet za visok stupanj inovativnosti poduzeća i postizanje konkurentске prednosti na tržištu.*

**Ključne riječi:** *promjene, inovacije, inovativne organizacije, konkurentnost*

**JEL:** L29; O39

**Vesna Pavković**

Raiffeisen Bank d.d. BiH, Posušje, BiH  
vesna.pavkovic1@gmail.com

## ERP SUSTAVI I NJIHOVA PRIMJENA U PODUZEĆIMA

*Stručni rad*

### Sažetak

*Cilj ovoga rada je kroz pregled aktualne literature objasniti karakteristike ERP sustava. Pored toga, rad prezentira i razvoj ERP sustava tijekom vremena, strategije implementacije, kao i najčešće razloge neuspjeha implementacije. Iz ovakvog teorijskog pregleda zaključeno je da poduzeća imaju višestruke koristi od primjene ERP sustava u svome poslovanju, te da eventualne nedostatke mogu premostiti korištenjem odgovarajućih strategija implementacije.*

**Ključne riječi:** ERP sustav, evolucija ERP sustava, strategija implementacije

**JEL:** M15, D83

**mr.sc. Marko Šantić**

Sveučilišna klinička bolnica Mostar  
Kralja Tvrtka bb, 88000 Mostar, BiH  
davidsantic@gmail.com

## **MOTIVI DOLASKA I ZADOVOLJSTVO PONUDOM TURISTIČKE DESTINACIJE - Bosansko-hercegovački turisti i vanpansionska ponuda Gradca n/m**

*Stručni rad*

### **Sažetak**

*Turistička potreba se uvrštava u red kompleksnih potreba, tj. sastoji se iz raznovrsnih potreba kao što su potreba za odmorom, potreba za zabavom, razonodom, rekreacijom, potreba za kulturnim doživljajem, potreba za smještajem, prijevozom, prehranom, potreba za upoznavanjem drugih krajeva kao i potreba za zblizavanjem s drugim ljudima. Dok se neophodne potrebe samim činom zadovoljavanja gase, te se poslije nekog vremena ponovo javljaju, turističke potrebe se šire tj. turisti mogu koristiti raznovrsne i sve složenije usluge, posjetiti nova turistička područja, koristiti različita prijevozna sredstva i sl. Gotovo je nemoguće govoriti o samo jednom motivu kao razlogu za donošenje odluke o putovanju. Ovdje se radi, gotovo u pravilu, o spletu motiva, koji, neki manje a neki više, djeluju na ponašanje turista. Na turističkom tržištu postoje turisti koji poduzimaju turistička putovanja koja su motivirana željom za upoznavanjem prirodnih ljepota, prirodnih atrakcija i prirodne baštine. S druge, pak, strane postoje i one grupe turista (segmenti ili ciljne skupine) koje su motivirane upoznati antropogene čimbenike drugih naroda ili pak njihovo kulturno povijesno naslijeđe. Jedan dio stimulatora, opisan kao želja za upoznavanjem dolazi iz psihe turista dok je drugi, razne atraktivnosti, izvan psihe turista.*

*Cilj ovoga rada je, koristeći se određenim statističkim tehnikama, istražiti, spoznati i analizirati utjecaj motiva dolaska u turističku destinaciju na stupanj zadovoljstva BiH turista vanpansionskom turističkom uslugom na području promatrane turističke destinacije. Polazeći od identificiranog problema i definiranog cilja istraživanja za potrebe ovoga rada postavljena je slijedeća hipoteza: Postoji razlika u zadovoljstvu turističkom ponudom s obzirom na motive dolaska u turističku destinaciju.*

**Ključne riječi:** *Turistička destinacija, turistički motivi, stupanj zadovoljstva turista, općina Gradac n/m.*

**JEL:** L81, I84