

MAJSKA KONFERENCIJA O  
STRATEGIJSKOM MENADŽMENTU

STUDENTSKI SIMPOZIJUM O  
STRATEGIJSKOM MENADŽMENTU

**Z B O R N I K**  
**R A D O V A**

**Zaječar, 26-28. maj 2011. godine**

*Naučni odbor - Scientific Board (SB) Konferencije:*

**Prof. dr Živan Živković**, University in Belgrade, Technical faculty in Bor, **President of the SB.**  
**Prof. dr Aljaž Ule**, University of Amsterdam, Faculty of Economics and Business, CREED - Center for Research in Experimental Economics and political Decision-making, The Netherlands, **vice-president of the SB .**

*Članovi SB-a:*

**Prof. dr Darko Petkovic**, University of Zenica, Bosnia and Herzegovina  
**Prof. dr Peter Schulte**, Institute for European Affairs, Germany  
**Prof. dr Michael Graef**, University of Applied Sciences Worms, Germany  
**Prof. dr Jaka Vadnjak**, GEA College Ljubljana, Slovenia  
**Prof. dr Petar Jovanović**, Faculty of the organizational sciences (FON); Belgrade  
**Prof. dr Dragana Živković**, University of Belgrade, Technical faculty in Bor  
**Prof. dr Geert Duysters**, ECIS (Eindhoven Centre for Innovation Studies), Eindhoven University of Technology, Eindhoven, The Netherlands  
**Prof. dr Michale. D. Mumford**, The University of Oklahoma, USA  
**Prof. dr John. A. Parnell**, School of Business, University of North Carolina-Pembroke, Pembroke, USA  
**Prof. dr Antonio Strati**, Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale, Universities of Trento and Siena, Italy  
**Prof. dr Milorad Banjanin**, Faculty of technical sciences, Novi Sad  
**Prof. dr Radomir Bojković**, Faculty for industrial management, Kruševac  
**Prof. dr Ljubiša Cvetković**, Technological faculty, Leskovac  
**Doc. dr Aca Jovanović**, University of Belgrade, Technical faculty in Bor  
**Prof. dr Rajesh Piplani**, Center for Supply Chain Management, Nanyang Technological University, Singapore  
**Prof. dr Musin Halis**, University of Sakarya, Business and Administration Faculty, Serdivan, Turkey  
**Prof. dr Rekha Prasad**, Faculty of Management Studies, Banaras Hindu University, India  
**Prof. dr Ofer Zwikael**, School of Management, Marketing and International Business ANU College of Business and Economics The Australian National University, Australia

*Organizacioni odbor konferencije MKSM2011:*

**Doc. dr Ivan Mihajlović**, *predsednik Organizacionog odbora*  
**Doc. dr Snežana Urošević**, *zamenik predsednika Organizacionog odbora*  
**Doc. dr. Ivan Jovanović**, *zamenik predsednika Organizacionog odbora*  
**MSc. Milijić Nenad, PhD student**, *zamenik predsednika Organizacionog odbora*

*Organizacioni odbor studenata:*

**Doc. dr Đorđe Nikolić**, *predsednik Organizacionog odbora*  
**MSc. Predrag Đorđević, PhD student**, *zamenik predsednika Organizacionog odbora*

**IZDAVAČ:**

**UNIVERZITET U BEOGRADU  
TEHNIČKI FAKULTET U BORU**

**ODSEK ZA MENADŽMENT**

**Vojske Jugoslavije 12, 19210 Bor  
Tel/fax: 030 424 574**

**[www.menadzment.tf.bor.ac.rs](http://www.menadzment.tf.bor.ac.rs)**

**ISBN: 978-86-80987-85-9**



**Conference is financially supported by  
the Ministry of Education and Science of  
the Republic of Serbia**

**Konferencija je finansijski podržana od  
Ministarstva prosvete i nauke  
Republike Srbije**

**MAJSKA KONFERENCIJA O  
STRATEGIJSKOM MENADŽMENTU**

**Plenary lecture**

**EDUCATIONAL MANAGEMENT AND ITS PRESENT CHALLENGES:  
CHANGES OF THE EMPLOYMENT MARKET AND THE IMPLICATIONS  
FOR EDUCATION AND TRAINING IN UNIVERSITIES**

*Peter Schulte*

*Institute for European Affairs INEA, Representative for the  
Scientific Cooperation of South-East-European Universities*

## RENTABILNOST I LIKVIDNOST KAO DILEMA MLADIH LIDERA U FINANSIJSKOM MENADŽMENTU

*Aleksandar Dogandžić<sup>1</sup>, Sonja Dogandžić<sup>2</sup>*

*1-Ekonomski fakultet Priština-K.Mitrovica*

*2-Visoka poslovna škola Blace*

### **Izvod**

Pitanje koje kontinuirano zaokuplja pažnju finansijskog menadžmenta jeste ono koja podrazumeva neophodnost sadejstva dva osnovna zahteva, rentabilnosti i likvidnosti. Smatra se da se stepen uspešnosti poslovanja preduzeća najrealnije meri stepenom ostvarene rentabilnosti. Preduslov visokog stepena rentabilnosti je ulaganje pre svega u fiksnu imovinu. Često prevelika želja za povišenom rentabilnošću prouzrokuje prekomerno prelivanje obrtnih sredstava u fiksnu imovinu čime se smanjuje i ograničava mogućnost izmirenja kratkoročnih obaveza što ugrožava likvidnost preduzeća. Mladi lideri koji se bave finansijskim menadžmentom u situaciji su da donose odluke koje bi trebale da obezbede maksimalnu rentabilnost s jedne ali i maksimalnu likvidnost s druge strane. Već na prvi pogled jasno je da su navedena dva zahteva u suprotnosti otuda i pitanje ponašanja mladih lidera-finansijskih menadžera, koji poseduju savremeni stav o procesu donošenja odluka, u navedenim okolnostima predstavlja interesantan predmet istraživanja.

***Ključne reči:** finansiranje, menadžment, rentabilnost, likvidnost, poslovni rizik*

## PROFITABILITY AND LIQUIDITY AS THE DILEMMA OF YOUNG LEADERS IN FINANCIAL MANAGEMENT

### **Abstract**

The question that continually attracts the attention of financial management is what that implies the necessity of the mutual effect of two main requirements, profitability and liquidity. It is believed that the degree of enterprise level achieved most realistic measure of profitability. Prerequisite for high level of profitability is investing primarily in fixed assets. Too often the desire for increased profitability causes overflow of current assets to fixed assets which reduces and limits the possibility of settlement of current liabilities which threatens the company's liquidity. Young leaders who deal with financial management in a position to make decisions that are supposed to provide maximum cost-effectiveness of one and maximum liquidity on the other side. At first glance it is clear that these two requirements conflict, hence the question of the behavior of young leaders and financial managers, who possess a contemporary view of the decision making process, in these circumstances is an interesting case study.

**Keywords:** finance, management, profitability, liquidity, business risk

### **1.UVOD**

Jedno od pitanja koje je kontinuirano na dnevnom redu mladih lidera, koji se bave poslovima finansijskog menadžmenta, jeste ono koje se odnosi na pojavu i održavanje optimalne rentabilnosti odabrane poslovne aktivnosti. Uspešnost poslovanja svakog preduzeća pa i onog čijim poslovima upravlja mladi lider iskazuje se između ostalog i stepenom rentabilnosti. Analize koje su nesporne i

koje su se odvijale dugi niz godina unazad, ukazuju da ulaganje sredstava u poslovnu investicionu aktivnost koja je odabrana kao najpovoljnija, donosi preduzeću najviše prinose prezentovane pre svega kroz visoku stopu rentabilnosti.

S druge strane, kurs koji je bio usmeren ka formiranju i realizaciji veće stope rentabilnosti zahtevao je od mladih lidera menadžera da sredstva kojima raspolažu usmeravaju ka investiranju u odabrani investicioni projekat što najčešće podrazumeva investiranje najvećeg dela investicione mase u fiksnu imovinu. Veoma brzo finansijski menadžment na dnevni red postavlja novo pitanje i to ono koje se odnosi na stopu likvidnosti koja je prisutna u preduzeću. Ukoliko je stepen investiranja u fiksnu imovinu bio predimenzioniran, onda je jasno da je i veliki deo obrtnih sredstava prelišen u nju, čime se ograničila odnosno smanjila mogućnost izmirenja kratkoročnih obaveza preduzeća. Jasno je da je stepen likvidnosti smanjen a samim tim i mogućnost izmirenja kratkoročnih obaveza, u roku, doveden u pitanje. Da se ovakva situacija u praksi poslovanja preduzeća ne bi javljala mladi lideri finansijski menadžeri pribegavaju formiranju likvidonosnih rezervi koje bi im omogućile izmirenje kratkoročnih obaveza u roku te samim tim i poslovanje u skladu sa dobrim finansijskim običajima. Ovakva odluka podrazumeva izdvajanje dela obrtnih sredstava najčešće gotovine u likvidonosne rezerve. Suma izdvojenih likvidonosnih sredstava ne bi donosila nikakve prihode te bi se po tom osnovu rentabilnost smanjila.

Da li postoji kompromisno rešenje? Da, ono postoji i finansijski menadžment čija preduzeća rade u zemljama u kojima postoji razvijeno finansijsko tržište, uglavnom posežu za njim. To rešenje podrazumeva dve varijante, deponovanje likvidonosnih rezervi kod odabranih bankarskih organizacija, što predstavlja konzervativnu varijantu delovanja finansijskog menadžmenta, i retko spada u domen delovanja mladih lidera. Druga opcija podrazumeva plasman koji može biti ka kratkoročnim ili dugoročnim hartijama od vrednosti. Navedena opcija po istraživanjima koja su vršena više se primenjuje od strane mladih lidera koji se bave finansijskim menadžmentom.

Delovanje mladih lidera u finansijskom menadžmentu može biti analizirano sa aspekta okruženja ali i socioloških faktora koji na njih utiču.

## **2. RENTABILNOST I RIZIK U ODLUKAMA FINANSIJSKOG MENADŽMENTA**

Svaka poslovna aktivnost zahteva jasno definisanje osnovnog cilja a samim tim i zadatka funkcionisanja preduzeća kao organizacionog sistema. Jedan od osnovnih ciljeva a samim tim i zadataka koji iz njega proističe jeste realizacija planiranog stepena rentabilnosti. Sa aspekta finansijskog menadžmenta, sprovedena je analiza koja se odnosila na rešavanje dileme investicione politike koja se u preduzeću sprovodi sa aspekta rentabilnosti ulaganja u pojedine oblike poslovnih sredstava.

Rezultati analiza ukazuju da ulaganje u fiksnu imovinu donosi više prihode nego li ulaganje u obrtnu imovinu. Iz navedenih razloga prilikom pokretanja investicionih aktivnosti, investitori se opredeljuju za ulaganja u one delatnosti koje se najčešće svrstavaju u proizvodne. Smatra se da prihodi koji se ostvare proizvodnjom novog proizvoda i njegovim plasmanom na tržište daleko premašuju prihode koji bi se ostvarili ulaganjem u obrtna sredstva, odnosno delatnosti koje spadaju u grupu uslužnih. Primera za navedenu situaciju ima puno.



Tabela 1. Tabela prikaza prihoda na fiksnu i obrtnu imovinu

	Vrednost	Prihodi na imovinu	Prihodi u vrednosnom iskazu
Fiksna imovina (mašine, oprema i sl.)	20.000.000	18%	3.600.000
Obrtna imovina	10.000.000	9%	900.000

Tabela 2. Tabela kretanja neto obrtnih sredstava kao razlike između obrtnih sredstava i kratkoročnih obaveza

Obrtna sredstva	Vrednost	Kratkoročne obaveze	Vrednost	Neto obrtni fond
Gotovina	3.000.000	Dobavljači	1.000.000	
Zalihe	1.000.000	Obaveze prema kreditorima	50.000	
Hartije od vrednosti	50.000	Ukalkulisane obaveze	1000.000	
Potraživanja od kupaca	1.000.000			
	4.050.000		2.050.000	2.000.000

Ukoliko deo gotovine investiramo u mašine, primera radi, milion dinara smanjuje se ukupna količina obrtnih sredstava na 3.050.000 što će uticati i na smanjenje neto obrtnog fonda na 1.000.000 din. Prema tome s jedne strane investiranjem u fiksnu imovinu ostvaren je prihod od 180.000 dinara (18% na 1000.000) ali sa druge strane neto obrtni fond je smanjen za čitavih milion dinara odnosno za 50%. To ukazuje da svako investiranje u fiksnu imovinu zahteva angažovanje obrtnih sredstava, najčešće gotovine, što omogućava povećanje prihoda u svakom slučaju ali na uštrb smanjenja neto obrtnog fonda. Visina neto obrtnog fonda ukazuje na nivo likvidnosti u preduzeću, odnosno, mogućnost preduzeća da svoje kratkoročne obaveze izmiruje u roku. Smanjenje neto obrtnog fonda svakako upućuje na činjenicu da se stepen likvidnosti analiziranog privrednog subjekta smanjuje.

Navedena tabela ukazuje na pozitivnu stranu donešene odluke da se investira u najveći deo sredstava u mašine, opremu, postrojenja i sl. kako bi se uvećao obim proizvodnje i prodaje a samim tim i ukupna količina prihoda koji se realizuje. S druge strane, negativna posledica ovako donešene poslovne odluke finansijskog menadžmenta utiče na smanjenje neto obrtnog fonda što svakako ukazuje na smanjenje stepena likvidnosti.

#### a) Analiza rentabilnosti poslovanja preduzeća

Analiza uspešnosti poslovanja preduzeća najčešće se iskazuje analizom rentabilnosti poslovanja iskazana stopom prinosa na ukupna poslovna sredstva, stopom prinosa na sopstvena poslovna sredstva i stopom neto dobiti.

Stopa prinosa na ukupna poslovna sredstva izražava se odnosom između poslovnog dobitka i ukupnih poslovnih sredstava.

$$\text{Stopa prinosa na ukupna poslovna sredstva} = \frac{\text{poslovni dobitak}}{\text{ukupna poslovna sredstva}}$$

Determinanta stope prinosa na ukupna poslovna sredstva jesu fiksni troškovi s obzirom da oni najviše utiču na visinu realizovanog poslovnog dobitka. To je razlog više da finansijski menadžment prilikom donošenja svojih poslovnih odluka objektivnom analizom ustanovi visinu ulaganja u fiksnu imovinu. Fiksna imovina se u procesu proizvodnje troši u dužem vremenskom periodu u kome kontinuirano utiče i na visinu poslovnog dobitka a samim tim i na stopu prinosa na ukupna poslovna sredstva kao izraza stepena rentabilnosti analiziranog preduzeća.

Rentabilnost preduzeća moguće je iskazati i putem stope prinosa na sopstvena poslovna sredstva koja se izračunava formulom:

$$\text{Stopa prinosa nasopstvenasredstva} = \frac{\text{neto dobitak}}{\text{prose} \sim \text{na sopstvenaposlovna sredstva}}$$

Rentabilnost analizirana na osnovu stope prinosa na sopstvena sredstva determinisana je visinom rashoda finansiranja odnosno njihovim uticajem na visinu neto dobitka. S druge strane što je visina pozajmljenih sredstava izraženija to je i stopa prinosa na sopstvena poslovna sredstva postavljena na viši nivo. Iz navedenog razloga stopa prinosa na prosečna sopstvena poslovna sredstva ne sme biti jedino merilo rentabilnosti poslovanja jer bi odluka finansijskog menadžmenta bila usmerena ka opciji koja bi prouzrokovala pojavu neprimerenog prisustva pozajmljenih sredstava u ukupnim poslovnim sredstvima preduzeća. Navedena opcija bi povećala ukupne kratkoročne obaveze preduzeća kroz povećanje rashoda finansiranja čime bi se i razlika između ukupnih obrtnih sredstava i kratkoročnih obaveza u vidu neto obrtnog fonda smanjila a samim tim i stepen likvidnosti preduzeća.

Uticaj rashoda finansiranja na rentabilnost u svakom slučaju je evidentna, međutim potrebno je naglasiti komponentu različitosti pozajmljenih izvora finansiranja po njihovoj ročnosti a samim tim i visini nadoknade u vidu kamate koju nose. Po logici stvari kratkoročni pozajmljeni izvori finansiranja pre svega zbog kratkog vremenskog perioda u kome se koriste podrazumevaju nižu kamatnu stopu u odnosu na dugoročno pozajmljena sredstva. Na bazi navedenog finansijski menadžment će uvek biti zainteresovaniji za korišćenje kratkoročnih izvora finansiranja upravo zbog niže kamate. Kada se navode kratkoročni izvori koji stoje na raspolaganju finansijskom menadžmentu nemoguće je zanemariti kratkoročne obaveze. Povećanje kratkoročnih izvora finansiranja poslovne aktivnosti preduzeća, kroz povećanje kratkoročnih obaveza rezultiralo bi manjoj razlici između obrtnih sredstava i kratkoročnih obaveza u vidu neto obrtnog fonda. Prema tome, i u navedenom slučaju povećanja korišćenja kratkoročnih izvora finansiranja uticalo bi na povećanje rentabilnosti ali i rizika od nelikvidnosti.

Bilo koja poslovna aktivnost podrazumeva prihvatanje rizika koji ona nosi sa sobom. Rezultat prihvaćenog poslovnog rizika može biti pozitivan ili negativan. Pozitivan u vidu neto dobitka ili negativan u vidu poslovnog gubitka. Pre nego da se negativan rezultat u vidu gubitka pojavi, finansijski menadžment preduzeća rizik realizacije planirane poslovne aktivnosti dovodi u vezu sa sposobnošću preduzeća da izmiruje svoje dospele obaveze.

### **3. ULOGA SOCIOLOŠKOG FAKTORA U PROCESU DONOŠENJA ODLUKA OD STRANE MLADIH LIDERA U FINANSIJSKOM MENADŽMENTU**

Na bazi svega navedenog možemo doći do zaključka da postoje dve opcije koje stoje na raspolaganju finansijskom menadžmentu preduzeća.

Prva je ona koja ide u smeru povećanja rentabilnosti putem ulaganja najvećeg dela poslovnih sredstava u fiksnu imovinu zarad povećanih prinosa, s druge strane zbog smanjene količine obrtnih sredstava koja su prelivena u fiksnu imovinu finansijski menadžment nije u stanju da servisira svoje kratkoročne obaveze na očekivani odnosno ugovoreni način.

Druga solucija je ona koja podrazumeva umerenija ulaganja u fiksnu imovinu, a pre svega radi formiranja optimalnog stepena likvidnosti odnosno mogućnosti da u roku izmiruje kratkoročne obaveze.

U navedenoj varijanti finansijski menadžeri u preduzeću odlučuju se da realizovani stepen rentabilnosti bude manji ali da se na drugoj strani obezbedi nivo likvidnosti koji bi omogućio nesmetano i kontinuirano izmirenje kratkoročnih obaveza preduzeća što bi svakako rezultiralo kontinuiranim i sigurnim odvijanjem procesa reprodukcije u preduzeću. Ova solucija podrazumeva odluku menadžmenta da izdvoji najčešće najlikvidniji deo obrtnih sredstava u likvidnosne rezerve kako bi u svakom momentu odgovorili na pristigle kratkoročne obaveze.

Analize i istraživanja koja su bila usmerena ka uticaju socioloških faktora na proces donošenja odluka od strane menadžmenta pokazala su interesantne rezultate.

Lideri koji u preduzeću obavljaju poslove finansijskog menadžmenta i koji pripadaju grupi „mladih lidera“ imaju relativno manji broj godina kao i činjenicu da nisu formirali svoju porodicu i da prema njoj samim tim i nemaju formalnu odgovornost. Oni pokazuju spremnost da prihvate znatno veće doze poslovnog i finansijskog rizika. Njihove odluke su uvek usmerene ka realizaciji većeg stepena rentabilnosti koja će se realizovati kroz ulaganja u imovinu koja po definiciji donosi veće prihode, odnosno kroz ulaganja u fiksnu imovinu. S druge strane, smanjeni nivo likvidnosti je po mišljenju mladih lidera uvek sekundarnog značaja jer smatraju da se preduzeće koje poseduje veći stepen rentabilnosti svakako može izboriti sa zahtevima koje nose kratkoročne obaveze preduzeća.

S druge strane sprovedene analize ukazale su da sociološki faktori formiraju i drugu grupu finansijskih menadžera koji su obično „srednjih“ pa i „viših“ godina i koji imaju formiranu porodicu te samim tim i formalnu pa i svaku drugu odgovornost za nju. Donošenje odluka od strane finansijskih menadžera koji pripadaju ovoj grupi biće pod stalnim uticajem socioloških faktora. Recimo pogrešna odluka u preduzeću može uticati na smanjenu likvidnost od koje se preduzeće ne može brzo oporaviti, samim tim menadžer koji je doneo ili učestvovao u njenom donošenju i realizaciji gubi rejting a često i nameštenje. Odlazak iz firme podrazumeva i dobijanje negativnih preporuka od strane poslodavca čime se svakako smanjuje realna mogućnost za dobijanje posla – nameštenja istih ili sličnih karakteristika i primanja. Iz, pre svega, navedenih razloga finansijski menadžeri opterećeni sociološkim faktorima, pokušavaju da izbegnu preduzimanje poslovnih aktivnosti koje podrazumevaju visoku dozu rizika. Prema tome navedena grupa menadžera će iskazati spremnost da realizacija njihovih odluka bude u skladu sa naučnim metodama upravljanja preduzećem, i da obezbede realizaciju optimalne rentabilnosti za date uslove, uz optimalnu likvidnost koja bi obezbedila izmirenje dospelih kratkoročnih obaveza. Optimalna likvidnost podrazumeva svakako izdvajanje sredstava pre svega gotovine u likvidnosne rezerve što će za rezultat imati smanjenu stopu rentabilnosti za sredstva koja nisu usmerena ka realizaciji rentabilnih projekata. Ovakav stav je prisutan kod menadžera koji imaju konzervativne stavove.

Literatura poznaje i kompromisno rešenje između maksimalne rentabilnosti i maksimalne likvidnosti. To je rešenje koje usmerava menadžment preduzeća da sredstva koja izdvaja u likvidnosne rezerve usmeri ka bankarskom sistemu, odnosno da navedena sredstva oroči u vidu depozita do momenta kada će biti potrebna za izmirenje ugovorenih obaveza. Do navedenog momenta deponovana sredstva će donositi određene prinose čime bi se u izvesnoj meri povećala rentabilnost s obzirom da su likvidnosne rezerve ipak donosile nekakav prinos.

Uz delovanje faktora ograničenja koji danas vladaju tržištem i čitavim okruženjem predhodno navedeni model se i može svrstati u opcije delovanja finansijskih menadžera koji imaju „konzervativan“ stav o poslovanju preduzeća i odnosu između rentabilnosti i likvidnosti.

Možemo slobodno reći da sa razvojem finansijskog tržišta, finansijski menadžeri svojim delovanjem smanjuju jaz između rentabilnosti i likvidnosti, jer sve više koriste opciju ulaganja u hartije od vrednosti. Naime, umesto da lideri-finansijski menadžeri formiraju značajne likvidnosne rezerve kako bi preduzeće bilo u stanju da redovno i u roku izmiruje svoje obaveze i iste do momenta upotrebe plasiraju kroz bankarski sistem sada se koriste prednostima finansijskog tržišta. Likvidnosne rezerve se usmeravaju ka kupovini različitih kratkoročnih i dugoročnih hartija od vrednosti. Iste donose prihode u vidu dividendi na akcije ili kamate na obveznice, blagajničke zapise, komercijalne papire, certifikate o depozitu i druge hartije od vrednosti. Prinosi na navedene hartije od vrednosti su daleko veći nego kamate na deponovana sredstva kod odabranih banaka, te je jasno u šta će finansijski menadžment ulagati. S druge strane, u slučaju potrebe dugoročne i kratkoročne hartije od vrednosti se na sekundarnom tržištu kapitala i novca mogu prodati odnosno konvertovati u gotovinu u veoma kratkom vremenskom intervalu, čime se omogućuje preduzeću da

prispale kratkročne obaveze i izmiri na vreme. Navedena opcija predstavlja rešenje koje finansijski menadžment rado koristi, u koliko za to postoje uslovi jer, se korišćenjem ovog modela obezbeđuje kompromis između neprekidne borbe za rentabilnošću s jedne i likvidnošću s druge strane.

#### 4. ZAKLJUČAK

Na bazi iznetog jasno je da ulaganja u pojedine oblike poslovne imovine donosi više prinose, naravno to su ulaganja u fiksnu imovinu koja se koristi direktno u procesu proizvodnje (mašine, uređaji, postrojenja i sl.). Otuda su odluke finansijskog menadžmenta upravo usmerene ka ulaganjima u fiksnu imovinu, jer ulaganja u nju podrazumevaju i višu rentabilnost na nivou preduzeća kao celine. S druge strane, ulaganja u fiksnu imovinu su dugoročna što podrazumeva da je njihovo konvertovanje u gotovinu, kroz amortizaciju, proces koji zahteva duži vremenski period. Ukoliko su ulaganja u fiksnu imovinu bila predimenzionirana možemo očekivati i smanjenje likvidnosti, odnosno izraženu nemogućnost isplate dospelih kratkročnih obaveza od strane preduzeća. Da do ovakve situacije ne bi došlo finansijski menadžeri formiraju likvidonosne rezerve. Formiranje likvidonosnih rezervi povećava svakako stepen likvidnosti ali smanjuje stepen rentabilnosti u preduzeću jer navedena sredstva izdvaja iz poslovnog procesa. Navedeni proces, odnosno borba između rentabilnosti i rizika je stalna i kontinuirana. Kakav će stav finansijski menadžment zauzeti u velikoj meri zavisi i od socioloških faktora, odnosno činjenici da li se radi o „liderima mladim finansijskim menadžerima „ ili „starijim finansijskim menadžerima“ kao i njihovim konzervativnim ili savremenim shvatanjima o primeni modela koji rešavaju u određenoj meri rezultat neprekidne borbe između rentabilnosti i likvidnosti u preduzeću. Mladi lideri finansijski menadžari će svakako svoje interesovanje usmeriti ka aktivnostima koje obezbeđuju veći stepen rentabilnosti, dok će zahtev za likvidnošću rešavati ulaganjem likvidonosnih rezervi u hartije od vrednosti koje donose najviše prinose a to su vlasničke dugoročne hartije od vrednosti. Svakako, u slučaju skore izvesne potrebe za gotovinom ulaganja likvidonosnih rezervi će srazmerno biti usmerena i ka adekvatnim kratkoročnim hartijama od vrednosti.

#### LITERATURA:

1. Dogandžić.A.,“Poslovne finansije“,Ekonomski fakultet Priština Kosovska Mitrovica,(2008.)
2. Vunjak N.,“Poslovne finansije“, Ekonomski fakultet Subotica (2008.)
3. Krasulja D. i Milorad I.,“Poslovne finansije“, Ekonomski fakultet Beograd (2004.)
4. „Institucionalne promene kao determinanta privrednog razvoja Srbije“, Ekonomski fakultet Kragujevac
5. Plan za razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva 2007.-2009.
6. [www.seipa.gov](http://www.seipa.gov) Agencija za strana ulaganja i promociju izvoza.

## OSNOVNI MOTIVI REALIZACIJE ZAJEDNIČKIH ULAGANJA

*Aleksandar Dogandžić<sup>1</sup>, Sonja Dogandžić<sup>2</sup>*

*1-Ekonomski fakultet Priština-K.Mitrovica*

*2-Visoka poslovna škola Blace*

### **Izvod**

Jedna od opcija koja stranim ulagačima stoji na raspolaganju prilikom ulaganja sredstava u odabranu zemlju jeste zajedničko ulaganje ili kako ih u literaturi i praksi stranih zemalja češće srećemo joint ventures. Zajednička ulaganja ili joint ventures podrazumevaju ulaganja stranih ulagača i domaćeg preduzeća radi realizacije zajedničke preduzetničke aktivnosti, prihvatanja zajedničkog rizika i zajedničke dobiti. Joint venture podrazumevaju poslove koji su slični partnerstvu ali se od njega razlikuju po tome što se oni odnose na određeni poslovni poduhvat čiji se vremenski period trajanja unapred definiše. Predmet analize ovog rada jesu ciljevi i motivi koji pokreću zajednička ulaganja.

***Ključne reči:** zajednička ulaganja, investicije, finansiranje*

## MAIN MOTIVE AND IMPLEMENTATION OF JOIN VENTURE

### **Abstract**

One of the options for foreign investors is also available to investment funds in the selected country is a joint venture. Joint ventures include investment in and foreign investors, domestic enterprises to decentralization joint entrepreneurial activities, acceptance of shared risk and shared profits. Joint Venture means jobs that are similar to the partnership but he opposed the fact that they relate to the business venture that is pre-defined and which is the duration of pre-determined. The subject of analysis in this paper are the goals and motives that drive joint ventures.

***Keywords:** joint ventures, investments, financing*

### **1. UVOD**

U skladu sa postojećim zakonskim odredbama u našoj zemlji se za joint ventures ili zajednička ulaganja najčešće koristi termin ulaganja stranih lica u domaća preduzeća. U zavisnosti od zemlje u kojoj se analiziraju definišće se posebni stavovi u vezi sa njima. Tako, u Nemačkoj se pod zajedničkim ulaganjem podrazumeva ulaganje u proizvodna i trgovinska preduzeća ali u iste treba uključiti i odobrene kredite inostranim preduzećima. U Francuskoj se pod zajedničkim ulaganjima podrazumevaju sva ulaganja u inostrana preduzeća koja podrazumevaju preuzimanje kontrole nad njima i obuhvata ulaganja u industrijska, poljoprivredna, trgovinska preduzeća ali i bankarske organizacije i institucije. Ekonomisti SAD pored svega navedenog uključuju i ulaganja multinacionalnih kompanija.

Iz navedenog je jasno da razlike u tretiranju i definisanju zajedničkih ulaganja joint ventures postoje ali da se i pored svega mogu izdvojiti karakteristike koje su prihvaćene od svih činioaca koji proučavaju navedenu materiju. Pre svega svi se slažu sa činjenicom da se radi o međunarodnim investicijama koje se po definiciji realizuju u dužem vremenskom periodu kroz ulaganja u osnovna

i obrtna sredstva. Joint ventures ili zajednička ulaganja ne podrazumevaju ulaganja u preduzeća sa osnovnim ciljem da se preuzme kontrola nad njima.








































Zajednička ulaganja podrazumevaju ulaganje u postojeće preduzeće ili neki njegov deo, mada je moguće da se ulaganja usmere i ka formiranju potpuno novog preduzeća. Ulaganja koja su usmerena ka delu preduzeća obično podrazumevaju da se za taj deo formira posebna organizaciona jedinica pre svega zbog potrebe zasebnog i odvojenog praćenja rezultata poslovnog uspeha.

## 2. CILJEVI I MOTIVI ZAJEDNIČKOG ULAGANJA

Primarni i osnovni cilj zbog koga se pokreću zajednička ulaganja svakako jeste realizacija dobrog finansijskog rezultata koji bi se ogledao u što većem neto dobitku.

Svetski najpoznatiji primeri zajedničkih ulaganja joint ventures.

Tabela 1.

JOINT VENTURE PREDUZEĆE	SEDIŠTE	ULAGAČ A	ULAGAČ B	POSTOTAK UDELA
1. Fujitsu Siemens Computers Informacijske tehnologije	 München, Njemačka 1999.	Fujitsu 	 Siemens AG	50% : 50%
2. Sony Ericsson Mobilne tehnologije	 London, UK 2001.	 Sony	 Ericsson	50% : 50%
3. Nokia Siemens Networks Telekomunikacije	 Espoo, Finska 2007.	Nokia	 Siemens AG	50% : 50%
4. Virgin Mobile India Mobilni operater	 New Delhi, Indija 2008.	 Virgin Group	 Tata Teleservices	???
5. Verizon Wireless Mobilni wireless operater	 New Jersey, SAD 2000.	 Verizon Communicatio	 Vodafone	55% : 45%
6. NUMMI Auto industrija	 Fremont, Kalifornija, SAD 1984.	 General Motors Corporation	 Toyota	???
7. NUMMI Auto industrija	 Fremont, Kalifornija, SAD 2010.	 Toyota	 Tesla Motors	???
8. AutoAlliance International Auto industrija,	 Flat Rock, Michigan 1992.	 Ford Motor Company	 Mazda 	50% : 50%
9. Air France-KLM Avio kompanija za prijevoz putnika	 Pariz, Francuska 2004.	 Air France	 KLM	???
10. Air Hong Kong Avio kompanija za transport tereta	 Hong Kong 1986.	 Cathay Pacific	 DHL Express	???
11. Shell-Mex and BP Naftna kompanija	 London, UK 1932.	 Royal Dutch Shell	 British Petroleum	???
13. MSNBC Kabelski news program	 New York, SAD 1996.	 NBC Universal	 Microsoft	82% : 18%
14. United Launch Alliance Proizvodnja svemirskih raketa	 Centennial, Colorado, SAD 2006.	 Boeing	 Lockheed Martin	???

Pokretanje zajedničkih ulaganja po definiciji podrazumeva i prihvatanje zajedničkog rizika. Rizik se vezuje pre svega za nemogućnost realizacije neto dobitka odnosno za pojavu gubitka. U ovakvoj situaciji realizacija osnovnog motiva i cilja zajedničkih ulaganja je svakako izostala.

Realizacija zajedničkih ulaganja poznaje i soluciju u kojoj prihodi od realizacije zadovoljavaju odnosno pokrivaju samo rashode koji su nastali tokom poslovanja. Navedena situacija se javlja u uslovima kada su prodajne cene koje diktira tržište izjednačene sa cenama koštanja koje su formirane tokom proizvodnje proizvoda. U navedenim uslovima nemoguće je govoriti o realizaciji motiva i cilja zajedničkog ulaganja koji je izostao kao u ostalom i neto dobitak.

U situaciji kada zajedničko ulaganje ne donosi neto dobitak odnosno kada su prihodi manji od rashoda koji se javljaju tokom poslovanja preduzeća realizovao se negativan finansijski rezultat odnosno gubitak. Investitori koji su učesnici u zajedničkom ulaganju ne samo da nisu ostvarili i realizovali osnovni motiv i cilj ulaganja nego su dužni da pokriju nastale gubitke proporcionalno visini svojih uloga.

Dobit koja se vezuje za zajedničko ulaganje najčešće se definiše kao cilj i motiv zajedničkog ulaganja koja može biti direktna i indirektna. Direktna dobit je ona koja se jasno definiše finansijskim izveštajima preduzeća koje predstavlja zajedničko ulaganje a prezentuje se bilansom uspeha. Naravno poslovni dobitak koji je ostvaren u preduzeću omogućava vraćanje rashoda finansiranja koji su izazvani činjenicom da je preduzeće koristilo pozajmljene izvore finansiranja poslovne aktivnosti preduzeća uz obavezu plaćanja cene kapitala oličene u važećoj tržišnoj kamatnoj stopi. Njihova razlika je dobit pre oporezivanja od koje se odbija stopa koja se plaća na ime poreza na dobit. Vrednost koja ostaje predstavlja neto dobitak koji se raspodeljuje na ulagače shodno procentualnoj visini uloga u zajedničkom ulaganju.

S druge strane postoji i indirektna dobit subjekata koji učestvuju u zajedničkim ulaganjima. Moguće je da preduzeće koje je učestvovalo u zajedničkom ulaganju imalo motiv da proizvede koje proizvodi u svom matičnom preduzeću plasira u vidu sirovina, repromaterijala, poluproizvoda, sklopova i sl. Ista se javlja i u uslovima plasiranja preduzeću iz zajedničkog ulaganja patenata, licenci, prava i sl. Netežno posebno naglašavati nužnost mera opreza da u navedenim uslovima ne bi došlo do prekomernog preliivanja sredstava kod subjekta iz zajedničkog ulaganja na bazi indirektno dobiti.

U zajedničkom ulaganju učestvuju najmanje dve zainteresovane strane, te je samim tim jasno izdvojeno postojanje motiva dve osnovne grupe ulagača. Motivi se vezuju s jedne strane za inostranog ulagača i s druge strane za domaće preduzeće koje učestvuje u zajedničkom ulaganju.

Analize su pokazale da postoji široka lepeza motiva koja utiče na iniciranje i realizaciju zajedničkih ulaganja te ih je potrebno na neki način sintetizovati. Svakako da je primarna podela na motive domaćeg ulagača i motive inostranog ulagača.

Domaće preduzeće vođeno je motivima koji se mogu grupisati kao:

- uvođenje nove opreme, mašina, postrojenja,
- formiranje potpuno novih pogona,
- uvođenje nove tehnologije, uvođenje licenci i patenata,
- obezbeđenje potrebnih preduslova za kontinuirano odvijanje procesa proizvodnje,
- uvođenje licenci, patenata, know-how-a i sl.
- uvođenje novih tehničko tehnoloških rešenja koja bi omogućila sniženje troškova i povećanje produktivnosti,
- uvođenje aktivnosti na formiranju novog proizvoda i uz primenu naučno istraživačkog rada,
- nastupanje na međunarodnom tržištu,
- osvajanje novih tržišta naročito onih koja su u razvoju i sl.

Od obilja motiva koji iniciraju zajednička ulaganja preko stranih ulagača treba izdvojiti sledeće:

- plasiranje kapitala koji je slobodan kod inostranog ulagača,
- plasman raspoložive tehnologije,
- mogućnost plasmana svojih proizvoda u zajedničko ulaganje u vidu sirovina, repromaterijala, poluproizvoda, sklopova i sl.
- mogućnost korišćenja proizvoda iz zajedničkog ulaganja kao sirovine, sklopa, poluproizvoda i sl.
- jedan od čestih motiva jeste i dislociranje proizvodnje stranog ulagača u zemlju gde se zajedničko ulaganje realizuje recimo zbog jeftinije radne snage, poreskih olakšica i sl.

- pokretanje zajedničkog ulaganja zbog korišćenja podsticaja koje daje država u kojoj se sprovode i realizuju i sl.

Zajednička ulaganja ili joint ventures se može sprovoditi između preduzeća koja su po svojoj ekonomskoj snazi slična ali moramo naglasiti da se ona obično javljaju između stranih ulagača koji predstavljaju ekonomski jača preduzeća i domaćih preduzeća koja su slabije razvijena i u okviru nacionalnih ekonomija koje obično iskazuju permanentnu potrebu za ulaganjima stranog kapitala u bilo kojoj formi.

Tabela 2. Najznačajnija zajednička ulaganja u Srbiji

NAZIV	ULAGAČ A	ULAGAČ B	ODNOS ULAGANJA
<b>FIJAT-ZASTAVA</b>	Fijat	Zastava Kragujevac	67%-33%
<b>BEOČIN BIZNIS PARK</b>	Beočin Lafarge	Ostali ulagači	
<b>KARGO 10</b>	Hrvatske , slovenačke železnice	Srpske želenice	Ugovaranje u toku
<b>LUKOIL-NIS</b>	Lukoil	Nis	
<b>ALKATEL-PUPIN</b>	Alkatel	Pupin	56%-44%
<b>SINTELEN-ENIA</b>	Sintelon	Enea	50%-50%
<b>GASPROM –SRBIJAGAS</b>	GASPROM	SRBIJAGAS	51%-49%
<b>BANATSKI DVOR</b>			
<b>GROW RASAD-PLANTEN-</b>	Grow Holand	Planten	

### 3. OBLICI ZAJEDNIČKOG ULAGANJA

U literaturi i praksi moguće je sresti se sa različitim oblicima zajedničkih ulaganja, što će svakako biti definisano okolnostima u okviru kojih se ona sprovode. Sve oblike zajedničkih ulaganja moguće je svrstati u nekoliko grupa i to ulaganja u vidu novčanih sredstava, osnovnih sredstava, obrtnih sredstava, zaštićenih i nezaštićenih prava.

Pod novčanim sredstvima treba podrazumevati pre svega konvertibilne valute koje predstavljaju osnivački kapital koji se ulaže od strane inostranih ulagača i koriste se za nabavku osnovnih elemenata procesa reprodukcije.

Ulaganja u osnovna sredstva podrazumevaju ulaganja u materijalna dobra u vidu zemljišta, zgrada, infrastrukturnih objekata, procesne opreme, transportnih sredstava i sl.

Ulaganja u obrtna sredstva podrazumevaju materijalna ulaganja i najčešće se vezuju za ulaganja u sirovine, repromaterijale, sklopove i sl.

Ulaganja u zaštićena prava podrazumevaju nematerijalna dobra u vidu patenata, licenci, žiga, trgovačkoj marki i sl

Nezaštićena prava predstavljaju nematerijalna dobra i podrazumevaju know-how, inovacije, trajna unapređenja uslova rada, marketing aktivnosti i sl.

### 4. PODSTICAJI DRŽAVE

S obzirom na činjenicu da zajednička ulaganja predstavljaju model inostranih ulaganja koji bi mogao da privuče značajne strane investicije svaka država nalazi interes u njihovom privlačenju. Iz navedenih razloga svaka od država formira svoju zasebnu politiku podrške stranim ulaganjima pa samim tim i zajedničim ulaganjima.

Prednosti i podrška na koju nailaze investitori zajedničkih ulaganja na prostoru naše zemlje su:

- obrazovna i jeftina radna snaga,
- bezcarinski izvoz u zemlje jugoistočne Evrope i Rusiju,



- dobar strateški položaj naše zemlje,
- najniži porez na dobit od 10%,
- finansijska pomoć države.

Finansijska pomoć države javlja se u skladu sa visinom investicija koje se sprovode. Tako ukoliko se investira u proizvodni sektor podsticaji mogu biti od 4.000 do 10.000 eura po novozaposlenom radniku uz minimalna ulaganja od 500.000 evra i minimalni broj radnika 50. Zatim investicije u automobilsku, elektronsku ili CT industriju podrazumevaju podsticaj od 5.000 do 10.000 evra po novom radnom mestu uz ulaganja od najmanje 500.000 evra i minimalno 50 radnika.

Ulaganja mogu biti realizovana u bilo kom proizvodnom sektoru uz podsticaj od 2.000 do 5.000 evra po novozaposlenom radniku uz minimalna ulaganja od 1 milion evra i najmanje 50 radnika.

U sektoru usluga investicije su od strane države podstaknute od 2.000 do 10.000 evra minimalna vrednost ulaganja 500.000 i minimalno 10 radnika.

Poslovima praćenja, iniciranja i podržavanja stranih ulaganja u našoj zemlji najviše se bavi Agencija za strana ulaganja i promociju izvoza SEIPA.

## 5. UGOVARANJE

Ugovaranje zajedničkog ulaganja ili joint ventures podrazumeva međusobno uređivanje odnosa između ulagača koji obuhvataju sve bitne elemente budućeg poslovanja, i to:

- ugovorne strane,
- definisanje poslovne aktivnosti koja će se odvijati zajedničkim ulaganjem,
- iznos uloženog kapitala po svojim pojavnim oblicima,
- vremenski period u kome važi ugovor,
- način raspodele neto dobiti,
- model upravljanja zajedničkim ulaganjem kao i lica koja su u njega uključena,
- aktivnosti koje se u preduzeću obavljaju i ko su nosioci tih aktivnosti od strane ulagača i
- način rešavanja sporova.

Pored navedenih osnovnih elemenata koji se ugovorom definišu moguće je uključiti i elemente za koje ulagači smatraju da je potrebno uneti u ugovor, kao što su:

- način vraćanja kapitala nakon isteka vremenskog perioda na koji je ugovoreno zajedničko ulaganje,
- modeli reinvestiranja neto dobiti,
- modeli razvoja tehnike i tehnologije,
- definisanje modela amortizacije koji će se koristiti prilikom obračuna,
- imenovanje revizora,
- definisanje rezervnog kapitala i sl.

Pitanje kome se posebna pažnja posvećuje jeste pitanje raspodele neto dobiti, koje pre svega obezbeđuje izdvajanje sredstava u rezervni fond po ugovoru koji je to definisao, zatim izdvajanje za menadžerske premije ukoliko su ugovorom definisane i na posletku raspodela ostatka neto dobiti u skladu sa procentualnim učešćem u ukupnim zajedničkim ulaganjima.

## 6. ZAKLJUČAK

Analize stranih ulaganja u predhodnom vremenskom periodu ukazale su na činjenicu da je posebno u zemljama u tranziciji najveći broj inostranih ulaganja pogotovo 90 ih godina prošlog veka bio realizovan putem zajedničkih ulaganja joint ventures, što je bilo uslovljeno ograničenjima

koja su nosili tadašnji modeli privatizacije. I dalje je jedan od atraktivnih modela koji menadžmentu stoji na raspolaganju radi realizacije postavljenih ciljeva i zadataka model zajedničkog ulaganja sa inostranim partnerima.

Inostrani ulagač u lokalnom preduzeću pronalazi partnera koji poznaje uslove privređivanja na lokalnom nivou uz sve druge predušlove koje podrazumevaju zajenička ulaganja. Naravno realizacija zajedničkog ulaganja usmerena je pre svega ka ostvarenju cilja koji je inicirao samo ulaganje a to je realizacija za date uslove optimalnog nivoa neto dobitka. Politika vlade Republike Srbije mora biti usmerena ka privlačenju što većeg nivoa stranih ulaganja pa i zajedničkih ulaganja. Napori vlade moraju biti usmereni ka značajnijim podsticajima kako bi se ukupne investicije povećale na što viši nivo, jer je to jedan od osnovnih puteva koji bi omogućili smanjenje nivoa nezaposlenosti kao i poboljšanje stanja nacionalne ekonomije u celini.

#### **LITERATURA:**

1. Dogandžić A., „Poslovne finansije“, Ekonomski fakultet Priština – K.Mitrovica
2. Vunjak N., „Poslovne finansije“, Ekonomski fakultet Subotica
3. [www.merr.gov.rs](http://www.merr.gov.rs)
4. [www.wikipedija.com](http://www.wikipedija.com)
5. [www.seipa.gov.rs](http://www.seipa.gov.rs)

## KONKURENTNOST KOMPANIJA KAO ODGOVOR NA IZAZOVE GLOBALNOG OKRUŽENJA

*Aleksandar Vasiljević<sup>1</sup>, Milica Radović<sup>1</sup>, Snežana Radukić<sup>3</sup>*

*1 Fakultet za pravne i poslovne studije Novi Sad*

*3-Ekonomski fakultet Niš*

### **Izvod**

Konkurentsko pozicioniranje podrazumeva skup aktivnosti kojim se kontinuirano proveravaju sopstvene prednosti u odnosu na konkurente sa ciljem da se identifikuju različitosti, mogućnosti održavnja i povećanja istih. Smisao strategije konkurentskog pozicioniranja je povećanje predhodno stečene konkurentske prednosti, ali i stvaranje novih prednosti pomoću teško imitativnih izvora, koji su značajno različiti od prethodnih. Konkurentnost nije cilj nego sredstvo ili splet privrednih okolnosti u kojima privredni subjekti mogu da ostvare svoje razvojne prednosti i mogućnosti. Cilj ovog rada je da se otvore određena pitanja vezana za povećanje konkurentnosti kompanija u uslovima globalizacije i ekonomskih integracija, to u značajnoj meri zavisi od njene sposobnosti da odgovori na spoljašnje izazove. Izvori konkurentnosti kompanija na globalnom tržištu mogu biti interni i eksterni, ali nisu manje značajne ni strategije za održavanje postojeće konkurentske pozicije kao što su strategija akcije i strategija reakcije kako bi se smanjili negativni efekti postojećih konkurentskih akcija kada ih kompanija nije mogla predvideti ili očekivati.

***Cljučne reči:*** makroekonomija, globalno tržište, unapređenje konkurencije

### **Abstract**

Competitive positioning is continuous activity by which the companies control their own competitive advantages in comparison with those in the target market, with aim of positioning is identification of the level of its differentiation, the need for maintaining of competitive advantage or opportunity for its increasing. The aim of competitive positioning strategies is to increase the previously acquired competitive advantages and creating new advantages which are difficult to imitate, and radically different from the previously existing ones. Competitiveness is not the aim but it is the means or a combination of economic circumstances in which economic entities can realize their developmental benefits. The aim of this paper is to show that the competitive advantage company in the context of globalization and economic integration, which greatly depend on its ability to respond to external challenges. Sources of competitiveness of companies in the global market can be internal and external, but no less significant strategy to maintain existing competitive positions as a strategy of action and reaction strategies to minimize the negative effects of those existing competitive action when the company could not predict or expect them.

***Keywords:*** macroeconomics, economic integration, competitive advantage

### **1. UVOD**

Preduzeća i privreda treba kontinuirano da traže nove izvore konkurentskih prednosti, kako bi se suprotstavili novim formama konkurencije. To zahteva aktivno učešće u praćenju i razumevanju

samog karaktera konkurencije. U nacionalnoj ekonomiji se stvara i održava konkurentnost koja je rezultat uslova u nacionalnoj ekonomiji i strategiji preduzeća.

Konkurentnost privrede jedne zemlje može se definisati kao sposobnost da se najracionalnije zaposle sopstveni resursi u skladu sa međunarodnom specijalizacijom i trgovinom, tako da za krajnji rezultat ima rast životnog standarda i bruto domaćeg proizvoda. Na međunarodnom planu, konkurentnost se ogleda kroz što veće učešće nacionalne privrede u svetskoj proizvodnji i međunarodnoj trgovini.

Prvobitni koncepti privrednog razvoja konkurentnost su vezivali za komparativne prednosti privrede jedne zemlje. Te komparativne prednosti zasnivaju se na različitim nivoima produktivnosti rada ili na proizvodnji koja se ostvaruje kroz kombinaciju raspoloživih faktora kao što su: rad, zemlja, kapital, tehnologija i prirodni resursi. Međutim, konkurentnost zasnovana isključivo na tom principu može biti kontraproduktivna za jednu nacionalnu ekonomiju, jer je svodi samo na relativne troškove i raspoložive prirodne resurse.

Taj koncept konkurentnosti je demantovan u praksi, što se može videti na primeru Japana i Švajcarske. Naime, te zemlje nemaju navedene komparativne prednosti, a izrazito su konkurentne. S druge strane, siromašne zemlje u svetu mogu imati najproduktivniju proizvodnju nekog proizvoda za poznate svetske proizvođače, a da pri tome radnici zarađuju najniže nadnice. Takva proizvodnja obezbeđuje konkurentnost stranom proizvođaču, ali ne obezbeđuje konkurentnost te zemlje na makroekonomskom nivou.

Dominantan koncept konkurentnosti krajem dvadesetog veka u prvi plan ističe nacionalnu produktivnost. Stvaralac ovog koncepta je Majkl Porter po kome su za konkurentnost bitna produktivnost u korišćenju nacionalnih resursa. Poznate su četiri determinante konkurentnosti koje, po njemu, stvaraju okruženje u kome se nacionalna preduzeća takmiče i stvaraju. Država ostvaruje konkurentsku prednost u onim privrednim granama u kojima su te četiri determinante najpovoljnije i vezane za:

a) faktore proizvodnje u koje spadaju prirodni ljudski resursi, kapital, infrastruktura, tehnologija; raspolaganje tim faktorima proizvodnje u većem obimu predstavlja samo pretpostavku za stvaranje i unapređenje konkurentnosti;

b) faktore tražnje koji mogu biti pokretači konkurentne prednosti preko domaće tražnje sa visokim zahtevima;

c) prateće industrije kroz postojanje konkurentskih sektora koji obuhvataju isporučioce, distributere, ugovarače, a koji pri tom podržavaju konkurentsku proizvodnju i

d) strategije i rivalitete preduzeća koje podstiču inovacije i jačaju konkurentnosti.

Suprotno prvobitnim konceptima, savremeni koncepti ističu da su za konkurentnost, a samim tim za razvoj ekonomije bitni: znanje, proizvodno iskustvo i sposobnost da se zadovolje potrebe tržišta. Konkurentnost se zapravo bazira na porastu produktivnosti, stalnim inovacijama, unapređenju kvaliteta proizvoda i konstantnom uvođenju savremene tehnologije.

Stvaranje i održavanje konkurentne prednosti je strategijski zadatak svih kompanija, a posebno onih koje posluju na svetskom tržištu i susreći se sa globalnim konkurentima. Kvantitativni pokazatelji konkurentnosti kompanija su tržišno učešće najvećeg konkurenta u grani ili delatnosti, profitabilnost i obim prodaje. Jednom stečena konkurentna prednost ne znači uvek prednost. Ona mora biti čuvana, negovana, jer je izložena neprekidnom napadu konkurencije. Ni kompanije monopolisti ne mogu sebi da dozvole opuštanje kada je u pitanju konkurentna prednost. Jednom ostvarena konkurentna prednost i zauzeta pozicija nisu i ne mogu biti garant buduće prednosti. Kompanije treba da kontinuirano preispituju sopstvene sposobnosti, oslušuju potrebe potrošača i procenjuju konkurenciju, kako bi učinile proces stvaranja, održavanja ili povećanja konkurentne prednosti više efikasnim i uspešnim.

## 2. KONKURENTNOST KOMPANIJA NA GLOBALNOM TRŽIŠTU

Proces globalnog poslovanja značajno menja sam karakter konkurencije u savremenoj svetskoj privredi. Na globalnom tržištu pretpostavka uspeha je da preduzeće identifikuje mogućnosti ciljanog tržišta, koja odgovaraju potencijalu preduzeća. Konkurentsku prednost u okviru nacionalne ekonomije zasnovanu na proizvodima, procesima ili marketingu, kompanija može da koristi i na globalnom tržištu, ali je potrebno dodatno unaprediti inovacijama i prilagoditi se promenama. [7].

U globalnoj privredi ne samo da je teško stvarati konkurentsku prednost nego je još teže održati. Erozija tipova konkurentne prednosti je bitna karakteristika globalnog tržišta. Strategijske pozicije po ceni, kvalitetu i tehnološkim inovacijama veoma brzo se imitiraju tako da ih je teško braniti od agresivnih konkurenata. Preduzeća treba da pronalaze ciljna tržišta, ali i da ih sami stvaraju, ako žele da zadrže stečenu poziciju.

Globalno tržište zahteva od proizvođača da budu izvrsni. Na globalnom tržištu se nude proizvodi po najnižim troškovima, uz što bolji kvalitet. Zato su zahtevi globalnog tržišta biti najbolji od najboljih i tako pružiti potrošačima najveću vrednost. Pitanje od strategijskog značaja je prilagoditi izvore i sposobnosti, kao i steći i održati konkurentnost. Izvori sredstava u uslovima globalnog tržišta dobijaju na značaju prvenstveno zbog toga što dolazi do razdvajanja vlasništva od upravljanja. U takvim uslovima kontrola menadžera od strane vlasnika zahteva da se dinamički posmatra izgradnja vrednosti, konkurentska pozicija i održivi razvoj.

Jačanje konkurentnosti preduzeća ne mora da se postiže isključivo internim mehanizmima. U razvijenim tržišnim privredama prisutan je metod spajanja ili pripajanja u zemlji ili inostranstvu kako bi se ojačala tržišna pozicija. Značajna je ulaga menadžmenta u izboru načina jačanja konkurentnosti pri čemu se usvaja strategija koja ima najveći ekonomski ali i sinergijski efekat. Pored izbora strategije treba analizirati karakter potencijalnih izvora za jačanje konkurentnosti, nedostajuće izvore, stepen tržišne neizvesnosti i nivo konkurencije. Ni malo nije lako učiniti izbor između internog rasta, pripajanja i strategijskih alijansi. Posebno je teško opredeliti se za eksterni rast preko pripajanja ili članstva u strategijskim alijansama. Jačanje konkurentnosti eksternom metodom se ostvaruje kroz zajednička ulaganja i ugovornih partnerstava. Razlika između zajedničkih ulaganja u ugovornog partnerstva je što zajednička ulaganja podrazumevaju obostrano ulaganje aktive u stvaranje novog preduzeća, a kod ugovornog partnerstva se ne stvara novo preduzeće. Time se smanjuje poslovni rizik tržišnih poduhvata i dele izdaci kod većih investicionih ulaganja. Zajednička ulaganja i ugovorna partnerstva mogu da doprinesu većem rentabilitetu, nego spajanja i pripajanja u mnogim poslovnim situacijama [8]. Kod zajedničkih ulaganja mora postojati jaka kontrola kod preduzeća osnivača, da bi se izbegli mogući rizici. Uspešna ugovorna partnerstva zahtevaju efektivnu komunikaciju među partnerima ne samo u fazi lansiranja poduhvata nego i tokom njegovog trajanja.

Na globalnom tržištu nisu sve kompanije sposobne da kreiraju ili reaguju na izazove koji se javljaju i iskoriste svoju šansu. Zato se razlikuju globalno orijentisane kompanije-lideri, koje su strategijski opredeljene za globalni biznis, prioritet daju globalnom nad nacionalnim tržištem, i sposobne su da predviđaju buduće trendove, ali i da diktiraju uslove poslovanja kompanijama-učesnicama na globalnom tržištu. Lider na globalnom tržištu svoju poziciju ispoljava ponudom kompletne linije proizvoda, koji su namenjeni svim ili pojedinim segmentima globalnog tržišta. U potrazi za racionalizacijom razvijaju vertikalno integrisane sisteme pomoću kojih koriste svetski raspoložive potencijale. Oni kreiraju globalne proizvode, globalnu lojalnost potrošača (isticanjem kvaliteta) i globalni imidž marke proizvoda čime povećavaju procenat učešća na globalnom tržištu.

Pored lidera na globalnom tržištu se pojavljuju kompanije koje ostvaruju niže tržišno učešće na međunarodnom tržištu, nižu profitabilnost, manje poznato ime proizvoda, a samim tim i manju konkurentnost na globalnom tržištu i nazivaju se kompanije-izazivači ili pratioci. Ukoliko ove

kompanije ispoljavaju konkurentnost na nacionalnom tržištu ili manjem broju inotrižišta smatraju se lokalnim konkurentom. Ove kompanije nisu osposobljene za prilagođavanje i zapažanje globalnih trendova i zbog konkurencije sa globalnim konkurentima one su veoma ranjive. Nacionalno zatvorene kompanije su najviše ranjive na izazove globalnog okruženja.

### **3. IZVORI KONKURENTNOSTI**

Interna prednost kompanija se ogleda u sposobnosti da efektivno i efikasno upotrebe sopstvenu stručnost i raspoložive resurse. Ona se ostvaruje u uslovima globalizacije poslovanja kao rezultat istraživačke, snabdevačke, proizvodne, finansijske, tehnološke i upravljačke snage. Interna prednost se verifikuje na tržištu kao efikasna reakcija na promenu tržišnih uslova u raznim delovima sveta. [4] Eksternu prednost kompanije dobijaju na tržištu ukoliko ponuda rezultira zadovoljenjem potreba potrošača, prodajom proizvoda uz značajno tržišno učešće i profitabilnost. Niži troškovi se ostvaruju internacionalizacijom proizvodne aktivnosti poslujući na manje razvijenim tržištima. Razvojem tehnike i tehnologije smanjuje se učešće ljudskog rada u proizvodnoj funkciji. Na globalnom tržištu potrošači ne žele uvek jeftine proizvode, odnosno traže i kvalitetne proizvode. Kompanije koje posluju na globalnm tržištu ne grade svoju konkurentnost samo putem nižih troškova proizvodnje, nego nužno intenziviraju ulaganja u istraživanja, razvoj i proizvodnju novih proizvoda, razvoj novih izvora snabdevanja, razvoj novih tehnoloških procesa i postupaka, metoda i tehnika menadžmenta, pronalaze nova tržišta i potrošače za koje razvijaju sopstvene marke koje su namenjene globalnom tržištu.

Veličina konkurentske prednosti kompanija je pod uticajem njihove snage (interne i eksterne), dok je karakter konkurentnosti u zavisnosti od bazične prednosti kompanija. Kompanije, na globalnom nivou, mogu ispoljavati konkurentnost u odnosu na visinu troškova ili ponudu. Ukoliko se ostvaruje liderstvo u niskim troškovimana, na globalnom tržištu se tada koristi efekat ekonomije obima i iskustveni efekat. Konkurentnost u ponudi se ostvaruje kod proizvoda za koje je karakteristično da su troškovi za maketing dominantni u strukturi ukupnih troškova. Ova konkurentnost se ostvaruje kod posebno osetljivih potrošača, za koje, diferencijacija po kvalitetu i inovaciji i drugoj specifičnoj karakteristici predstavlja posebnu vrednost.

Stvarni rast preduzeća zavisi od inovacija [9]. Kada preduzeće napusti inovacije, kada nije inovativnije od svojih konkurenata, ono nema osnovu za rast. Investicije u inovacije (novi procesi, novi proizvodi, usluge i poslovni modeli) doprinose jačanju konkurentnosti. Inovacije podrazumevaju mogućnosti i znanje koje se sa uspehom implementira u praksi.

### **4. STRATEGIJE KONKURENTSKOG POZOCIONIRANJA KOMPANIJA**

U zavisnosti od sopstvenih snaga, bazične prednosti i karakteristke konkurentske prednosti na globalnom tržištu, strategija konkurentskeprednosti može biti strategija akcije i strategija reakcije. Pomoću strategije akcije kompanija obezbeđuje buduću konkurentsku poziciju, održava ili brani postojeću. Strategije akcije imaju karakter anticipativnih, preventivnih ili odbrambenih strategija u zavisnosti od sopstvenih sposobnosti i postojećih prednosti. Cilj strategije reakcije je da smanji efekte iznenadnog i neočekivanog dejstva konkurencije na poziciju kompanije.

Anticipativna strategija podrazumeva pozicioniranje kompanije u sadašnjosti na osnovu mogućih konkurentskih akcija ili globalnih trendova da bi se obezbedilo buduće pozicioniranje, ali i održala sadašnja konkurentska pozicija. Ove strategije podstiču promene u globalnom okruženju, ali sama kompanija predviđa i odgovara na njih pre nego što se pojavi akcija konkurenata. Rezultat ovakvih strategija mogu biti novi savezi kompanija, kojima one određuju uslove poslovanja i

konkurentnosti na datom tržištu. Anticipativne strategije najčešće kreiraju globalni konkurenti prema drugim konkurentima u okviru iste ili različite grane delatnosti.

Konkurencija u okviru iste grane delatnosti identifikuje kompaniju lidera i ostale kompanije izazivače. U slučaju kada je konkurenska pozicija slabo diferencirana, kompanije se udružuju u alijanse i zajednički pronalaze nove izvore konkurentske prednosti i strategije za njihovo ostvarenje. Alijanse nastaju kao odgovori na zahteve potrošača za inovacijama u ponudi, proizvodima i povoljnim cenama. Zajednička ulaganja u tehničko-tehnološke inovacije kod ovh strategija utiču da se troškovi raspodele na njihove članove što ne ugrožava konkurentsku poziciju ni jednog člana posebno.

Konkurentnost može da se posmatra u okviru različite grane i delatnosti. Ona se tada ispoljava tako što lider jedne grane diverzifikuje delatnost i pojavljuje se kao konkurent kompaniji čija je osnovna delatnost u nekoj drugoj grani. Na ovaj način dolazi do multiplikovanja konkurentnosti kompanija van područja njihove osnovne delatnosti, odnosno dolazi do diverzifikovanja delatnosti globalnih kompanija. Ovu strategiju globalni konkurenti ostvaruju ponudom novih proizvoda ili osvajanjem novih tržišta.

Anticipativna strategija za plasiranje novih proizvoda podrazumeva da se unapred identifikuju potrebe tržišta, izazovi u okruženju ali i moguće akcije konkurenata. Konkurentska pozicija pretpostavlja da je kompanija sposobna da ponudi veću ili istu količinu proizvoda tržištu i visok kvalitet. Konkurenska prednost omogućava kompaniji da primeni strategiju visokih i jedinstvenih cena, kojima pokriva značajne trškove nastale inovacijama, ekonomijom obima snižava ukupne troškove proizvodnje i dobija mogućnost za nova ulaganja u kvalitet i tako postiže konkurentnost u ceni i konkurentnost u kvalitetu.

U savremenim uslovima prisutne su kompanije imitatori, koji uz mnogo niže cene nude proizvode koji su veoma slični originalima. One proširuju tržište na potrošače koji nisu platežno sposobni da kupuju proizvode inovativnih kompanija. Postavlja se pitanje da li imitatori cenom ugrožavaju inovatore? Na lokalnom tržištu možda da, ali poslovanje globalnih konkurenata je svetsko tržište na kome su imitatori nemoćni. Globalne kompanije dodaju proizvodima vrednost kroz zajedničke aktivnosti istraživanja i razvoja, nove tehnologije, marketinga, proizvodnje, prodaje i distribucije. Takve strategije imaju za rezultat dugoročno povećanje tržišnog učešća uz više cene.

Strategija ponude novih proizvoda se ostvaruje pored ponude sasvim novih proizvoda, koji su rezultat inovacija i ponudom modifikovanih i poboljšanih proizvoda. Novi proizvodi utiču na potrošače tako što menjaju potrebe ili način upotrebe proizvoda. Dodavanje vrednosti postojećem proizvodu ima za posledicu mala ali značajna poboljšanja za potrošače, koja se ostvaruju kroz:

- formiranje različitih modaliteta osnovnog proizvoda,
- izmenom pojedinih osnovnih sastavnih elemenata, koji su značajni za određena tržišta i
- dodavanjem drugih proizvoda iste kategorije.

Globalni ili regionalni konkurenti primenjuju strategiju proširene ili selektovane ponude kada žele da osvoje nove ili prošire postojeće tržište, ali kada ne očekuju konkurenciju u ponudi. Primer ove strategije su Coca-Cola, Nestle, zatim lanci diskonta i robnih kuća. Globalne kompanije preuzimaju lokalne marke u svoju ponudu ukoliko žele da postignu leadersku poziciju na lokalnom tržištu.

Anticipativne strategije globalni konkurenti kreiraju kada žele da oslabe poziciju lokalnih lidera i da postignu dominantnu poziciju na njihovom nacionalnom tržištu. Medjutim, ove strategije nisu rezervisane samo za globalne konkurente, nego preko njih dovoljno snažni i sposobni regionalni konkurenti ponudom varijanti proizvoda za nove tržišne segmente ili razvojem novih uporeba proizvoda u regionu održavanju i povećavaju svoju konkurentsku poziciju.

Osvajeno tržišno učešće kompanije brane preventivnim strategijama. Da bi održala postojeću poziciju na tržištu, kompanije predviđaju moguće konkurentske akcije inoviranjem postojećih proizvoda, uvođenjem varijanti postojećeg modela ili osvajanjem novih tržišta. Kompanije izazivači će imati uspeha na tržištu samo ako su sposobne da ponude bolji kvalitet, brend ili da primene superiornu tehnologiju, ali ne i ako nude falsifikat ili lošu imitaciju. Kompanije pratioci mogu da primene strategiju spajanja ili preuzimanja manjih kompanija kao bi obogatile svoju ponudu.

Odbrambene strategije se primenjuje kada kompanija nije sposobna da da kreira odgovor na konkurentsku akciju. Ovu strategiju najčešće primenjuju regionalni konkurenti prema globalnim konkurentima ukoliko žele da izbegnu sukob. Tada konkurenti koji imaju lošiju poziciju nude proizvode za koje nisu zainteresovani globalni konkurenti.

## 5. ZAKLJUČAK

Proces globalizacije poslovanja, stvaranje globalnih proizvoda i usluga, globalizacija grana i preduzeća koja stvara globalne strategije, bitno menja karakter konkurencije u savremenoj svetskoj privredi. Bitna pretpostavka uspeha na globalnom tržištu jeste da preduzeće blagovremeno identifikuje mogućnosti i orijentiše se na ciljna tržišta koja odgovaraju potencijalu preduzeća. Najveći broj danas vodećih preduzeća na globalnom tržištu otpočela su stvaranje konkurentske prednosti u svojoj zemlji, zasnovanu na proizvodima, procesima i marketingu što su kasnije koristila i za nastup na međunarodnom tržištu.

Svaka kompanija bira optimalnu strategiju uključujući interne i eksterne faktore konkurentske prednosti. Optimum internih i eksternih faktora rezultira izborom strategije akcije ili strategije reakcije. Izbor bilo koje strategije je bolji od poslovanja bez jasne strategije. Inovacije u proizvodnji, prodaji i promociji, primena i usvajanje novih znanja i tehnologije, primena internet tehnologije u kombinaciji sa tradicionalnim pristupom na kome počiva postojeća konkurentska prednost je osnov da se stvori i održi konkurentska prednost na globalnom nivou.

## LITERATURA

1. Rayport F., Introduction to E-commerce, McGraw-Hill, International Edition, 2003.
2. Drucker P., Inovacije i preduzetništvo: praksa i principi, Grmeč, Beograd, 1996.
3. Jefferson Institute, Konkurentnost privrede Srbije 2003. /[www.jeffersonist.org/](http://www.jeffersonist.org/)
4. Kotler Ph., Marketing Management, Prentice-Hall International Inc., New Jersey, 2000, p. 16.
5. Gligorov V., Studija "Konkurentnost privrede Vojvodine", CESS u saradnji sa Institutom za napredne studije - IHS iz Beča, 2010.
6. Porter E. M., Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors – with a new introduction, copyrighted material by The Free Press, New York, 1998.
7. Porter E. M., The Competitive Advantage of Nations, McMillan Press Ltd, London, 1990, p.583.
8. Bamford J., et al, Launching a World-class Joint Venture, Harvard Business Review, February 2004, p.91.
9. Hamel G. and Getz G., Funding Growth in the Age of Austerity, Harvard Business Review, July/August 2004, p.76.



## DRUŠTVENA ODGOVORNOST BANAKA

*Aleksandar Vasiljević<sup>1</sup>, Milica Radović*  
*I Fakultet za pravne i poslovne studije Novi Sad*

### Izvod

Danas Banke u Srbiju posluju kao akcionarska društva gde dominira inostrano vlasništvo, mada i dalje nije zanemarljivo državno učešće u jednom delu banaka. Iako banke praktično imaju karakter privatnog preduzeća njihova društvena odgovornost je velika zbog karaktera delatnosti i činjenice da raspola u novčanim sredstvima ekonomskog sistema, kroz a-vista depozite. Iako su u privatnom vlasništvu, banke su pod strogom kontrolom centralne vlasti (NBS-a), koja se po nekada direktno meša u poslovnu politiku banaka. Iako je prethodno navedeno u potpunoj suprotnosti sa konceptom liberalizma i neprikosnovenosti privatnog vlasništva, mešanje centralne vlasti je balans privilegijama koje je centralna vlast dala bankama (platni promet, osiguranje depozita.). Banke su u mogućnosti da kroz kreditiranje i kroz politiku naplate potraživanja, povećavaju potrošnju građana, učine da ljudi troše više nego što imaju, stimulišu ili destimulišu pojedine privredne grane, izazovu socijalne probleme putem represije prema dužnicima. Banke su svesne svoje dominacije i moći u nerazvijenim ekonomijama i svesne su svog cilja oličenog u pofitu. Iz tog razloga banke paranoično vode računa o svojoj reputaciji, aktivno učestvuju u raznim humanitarnim akcijama, sponzorstima, stipendijama, izgradnjama društveno korisnih ustanova, a sve u cilju stvaranja imidža društvene odgovornosti i brige. Isto tako, Banke su marketinški najaktivniji segment ekonomskog sistema, reklamirajući svoje proizvode kroz prizmu pomoći koju žele da pruže budućem korisniku kredita (da kupi stan, da investira u proizvodnju, da kupi automobil). Pored pozitivnih društvenih aktivnosti i marketinških kampanja, stoji krajnji cilj oličen u profitu i stoji veoma skromna spremnost banaka da se odrekne dela tog profita. Na kraju ipak treba biti realan i ne shvatati banke kao humanitarne organizacije, jer one to i nisu, već kao privatna preduzeća koja kao i svako drugo preduzeće teži ostvarivanju profita za svog vlasnika.

***Ključne reči:*** makroekonomija, društvena odgovornost, banka, profit

### Abstract

At the present time, banks in Serbia are joint-stock companies with dominant foreign ownership, although the state ownership is still not negligible in few banks. Although banks basically have a character of the private enterprise their social responsibility is huge, due to their field of business and the fact that they manage the assets of the economy system, through the a vista deposits. Even though the banks are privately owned, they are strictly controlled by central authority (NBS) that sometimes intervene directly in the business policy of the banks. While this, stated above, is in direct collision with the basic principles of the liberalism and inviolability of the private enterprises, interference of the central government is balancing factor to the privileges given by that same central government (internal payment, deposit insurance). Banks are in a position to, by the use of loans and repayment policy, increase the spending in the major population, make people spend more than they have, to stimulate and discourage certain parts of the economy, create social

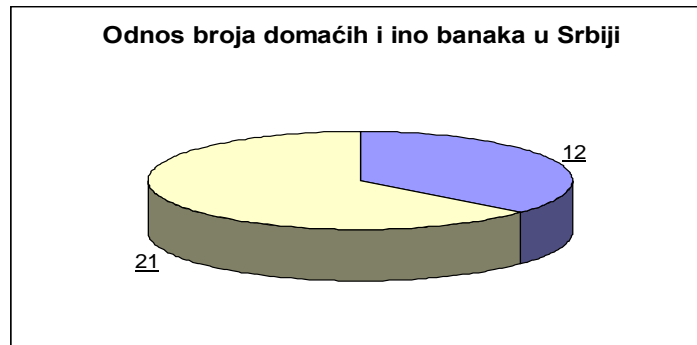
disturbances using repressive measures toward debtors. Banks are aware of their own dominance and power in the undeveloped economies and are aware of its own goal, the profit. That is the main reason why banks are so paranoid about their own reputation, why they take active part in various humanitarian actions, sponsorships, scholarships and in financing of the socially important institutions all that serves the effort of maintaining the image of the social responsibility and care. Banks are the most active part in the marketing segment of the financial sector, advertising their products through the lens of aid and assistance toward the consumer (purchase of the new apartment, car). Behind all those positive social activities and marketing efforts lie the main goal, the profit and very modest possible effort of renouncement of the part of that profit. In the end, it is necessary to maintain the real perspective and not to consider banks as humanitarian organizations which they are not, but as private enterprises that, as any other, strive towards profit creation for its owners.

**Keywords:** *macroeconomics, social responsibility, bank, profit*

## 1. UVOD

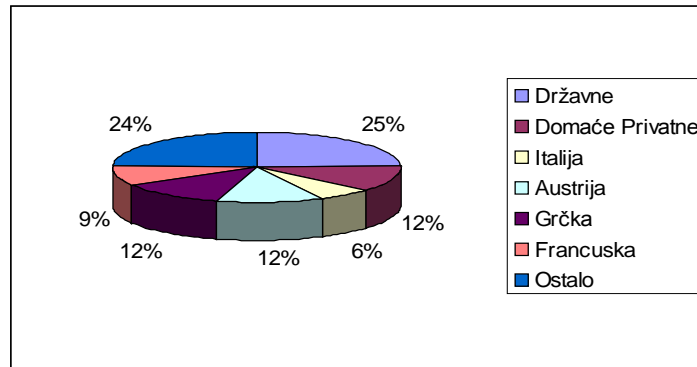
Iako naša ekonomija i bankarski sistem već duži niz godina funkcionišu po principima liberalnog kapitalizma, sa otvorenim tržištem roba, kapitala, radne snage, informacija, još uvek u društvu postoji čvrsto ukorenjeno shvatanje da banke moraju da vode računa i da brinu o društvenim i socijalnim problemima. Osnov za takvo, još uvek zadržano shvatanje bankarstva, nalazi se u činjenici da su banke pre 2000. godine, dominantno bile u društvenom/državnom vlasništvu, čime su direktno uticale na društveni, socijalni, politički i ekonomski ambijent države.

Danas se situacija u ekonomiji i u bankarskom sektoru znatno izmenila tako da od 33 banke koje posluju na teritoriji Srbije, 12 ih je u domaćem vlasništvu dok ih je 21 u inostranom vlasništvu.



*Slika 1. Odnos domaćih i inostranih banaka koje posluju u Srbiji*

Od prethodno navedenih 12 domaćih banaka, 8 je u većinskom državnom vlasništvu dok su 4 banke u privatnom vlasništvu domaćih pravnih i fizičkih lica.



Slika 2. Struktura bankarskog sektora prema strukturi vlasništva

Analizirajući bankarski sektor, značajno je napomenuti da se među prvih deset banaka u Srbiji po visini aktive sa 31.12.2010, nalazi 8 banaka koje su 100% u inostranom vlasništvu i 2 banke sa dominantnim učešćem domaće vlasništva (inostrano vlasništvo je manjinsko).

Uvažavajući prethodno navedene činjenice, jasno je da domaće banke u državnom vlasništvu predstavljaju manjinu, ne samo po brojnosti već i po tržišnom učešću, sa tendencijom daljeg opadanja tog učešća (potrebe za privatizacijom). Ostale banke, bez obzira na poreklo vlasničke strukture, privatnog su karaktera gde je profit primarni cilj bez alternative. U uslovima liberalnog kapitalizma, profit je primarni cilj svakog subjekta koji nešto privređuje i banke se po tome ne razlikuju od bilo kog preduzeća, te su stoga neutemeljena očekivanja kako građana i privrede tako i same države, da banke treba nekom nešto da pomognu. Banke nisu humanitarne organizacije i ne treba ih tako posmatrati, već su obično „preduzeće“ koje radi da bi ostvarilo profit za svoje vlasnike.

## 2. OGRANIČAVANJE SAMOSTALNOSTI POSLOVANJA BANKARSKOG SEKTORA

Po opšte prihvaćenim načelima kapitalizma, privatno vlasništvo daje svojim vlasnicima pravo na upravljanje zbog rizika koji su oni preuzeli. Svako preduzeće, ukoliko ne krši postojeće pozitivne zakonske norme, može da posluje na način na koje ono misli da je najsvrsishodnije, samo određuje cenu svojih proizvoda i usluga, određuje kome će šta i pod kojim uslovima prodati, na koji način će se naplaćivati ali i snosi posledicu svog poslovanja.

Banke iako su dominantno u privatnom vlasništvu, ne mogu da računaju na nepovredivost svoje privatnosti i samostalnosti u odlučivanju, jer one bez obzira na vlasništvo, imaju značajnu društvenu odgovornost koja proističe iz karaktera bankarske delatnosti. Postavlja se pitanje sa kojim pravom se država toliko meša i poslovnu politiku privatnih banaka? Zašto država ne dozvoli da banke same odrede kome će koliko i na koji rok davati kredite? Za razliku od svih drugim učesnika na tržištu (bez obzira na vlasništvo), banke jedine imaju velike direktne privilegije date od same države. Kao prvo, banke su nosioci platnog prometa i u njima se nalaze celokupna novčana sredstva privrede i građana. Kao drugo, država garantuje svim deponentima isplatu depozita do EUR 50.000 ukoliko to banka koja je primalac depozita, ne može da isplati. Prevedeno na realni sektor privrede, to bi značilo kao da država garantuje dobavljačima da će im kupci platiti robu ili uslugu. Kroz date im privilegije, poslovne banke praktično upravljaju novčanim sredstvima privrede i građanstva i nije teško zaključiti kakve posledice mogu nastati gubitkom tih sredstava kroz neadekvatno kreditiranje. Svedoci smo tih posledica, jer nadekavno kreditiranje i prevelika samostalnost u kreditiranju od strane Američkih hipotekarnih banaka bila je inicijalna kapisla za spiralu bankrotstava što se kasnije manifestovalo kroz svetsku ekonomsku krizu. Kriza ne bi nastala da su Američke banke **svoj** novac plasirale u kredite. Tada bi se spirala bankrotstava brzo zaustavila, ali

banke dominantno plasiraju tuđi novac (sredstva deponenata) i kada gube, gube tuđi a ne svoj novac.

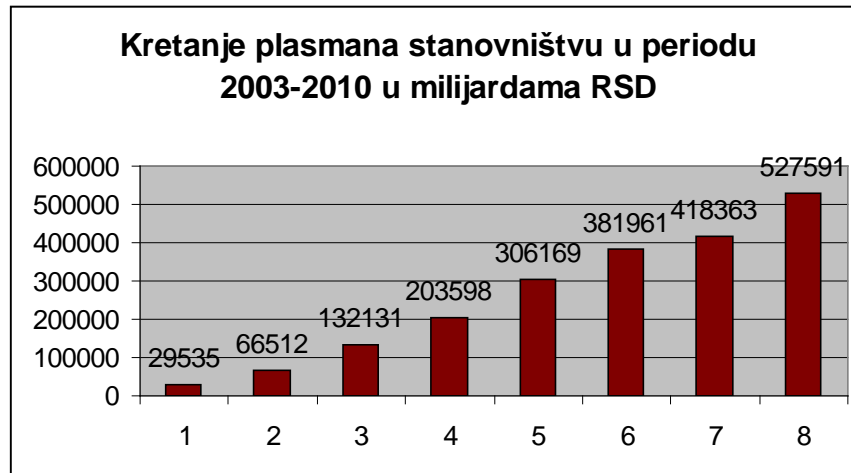
Imajući prethodno navedene privilegije i garancije date od strane države, ne može se očekivati da će garant (država) ostaviti poslovnim bankama u Srbiji potpunu slobodu u poslovanju. Postoji niz mehanizama posrednog ili neposrednog mešanja države i poslovanje banaka od kojih treba spomenuti:

- Kreiranje referentne kamatne stope pomoću koje se posredno usmerava cena bankarskih proizvoda,
- Kreiranje nivoa obavezne rezerve pomoću koje se posredno usmerava cena bankarskih proizvoda,
- Ograničavanje ročnosti kreditiranja (karakteristično je za prethodnog guvernera),
- Nametanje kriterijuma za ocenu kreditne sposobnosti klijenata,
- Posredno usmeravanje stambenih kredita (geografsko) putem politike Nacionalne korporacije za osiguranje kredita,
- Direktno mešanje u izbor menadžmenta banke (niko ne može postati član izvršnog odbora banke bez saglasnosti države (NBS-a))
- Uvođenje prinudne uprave kao nadrastičniji vid upliva države i poslovanje banke kroz direktno preuzimanje uprave nad bankom.

Iako privilegije koje je država dala bankama imaju svoju cenu u nesamostalnosti poslovnog odlučivanja, banke ipak predstavljaju najprofitabilniji i najstabilniji segment ekonomskog sistema.

### **3. ULOGA BANAKA U SRBIJI**

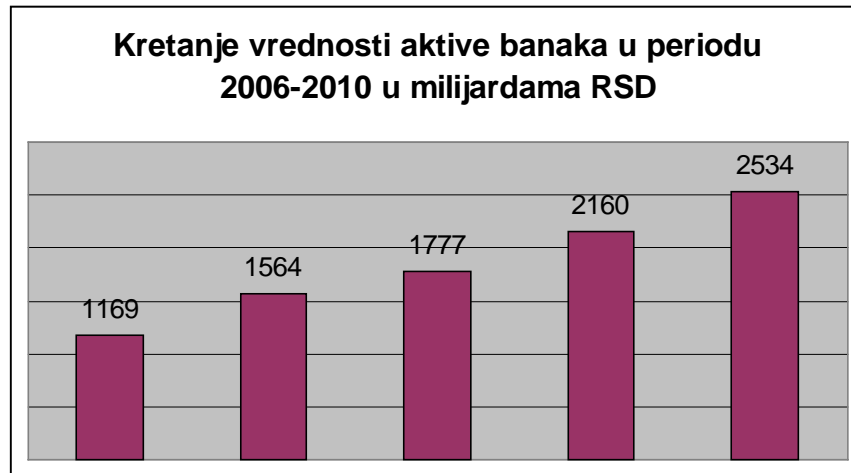
Kada govorimo o društvenoj ulozi banaka u Srbiji možemo sa punim pravom smatrati da govorimo i o ulozi banaka u svim zemljama u tranziciji, a naročito u zemljama bivše SFRJ. Dolaskom slobodnog tržišta u Srbiju, dolaskom stranih banaka na srpsko tržište, prelaskom platnog prometa iz državnog zavoda za obračun i plaćanje u poslovne banke i „gladu“ stanovništva za kreditima, stvoreni su svi preduslovi za veliku kreditnu ekspanziju. Pre 2000. godine građani praktično nisu mogli koristiti bankarske kredite, kako zbog nedostataka dugoročnih izvora finansiranja tako i zbog okrenutosti banaka privredi. Mnogi ljudi su imali potrebu da obnove svoj vozni park, nameštaj, belu tehniku, vrate stare dugove, kupe stan i sve su to počele da im nude strane banke po veoma visokim kamatnim stopama. Visina kamatnih stopa nije bila bitna, bitno je bilo da se kredit dobije i da se nešto kupi. U tim uslovima banke su do krajnjih granica spustile kriterijume odobravanja kredita, praktično dajući kredit svakome ko je ispunjavao i najminimalnije uslove. Pogrešno je smatrati da banke nisu dobro procenjivale kreditnu sposobnost klijenata. Banke to jako dobro rade i bile su svesne da deo korisnika kredita (5-10%) u ekspanziju kreditiranja, neće vratiti kredite. Međutim, kamatne stope su bile toliko visoke (3-4 puta više nego u domicilnim zemljama) da su banke kalkulisale da će od zarade po kreditima koji se vrate, amortizovati ukalkulisani gubitak od nevraćenih kredita i da će prosečna profitna stopa biti bar duplo veća nego u domicilnoj zemlji. Kakav je intenzitet ekspanzije kreditiranja građana bio počev od 2003 godine najbolje se vidi na grafikonu broj 3 (Slika 3).



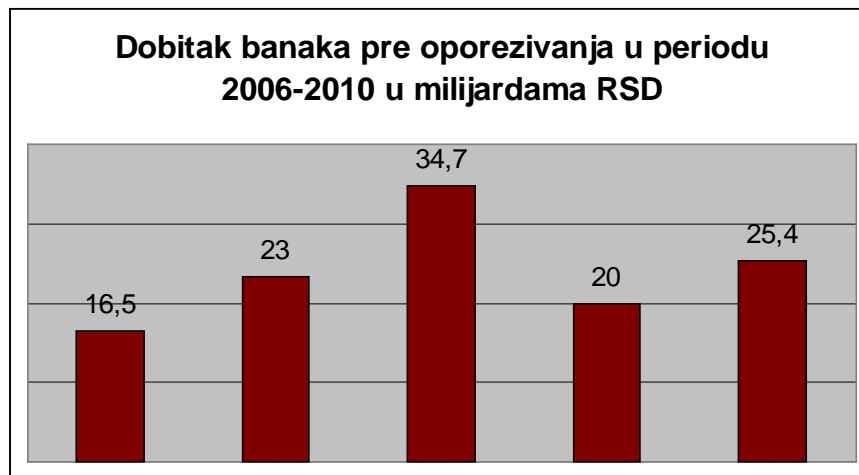
Slika 3. Kretanje plasmana stanovništvu u periodu 2003-2010 u milijardama RSD

Kao što zakoni fizike govore da svaka akcija ima svoju reakciju, tako je i navedeno nekontrolisano kreditiranje imalo svoju reakciju. Građani su se zaduživali i davali su bankama kao obezbeđenje hipoteke, lične menice i jemstva svojih prijatelja i rođaka. Ekonomski rast zemlje i rast standarda građana nije išao planiranom dinamikom, a naročito je doživeo sunovrat (i dalje ga doživljava) u toku i posle svetske ekonomske krize. Imajući ranije napomenuta sredstva obezbeđenja, banke su postale potencijalni vlasnici značajnog dela pokretnih i nepokretnih stvari građana koji sve teže uspeavaju da izmiruju svoje kreditne obaveze. Na taj način banke su došle u situaciju da mogu direktno uticati na socijalne prilike u zemlji sa sami time i na politički i ekonomski ambijent. Dovoljno je da banke počnu striktno da primenjuju odredbe svojih ugovora i da počnu sa plenidbom pokretnih i nepokretnih stvari građana koji kasne sa otplatom kredita i da na taj način izazovi ozbiljne društvene poremećaje. Sa druge strane, banke su kroz svoju kreditnu ekspanziju uticale na rast inflacije, jer su se građani nekontrolisano zaduživali i trošili više nego što imaju, podstičući na taj način veštački rast potrošnje koja se u Srbiji na žalost svela na uvoznu robu. Guverner Radovan Jelačić je u vreme svog mandata prepoznao navedeni makroekonomski problem i NBS je u jednom periodu ograničila ročnost kredita građanima (izuzev stambenih kredita) na 24 meseca, ostavljajući praktično banke bez klijenata.

Sve mere NBS-a i pokušaji da se kreditna ekspanzija banaka svede u normalne granice i cilju zaštite klijenata i makroekonomske stabilnosti, nisu osujetile banke u ostvarivanju enormnih profita. Aktiva banaka raste iz godine u godinu i banke stalno pronalaze nove moduse kreditiranja i nove potencijalne korisnike svojih usluga. U prilog tome najbolje govore sledeće dva grafikona koja pokazuju kretanje aktive i profita banaka u periodu 2006-2010.



Slika 4. Kretanje aktive banaka u periodu 2006-2010 u milijardama RSD



Slika 5. Kretanje dobiti banaka u periodu 2006-2010 u milijardama RSD

Što se tiče poslovnih banaka a naročito onih u većinskom inostranom vlasništvu, verovatno bi bile znatno rigoroznije prema svojim klijentima koji kasne u otplati kredita da se NBS ne meša u poslovanje banaka i da NBS nema mehanizam obuzdavanja samvolje banaka. Bankama je profit cilj bez alternative, a taj cilj se postiže što većom mogućom cenom usluga i što boljom naplatom potraživanja. Svesene svoje moći i uticaja u društvu, a ne želeći konflikte sa tim istim društvom, koje dugoročno može da ugrozi profitabilnost poslovanja, banke su danas najintenzivniji marketinški promoteri pozitivnih ideja. Svedoci smo da banke imaju najintenzivniju marketinšku kampanju u kojoj prevashodno građanima nude svoje usluge kroz prizmu "pomoći", partnerstva, uzajamnog poverenja.

Gran pri za najbolju marketinšku kampanju predstavlja jedno od najvećih priznanja u ovoj kategoriji u Evropi. U oštroj konkurenciji su bile banke i osiguravajuće kompanije iz čitave Evrope. Reklamna kampanja Raiffeisen banke „*Ako se već vidite u novom stanu*“, posvećena promociji specijalne ponude stambenih kredita, osvojila je prestižnu nagradu Gran pri Evropske asocijacije za finansijski menadžment i marketing (EFMA) za 2010. godinu. Raiffeisen banka je dobitnik ovog gran prija drugu godinu za redom, pošto je 2009. godine istim priznanjem nagrađena kampanja „Magični trenuci“, koja je promovisala kreditnu karticu banke.

Isto tako banke su veoma aktivne u sponzorisanoj raznim humanitarnim organizacijama, sportskih događaja, talentovanih studenata i učenika, akcija protiv određenih bolesti. Postavlja se pitanje zašto banke koje posluju da bi ostvarile profit, nesebično učestvuju u velikom broju humanitarnih akcija. Odgovor može samo da se pretpostavlja, ali nikako ne znači da su banke postale humanije, odričući se dela svog profita. Odgovor bi pre trebalo tražiti da banke žele da se odreknu simboličnog dela svog profita za rad nekog šireg društvenog interesa kako ne bi ugrozile niti dovele u pitanje svoju "pozitivnu reputaciju"

Da smo bar delimično upravu govore nam činjenice da NBS često mora svojim regulativama da obuzdava banke u svojoj dominaciji nad klijentima, prevashodno korisnicima kredita. Pre nekoliko godina NBS je propisala zakonsku obavezu Bankama da korisnike kredita obaveštavaju o efektivnoj kamatnoj stopi odnosno o ukupnim troškovima korišćenja kredita. Povod za takvu reakciju centralne banke je bila netransparentnost uslova kreditiranja i činjenica da korisnici kredita nisu znali koliko će ih kredit koštati, dok su banke izbegavale da to saopštavaju. Trenutno je aktualno novo obuzdavanje banaka kroz zakon o zaštiti korisnika finansijskih usluga koji je takođe posledica neravnopravnosti u odnosima banka-klijent. Iako taj zakon obuhvata mnoge segmente bankarskog poslovanja spomenućemo samo dva najosnovnija segmenta (reklama i kamatna stopa).

Jedna od najbitnijih novina u oglašavanju poslovnih banaka je zakonom definisana obaveza da iznos efektivne kamatne stope istaknu u odnosu na ostale elemente kredita – to bi značilo da u reklamama banaka više neće biti istaknutih efektivnih kamatnih stopa u fusnotama ili čak promotivnih poruka bez isticanja efektivne kamatne stope. Ova odredba zakona se odnosi i na promociju u poslovnicama banaka, na flajerima i ostalim promotivnim instrumentima, a ne samo na promociju u sredstvima javnog informisanja. Na ovaj način će korisnicima bankarskih usluga biti daleko lakše da upoređuju ponude različitih poslovnih banaka i donose pravilnije odluke u izboru banke sa kojom posluju. U efektivnu kamatnu stopu je sada uključen i trošak otvaranja i vođenja tekućeg računa, što do sada nije bio slučaj. Na ovaj način su poslovne banke delimično nižu kamatnu stopu „skrivale“ kroz naknade za vođenje tekućeg računa, čije je otvaranje bilo uslov za odobravanje kredita.

Do nedavno je bilo prisutno agresivno oglašavanje kreditnih proizvoda sa 0% kamate. Novi zakon obavezuje poslovne banke da u ovim slučajevima jasno istaknu ostale uslove za korišćenje kreditnog proizvoda, a koje korisnici uobičajeno plaćaju po cenama višim od realne. Na ovaj način su poslovne banke troškove korišćenja kreditnog proizvoda sa 0% kamate prenosile na naknade i provizije za korišćenje drugih proizvoda, a koji su bili uslov za odobravanje pomenutog proizvoda, a da su to vešto „skrivale“ od potencijalnih klijenata u reklamama.

Ukoliko banka i korisnik kredita ugovaraju kredit sa fiksnom kamatnom stopom, a poslovna banka naknadno odluči da istu promeni, to će moći izvršiti samo uz saglasnost korisnika kredita. Ukoliko klijent to ne prihvati, banka nema pravo da istu izmeni, niti da raskine ugovor po ovom osnovu. Ipak, bankama je i dalje ostavljen prostor korišćenja varijabilnih kamatnih stopa, gde je dovoljno obavestiti korisnika o promeni iste pod uslovima definisanim ugovorom. Zahvaljujući ovoj odredbi, fiksna kamatna stopa dobija pravi smisao, ali je za očekivati da se u budućnosti krediti sa fiksnom kamatnom stopom izuzetno retko pojavljuju u ponudama banaka.

Bez obzira na sve prethodno navedeno, postoje banke od kojih se očekuje puna društvena odgovornost i kojima je to i svrha postojanja. Ovde govorimo o državnim razvojnim bankama, namenskim bankama za određenu oblast, infrastrukturnim bankama... Sve ove banke su po pravilu u državnom vlasništvu i bave se servisiranjem onih oblasti ekonomskog i društvenog života koji je od strateškog interesa za državu. Navedene banke po pravilu nisu komercijalne u pravom smislu reči, već posluju na granici rentabilnosti kako bi njihove usluge bile što jeftinije.

#### 4. ZAKLJUČAK

Iako izrazito profitne institucije, banke moraju da poštuju društvene i socijalne okolnosti okruženja u kojem posluju. Banke ni na koji način ne mogu da se poistovećuju sa drugim učesnicima ekonomskog sistema, jer banke praktično raspolažu celokupnom novčanom masom privrede i građanstva i vrše preraspodelu novca (kreditiranje) od onih koji imaju viška prema onima koji imaju manjka novčanih sredstava. Banke su u mnogo čemu privilegovane od strane države zbog čeka plaćaju cenu koja se ogleda u nesamostalnosti u kreiranju sopstvene poslovne politike. Bankarsko tržište je trenutno najkonkurentnije u Srbiji i zbog toga su banke najagresivniji promoteri svojih proizvoda. U toj oštroj konkurenciji, za banke je primarno održavanje pozitivne reputacije u društvu, što podstiču raznim humanitarnim radom, sponzortvima i slično. Bez obzira na težnju za održavanjem pozitivne reputacije, centralna banka je često primorana da koriguje ponašanje poslovnih banaka obuzdavajući njihovu nadmoć u odnosima banka-klijent. Tačno je da je prezaduženost građana i privrede velika i tačno je da su ugovorni odnosi sa bankom takvi da je korisnik kredita obespravljen, ali banke ni na koji način to ne smeju da zloupotrebljavaju jer one su deo sistema u kojem posluju i ne mogu da izbegnu sudbinu tog istog sistema. Niko od banaka ne traži da one nešto poklanjaju ili da nekom opraštaju dugove, ali puna društvena odgovornost bi se manifestovala na najbolji način kada bi banke svojom voljom stavile u ravnopravan ugovorni odnos sebe i korisnika kredita. Za sada takva volja nije primetna, već je centralna banka ta koja tu volju mora da nameće kroz razne uredbe i zakonska rešenja.

#### LITERATURA

1. Bjelica, V.: "Bankarstvo", Financing centar, Novi Sad, 2000
2. Vasiljević, A.: "Influences of the Specific Agricultural categories to Conditions of Crediting", 43<sup>rd</sup> Georgikon Napok Scientific Conference, Keszthely, 2001
3. Vasiljević, A.: "Finansijski menadžment u poljoprivredi", Mediterran Publishing, Novi Sad, 2008
4. Vasiljević, A.: "Upravljanje rizicima", Mediterran Publishing, Novi Sad, 2009
5. Vasiljević, A., Radović, M. Maroš, M.: "Finansijski Menadžment", Symbol, Novi Sad, 2010
6. Vunjak, N.: "Finansije i menadžment", Ekonomski fakultet, Subotica, 1994
7. Vunjak, N., Kovačević, Lj.: "Bankarstvo", Ekonomski fakultet, Subotica, 2006
8. [www.nbs.rs](http://www.nbs.rs) (31.03.2011.)



## **ZNAČAJ INOVACIJA I KREATINOST ZA RAZVOJ MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA**

*Aneta Risteska, Miroslav Gveroski, Stevcho Dimeski*  
*Ekonomski fakultet- Prilep, Braka Besiroski 14*

### **Izvod**

Uzimajući u obzir trenutne tržišne uslove i ekonomskih uslova koji karakterišu dinamične tehnološke promene, povećana konkurencija, neizvesnost i rizik u radu, ključ uspeha u razvoju je dominacija malih i srednjih preduzeća. Konkurentnost i uspešnosti malih i srednjih preduzeća zavisi od brzine sa kojim uvode novim proizvodima na tržištu i uštede i poboljšanja koje su napravljene. Sticanja dobiti u malim i srednjim preduzećima u velikoj meri zavisi od brzine kojom se naučno-tehnološka dostignuća primenjuju u praktičnim i atraktivnim rešenjima. Zato u ovom radu biće elaborirana suština kreativnosti i inovacija za razvoj malih i srednjih preduzeća.

Ključne reči: inovacija, malih i srednjih preduzeća, kreativnost

## **THE IMPORTANCE OF INNOVATION AND CREATIVITY FOR DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM BUSINESSES**

*Aneta Risteska, Miroslav Gveroski, Stevcho Dimeski*  
*Ekonomski fakultet- Prilep, Braka Besiroski 14*

### **Abstract**

Considering the facts that current market conditions and economic conditions are characterized by dynamic technological change, increased competition, uncertainty and risk in the operation, the key to success in the development is dominance of small and medium businesses. Competitiveness and success of small and medium-sized businesses depend on the speed with which new products can be brought to market and cost savings for improvements that are made. Making profits in small and medium businesses largely depend on the speed with which scientific and technological breakthroughs are implemented in a practical and attractive solutions. That is why in this paper will elaborate the essence of creativity and innovation for development and operation of small and medium businesses.

### **1. INTRODUCTION**

In dynamic surrounding the competitiveness of small and medium sized enterprises depends by the speed by which new products are introduced on the market and the costs for savings and improvements for them to be made. The profit generation at small and medium sized enterprises depends on the speed by which scientific and technological inventions are implemented into practical and attractive solutions. This is the main reason why in this paper will be elaborated the essence of creativity and innovation for the development and operation of small and medium sized enterprises.

As written by Drucker [2] "entrepreneurs in general bring innovations. They represent specific instrument of entrepreneurship. Innovation represents activity that impregnates the existing resources with new capacities for creation of resources". Innovation sometimes may result in brand

new, unknown product or replacement of some existing function for its more efficient and successful performance.

Schumpeter defines innovation as an activity guiding to new productive function and he lists five specific activities by which innovation will convert in new productive function: introduction of new goods, introduction of new process of production, opening of new markets, capturing new sources of raw materials and enforcement of new organization of the industry. [1]

With the assistance of the research money are transformed into knowledge, and innovation transforms then knowledge into money. [9]

The innovation is synthesized knowledge for some product, service or process or successful exploitation of new ideas. [6] The creativity is mental process that includes creation of new ideas, concepts or solution for problems. The creativity actually means development of new ideas and new ways of aspect of perceiving problems and possibilities, and innovation is ability for accomplishment, implementation and commercialization of new ideas.

The professor Theodore Levitt from Harvard said that "Creativity is thinking up new things. Innovation is doing new things". The creative thinking and coming up to new ideas about the way of operation and running business, is the key for success of entrepreneur as well as a way for persistence in the harsh competition. Very interesting is the fact that some of the great inventions sometimes may be a result of random occurrences.

The innovation is one of the most important characteristics of small and medium sized enterprises, which are continuously into competitive struggle and searching of ways for development and subsequent operation.

Based on the previous sublimated notional definition of the innovation and its significance, it is necessary to make a clear distinction between creativity, invention and innovation. The creativity is possibility to generate new content, aspect or process in combination with the existing elements or factors of production. The invention is a process of creation something new, while the innovation is connected with definite marketing of the new product, service or technological process, which is result of the invention.

The primary sources of creativity and the development of new ideas are directly onnected with:

- consumers
- existing companies
- distribution channels
- governments
- research and development

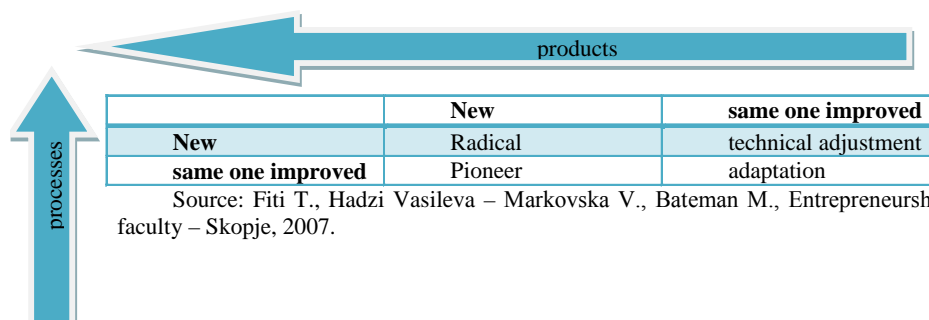
The barriers that obstruct the way of creativity are numerous and they can be found all around us. For an example, they can be recognized in time deficiency, absence of support to employees by the management, established rigid regulations and company policies, pessimism of the employees etc. Many logical issues sometimes may obstruct the way of creativity, for an example:

- when we search unique exact answer for a specific question or problem
- when we intent logic answers
- when we require strict estimation and following of the rules and regulations
- when we believe or we are confident that we are not creative, etc.

For the improvement of the creativity process and creative thinking with a purpose for solving of the complex business problems that small and medium sized enterprises are facing with, there are used several techniques, amongst most important are:

- Brainstorming - (storm of brains) is one of the most popular techniques for the improvement of the creativity process, creative thinking and for solving of the complex business challenges of the small and medium sized enterprises. What actually is the brainstorming? The brainstorming represents team work with a purpose of getting up new ideas and new solutions. The best case scenario is when the team is between 5-8 members and after the problem is defined, it is required from the team members liberally and without restrains to bring up their ideas for the solving of the problem. Each team member presents its idea and during the presentation of the ideas no one it's allowed to criticize or evaluate the ideas of the other team members. With this type of operation all kind of abstinence is eliminated by other team members, that often is determined by the fear that elaborated idea will be evaluated as irrational, ridiculous, "crazy". That's why the moderator of the brainstorming at the same beginning says that each idea is valuable for respect and that there are no bad ideas. The experience of some companies from the Silicone Valley confirm that in one brainstorming session with duration of 30-40 minutes there are generated more than 100 ideas.
- Mind mapping – is a creative method for visual presentation of pictures and ideas on paper and improves the development of ideas because the written pictures and words bring out the visualized aspect. The act of writing of thoughts on paper clarifies the thoughts and enables for ideas to be complete. This process secures alternative approach to emphasize the ideas and secures them to be written on the paper. That's why the idea we want to develop it is written in the centre of the circle and all other ideas we have on mind are written down in smaller circles.
- Other techniques that help in generating ideas and finding solutions are: analogies – meaning comparison of two or more operations that usually don't have anything in common in problem identification, association – thinking on one thing that will remind us on other one, metaphors – connection of two unconnected things or ideas in a way that constructs an analogy between them.

Taking into consideration the significance of innovations in the development of small and medium sized enterprises it is necessary to explain the innovative matrix where we can found the basic classification of innovations in correlation with whether the innovation results with new product or replacement of some existing function concerning its more efficient and more successful enforcement.



Source: Fiti T., Hadzi Vasileva – Markovska V., Bateman M., Entrepreneurship, Economic faculty – Skopje, 2007.

The introduction of new product that is produces with new process of production represents radical innovation. If there is an offer of same product with new process of production we speak about technological adaptation. For pioneer innovation we speak when with help of the same technological process we get new product, whilst the most common kind of innovations are adaptations consisted by small changes of the products and processes for their production and marketing.

What is the role of SMEs and entrepreneurship in innovation? The major function of SMEs and entrepreneurship in innovation is the introduction of advances in products, processes, organisational methods and marketing techniques into the economy. This occurs at two basic levels: making breakthrough innovations that push forward the technological frontier; and adopting incremental innovations that bring the economy closer to its technological frontier. The ideas for these innovations may be developed internally by the SME or start-up, or they may be accessed from external sources. Another function of SMEs and entrepreneurship in innovation is to provide ideas and inputs to ideas generation that are exploited by large firms, universities/research organisations and other small firms.

There are nonetheless several ways of thinking about these contributions, revealing different aspects of the innovation process. It is useful to start by considering how a number of seminal authors have seen the connection between entrepreneurship and innovation. [7]

*The entrepreneur as a disruptor.* Schumpeter (1934) saw entrepreneurs as the principal actors in innovation. It is entrepreneurs who bring about change in an economy by providing “new combinations”: new or improved goods, methods of production, markets, sources of supply of inputs, organisation of an industry, or management processes within a firm. They disrupt markets, leading to long-run evolutionary growth in the economy.

- *The entrepreneur as an opportunity identifier.* They gain temporary monopolies until the attention that they draw to the opportunity leads to competitor entry, which eliminates the profit. Innovation occurs as entrepreneurs discover new opportunities. But as opposed to Schumpeter’s view of the entrepreneur as a disruptor of markets and instigator of evolutionary economic development, this is a static view: the entrepreneur facilitates matching of supply and demand and the achievement of equilibrium following shocks.
- *The entrepreneur as a risk taker.* Entrepreneurs take risks by offering new solutions in the market in the face of uncertainty about whether their solutions will be profitable. Here the entrepreneur is seen as facilitating economic adjustment by predicting where new profit opportunities will open up and providing products, processes and business models to fit – at the risk of failure. The entrepreneur innovates by experimenting.
- *The entrepreneur as a resource shifter.* Drucker’s (1985) interest was in how entrepreneurial managers within firms shift resources from lower to higher productivity activities. In this way, entrepreneurs endow existing resources with new wealth-creating capacity. This will clearly support productivity increases over time, although Drucker’s main focus is more on firm strategy and competitiveness than aggregate economic growth.
- *The entrepreneur as a breakthrough innovator.* Like Schumpeter, Baumol [8] adopts a dynamic framework examining the relationship between entrepreneurship, innovation and economic growth. However, unlike Schumpeter (1934), who took the entrepreneur rather than the large firm to be the central actor in innovation, Baumol considers that small and large firms both play critical and complementary roles. Start-ups and small firms are seen to generate disruptive or breakthrough innovation thanks to their lack of ties to existing technologies. Large firms are seen to undertake more incremental innovation, based on systematic research in their existing development channels. All of these authors identify essential roles for entrepreneurship in innovation: in both static and dynamic frameworks; with the entrepreneur as either the sole or principal source of innovation, or simply one source among others. Clearly, there is a range of roles – combining in new ways, discovering opportunities, taking risks, shifting resources and creating breakthrough innovations – and these roles moreover are not mutually exclusive.

- *Entrepreneurial activity* is the enterprising human action in pursuit of the generation of value, through the creation or expansion of economic activity, by identifying and exploiting new products, processes or markets.

Table 1. Innovation drivers and principles

INNOVATION DRIVERS AND PRINCIPLES	
<b>Co-creation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Co-creating value with customer</li> <li>- User's involvement in innovation process</li> </ul>
<b>Global Knowledge Sourcing and collaborative networks</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accessing and combinini globally dispersed knowledge</li> <li>- Forming collaborative networks and partnership</li> <li>- Dymamics between large companies and entrepreneurs</li> </ul>
<b>Global Challenges</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enviromental concerns create new opportunities</li> <li>- Needs in developing countries drive innovation</li> </ul>
<b>Public Sector Challenges</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pressure on public services create new business opportunities</li> </ul>
<b>New Role of Technology</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Technology's role as enabler of innovation</li> </ul>

[www.foranet.dk](http://www.foranet.dk)

The following figures show comparative analysis of innovative performances of small and medium sized enterprises in some individual countries, and specifically about product innovation, process inovation, non-technological innovation, firms collaborating in innovation activities, firms new-to-market product innovations, share of turnover due to new-to-market product innovation.

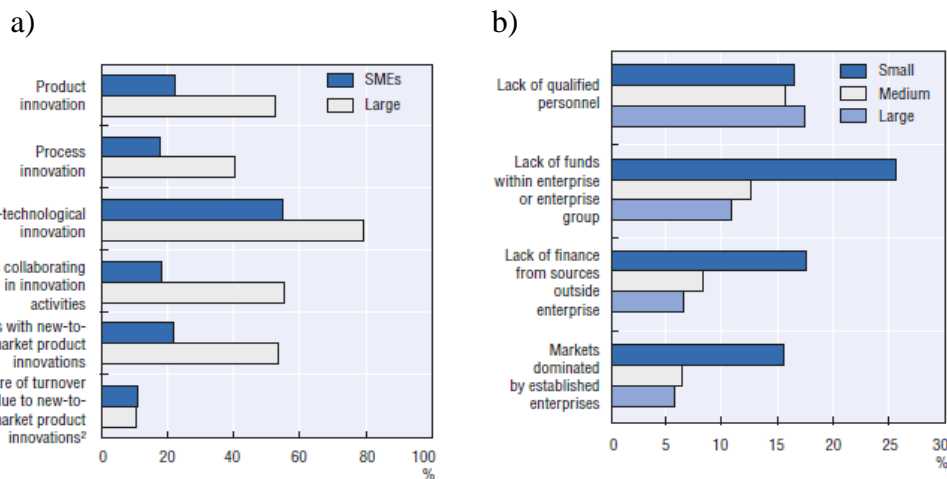


Figure 1. a) Innovation performance of SMEs and large firms and b) factors hampering innovatiot in Austria for 2004-06 (Source: OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, SMEs, ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION, 2010)

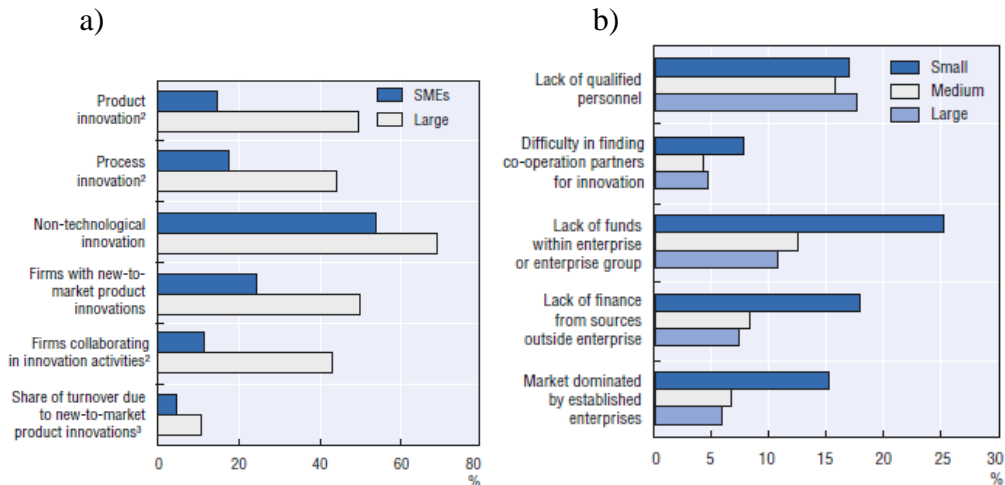


Figure 2. a) Innovation performance of SMEs and large firms and b) factors hampering innovation in France for 2004-06 (Source: OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, SMEs, ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION, 2010)

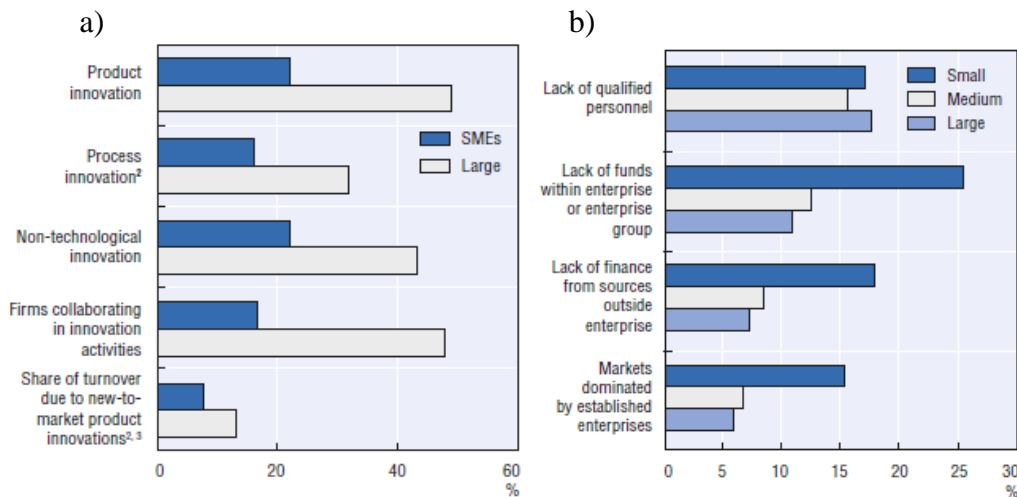


Figure 3. a) Innovation performance of SMEs and large firms and b) factors hampering innovation in Sweden for 2004-06 (Source: OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, SMEs, ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION, 2010)

As key needs for innovation, changes and continuous improvements are: [4]

- day-to-day appearance of new technologies;
- global markets are dominant in the basics of productivity cycles;
- odd job force changes the values and expectations;
- the companies that can offer new product on the market three times faster than its competition, have numerous advantages;
- the economies based on knowledge and information replaced the economies based on industry;
- as population grows, also grows the competition;
- beside fast changing business environment, it also becomes even more complex;
- the shareholders and stakeholders are making even greater pressure on organizations.

## REFERENCES

1. Bruce A. McDaniel, Entrepreneurship and innovation: an economic approach, M.E. Sharpe, 2002;
2. Drucker P., Inovacija i preduzetništvo – praksa i principi, Privredni pregled, Beograd, 1991;
3. Fiti T., Haxi-Vasileva Markovska V., Pretpriemništvo, (Entrepreneurship), Ekonomski fakultet Skopje, 2007
4. <http://www.cds.com.mk>.
5. <http://www.foranet.dk>
6. Managing Creativity and Innovation – Harvard Business Essentials, Boston, 2003;
7. Nadim Ahmad & Richard G. Seymour, "Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting Frameworks for Data Collection," OECD Statistics Working Papers 2008/1, OECD Publishing, 2008;
8. Robert J. Strom & William J. Baumol, Entrepreneurship, Innovation, and the Growth Mechanism of the Free-Enterprise Economies Edited by Eytan Sheshinski, 2007;
9. Simic N., Upravljanje inovacijama za preduzetnike, Regionalna agencija za ekonomski razvoj, Kragujevac, 2008;

## UTICAJ RELACIONOG MARKETINGA NA TENDENCIJE U HOTELIJERSKO-TURISTICKOM POSLOVANJU SRBIJE

*Anita Alic, Dejan Riznic*

*Univerzitet u Beogradu. Tehnički fakultet u Boru*

### **Izvod**

Relacioni marketing daje značajan doprinos održivom razvoju turizma. Marketing u svetlu relacija, mreža i interakcija postaje imperativ uspešnog razvoja privrede i društva. Da bi imali rezultate u turizmu, moramo izgraditi veoma kompleksnu mrežu odnosa sa velikim brojem raznovrsnih stejkholdera. Šanse postoje, one su jasno određene nizom master planova razvoja turizma prioriternih turističkih destinacija, upravo sa stanovišta potrebe bržeg razvoja hotelijerstva u Srbiji. Ovim radom smo ukazali na stanje u turizmu i projekcijama za budući period, na turističke segmente u koje najviše treba ulagati u budućnosti, kao i sta je to presudno za uspostavljanje, održavanje i razvoj odnosa sa korisnicima usluga sto predstavlja relacioni marketing u turizmu.

***Ključne reci:*** *relacioni marketing, hotelijerstvo, održivi razvoj turizama*

### **Abstract**

Relationship marketing makes a significant contribution to sustainable tourism development. Marketing in the light of relationships, networks and interaction become an imperative for successful development of economy and society. To get the results in tourism, we must build a complex network of relationships with a number of different stakeholders. Opportunities exist, they are clearly set out in series of master plans for tourism development of priority tourist destination, just from the standpoint of the needs of rapid development in hotel industry in Serbia. This paper discusses the situation in the tourism and projections for future periods, the tourist segments that most need to invest in the future, and what is crucial for establishing, maintaining and developing relationships with customers which present relationship marketing in tourism.

***Keywords:*** *relationship marketing, development of hotel industry, sustainable tourism development*

## **1. RELACIONI MARKETING**

Relacioni marketing (marketing odnosa) predstavlja novo polje teorijskih razmatranja i praktičnog delovanja, budući da tradicionalni marketing postaje sve manje efikasan. U hiperkonkurentnom okruženju zrelih tržišta, marketing odnosa sve više dobija na značaju.

Učešće potrošača, ne samo u potrošnji, već i u proizvodnji usluga, stavlja odnose (relacije) u središte interesovanja ovog sektora.

Američko udruženje za marketing (AMA) bilo je prinuđeno da 2004. godine promeni svoju definiciju marketinga: „Marketing je organizaciona funkcija i set procesa kreiranja, komuniciranja i isporuke vrednosti potrošačima i upravljanja odnosom sa kupcima, na način koji donosi koristi organizaciji i njenim stejkholderima“ (Kotler, 2006, str. 6).

Generalno je prihvaćeno da je izraz „marketing odnosa“ utemeljen ranih 80-ih prošlog veka. Prvi put je objavljen u akademskoj literaturi 1983. godine, tada je Leonard Beri, u knjizi o marketingu usluga, naslovio poglavlje „Relationship Marketing“ (Beri, 1983).



Definicija koja nam se čini prihvatljivom: „Marketing odnosa identifikuje i uspostavlja, održava i jača odnose sa kupcima i drugim stejkholderima u vezi profita, tako da su zadovoljeni ciljevi svih uključenih strana, a to se događa u međusobnoj razmeni i izvršenju očekivanja“ (Grönroos, 1996, str. 11).

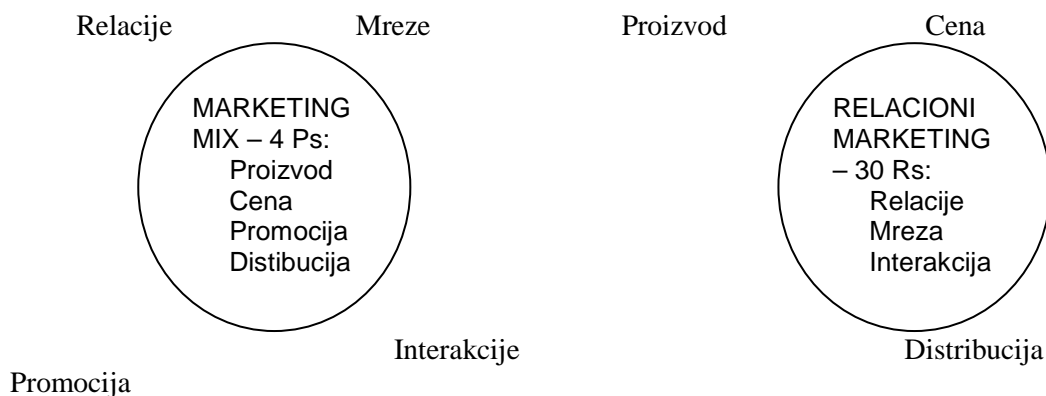
Među razlozima nastanka ovog novog koncepta marketinga najčešće se pominju: (Brito, 2008, str. 4)

- (1) tendencija ka manjoj delotvornosti tržišnog pristupa,
- (2) dostignuća na polju novih tehnologija,
- (3) visok nivo konkurencije viđen u narastajućem broju dostupnih brendova,
- (4) povećan značaj usluga i
- (5) nastanak novih poslovnih modela, zasnovanih na partnerstvima i umrežavanju, podstaknutih procesima globalizacije

Tradicionalni marketing, sa usmerenjem na privlačenje novih kupaca, postao je manje efikasan. Relacioni marketing dotiče i privlačenje novih kupaca i zadržavanje i razvijanje dugoročnih odnosa sa postojećim kupcima, fokusirajući se na isporuku vrednosti i zadovoljstvo kupaca. Dodatno opravdanje za širenje prakse relacionog marketinga je u tome što on može biti višestruko jeftiniji i efektivniji.

## 2. MODEL 30 RS

Po klasičnom konceptu marketinga, marketing miks obuhvata četiri osnovna instrumenta: proizvod, cenu, promociju i distribuciju (kanale prodaje). Praksa je pokazala, da se u različitim situacijama i pri različitim kombinacijama instrumenata marketinga, pojedini instrumenti različito ponašaju, što naravno ima različit uticaj na konačni rezultat. Novi izvori mogućnosti se realizuju u odnosima, mrežama i uzajamnom dejstvu (interakciji). „Danas se konkurencija više ne odigrava između kompanija, već između njihovih marketing mreža, a prevagu dobija ona kompanija koja je izgradila bolju mrežu. Princip rada je jednostavan: izgraditi efikasnu mrežu odnosa sa glavnim stejkholderima i profit neće izostati“ (Anderson et al., 1994). Slika 1 prikazuje pomeranje od koncepta 4Ps do relacija, mreža i interakcija.



Slika 1: Pomeranje od koncepta 4Ps do relacija, mreža i interakcija (Izvor: Gummesson, 2000, str. 256.)

Filozofija koncepta marketing miksa se razvijala, tako da je do danas razvijena definisanjem trideset relacija, odnosno 30 Rs (relationships), koje predstavljaju novu strukturu marketing razmišljanja. Klasične marketing relacije ( $R_1$ - $R_3$ ) predstavljaju relacije, koje su do sada obrađivane u teoriji marketinga. Specijalne marketing relacije ( $R_4$ - $R_{17}$ ) predstavljaju neke od aspekata klasičnih relacija, uz neke novine (npr. kupac kao član i sl.). Mega relacije ( $R_{18}$ - $R_{23}$ ) predstavljaju osnovu za

marketing relacije ekonomije i društva, obuhvatajući aktivnosti mega marketinga (lobiranje, javno mišljenje, političku moć), mega udruženja (velike korporacije i udruženja, koja karakterišu novu etapu marketinga) i socijalnih odnosa (kao što su prijateljstvo i etnička pripadnost). Nano relacije ( $R_{24}$ - $R_{30}$ ) su relacije putem kojih se spajaju tržišne relacije sa relacijama unutar preduzeća (npr. relacije između operativnog menadžmenta i marketinga). U tabeli 1. prikazan je koncept marketing miksa marketinga odnosa.

Tabela 1. Koncept marketing miksa marketinga odnosa

KLASIČNE MARKETING RELACIJE	
R1	Klasična dijada – relacija između ponuđača i kupca
R2	Klasična trijada – veza ponuđač-kupac-konkurent
R3	Klasična mreža – kanali distribucije
SPECIJALNE MARKETING RELACIJE	
R4	Relacije od potpunih marketera (FTMs) do delimičnih marketera (PTMs)
R5	Servis susreta – kontakt između kupca i servisa
R6	Višestrani kupac i višestrani ponuđač
R7	Relacija kupac – kupac
R8	Protiv udaljenih relacija
R9	Relacija nezadovoljstva kupaca
R10	Monopolske relacije: ponuđač ili kupac kao zatvorenici
R11	Kupac kao član
R12	Relacije na osnovu informacione tehnologije
R13	Parasocijalne relacije – relacije simbolima i objektima
R14	Nekomercijalne relacije
R15	Zelene relacije
R16	Relacije zasnovane na zakonu
R17	Kriminalna mreža
MEGA RELACIJE	
R18	Ljudska i socijalna mreža
R19	Mega marketing – kupac nije uvek pronađen na tržištu
R20	Uticaj udruženja na promene tržišnih mehanizama
R21	Obrazovne relacije
R22	Uticaj mega udruženja na promene osnovnih uslova marketinga
R23	Medijske relacije
NANO RELACIJE	
R24	Marketing mehanizmi donešeni unutar preduzeća
R25	Relacije unutar kupaca
R26	Relacije između operativnog menadžmenta i marketinga
R27	Interni marketing: relacije sa zaposlenima na tržištu
R28	Dvodimenzionalna matrica relacija
R29	Relacije sa eksternim nabavljačima i servisima
R30	Relacije sa vlasnicima i finansijerima

Izvor: Gummesson, 2000, str. 20

Model 30 Rs, tj. relacioni marketing predstavlja neophodan uslov modela turističkog proizvoda, jer turistički sistem predstavlja otvoren sistem, koji ima neprestane interakcije unutar sistema i sa okruženjem. Relacioni marketing treba da potencira upravo otvorenost sistema, kroz veliki broj interakcija, od najprostijih do najsloženijih, na osnovu čega se dalje može govoriti o odgovarajućem sistemu ulazno-izlaznih informacija, koji predstavlja osnovu za donošenje odluka neophodnih za analizu turističke ponude i tražnje.

### 3. TURIZAM U SRBIJI

Prioritet u Republici Srbiji treba da budu turistički proizvodi sa najvećim potencijalima za razvoj i komercijalizaciju. "Strategijom razvoja turizma Republike Srbije do 2015. godine" predviđeno je formiranje turističkih klastera. Ovom strategijom su definisani sledeći klasteri:<sup>7</sup>

1. Vojvodina
2. Beograd
3. Jugozapadna Srbija
4. Jugoistočna Srbija

Ovi geografski klasteri su dobili ponder relevantnih područja za turistički razvoj. Uradjena je kompletna analiza stanja razvoja turizma, te definisana njegova vizija, marketinski plan razvoja i plan konkurentnosti. U studiji dominira marketing menadžment aspekt, tj. nastojanje da se prostor Srbije (tj. njenih klastera) otvori za turističku eksploataciju, posebno i kroz novu gradnju (greenfield investicije) i rekonstrukciju već postojećih kapaciteta (brownfield investicije).<sup>8</sup>

Neposredno iz "Strategije", kao svojevrsna operacionalizacija strateških opredeljenja proizšla je izrada većeg broja "Poslovnih (master) planova prioritarnih turističkih destinacija":<sup>9</sup>

- Master plan Golija
- Master plan Stig, Kucajske pl., Beljanica
- Master plan Palic
- Master plan Gornje i Donje Podunavlje
- Master plan kulturno istorijske rute – Put rimskih careva "Felix Romuliana"
- Master plan Soko Banja
- Master plan Stara planina
- Master plan Tara
- Master plan Vlasina
- Master plan Zlatibor i Zlatar

Svrha izrade i implementacije master planova je da se definišu prvenstveno ekonomske, marketinske tj. tržišne aspekte mogućeg razvoja na konkretnom području. Ali osim ovih ciljeva, uvazavali su se i ciljevi ukupnog društvenog razvoja kroz turizam.

Turistički proizvod podrazumeva ukupna iskustva turista koja zadovoljavaju njihova očekivanja, uključujući iskustva sa smestajem, prirodnim i kulturnim atrakcijama, zabavom, prevozom, ugostiteljstvom, domaćinima i slično. Srbija raspolaze mogućnostima za razvoj i komercijalizaciju nekoliko turističkih proizvoda koje možemo podeliti na kratkoročno uspešne – "quick win" i dugoročno uspešne – "long run".

U kratkoročno uspešne turističke proizvode odnosno proizvode sa najvećim prilikama da se brzo plasiraju na tržište spadaju:<sup>10</sup>

- Gradski odmor ("City Break")
- Kružna putovanja ("Touring")
- Poslovni turizam i MICE
- Događaji ("Events")
- Specijalni interesi

Proizvodi koji zahtevaju velika ulaganja odnosno dugoročno uspešni turistički proizvodi obuhvataju:<sup>10</sup>

- Zdravstveni turizam ("Spa & Wellness")
- Planine i jezera ("Mountain and Lake Holidays")
- Nautika ("Nautics")
- Ruralni turizam

Znacaj ovih proizvoda za Republiku Srbiju kao turističku destinaciju u najvećoj meri proizilazi iz činjenice da ih u svetskim razmerama odlikuje veliki i konstantan obim tražnje, dinamična stopa rasta tražnje i velika prosečna potrošnja po danu boravka.

#### **4. VEZA IZMEDJU TURIZMA I MARKETINGA**

Prva asocijacija pri pomenu pojma turizma predstavlja kretanje ljudi u cilju zadovoljavanja određenih potreba. To je pojava, koja je prisutna u svim sredinama, ali se po obimu i efektima različito manifestuje.<sup>11</sup> Osnova turizma, dakle leži u biološkoj prirodi čoveka, koja se oslikava kroz njegovo kretanje u prostoru.

Turizam predstavlja područje, koje karakteriše visok stepen implementacije marketinga. Neopipljivost turističkog proizvoda i nemogućnost njegovog fizičkog prenošenja i prikazivanja budućem korisniku pre kupovine, čini ovaj proizvod veoma zavisnim od informacija. Nove potrebe, interesovanja, saznanja, kao i nove navike (više kraćih putovanja tokom godine, često i ponovljenih, u odnosu na ranija, jedno do dva), nameću primenu drugačijih strategija i organizacije marketinga u cilju stvaranja zadovoljnih i lojalnih potrošača.<sup>12</sup>

Osnovni cilj marketinga u turizmu obuhvata:<sup>13</sup>

- sakupljanje, obradu, skladištenje, kontrolu i analizu podataka i informacija o turističkom tržištu;
- promociju turističke ponude, tražnje, kao i mogućnosti potrošnje;
- plasman integralnog turističkog proizvoda u cilju zadovoljavanja želja i potreba turista;
- komunikaciju sa tržištem u cilju objektivnog obaveštavanja tržišta o stanju i razvoju turističke ponude;
- politiku marketinga u turizmu u obliku strategija i taktika razvoja.

Relacioni marketing je uspostavljanje, održavanje i razvoj odnosa sa potrošačima (korisnicima usluga), kao i poslovnim partnerima u cilju strateškog razvoja. Za uslugu su karakteristična njena unutrašnja (immanentna) svojstva (neodvojivost od prirodnog izvora, neobuhvatljivost, itd.), čime je uslugu nemoguće uskladištiti, već se mora prodati istovremeno sa momentom "proizvodnje". Takođe, za pojedine usluge ne postoje supstituti.<sup>14</sup> Ukupna ponuda se mora sinhronizovati, jer samo na taj način može adekvatno izaći u susret turističkoj tražnji, odnosno zadovoljiti želje i potrebe turista.

#### **5. PREDMET I METOD ISTRAZIVANJA**

Osnovi cilj ovog istraživanja bio je da se ustanovi uticaj relacionog marketinga na tendencije u hotelijersko-turističkom poslovanju Srbije. Na taj način se stekao uvid o trenutnom stanju i budućim projekcijama hotelsko-turističkog proizvoda Srbije.

Za prikupljanje podataka u narednom empirijskom istraživanju koriscena je metoda upitnika. Autori rada su anketu sa propratnim pismom prosledili elektronskom postom. U propratnom pismu, ispitanici su ukratko upoznati sa autorima, svrhom i ciljem istraživanja. Autori su odabrali metodu slučajnog uzorka, stoga su prosledili 100 upitnika ispitanicima na teritoriji cele Srbije.

Za gradaciju dobijenih odgovora koriscena je petostepena Likertova skala, gde 1 predstavlja najmanje slaganje sa izjavom, a 5 najveće. Upitnik je sastavljan iz tri dela.

Prvi deo ankete se sastoji od četiri pitanja kojima dolazimo do odgovora o stanju u turizmu i projekcijama za buduci period. Drugi deo ankete se odnosi na segmente turističkog proizvoda Srbije odnosno na ocenjivanje navedenih segmenata u koje najviše treba ulagati u budućnosti. Treci deo se sastoji od deset pitanja koji se odnose na hotelijerstvo u Srbiji i kojima dobijamo odgovore sta je to

presudno za uspostavljanje, održavanje i razvoj odnosa sa korisnicima usluga što predstavlja relacioni marketing u turizmu.

*Tabela 2. Podela anketnih pitanja po grupama*

<b><i>I Na Vase misljenje o turizmu u Srbiji najveći uticaj ima:</i></b>					
Kada se govori o turizmu u Srbiji, Vasa prva asocijacija je (upisite)					
Ocenite razvoj turističkog proizvoda Srbije do 2000.god	1	2	3	4	5
Ocenite turistički proizvod Srbije od 2000.god do danas	1	2	3	4	5
Koje bi po Vašem mišljenju sadržaje turistički proizvod Srbije trebao imati u budućnosti (upisite)					
<b><i>II Koji su danas najvažniji segmenti turističkog proizvoda Srbije</i></b>					
- planinski	1	2	3	4	5
- kulturno-obrazovni	1	2	3	4	5
- sportsko-rekreativni	1	2	3	4	5
- zdravstveni	1	2	3	4	5
- seoski	1	2	3	4	5
- banjski	1	2	3	4	5
- ekološki	1	2	3	4	5
- verski	1	2	3	4	5
- lovni	1	2	3	4	5
- avanturistički	1	2	3	4	5
<b><i>III Na vase misljenje o hotelima u Srbiji najveći uticaj ima:</i></b>					
- ljubaznost osoblja	1	2	3	4	5
- opremljenost sobe	1	2	3	4	5
- urednost sobe	1	2	3	4	5
- internet	1	2	3	4	5
- objekti i pogodnosti	1	2	3	4	5
- usluga u restoranima	1	2	3	4	5
- kvalitet hrane	1	2	3	4	5
- izbor hrane i pica	1	2	3	4	5
- povoljne cene	1	2	3	4	5
- aktivnosti u okruženju	1	2	3	4	5

## **6. REZULTATI I DISKUSIJA**

Prema dobijenim rezultatima, stanje u turizmu nakon 2000.godine je bolje ocenjeno – prosečni skor 4.2 nego stanje u turizmu do 2000.godine prosečni skor 2.1.

Tabela 2. Segmenti turističkog proizvoda u koje treba najviše ulagati

Segmenti turističkog proizvoda	Prosecni skor
Planinski	4.1
Banjski	4.1
Sportsko-rekreativni	3.3
Seoski	2.9
Ekoloski	2.8
Zdravstveni	2.7
Verski	2.7
Kulturno-obrazovni	2.5
Lovni	2.5
Avanturistički	2.1

Tabela 3. Relacioni marketing u turizmu je ocenjen u oblasti hotelijerstva kojim smo dobili odgovore da su sledeci parametri najbitniji za uspostavljanje, održavanje i dugorocni razvoj odnosa sa korisnicima

Posmatrani parametri u hotelima	Prosecni skor
usluga u restoranima	4.6
ljubaznost osoblja	4.5
opremljenost sobe	4.5
urednost sobe	4.4
povoljne cene	4.4
kvalitet hrane	4.3
izbor hrane i pica	4.2
objekti i pogodnosti	4.1
aktivnosti u okruženju	3.5
Internet	3.5

## 7. UMEMSTO ZAKLJUČKA

Relacioni marketing daje značajan doprinos održivom razvoju turizma. Marketing u svetlu relacija, mreža i interakcija postaje imperativ uspešnog razvoja privrede i društva. Da bi imali rezultate u turizmu, moramo izgraditi veoma kompleksnu mrežu odnosa sa velikim brojem raznovrsnih stejkholdera.

Očekivani rezultati primene Strategije razvoja turizma Srbije su postizanje povećanja konkurentnosti turizma, povećanje deviznog priliva, domaćeg turističkog prometa, kao i rast zaposlenosti putem turizma, u cilju transformacije Republike Srbije u konkurentnu turističku destinaciju.

Sanse postoje, one su jasno određene nizom master planova razvoja turizma prioriternih turističkih destinacija, upravo sa stanovista potrebe brzog razvoja hotelijerstva u Srbiji, ukazujući na puteve razvoja turizma i hotelijerstva u budućem periodu.

## LITERATURA

1. Kotler, Ph., Keller, K.L., (2006), *Marketing menadžment*, 12. izdanje, Data status, Beograd
2. Berry, L., (1983), „Relationship Marketing”, in: Berry, L. et al., *Emerging Perspectives in Service Marketing*, American Marketing Association, Chicago, IL.
3. Grönroos, C., (1996), „Relationship marketing logic“, *Asia-Australia Marketing Journal*, Vol. 1, pp.7-18.
4. Brito, C., (2008), *Relationship Marketing: From Its Origins to the Current Streams of Research*, Faculty of the Economics, University of Porto
5. Anderson, J.C. et al., (1994), „Dyadic Business Relationships within a Business Network Context“, *Journal of Marketing*
6. Gummesson, E., (2000), *Total Relationship Marketing: From 4Ps to 30 Rs*, second edition, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2000.
7. [www.srbija.gov.rs](http://www.srbija.gov.rs) – Strategije Vlade Srbije – Strategija razvoja turizma
8. Bakic O, Ciric N; Planiranje razvoja turizma u Srbiji, Poslovna ekonomija ; Sremska Kamenica, 2010
9. [www.merr.gov.rs](http://www.merr.gov.rs) – Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja - Sektor za turizam – Master planovi
10. [www.merr.gov.rs](http://www.merr.gov.rs) – Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja - Sektor za turizam – Turisticki proizvodi
11. Pasinovic M. Osnovi Turizma (Turizam i Okruženje). Podgorica: Univerzitet Crne Gore, 1998.
12. Jegdic, V. (2009), Relaciona priroda marketinga u turizmu, *Marketing Journal*
13. Bunc M: Integrirani marketing u turizmu, Delavska enotnost, Ljubljana 1986.
14. Kotler, Ph.: Principles of Marketing. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1

# OSNOVNE DEFINICIJE UPRAVLJANJA I ZAJEDNIČKE OSOBINE SVIH PROJEKATA

*Biljana Ilić, Gabrijela Popović, Dragan Mihajlović*  
*Fakultet za menadžment Zaječar, Park šuma Kraljevica b.b.*

## Izvod

U savremenim uslovima poslovanja, preduzeća i menadžeri susreću se sa izazovima rešavanja raznovrsnih zadataka i različitim poslovnim poduhvatima. Aktivnosti, koje se u tu svrhu preduzimaju, mogu biti razne, počevši od privrednih, vanprivrednih, sve do personalnih zadataka, pred kojima se može naći i privredni subjekat, ali i pojedinac. Moderna metodologija menadžmenta, sva tri slučaja, tretira kao projekte i omogućava da se njima upravlja uz pomoć određenog upravljačkog koncepta, pod nazivom „project management“, koji doprinosi njihovoj uspešnoj realizaciji. U radu su date neke opšte odrednice, kada se jedan posao može smatrati projektom, šta znači upravljati njime i koje su zajedničke osobine svih projekata.

## GENERAL DEFINITION OF PROJECT MANAGEMENT AND COMMON FEATURES OF ALL PROJECTS

### Abstract

In the modern business, companies and managers deal with the challenges related to solving various tasks, and different business ventures. The activities undertaken with this purpose, can also be various, including economic and non-economic, as well as personal tasks, and this activities are dealt with by both economic entities and individuals. The modern management methodology treats all three cases as projects and makes their management possible by specific management concept, called „project management“ which help their successful realization. The paper offers some general guidelines, such as when a job can be considered a project, what it means to manage it and what are the common features of all projects.

### 1. UVOD

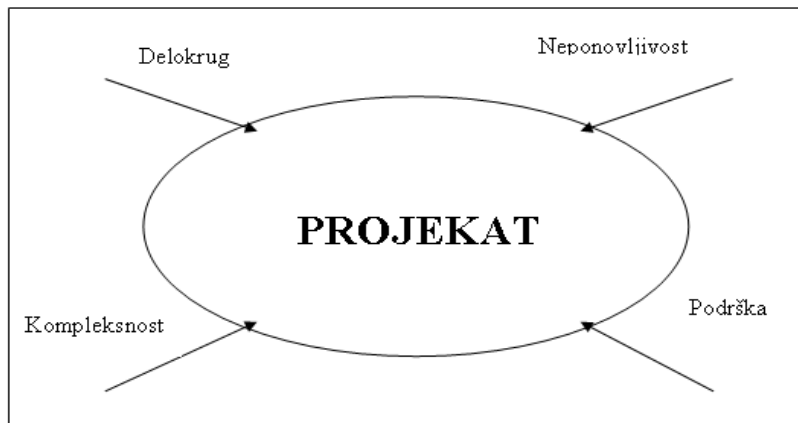
Kada se jedan posao ili poduhvat može nazvati projektom? Postoje četiri osnovne karakteristike na osnovu kojih se može odrediti da li određena aktivnost predstavlja projekat.(1) Tu spadaju:

1. delokrug poduhvata
2. neponovljivost
3. kompleksnost
4. podrška poduhvatu

Dakle, da bi se jedan poduhvat tretirao kao projekat, on mora da uključuje veliki obim aktivnosti i zadataka i uopšteno govoreći, da bude veći i značajniji nego prethodno završeni, koji su slični njemu. Opšti pristup razmatranju pojma „projekat“ daje sledeća definicija: „Složeni, neponovljivi poslovni poduhvat, koji se preduzima u budućnosti, kako bi se postigli ciljevi u predviđenom vremenu i sa predviđenim troškovima predstavlja projekat“. Dakle, to je poseban poduhvat koji se ne može ponoviti, sa terminiranim početkom i završetkom.



Na slici 1, dat je šematski prikaz projekta.



Slika 1. Šematski prikaz projekta

## 2. OSNOVNE OSOBINE PROJEKATA

Projekat je jedinstven poduhvat koji ima za cilj da određenu aktivnost, bilo da se radi o proizvodnji ili pružanju usluge, uspešno realizuje. Njegova složenost se bazira na korišćenju velikog broja učestvujućih materijalnih i nematerijalnih elemenata, a često i na velikom broju anagažovanih ljudi. Privremenost projekta proističe iz činjenice da svaki projekt ima svoj početak i kraj. Projekat poseduje samo sebi svojstvene karakteristike i specifičnosti, te se može zaključiti da su svojstvene odlike svakog projekta specifičnost, neponovljivost i jedinstvenost. Jedinstvenost znači, da je projekat nemoguće ponoviti iz razloga postojanja: različitosti ciljeva, rokova, obima, troškova ili drugih elemenata. Dakle, ne mogu postojati dva ista projekta, jer i onaj koji bi bio ponovljen, razlikovao bi se sa komercijalnog, administrativnog, vremenskog ili nekog drugog gledišta.

Najčešći primeri za projekte su:

1. građevinski poduhvati (zgrade, putevi, energetska postrojenja)
2. istraživački i razvojni projekti (novi proizvodi, tehnički i naučni eksperimenti)
3. planski zadaci (planovi finansiranja, prodaje, proizvodnje, održavanja)
4. organizacioni zadaci (reorganizacija, koordinacija)
5. proizvodni zadaci (izrada mašina, postrojenja, plana montažnih radova)
6. nalozi za nabavku
7. popuna mesta (2)

Pored posebnosti svakog projekta, kao i njegovih karakteristika, postoje osobine koje su zajedničke za sve tipove projekata. To su:

1. Cilj
2. Rokovi
3. Kompleksnost
4. Obim i priroda zadataka
5. Resursi
6. Organizaciona struktura
7. Informacioni i kontrolni sistem

Svaki projekat ima svoj cilj koji treba da ostvari. Od različitosti ciljeva zavise i karakteristike aktivnosti koje se preduzimaju u okviru njihove realizacije.

Rokovi podrazumevaju vreme koje je potrebno, samim tim i ugovoreno za realizaciju određenog projekta i pretpostavlja dovoljno vremena u kojem se projekat mora realizovati.

Kompleksnost projekta je u direktnoj vezi sa ciljem i uslovljena je raspoloživom tehnologijom. Za realizaciju obima i prirode zadatka projekta, potrebno je planiranje ostvarenja ciljeva i troškova. Praćenje troškova treba da bude organizovano kao poseban sistem sa osnovnim zadatkom da prati i prikuplja podatke koji se odnose na stvarno utrošenu i planiranu količinu resursa. Cilj upravljanja troškovima jeste da se oni zadrže u projektovanim okvirima i to, prvenstveno, da ne izađu iz predviđenog budžeta. Upravljanje troškovima podrazumeva sledeće faze: [3]

1. Identifikaciju mesta gde nastaju problemi s troškovima i
2. Održavanje troškova unutar predviđenog budžetskog okvira.

Resursi za realizaciju projekta su različiti i uglavnom obuhvataju: ljude, finansije, opremu, razne materijale i dr. Bez odgovarajućih resursa nije moguće ostvariti projekat u obimu, niti u potrebnom vremenu, što navodi na potrebu optimizacije resursa.

Organizacionom strukturom se utvrđuje odgovornost, ovlašćenja i položaj izabranog rukovodioca projekta, kao i vrsta projektne organizacije. Prilikom realizacije projekta, organizaciona struktura je uslovljena zahtevima naručioca, njegove složenosti i raspoloživosti svih resursa od strane projektog subjekta.

Informacioni sistem u realizaciji projekta, prikuplja podatke i prati tokove ostvarenja projekta, na bazi raznih izveštaja koji dospevaju. Veliki značaj kod informacionih sistema ima informacioni sistem baziran na računarima.

U skladu sa vremenom trajanja, delokrugom posla i obima, zahtevanim resursima i sl., u literaturi se najčešće susreće podela projekata na biznis projekte i investicione projekte. Investicionim projektima se smatraju oni koji su usmereni na ulaganje u osnovna sredstva u različitim oblicima privrednog i neprivrednog života. Investicioni projekti se mogu podeliti u tri grupe i to:

1. IP za ulaganje u izgradnju
2. IP za ulaganje u adaptaciju i rekonstrukciju
3. IP za ulaganje u uređaje, postrojenja, instalacije i sl.

Među pobrojanim vrstama investicionih projekata, najsloženiji je projekat za ulaganje u izgradnju, jer on u sebi sadrži veliki broj aktivnosti. Druga karakteristična podela investicionih projekata je podela prema privrednim granama i oblastima. U ovom kontekstu pojavljuju se investicioni projekti u industriji, poljoprivredi, građevinarstvu, saobraćaju ili nekoj drugoj privrednoj ili neprivrednoj delatnosti.

Podela prema nameni investicionih projekata je još jedna modifikovana podela. Prema ovoj podeli definiše se sledeća grupa:(4)

1. Projekti za ulaganje u nove objekte
2. Projekti za rekonstrukciju i proširenje
3. Projekti za ulaganje u dislokaciju
4. Projekti za ulaganja u uvođenje nove opreme i uređaja
5. Projekti za ulaganje u naučnoistraživački rad, u obuku kadrova i sl.

Svaka od navedenih podela i grupa ima svoje specifične karakteristike, vezane za realizaciju, koje ih odvajaju od ostalih. Pri tome je investicioni projekat za ulaganje u novi proizvodni objekat, najsloženiji tip projekta

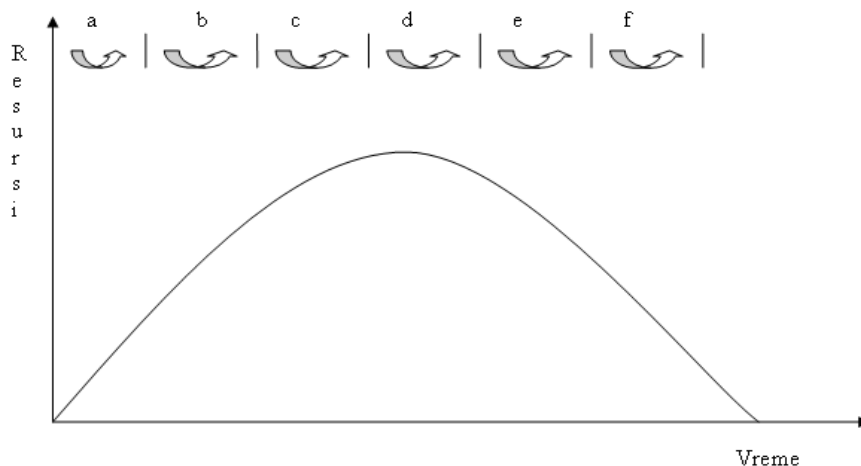
### 3. ŽIVOTNI CIKLUS PROJEKTA

Svaki projekat, od ideje, do završetka, prolazi kroz određeni broj različitih faza. Vremenski period, u kome se velikim brojem aktivnosti realizuje cilj projekta, naziva se životni ciklus projekta. Analiza i definisanje životnog ciklusa, omogućava da se proces realizacije raščlani i da se proučavanjem tih delova pronađu i odrede najbolje mogućnosti za njegovo efikasno odvijanje. Projektni ciklus se, u vremenskom smislu, definiše, kao kontinuirani proces ukupne realizacije projekta, koji je sačinjen od četiri osnovnih faza, to su:

1. Identifikacija
2. Priprema
3. Procena
4. Nadzor realizacije

Na slici 2, dat je grafički prikaz projektnog ciklusa, koji je veoma često navođen u literaturi. (5) Sa slike se vidi da su najznačajnije faze, u tipičnom životnom cilusu projekta, sledeće:

- a) pokretanje i razvoj ideje
- b) analiza i odlučivanje
- c) organizacija i početak
- d) primarno upravljanje
- e) kretanje nadole
- f) ispitivanje i analiza



Slika 2. Životni cilus projekta

Grafički prikaz projektnog ciklusa daje mogućnosti sagledavanja troškova i resursa projekta. Ova analiza je od izuzetnog značaja za određivanje optimalnih upravljačkih aktivnosti, koje dovode do efikasnije realizacije projekta. Podela životnog ciklusa na faze je ujedno i podela prema vrsti poslova koji se na projektu odvijaju, od početka pa do završetka.

Globalna podela projekta na faze se može predstaviti i kroz: fazu koncipiranja, fazu planiranja, fazu izvršenja i završnu fazu. Koncipiranje predstavlja utvrđivanje osnovnih aktivnosti, identifikovanje potreba, definisanje organizacije, kao i određivanje alternativa. Faza planiranja obuhvata izradu pripremnih planova i izradu kompletnog plana. Faza izvršenja je najduža i u njoj se projekat realizuje. Ona uključuje koordinaciju svih resursa i aktivnosti, kako bi se obezbedio planirani završetak i projekat doveo do završne i poslednje faze. Završna faza objedinjuje skup završnih aktivnosti i zadataka kako bi se projekat konačno dovršio.

#### 4. METODE I NAČINI UPRAVLJANJA PROJEKTOM

Projektima se može upravljati na dva načina, i to:[6]

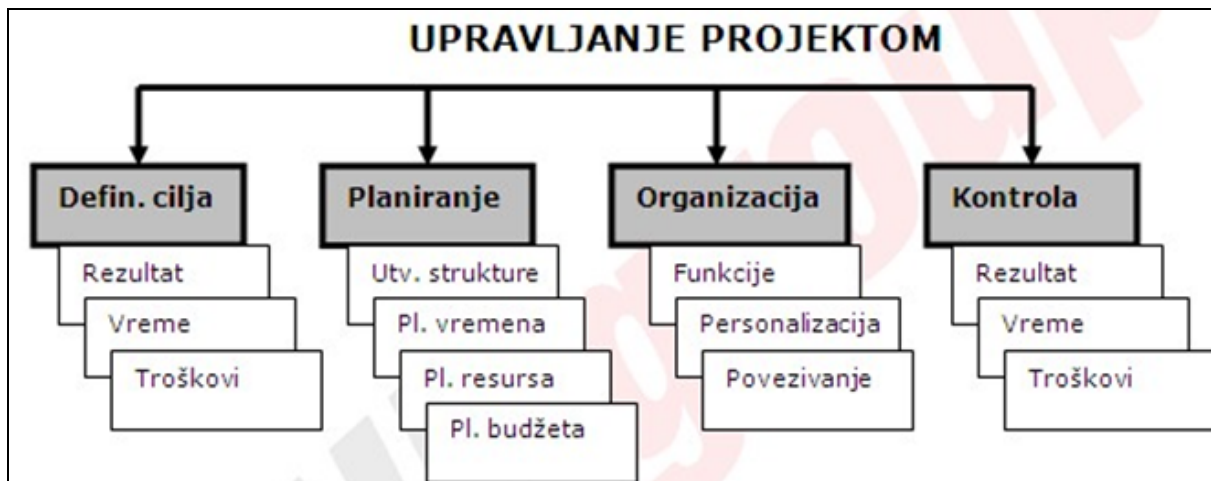
1. pomoću ciljeva, (Management by Objectives, MBO) i
2. preko izuzetaka, (Management by exceptions, MBE)

Za tvorca principa upravljanja pomoću ciljeva smatra se Piter Drucker. Ovaj vid upravljanja predstavlja sredstvo kojim se usklađuju individualni i organizacioni ciljevi. Individualni ciljevi se odnose na potrebe menadžera, dok se organizacioni odnose na potreba celokupne organizacije projekta. Ovaj vid upravljanja usmeren je na: rezultate, na povećanje učinka samih menadžera i samim tim on se razvija kroz korporativno planiranje. Upravljanje pomoću ciljeva, koristi tri osnovna pokazatelja, a to su: kvalitet, vreme i trošak. To su ujedno osnovni zahtevi naručioca projekta i njima svakako treba težiti u procesu upravljanja.

Drugi vid upravljanja projektima, ili MBE, predstavlja tehniku upravljanja preko izuzetaka. To znači upravljanje onim aktivnostima koje nisu mogle biti predviđene u fazi planiranja projekta. Takva tehnika se primanjuje uglavnom kod projekata sa velikim brojem aktivnosti. Te aktivnosti se nazivaju kritične i njih je potrebno otkloniti tokom procesa realizacije projekta.

Upravljanje projektom predstavlja sintezu prethodno stečenih iskustava i znanja iz ranijih programa i projekata. Primenjivanje ovog koncepta je neophodno, prvenstveno iz razloga što su projekti sami po sebi složeni i specifični, zahtevaju određene troškove, kao i racionalno usklađivanje svih aktivnosti i resursa. Dakle, kako bi se ciklus projekta odvijao sliveno i bez zastoja, a sam projekat ostvario u datom vremenskom roku, potrebno je pravilno upravljati njime (sl.3). Koncept upravljanja projektom ima veliku primenu u industriji, kako bi se realizovali krupni industrijski i investicioni projekti, ali i veliku primenu u vojnim, naučnoistraživačkim i drugim oblastima savremenog poslovanja.

Uspešnost funkcionisanja projekta kao sistema zavisi, od toga kako se realizuju i ostvaruju definisani ciljevi u dinamičkom okruženju. Dakle, na sistem ove vrste (misli se na projekat), deluje spoljno i unutrašnje okruženje. Smetnje koje se javljaju prilikom realizacije projekata mogu biti od onih najjednostavnijih, čije se dejstvo može predvideti, do takvih koje se ne mogu predvideti, a nisu poznate ni odgovarajuće upravljačke mere za njihovo uklanjanje. Ako se svemu što je navedeno doda i dosta nizak stepen determinisanosti projekta, onda je u potpunosti jasno zašto je neophodno racionalno upravljanje. To je i jedan od glavnih razloga što je za realizaciju projekata stvorena koncepcija upravljanja projektima, poznatija kao „Project management”.



Slika 3. Opšti model upravljanja projektom

Može se reći da je upravljanje projektom nastalo kao primenjena oblast tradicionalnog upravljanja, skoncentrisana na upravljanje složenim i neizvesnim situacijama, sa definisanim ciljem.(7) Funkcionalno ili tradicionalno upravljanje i savremeno upravljanje projektom karakterišu iste faze:

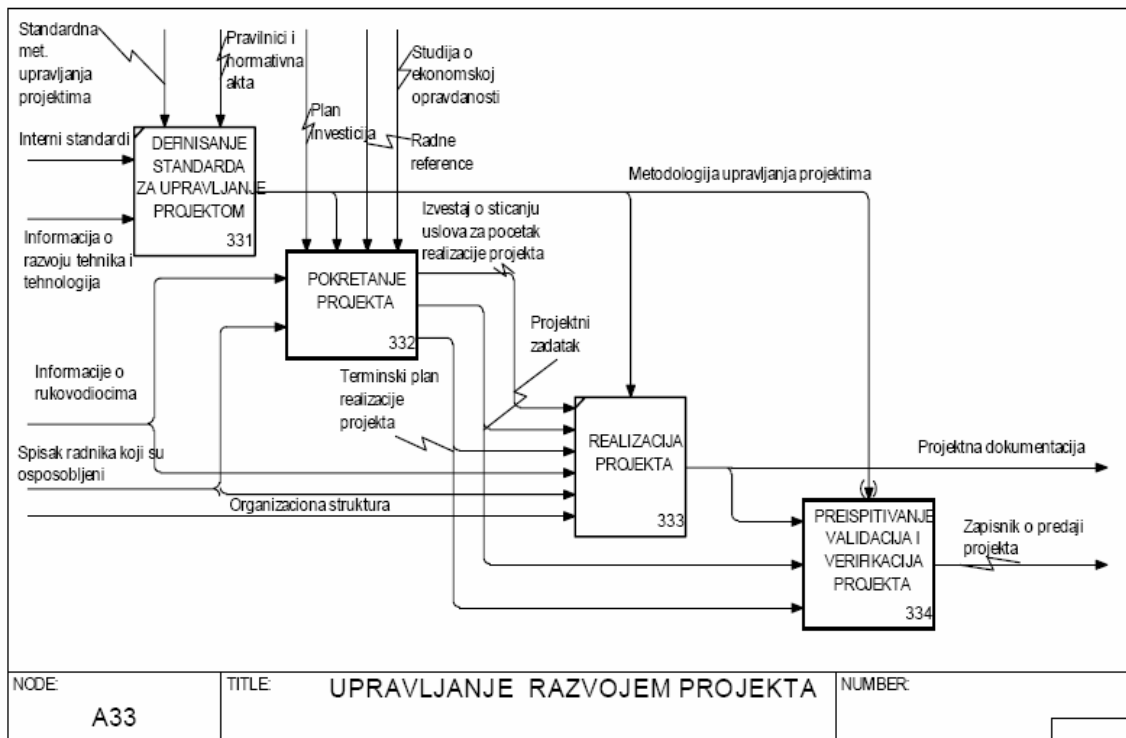
- a) selekcija,
- b) alokacija resursa,
- c) planiranje,
- d) programiranje,
- e) organizovanje
- f) kontrola.

Razlika je u predmetu upravljanja. Dok je kod funkcionalnog upravljanja predmet upravljanja organizacija, kod savremenog upravljanja projektima, predmet upravljanja je projekat. Takođe, kod funkcionalnog upravljanja fokus je na kontroli, dok je kod *osavremenjenog upravljanja projektima fokus na planiranju i programiranju*. Konačno, funkcionalni rukovodioci su specijalisti (funkcionalne oblasti), dok su rukovodioci projekta globalisti. Svaki pristup konceptu upravljanja projektom podrazumeva *definisanje i korišćenje odgovarajuće organizacione strukture za upravljanje realizacijom, gde osnovnu ulogu igra tim zadužen za upravljanje realizacijom projekta*.

Ova karakteristika proističe iz potrebe da se za upravljanje realizacijom projekta formira nova organizacija, koja će biti različita od prethodno usvojene, kada je u pitanju upravljanje određenim poslovnim sistemom. Polazeći od činjenice da u realizaciji svakog projekta, po pravilu, učestvuje veći broj poslovnih sistema, potrebno je formirati novu, odgovarajuću organizaciju koja će moći da zadovolji prethodno postavljene uslove. Ukoliko se donese odluka o korišćenju koncepta upravljanja projektom, samim tim formira se i koristi informacioni sistem za podršku upravljanja realizacijom projekta zasnovanog na računaru.

Svi pristupi upravljanju projektom predlažu i koriste tehniku mrežnog planiranja i gantograma u planiranju, praćenju i kontroli realizacije projekta. Korišćenje mrežnog planiranja u upravljanju realizacijom projekta je nezamenljivo, jer omogućava, pored grafičkog predstavljanja i praćenja projekta, pribavljanje velikog broja potrebnih informacija koje su neophodne za upravljanje realizacijom projekta.

Koraci koji se definišu prilikom upravljanja projektima prikazani su na slici br.4 .

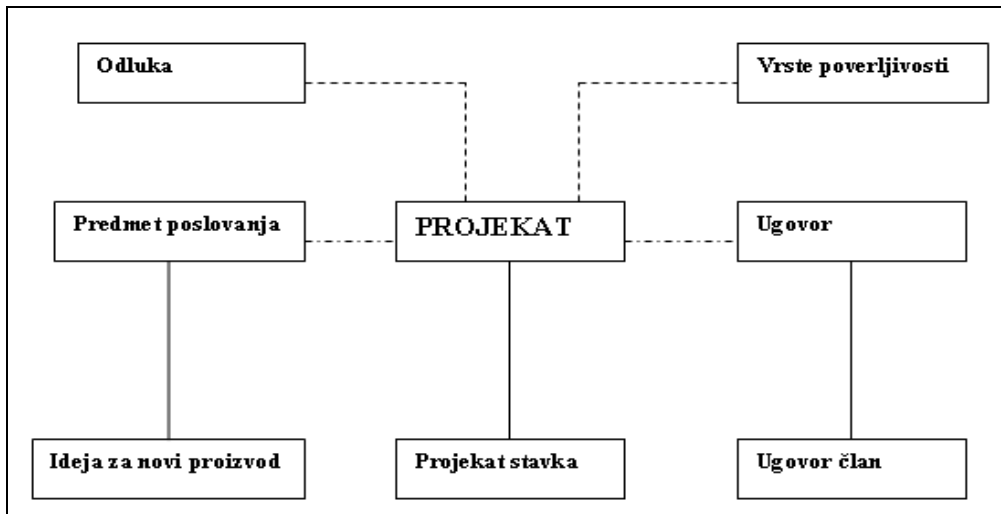


Slika 4. Dekompozicione aktivnosti „upravljanje razvojem projekta“

Na slici su definisane četiri aktivnosti:

1. Definisanje standarda za upravljanje projektom podrazumeva utvrđivanje standarda na osnovu standardne metodologije upravljanja projektima, pravilnika i normativnih akata.
2. Pokretanje projekta zahteva podaktivnosti koje su vezane za:
  - Selektovanje ideja o odobrenju izrade projekta. Izvodi se na osnovu plana investicija, studija o ekonomskoj opravdanosti kao i metodologiji upravljanja projektima, a kao rezultat daje: evidenciju prikupljenih poslovnih ideja, zapisnik o obradi i selekciji ideja i odluku o prihvatanju ideja. Ideje predstavljaju ulaz sledećih podaktivnosti:
    - Izrada projektnog zadatka, koja kao rezultat daje projektni zadatak,
    - Formiranje organa projekta. Formiranje organa projekta se izvodi na osnovu projektnog zadatka, metodologije upravljanja projektima i radnih referenci, a kao rezultat se dobijaju odluka i rešenja o formiranju organa projekta,
    - Izrada termin plana projekta se izvodi na osnovu projektnog zadatka, odluka i resenja o formiranju organa projekta.
    - Obezbedjenje preduslova se izvodi na osnovu projektnog zadatka i odluka, resenja o formiranju organa projekta, terminskog plana realizacije i izveštaja o sticanju uslova za pocetak realizacije projekta.
3. Realizacija projekta se izvodi na osnovu projektnog zadatka i odluka, rešenja o formiranju organa projekta, terminskog plana realizacije projekta i izveštaja o sticanju uslova za pocetak realizacije projekta, a kao rezultat se dobija Projektna dokumentacija,
4. Preispitivanje (validacija i verifikacija) projekta definisano je sledećim podaktivnostima: preispitivanje projekta, izmena projekta, verifikacija projekta, validacija projekta i zaključivanje projekta, a kao rezultat, dobija se zapisnik o predaji projekta.

Na slici 5., šematski je prikazan informacijski model za aktivnost upravljanja razvojem projekta.(8)



Slika 5. Informacioni model za aktivnost upravljanja i razvojem projekta

Upravljanje i razvoj projekta (entiteti Projekat i Stavka Projekta) definišu se za određeni predmet poslovanja (entitet Predmet Poslovanja), na osnovu ideje za novi proizvod (entitet Ideja za novi proizvod), na osnovu odluke (entitet odluka) top menadžmenta sa određenim nivoom poverljivosti (entitet vrsta poverljivosti). Za projekat je od velikog značaja veza, ugovor i ugovor član (entiteti Ugovor i Ugovor član).

## 6. POJAM TROŠKOVA PROJEKTA

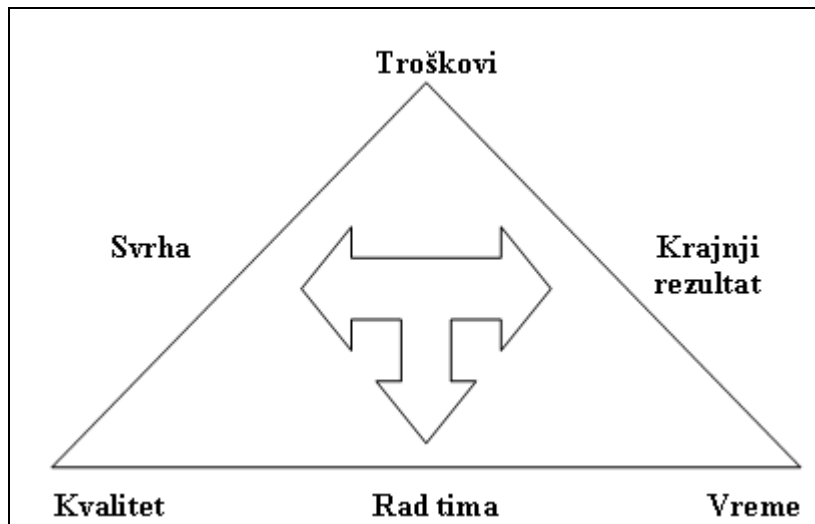
Praćenje troškova predstavlja značajnu aktivnost u ukupnom procesu realizacije projekta. Osnovni cilj praćenja troškova usmeren je na trošenje sredstava u iznosu i dinamici prema utvrđenom planu. Praćenje utroška resursa je podaktivnost u realizaciji projektnog zadatka koja se odnosi na praćenje i kontrolu trošenja resursa. [9]

Uglavnom se praćenje odnosi na trošenje materijala potrebnog za realizaciju projekta, ugrađene opreme, utrošak radne snage, što daje osvrt na deo planiranih troškova i upoređivanje realno ostvarenih veličina sa planiranim količinama resursa.

Praćenje troškova treba da bude organizovano kao poseban sistem sa osnovnim zadatkom da prati i prikuplja podatke koji se odnose na stvarno utrošenu i planiranu količinu resursa. Tri bitna faktora određuju svaki projekat kao i veličinu resursa za njegovu realizaciju. Ovi faktori se mogu svrstati u sledeće kategorije:

1. Vreme – neophodno za završetak svih zadataka koje obuhvata projekat.
2. Novac – budžet celokupnog projekta, baziran na troškovima resursa: angažovanog osoblja, opreme i materijala neophodnih za izvođenje definisanih zadataka.
3. Opseg projekta – definiše ciljeve i zadatke projekta i neophodne poslove kako bi se on završio.

Cilj upravljanja troškovima jeste da se oni zadrže u projektovanim okvirima i to, prvenstveno, da ne izađu iz predviđenog budžeta. Smisao upravljanja projektima leži u činjenici da pažnju treba posvetiti kako vremenu, tako i troškovima, ali i kvalitetu. Ukoliko se ipak prevaziđu troškovi budžeta, to ne mora uvek da znači da će i projekat biti neuspešan. Međutim, u svakom slučaju je poželjno ispoštovati raspolaganje predviđenom količinom sredstava. Na slici 6, ilustrovana je veza između upravljanje troškovima, vremenom i kvalitetom, a sve u cilju uspešne realizacije projekta.



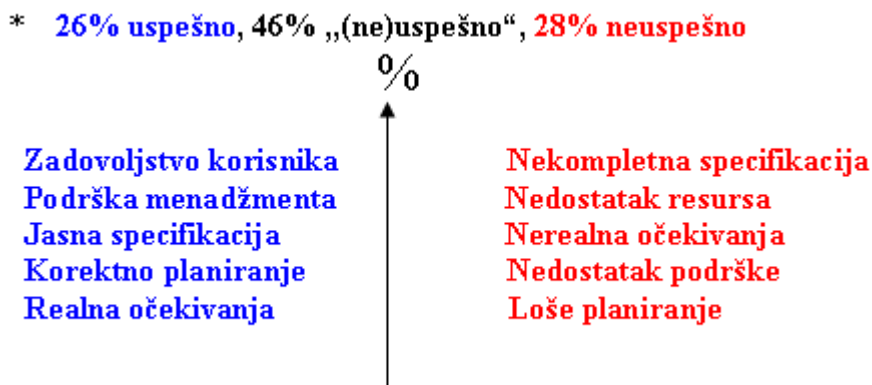
Slika 6. Optimalno vreme, troškovi, kvalitet:(10)

## 6.1. Uspeh projekta

Ponekad može biti očigledno da li je projekat bio potpuno uspešan ili totalno neuspešan. Ali u mnogim slučajevima to nije lako oceniti. Primer za ovo može biti recimo, projektni rezultati su ostvareni, ali je projekat probio budžet. Ili pak, projektni tim je doneo odluku na vreme i unutar budžeta, ali rešenje se na poklapa u potpunosti sa poslovnim zahtevima. Ključ za definisanje uspeha jeste da se unapred odrede kriterijumi uspeha. Kriterijumi mogu biti, pored već pobrojanih ( budžet projekta, trajanje projekta, angažovanost resursa) i sledeći:

1. Nivo kvaliteta
2. Brzina povratka investicija
3. Step en inovativnosti
4. Uticaj na tržište, na primer, zadovoljstvo korisnika

Jedno od svetskih istraživanja (slika 7), prikazuje kolika je procentualna uspešnost projekta u odnosu na ustanovljene kriterijume i koji su najčešći razlozi za uspeh, odnosno neuspeh projekta.



Slika 7. Razlozi za uspeh, odnosno neuspeh projekta (11)



Na uspeh i kontrolu projekta bitan uticaj imaju sledeći fakotri:

1. Inicijalizacija projekta
2. Projekt plan i vremenski plan
3. Praćenje i izveštaj o statusu projekta
4. Verifikacija procesa
5. Identifikovanje problema
6. Praksa izbegavanja problema

Govoreći uopšteno, svrha celokunog procesa vezanog za projekat, od metoda i tehnika, preko svih učesnika, je da pokaže da nijedan projekat nije nedodirljiv, već da svi podležu analizi baziranoj na realnim parametrima i da svaki mora da pokaže odgovarajuće rezultate, kako bi ostao u igri. Uspeh je najbolji zajednički rezultat za sve projekte.

## 7. ZAKLJUČAK

Kako bi preduzeća uspešno odgovorila na brze promene u poslovnom okruženju, moraju postati projektno orijentisana. Neophodno je da njihovi lideri izaberu pravilnu poslovnu strategiju, odnosno pravilnu strategiju upravljanja projektima, kako bi se držao korak sa vremenom. To znači da izabrana strategija ne bi smela biti rigidna i neprilagodljiva, već ona koja bi omogućila brzo reagovanje na promene. Izborom takve strategije, preduzeće bi polako preraslo u novu inovativnu organizaciju, koja se ne bi samo prilagođavala, već bi postala lider i inicijator promena. Preduzeće može zauzeti lidersku poziciju na tržištu jedino ostvarenjem čvrste sprege između strategije i postavljenih ciljeva projekta.

## LITERATURA

1. Adams J. R., Brandt S.E., Martin M.D., *Managing by project management*, UTC;, Dayton, Ohio, 1979.
2. Jovanović P., *Upravljanje projektom*, FON, Beograd, 1995.
3. Perović S., Ilić B, *Opšte kategorije upravljanja projektom i troškovima projekta*, Yupma, 2010.
4. <http://www.link-elearning.com/dlmaterijali/>
5. Baum W. S.: *The project cycle, Finance and development*, Work bank, Washington, 1970.
6. Jovanović. M, Langović A., *Upravljanje projektom*, Megatrend, 2003.
7. <http://www.cet.rs/cetcitaliste/CitalisteTekstovi/1118.pdf>
- A. Veljović, *Informatičko upravljanje razvojem preduzeća*, Beograd, 2006
8. Jovanović P.: *Upravljanje projektom*, Beograd, 2004.
9. <http://www.srbijaeu.org/images/upravljanje>
10. Vlada Republike Srbije, *Priručnik za upravljanje projektima*, Beograd, 2010.

## **ZNAČAJ PRIMENE MARKETING MIXA U SISTEMU UPRAVLJANJA INSTITUCIJOM VISOKOG OBRAZOVANJA**

*Biljana Lazić, Jasmina Markov*

*Visoka poslovna škola sturkovnih studija Novi Sad*

### **Izvod**

Sistem visokog obrazovanja u našoj zemlji je poslednjih godina doživeo značajne reforme uslovljene, pre svega, primenom Bolonjske deklaracije kao i obavezom akreditacije institucija visokog obrazovanja i njihovih studijskih planova i programa.

Pojedine institucije su ispunjavajući pomenute obaveze, primetile da ujedno dobijaju i šansu za promenom dosadašnjeg, često neefikasnog, načina rada i organizovanja kao i pogodnu priliku za podizanje kvaliteta sopstvenih usluga. Trenutna situacija u obrazovnom sektoru navodi institucije da konstantno prate aktuelnosti i inoviraju svoje načine rada. Tržište obrazovnih usluga postaje sve glomaznije, pri čemu je rast posebno izražen u oblasti ekonomske i poslovno-menadžerske struke gde se pored državnih pojavljuje i velik broj privatnih visoko obrazovnih institucija koje su vremenom takone ispunile postavljene obaveze i akreditovalе svoje studijske planove i programe. Ukoliko prethodno pomenutom dodamo i činjenicu da neprekidno raste značaj uslužnog sektora, a da pri tom obrazovna usluga poseduje veoma specifičan karakter, možemo konstatovati da je upotreba instrumenata marketing miksa u visokim školama i fakultetima neophodna. Znatno više pažnje se mora posvetiti kvalitetu usluga, usavršavanju obrazovnog procesa, promovisanju institucija i drugim instrumentima marketing miksa jer se jedino tako može obezbediti konkurentna i stabilna pozicija na tržištu obrazovnih usluga. Upravo ovim radom ćemo ukazati da se pravilnom primenom marketing koncepta u institucijama visokog obrazovanja kao i adekvatnom konstitucijom instrumenata marketing miksa povećava kvalitet obrazovnih usluga i raste zadovoljstvo njihovih korisnika. Pored kratke analize sistema obrazovanja u našoj zemlji i isticanja, još uvek, problematičnih područja, u daljem toku rada ćemo se pretežno baviti detaljnim razmatranjem svakog pojedinog instrumenta marketing miksa uz primere njihovih uspešnih rešenja.

***Ključne reči:*** *sistem obrazovanja, visoko obrazovne institucije, obrazovna usluga, marketing miksa, instrumenti marketing miksa*

## **THE IMPORTANCE OF MARKETING MIX APPLICATION IN THE PROCESS OF MANAGE THE INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION**

*Biljana Lazić, Jasmina Markov*

*Higher scholl of professional business studies Novi Sad*

### **Abstract**

The higher education system in our country experience significant reforms in recent years that are caused primarily by applying the Bologna Declarations and having obligation to accredit institutions of higher education and their study plans and programs.

Some institutions are fulfilling mentioned obligations and they note that in the same time they have the chance to change the previous, often inefficient, method of work and organization as well as an appropriate opportunity to raise the quality of their own services. The urrentinstuation in the

education sector leads institutions to constantly follow the news and innovate their ways of work. Market of educational services is becoming increasingly bulkier, and the increase is particularly expressed in the field of economic and business-management professions, where next to governmental institutions, stand a large number of private higher educational institutions which during the time also has satisfied established obligations and accredited their study plans and programs. If we add on the before mentioned a circumstance that the importance of the service sector is constantly growing, while at the same educational services has a very unique character, we can conclude that the use of marketing mix in the high schools and universities is necessary.

Much more attention must be paid to the quality of services, improvement of the educational process, and promotion of institutions as well as the other instruments of marketing mix because all of that is the only way to secure a competitive and stable position in the market of educational services. Through this work we show that the proper implementation of the marketing concept in higher education institutions and the constitution of appropriate marketing mix increase the quality of education services as well as the satisfaction of users. In addition to a brief analysis of the education system in our country and emphasizing field which are still problematic, in further work we will mainly deal with the detailed examination of each marketing mix instrument with examples of their successful solutions.

**Keywords:** *system of education, institutions of higher education, educational service, marketing mix, marketing mix instruments*

## 1. UVOD

*“ Obrazovanje je osnova uspeha ”. (R. Kiosaki)*

Očekujemo da u budućnosti nastupe značajne promene u strukturi obrazovnog sistema naše zemlje i da se visoko obrazovnim ljudima pruži pravedniji tretman po okončanju školovanja. Srbija bi trebala da teži ka uspostavljanju takvog društvenog poretka u kom će u senci svakog uspešnog poduhvata stajati obrazovan, moralno i duhovno bogat čovek. U eri ekspanzije znanja, kao i različitih vrsta i stepena obrazovanja, visoko obrazovne institucije moraju primenjivati savremene i kvalitetne načine pružanja usluga kako bi zadovoljstvo svojih korisnika podigle na viši nivo od dosadašnjeg. Ukoliko profesionalno strukturiraju svoje studijske programe, kvalitetno realizuju nastavne aktivnosti, omogućue adekvatnu interakciju studenata i osoblja i stvore prijatnu radnu atmosferu, visoko obrazovne institucije će unaprediti sopstvenu uslugu i proizvoditi specijalizovane, mlade stručnjake koji će u budućnosti davati značajan doprinos privrednom rastu i razvoju naše zemlje. Pored navedenog, pomenute institucije moraju konstantno da prate dešavanja i inovacije na svetskom planu i sprovode nužne promene kako bi njihova uloga u razvoju ekonomije i unapređenju kulture naše zemlje došla do punog izražaja. Potrebno nam je obrazovanje koje ohrabruje pojedince i razvija kod njih odgovornost da poštuju i izgrađuju svoje kolektivno, kulturno i duhovno nasleđe, da budu tolerantni prema društvenim, političkim i verskim sistemima koji se razlikuju od njihovih.[6] Dostorašnji sistem visokog obrazovanja su karakterisale rigidne strukture studijskih programa, neprilagođena metodologija nastave i ocenjivanja, preobimno gradivo, nerealno opterećenje studenata i nepristupačnost nastavnika. Ukoliko tome dodamo i rezultate statističkih indikatora efikasnosti visokog obrazovanja u Srbiji, koji nam opisuju stiuaciju pre primene reformi primećujemo da je prethodni sistem studiranja davao obeshrabrujuće rezultate. Stopa odustajanja od studiranja je iznosila 45%, stopa završavanja studija 55%, a prosečno vreme studiranja je često bilo znatno duže od njegovog nominalnog trajanja i to uglavnom za sve studijske programe. Za dvogodišnje studije na nekadašnjim višim školama prosečnom studentu je trebalo 4,2 godine da bi ih završio, dok je za četvorogodišnje studije na fakultetima to vreme iznosilo čak 6,8

godina. Interesantan je i podatak koji govori da su studenti najčešće ponavljali drugu godinu studija pa je stopa ponavljanja iznosila 46%, zatim treću godinu sa stopom od 40% i prvu godinu sa 25%.[15] Nije bilo moguće da prosečan student u toku trajanja i po okončanju jedne studijske godine završi sve svoje obaveze i položi predviđene ispite, već je upravo tom prosečnom studentu trebalo bar 1,45 godina da bi u potpunosti završio jednu i upisao narednu godinu studija. Ukoliko navedenim činjenicama dodamo poražavajući podatak koji govori da u prethodnom sistemu visokog obrazovanja oko 40% studenata jedne generacije nikada nije privelo kraju svoje studiranje sasvim nam je jasno da su reforme visokog obrazovanja zaista bile neophodne. Bolonjski proces, odnosno savremeni uslovi rada zahtevaju ozbiljnije promišljanje drugačijih nastavnih sadržaja i metoda.[14] Uz očuvanje pravih vrednosti i pojedinih tradicionalno efikasnih načina rada, visoko obrazovne institucije bi trebale da teže inoviranju i oplemenjavanju obrazovnog procesa, unapređenju kvaliteta svojih usluga i podizanju nivoa profesionalnosti osoblja.

## **2. PRISUTNOST POTREBE ZA PRIMENOM MARKETINGA U VISOKOM OBRAZOVANJU**

*„Nije mudar onaj ko mnogo zna, već onaj ko zna ono što mu je potrebno.“ (Poljska izreka)*

Dosadašnji, neadekvatan način finansiranja institucija visokog obrazovanja koji je zagovarao dobijanje budžetskih sredstava na osnovu broja upisanih studenata i veličine same institucije, konstantno je zanemarivao kvalitet i efikasnost studiranja i u prvi plan isticao kvantitativni aspekt. Međutim, situacija se u ovoj oblasti znatno izmenila pojavom novih učesnika na tržištu visokog obrazovanja, odnosno privatnih obrazovnih institucija i razvojem oštrih konkurentskih odnosa. Potrebna finansijska sredstva se danas moraju „zaslužiti i zaraditi“ (od države, donatora ili studenata), a njihova upotreba verodostojno opravdati. Menja se ustaljeno pravilo da državne institucije visokog obrazovanja mogu opstati u trenutnim tržišnim uslovima zahvaljujući „dugogodišnjem ugledu“. Bez obzira na vlasničku strukturu kapitala, svaka institucija je direktno odgovorna za svoje postupke i više pažnje mora posvetiti unapređenju procesa usluživanja postojećih i pridobijanja novih klijenata. Krajnji korisnik sve više i više postaje polazna tačka u formulisanju kanala marketinga, što ukazuje na udaljavanje od orijentacije u čijoj je osnovi bio proizvođač.[9] Uzimajući u obzir specifičnosti u proizvodnji, isporuci i potrošnji obrazovne usluge, možemo primetiti da je ključni element obrazovnog procesa upravo direktna interakcija između studenata i nastavnog osoblja. Sve oštrija konkurentska borba na tržištu visokog obrazovanja ističe značaj primene uslužnog menadžmenta i uslužnog marketinga u sistemima upravljanja ovih institucija. Marketing u obrazovanju se najkraće rečeno definiše kao proces upravljanja odnosima između obrazovne institucije i njenih klijenata.[2] Veoma je značajno da marketing koncept bude prihvaćen i primenjivan od strane svih zaposlenih, jer jedino po ispunjenju tog uslova možemo očekivati i kvalitetnu realizaciju obrazovnog procesa kao i obostrano ostvarenje ciljeva studenata i same institucije. Marketing strategija je osnovni pristup koji će poslovna jedinica upotrebljavati da bi ostvarila svoje ciljeve, a čine je jasne odluke o ciljnim tržištima, marketing pozicioniranju i marketing miksu kao i o visini troškova marketinga.[8]

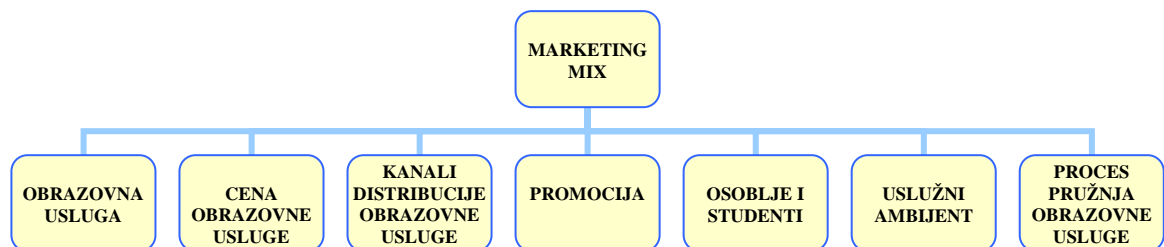
Vratimo se na početak i razmislimo još jednom o navedenoj izreci..... Zaključujemo da institucije visokog obrazovanja iz mora stečenih znanja i upravljačkih sposobnosti moraju izvući upravo one koje se u trenutnim okolnostima mogu najbolje primeniti i time doprineti ostvarenju željenih rezultata. U aktuelnom ekonomskom ambijentu visoko obrazovna institucija treba da „zna šta je to što joj je potrebno“ za unapređenje konkurentске pozicije na tržištu. Adekvatnim konstituisanjem i primenom marketing miksa u sopstvenom sistemu upravljanja, svaka institucija će unaprediti interakciju između studenata i osoblja, razviti odnose bazirane na međusobnom

poverenju i poštovanju, ispuniti očekivanja i obezbediti satisfakciju kako davaoca tako i korisnika obrazovne usluge.

### 3. MARKETING MIKS U SISTEMU UPRAVLJANJA INSTITUCIJOM VISOKOG OBRAZOVANJA

*„Oni koji uče, ali ne primenjuju svoju nauku slični su seljaku koji ore, a ne seje.“ (R. Tagore)*

Institucije visokog obrazovanja moraju sve svoje kapacitete prilagoditi potrebama i željama krajnjih korisnika kako bi ostale u konkurentskoj igri. Kada govorimo o krajnjim korisnicima ne mislimo samo na direktne korisnike odnosno studente već i na mnoge indirektne među kojima su roditelji, društvena zajednica, država, budući poslodavci i sl. Pored toga što mora da poseduje kvalitetne kadrovske i ostale resurse, obrazovna institucija mora poznavati i način na koji ih najbolje može angažovati kako bi ostvarila željene ciljeve i unapredila sopstvenu poziciju. Adekvatno primenjena upravljačka znanja i dobro poznavanje prirode obrazovne usluge doneće instituciji višestruke koristi. Prema marketinškom konceptu, koji definiše marketing kao filozofiju, kompanija treba da zasniva sve svoje aktivnosti na potrebama i željama potrošača u odabranim ciljnim tržištima.[5] Izuzetna neopipljivost obrazovne usluge i dominantna uloga nastavnog osoblja i studenata pri realizaciji obrazovnog procesa, ističu nužnost rekonstruisanja i proširenja klasičnog koncepta marketing miksa. Instrumenti marketing mixa su kontrolisane varijable, čijom optimalnom kombinacijom i adekvatnim struktuiranjem institucije visokog obrazovanja mogu povećati kvalitet svojih usluga, ispuniti očekivanja korisnika i obezbediti visok stepen njihove satisfakcije. U slučaju usluga, kvalitet se određuje upoređivanjem onoga što je korisnik očekivao od usluge i onoga što je zapravo doživeo.[12] U cilju postizanja jednakosti nivoa očekivanja i intenziteta doživljaja i samim tim povećanja kvaliteta visoko obrazovne usluge, u daljem toku rada ćemo posebnu pažnju posvetiti svakom od sedam instrumenata marketing miksa koji se pojavljuju u uslužnom sektoru.



Slika 1. Marketing miks u institucijama visokog obrazovanja

Nepohodnost istraživanja ove tematike proizilazi iz činjenice da je na tržištu visokog obrazovanja prisutan sve veći broj učesnika, međusobno suprotstavljenih konkurenata koji primenom marketinških aktivnosti teže ka zauzimanju leaderskih pozicija i osvajanju najvećeg dela ciljnog auditorijuma.

### 4. OBRAZOVNA USLUGA

*„Oni koji žele nešto da nauče nikada nisu besposleni.“ (Š. L. de Monteskje)*

Sve dok postoji potreba za učenjem i sticanjem novih znanja i sposobnosti od strane sadašnjih i potencijalnih studenata realizovaće se obrazovni proces i pružaće se najrazličitije obrazovne usluge. Profesionalne usluga su obično složenije i više su određene pravilima za razliku od neprofesionalnih usluga.[3] U samom procesu pružanja usluge stvara se i prenosi neopipljiva vrednost koja se po okončanju obrazovnog procesa manifestuje u fizičkom obliku kao dokaz o

završenom stepenu visokog obrazovanja i stečenom zvanju. Uzajamnim odnosom nastavnog osoblja i studenata vrši se prenos potrebnih informacija, stvara novo znanje koje do tada nije postojalo, a trenutni nivo znanja se obnavlja i nadograđuje. Prema Kotlerovoj definiciji usluga je svaka aktivnost ili korist koju jedan učesnik nudi drugom, a koja je suštinski neopipljiva, za rezultat nema vlasništvo nad nečim, može ali i ne mora biti vezana za neki fizički proizvod.[8] Posebno ćemo istaći ključne karakteristike usluge koja se pruža u sistemu visokog obrazovanja:

- 📖 Ova usluga je neopipljiva, poseduje nematerijalan karakter i obuhvata prenošenje definisanog nivoa znanja i obrazovanja od nastavnog osoblja ka studentima u toku dužeg vremenskog perioda.
- 📖 Obrazovna usluga je kvarljiva pa je ne možemo skladištiti niti stvarati zalihe, jer upravo u momentu njene proizvodnje mora uslediti istovremena potrošnja.
- 📖 Veoma je izražena heterogenost u pogledu kvaliteta ovih usluga jer je nemoguće održati potpuno identičan nivo kvaliteta u nekoliko institucija visokog obrazovanja koje se bave istim predmetom izučavanja. Ukoliko napomenemo da se nastava često realizuje od strane više profesora i da se ona iz godine u godinu ponavlja, tada zaključujemo da se ne može obezbediti identičan nivo kvaliteta čak ni u okvirima jedne visoko obrazovne institucije.
- 📖 Pri realizaciji obrazovnog procesa obavezno je učešće obe strane usled simultanosti i neodvojivosti procesa proizvodnje i potrošnje. U prostojama same institucije se vrši prenos definisanog nivoa znanja od nastavnika ka studentima odnosno „proizvodnja obrazovne usluge“. Studenti na taj način obnavljaju i proširuju ukupan sistem sopstvenog obrazovanja što se manifestuje kao „potrošnja obrazovne usluge“.
- 📖 Bez obzira na činjenicu da student plaća predviđenu cenu obrazovne usluge u vidu školarine on ne može steći vlasništvo nad kapacitetima obrazovne institucije već samo ima pravo na dobijanje unapred definisanog i poznatog paketa usluga.

Ukoliko je obrazovna usluga adekvatno pružena, studenti stiču predviđene kompetencije iz izučavane oblasti i postaju sposobni za savladavanje narednih nivoa studija ili primenu stečenog znanja u praktičnim situacijama. Kvalitet obrazovne usluge može da bude osnovno oružje u konkurentskoj borbi koje će vremenom obezbediti bolju pozicioniranost same obrazovne institucije i njene uslužne ponude.

## 5. CENA OBRAZOVNE USLUGE

*„Većinu novca štedim ulažući ga u vrlo sigurne investicije“.(L. Ajakoka)*

U sadašnjim, veoma teškim finansijskim uslovima, oko visina cena obrazovnih usluga različitog nivoa postoji dosta polemika i veoma suprotstavljenih mišljenja. Uvek treba imati na umu da je možda jedina sigurna investicija upravo obrazovanje. Ulažući u sopstveno obrazovanje, oplemenjujemo svoju ličnost, stičemo nova znanja i sposobnosti, povećavamo mogućnosti dobijanja posla ili pokretanja sopstvenog biznisa u budućnosti. Nikako ne smemo na ovaj oblik investiranja gledati kao na uzaludno utrošen novac ili izgublenu dobit, jer će sigurno vreme pokazati da smo obrazovanjem ipak dobili višestruke koristi. Formiranjem odgovarajućeg nivoa cena svojih usluga institucije visokog obrazovanja pre svega žele da obezbede nesmetanu i kvalitetnu realizaciju nastavnih i nenastavnih aktivnosti ali i da steknu željeni nivo prihoda. U

svojoj ekonomskoj ulozi cena određuje prihode i utiče na dobit. Poznavanje stvarnih troškova svake pružene usluge bitno je za ispitivanje odluka o cenama.[1] Daskorašnji sistem visokog obrazovanja velikom broju studenata nije pružao razloge za zabrinutost u vezi visine i načina plaćanja troškova obrazovanja, jer se njihovo školovanje potpuno ili delimično finansiralo iz republičkog budžeta naše zemlje. O tome svedoči podatak UNESCO-a iz 1991. godine koji govori da je upravo iz pomenutog razloga 86-90% učenika i studenata na svim nivoima formalnog obrazovanja pohađalo javne, državne obrazovne institucije, u tadašnjim socijalističkim zemljama čak svih 100%.[13] Ukoliko tome dodamo i veoma tešku finansijsku situaciju u Srbiji i ostalim zemljama u razvoju, jasno nam je zašto cena obrazovne usluge nije tretirana kao značajan instrument marketing mixa. Učestala prisutnost privatnih obrazovnih ustanova koje podstiču konkurenciju, kao i značajno smanjenje budžetskih sredstava za finansiranje visokog obrazovanja, uslovile su da određivanje visine i načina formiranja cena obrazovnih usluga postanu prioriteta. Institucije visokog obrazovanja moraju uzeti u obzir sve troškove koji nastaju tokom realizacije obrazovnog procesa. Potrošačka tražnja, kao i uticaj konkurencije takođe predstavljaju značajne i neizostavne varijable u procesu formiranja cena usluga visokog obrazovanja. Država se sve manje meša u cenovnu politiku obrazovnih institucija koje se danas orijentišu na visoku i stabilnu cenu, kvalitetnu uslugu, atraktivnu uslužnu ponudu, ciljane „ekonomske“ grupe potrošača i ona tržišta na kojima je prisutna neelastična tražnja ove vrste usluga. U svetu je opisana privilegija često rezervisana za koledže i univerzitete koji imaju veoma dugu tradiciju i uživaju ogrmno poštovanje i uvažavanje.

## **6. KANALI DISTRIBUCIJE OBRAZOVNE USLUGE**

*„Biti iz dana u dan svestan praznina koje treba popuniti i biti sposoban da se iz meseca u mesec sačuva ono što je naučeno, to znači voleti učenje.“ (Konfučije)*

Preduslov kvalitetnom prenosu znanja, dugotrajnom pamćenju i efikasnom korišćenju naučenog sadržaja je upravo izbor adekvatnog kanala distribucije obrazovne usluge. Ukoliko bi prihvatili konstataciju da je osnovna svrha kanala distribucije prenos robe od proizvođača do potrošača na vreme, u mesto i u formi pogodnoj za upotrebu [11] i pokušali istu da primenimo na usluge, primetili bi da to nije u potpunosti moguće. Moramo uzeti u obzir da proizvodnja, distribucija i potrošnja obrazovne usluge čine jedinstven proces pri čijoj realizaciji je neophdno da studenti u zakazano vreme, lično dođu u visoko-obrazovnu ustanovu kako bi pružanje unificirane usluge većem broju korisnika moglo da se realizuje. U pomenutim okolnostima mogućnost izbora ili pojedinačnog prilagođavanja kanala distribucije praktično da ne postoji. Proces pružanja obrazovne usluge se uspešno može realizovati jedino uz primenu direktnog kanala distribucije i prethodnu koncentraciju studenata na jednom mestu koje ispunjava sve propisane uslove. Kao konačan produkt pomenutog procesa dobijamo efikasno uspostavljenu interakcije između učesnika obrazovnog procesa i povratnu informaciju od studenata o obimu naučenog gradiva i stepenu njegovog razumevanja. Primenom direktnih kanala distribucije, pruža se mogućnost kontinuirane kontrole kvaliteta obrazovnog procesa kao i prilagođavanja same usluge konkretnim obrazovnim uslovima i trenutnoj edukativnoj strukturi studenata. Poslednjih godina, pojedine institucije visokog obrazovanja koje raspolažu naprednim tehničkim i kadrovskim potencijalima, primenjuju sistem „učenje na daljinu“ i time ispunjavaju zahtev da se obrazovna usluga proizvodi tamo gde je to najpogodnije i koristi od strane onog kome je najpotrebnija. Kada govorimo o kanalima distribucije neizbežno moramo pomenuti i lokaciju obrazovne institucije koja veoma često ima značajan uticaj na korisnički izbor. Pružanje dodatnih usluga na jednoj lokaciji odličan je način da se zadovolje i zadrže korisnici koji trebaju i žele sve više i više usluga.[3] Institucija visokog obrazovanja mora odabrati lokaciju koja je dostupna i interesantna ciljnoj grupi korisnika, zatim uzeti u obzir sopstvene troškove izgradnje i održavanja, kao i blizinu ostalih ustanova koje pružaju dodatne

sadržaje neophodne studentima. Gledano sa aspekta državnih ustanova visokog obrazovanja, ne može se uvek govoriti o atraktivnosti postojeće lokacije koja je najčešće dodeljena, a ne samostalno odabrana.

## 7. PROMOCIJA INSTITUCIJE VISOKOG OBRAZOVANJA I NJENE USLUŽNE PONUDE

*„Znanje je moć, a ne samo gradivo za raspravljanje ili ukras: ono nije nikakvo mišljenje koje treba da se ima, nego posao koji treba da se vrši.“ (F. Bejkon)*

Institucije visokog obrazovanja mogu primenjivati različita komunikaciona sredstva u cilju diferenciranja sopstvene ponude, isticanja kvaliteta obrazovne usluge i izgradnje pozitivnog imidža i reputacije. Cilj tržišne komunikacije je da pomogne pomeranja potrošača od stanja nepoznavanja prema poziciji odluke i akcije kupovine.[10] Da bi se potencijalni pretvorio u trajnog korisnika usluga, promocija ponekad igra i odlučujuću ulogu. Pojedine institucije visokog obrazovanja se oslanjaju na svoju dugogodišnju tradiciju i epitet državne ustanove, međutim u trenutnim izuzetno oštrim konkurentskim uslovima to nije dovoljno, čak je i premalo. Visoko obrazovna institucija koja je na vreme uočila pomenute okolnosti i shvatila da sopstveni kvalitet može istaći jedino agresivnom ali kvalitetnom promocijom je Visoka poslovna škola strukovnih studija iz Novog Sada. Ona u svojoj promotivnoj kampanji koristi reči velikog filozofa i zagovornika naučne revolucije Francisa Bacona. Slogan „Znanje je moć“ krasi njene promotivne plakate i na najbolji način ističe važnost obrazovanja i kontinuiranog sticanja novih znanja.



Slika 2. Promotivni plakati Visoke poslovne škole strukovnih studija iz Novog Sada [16]

Interesantna akcija koju Škola godinama sprovodi radi unapređenja sopstvene prodaje i podsticanja potencijalnih kandidata na upis jeste „Dan otvorenih vrata“. Ova manifestacija se rganizuje nekoliko puta u toku četvoromesečnog perioda, a pre momenta apliciranja za upis na neki od studijskih programa i pre samog polaganja prijemnog ispita. Zainteresovani kandidati, idividualno ili u organizovanim grupama, dolaze u školu i stupaju u direktan kontakt sa budućim profesorima i asistentima, saznaju sve informacije koje ih zanimaju, obilaze prostorije Škole i upoznaju se sa budućim kolegama. U ovom slučaju, osoblje koje kontaktira sa potencijalnim kandidatima svojom fizičkom pojavom, adekvatnim ponašanjem i kvalitetom informacija koje pruža igra veoma značajnu, možda čak i presudnu ulogu u procesu privlačenja budućih studenata. Neophodno je pomenuti da u okviru svoje promotivne kampanje Visoka poslovna škola strukovnih studija praktikuje i redovno, godišnje učešće na Sajmu obrazovanja u Novom Sadu gde se uvek istakne kreativno uređenim sajamskim prostorom, sopstvenim kvalitetom i stručnim promoterima. Povremeno koristi i različita efektivna sredstva ekonomske propagande kao što su učešće u tematskim, tv ili radio emisijama, objavljivanje pozitivnih novinskih članaka, deljenje prospekata,



brošura, letaka i sl. Koncipiranjem kvalitetne ekonomsko propagandne poruke Škola na pravi način informiše potencijalne i ohrabruje trenutne studente. Primećujemo na gore prezentovanim promotivnim plakatima da se u zaglavljima nalazi prepoznatljiv simbol Škole „ptica raširenih krila“, koju takođe možemo zapaziti i na svim udžbenicima i stručnim časopisima koje izdaje Škola, na poslovnoj dokumentaciji i različitim obrascima, kao i na svim propagandnim materijalima.



Slika 3. Simbol Visoke poslovne škole strukovnih studija iz Novog Sada [16]

Ovaj simbol asocira na širinu znanja koje se u Školi stiče kao i na raznovrsnost studijskih programa i predmeta. Stečeno znanje studentima pruža različite mogućnosti daljeg nastavka školovanja, usavršavanja, radnog angažovanja ili pokretanja sopstvenog biznisa.

Kada govorimo o promociji kao instrumentu marketing mixa ne možemo izostaviti public relations aktivnosti koje predstavljaju smišljeno, planirano i stalno nastojanje da se uspostavi i održi međusobno razumevanje između organizacije i njenog okruženja.[4] Na ovaj način se obraćamo veoma širokom auditorijumu s ciljem izgradnje pozitivnog stava i mišljenja o samoj instituciji i njenim uslugama. Veoma je bitno da svaka visoko obrazovna institucija formuliše optimalan komunikacioni mix i da poruke koje upućuje javnosti potkrepljuje relevantnim i istinitim podacima. Obmanjivanjem ciljnog auditorijuma često se postiže kontra efekat u odnosu na željeni i ostvaruje gubitak a ne očekivana korist.

## 8. STUDENTI I OSOBLJE

*„Mnogo znati mora onaj koji druge treba da podučava da s malo znanja budu mudriji.“ (I. Kant)*

Pružanje obrazovne usluge u sistemu visokog obrazovanja je veoma kompleksan i dugotrajan proces koji zahteva uspostavljanje interakcije između više povezanih učesnika u želji za postizanjem kvalitetnog krajnjeg efekta. U pomenutom procesu ključnu ulogu igraju nastavno osoblje sa jedne i studenti sa druge strane, koji stupaju u direktnu međusobnu interakciju. Odabirom stručnog, prijatnog i srdačnog nastavnog osoblja kao i njihovim konstantnim moralnim i materijalnim motivisanjem, visoko obrazovna institucija obezbeđuje kvalitetnu uslugu svojim studentima i konstantan porast njihovog znanja i opšteg zadovoljstva. Cilj je da se nastavnici profesionalno usavrše funkcionalnim znanjima i veštinama koje će im pomoći da aktivno i kreativno učestvuju u daljem razvoju stručnog obrazovanja i sopstvenom profesionalnom razvoju.[6] Gledano iz drugog ugla, bez prisustva studenata, kao krajnjih korisnika obrazovne usluge i saučesnika u obrazovnom procesu, obostrano značajni ciljevi se ne mogu ostvariti niti se može postići odgovarajući stepen visokog obrazovanja. Veoma je bitno da studenti poseduju zadovoljavajući nivo opšteg znanja, redovno i pažljivo prate nastavu i aktiviraju se pri razmatranju konkretnih problemskih situacija predlažući različite mogućnosti njihovog praktičnog rešavanja. Sposobnost individualnog učenja spada među ključne kompetencije koje student mora da ostvari u toku savladavanja programa, jer one predstavljaju osnovu njegovog budućeg profesionalnog razvoja.[14]

U trenutnim okolnostima koje valdaju na tržištu visokog obrazovanja, neophodno je prevazići zastareli i neadekvatan sistem odnosa koji se manifestuje kroz nadmoć profesora u odnosu na studente i zameniti ga odnosima međusobnog poštovanja i uvažavanja. Pošto govorimo o pružanju kompletne obrazovne usluge, neizostavno moramo naglasiti učešće nenastavnog osoblja u ovom procesu. Akcenat treba staviti na osobe koje ostvaruju prvi kontakt, kao i na one koje veoma često komuniciraju sa studentima. U mnogim institucijama visokog obrazovanja često se javlja problem neadekvatnog i neefikasnog rada studentskih i ostalih administrativnih službi, što svakako ostavlja veoma loš utisak na studente i ostale korisnike, a prvenstveno narušava ugled same institucije. U cilju rešavanja prethodno pomenutih problema često je od presudne važnosti da rukovodilac obrazovne institucije ima viziju „svoje škole“ i da svoja ubeđenja efikasno prenosi na osoblje.[7] Ukoliko se tome doda i kvalitetna saradnja zasnovana na međusobnim odnosima poverenja i poštenja kao i zajednička težnja ka ostvarivanju jedinstvenih ciljeva tada je uspeh u radu svake institucije visokog obrazovanja zagaranovan.

## **9. USLUŽNI AMBIJENT U INSTITUCIJAMA VISOKOG OBRAZOVANJA**

*„Obrazovanje treba da počne od sebe samoga.“ (L. Foerbah)*

Institucija visokog obrazovanja koja ima za cilj privlačenje maksimalno mogućeg broja budućih studenata i pružanje adekvatnih uslova školovanja mora voditi računa o unutrašnjem i spoljašnjem izgledu svoje zgrade kao i o nivou opremljenosti savremenim tehničkim sredstvima. U našoj zemlji se uvek zanemarivala unutrašnja i spoljašnja manifestacija visoko obrazovne institucije, što je često pravdano skromnim materijalnim mogućnostima, dodeljenim i pretežno starim objektima kao i nemogućnošću dobijanja potrebnih dozvola za njihovo renoviranje ili eventualno proširenje. Gledano iz drugog ugla, sigurno da postoje i mnoge aktivnosti čija realizacija ne iziskuje prevelike sume novca, a kojima se trenutni obrazovni ambijent može značajno unaprediti. Inovativnost, kreativnost i prihvatanje novih ideja se u ovom slučaju moraju uvažavati. Privatne institucije visokog obrazovanja raspolažu objektima koji su novo-izgrađeni, skromni po veličini, veoma smisljeno i prijatno uređeni, a pri tom i samostalno odlučuju o rekonstrukcijama svojih objekata pa samim tim predstavljaju ozbiljne tržišne konkurente. Svakako da obrazovni ambijent nije presudan niti najbitniji instrument marketing mixa, ali se nikako ne sme zanemariti. Spoljna manifestacija institucije lako može impresionirati, zaintrigirati i privući potencijalne studente, ali je individualno gledano nedovoljna u njihovom daljem zadržavanju. Potrebno je sa spoljnim izgledom uskladiti i unutrašnjost pa sam objekat opremiti odgovarajućim nameštajem, tehnološkim sredstvima i ostalim propratnim elementima koji su neophodni za nesmetanu realizaciju nastavnih i vannastavnih aktivnosti. Posebnu pažnju pri uređenju objekta treba posvetiti kreativnoj upotrebi boja, adekvatnom osvetljenju, dekoraciji, proporcionalnosti, ritmičnosti i simetriji kako bi se stvorila prijatna, topla i podsticajna radna atmosfera.

## **10. PROCES PRUŽANJA OBRAZOVNE USLUGE**

*„Niko nije postao slučajno pametan, jer je znanje sticao trudom i radom.“ (L. E. Seneka)*

Poznati rimski književnik i filozof je veoma davno konstatovao da je proces sticanja znanja dugotrajan i mukotrpan. Počinje rođenjem i praktično traje ceo život, a visoko obrazovanje predstavlja samo jedan segment tog procesa. Pružanje visoko obrazovne usluge se realizuje u definisanom vremenskom periodu od tri, četiri ili više godina i završava se dobijanjem materijalnog dokaza o završenom stepenu studija i stečenom zvanju. Tokom trajanja pomenutog procesa pored nastavnih, bitno je kvalitetno realizovati i sve ostale propratne aktivnosti u cilju ostvarivanja

vodećih ciljeva, postizanja obostranih koristi i obezbeđenja satisfakcije studenata i nastavnog osoblja. Politika koju sprovodi institucija visokog obrazovanja, procedure koje poštuje pri realizaciji definisanih zadataka kao i unapred definisani tokovi nastavnih i nenastavnih aktivnosti su sastavni delovi sveobuhvatnog procesa pružanja obrazovne usluge. U slučaju kada je sam obrazovni proces kvalitetno i kreativno koncipiran, kada se fleksibilno i stručno realizuje i pri tom učesnici koji su povezani u međusobnoj interakciji teže ostvarivanju zajedničkih ciljeva, njegovo uspešno okončanje i postizanje obostrane satisfakcije ne može izostati.

## 11. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

*„Bolje je što ne znati, nego naopako i zlo znati.“ (D. Obradović)*

U dinamičnom okruženju značajnih naučno-tehnoloških dostignuća, sve više se ističe potreba za izmenom obrazovne i profesionalne strukture stanovništva. Neophodni su specijalisti različitih profila koji će svojom stručnošću i požrtvovanošću doprineti ekonomskom, kulturnom i opštedruštvenom napretku zemlje, tako da će uloga visokog obrazovanja u budućnosti biti veoma izražena. Institucije visokog obrazovanja posebnu pažnju moraju posvetiti unapređenju procesa pružanja sopstvenih usluga. Usled izrazite interakcije između učesnika obrazovnog procesa i konstantnog prisustva korisnika obrazovnih usluga, odnosno studenata, u objektima same institucije, neophodno je poboljšati i modernizovati realizaciju obrazovnog procesa kao i prihvatiti pozitivna iskustva razvijenih zemalja u ovoj oblasti. Primena marketing koncepta u visokom obrazovanju u budućnosti će obezbediti višestruko korisne efekte. Veoma je bitno adekvatno koncipirati marketing instrumente i objediniti ih u miks koji će postati osnovni faktor konkurentnosti i prepoznatljivosti institucije visokog obrazovanja. Unapređenjem procesa pružanja obrazovne usluge i poboljšanjem sopstvenih uslova poslovanja, pomenute institucije će privući zadovoljavajući broj studenata kojima će pružiti kvalitetno i sadržajno znanje. Produkcovanjem mladih, kompetentnih i kvalifikovanih stručnjaka, visoko obrazovne institucije indirektno pružaju i značajan doprinos rastu i razvoju naše zemlje kao i njenom približavanju evropskim i svetskim integracijama. Međutim, posmatrajući trenutnu situaciju u Srbiji možemo konstatovati da novi Zakon o visokom obrazovanju dosta slobode ostavlja samim institucijama koje lako mogu nastaviti sa dosadašnjim samoupravnim funkcionisanjem, pa u tom slučaju ne možemo očekivati ostvarenje željenih rezultata niti značajnija poboljšanja u sistemu visokog obrazovanja. Pošto se umanjio stepen kolektivnog odlučivanja, neutrališe presudna uloga Nastavno-naučnih veća, povećala pojedinačna odgovornost rukovodećih organa i angažuju neutralne komisije pri zapošljavanju nastavnog osoblja, stvaraju se mogućnosti za unapređenje sistema visokog obrazovanja i reformisanje visoko obrazovnih institucija koje ujedno postaju sposobne da pruže značajan doprinos privrednom rastu i razvoju naše zemlje.

## LITERATURA

1. Ayers J. B., Administrative Radiology: Leassons from industry for healthcare, Vol.6(7), (1987.), p.53
2. Davies B., Ellison L., Marketing – The Secondary School, Longman Group, Harlow, Essex, 1991., p. 1
3. Dibb S., Simkin L., Pride W., Ferrell O. C., Marketing – europsko izdanje, Mate, Zagreb, 1995., p. 695 - 703.
4. Đurić M., Public relations, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 1995., p. 15
5. Grönroos C., European Journal of Marketing : Deffining marketing-a market oriented approach, Vol.23, №1, (1989.), p.52
6. Karaviđić S., Menadžment obrazovanja – socioekonomski aspekti razvoja i modeli finansiranja obrazovanja, Institut za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2006., p. 79 - 291

7. Kolmen M., Časopis Direktor škole: Rukovođenje u obrazovanju, 1/96, (1996.), p. 18-19
8. Kotler P., Upravljanje marketingom – knjiga 1, Informator, Zagreb, 1988., p. 112-295
9. Lancaster G., Massingham L., Menadžment u marketingu, PS Grmeč, Beograd, 1997., p.37
10. Ljubojević Č., Marketing usluga, Stylos DOO, Novi Sad, 2002., p. 300 – 311
11. Milisavljević M., Marketing – trinaesto izdanje, Savremena administracija, Beograd, 1993., p. 338
12. Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L., Journal of retailing: SERVQUAL-A multiple item-scale for measuring consumer perceptions of service quality, Vol.64, (1998.), p.12 - 40
13. Savićević D., Zbornik radova br.4: Privatno i javno obrazovanje u svetu i Jugoslaviji, Institut za preduzetništvo Univerziteta „Braća Karić“, Beograd, 1997., p. 24
14. Turajlić S., XI skup Trendovi razvoja: Šta donosi novi zakon o visokom obrazovanju (Strukovne studije – utešna nagrada ili novi kvalitet. Studijski program – zbir predmeta ili osmišljena celina), 07.-10.03., Kopaonik, Republika Srbija, 2005., p. 47 – 51
15. <http://www.cep.edu.rs>
16. <http://www.vps.nc.ac.rs>

## STRATEŠKO PLANIRANJE I UPRAVLJANJE PORTFOLIOM PROJEKATA

*Biljana Madić<sup>1</sup>, Ivan Mihajlović<sup>2</sup>, Aca Jovanović<sup>2,3</sup>*  
*1-Institut za rudarstvo i metalurgiju Bor, 2- Tehnički Fakultet Bor*  
*3- Globex Group Smederevo*

### Izvod

Upravljanje portfoliom projekata podrazumeva implementiranje posebnog procesa koji bazira na specifičnom i složenom modelu. Model upravljanja portfoliom projekata podrazumeva skup komponenti među kojima je bazična strateško planiranje. Ova činjenica ukazuje na značajan aspekt odnosa strateškog planiranja i upravljanja portfoliom projekata. Ali to nije jedini aspekt njihovog odnosa.

Odnos strateškog planiranja i upravljanja portfoliom projekata je složen i u najmanju ruku dvojak: strateško planiranje je deo modela i procesa upravljanja portfoliom projekata a upravljanje portfoliom projekata je segment strateškog planiranja i njegov svojevrsni nastavak.

Upravo pomenuta dva aspekta odnosa strateškog planiranja i upravljanja portfoliom projekata ukratko su predstavljena u prvom i drugom delu ovog rada. U zaključnom delu rada istaknut je značaj sagledavanja ove međuzavisnosti za realizaciju strateških ciljeva organizacije.

**Ključne reči:** *Strateško planiranje, upravljanje portfoliom projekata, međuzavisnost, značaj*

## STRATEGIC PLANING AND PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT

### Abstract

Project portfolio management implies implementation of a special process based on a specific and complex model. Project portfolio management model imply a set of components among which strategic planning is the basic one. The fact indicates important aspect of strategic planning and project portfolio management relation. But it is not the only aspect of the relationship.

Strategic planning and project portfolio management relationship is complex, and at least is dual: strategic planning is a part of project portfolio management and project portfolio management is a segment of strategic planning and a kind of its extension.

The mentioned aspects of strategic planning and project portfolio management relation are in short presented in the first and second part of the paper. Concluding part signifies importance of the interrelation consideration by any organization for its strategic goals achievement.

**Keywords:** *Strategic planning, project portfolio management, interrelation, importance*

### 1. UVOD

Upravljanje portfoliom projekata (Project Portfolio Management – PPfM) je koncept upravljanja projektima koji se razlikuje od Upravljanja projektom (Project Management-PM) i Upravljanja programom (Program Management – PrM). Dok su PM i PrM usmereni ka dobroj realizaciji projekata dotle je PPfM usmeren ka realizaciji dobrih projekata. U fokusu PPfM je realizacija pravih projekata u pravo vreme na bazi dobre selekcije i vođenja celine projekata kao

investicionog portfolia. PPfM kao takav bazira na, od PM i PrM, potpuno različitim tehnikama i metodama [1].

PPfM koncept pretpostavlja postojanje specifičnog modela i sprovođenju posebnog procesa. PPfM model predstavlja skup komponenti koje su kao takve pretpostavka uvođenja i sprovođenja PPfM procesa. Komponente ovog modela su segmenti ili moduli funkcionisanja organizacije koji se odnose pre svega na strateško planiranje, upravljanje pojedinačnim projektima, organizaciju, informatičku podršku kao i na kadrove i poslovnu kulturu [2].

Strateško planiranje kao komponenta PPfM modela podrazumeva jasno i precizno definisnu strategiju organizacije na bazi raspoloživih resursa. Kao takvo ono je polazište kod izbora taktike za ostvarenja ciljeva organizacije. Bilo kakva konfuzija ili nepreciznost na ovom planu neminovno dovodi organizaciju u situaciju u kojoj se lako mogu kao taktička sredstva izabrati za realizaciju i oni projekti koji ne služe na pravi način ukupnom uspehu organizacije. Suštinska veza projekata i strategije je bitna pretpostavka uspešnosti svake organizacije. Sa druge strane PPfM predstavlja segment strateškog planiranja i njegov svojevrsni nastavak. Implementacijom i sprovođenjem PPM procesa, izborom i realizacijom pravih projekata u pravo vreme realizuju se u krajnjoj instanci strateški ciljevi organizacije.

## 2. STRATEŠKO PLANIRANJE - DEO PPfM MODELA I PROCESA

Slika 1. prikazuje uprošćenu šemu PPfM modela čija je bazna komponenta strateško planiranje.



Slika 1. Uprošćena šema PPfM modela sa naglašenom baznom komponentom

Stepen razvijenosti, zrelosti ili kompetentnosti ovako definisanog PPM modela koji bazira na strateškom planiranju varira od organizacije do organizacije a takođe i tokom vremena u istoj organizaciji. Zavisno od stepena uspostavljenosti i zrelosti pojedinih komponenti u različitim organizacijama je PPfM model razvijen na poseban način. Stepenn razvijenosti PPfM modela mogao bi se na neki način izmeriti skalom za merenje razvijenosti pojedinih komponenti. Isprekidane linije u mreži na Slici 1. u ovom kontekstu prikazuju realativno idealne slučajeve ravnomerne razvijenosti svih komponenti na nivoima ukupne razvijenosti modela od 25, 50, i 75 % sukcesivno. Puna ivična linija u tom slučaju predstavlja idealan slučaj potpune, 100%-tne razvijenosti svih komponenti ponaosob i modela kao celine.

U ovom kontekstu merenja zrelosti PPfM modela, a prema prikazanom primeru na Slici 1, jasno je da koliko god da su neke druge komponente nerazvijene ili nedovoljno zrele strateško planiranje jednostavno mora da bude maksimalno razvijeno kao osnova i preduslov minimalne zrelosti PPfM modela neophodnog za pokretanje i odvijanje PPfM procesa.

Starteško planiranje kao komponenta PPM modela je značajno u smislu postavljanja fundamenta, okvira i ciljeva projektnih aktivnosti organizacije. Precizno i jasno definisanje vizije, misije i strategije organizacije je preduslov dobrih taktičkih poteza. Nikakva taktika ne može nadomestiti nejasnu strategiju. Ovo je prepoznato kao činjenica još u starom veku iz kog potiče sledeće reči čuvenog kneskog vojnog stratega : »Strategija bez taktike je najsporiji put do pobeđe. Taktika bez strategije je samo haos pre poraza.« [3].

Nelogično je da ijedna organizacija obavlja svoje aktivnosti bez unapred osmišljenih ciljeva. Svakako nema nikakve svrhe »trčati ako si na pogrešnom putu«. Logičan sled stvari je prvo cilj a zatim pravac. Pre no što pristupi selekciji projekata organizacija mora da zna gde želi da ide. Ne može, kao Alisa u zemlji čuda u poznatoj priči za decu [4], da traži put a da joj je pri tom nejasno ili nebitno kuda ide. Put i pravac pre svega zavise od cilja. Tako organizacija mora pre svega da postavi sebi jasan cilj pre početka PPfM procesa. Postavljanje cilja je međutim i prva prepreka na koju se nailazi prilikom implementacije PPfM. Ako organizacija nema postavljen cilj ne treba da započinje PPfM proces već da prvo resi taj problem [1].

Međutim uprkos logici koja je, kako je prethodno navedeno, prisutna čak i u dečjoj literaturi neretko su u praksi ciljevi organizacije nedovoljno precizirani i čak nedefinisani. Ako se ti ciljevi samo podrazumevaju ili postoje u svesti menadžmenta i zaposlenih to svakako nije dovoljno da se nazove svesno odabranom strtegijom. Znači ono čemu organizacija makar i nesvesno teži treba artikulirati i ozvaničiti kroz dokument o strateškom planu kako bi se na osnovu njega osmislila i adekvatna taktika i precizirale konkretne aktivnosti i zadaci. Ako su elementi strategije jednom jasno i precizno definisani oni mogu vremenom potpuno ili delimično izgubiti smisao u svetlu stalnih promena okruženja i same organizacije. Zato je neophodno povremeno predefinisanje starteških opredeljenja organizacije a sa tim i promena taktičkih sredstava za njihovo ostvarivanje odnosno promena sastava projektnog portfolia. Čak i kada postoji jasan i precizan strateški plan organizacije usklađen sa stanjem okruženja i organizacije i tada treba stalno i redovno vršiti njihovo praćenje i detaljno preispitivanje. Tek preispitani i potvrđeni strateški ciljevi mogu postati i ostati deo strategije i kao takvi poslužiti kao osnova postavljanja dobre taktike jedne organizacije i njene buduće uspešnosti [5].

### **3. PPfM - SEGMENT I NASTAVAK STARTEŠKOG PLANIRANJA**

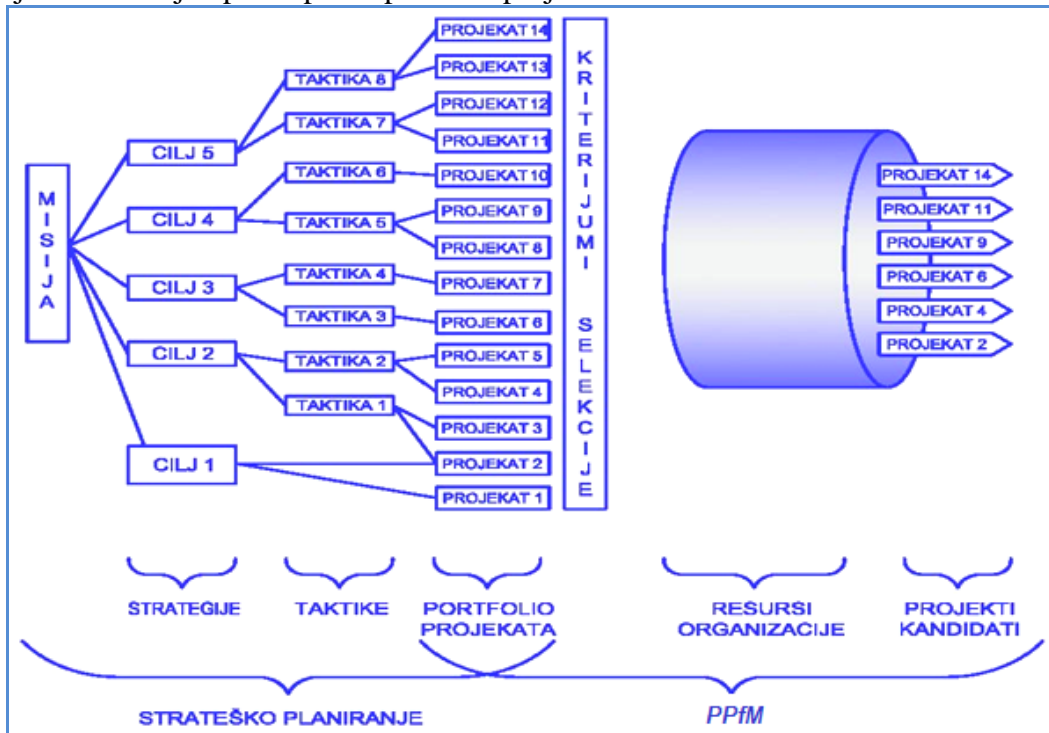
Brojne definicije strategije najčešće ističu kao najznačajnije sledeće elemente i aspekte:

- Misija u smislu sagledavanja željenih konačnih autputa organizacije u budućnosti
- Set merljivih strateških, globalnih ciljeva organizacije koji su u službi usvojene misije
- Globalni pregled sredstava i resursa raspoloživih za ostvarenje strateških ciljeva
- Poseban plan korišćenja resursa odnosno taktika za ostvarenje strateških ciljeva

PPfM se u ovom kontekstu može smatrati delom strateškog planiranja kao osnova tog posebnog plana upotrebe sredstava i resursa organizacije za postizanje postavljenih strateških ciljeva. Šta više, PPfM se ovde javlja kao surogat strateškog planiranja ili njegova nadgradnja u sledećem smislu: ako organizacija nema strateški plan uvođenjem PPM procesa ona ga automatski uspostavlja; ako organizacija ima strategiju, uvođenje PPM i njegova integracija predstavlja prirodnu naddgradnju te strategije. »Izričita strigost i doslednost su uslov efikasne realizacije postavljene strategije organizacije. Da bi se premostio jaz između strategije i realizacije njenih

ciljeva treba koristiti PPM kao proces, projekte kao sredstva a upravljanje projektima kao disciplinu [6].

Odnos strateškog planiranja i PPfMa u praksi konkretne organizacije je vrlo složen. Većina organizacija kao osnovna sredstva svoje taktike koriste projekte. Znači projekti moraju da budu povezani sa strategijom. Delovi projektng portfolia, pojedinačni projekti, programi ili grupe projekata, treba još kod selekcije, a kasnije i kod realizacije, jasno i čvrsto vezati za pojedine taktike a preko njih i za strateške ciljeve ili direktno za strategiju i misiju organizacije [6]. Na Slici 2. se vidi veza projekata sa strategijom i PPfM kao deo strateškog planiranja. Njihovo preplitanje i preklapanje se ostvaruje upravo preko portfolia projekata.



Slika 2. Strategija i PPfM / 1

O suštinskoj vezi strateškog planiranja i PPfMa govori i Slika 3. Prikazana piramidalna struktura planskih i upravljačkih aktivnosti organizacije bazira na resursima organizacije a vrh piramide predstavlja vizija organizacije. PPfM planiranje i upravljanje je predstavljeno kao jedna od centralnih aktivnosti u tesnoj vezi sa upravljanjem projektima , operativnim upravljanjem i naravno strateškim planiranjem i upravljanjem [7].





Slika 3. Strategija i PPfM / 2

Prema prethodnim slikama jasno je da su resursi organizacije baza koja određuje izbor strategije. Strategija i ciljevi baziraju na raspoloživim resursima. U tom kontekstu bez dobrog upravljanja resursima nema dobre osnove za strateško planiranje. Resursi su okvir svih aktivnosti usmerenih ka ostvarenju strateških ciljeva. Upravljanje resursima podrazumeva sve aktivnosti planiranja, nabavke, alokacije, angažovanja i praćenja raspoloživih resursa organizacije kao što su ljudi, znanje, vreme, tehnologija, oprema i slično zavisno od vrste organizacije. Znači i upravljanje resursima se može smatrati komponenta PPfM modela ali se ono ovde ne izdvaja kao posebna komponenta već se posmatra u sklopu strateškog planiranja kao njegovo polazište i okvir kako i prethodne slike pokazuju.

#### 4. ZAKLJUČAK

Model upravljanja portfoliom projekata podrazumeva skup komponenti među kojima se kao bazična izdvaja i podrazumeva razvijeno strateško planiranje. Značaj strateškog planiranja kao bazične komponente modela upravljanja portfoliom projekata je neosporno veliki. Od njegove razvijenosti presudno zavisi zrelost PPfM modela.

Sa druge strane upravljanje portfoliom projekata je značajan segment strateškog planiranja i njegov svojevrsni nastavak. Šta više, PPfM je surogat strateškog planiranja ili njegova nadgradnja u smislu da ako organizacija nema strateški plan uvođenjem PPfM procesa ona ga automatski uspostavlja a da ako organizacija ima već postavljenu strategiju, uvođenje PPfMa predstavlja prirodnu nadogradnju te strategije.

Da je značaj međuzavisnosti strateškog upravljanja i upravljanja portfoliom projekata prepoznat kao kritičan za konačni uspeh organizacije potvrđuje, između ostalog i činjenica da se upravo na temu oržavaju brojni posebni skupovi [8] a da je u programima većine drugih skupova i sadržajima većine časopisa i izdanja na temu projektnog menadžmenta ovo uvek aktuelna i nezaobilazna tema.

## LITERATURA

1. Oltmann J., *Project Portfolio Management: How to Do the Right Projects at the Right Time*, PMI Global Congress Proceedings, 2008
2. Levine H.A., *Project Portfolio Management*, Jossey-Bass, a Wiley Imprint, USA, 2005
3. Tsun Zu, *The Art of War*, Lionel Giles Translation, M.A. 1910, <http://www.gutenberg.org/files/132/132.txt>
4. Carol L., *Alice's adventures in Wonderland*, Macmillan Company, New York, 1920
5. Biljana Madic, *Koncept multiprojektnog upravljanja – Stanje u nekim organizacijama u Srbiji i predlozi za uvođenje ili unapređenje*, Univerzitet u Beogradu-Tehnički fakultet Bor, 2009
6. Yelin K.C., *Linking Strategy and PPM*, in [2] Chapter 4.1, 139-145
7. Mathur S., *What is PPM and what it can do for my business*, PMI Global Congress Sydney, Australia, 2008
8. Strategy&Projects Summits 2005-2010., [pmsolutions.com](http://pmsolutions.com), [www.cbponline.org](http://www.cbponline.org)

## ODNOS UPRAVLJANJA POJEDINAČNIM PROJEKTOM I UPRAVLJANJE PORTFOLIOM PROJEKATA

*Biljana Madić<sup>1</sup>, Ivan Mihajlović<sup>2</sup>, Aca Jovanović<sup>2,3</sup>*  
*1-Institut za rudarstvo i metalurgiju Bor, 2- Tehnički Fakultet Bor*  
*3- Globex Group Smederevo*

### Izvod

Definicije upravljanja pojedinačnim projektima i upravljanja portfoliom projekata najčešće ne uključuju ili nedovoljno naglašavaju njihov suštinski značajan i kompleksan odnos.

Sličnosti i razlike ova dva koncepta, njihova integracija i preplitanje i preklapanje su neki od aspekata ovog kompleksnog odnosa. Upravo ti aspekti su glavna tema ovog rada.

Uzimanje u obzir detalja kompleksnosti odnosa ova dva koncepta unapredilo bi njihove definicije sa dužnim poštovanjem značaja ovog odnosa. Razmatranje aspekata ovog odnosa je značajno za svaku organizaciju koja teži uspehu i koristima od svojih projekata pošto je praktikovanje oba koncepta bezuslovni zahtev savremenog doba.

***Ključne reči:** Upravljanje projektom, upravljanje portfoliom projekata, definicije, odnos*

## PROJECT MANAGAMENT AND PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT RELATIONSHIP

### Abstract

Project management and project portfolio management definitions usually don't include or emphasise enough their essential and complex relationship.

The concepts differences and similarities, integration and overlapping are some of their complex relationship aspects. These aspects details are in focus of the paper.

Taking into consideration the two concepts complex relationship would improve their definitions with respect of the relationship significance. The relationship aspects consideration is important for any organization aiming success and benefits of its projects for practicing both concepts is one of the unconditional requests of the time.

***Keywords:** Project management, project portfolio management, definitions, relationship*

### 1. UVOD

Menadžment se od pojave kao naučna disciplina početkom 20. veka definise na mnogo različitih nalina. Jedna od prihvaćenih i sveobuhvatnih definicija menadžmenta je ona koja pod menadžmentom podrazumeva sve aktivnosti jednog čoveka ili grupe ljudi u cilju planiranja i kontrole aktivnosti drugih kako bi se postigao cilj koji se ne bi bio postignut kada bi ti drugi radili nezavisno, bez plana i kontrole [1]. Znači menadžment je proces koordiniranja različitih resursa tokom planiranja, organizovanja, motivisanja i kontrole koji je usmeren ka utvrđenom zajedničkom cilju [2].

Projektni menadžment ili upravljanje pojedinačnim projektom (PM) je jedna od disciplina menadžmenta koja se definiše na različite načine ali najčešće kao metodološki pristup planiranju i

vođenju projekta od ideje do realizacije odnosno od faze inicijacije preko planiranja, izvršenja i kontrole do ostvarenja njegovih ciljeva i njegovog zatvaranja.

Projektni portfolio menadžment ili upravljanje portfolioom projekata, (PPM) se kao noviji koncept takođe definiše na različite načine. Neka tumačenja ovog pojma od strane različitih autora su data u nastavku.

PPM je umetnost i nauka primene određenih znanja, veština, alata i tehnika na skup projekata u cilju zadovoljenja ili prevazilaženja potreba i očekivanja strategije organizacije [3].

Kao i upravljanje pojedinačnim projektom, čak i mnogo više, upravljanje portfolioom projekata je poseban spoj nauke i umetnosti [4-8].

Tri najvažnija cilja upravljanja portfolioom projekata su: maksimiranje vrednosti portfolia, povezivanje portfolia i strategije uravnoteženje portfolia projekata [9].

Pomenute definicije upravljanja portfolioom projekat su slične mnogim definicijama upravljanja programom projekata. Turner, naprimer, naglašava da u programu projekti formiraju koherentnu grupu kojom se koordinirano upravlja u cilju ostvarenja dodatnih koristi a upravljanje programom pored ostalog uključuje upravljanje međudnosima projekata, prioritizaciju resursa i usklađivanje odgovornosti i korporativnih ciljeva [10]. Murray-Webster and Thiry definišu program kao skup projekata i operativnih aktivnosti grupisanih sa ciljem da realizuju startešle koristi [11]. Central Computer and Telecommunications Agency, CCTA koristi termin portfolio kod definisanja program menadžmenta u smislu koordiniranog upravljanja portfolioom projekata koje organizaciji omogućava ostvarenje koristi od strateškog značaja [12].

Širi pogled na portfolio menadžment obuhvata aspekte kako upravljanja portfolioom tako i upravljanja programom uključujući i upravljanje međudnosa između projekata, koordinaciju skupa projekata i upravljanje u skladu sa resursima i drugim ograničenjima [13].

Ograničenja projekata u kontekstu upravljanja portfolioom projekata nisu kao u kontekstu upravljanja pojedinačnim projektom samo vreme, budžet i kvalitet nego takođe i strategija organizacije. [14].

Projektni portfolio menadžment ili upravljanje portfolioom projekata, (PPM) je prema Levineu celovit sistem ili koncept integrisanom dinamičkom celinom svih projekata organizacije sa jedinstvenim ciljem realizacije njene ukupne strategije. Životni vek jednog portfolia projekata prevazilazi vek pojedinačnih projekta. Život portfolia projekata organizacije počinje sa identifikacijom potreba i mogućnosti i traje do realizacije sveukupne koristi organizacije od svih okončanih projekata. PPM je poslovna praksa koja integriše projekte sa ostalim aktivnostima organizacije, odnosno harmonizuje projekte, strategije i resurse. To nije samo još jedna od PM tehnika niti samo jedno od unapređenja PM. Ključni faktor PPM je pre svih selekcija pravih projekata u zadatim okvirima organizacije usaglašerna sa strategijom organizacije. Primarni i jedinstveni aspekt PPMa ta je selekcija i prioritizacija projekata. PPM je u vezi sa doprinosom projekata uspešnosti organizacije a ne u vezi sa uspehom konkretnih projekata [15].

Realizacija pravih projekata je mnogo više od selekcije i realizacije pojedinačnih projekata. To pre realizacija miksa pravih projekata. Metode upravljanja pojedinačnim projektima se koriste da se se dobro realizuju projekti a metode upravljanja portfolioom projekata da se realizuju pravi projekti [16].

Kao i kod većine navedenih definicija i kod većine drugih, prema konsultovanoj literaturi, izostavlja se ili se nedovoljno naglašava suštinski značajan i kompleksan odnos upravljanja pojedinačnim projektima i upravljanja portfolioom projekata. Ovaj odnos mnogi autori naglasavaju u okviru širih razmatranja ovih koncepta međutim on bi na neki način trebao da bude i deo samih definicija. Uprkos tome što definicije kao takve treba da budu sažete i jednostavne u slučaju ova dva koncepta one bi svakako trebalo da sadrže deo koji naglašava jedinstvenost i kompleksnost njihovog odnosa koji je tema ovog rada.

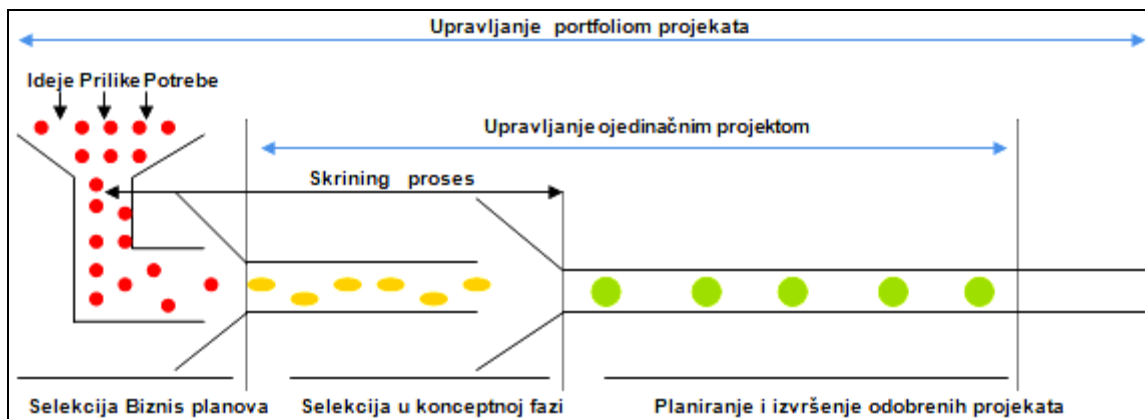
U radu se daje osvrt na osnovne aspekte odnosa PM i PPM koncepta: njihove sličnosti i razlike, integracija, preklapanje i preplitanje.

## 2. SLIČNOSTI I RAZLIKE PM I PPM KONCEPTA

Životni vek portfolija projekata i pojedinačnih projekata je različit. U odnosu na životni vek pojedinačnog projekta vek portfolija projekata je mnogo duži. On počinje mnogo ranije i traje mnogo duže nakon realizacije pojedinačnog projekta. Životni vek portfolija projekata ima sledeće osnovne faze [17]:

- Identifikacija potreba i mogućnosti
- Selekcija najbolje kombinacije projekata (portfolija)
- Planiranje i izvršenje projekata –Projektni menadžment
- Lansiranje proizvoda /usluge
- Realizacija dobiti

PM, kao upravljanje na nivou pojedinačnog projekta je fazna komponenta upravljanja portfoliom. Upravljanje portfoliom projekata je neophodno sprovesti na nivou organizacije i kontinuirano a ne od projekta do projekta. Portfolio »traje« permanentno i ne može se pratiti ad hoc. Upravljanje pojedinačnim projektom zahteva posebnu pažnju u prve tri faze veka portfolija projekata koje su prikazane na Slici 1.[15].



Slika 1. Prve tri faze životnog veka portfolija projekata

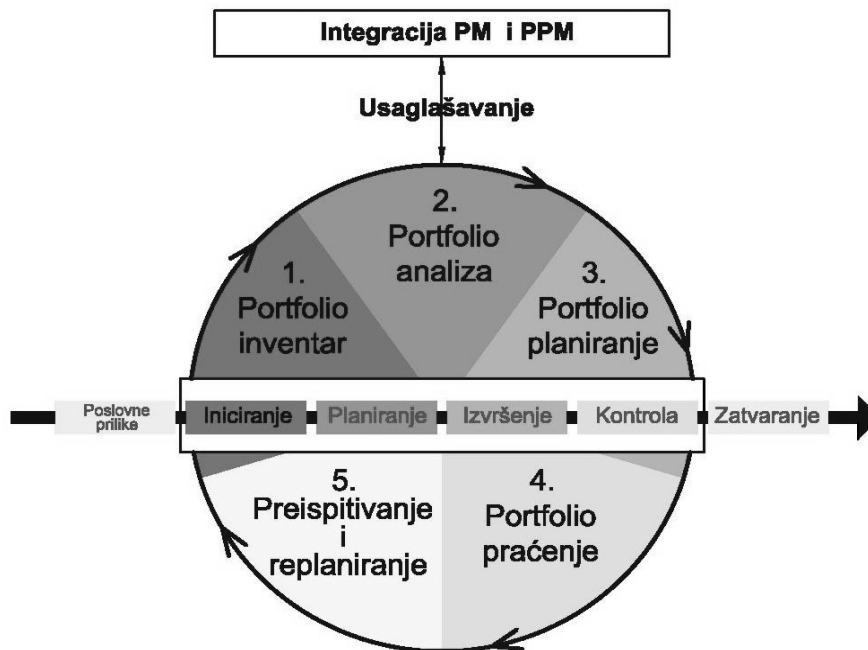
Upravljanje projektom i upravljanje portfoliom projekata su koncepti koji se pre svega razlikuju u pristupu projektima, organizaciji i načinu upravljanja. Pored toga različite su im i dimenzija organizacione strukture, vremenska dimenzija i faze procesa. Razlike postoje i u krajnjim ciljevima procesa iako bi na nivou organizacije ovi ciljevi trebalo da budu potpuno usaglašeni. Kako projektni portfolio nije samo projekat tako ni PPM nije samo prošireni PM već poseban zaokruženi koncept. Odlike ova dva koncepta prikazane su paralelno u Tabeli 1- Upravljanje projektom i multiprojektno upravljanje-uporedni prikaz [18].

Tabela 1. Upravljanje projektom i multiprojektno upravljanje - uporedni prikaz

UPRAVLJANJE PROJEKTOM	MULTIPROJEKTNTO UPRAVLJANJE
Koncept upravljanja jednim projektom	Koncept upravljanja projektom orijentisanim preduzećem
Operativni pristup	Strateški pristup
Sekvencijalno odvijanje projekata	Simultano odvijanje projekata
Projektni tim	Multifunkcionalni projektni tim
Planiranje, praćenje i kontrola jednog projekta	Planiranje, praćenje i kontrola više projekata
Organizaciona jedinica za podršku upravljanja jednim projektom	Organizaciona jedinica za podršku upravljanja sa više projekata
Raspodela i nivelacija resursa na jednom projektu	Raspodela i nivelacija resursa na više projekata
Spore promene na projektu u odnosu na zahteve preduzeća	Fleksibilno postavljanje projekata
Dvodimenziona organizaciona struktura	Trodimenziona organizaciona struktura
Definisani početak i završetak projekta	Kontinualni proces
Koncentracija na ciljeve projekta	Usklađivanje projektnih ciljeva sa ciljevima preduzeća
Minimizacija korišćenja resursa	Maksimizacija korišćenja raspoloživih resursa
Distribucija informacija na nivou projekta	Distribucija informacija na nivou preduzeća i između projekata
Rukovodilac projekta	Multiprojektni rukovodilac
Nezavisno vođenje projekata	Saradnja između projekata

### 3. NUŽNOST I MOGUĆNOST INTEGRACIJE PM I PPM KONCEPTA

Uprkos različitom pristupu projektima, različitom procesu odvijanja i ostalim bitnim i manje bitnim razlikama PM i PPM konceptata njihova integracija u praksi je logična, neminovna i na sreću moguća [15]. Jedno teorijsko razmatranje ove teme svodi se na model integracije dva koncepta kako ga prikazuje Slika 6. [19].



Slika 2. Model integracije PM i PPM koncepta

Autori polaze od činjenice da PM proces počinje inicijacijom projekta i planiranjem realizacije da bi se posle izvršne faze i kontrole završio zatvaranjem projekta. Sa druge strane PPM proces počinje i pre pomenute inicijacije i traje uporedo sa PM procesom. Pre inicijacije pojedinačnog projekta kao prve faze PM procesa odvija se početna, predprojektna faza PPM procesa. Ova faza se odnosi na identifikovanje i strukturisanje potencijalnih projekata i njihovo filtriranje kroz evaluaciju troškova i prinosa na bazi kriterijuma doprinosa opštoj strategiji organizacije i kriterijuma izvodljivost u okvirima resursa organizacije. Znači, a to se i na modelu jasno vidi, proces PPMa prethodi PM procesu, preklapa se sa svim fazama PM procesa osim sa poslednjom fazom zaključenja projekta. PPM proces, prema ovim autorima, kao tekući i iterativni proces odvija se ciklično po sledećim fazama:

- Portfolio inventar,
- Portfolio analiza,
- Portfolio planiranje i
- Portfolio praćenje, preispitivanje i replaniranje.

Najveći stepen integracije dva koncepta je potreban u smislu usaglašavanja portfolio planiranja kao treće faze PPM procesa i planiranja realizacije pojedinačnog projekta kao druge faze PM procesa [19].

Drugo teorijsko razmatranje ukazuje na integraciju ova dva koncepta u smislu da je PM esencijalni alat PPMa koji predstavlja ciklični proces smenjivanja četiri osnovne faze: Priprema (Prepare), Planiranja (Plan ), Izvršenje (Execute) i Rezultati-Žetva (Harvest). U procesu PPMa pojedinačni projekat se javlja i završava (ima svoj određeni životni vek ) dok se ovaj proces stalno iznova ponavlja te stoga on ima odliku iterativnog ciklusa koju pojedinačni projekat nema.[17]

Na temu integrisanosti konceptata PM I PPM vršena su i empirijska istraživanja. Od objavljenih rezultata koji dokazuju da su PM I PPM usko povezani te da efikasnost PM igra značajnu ulogu u postizanju efikasnosti PPM treba pomenuti rezultate istraživanja na uzorku organizacijka u Finskoj. Empirijski je dokazano da pojedini elementi PM i PPM modela imaju visok stepen korelacije u smislu obostrane I ukupne efikasnosti što znači u smislu ukupnih koristi organizacije od preduzetih projekata. To znači da ne samo da teorija insistira na itegraciji ovih konceptata već to potvrđuje i sama praksa.[20].

I jedno istraživanje manjeg obima koje je izvršeno u nekim organizacijama u Srbiji upravo je pokazalo da je integracija PM i PPM modela realna činjenica. Modei PM i Model PPM tek ujedinjeni u jedan integrisani model upravljanja svim projektima organizacije, kroz brojne korelacione veze njihovih pojedinačnih elemenata, daju pun efekat u smislu koristi za organizaciju. Njihova integracija je u skromnim uslovima prakse u ovoj oblasti u našoj zemlji prepoznata kao nužan preduslov uspeha organizacije [21].

#### **4. PREPLITANJE I PREKLAPANJE PM I PPM KONCEPTA**

Jedan od aspekata odnosa PPMa i PPMa je činjenica da PM predstavlja jednu od bitnih i neophodnih komponenti PPM modela na kome bazira PPM proces. Naime, selektovani i po prioritetu odabrani za realizaciju projekti organizacije, uslovno rečeno, prelaze iz nadležnosti portfolio menadžmenta u nadležnost projektnog menadžmenta. Naravno ne u potpunosti, pošto po pravilu portfolio menadžment nastavlja da prati izvršenje i status projekta i na osnovu toga odlučuje o njegovoj sudbini u okviru portfolia ili ako je potrebno van njega. Upravo se iz ovoga može sagledati koliko su PM i PPM procesi povezani i međusobno uslovljeni.

Preplitanje i preklapanje PM i PPM procesa najjasnije se može sagledati kroz brojne i raznovrsne aktivnosti portfolio menadžmenta u toku različitih faza životnog ciklusa pojedinačnog projekta kako je ukratko opisano u nastavku [15].

Faza koncipiranja pojedinačnog projekta podrazumeva sledeće PPM aktivnosti:

- Usaglašavanje projekta i strategije organizacije
- Definisane zajedničkih modula sa drugim projektima
- Definisane organizacije rada na projektu u skladu sa opštom organizacionom strukturom i organizacijom rada na drugim projektima
- Prioritetizacija projekta
- Izmene i dopune projekta u skladu sa zahtevima portfolia
- Identifikacija rizika projekta sa aspekta organizacije

Faza planiranja pojedinačnog projekta podrazumeva sledeće PPM aktivnosti:

- WBS projekta prema zahtevima portfolio efikasnosti
- Izrada planova projekta u skladu sa planovima drugih projekata i resursima organizacije
- Dodeljivanje resursa projektu
- Definisane informacionog sistema projekta u skladu sa IS organizacije

Faza izvršenja pojedinačnog projekta podrazumeva sledeće PPM aktivnosti:

- Praćenje i kontrola napretka na projektu
- Koordinacija izvršenja sa drugim projektima portfolia
- Izmene projekta ako to zahtevaju okolnosti vezane za portfolio i organizaciju kao celinu
- Analiza projekta sa aspekta tekućeg doprinosa organizaciji
- Utvrđivanje preseka stanja odnosno statusa projekta u odnosu na organizaciju
- Usklađivanje projekta sa interesima organizacije

Završna faza realizacije pojedinačnog projekta podrazumeva sledeće PPM aktivnosti:

- Analiza rezultata realizacije projekta u kontekstu koristi za organizaciju
- Formiranje baze podataka o projektu za arhivu i buduće korišćenje

## 5. ZAKLJUČAK

U radu istaknutie sličnosti i razlika, integracija i preklapanja upravljanja pojedinačnim projektom i upravljanja portfoliom projekata ukazuju na posebnost i kompleksnost odnosa ova dva koncepta. Shvatanje ovog odnosa kao suštinskog za konačnu efikasnost ukupnosti projekata organizacije je značajno sa aspekta unapređenja definicija ovih koncepta a takođe i sa aspekta svake organizaciju koja želi da ostvari uspeh i koristi od ukupnosti svojih projekata.

Definicije upravljanja pojedinačnim projektom bi svakako trebale da naglase da sve aktivnosti ovog upravljanja moraju biti usmerene osim na ostvarenje cilja pojedinačnog projekta takođe i na njegovo što bolje uklapanje u portfolio projekata organizacije i jegov doprinos ostvarenju ciljeva organizacije.

Definicije upravljanja portfoliom projekata bi svakako trebale da istaknu da sve aktivnosti ovog upravljanja moraju bazirati na dobrom upravljanju pojedinačnim projektima za koje će se u u fazi selekcije projekata za portfolio obezbediti neophodni preduslovi.

Razmatranje aspekata odnosa upravljanja pojedinačnim projektom i upravljanja portfoliom projekata je značajno za svaku organizaciju koja teži uspehu i koristima od svojih projekata. Praktikovanje oba koncepta je imperativ savremenog doba. Ali ako organizacija nesinhronizovano i neusklađeno praktikuje svaki ponaosob njihova efikasnost će biti znatno umanjena ili će u krajnjem slučaju potpono izostati. Koristi organizacije od dobro realizovanih “pravih projekata u pravo vreme” [22] izvesne su samo u kontekstu pune integrisanosti i efikasnosti upravljanja pojedinačnim i upravljanja portfoliom projekata.



## LITERATURA

1. Koontz H., O'Donnell C., *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*, McGraw-Hill, New York, 1968., <http://knol.google.com/k/principles-of-management-koontz-and-odonnell>
2. Jovanovic M., *Interkulturni menadžment*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2004
3. Pennypacker JS, Sepate P, *Integrating Project and Portfolio Management*, 2002
4. Kate Belzer - *Project Management : Still More Art than Science*, 2001. [www.pmforum.org/library/papers/2001/ArtthanScience.pdf](http://www.pmforum.org/library/papers/2001/ArtthanScience.pdf)
5. Mark Gould and Rick Freeman- *The Art of Project Management: A Competency Model For Project Managers*, Corporate Education Center, Boston University, 2004
6. Oltmann J.- *Project Portfolio Management—The Art of Saying No*, PM World Today, 2009. Vol XI, Issue IV
7. Oltman J., *Project Portfolio Management—The Art of Saying No*, PM World Today, 2009.
8. Lev Virine, Michael Trumper-*Project Decisions: The Art and Science*, Management Concepts, VA, 2008. The book review by R. Max Wideman, September 2010.
9. Cooper RG, Edgett SJ, Kleinschmidt EJ, *Portfolio management for new products*, Perseus Books, New York, 1998
10. Turner J.R., *The handbook of project-based management*, Cambridge, UK: McGraw-Hill; 1999.
11. Murray-Webster R, Thiry M., *Project programme management*. In: Turner JR, Simister SJ, editors. *Handbook of project management*, 3rd ed. London: Gower; 2000
12. CCTA, Central Computer and Telecommunications Agency, *Managing successful programmes*, London, UK, Stationary Office; 1999.
13. Elonen S, Artto K., Problems in managing internal development projects in multi-project environment, *International Journal of Project Management*, 21, 2003
14. Norrie James L., *Improving results of project portfolio management in the public sector using a balanced strategic scoring model*, A thesis for the degree of Doctor, Royal Melbourne Institute of Technology, 2006, <http://dhtw.tce.rmit.edu.au/James%20Norrie/Norrie-Thesis.pdf>
15. Levine H.A., *Project Portfolio Management*, Jossey-Bass, a Wiley Imprint, USA, 2005
16. Cooper R.G., Edgett S.J. & Kleinschmidt L.J., *Portfolio Management: Fundamental to New Product Success*, [http://www.stage-gate.net/downloads/working\\_papers/wp\\_12.pdf](http://www.stage-gate.net/downloads/working_papers/wp_12.pdf)
17. Wideman M., *A Management Framework for Project, Program and Portfolio Integration.*, Trafford Publishing, Victoria BC, Canada, Ten Steps of PPM Process
18. Petrović D., *Multiprojektno upravljanje*, PP prezentacija, FON, Beograd, 2000
19. Pannypacker J.S, Sepate P. - *Integrating PPM with PM Practices to Deliver Competitive Advantage*, in [11] Chapter 10.5
20. Martinsuo M., Lehtonen P., *Role of single project management in achieving portfolio management efficiency*, *International Journal of Project Management* 25 ( 2007)
21. Madić B., *Koncept multiprojektnog upravljanja – Stanje u nekim organizacijama u Srbiji i predlozi za uvođenje ili unapređenje*, Tehnički fakultet Bor, Bor, 2009.
22. Oltmann J., *Project Portfolio Management: How to Do the Right Projects at the Right Time*, PMI Global Congress Proceedings, 2008.

## STANJE I PERSPEKTIVE PPM KONCEPTA

*Biljana Madić<sup>1</sup>, Ivan Mihajlović<sup>2</sup>, Aca Jovanović<sup>2,3</sup>*  
*1-Institut za rudarstvo i metalurgiju Bor, 2- Tehnički Fakultet Bor*  
*3- Globex Group Smederevo*

### Izvod

Na bazi konsultovane literature, radova eminentnih autora iz oblasti upravljanja projektima kao i drugih izvora podataka o konceptu upravljanja portfoliom projekata u radu se daje kratak rezime sagledanog stanja i budućih perspektiva ovog koncepta.

Stanje razvoja i primene PPM koncepta je izneto u dva dela od kojih se prvi odnosi na stanje teorije a drugi na stanje prakse ovog koncepta u svetu i kod nas.

U trećem delu rada sažeta su saznanja o razvojnim perspektivama PPM koncepta u bližoj i daljoj budućnosti.

Zaključak ukazuje na činjenicu da se kao relativno nova disciplina PPM koncept još razvija i dograđuje i da se njegova puna afirmacija očekuje u budućnosti.

**Ključne reči:** *Upravljanje portfoliom projekata, stanje, teorija, praksa, perspektive*

## PRESENT STATE AND FUTURE PROSPECTS OF THE PPM CONCEPT

### Abstract

Basing on the consulted literature on the project management and other data sources on project portfolio management concept the paper summarises the concept present state and its future prospects.

Present state of the concept is outlined within the first and the second part of the paper. First part considers the state of PPM concept theory. The second part considers the state of PPM concept practice worldwide and in our country.

Third part of the paper summarizes findings on the development prospects of the concept in the future.

The conclusion outlines the fact that the PPM as a relatively new discipline is steel in its development and upgrading phase and that its full affirmation is expected in the future.

**Keywords:** *Project portfolio management, present state, theory, practice, future prospects*

### 1. UVOD

PPM koncept je koncept novijeg datuma ali je uprkos tome već značajno razrađen i teoretski uobličen. Poastavljeni su njegovi osnovni postulati koji ga čine jedinstvenim i sagledani su neki njegovi okviri i dometi koji su većinu autora pozitivno iznenadili.

Što se tiče prakse PPM koncepta ona je od same njegove pojave pa i danas još uvek u određenom zaostatku za teorijom. Ovo zaostajanje prakse za teorijom je, kao i u mnogim drugim oblastima, delimično prihvatljivo i logično. Međutim u slučaju PPM prakse to je gotovo nedopustivo s obzirom na već razrađene i delimično dokazane ogromne mogućnosti koncepta.

Dosadašnji razvoj i stanje PPM koncepta danas daju za pravo da se o njemu razmišlja kao o vrlo perspektivnom konceptu koji će svoje prave domete, snagu i značaj tek pokazati u zhtevnim vremenima koja dolaze.

## 2. STANJE TEORIJE PPM KONCEPTA

Prema konsultovanoj literaturi i drugim izvorima podataka, PPM je koncept koji je teorijski u značajnoj meri već razrađen. Dosta je objavljenih saznanja i stavova o konceptu uopšte odnosno o njegovoj suštini. Takođe je posebno i detaljno razrađen sa nekoliko specifičnih aspekata i u nekoliko specifičnih oblasti.

Kao jedinstven i celovit koncept PPM ima svoju posebnu evoluciju i karakteristike. Evolucija PPM koncepta je vezana za evoluciju PM koncepta. Pojavio se krajem prošlog i početkom novog milenijuma kao novi menadžment protokol koji nije više bio ni samo *Projekt menadžment -PM* niti je bio *Preduzetni projekt menadžment - EPM*. Novi protokol nazvan PPM trebalo je da kroz pravilnu selekciju projekata reši pre svega dva ključna problema u vezi sa projektima organizacije i njenim ciljevima. Prvo, da prevaziđe jaz između operativnog i upravljanja projektima a zatim da premosti i poveže operativno planiranje i upravljanje projektima. Šta više PPM je trebao ne samo da premosti jaz i poveže pomenute aktivnosti već da konačno postane jezgro i faktor integracije svih aktivnosti i funkcija organizacije [1].

U literaturi se projektni portfolio menadžment javlja u različitim oblicima. Načestće se o njemu ustvari govori kao o multiprojektnom upravljanju ili program menadžmentu [2].

PPM kao poslovna praksa koja integriše projekte sa ostalim aktivnostima organizacije, odnosno harmonizuje projekte, strategije i resurse i daje strukturnu osnovu procesa upravljanja portfolioom projekata zahteva svojevrsnu veštinu i znanje. Kao i PM, a možda i više, PPM je svakako svojevrsni spoj veštine odnosno umetnosti i nauke. Pitanje »Umetnost ili nauka ?« postavlja se često i sa razlogom. Većina se slaže da je upravljanje projektima, bilo pojedinačnim bilo portfolioom, upravo svojevrsni miks nauke i umetnosti [3,4,5,6].

PPM koncept je u posebnoj vezi sa PM konceptom. Upravljanje projektom i upravljanje portfolioom projekata su koncepti koji se razlikuju u pristupu projektima i organizaciji koja ih sprovodi, u načinu sprovođenja, dimenziji organizacione strukture, vremenskoj dimenziji procesa i ciljevima procesa. PPM i PM koncepti ni u kom slučaju jedno drugo ne isključuju niti ugrožavaju. Naprotiv neophodni su jedan drugom u smislu obostrane efikasnosti.

Kako projektni portfolio nije samo projekat tako ni PPM nije samo prošireni PM. Međutim, uprkos različitom pristupu projektima, različitom procesu odvijanja i ostalim razlikama njihova integracija u praksi je logična, neminovna i na opštu korist organizacije sasvim moguća [1].

Ograničenja pojedinačnih projekata u kontekstu upravljanja portfolioom projekata nisu kao u kontekstu upravljanja pojedinačnim projektom samo vreme, budžet i kvalitet nego takođe i strategija organizacije. [7].

Istraživanjem prakse je dokazano da pojedini elementi PM i PPM modela imaju visok stepen korelacije u smislu obostrane i ukupne efikasnosti što znači u smislu ukupnih koristi organizacije od preduzetih projekata. To znači da ne samo da teorija insistira na itegraciji ovih konceptata već to potvrđuje i sama praksa.[8].

Jedno teorijsko razmatranje integracije PM i PPM konceptata svodi se na model integracije dva koncepta u kome je najveći stepen integracije dva koncepta potreban u smislu usaglašavanja portfolio planiranja kao treće faze PPM procesa i planiranja realizacije pojedinačnog projekta kao druge faze PM procesa [9].

Drugo teorijsko razmatranje ukazuje na integraciju ova dva koncepta u smislu da je PM esencijalni alat PPMa koji predstavlja ciklični proces smenjivanja četiri osnovne faze : Priprema ( Prepare), Planiranja ( Plan ), Izvršenje ( Execute) i Rezultati-Žetva ( Harvest). U procesu PPMa

pojedinačni projekat se javlja i završava ( ima svoj određeni životni vek ) dok se ovaj proces stalno iznova ponavlja te stoga on ima odliku iterativnog ciklusa koju pojedinačni projekat nema [10].

Da bi se premostio jaz između strategije organizacije i realizacije njenih ciljeva treba koristiti PPM kao proces, projekte kao sredstva a upravljanje projektima kao disciplinu. [11]

PPM koncept ima karakteristike modela koji sadrži brojne komponente koje su istovremeno i neophodni preduslovi njegovog sprovođenja u praksi. Najbitnije komponente PPM modela jedne organizacije su njeno strateško planiranje sa upravljanjem resursima, njen informacijski sistem, projekt menadžment, organizaciona struktura kao i posebna kultura i kadrovi. Step en razvijenosti, zrelosti ili kompetentnosti ovako definisanog PPM modela varira od organizacije do organizacije a takođe i tokom vremena u istoj organizaciji. Zavisno od stepena uspostavljenosti i zrelosti pojedinih komponenti u različitim organizacijama PPM model je razvijen na poseban način što podrazumeva i specifičan način uvođenja i sprovođenja [1].

PPM koncept ima karakteristike specifičnog i relativno složenog procesa. Koncept se naime u praksi sprovodi kroz iterativni proces koji obuhvata nekoliko osnovnih faza i podfaze od kojih su najbitnije: pre svih selekcija, prioritizacija i odobravanje projekata za portfolio, zatim održavanje projektnog portfolia i na kraju upravljanje portfoliom u smislu praćenja i podešavanja [1].

Na temelju dobro razvijenog PPM modela predlaže se uvođenje i sprovođenje PPM procesa u deset koraka usaglašenih sa PMI standardima za upravljanje portfoliom projekata [12] :

1. Kategorizacija projekata
2. Identifikacija potreba i mogućnosti
3. Evaluacija opcija
4. Selekcija
5. Prioritizacija
6. Usklađivanje i optimizacija portfolia
7. Autorizacija
8. Planiranje i realizacija projekata
9. Izveštavanje o statusu portfolia
10. Unapređenje portfolia

Posebna karakteristika PPM koncepta kao procesa je činjenica da sama njegova implementacija predstavlja jedan poseban i složen projekat koji kao takav zahteva veliku posvećenost i znanje. Problemi implementacije i sprovođenja su posebno karakteristični za PPM koncept. Među njima dominiraju oni koji se tiču sledećih oblasti i tema : [13, 14,15,16]

- Procena rizika ostvarenja ciljeva pojedinačnih i portfolia projekata
- Integracija projekata sa strategijom organizacije,
- IS i IT podrška upravljanju projektima i portfoliom
- Komunikacija portfolio i izvršnog menadžmenta
- Organizaciona struktura, kultura i kadrovi organizacije.

Kao odliku PPM koncepta posebno treba naglasiti prednosti koje su neosporne i zbog kojih je vredno truda preduzeti sve složene aktivnosti koje su potrebne da se on uvede i sprovede. Prednosti PPM koncepta su koristi za organizaciju koje se odnose na povećanje njene fleksibilnosti, dinamičnosti i inovativnosti kao i na njenu naglašeniju stratešku orijentaciju, troškovnu i upravljačku efikasnost, komunikativnost i motivisanost. [17,18]

Kao jedan od zaključaka o PPM teoriji može se konstatovati da je koncept dosta detaljno razrađen uopšte a da su posebno detaljno teorijski obrađena sledeća područja :

- Razvoj informacionih tehnologija - ITD (Information Technology Development) ,
- Razvoj novih proizvoda i tehnologija NP/TD (New Product / Technology Development)
- Istraživanje i razvoj R&D ( Research and Development)

Velikih teorijskih neslaganja i sukoba o PPM konceptu nema. Različiti autori i grupe autora imaju svoje specifične pristupe i međusobno su kritični po raznim pitanjima i detaljima ali u globalu većina PPM vidi kao jedinstveno i efikasno rešenje najvećeg broja problema upravljanja projektima organizacije.

Može se primetiti da su teoretičari PPM koncepta generalno oduševljeni njegovim mogućnostima. U tom smislu su evidentna njihova traganja u vezi sa detaljima i finisama u svrhu prevazilaženja i najmanjih ograničenja i problema. Teorijski okviri se dalje šire, dometi koncepta se još uvek sagledavaju ali se PPM već tretira kao najozbiljnije rešenje za efikasno upravljanje ukupnošću projekata organizacije.

### **3.STANJE PRAKSE PPM KONCEPTA**

Kao rezime saznanja o PPM praksi daju se na početku sledeće dve opšte konstatacije : PPM praksu u globalu nije nimalo lako sprovesti ali PPM praksa nikako nije nemoguća [1].

Da nije lako ustanoviti PPM praksu govore evidentni problemi i greške praktičara kod uvođenja i sprovođenja kao i stepen razvijenosti koji u većini organizacija i regiona nije na nivou koji bi odgovarao nivou teorijske razrade Čak i u SAD prema skorijim istraživanjima mali broj ispitanih organizacija ima stvarnu i kompletnu PPM praksu dok većina praktikuje tek pojedine segmente ovog koncepta [9] .

Posebno naglašeni problemi sa kojima se suočava tekuća PPM praksa su [19] :

- Neusaglašenost projekata i strategije
- Neadekvatna procena uticaja neizvesnosti i rizika projekata
- Nedostatak resursa i nedostatak fokusa
- Nepravilno shvatanje i tretman portfolia projekata
- Veći kvantitet nego kvalitet informacija
- Nerazvijena terminologija i metrika uzajamne komunikacije svih učesnika PPM procesa

Dosta je problema PPM prakse danas prepoznato u vidu grešaka mnogih organizacija pri uvođenju i sprovođenju PPM procesa. Neke od najčešćih grešaka su [20] :

- Otpočinjanje procesa PPM implementacije kupovinom softvera
- Poređenje neuporedivih veličina i karakteristika projekata kandidata
- Netransparentno sprovođenje PPM procesa
- Neprilagođenost organizacione strukture PPM procesu
- PPM je potpuno u nadležnosti PM biroa

Da PPM praksa nije nemoguća govore već brojni primeri dobre prakse koji ukazuju na efikasnost koncepta kroz postignute uštede i povećane finansijske rezultate. Neki od njih su:

- Crompton Corporation, kompanija u oblasti proizvodnje benzinskih aditiva koja je među prvima uvela PPM koncept u svoju praksu sredinom prošlog veka postigla je da opstane i raste na svetskom tržištu što je i bio njen osnovni strateški cilj. [21]
- PPM je olakšao i učinio uspešnim najveće ikad ostvareno udruživanje tehnologija dve kompanije u Hewlett-Packard-Compaq multinacionalni gigant.[22]
- America Online Inc - Dulles, Virginia, USA, svetski lider u pružanju interaktivnih usluga, web brendova, internet tehnologija i elektronskog poslovanja povratila je trend uspešnog razvoja zahvaljujući uvođenju PPMa. [23].
- EW Scripts, svetski medijski konglomerat unapredila je svoje poslovanje i uvećala profit na bazi većih ulaganja u uvođenje PPM koncepta koja su bila ubrzo vraćena [24].

Ovakvih primera je sve više. Neka predviđanja koja su ukazivala na to da će 50% od 2000 najvećih svetskih kompanija do 2007 praktikovati PPM više nisu u pitanju. Pitanje je samo hoće li i kada još veći broj ostalih kompanija širom sveta poći njihovim putem. Primera dobre prakse će svakako biti i oni će svojevrsnom promocijom uz dalji razvoj teorijske razrade, institucionalne i softverske podrške kao i standardizacije doprineti širenju PPM koncepta.

Što se tiče standardizacije PPM prakse važeći PMI standardi su još u fazi uspostavljanja koja će verovatno potrajati. Prvi put objavljeni 2003, poslednji put 2006, ovi standardi uz opšte prihvatanje trpe i određene kritike i povod su predloga novih PPM modela.[25]

I softverizacija PPM prakse, iako u zavidnom usponu još uvek nije dala konačna i potpuno okružena rešenja za brojne potrebe i probleme upravljanja portfoliom projekata organizacije. Složenost PPM modela i PPM procesa čine PPM praksu relativno zahtevnom u smislu adekvatnih tehnika, alata i metoda kao i softverske podrške. O tome se danas dosta i redovno piše pošto podaci o aktuelnim proizvodima za ovu oblast relativno brzo zastarevaju. Naime, najpoznatije kao i manje poznate softverske kuće sve brže na tržište izbacuju sve kvalitetnija softverska rešenja. Zato se može pretpostaviti da će trenutno aktuelni najnoviji PPM softveri Microsofta, Primavera i ostalih proizvođača već sledeće godine biti potisnuti novim. Softverska rešenja su sve sofisticiranija i kompletnija a taj trend će se po logici i nastaviti.

Što se tiče globalne rasprostranjenosti PPM prakse ona bi se približno mogla prezentovati slikom koja pokazuje regionalnu strukturu PMI članica i PMI akreditovanih PM profesionalaca. Ta slika pre pet godina ukazuje na dominaciju Severne Amerike i Zapadne Evrope u odnosu na ostale delove [26].

Danas je ona sigurno već dosta izmenjena obzirom na evidentan rast broja kako PPM teoretičara tako i PPM praktičara u azijsko pacifičkom regionu pre svega.

O PPM praksi kod nas se zapravo i ne može govoriti posebno osim u kontekstu PM prakse koja je i sama nedovoljno istražena i razvijena. Razlog za to je tranzicioni put naše ekonomije ka tržišnoj privredi, Evropi i svetu koji je u toku poslednjih niz godina. Naše organizacije prolaze kroz razna iskušenja koja pomenuti opšti proces podrazumeva i nisu najpogodnije okruženje za uvođenje PM i PPM prakse ma da bi upravo to za većinu značilo izbavljenje iz nezavidnog položaja. Takođe bi i korišćenje podrške od strane profesionalnih udruženja i institucija kao što su YUPMA, FON i CPM našim organizacijama značilo mnogo više na ovom planu da nisu kao i cela zemlja u situaciji i procesu u kome su sada.

U kontekstu prethodnih konstatacija evidentno je da postoji potreba širenja teorijskih znanja o PPM konceptu i praktičnih istraživanja koja bi kroz dijagnozu stanja dovela do predloga novih rešenja. Jednog pilot istraživanje preduzeto je u okviru izrade jedne magistarske teze. Na osnovu rezultata ovog istraživanja o pravljanju projektima u našim organizacijama se može zaključiti da je ono, čak i kada se delimično praktikuje, uglavnom na vrlo nezavidnom nivou. Međutim kada se radi o prepoznavanju značaja i produktivnog preplitanja PM i PPM elemenata ono je potpuno prisutno. Rezultati preduzetog istraživanja potvrdili su pretpostavke i ukazali na potrebu promena u našoj praksi upravljanja projektima. Značaj ovih rezultata vidi se pre svega u kontekstu iniciranja šireg istraživanja sa većim ambicijama na planu širenja i unapređenju PM/PPM prakse kod nas. Skromni doprinos rezultata ovog istraživanja mogao bi biti veći u budućnosti ako, njime inicirano, buduće šire istraživanje da ozbiljnije rezultate u vidu još konkretnijih i praktičnijih rešenja [27].

#### **4. PERSPEKTIVE PPM KONCEPTA**

Prethodno rečeno o stanju teorije i prakse PPM teorije i prakse ukazuje na to da je PPM koncept neosporno koncept budućnosti u upravljanju projektima iako je još uvek relativno nova disciplina i novi trend u ovoj oblasti.

Kao relativno nova teorijska i praktična disciplina PPM se još uvek razrađuje, dograđuje, softverizuje i standardizuje. Još uvek se tretira kao nova tendencija. Na skupu PMI Global Congress 2007 o njemu se govorilo u okviru glavne teme kongresa » Novi PM trendovi«. Na PMI kongresu za Azijsko-pacifički region 2008. i dalje se o njemu govori kao novini u izlaganju naslovljenom sa » Šta je PPM i šta on znači za moj biznis«. PMI kongresi i ostali veći skupovi od 2009. u svojim programima imaju sve više izlaganja i diskusija na temu PPM.

Na teorijskom planu se u buduće očekuje dalja razrada i dogradnja postojećih univerzalnih PPM modela kao i specifičnih modela koji će zadovoljiti potrebe i uslove nekih posebnih oblasti i organizacija. Takođe se očekuju rezultati intenzivnijih i širih istraživanja koji će naučnu i stručnu javnost povratno podstaći na nova razmišljanja na ovu temu.

Na praktičnom planu se očekuje nastavak softverizacije i standardizacije i masovnije prihvatanje i provera koncepta u sve većem broju organizacija u različitim okruženjima i regionima. Širenje PPM prakse danas propagira i podstiče veliki broj stručnjaka koji savetuju pametno i istrajno uvođenje PPM bez ugledanja i kopiranja tuđe dobre prakse s obzirom da dobra PPM praksa drugih organizacija nije uvek i najbolja praksa za konkretnu organizaciju. Adekvatno podržani i ovako savetovani budući praktičari i njihova iskustva povratno će unaprediti koncept i ohrabriti njegovu još širu primenu.

Što se nas tiče treba se nadati da ni naše organizacije neće mimoići globalni trendovi u oblasti upravljanja projektima. Širenje znanja o PPM konceptu preko postojećih i novih institucija i udruženja, intenzivnija istraživanja i obučeni kadar trebalo bi kao preduslovi da podstaknu PPM praksu i kod nas.

Generalno je izvesno da će se PPM koncept sa daljom teorijskom razradom i dogradnjom, softverizacijom i standardizacijom razviti do svoje zrele forme. Objedinivši projektne i operativne funkcije organizacije PPM će dramatično povećati efikasnost upravljanja projektima u smislu opštih koristi za organizaciju. U tom kontekstu za većinu projekata kojima će se upravljati kao portfoliom važiće pozitivni odgovori na sledeća suštinska pitanja:

- Da li je ovo dobar projekat ?
- Dali je ovo još uvek dobar projekat ?
- Da li je ovo bio dobar projekat ?

Teorija i praksa PPM koncepta će se neosporno širiti u budućnosti. Globalna zastupljenost će se vremenom menjati u pravcu sve slabije dominacije Severne Amerike i Zapadne Evrope i sve većeg prisustva PPM istraživača i praktičara u ostalim delovima sveta. Jedan od već postojećih dokaza za to je činjenica da se u Azijsko pacifičkom regionu PPM koncept nezaustavivo širi i to pre svega u Indiji i Kini [26,28] ali i u Australiji [29].

## 5. ZAKLJUČAK

Na osnovu izloženih saznanja o stanju teorije i prakse PPM koncepta može se neosporno naslutiti njegov razvoj i rast u budućnosti. Kako će zaista izgledati i funkcionisati PPM u budućnosti neizvesno je zbog brojnih nepoznanica.

Nepoznanice u vezi sa budućnošću PPM koncepta pokušala je nedavno da reši grupa od 41 autora. Oni su pokušali da kroz 29 poglavlja jedne knjige te nepoznanice rasvetli i tako dođe do zaključka kakv će to PM i PPM moći da odgovore na njih. Naime, PMI je krajem 2009. godine izdao jedinstvenu knjigu, prvu te vrste u novije vreme. U njoj su izneti detalji očekivanih tehnoloških, ekonomskih i političkih promena i budućih trendova koje će ove promene izazvati. Razmotreni su trendovi globalizacije, istraživanja svemira, održive proizvodnje i projektnog portfolio menadžmenta. Svoje viđenje PMM koncepta do 2025 dao je između ostalih I eminentni autor James Pennypacker u poglavlju 12 ove knjige. On je predstavio tri podjednako moguća

različita scenarija razvoja PPM koncepta u budućnosti. Sve tri mogućnosti su analizirane na bazi različitih pretpostavki o opštem društvenom, demografskom, ekološkom, tehnološkom, ekonomskom i političkom razvoju. On je ukazao na opšte karakteristike budućeg PPM koncepta i okvire za njegovo sprovođenje. [30].

Ne zalazeći u detalje prethodno pomenutog i sličnih predviđanja može se svakako zaključiti da će budući PM i PPM biti izloženi još brojnijim i dosada nepoznatim izazovima. U tom kontekstu i teoretičari i praktičari će morati da budu spremni da se prilagode i omoguće uspešno upravljanje projektima i nadolazećim promenama u svim segmentima života i rada.

## LITERATURA

1. H.A.Levine - Project Portfolio Management, Jossey-Bass, a Wiley Imprint, USA, 2005
2. Elonen S.,K.Arto -Problems in managing internal development projects in multi-project environment, International Journal of Project Management 21,2003.
3. Kate Belzer - Project Management : Still More Art than Science, 2001.  
[www.pmforum.org/library/papers/2001/ArthanScience.pdf](http://www.pmforum.org/library/papers/2001/ArthanScience.pdf)
4. Mark Gould and Rick Freeman- The Art of Project Management:A Competency Model For Project Managers, Corporate Education Center, Boston University,2004
5. Oltmann J.- Project Portfolio Management–The Art of Saying No, PM World Today, 2009. Vol XI,Issue IV
6. Lev Virine, Michael Trumper-Project Decisions: The Art and Science, Management Concepts, VA, 2008. The book review by R. Max Wideman, September 2010.
7. Norrie James L - Improving results of project portfolio management in the public sector using a balanced strategic scoring model, Royal Melbourne Institute of Technology, 2006, <http://dhtw.tce.rmit.edu.au/James%20Norrie/Norrie-Thesis.pdf>
8. Martinsuo M., Lehtonen P.- Role of single project management in achieving portfolio management efficiency, International Journal of Project Management 25, 2007
9. J.S.Pannypacker,P.Sepate - Integrating PPM with PM Practices to Deliver Competitive Advantage, [1] Chapter 10.5.
10. Max Wideman, A Management Framework for Project, Program and Portfolio Integration, Trafford Publishing, Victoria BC, Canada,2004, [www.maxwideman.com](http://www.maxwideman.com)
11. K.C.Yelin, Linking Strategy and PPM, [3] Chapter 4.1, 139-145
12. Max Wideman, Ten Steps to Comprehensive PPM, 2007.  
[www.maxwideman.com/papers/ten-steps](http://www.maxwideman.com/papers/ten-steps)
13. Cooper R.G, Edgett SJ, Kleinschmidt EJ, Portfolio management for new products, Perseus Books, New York, 1998.
14. Warren McFarlan, Why is Project Portfolio Management so Hard to Put in Practice?, [www.hbswk.hbs.edu/item/3389.html](http://www.hbswk.hbs.edu/item/3389.html)
15. Warren McFarlan and Cathleen Benko, Connecting the Dots: Aligning projects with objectives in Unpredictable Times, <http://hbswk.hbs.edu/item/3389.html>
16. S.Elonen,K.Arto,Problems in managing internal development projects in multi-project environments-, International Journal of Project Management 21,2003,400
17. Dejan Petrović, Multiprojo upravljanje, PP prezentacija, FON,Beograd, 2000.
18. Sandeep Mathur, What is PPM and what it can do for my business, PMI Global Congres, Sidney, Austarlia,2008.
19. Cooper R.G, Edgett SJ, Kleinschmidt EJ, Portfolio management for new products, Perseus Books, New York, 1998



20. Jeff Monteforte, The six sins of PPM & Musings from the PPM front, 2005, 2006, <http://www.projectmanagerplanet.com/leadership/article.php/3707256> ,  
[http://www.cioupdate.com/trends/article.php/3606546./](http://www.cioupdate.com/trends/article.php/3606546/)
21. Rebecca Seibert, Managing Your Technology Pipeline Portfolio Management Process and its Evolution over Time, [1] Chapter 9.1
22. Don Kingsberry, Using PPM to Ease The Hewlett-Packard-Compaq Merger, in [1] Chapter 9.2
23. Rich Doerghty, Developing a PPM Capability at America Online, [1] Chapter 9.3
24. Vanessa McMilan, Media Giant Portfolio Management Solution, [1] Chapter 9.4
25. [www.pmi.org/PMBOK-Guide-and-Standards](http://www.pmi.org/PMBOK-Guide-and-Standards) [http://www.pmi-greece-chapter.org/docs/events/PMI-GREECE-Portfolio-Standard\\_2008.pdf](http://www.pmi-greece-chapter.org/docs/events/PMI-GREECE-Portfolio-Standard_2008.pdf)
26. J. Davidson Frame, Phd, PMP, Project Management in China, PP presentation , UMT2006
27. Biljana Madić, Koncept multiprojektnog upravljanja – Stanje u nekim organizacijama u Srbiji i predlozi za uvođenje ili unapređenje, Tehnički fakultet Bor, Bor, 2009.
28. Robyn Meredith, The Elephant and the Dragon, PMI Global Congress 2008—Asia Pacific, Sidney, <http://www.elephantanddragon.com/>
29. Aileen Ko.- Investigating the roles, responsibilities and practices of portfolio managers in Australia, PMOZ 2010. [http://epublications.bond.edu.au/library\\_pubs/27](http://epublications.bond.edu.au/library_pubs/27)
30. David Cleland, Bopaya Bidanda, Project Management Circa 2025, PMI Publication, ISBN: 978-1-933890-96-8, ©2009 PMI

## ORGANIZACIONO TEHNIČKI ASPEKTI INKUBACIJE BIZNISA

*Boško Vojnović, Saša Spasojević, Dejan Grujić*

*Visoka poljoprivredna škola, Šabac*

### Izvod

Potporna preduzetničkih inkubatora stimulatивно deluje na donošenje odluke za osnivanje preduzeća, njihov rad, opstanak u poslu i pomaže da dobra poslovna ideja bude realizovana. Glavni efekti preduzetničkih inkubatora su u: bržem i lakšem započinjanju posla, olakšanom pristupu finansijskim izvorima i kreditorima u početnoj start up fazi, savetodavnoj i edukativnoj pomoći novonastalim preduzećima, olakšanom pristupu domaćem i inostranom tržištu, mogućnošću bržeg povezivanja i razvoja i slično.

Pored efekata na preduzeća, mogu se očekivati i određeni efekti na lokalnu, regionalnu i širu zajednicu. Kao glavni efekti mogu se definisati: prihodi za opštinu, region i republiku po osnovu PDV-a, otvorena nova radna mesta, prihodi ostvareni na lična primanja novozaposlenih radnika, brži razvoj zajednice i slično.

Potencijalni korisnici preduzetničkog inkubatora mogu biti: preduzetnici, novoosnovana mikro i mala preduzeća, kao i zadružne organizacije koje obavljaju registrovanu delatnost ne duže od jedne godine i postojeća brzorastuća preduzeća okrenuta inovaciji poslovnog procesa i novim tehnologijama putem kojih se brzo razvijaju, povećavaju broj zaposlenih i koja ne posluju duže od jedne godine.

*Ključne reči: inkubator centar, zakonska regulativa, ekonomski razvoj*

## TECHNICAL ASPECTS OF ORGANIZATIONAL BUSINESS INCUBATION

*Boško Vojnović, Saša Spasojević, Dejan Grujić*

*High Agricultural School, Sabac*

### Abstract

Support for entrepreneurial incubator stimulating effect on the decision to establish a company, their work, survival in the business and help a good business idea to be realized. The main effects of entrepreneurial incubators are: faster and easier to start business, facilitated access to financial resources and creditors in the initial start-up phase, advisory and educational assistance to new businesses, facilitating access to domestic and foreign markets, the possibility of faster connections and development and the like. Besides the effects on companies, can be expected and the effects on local, regional and wider community. As the main effects can be defined: income for the community, region and republic based on taxes, new jobs, revenues to personal income employed workers, the rapid development of communities and the like. Potential users of entrepreneurial incubators include: entrepreneurs, newly established micro and small enterprises and cooperative organizations conducting registered activities for no longer than one year and existing businesses facing fast-growing business process innovation and new technologies through which to develop rapidly, increasing the number of employees and that not operate more than one year.

*Keywords: incubator center, legislation, economic development*

## 1. UVOD

U svetu se skoro tri decenije intenzivno radi na razvoju mikro, malih i srednjih preduzeća, koja su se pokazala kao dobar oslonac razvoju ekonomije. Jedan od savremenih oblika podrške razvoju malih preduzeća su inkubatori, u kojima je skoncentrisano sve ono što je savremenom preduzeću potrebno za razvoj, od samog osnivanja do njegovog osamostaljivanja. Inkubator centri predstavljaju instrument ekonomske razvojne politike. U zemljama sa razvijenom ekonomijom postojanje ovakvih centara je odavno poznato i prihvaćeno, i imaju podršku od državnih, regionalnih ili lokalnih zajednica. Inkubiranje preduzeća je dinamičan razvojni proces, kojim se nastoji pokrenuti privredni razvoj, pre svega lokalnih i regionalnih ekonomija. Procesom se smanjuje broj propadanja preduzeća u prvim fazama njihovog postojanja. Početne faze životnog ciklusa preduzeća su najteže u poslovanju i tada su ona najranjivija. Ulaskom u preduzetničke inkubatore, omogućava se brži rast i razvoj preduzeća, čime se direktno utiče na povećanje stope zaposlenosti, kao i na realizaciju preduzetničke ideje.

## 2. FUNKCIONISANJE PREDUZETNIČKIH INKUBATORA

Ekonomski razvoj u privredi pod pritiskom globalizacije i tranzicije u nerazvijenim ekonomijama doveo je do još lošijeg stanja, a proces privatizacije i restrukturiranja društvenih i državnih preduzeća do pada proizvodnje i otpuštanja znatnog broja radnika. Onim vitalnijim i bolje koncipiranim tranzicionim privredama bilo je potrebno 10-15 godina da prebrode tranzicionu depresiju i da se nađu na početnim pozicijama iz 90-tih godina, kada su počeli sa ovim procesom. Srpskoj i sličnim privredama trebaće mnogo više vremena imajući u vidu da se nalazimo tek negde na nešto iznad 80% BNP-a (bruto nacionalnog proizvoda)" sa početka 1989. godine. Procesi tranzicije uglavnom, u početnim fazama kroz restrukturiranje poslovnih sistema i njihovu privatizaciju, stvaraju veliku nezaposlenost i ukazuju na potrebu za ovakvim organizacijama. U kontekstu toga, a sa ciljem bržeg i efektivnijeg razvoja, nosioci ekonomske politike trebaju da stvore povoljan ambijent za razvoj malih i srednjih preduzeća a na lokalnom nivou da podrže njihov razvoj putem institucionalne, pravne, tehnološke ili finansijske potpore. Preduzeća poslovno nezrela, bez iskustava i potrebnih finansijskih sredstava vrlo često nemaju dobrih šansi za opstanak. Prema tome, svrha osnivanja inkubator centara je da raznim načinima i oblicima pomognu osnivanje preduzeća i razvoj njihovih poslovnih aktivnosti, sve do onog trenutka, kada ona postanu samostalna i profitna preduzeća. Većina inkubator centara deluje na bazi potpore državnih, regionalnih ili lokalnih zajednica. Postoje i vrste inkubator centara koji su osnovani od strane nekih institucija, ili čak pojedinaca. Preduzetničko inkubatorski sastav čini veliki broj ustanova koje pružaju potporu i pospešuju osnivanje i razvoj malih preduzeća. Svrha inkubator centara je da udruži sve potrebne pomoći razvoju preduzeća i preduzetništva.

Pomoć inkubiranim preduzećima najčešće se sastoji u: obezbeđenju poslovnog prostora, savetodavnim uslugama, pravnim i knjigovodstvenim uslugama, finansijskim uslugama (povezivanje sa finansijerima, poslovnim bankama, obezbeđenje garancija i slično).

Osnovna funkcija njihovog osnivanja je dakle u združivanju svega onoga što je savremenom preduzeću potrebno da bi poslovalo i razvijalo se. Inkubator centri ne pružaju samo usluge na materijalnom području već i na drugim poljima (tehnološkom, informativnom). Potrebno je naglasiti da struktura i oblik nisu striktno utvrđeni niti je potrebno a i moguće da oni budu jednobrazni.

### 3. SVRHA I CILJEVI OSNIVANJA

Svrha osnivanja inkubator centara razvoja je u direktnoj zavisnosti od cilja i očekivanja osnivača. Preduzetnički inkubatori prema tipu mogu da budu: korporacijski, tehnološki, univerzitetski, lokalni, privatni ili javno-privatni. Ciljevi, takođe, mogu biti različiti i prevashodno zavise od tipa inkubatora, odnosno od toga ko je osnivač. Osnovni ciljevi su uglavnom definisani u pravcu: pokretanja privrednog razvoja, otvaranja novih radnih mesta, diversifikacije poslovanja, ostvarenja dobiti, kredibiliteta i slično. Na primer, Univerzitetski preduzetnički inkubatori su usmereni na kredibilitet, diversifikaciju poslovanja i ostvarenje dobiti. Korporacijskim i privatnim je osnovni cilj ostvarenje dobiti, a tehnološkim prvenstveno kredibilitet. Najviše ciljeva imaju javno privatni i lokalni preduzetnički inkubator centri razvoja, a najznačajniji su otvaranje novih radnih mesta i privredni razvoj, što je za ostale tipove od manjeg značaja. Svrha osnivanja inkubatora je da se stvori pogodna preduzetnička klima, i pruži mogućnost da kreativne ideje budu pretvorene u preduzetničku priliku.

Američka istraživanja su dokazala da državni inkubatori mogu poboljšati regionalnu ekonomiju za oko 68%, komercijalizovati nove tehnologije 25% i inicirati ekonomski razvoj za 22%.

### 4. POZNATE PRAKSE [12]

Na ekspertskom sastanku o „Najboljim praksama u inkubaciji biznisa“ u Ženevi, održanom 1999. godine doneti su zaključci i preporuke, kojima se predlagalo Sekretarijatu UNECE da ispita mogućnost o stvaranju priručnika o razvoju inkubator biznisa, čiji bi tvorac bile UN. Priručnik bi se odnosio i na industrijske zone i naučno tehnološke parkove. Osnivanjem tima specijalista od strane UNECE, koji je okupljao preko 100 stručnjaka iz 27 zemalja, napravljen je 2002. godine prvi priručnik. Narednih godina ovaj priručnik je na zahtev mnogih zemalja više puta usklađivan sa novim praksama, bazirajući se na novim iskustvima praktično ostvarenim u tim privredama.

Tabela 1. Preduzetnički inkubatori u pojedinim zemljama Cen. Ist. Evrope [1]

	Češka	Estonija	Mađarska	Poljska	Slovačka	Slovenija
<b>Ink. biznisa</b>	16	2	17	53	-	9
<b>KIB</b>	4	3	8	-	5	-
<b>NTP</b>	4	1	4	3	6	3
<b>Druge vrste</b>	-	-	6	-	-	1
<b>Ukupno</b>	24	6	34	56	11	13

U narednom tekstu navešćemo tipove i oblike aktivnosti preduzetničkih inkubatora u nekim od zemalja, koje su ih koristile kao razvojno sredstvo.

**Češka** - Na inicijativu Ministarstva privrede i trgovine, koja je pokrenuta 1997. godine, stvoreni su mehanizmi za prevazilaženje barijera u inovacijama. Iz tog razloga stvoreni su programi Technos i Park u cilju podrške osnivanju tehnoloških parkova, i razvoju novih materijala, proizvoda, tehnologija i informacionih tehnologija.

**Estonija** - Istraživačko razvojna strategija Estonije zasniva se na znanju. Vlada Estonije definisala je strategiju razvoja 29. maja 2001. godine za period 2001-2006. godine. Dugoročni cilj estonske Vlade je bio da pruži sve potrebne pomoći razvoju svojih preduzeća, a posebno u: jačanju konkurencije preduzeća na stranim tržištima, uključivanju direktnih investicija, elaboraciji tehnoloških i inovativnih proizvoda, razvoju preduzetničkog okruženja i jačanju opšte preduzetničke svesti. U skladu sa tim, Estonija je osnovala preduzeće *Estonija*, kao instituciju od naj-

većeg značaja za podršku razvoja nacionalne privrede. Pored ovog preduzeća, kao potporne strukture razvoju, postoje još neke organizacije sa ciljem jačanja veza između nauke i preduzeća, i podrške razvoju preduzeća. Neke od tih institucija su: Estonska tehnološka agencija, Tartu naučni park, TSP tehnološki inkubator, Tallin tehnički Univerzitet i inovativni centar (TUIC), Ida - Virumaa inovativni centar i još veliki broj drugih.

**Mađarska** [2] - Prvi preduzetnički inkubatori u Mađarskoj osnovani su na samom početku tranzicije 1991. godine. Sredstva su obezbeđena iz nacionalnih fondova, i programa PHARE za osnivanje i poboljšanje rada 16 inkubatora biznisa, kojima je upravljala mreža Agencija lokalnih preduzeća. Udruženje inkubatora biznisa ima 34 člana, računajući preduzetničko razvojne centre, tehnološke parkove i preduzetničke fondacije. Pored toga, Bacs-Kiskun Medyei, Angol - Madyar, Ki - svallalkozasi Alapitvany su dobar primer saradnje povezanih zemalja u razvoju unutar Evropske unije.

Neke od važnijih organizacija u inkubaciji biznisa u Mađarskoj su:

- Udruženje preduzetničkih inkubatora.
- Mađarsko udruženje za inovacije.
- Fondacija Teodor Puškaš, (difuzija naprednih tehnologija u Mađarskoj, komercijalizacija mađarskih tehnologija u inostranstvu, dvosmerni tehnološki transfer, podrška istraživanjima, elektronski informacioni servis, pomoć profesionalnim industrijskim organizacijama, globalni i regionalni projekti.
- Inostrani partneri za TDT inovacioni reley centri EU.
- MNK.

**Poljska** - U Poljskoj je 1992. godine osnovano *Udruženje poljskih biznisa i inovativnih centara PBICA*. Udruženje funkcioniše u okviru Sistema nacionalnih službi poljske agencije za preduzetnički razvoj, i akreditovani je centar za usluge obuke i informacioni konsalting. Pored ovog udruženja, postoji i *Centar za prenos tehnologija na varšavskom tehničkom Univerzitetu*, koji primarno implementira evropske direktive u oblasti novih tehnologija i kontrolu standarda kvaliteta u skladu sa ISO standardima.

Tabela 2. Vrste razvojnih sredstava i tipovi aktivnosti

Inkubator	Tip aktivnosti
Centar za razvoj preduzeća na Tehničkom univerzitetu - Varšava	Formiranje malih preduzeća, tehnički i informacioni servis
Fondacija za inkubatore, Centar za transfer tehnologije, Lođ	Formiranje malih preduzeća, transfer tehnologije od univerziteta do prakse
Vroclavski centar za tehnologije, Tehnički univerzitet u Vroclavu	Transfer tehnologije od univerziteta do industrije
Centar za transfer tehnologije, pri MARR, Agencija za regionalni razvoj	Formiranje novih preduzeća, razvoj naprednih tehnologija u regionu, restrukturiranje industrije
Centar za transfer tehnologije, Gdanjsk	Formiranje novih malih preduzeća, transfer tehnologija od univerziteta ka industriji
Park za visoke tehnologije, Poznanj	Formiranje novih malih preduzeća, transfer tehnologija od univerziteta ka industriji
Inkubacioni centar za biznis u Staro-hovicama, Agencija za regionalni razvoj	Regionalno restrukturiranje industrije, obezbeđenje novih poslova
Agencija za regionalni razvoj	Obezbeđenje novih poslova
Centar za nove tehnologije, Varšava	Transfer tehnologija od univerziteta ka industriji

## 5. AKTIVNOSTI SRBIJE NA STVARANJU I DEFINISANJE PRAVNOG STATUSA INKUBATOR CENTARA U SRBIJI

Republika Srbija, preko Republičke agencije za razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva, kroz program ENTRENSE (Entrepreneurship Training and Services), podržavala je razvoj preduzetništva putem inkubacije biznisa. Program ENTRENSE finansirala je Norveška Vlada. Predstavnik Norveške Vlade je SINTEF (Norveška institucija za istraživanje i razvoj), a sa nacionalne strane vodeći partner je Ministarstvo privrede RS. Vodeći nacionalni partner za realizaciju programa je Republička agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva. U Srbiji regulativa koja se odnosi na inkubaciju biznisa je *Odluka o utvrđivanju socijalnog programa za zaposlene kojima prestaje radni odnos u procesu restrukturiranja preduzeća i pripreme za privatizaciju, stečaj i likvidaciju*. Ovom odlukom predviđena je samo vrsta usluga kojom preduzetnički inkubator može da se bavi, a izostavljen je pravni status i forma osnivanja. U tom slučaju potrebno je oslanjati se na drugu postojeću zakonsku regulativu. Kako preduzetnički inkubator mora da ima svojstvo pravnog lica, a delatnost odgovara vrsti posla koje obavljaju privredni subjekti, status i forma ovih subjekata oslanjala se na *Zakon o preduzećima*. (Službeni glasnik RS br. 62/01) Osnovne aktivnosti Vlade Republike Srbije u pravcu unapređenja privrede, očigledno je da su usmerene na razvoj malih i srednjih preduzeća. Iz tog razloga, zakonom je predviđena mogućnost osnivanja *Agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća*, kao osnovnih razvojnih institucija. Ipak, samim definisanjem organizacionog oblika preduzetničkog inkubatora, data je mogućnost postojanja razvojnog sredstva u ovakvoj formi. Prema tome, oni predstavljaju operativnu bazu malim i mladim preduzećima, sa ciljem da pospešuju njihovo poslovanje u prvim i najtežim fazama poslovanja i trebaju da budu u direktnim vezama sa agencijama za razvoj.

Bazirajući se na postojećim zakonskim propisima, preduzetnički inkubator je moguće osnovati u pravnom statusu *društva kapitala ili društva sa ograničenom odgovornošću*. U prvom slučaju osnivač preduzetničkog inkubatora može biti veći broj pravnih ili fizičkih lica. Ali, ukoliko taj broj bude veći od trideset, društvo kapitala dobija novi oblik i postaje *akcionarsku društvo*. To znači da u skladu sa postojećom regulativom, inkubatori mogu u izuzetnim prilikama biti organizovani i kao akcionarsko društvo. U slučaju da su preduzetnički inkubatori osnovani kao DOO, oni odgovaraju za svoje poslovanje do visine uloženih sredstava. Osnivač preduzetničkog inkubatora u formi društva sa ograničenom odgovornošću može biti jedno ili više pravnih ili fizičkih subjekata.

## 6. PREDUZETNIČKI INKUBATORI U SRBIJI

U odnosu na druge zemlje iz okruženja, Srbija je u zaostatku. Evidentni su određeni početni koraci, ali u veoma maloj meri. Kao prvi pozitivni primeri mogu se navesti:

- Preduzetnički inkubator u Novom Sadu, osnovan pri tehnološkom parku.
- Knjaževački PI u fabrici motokultivatora IMT, gde je u toku realizacija projekta osnivanja preduzetničkog inkubatora. Partneri na ovom projektu su Američka vladina agencija (USAID) Kanadska agencija za međunarodni razvoj (CIDA), fabrika IMT u Knjaževcu, Fond za otvoreno društvo i OEBS.
- INKUBATOR CENTAR za INFORMACIONE TEHNOLOGIJE-TAUER (ICTT) u Beogradu, kao prvi privatni oblik za podršku preduzećima, čija je osnovna delatnost u oblasti tehnologija. Registrovan je u Beogradskom trgovinskom sudu, sa mešovitom strukturom kapitala iz Srbije i Švajcarske. Osnivači kompani je su ICG, član Genex Grupe i Orah švajcarska kooperativa.
- **BIC** - biznis inkubator centar u Nišu, osnovan 2005. godine, kao DOO. Struktura vlasništva je 51%, grad Niš i regionalni centar za razvoj malih i srednjih

preduzeća i preduzetništva u Nišu 49%. Osnovan je u skladu sa programom ENTRENSE, uz podršku Norveške Vlade.

## 7. UTICAJNI FAKTORI

Loklani ambijent je od velikog značaja za nastajanje novih i razvoj postojećih MSP. Da bi se ostvario odgovarajući ambijent potrebno je obezbediti ključne faktore koji se dele u dve osnovne grupe.

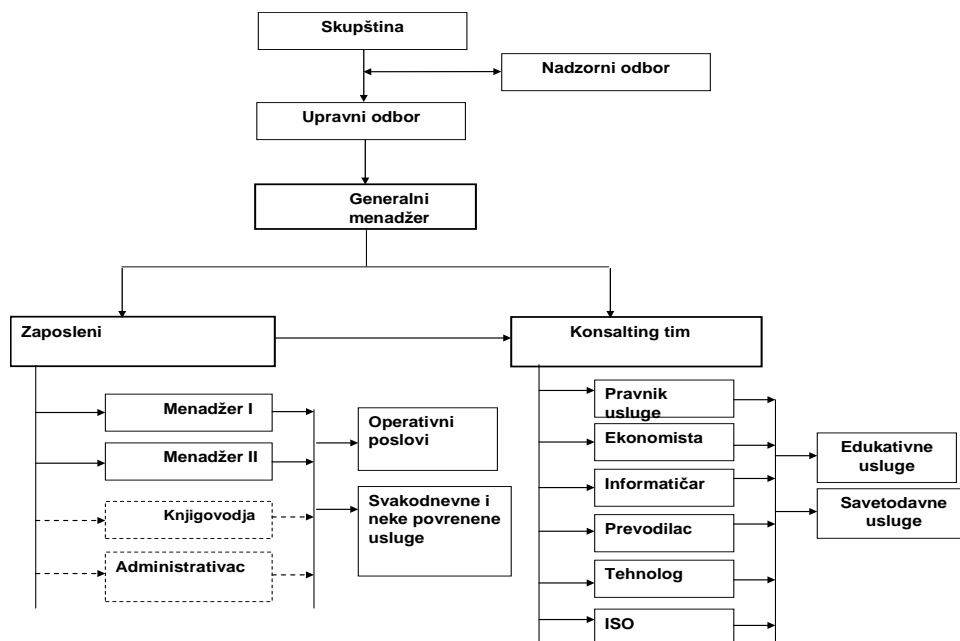
*Prvu grupu* čine vidljivi faktori koji podrazumevaju postojanje lokacije, infrastrukture, mogućnost kupovine poseda, snabdevenost energijom, ekološko okruženje, jasne poreske takse i inicijative.

*Drugu grupu* čine nevidljivi faktori koji se odnose na servise koji su neophodani za podršku MSP. U servise spadaju lokalna samouprava sa kompetentnom administracijom, komora, knjigovodstvene agencije, konsalting i marketing agencije, agencije za MSP, tehnološki parkovi, poslovni inkubatori, poslovna udruženja, banke, fondovi, škole sa programom prekvalifikacije.

Na sve navedene faktore konačno utiče i kvalitet života stanovništva, kvalitet životne sredine, kvalitet obrazovanja, postojanje socijalne infrastrukture, tradicije i prirodni potencijali i geografski položaj.

## 8. ORGANIZACIONO TEHNIČKI ASPEKTI I PROJEKCIJA FUNKCIONISANJA

Neefikasnost velikih preduzeće potpomognuta nastalim procesima restrukturiranja i privatizacije, dovela je do prestanka rada mnogih poslovnih sistema. Takođe, veliki broj visokoobrazovnih kadrova svih profila ostao je bez posla. Po onom poznatom principu daje svaki problem i potencijalna šansa, moguće je suočiti se sa ovim problemom, jer zatvaranjem gigantskih preduzeća, ostala je mnoga neiskorišćena infrastruktura, kako materijalna, tako i kadrovska.



Slika 1. Primer unutrašnje organizacije PI

Za osnivanje inkubatora preduzetništva je potreban upravo takav prostor, radi njegove adaptacije za potrebe malih preduzeća, na malom prostoru i jednom mestu. Ovim su inkubatori

razvoja stvorili tehničke uslove za svoje funkcionisanje. Ipak, za njihovo deiovanje to je tek preduslov, tako da je za dalje projektovanje funkcionisanja potreban čitav niz aktivnosti. Osnovne su:

1. regulisanje radne i zakonsko pravne dokumentacije inkubatora,
2. definisanje konkursnih procedura,
3. definisanje kriterijuma za ulazak u inkubator,
4. priprema softverske tehnologije za potrebe nesmetanog funkcionisanja,
5. priprema i edukacija konsalting tima,
6. sprovođenje konkursne procedure i selekcija najboljih preduzetničkih ideja, radi njihovog podržavanja,
7. registracija „stanara“ i
8. useljavanje novoosnovanih preduzeća.

Prilikom projekcije funkcionisanja preduzetničkog inkubatora potrebno je predvideti mnoge aktivnosti u kojima učestvuje veliki broj aktera. U narednoj tabeli navode se mogući učesnici i neke od najvažnijih aktivnosti.

Tabela 3. Osnovne aktivnosti i učesnici u razvoju BIC-a

Opis aktivnosti	Akteri
Poboljšanje preduzetničke klime, kulture i promocija preduzetništva	Svi preduzetnici
Povezivanje sa sličnim organizacijama i stvaranje poslovne mreže	Regionalne agencije, nacionalna služba tržišta rada, regionalne komore, univerziteti i instituti, preduzetnički inkubatori
Tesna veza sa institucijama lokalnog razvoja i agencijama za regionalni ekonomski razvoj	Lokalni stejkholderi
Saradnja sa finansijskim institucijama i njihovo povezivanje sa inkubiranim preduzećima radi omogućavanja pristupa kapitalu	Garancijski fondovi, banke i investitori
Saradnja sa naučnim institucijama i Univerzitetima	
Anketiranje i istraživanje potreba preduzetnika	Preduzetnici
Stvaranje baze podataka o preduzetnicima	Za potrebe inkubatora i sličnih organizacija
Povezivanje preduzetnika i investitora, povezivanje preduzetnika i inovatora	Inkubirani preduzetnici
Aktivnosti oko proširivanja usluga inkubatora na izdavanje prostora za preduzetnike, ukoliko se pojavi slobodan prostor u preduzećima u procesu privatizacije	Svi stejkholderi

## 9. FINANSIRANJE INKUBACIJE BIZNISA

Finansiranje preduzetničkih inkubatora podrazumeva troškove procesa pripreme, izgradnje, adaptacije, i funkcionisanja. Troškovi mogu da variraju od zavisnosti da li postoji odgovarajući prostor za stacioniranje preduzeća ili ga treba graditi. Najčešće se koriste postojeći prostori koji su neupotrebljeni, pa se troškovi svode na njihovu adaptaciju. U početnoj fazi je potrebno iznaći



sredstva za finansiranje zaposlenih i konsalting tima. Potencijalni finansijeri koji podupiru početak rada preduzetničkih inkubatora mogu da budu:

- lokalne zajednice iz svojih fondova za razvoj,
- strani razvojni partneri,
- lokalni razvojni investitori i partneri (banke, udruženje preduzetnika),
- privredne regionalne komore,
- nacionalne službe za zapošljavanje,
- resorna ministarstva,
- samofinansiranje od naplata usluga u preduzetničkom inkubatoru.

Ukoliko se radi o privatnim preduzetničkim inkubatorima, sredstva za finansiranje početka rada ovog razvojnog tela mogu biti obezbeđena od strane osnivača ili udruženih privatnih ulagača.

## **10. KONKURSNA PROCEDURA**

Procedura koju preduzeće treba da prođe da bi postao "inkubirano" preduzeće uglavnom se svodi na sledeće aktivnosti:

- prijava na konkurs,
- potpisivanje izjave o razumevanju misije i ciljeva,
- kratak, jednostavan i jasan biznis plan,
- selekcija ideja potencijalnih preduzetnika,
- savladavanje obaveznih edukativnih programa,
- odabir kvalitetnih projekata po definisanim kriterijumima od strane konkursne komisije,
- potpisivanje ugovora sa preduzetnicima koji su zadovoljili tražene kriterijume za buduće inkubirano preduzeće,
- monitoring inkubiranog preduzeća i davanje usluga po subvencionim cenama.

Zadovoljavanjem suštinske i formalne procedure uz pozitivnu ocenu konkursne komisije, preduzeće stiče pravo da postane inkubirano preduzeće.

## **11. ZNAČAJ PODRŠKE STRATEŠKIH PARTNERA**

Kroz preduzetničke inkubatore, uz podršku razvoja malih preduzeća, mogu se odrediti viši i dalji ciljevi kao što su: privredni rast regiona, povećavanje njegove aktivnosti, dotok stranih investicija i slično. Međutim, da bi preduzetnički inkubator uspeo u svojoj misiji potrebno je da uspostavi blisku saradnju sa ključnim regionalnim i lokalnim akterima, koji imaju uticaj na razvoj preduzetništva.

U tom pravcu potrebno je:

- postići dogovor sa regionalnim i lokalnim vlastima o podržavanju i oblicima saradnje oko aktivnosti preduzetničkog inkubatora,
- dogovoriti saradnju sa Privrednom komorom, koja po prirodi posla podržava preduzetništvo,
- uključiti u proces Regionalne agencije za razvoj MSP-a, jer vrlo često se vizija i misija ovih razvojnih institucija poklapaju,
- zatražiti podršku Nacionalne službe za zapošljavanje i njenog Edukativnog centra,
- kontaktirati sa Institutima i Univerzitetima, radi dobijanja stručne podrške,
- uključiti nevladin sektor, regionalne i lokalne medije itd.

Potrebno je naglasiti da je od velikog značaja za privredni razvoj kroz inkubaciju biznisa, upravo zainteresovanost i aktiviranje svih učesnika u zajednici, jer se time dobija na značaju i podiže kvalitet razvojnog procesa. Samim tim i šanse za brži i kvalitetniji razvoj su izvesnije.

## **12. DEFINISANJE KRITERIJUMA ZA ULAZAK U INKUBATOR**

Definisanje kriterijuma za inkubiranje biznisa je od velikog značaja za rad preduzetničkog inkubatora. Oni se uglavnom dele po delatnostima i prioritetima. Opšti kriterijumi se svode na osnovne i dopunske.

Prema delatnostima podela se može svesti na: proizvodne, zanatske i umetničke, turističko-ugostiteljske, tehnološki usmerene, uslužne, delatnosti iz okvira informacionih i telekomunikacionih tehnologija i druge. Osnovni i dopunski kriterijumi su od većeg značaja, jer su presudniji za ulazak novog preduzeća u sistem.

*U osnovne kriterijume svrstavaju se:* profesionalna i druga iskustva (diplome, sertifikati, preporuke...), kvalitet programa - dobar poslovni plan, održiv program sa potencijalom za razvoj, finansijsko učešće i dobijeni krediti, perspektiva preduzeća u međunarodnom poslovanju, programi izvoza, inovativni projekti okrenuti tehnološkom razvoju, ekološki projekti.

*Dopunski kriterijumi su:* preduzetnički duh (preduzimljivost, upornost, praktičnost, temeljnost...), želja za učenjem i usavršavanjem (pohađanje predavanja i radionica), planirana veličina prihoda, socijalni elementi, planirani broj zaposlenih.

Kriterijum izbora prema vrsti delatnosti dobija na značaju ukoliko područje koje se razvija, raspolaže sa izrazitim uslovima za razvoj neke delatnosti, koju je potrebno pokrenuti. Na primer, postojanje prirodnih potencijala za razvoj turizma, sirovinskih repromaterijala i slično.

## **13. KONSULTANTSKI TIMOVI - SERVIS PROVAJDERI**

Obavljanje stručnih usluga za potrebe preduzetničkih inkubatora vrše konsultantski timovi, odnosno servis provajderi. Konsultanti su stručna lica koja trebaju da imaju odgovarajuće kvalifikacije, i posebna svojstva savetnika. Kao neophodna svojstva mogu se izdvojiti: znanje iz oblasti preduzetništva, dinamičnost, komunikativnost, menadžerska svojstva, mogućnost definisanja i prepoznavanja problema. Takođe, servis provajderi su u obavezi da savladaju određene praktične i edukativne treninge da bi dostigli potreban nivo znanja, koje trebaju dalje da prenose na korisnike usluga i druge učesnike u razvojnom procesu.

## **14. ZAKLJUČAK**

Vizija i resursi kojima se vodi ekonomski i preduzetnički razvoj, trebaju biti usmereni na osnivanje institucija i definisanje razvojnih sredstava. Pored ostalih, to su preduzetnički centri za inkubaciju biznisa. Zato je važno da postoji: celovita strategija radi obezbeđenja kompetitivnog poslovnog okruženja, sa ciljem da dođe do stimulacije rasta i razvoja regionalne privrede, saradnja i umrežavanje između regionalnih zajednica i međusobno pomaganje poslovno povezanih subjekata. Stvaranje, opstanak i razvoj MSP-a su glavna okosnica daljeg privrednog razvoja, što je jedan od primarnih zadataka preduzetničkih razvojnih inkubatora. Pod pritiskom globalizacije, mala preduzeća nalaze izlaz u kolektivnoj efikasnosti i podršci javnog i privatnog faktora. Samim tim, partnerstvo između privatnih i javnih, odnosno preduzetničkih i državnih subjekata je od vitalnog značaja za lokalni i regionalni ekonomski razvoj. Preduzetnički inkubatori trebaju da imaju čvrstu i jasnu organizacionu strukturu i obučeni menadžment tim da vodi inkubator. U zemljama koje su prošle kroz tranziciju, preduzetnički inkubatori omogućavaju malim preduzećima pristup novim tehnologijama i tržištu. Ankete koje su sprovedene u Srbiji pokazale su da preduzetnike najviše

interesuju nove tehnologije i mogućnost izlaska na strana tržišta, kao i povoljniji uslovi finansiranja proizvodnje. Gotovo u svim razvijenim zemljama postoje sredstva namenjena za pokretanje poslovanja preduzeća početnika. Nedostatak takvih sredstava u Srbiji predstavlja ograničavajući faktor za razvoj malih preduzeća. Međunarodne organizacije, kao što su *USAID* i *HALP* imaju programe pomoći malim preduzećima u Srbiji u vidu malih grantova za početak biznisa, ali su oni ograničeni samo na pojedine ciljne grupe i određene regije. Norveška organizacija „*Jarenprodukt Udvikling*“ pruža konsultanske usluge, osniva kooperative i obezbeđuje fond sa sredstvima za članove kooperative, ali je ona ograničena samo na dve opštine u Srbiji: Kragujevac i Bač. Na kraju, treba istaci da u kontekstu daljeg razvoja privrede, opravdano zasnovanom na razvoju malih preduzeća je potrebna podrška i potpora stranih i državnih institucija za razvoj, ali pre svega je potrebno da preduzeća dobiju podršku sa regionalnih i lokalnih nivoa.

## LITERATURA

1. Baza podataka CUOA, UNECE, Ženeva, 2003.
2. Centar za istraživanje razvoja nauke i tehnologije, Institut "Mihajlo Pupin", Beograd, Volgina 15 [dkutlaca@labtel.imp.bg.ac.yu](mailto:dkutlaca@labtel.imp.bg.ac.yu)
3. ESTAG, osnovana 2001. UNECE, UN, Ekonomska komisija za Evropu.
4. Fisibiliti analiza preduzetničkog inkubatora „Svitac“ Centar za samozapošljavanje, Smed. Palanka, 2005.
5. <http://www.zchfp.sk-vusapl.html>
6. <http://www.zspsr.sk/vyvojmartin.html>
7. Pohleven P., Poduzetnička -tehnološka infrastruktura, preduzetnički inkubatori i tehnološki parkovi, PCMG-pospeševalni center za malo gospodarstvo, Republika Slovenija - Ministarstvo za gospodarstvo, STABILITY PACTforsouth eastern Eurore, GEA College, Ljubljana, 2002. str.258.
8. Službeni glasnik RS br.62/01.
9. Službeni list br. 29/96, 29/97, 74/99 i 34/02.
10. SPRU - Science and Technology Policy Research visiting fellow 2001 -2002. University of Sussex, Brighton BN1 9RF UK. [Ku-tlaca@sussex.ac.uk](mailto:Ku-tlaca@sussex.ac.uk)
11. Stavrić B., Kokeza G., Upravljanje poslovnim sistemom, TMF, Beograd, 2002.
12. Szabo A. *Najbolje prakse u inkubaciji biznisa u novim zemljama EU i u tranzicionim zemljama*, radni materijal sačinjen za save-todavnu radionicu o inkubaciji biznisa u RS, Ženeva-Beograd, april 2005.
13. Vojnović B. *Preduzetnički inkubatori- budućnost ekonomskog razvoja*, "Direktor" savremeni menadžment, Beograd, 1-2/2004.
14. [www.viram.de](http://www.viram.de)

## THE INNOVATION POTENTIAL OF THE BULGARIAN BUSINESS

*Tzvetana Stoyanova*  
*UNWE – Sofia, Bulgaria*

### Abstract

During the last decades – considering liberalization of world markets, dynamic development of new information technologies as well as the the fast increase of resources allocated for education and innovations – knowledge has become a basic production resource and a crucial factor for the success of separate companies and states, and “economy of knowledge” has been a key word.

In this regard, the report is a study about the usage of strategies based on knowledge and role of the human factor for the establishment of knowledge amongst 118 Bulgarian business organizations. The results showing the potential and the activity of organizations from the South-West region concerning planning, incorporation and support of a knowledge management system in view of increasing their competitiveness are presented in a consecutive order. There is also an attempt to examine the innovation activity of business in the said region of planning. The work presents the degree in which organizations making innovations use the national and European support tools.

**Keywords:** *innovation potential, competitiveness, knowledge management, human strategy.*

### 1. INTRODUCTION

By the end of 2009 the innovation activity of the business in Bulgaria were realized with pace and structural changes which definitely did not satisfy and did not benefit for its competitiveness on the European market. For the same period, only 16 % of the enterprises in Bulgaria developed innovation activity, and by that index our country took last place among the member-states of the European Union. To compare with, in Europe 40 per cent of the enterprises invested in innovations.

As a share in the Gross domestic product (GDP) the investments in innovations in Bulgaria tend to decrease. In 2000 the percentage was 0,52 per cent, in 2007 - 0,48 per cent of the GDP. To compare with, the percentage in Sweden was 3,82 per cent, and in Germany – 2,51 %. Bulgaria had the lowest gross domestic product per capita in the European Union and the smallest share of investments in innovations. The share of scientists and engineers on the labour market in Bulgaria was 3% of the human resource in our country. That share in Belgium was 7,9 per cent. Besides, it is typical for the Bulgarian companies that they compete with offering low-price production, not with innovations.

With these general facts about the innovation policy, the **research conducted by us had the following objective:** To research the potential and to reveal the innovative activity of the business of the South-West region for planning and to show to what extent organizations, creating innovations take advantage from the national and European means of support. For the purpose object of research were 150 organizations from the production sector, services, telecommunications and bank institutions. The analyses and assessments were based on 118 specific answers, or on 79% of the initially appointed organizations, which we believe is quite representative.

The interest and the information requested by us concerns: Innovation resources Funding, Expenditures on innovations, Introducing new products, Participation in joint companies, Factors for creating an innovation system, Products/services added value, Labour productivity, System for sharing knowledge in the organization.

For the elaboration of the methodical part of the research work we used the Likert scale, i.e. 5-rate grade. The defining of the innovation index of the Bulgarian enterprises we calculate like:

- Generalizing measure of the innovation activity on a company level, aggregating seven different types of innovations out of four types, realized by the enterprises (product, process, organizational and marketing), and their degree of novelty (new for the enterprise, for the market, or for the world). It takes values from 0 to 100, index 0 meaning that the enterprise has not innovated at all, and 100 that it has realized all types of innovations with maximal degree of novelty.
- Components of the innovation index of the enterprises are the product innovations, the process innovations and organizational innovations:

When researching question Group one, concerning the innovation activity of the questioned enterprises, we found out that innovations are directly dependent on a number of inside and outside factors: features of the market, on which they are working, possession of internationally accepted standards; applying the principles of strategic positioning; implied IT systems. The realization of the innovation process presumes serious advance preparation – choice of innovation project, supplying the necessary funding, training or hiring staff, reorganization of the company activity. As a compensation, the achieved results (new or improved products and processes) can turn into a base for the achievement of the company long-term objectives.(see Fig.1).

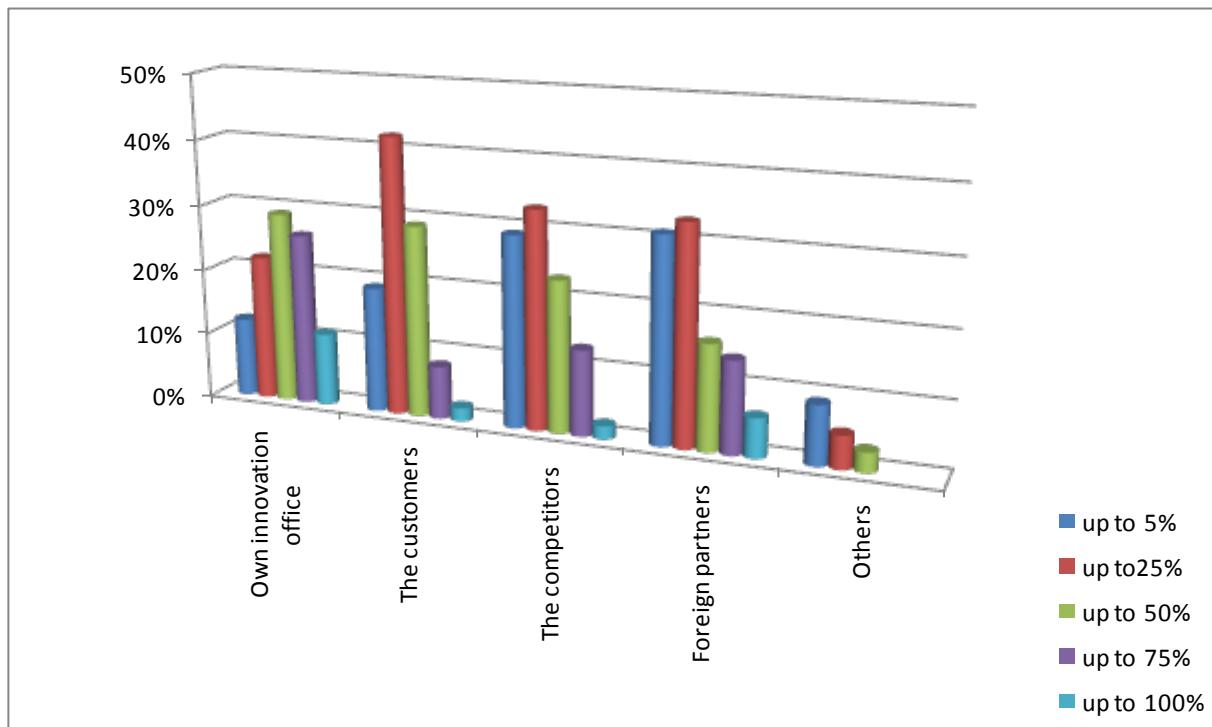


Figure 1. Type and structure of the innovation resources in the researched companies

It is clear that almost equally the possible resources are assorted – own innovation office, customers, foreign partners, competitors. Only 12% of the questioned rely on their own innovation office for the complete elaboration of innovations.

Of crucial importance for the realization of innovation activity is the presence of enough in number and potential sources of funding. We define this resource of crucial importance for the success of the innovations. The sources of funding used by the companies in the SWRP reflect as a whole:

- **general** innovation culture, expressed in:

- Lack of close connection between the parts of the regional innovation system and
- Relying mostly on own forces on behalf of the companies when investing in product and process renovation;
- *environmental conditions for stimulating the creation and introducing new technical knowledge, which are function of:*
  - Unsuitable policy for funding and crediting, which is not consistent with the condition and possibilities of the business.

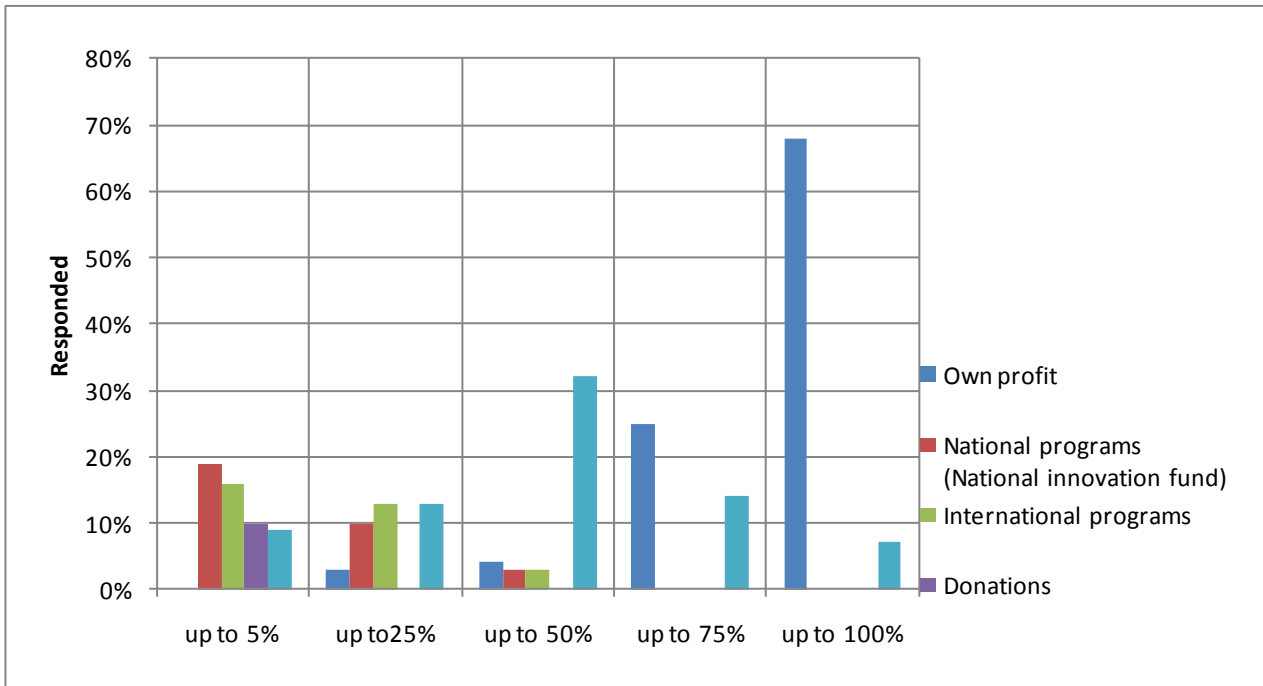


Figure 2. Type and structure of the sources of funding of the innovation activity in the enterprises

As we can see from the data in Fig. 2, the enterprises mostly rely on their own funds and bank credits, and almost completely neglect the opportunities to participate in national and international programs. So 68% of the questioned rely on their own funding for the development of innovations, and for 32% half of the necessary funding comes from bank credits (outside sources). Only 12% of the questioned have taken advantage from national and international programs, and to the extent of up to 25% of the necessary resources.

The technological structure of the used resources for innovation activity definitely shows extensive approach and materializing the funds into long-term material assets. (Fig. 3 )

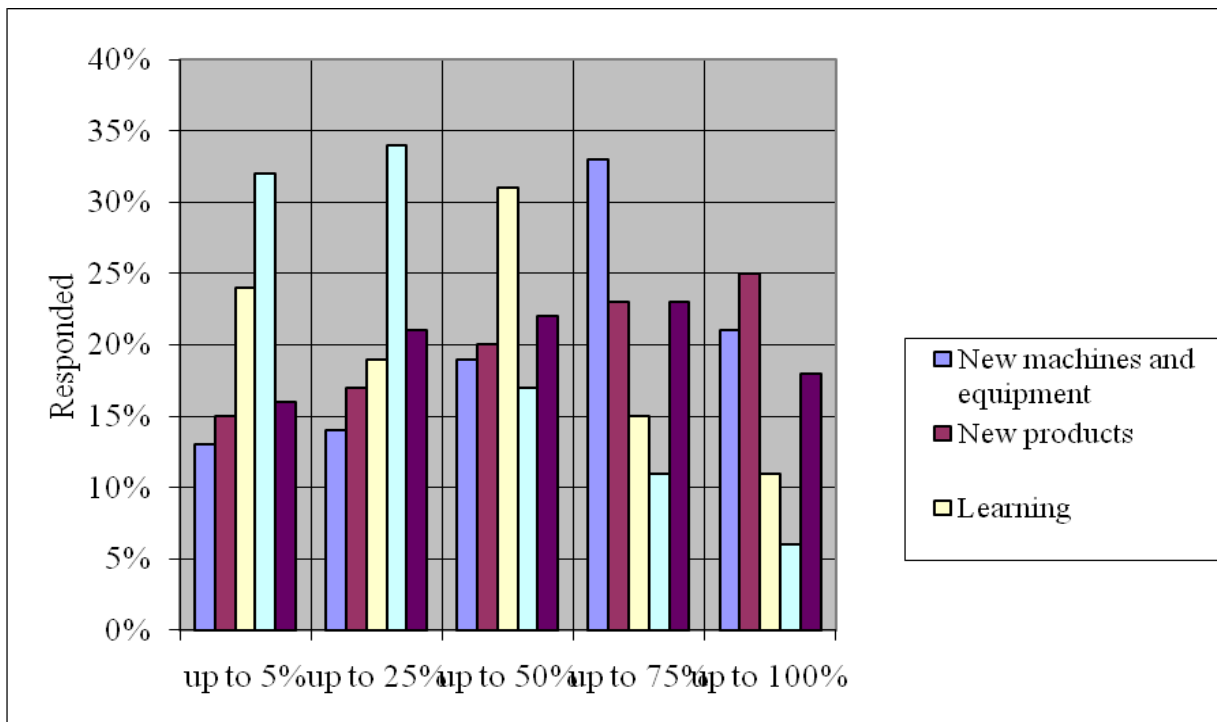


Figure 3. Structure of the used financial resources for innovations

As we can see, over 50% of the enterprises management bind their expenses on innovations with buying new machines and equipment. They are followed by those who consider that expenditures on innovations are connected with new products (45%). This for sure makes the innovation activity ineffective, as it leads to recapitalization of the enterprise and, combined with not very high productivity, it reduces the efficiency and its competitive status.

The capability of the companies to create new products, and the skill to commercialize them successfully and on the international market too, is a base to achieve technological competitiveness. We realize that there is a restricted circle of economic units which have the necessary technological competences to make leading, in international aspect, product decisions, and experience in the area of introducing innovations. Here we have in mind equipment with modern technical specifications, protected technologies for the organization and realization of production processes, systems for the production of final products with constantly high quality.

We found out that the so called “Process innovations” are rare despite the obvious necessity for their realization. They are the ones that improve the environment for innovations in the company and ease the inside-company cooperation. This unfavorable situation can be seen from the data in Fig. 4.

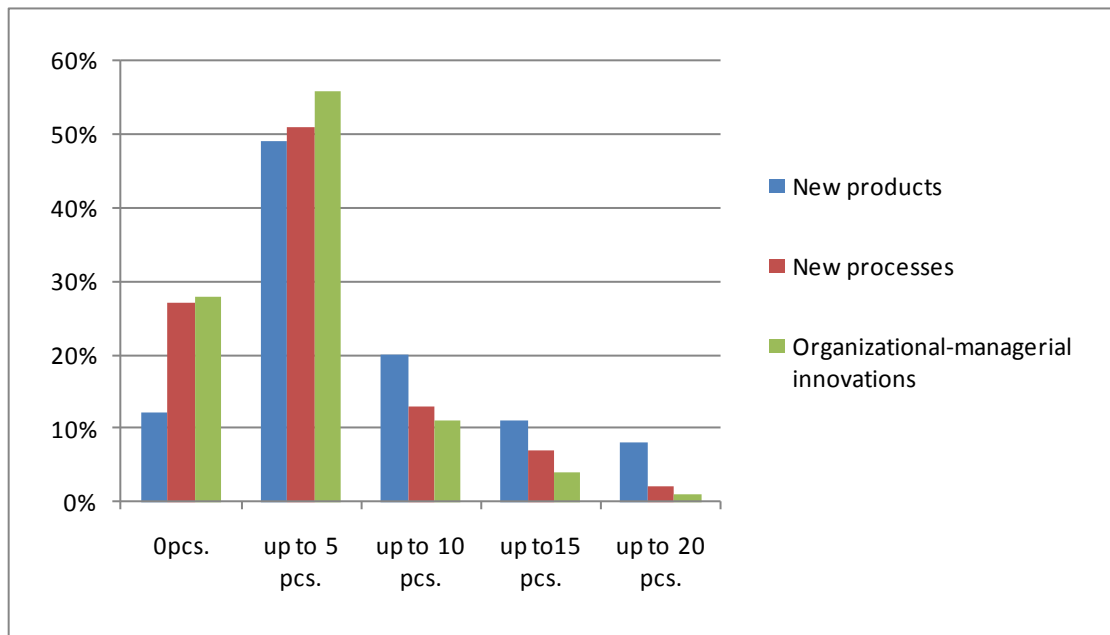
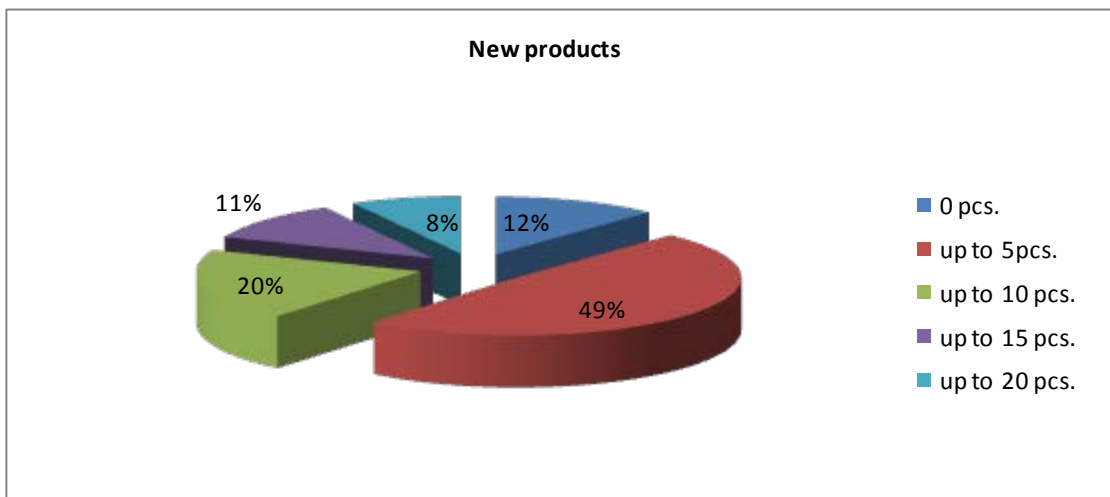


Figure 4. Type and technological structure of innovations

As we can see, in the last three years the researched enterprises have introduced at most 5 new products, processes and organization-and-managerial innovations, which is extremely low level of product innovation with increasing innovation demand on the different markets.

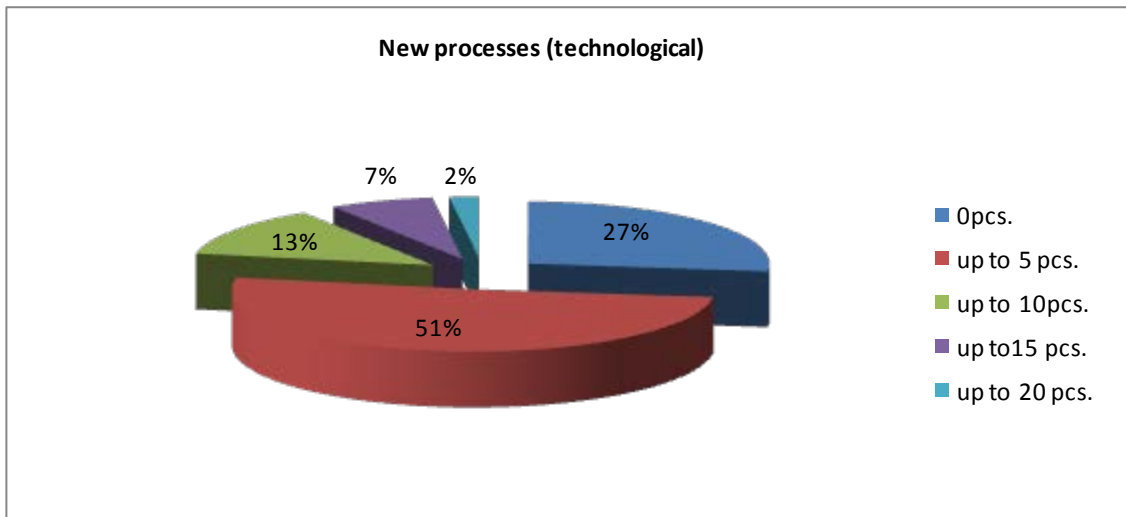
We can objectify the company policies by different types of innovations and assessment of their activity examining the following group of data (Fig.5).

a)





b)



c)



Figure 5. Dynamics in the structure of the basic innovations in the activities of the researched enterprises (a,b,c)

Or, we can generalize in this part that:

- From 29 to 34% of the enterprises make innovations every year, 90% of them have fixed, non-reducing budget for innovations, and half have increased it in a 2009 r. Compared to 2008. About 7 to 10% of the enterprises innovate sporadically.
- The average index of innovativeness of the enterprises, working mostly on the international markets, is three times higher compared to the ones working only on the local markets (situated within 30 km from the enterprise) and twice as high compared to the regional markets (situated within 100 km from the enterprise). Innovations are long-term engagement and require specific attitude, which cannot be created in a year or a few months, which is most often the range of the operative planning. According to the data the average innovativeness of the Bulgarian enterprises, the horizon of which is 3 years, is by 50 % higher in comparison with the enterprises with horizon up to 1 year.

- Enterprises which make long-term plans usually, on the base of the company experience and previous practices impose micro tends at the amount of the innovation investments. This leads to the introduction of radical product and process innovations and to considerable changes in the users demand.

One of the questions of interest is how much the innovation activity should be of the type “Independent activity”, or should be realized looking for support and partners by joining different business networks (clusters). As it is known, one of the possible alternatives here is to create mixed companies or different types of Joint Ventures. The data show that 78% of the questioned companies are not part of joint companies which would guarantee greater opportunities for know-how transfer, innovations and possibilities for knowledge management (see Fig.6).

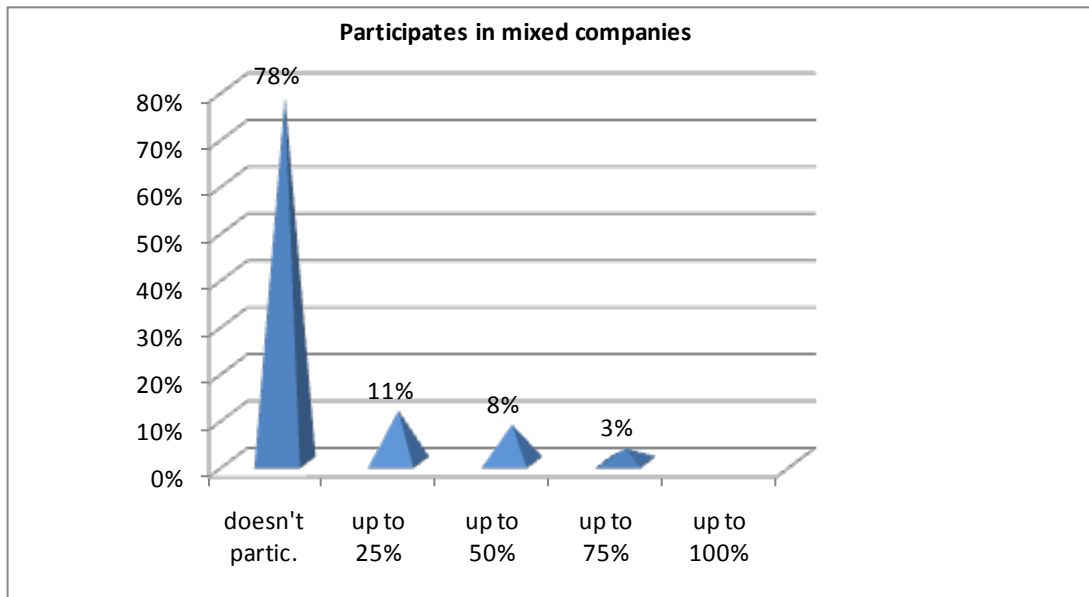


Figure 6. Integrity in the innovation activity of the enterprises

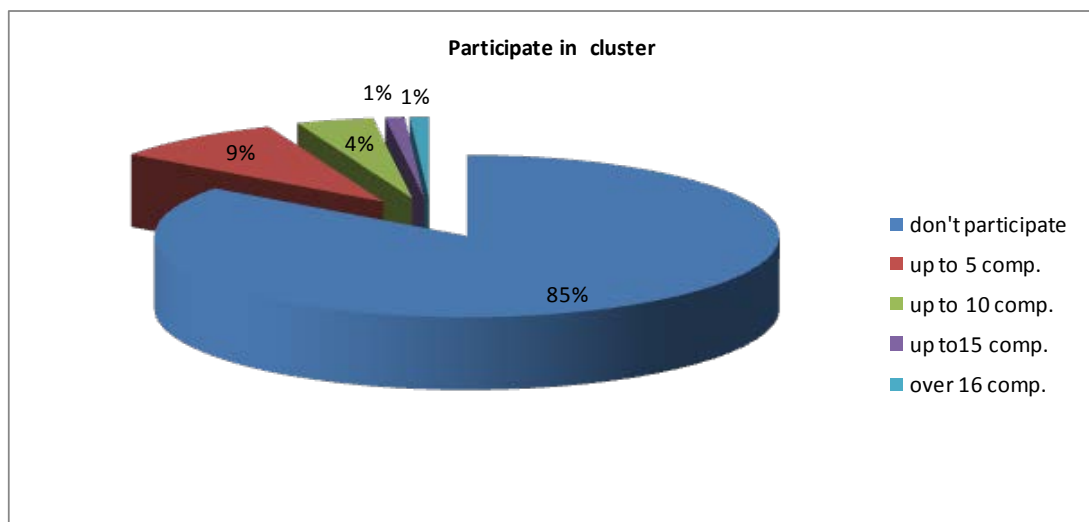


Figure 7. Participation in innovation activity through “Clusters”

Looking for support and partnership in the innovation activity to a great extent is defined by the innovation potential of the enterprises and their competitive qualities. Here we have in mind generally the character and productivity of the inside-research activity and certification of activities, processes and systems of management in the organization. The condition of these important sides of the competitiveness of the Bulgarian enterprises can be seen in Fig. 8 and 9.

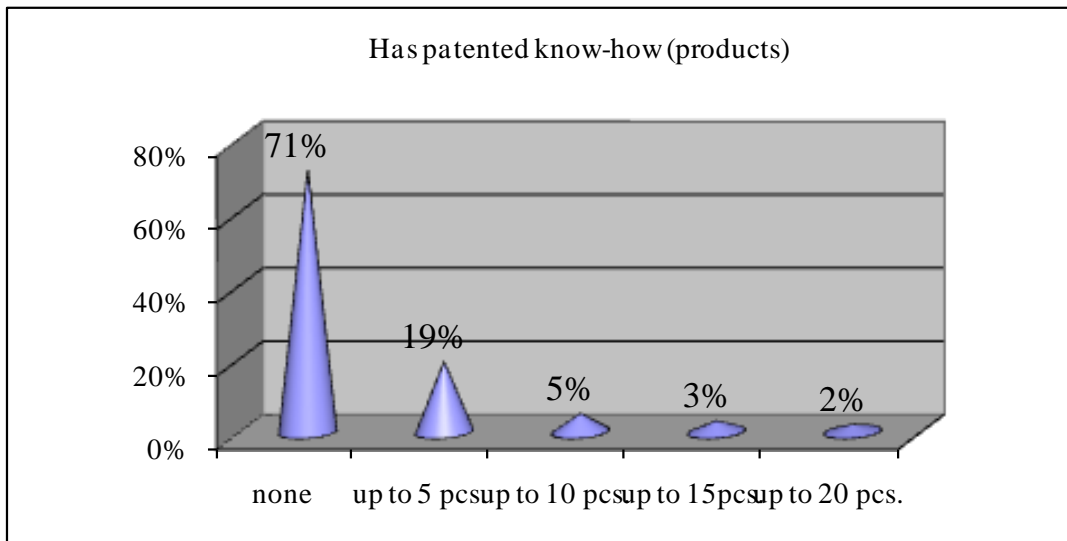


Figure 8. Patented products in the organizations

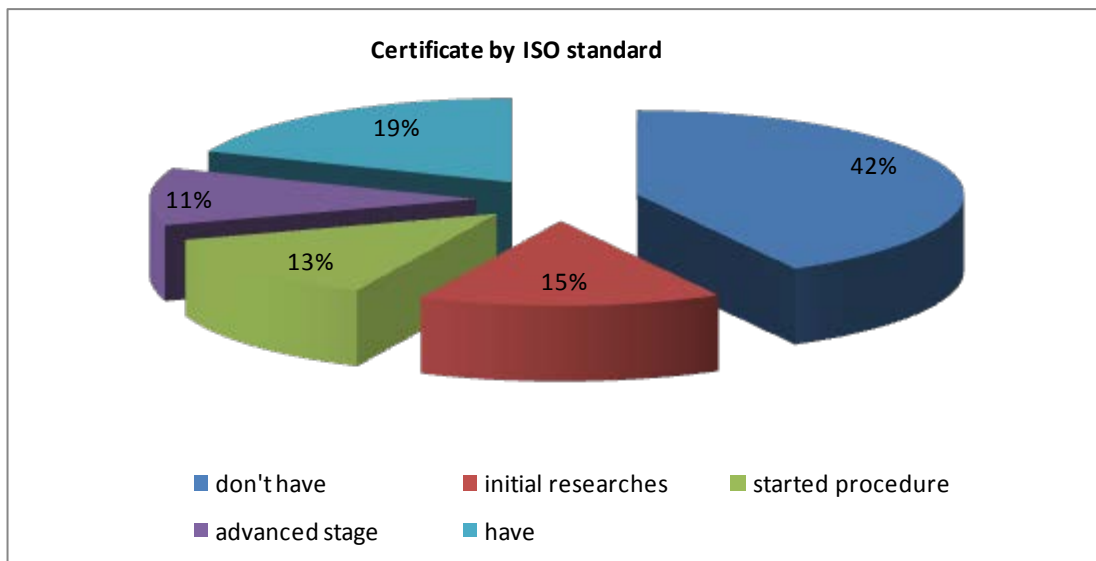


Figure 9. Level of certified activities and processes

As we mentioned before, to obtain real increase of the competitiveness of the Bulgarian companies, it is necessary to really bind and balance the innovation targets with the strategies of the enterprises. Our research shows that the lack of strategy based on knowledge and innovations, is in the core of the lack of increase in the labour productivity and the amount of the added value. This shortcoming has not been overcome by the company management yet. (see Fig. 10 )

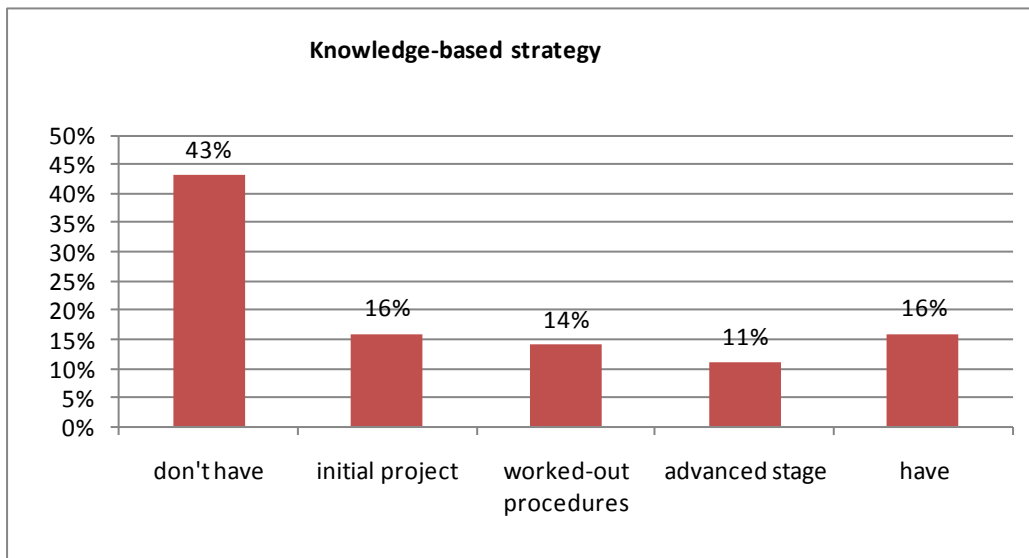


Figure 10. Condition and presence of “innovation strategy”

On this base the opportunity to increase the competitiveness on the base of the innovation factors should strengthen the power of the approved scientific, together with the international organizations for this development (Fig. 11).

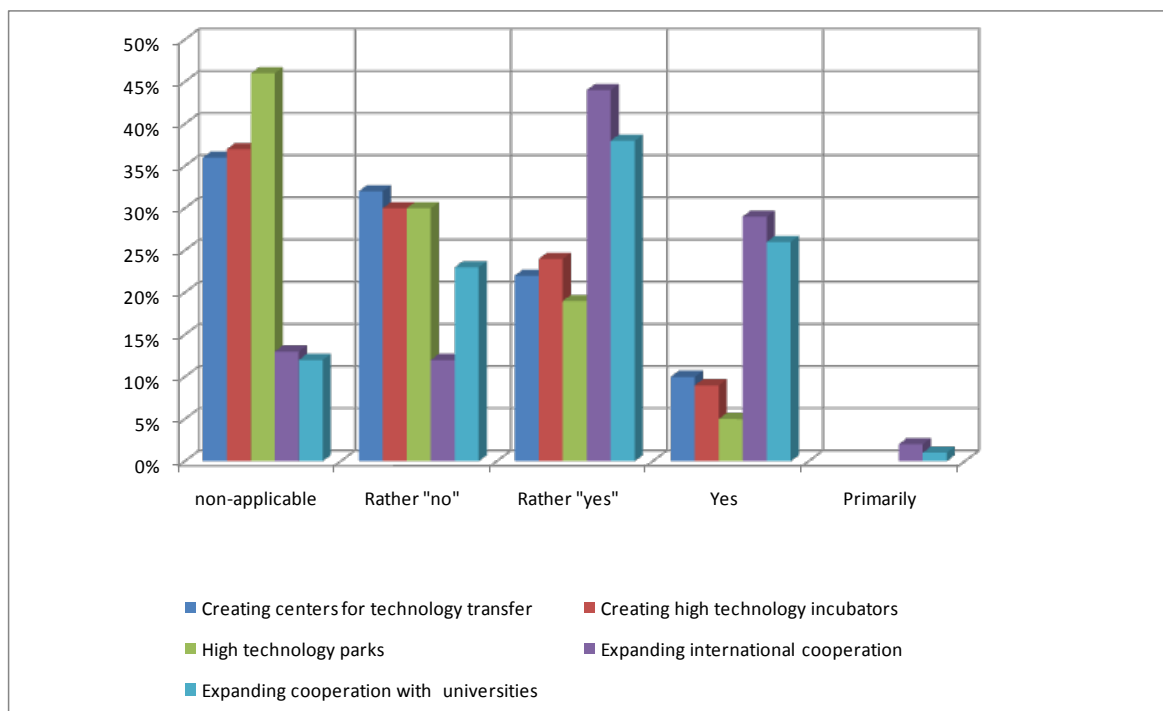


Figure 11. Sources of innovation policy in the enterprises

As we can see, in our enterprises predominate the understanding that the expanding of the international cooperation and that with a university are basic factors for the improvement of their innovation system (75%). In spite of that, the effect from the innovations, expressed in the added value for about 25 % of the enterprises, is highly appreciated, and concerning the labour productivity it is typical for 45 % of the Bulgarian enterprises. (See the data in Fig.12 and 13 )

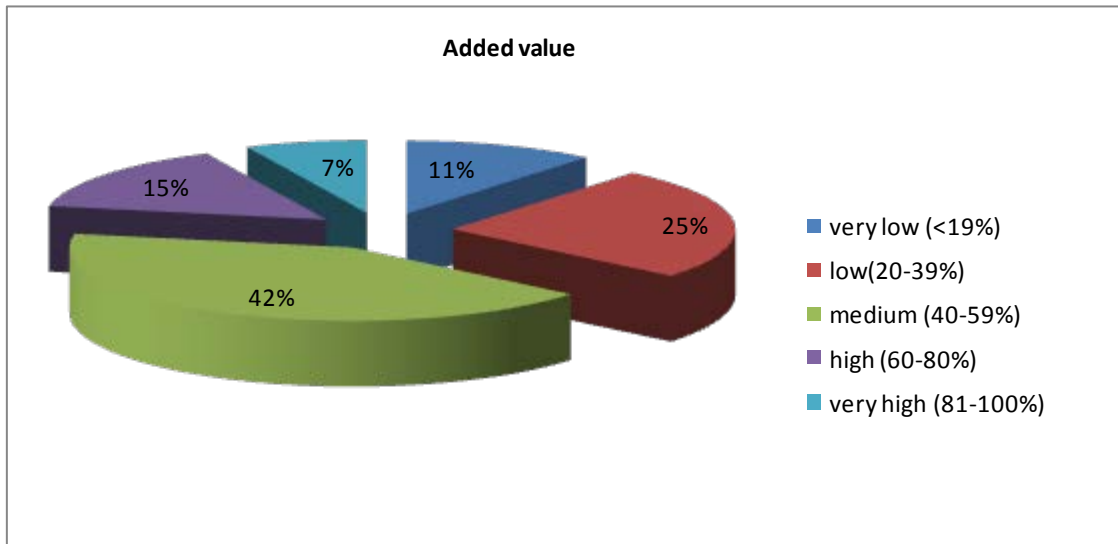


Figure 12. Structure of the added value from innovations

□

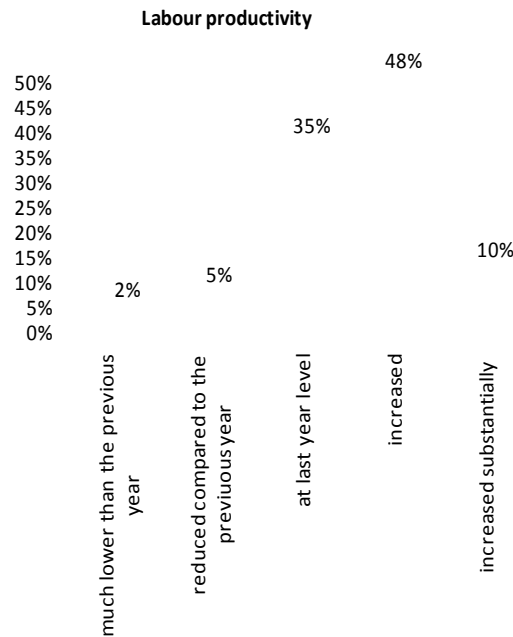


Figure 13. Correspondence of innovations with labour productivity in the researched enterprises

\*\*\*

Generalizing the theoretical settings and concepts on management and more effective interaction of the innovation factors, the drivers of the company knowledge economy and the specific results from the research on the level of their use in the Bulgarian enterprises, we can generalize that:

1. Big part of the questioned companies do not have strategy based on knowledge; The innovation activity is comparatively low. The respondents accept the system for sharing knowledge mostly using e-mail. The labour productivity is low in comparison with the

average for the EU. Innovations are most of all connected with buying new machines, equipment and products, not with their creation. Joining clusters is not enough, which is an opportunity to incorporate the potential of the organizations, and achieve bigger synergetic effect.

2. To build up efficient strategy for knowledge management in the Bulgarian enterprises it is necessary to clearly identify its basic elements, sub-systems and factors, which are specific for each organization. "Mapping" the knowledge and the transfer of the best practices should be based on results from comparison with the branch leaders. The essence of forwarding the best practice is not to copy it, but adapt it to the specific requirements of the economic subject.

As a whole, on the base of conclusions about the innovation potential of the Bulgarian enterprises, we make the following recommendations:

In a mid-term period it is necessary to assure the following several policies:

- Stimulating enterprises to transfer technological, product and process innovations from leading scientific and research centers and business organizations in the country and abroad.
- Shift from the policy of budget funding of the educational and scientific and research organizations to a mixed type of market investment funding. The aim is for the business organizations to join efficiently business networks and clusters with high technological level.
- Improvement of the legislation, especially minding the outrunning integration of Bulgaria on the international knowledge economy markets.

The acting "standard" liberal economic policy should be completed with a complex of measures, directed to supporting the knowledge economy sectors: creation and distribution of innovations, ICT markets and the contemporary system of education. This requires:

- system of measures to ensure efficiency on the existing markets of the "new economy", including overcoming their artificial segmentation and creating better transparency for the participants;
- increased funding of the companies from the branches of knowledge economy at the expense of the budget resources (this applies not only to the existence of underfunding of science and education, but to the role of the state as an orderer and user of ICT and information services);
- reform in the institutions and the forms of funding for science and education, providing reduction of the relative and absolute losses in them, as well as orientation toward future needs/ government demand/actual needs/ market demands;
- measures for the use of ICT in economy, the social area, for management and development of the information and telecommunication markets (creating infrastructure, i.e. personnel, legal, telecommunication infrastructure of the use of ICT by companies and citizens).

## PLANIRANJE I PROGRAMIRANJE U ODNOSIMA S JAVNOŠĆU

*Milovan Vuković, Aleksandra Vuković, Danijela Voza*  
*Tehnički fakultet u Boru, Vojske Jugoslavije 12, 19210 Bor*

### Izvod

Proces upravljanja odnosima s javnošću predstavlja jedan od najrazvijenijih i najsloženijih oblika ove organizaciono-menadžerske funkcije. U prilog tome govore i teorijske postavke prema kojima se ovaj proces delovanja odnosa s javnošću odvija kroz četiri faze. Jedna od tih faza je planiranje i programiranje, čijom analizom i detaljnim objašnjenjem se bave autori ovog rada. Na osnovu informacija koje su prikupljene u prvoj etapi, u ovoj fazi se pristupa donošenju ispravnih odluka vezanih za ciljnu javnost i određuju se komunikacijske strategije, taktike i ciljevi. Ono što treba da proistekne kao rezultat aktivnosti u fazi planiranja i programiranja jeste odgovor na pitanje: *Šta treba, na osnovu prikupljenih informacija o problemu, da menjamo (ili učinimo) i saopštimo?*

**Ključne reči:** *planiranje, programiranje, odnosi s javnošću*

## PLANNING AND PROGRAMMING IN PUBLIC RELATIONS

*Milovan Vuković, Aleksandra Vuković, Danijela Voza*  
*Technical Faculty at Bor, Vojske Jugoslavije 12, 19210 Bor*

### Abstract

The process of managing public relations is one of the most developed and most complex forms of this organizational-managerial function. This is corroborated by the theoretical assumptions on which this process of public relations activities carried out in four phases. One of those phases is planning and programming whose analysis and detailed explanation are authors of this paper dealing with. Based on informations collected in the first stage, at this stage is access to make correct decisions regarding the target audience and determine the communication strategy, tactics and goals. As a result of the phase of planning and programming we have to get answer to the question: *What should we change (or do) and tell based on collected informations about the problem?*

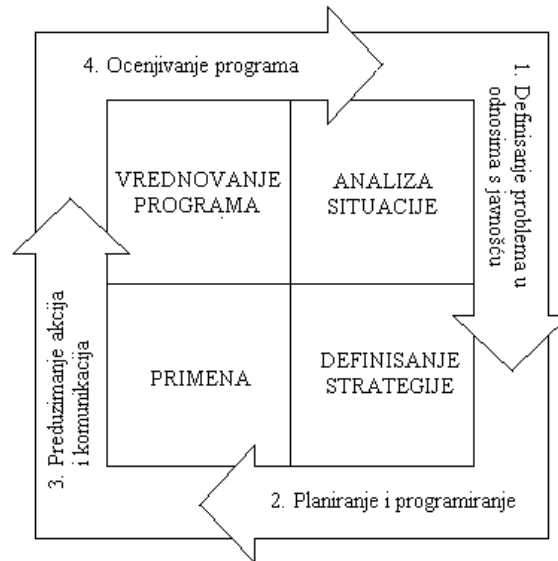
**Keywords:** *planning, programming, public relations*

### 1. PROCES UPRAVLJANJA ODNOSIMA S JAVNOŠĆU

Turbulentno i promenljivo poslovno okruženje, karakteristično za savremeno doba, nametnulo je potrebu orijentisanja poslovnih preduzeća i njihovih rukovodioca ka budućnosti. Ovakvom orijentisanosti moguće je predvideti i sprečiti eventualne negativne efekte koji se mogu javiti kao posledica promena u okruženju. Okrenutost ka budućim ciljevima, planiranje i predviđanje neminovno vode ka uspostavljanju strategijskog menadžmenta. Ovakav način rukovođenja može biti karakteristika svih poslovnih funkcija jednog preduzeća u koje spadaju i odnosi s javnošću.

Najrazvijeniji oblik odnosa s javnošću predstavljaju naučno vođeni procesi rešavanja organizacionih problema i procesa promena. Stručnjaci koji primenjuju ovaj tip odnosa s javnošću oslanjaju se na teorijske postavke koje su relevantne za razrešenje date situacije (problema). Proces,

dakle, započinje prikupljanjem informacija kako bi se na najbolji način identifikovao problem. Posle opisa i razumevanja problema pristupa se narednim koracima. U praksi, međutim, nije uvek moguće povući jasnu granicu između dijagnostifikovanja, planiranja, primene i procene. Sam proces upravljanja odnosima s javnošću je, u suštini, kontinuiran, cikličan i odvija se u dinamičkom okruženju. To se uočava i na slici 1.



Slika 1. Proces delovanja odnosa s javnošću

Proces delovanja odnosa s javnošću odvija se kroz četiri faze: <sup>1</sup>

*Definisanje problema (mogućnosti).* Ova etapa procesa upravljanja odnosima s javnošću obuhvata ispitivanje i praćenje saznanja, mišljenja, stavova i ponašanja onih koji su direktno ili indirektno vezani za organizaciju (preduzeće). Osnovno pitanje na koje se mora dobiti odgovor u ovoj fazi glasi *Šta se trenutno događa?*

*Planiranje i programiranje.* Na osnovu prethodno prikupljenih informacija, u ovoj fazi pristupa se donošenju ispravnih odluka vezanih za ciljnu javnost i određuju se komunikacijske strategije, taktike i ciljevi. Osnovno pitanje na koje se mora dobiti odgovor u ovoj fazi glasi: *Šta treba, na osnovu prikupljenih informacija o problemu, da menjamo (učinimo) ili saopštimo?*

*Preduzimanje akcije i komunikacija.* U trećoj etapi realizuju se (1) program akcije i (2) komunikacija, u svrhu postizanja ciljeva kod svake od javnosti. Očekuju se odgovori na sledeća pitanja: *Ko treba to da uradi i kaže, kada, gde i na koji način?*

*Ocenjivanje (evaluacija) programa.* Poslednja etapa procesa upravljanja u odnosima s javnošću obuhvata procenu (evaluaciju) pripreme, realizacije i rezultata programa. U zavisnosti od ishoda procene, određeni program može se i u budućnosti realizovati, odnosno prekinuti. Pitanje na koje treba dati odgovor u četvrtoj etapi glasi: *Kako nam ide i kakvi smo bili?*

## PLANIRANJE I PROGRAMIRANJE KAO FAZA UPRAVLJANJA ODNOSIMA S JAVNOŠĆU

Pošto su kroz istraživanja i analize definisali problem ili mogućnost njegovog nastanka, stručnjaci za odnose s javnošću pristupaju osmišljavanju strategije kako bi razrešili datu problemsku situaciju. Proces planiranja i programiranja rezultira donošenjem strateških odluka.

Pitanja koja se sagledavaju u okviru druge etape procesa upravljanja odnosima s javnošću svode se na sledeća:

1. Opšti cilj programa: *Koje je željeno rešenje?*



2. Ciljne grupe: *Na koga (spolja i iznutra) program mora da se odnosi, do koga treba da dopre i na koga treba da utiče?*

Posebni ciljevi: *Šta mora da se postigne kod svake javnosti da bi se ostvario programski cilj?*

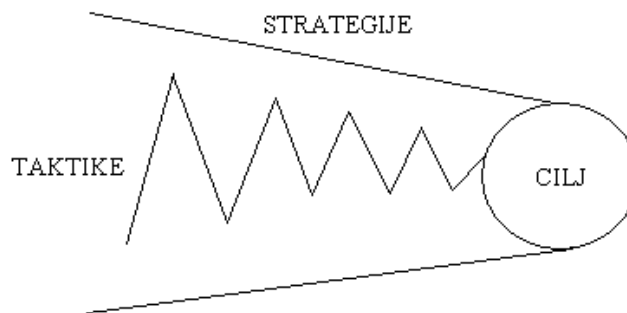
## 2.1. Definisane ciljeva

Planiranje započinje definisanjem ciljeva odnosa s javnošću. Ovi ciljevi moraju biti u skladu sa misijom organizacije. Pod misijom se misli na izjavu organizacije o njenoj osnovnoj, jedinstvenoj svrsi i oblasti poslovanja.

Većina organizacija ima pisanu izjavu o dugoročnim i trenutnim, opštim i posebnim ciljevima, obavezama organizacije, vrednostima i društvenoj odgovornosti. Ovakve izjave imaju dve važne svrhe u odnosima s javnošću: (1) one nameću odgovornost celoj organizaciji (ispostavljajući zahtev za transparentnošću i komunikacijom) i (2) izraženi stavovi obezbeđuju okvir u kome zaposleni u oblasti odnosa s javnošću mogu da osmisle svoje ciljeve i zadatke, sačine svoje budžete, usmere svoje snage, osmisle programe i procene uticaj.<sup>1</sup>

## 2.2. Određivanje strategije i taktike

Posle određivanja ciljeva odnosa s javnošću, pristupa se kreiranju odgovarajućih strategija. Ciljevi, naime, predstavljaju stanje (željeno) koje treba postići sprovođenjem odgovarajuće strategije. Iz odabrane strategije proističu odgovarajuće taktike (slika 2). Iako se izrazi „strategija“ i „taktika“ često pogrešno upotrebljavaju, u oblasti odnosa s javnošću oni imaju precizna značenja. Pod strategijom se podrazumeva opšti koncept, prilaz ili opšti plan za ostvarenje nekog cilja. Taktika se, s druge strane, odnosi na operativni nivo: aktuelne događaje, medije i metode koje se koriste za ostvarenje strategije.



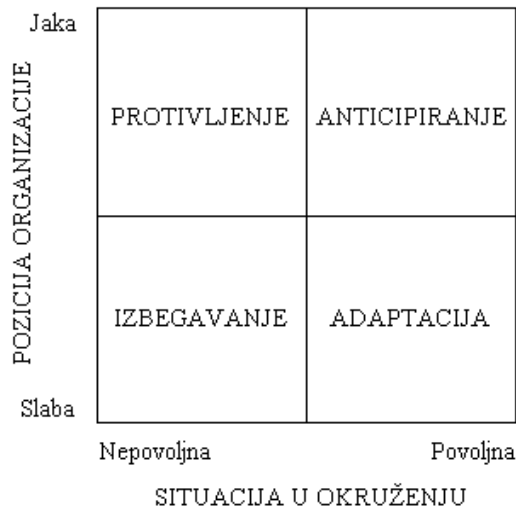
Slika 2. Odnos između cilja, strategije i taktike<sup>2</sup>

Izbor strategije je uslovljen ponajviše prirodom situacije u kojoj se organizacija nalazi i njenom jačinom. U zavisnosti od ovih kriterijuma, moguće su u praksi sledeće vrste strategija (slika 3.):

1. *Strategija anticipiranja* (proreaktivno delovanje: aktivno oblikovanje odnosa između organizacije i javnosti, dobra komunikacija sa različitim javnostima i pravovremeno predviđanje pojava novih zahteva);
2. *strategija adaptacije*, odnosno, prilagođavanja (reaktivno delovanje: iščekivanje konkretne akcije javnosti ili razvoja nekih događaja da bi se tek onda reagovalo);
3. *strategija izbegavanja* (pasivno delovanje: izbegavanje komunikacije sa javnošću zbog nemogućnosti udovoljenja zahtevima javnosti ili dela javnosti);

4. *strategija protivljenja* (intezivna komunikacija sa javnošću, ali bez uvažavanja njenih zahteva; ova strategija nije dobra na duži rok, pa čak ni kratkoročno).

Na osnovu dijagrama prikazanog na slici 3., može se zapaziti da je najprihvatljivija strategija anticipiranja. Ona se temelji i na povoljnom okruženju organizacije, ali i na njenoj jačini. S druge strane, najnepoželjnija je strategija izbegavanja. Organizacija u ovom slučaju previđa nepovoljne procese u okruženju i nema realno saznanje o svojim slabostima.



Slika 3. Izvođenje uspešnih strategija (Prema: Meffer, 1988).<sup>3</sup>

### 2.3. Određivanje strategije prema ciljnim grupama

S obzirom na to da se jedno od pitanja u procesu planiranja i programiranja odnosi na ciljne javnosti (*Na koga se program odnosi?*), u izboru odgovarajućih strategija može se poći i od ovog kriterijuma. Tako se može govoriti o: (1) nediferenciranoj, (2) diferenciranoj (slika 4.) i (3) fokusiranoj strategiji.<sup>4</sup>

*Nediferencirana strategija.* Za nediferenciranu strategiju odlučuju se uglavnom organizacije sa oskudnim resursima. Strategija je uspešna ukoliko je okruženje homogeno (na primer, u pogledu kulture, jezika, tradicije, nacije i sl.). Tada organizacija pribegava masovnoj distribuciji informacija, verujući da na taj način može poboljšati imidž u javnosti. Ipak, teško je očekivati da svi segmenti javnosti, bez obzira na kvalitet odnosa s javnošću, budu podjednako zadovoljni nivoom usluga i kvalitetom proizvoda organizacije.

*Diferencirana strategija.* Osnovno svojstvo ove strategije je način komuniciranja koji ima sluha za različite potrebe i zahteve pojedinih delova ukupne javnosti. Ovom strategijom kreiraju se posebni programi za svaki deo javnosti (segment) ponaosob. To, naravno, povećava troškove kod realizacije strategije, pa se do procene o krajnjim efektima primene ove strategije mora doći na brižljiv način.

GEOGRAFSKI PRISTUP	Uticaj prirodnih ili političkih granica
DEMOGRAFSKI PRISTUP	Pol, prihod, starost, bračno stanje i obrazovanje
PSIHOGRAFSKI PRISTUP	Psihološke karakteristike i stil života
PRIKRIVENA MOĆ	Identifikovanje moćnih ljudi iz "senke" u ekonomskoj i političkoj sferi
STAV	Identifikovanje ciljne javnosti pomoću stavova koje zauzimaju pojedinci
UGLED	Identifikovanje "uticajnih" pojedinaca na osnovu opažanja drugih ljudi
ČLANSTVO	Članstvo u organizaciji ili pripadnost kao relevantan atribut u određenoj situaciji
ULOGA U PROCESU ODLUČIVANJA	Prepoznavanje ključnih aktera kod donošenja odluka

Slika 4. Pristupi za formiranje ciljnih javnosti<sup>1</sup>

U formiranju odgovarajućih ciljnih javnosti mogu se koristiti različiti pristupi; izolovano ili u kombinaciji (slika 4). Veoma često se koriste geografski i demografski pristupi u ovom procesu, pa su i oni predočeni na vrhu dijagrama (slika 4). Uprkos činjenici da geografski i podaci o stanovništvu omogućuju stručnjacima za odnose s javnošću da naprave prvi korak, neophodne su i dodatne informacije o različitim aspektima problema kao, na primer, o načinu na koji su ljudi uključeni u neki problem. U protivnom, geografija i demografija daju mali doprinos u toku iznalaženja strategije i taktike.

*Fokusirana strategija.* Fokusiranu strategiju primenjuju određene organizacije čije aktivnosti su od posebnog značaja za pojedine segmente javnosti. Recimo, strategija odnosa s javnošću vodećih fudbalskih klubova polazi od potreba, pre svega, mlađe populacije muškog pola.

U čemu se, prema tome, ogleda suština strateškog definisanja javnosti?

Ključ da se strateški definišu javnosti jeste da se utvrdi način na koji ljudi učestvuju ili su pogođeni situacijom za koju se razvija interventni program, što zahteva veći napor u prikupljanju informacija nego jednostavno obeležavanje grupa ljudi koji, naizgled, imaju nešto zajedničko. Planeri programa mogu da razrade različite programske ciljeve i strategije za brzo delovanje, ako imaju saznanja šta različiti ljudi znaju o nekom problemu ili situaciji, šta o njima misle i šta rade, odnosno, da li nešto doprinose ili samo reaguju na situaciju. Saznanja o tome šta oni znaju misle i šta rade, kombinovana sa saznanjima ko su i gde se nalaze, obezbeđuju osnovu za stvaranje podesnih programa za svaku ciljnu javnost.<sup>1</sup>

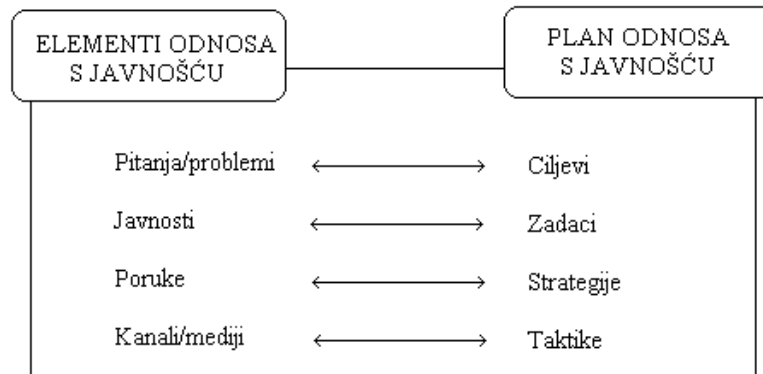
Očigledno je da taktike moraju biti u funkciji odabranih strategija. Svako neslaganje na relaciji:

„problem → strategija → taktika“

podriva realizaciju ciljeva odnosa s javnošću.<sup>2</sup>

## 2.4. Planiranje i budžet

Plan i budžet predstavljaju konkretizaciju vizije i odabrane strategije. Planiranje je, u stvari, konverzija elemenata odnosa s javnošću u plan odnosa s javnošću (slika 5). Kada planira neki program organizacija donosi odluku. Svakim planom se raščlanjuje strategija na pojedine faze, određuje vremenski redosled njihovog odvijanja, kao i to koliko je ljudi i sredstava potrebno za njihovo izvođenje. Ovo je preduslov da bi se moglo doći do proračuna. Sve ovo se odnosi i na poslove iz domena odnosa s javnošću.



Slika 5. Suština plana prema konverzionom modelu<sup>5</sup>

Da li je štednja u procesu strateškog planiranja u odnosima s javnošću dobra? Ne, uvek. Štednja može dovesti do stvaranja „programa koji pre mogu da pojačaju neslaganje, nego da ga reše, troše novac na publiku koja ne postoji, ili prouzrokuju nerazumevanje i zbunjenost umesto razmevanja i razjašnjenja“.<sup>1</sup>

Kako onda pronaći ravnotežu između sredstava uložених u programe odnosa s javnošću i očekivanih, naravno, pozitivnih efekata? Kako utvrditi tzv. „prelomnu tačku“, odnosno, kritičnu masu sredstava.<sup>6</sup> U toku planiranja budžeta za ostvarivanje ciljeva, strategija i taktika moraju se iznaći odgovori na navedena pitanja. A, da bi se došlo do odgovora na prethodno postavljena pitanja, na raspolaganju stoje sledeći pristupi:<sup>2</sup>

1. „Eks-post“ planiranje. Iznos sredstava se određuje posle definisanja ciljeva, izbora strategije i obavljenog izbora sredstava, tehnika i metoda realizacije aktivnosti odnosa s javnošću.
2. Planiranje u uslovima ograničenih sredstava. Planiranje aktivnosti odnosa s javnošću vrši se na osnovu unapred utvrđenog iznosa sredstava.
3. Planiranje na osnovu iskustva. Kod ovog oblika planiranja budžeta, kao polazna osnova uzima se iznos sredstava korišćen u prethodnom periodu, uz moguće povećanje saglasnosti sa porastom troškova.
4. Planiranje na osnovu upoređivanja sa konkurencijom. Kod ovog oblika planiranja koriste se iskustva sličnih organizacija koje realizuju slične ciljeve, strategije i taktike odnosa s javnošću.
5. Planiranje prema utvrđenim ciljevima. Većina organizacija obavlja svoju delatnost na osnovu planiranja pomoću ciljeva. Ukratko, ciljevi se utvrđuju da bi bili ostvareni. Međutim, njihova realizacija ima svoju cenu koju treba platiti. U protivnom, izostaće rezultati.
6. Planiranje na osnovu procenta od prodaje. Iznos sredstava za odnose s javnošću se utvrđuje po unapred određenom procentu od planirane prodaje ili dobiti.

7. *Planiranje na osnovu metode analize povećanja*. Iznos se određuje na osnovu utvrđivanja doprinosa komuniciranja s javnošću u ostvarivanju dobiti sa ostvarenom dobiti bez korišćenja komunikacionih strategija.

### **3. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA**

Jedna od nadležnosti odnosa s javnošću je i upravljanje problemima. Upravljanje problemima je dugoročna praksa strategijskog upravljanja i podrazumeva identifikovanje značajnih promena ili problema koji mogu uticati na organizaciju. Problematične teme mogu biti društvene teme koje mogu ugroziti ugled organizacije ili čak dovesti do krize. Upravljanje problemima je dinamičan proces predviđanja, identifikovanja, procene i odgovora na probleme javne politike, koji mogu imati uticaja na odnose i veze jedne organizacije sa njenim javnostima.<sup>1</sup>

Faza planiranja i programiranja je jedan od neizostavnih i veoma značajnih koraka u okviru strategijskog upravljanja odnosima s javnošću. Kao rezultat ove etape dobijaju se, najpre, jasno definisani ciljevi koji se žele postići delovanjem odnosa s javnošću. Nakon toga, može se pristupiti razvijanju i odabiru odgovarajuće strategije. Iskusni praktičari u odnosima s javnošću znaju da je za svaku ciljnu javnost potrebno razviti posebnu strategiju, baziranu na onome što se saznalo kroz analizu situacije.

### **LITERATURA**

1. S.M. Katlip, A.H. Senter i G.M. Brum, *Uspešni odnosi s javnošću* (deveto izdanje), Službeni glasnik, Beograd, 2006.
2. Lj.V.Cvetković, *Odnosi s javnošću*, Univerzitet u Nišu – Tehnološki fakultet u Leskovcu, Leskovac, 2003.
3. Meffer
4. V.Filipović, M.Kostić i S.Prohaska, *Odnosi s javnošću*, Beograd, 2001.
5. D. Bagin, A. Fulginiti, *Practical Public Relation: Theories and Techniques That Make a Difference* (1<sup>st</sup> edition), Kendall Hunt Publishing Company, 2005.
6. D.Vračar, *Strategije tržišnog komuniciranja*, Beograd, 1996.

## ODNOSI S JAVNOŠĆU I MARKETING

*Milovan Vuković, Aleksandra Vuković, Danijela Voza*  
*Tehnički fakultet u Boru, Vojske Jugoslavije 12, 19210 Bor*

### Izvod

Često se u široj javnosti pogrešno sagledava odnos između odnosa s javnošću i marketinga – inače, dve sasvim različite poslovne funkcije. U praksi se susrećemo sa nepravilnim definisanjem podređenosti i nadređenosti između njih. Pogrešno poimanje ovog odnosa prisutno je čak i u stručnoj javnosti. Sa ciljem sticanja jasnijeg uvida u prirodu odnosa između odnosa s javnošću i marketinga, autori ovog rada upoređuju službene definicije ove dve poslovne funkcije čime teže razjasniti sve nedoumice. Iako se može uočiti veliki broj sličnosti, odnosi s javnošću imaju znatno širi delokrug rada nego marketing. Odnosi s javnošću obuhvataju odnose organizacije sa čitavim okruženjem, dok je marketing sa druge strane fokusiran na prodaju usluga i proizvoda i odnose sa potrošačima.

*Ključne reči: odnosi s javnošću, marketing, poslovne funkcije*

## PUBLIC RELATIONS AND MARKETING

*Milovan Vuković, Aleksandra Vuković, Danijela Voza*  
*Technical Faculty at Bor, Vojske Jugoslavije 12, 19210 Bor*

### Abstract

Often the general public mistakenly looks at the relationship between public relations and marketing – otherwise two completely different business functions. In practice we meet with the incorrect definition of subordination and domination between them. Wrong understanding of this relationship is present even in the professional community. In order to obtain a clearer insight into the nature of the relationship between public relations and marketing the authors compare the official definitions of these two business functions with which tend to clarify all confusions. Although one can see many similarities, public relations have a much wider scope of work than marketing. Public relations includes relations with the entire organization's environment, while marketing on the other hand is focused on selling services and products and the relationships with the customers.

*Keywords: public relations, marketing, business functions*

### 1. UVOD

Dilema koja poslednjih godina dovodi do aktivne diskusije jeste, upravo, odnos između marketinga i odnosa s javnošću. Javlja se sve veća zabuna vezano za uloge marketinga i odnosa s javnošću u modernim organizacijama. Pitanje koje se nameće jeste: “gde se marketing završava i gde počinju odnosi s javnošću?”. Nejasne i nedovoljno razjašnjene granice između ova dva odeljenja u organizaciji dovode do stvaranja konflikta između njih. U većini slučajeva, ona deluju nezavisno jedno od drugog, uz malo timskog rada ili dolazi do sukoba između njih oko resursa i strategije.<sup>1</sup>

Tokom XX veka odnosi s javnošću su posmatrani kao deo marketing miksa. U tom periodu korišćeni su samo u svrhu slanja saopštenja i drugih informacija za eksternu javnost i za osnovnu komunikaciju sa medijima. Danas je uloga odnosa s javnošću znatno šira. Pored toga što nudi moćne metode kojima se poruka uspešno plasira primaocima u svest, odnosi s javnošću postaju i neizostavan alat za promociju. Ipak, pogrešno poimanje odnosa marketinga i odnosa s javnošću još uvek postoji, čak i u stručnoj javnosti. Oglasi za slobodna radna mesta tipa, recimo, „predstavnik za odnose s javnošću“ odnose se na nešto sasvim drugo: prodaju od vrata do vrata ili reklamiranje proizvoda (usluge) preko telefona. Ovo, međutim, odgovara opisu poslova stručnjaka za marketing.

Jasno razlikovanje ovih poslovnih funkcija otežava i to da jedna te ista osoba često (uglavnom u malim organizacijama) obavlja i poslove odnosa s javnošću i poslove marketinga. Zabuni u korišćenju ovih termina doprinose i nevladine organizacije i vladine institucije. One, naime, aktivnosti na izgrađivanju i negovanju veza sa članovima, pacijentima, donatorima ili bivšim studentima označavaju „neprofitnim marketingom“, „socijalnim marketingom“ i sl.

Konačno, pojedini teoretičari marketinga, takođe unose zabunu jer smatraju da odnosi s javnošću (koje svode samo na publicitet, a ponekad i na sponzorstvo) predstavljaju samo jednu od taktika koje se koriste u marketingu u okviru promotivnog miksa. Promotivni miks obuhvata, najčešće, ova komunikaciona sredstva: (1) propagandu, (2) ličnu prodaju, (3) direktni marketing, (4) internet promociju, (5) unapređenje prodaje, (6) publicitet i (7) sponzorstvo.<sup>2</sup>

Poređenjem službenih definicija marketinga i odnosa s javnošću, kao i polja delatnosti, najjednostavnije se može uvideti priroda njihovih odnosa. Institut za marketing definiše marketing kao upravni proces kojim se utvrđuju, predviđaju i zadovoljavaju zahtevi potrošača na rentabilan način. Institut za odnose s javnošću (Velika Britanija) definiše odnose s javnošću kao planiran i trajan napor da se uspostavi i održi naklonost i razumevanje između jedne organizacije i ciljane javnosti.

## 2. ODNOSI S JAVNOŠĆU – POJAM I SADRŽAJ

Odnosi s javnošću (PR, *public relations, engl.*) su multidisciplinarna oblast koja je doživela svoju ekspanziju poslednjih 30 do 40 godina. Pojava i razvoj elektronskih medija, prvenstveno televizije, i njihov značaj u oblikovanju javnog mnjenja, predstavljaju prelomne momente u razvoju komunikacije sa javnošću. Osnovna filozofija odnosa s javnošću je veoma jednostavna. Mnogi smatraju da je postavljene ciljeve lakše uspešno ostvariti uz podršku i razumevanje javnosti, nego kada je javnost suprotstavljena ili ravnodušna.<sup>3</sup> Prilikom proučavanja odnosa s javnošću treba imati na umu da je to oblast koja konstantno evoluira i koja je sastavljena iz različitih praktičnih iskustava.

Definicija odnosa s javnošću treba da nam pomogne u razumevanju onoga šta su odnosi s javnošću, kako deluju, kao i u kakvom odnosu stoje naspram ostalih aktivnosti jedne organizacije. Međutim, nije lako doći do opšte prihvatljive definicije odnosa s javnošću. Razlog tome je što se pojam odnosa s javnošću može posmatrati u užem i širem smislu. U užem smislu, njega čini komunikacija organizacije prema određenoj grupi, kojom se teži pridobijanju poverenja, stvaranju dobre volje i povoljnog mišljenja o radu organizacije kao člana društvene zajednice. U širem smislu, to su aktivnosti vezane za razvijanje povoljnog javnog mnjenja o organizaciji. U naučnim krugovima najširu primenu doživela je definicija Katlipa, Sentera i Bruma, autora knjige „Uspešni odnosi s javnošću“, prema kojima odnosi s javnošću predstavljaju „funkciju upravljanja čiji je zadatak da uspostavlja i neguje uzajamno korisne veze između organizacije i različitih javnosti koje je okružuju i od kojih zavisi uspeh ili neuspeh pomenute organizacije“. Izgrađivanje i negovanje uzajamno korisnih veza između organizacija i javnosti koje ih okružuju definisani su kao moralna i etička osnova ove profesije.

Odnosi s javnošću predstavljaju opštu komunikaciju organizacije sa okruženjem. Pod tim se podrazumevaju sve vrste komunikacija: interne i eksterne. Iz ovako postavljenog zadatka proizilaze sadržaji i oblasti delovanja. To su:

- interne komunikacije;
- odnosi sa poslovnim partnerima (stejholderima);
- odnosi sa državnim institucijama;
- odnosi sa nevladinim sektorom i različitim udruženjima;
- sponzorske, donatorske i društveno odgovorne prakse;
- izgradnja identiteta i imidža kroz korporativnu komunikaciju;
- odnosi sa medijima;
- krizni PR;
- odnosi sa finansijskim krugovima;
- izgradnja institucionalnog pristupa zastupanju interesa (lobiranje);
- unapređenje savremenog pristupa komunikacijama (Internet tehnologije i multimedijalni sadržaji);
- međunarodna saradnja i
- tržišni odnosi s javnošću.

### **3. TRŽIŠNI ODNOSI S JAVNOŠĆU KAO FUNKCIJA INTEGRISANE MARKETING KOMUNIKACIJE**

Iako odnosi s javnošću nisu tipična promotivna aktivnost zahvaljujući drugačijim konkretnim ciljevima, njihov krajnji cilj se podudara sa ciljem ostalih promotivnih aktivnosti – pridobiti poverenje javnosti, kupaca i drugih ciljnih grupa. Metode i tehnike odnosa s javnošću su, na taj način, našle primenu u uspostavljanju komunikacije između organizacije i tržišnih ciljnih grupa.<sup>4</sup> Taj segment odnosa s javnošću naziva se tržišni odnosi s javnošću. Stoga, treba istaći razliku između korporativnih i tržišnih odnosa s javnošću. Tržišnim odnosima s javnošću organizacija i njeni proizvodi pokušavaju da se poistovete sa potrebama, željama, brigama i interesima kupaca. Tržišni odnosi s javnošću mogu se definisati kao „proces planiranja, izvođenja i ocene programa odnosa s javnošću, kojima se podstiče povećana nabavka i zadovoljstvo kupaca, kroz uspostavljanje komunikacije“.<sup>4</sup>

Prema istraživanjima sprovedenim u SAD, može se uočiti sve veći značaj tržišnih odnosa s javnošću koji postaju težište marketing komunikacije. Pod marketing komunikacijom podrazumevaju se sve komunikacijske aktivnosti između organizacije i njenih ciljnih grupa. Cilj marketing komunikacije je povećanje prodaje. Radi lakše koordinacije, kompanije uvode integrisane marketing komunikacije (IMK). Integrisane marketing komunikacije predstavljaju sistem pomoću kojeg kompanije koordiniraju svoje marketing komunikacije da bi saopštile jasnu, doslednu, uverljivu i konkurentnu poruku o organizaciji i njenim proizvodima.<sup>2</sup> Razlika između klasičnog marketinga i IMK je u tome što se u savremenoj marketing poslovnoj filozofiji, nastup i primena instrumenata marketinga organizuje i realizuje integrisano, a ne odvojeno i neusaglašeno, kako je ranije bilo.

Instrumenti koji sačinjavaju miks integrisane marketing komunikacije su:

- ekonomska propaganda,
- unapređenje prodaje,
- lična prodaja,
- tržišni odnosi s javnošću,
- ekonomski publicitet,



- komunikacijske aktivnosti direktnog marketinga,
- pakovanje i
- prodajno okruženje.

Dakle, tržišni odnosi s javnošću predstavljaju istovremeno marketing funkciju i instrument promocije, a takođe i područje integracije marketinške i funkcije odnosa s javnošću.

Neki od zadataka tržišnih odnosa s javnošću su:

- obezbeđenje pozitivnog publiciteta i formiranje imidža novog proizvoda;
- formiranje baze podataka koja sadrži informacije koje bi kupac mogao zahtevati;
- planiranje i sprovođenje raznolikih oblika komunikacije sa kupcima;
- izrada prodajnih brošura i prospekata i prezentacija proizvoda;
- sponzorisanje događaja usko vezanih sa ciljnom grupom kupaca;
- koordinacija izbalansiranosti poruke usklađene sa ostalim instrumentima IMK.

Ciljevi kampanje tržišnih odnosa s javnošću mogu se ogledati u:

- suzbijanje predrasuda koje utiču na odbijanje korišćenja ili odbacivanja proizvoda;
- stvaranje svesti o postojanju proizvoda;
- kreiranje imidža robne marke u inostranstvu;
- minimiziranje negativnih efekata na imidž proizvoda prouzrokovanih nekom nesrećom ili nezgodom u koju je organizacija bila uključena;
- demantovanje netačnih glasina koje mogu negativno da utiču na imidž proizvoda;
- smanjenje troškova distribucije i prodaje razvijanjem dobrih odnosa sa kupcima i
- zalaganje za stalnu zastupljenost proizvoda u medijima.<sup>5</sup>

#### **4. RELACIJE IZMEĐU ODNOSA S JAVNOŠĆU I MARKETINGA U PRAKSI**

Kada govorimo o međusobnim relacijama odnosa s javnošću i marketinga u praksi, najčešće se prepoznaju tri karakteristične situacije. Većina organizacija pribegava odvajanju odnosa s javnošću i marketinga prepoznajući dve različite funkcije upravljanja koje imaju i različite, ali, istovremeno i komplementarne ciljeve. Nešto je manji broj organizacija u kojima su odnosi s javnošću podređeni marketingu. U ovom slučaju, odnosi sa potrošačima (klijentima) smatraju se sastavnim delom odnosa s javnošću. Odeljenje odnosa s javnošću tako postaje odgovorno za komunikaciju sa potrošačima u vezi sa „načinom upotrebe proizvoda, sigurnošću proizvoda, reklamacijama i servisiranjem proizvoda“.<sup>3</sup> Konačno, neke organizacije smatraju marketing delom šireg delovanja odnosa s javnošću. Ovo je, svakako, najređi slučaj.

Ono što je zajedničko za marketing i odnose s javnošću su:

- smernice za ponašanje i stav zaposlenih;
- aktivnosti da se potencijalni kupci upoznaju sa novim ili postojećim vrednostima organizacije.

Osnovne razlike koje se mogu istaći između odnosa s javnošću i marketinga se ogledaju u:

- ciljnim grupama (slika 1);
- sredstvima i
- ciljevima.



Slika 1. Relacije marketinga i odnosa s javnošću u odnosu na ciljne grupe

Na to u kojoj meri bi trebalo u nekom organizacionom sistemu razviti odnose s javnošću i marketing utiče prevashodno vrsta delatnosti kojom se bavi organizacija. Za neke organizacije je sasvim ispravna orijentacija da imaju relativno slab marketing i i slabe odnose s javnošću, dok bi, recimo, kod velikih proizvodnih sistema obe poslovne funkcije trebalo da budu dobro razvijene (slika 2).

MARKETING	jak	MALE PROIZVODNE ORGANIZACIJE	VELIKE PROIZVODNE ORGANIZACIJE
	slab	MALE DRUŠTVENE ORGANIZACIJE	VELIKE DRUŠTVENE ORGANIZACIJE
		slabi	jaki
		ODNOSI S JAVNOŠĆU	

Slika 2. Četiri načina primene marketinga i odnosa s javnošću

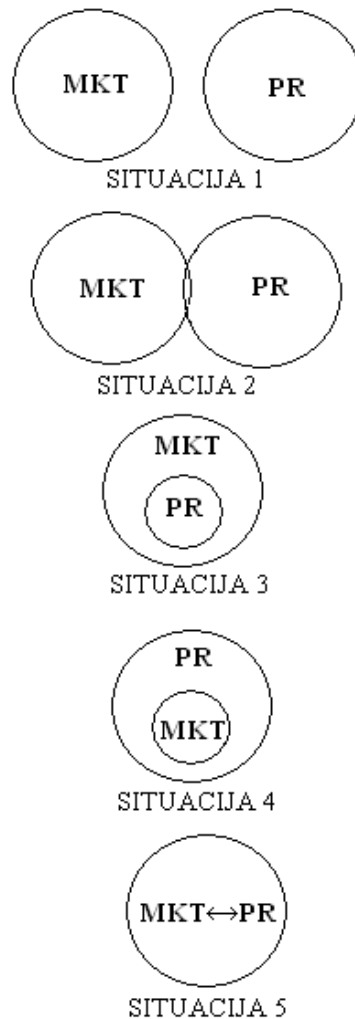
Sve moguće odnose marketinga (MKT) i odnosa s javnošću (PR), koji se javljaju u praksi, Kotler i Mindek (1978) analiziraju preko pet situacija (slika 3):

1. MKT i PR kao nezavisne funkcije;
2. MKT i PR kao zavisne funkcije;
3. MKT kao dominantna funkcija;
4. PR kao dominantna funkcija i
5. MKT i PR kao integrisane funkcije.

Prva situacija se karakteriše nedovoljnom razvijenošću marketinga i odnosa s javnošću, pri čemu se marketing svodi samo na prodaju, a odnosi s javnošću na stvaranje dobre volje. Kada su marketing i odnosi s javnošću zavisne funkcije (situacija br.2), dolazi do izvesnog preklapanja i stvaranja zajedničkog „polja dejstva“. Publicitet, najčešće preklapajuće polje, može se staviti pod „kontrolu“ odnosa s javnošću, premda je on prevashodno marketinška aktivnost.<sup>6</sup> Ukoliko marketing dominira odnosima s javnošću, onda, dolazi do zanemarivanja ostalih javnosti u okruženju, a sva pažnja se usredsređuje na kupce (situacija br.3). U ovakvim organizacijama odnosi s javnošću imaju malu „gotovo nikakvu ulogu u određivanju strategije“, a reagovanje je, po pravilu, reaktivno.<sup>7</sup>

Neprofitne organizacije (vladine institucije, univerziteti, bolnice i sl.) izbegavaju tržišnu orijentaciju, to jest, komercijalizaciju svojih delatnosti. Zbog toga su kod neprofitnog sektora odnosi s javnošću dominantna funkcija (situacija br.4). U našim uslovima ovakva situacija se retko sreće, što, međutim ne važi za SAD i zemlje zapadne Evrope.

Konačno, najviši nivo razvijenosti odnosa s javnošću i marketinga pretpostavlja njihov ravnopravan status i zajednička usmerenost pri rešavanju problema koji nastaju na relaciji između organizacije i različitih javnosti (situacija br.5).



Slika 3. *Moguće relacije odnosa marketinga i odnosa s javnošću*

Prema tvrdnjama profesora Pavlovića, našeg uglednog komunikologa, menadžeri koji deluju početkom XXI veka nisu previše opterećeni razlikama između odnosa s javnošću i njima srodnih disciplina. Štaviše, oni s razlogom insistiraju na objedinjavanju svih komunikacionih instrumenata („komunikacioni miks“) kako bi iz koordinisanog delovanja proistekli i tržišni uspeh i naklonost raznovrsnih segmenata javnosti“. <sup>8</sup>

## 5. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Marketing i odnosi s javnošću predstavljaju glavne spoljne funkcije preduzeća. Obe funkcije počinju svoju analizu i planiranje sa stanovišta zadovoljavanja potreba eksternih grupa. Obe su se relativno skoro pojavile na korporativnoj sceni i odvojeno mogu normalno da funkcionišu uz određene gubitke u ukupnoj efikasnosti. <sup>1</sup>

Iz svega gore pomenutog, zaključak se nameće sam: marketing i odnosi s javnošću su jako povezani i kompatibilni. Uprkos tome, postoje razlike između njih koje ih odvajaju i teraju nas da ih, ipak, posmatramo kao dve zasebne poslovne funkcije od kojih svaka ima svoj značaj. Ukoliko se podjednako dobro vodi računa o obe funkcije, njihov zajednički doprinos biće u vidu najpovoljnijih rezultata za kompaniju.

Dvosmislenost oko odnosa između ova dva pojma u većini literature, javlja se kao rezultat „teške simbioze između ove dve funkcije u praksi“.<sup>9</sup> Takođe, zabunu u odnos marketinga i odnosa s javnošću unose i pojmovi tržišnog i korporativnog odnosa s javnošću. Veoma je bitno naznačiti razliku između ova dva pojma i samim tim dobijamo odgovor na sva pitanja i nedoumice vezane za međusobni odnos marketinga i odnosa s javnošću. Ukoliko govorimo o tržišnim odnosima s javnošću, onda treba istaći da je to instrument koji se koristi u okviru integrisane marketing komunikacije (IMK). Sa druge strane, korporativni odnosi s javnošću podrazumevaju izgradnju renomea u društvenom okruženju organizacije koristeći sistemski pristup dvosmernoj komunikaciji.

## LITERATURA

1. P.Kotler, W.Mindak, Marketing and Public Relations, The Journal of Marketing, 42 (1978) 4.
2. D. Jobber and J. Fahy, Osnovi marketinga (drugo izdanje; prevod na srpskom jeziku, red. H.Hanić), Data Status, Beograd, 2006.
3. S.M.Katlip, A.H.Senter i G.M.Brum, Uspešni odnosi s javnošću (deveto izdanje), Službeni glasnik, Beograd, 2006.
4. <http://www.scribd.com/doc/32476021/Skripta-Odnosi-s-Javnoscu>
5. [www.serbia-business.com/.../Integrisana Marketing Komunikacija i PR.pdf](http://www.serbia-business.com/.../Integrisana_Marketing_Komunikacija_i_PR.pdf)
6. Lj.V.Cvetković, Odnosi s javnošću, Univerzitet u Nišu – Tehnološki fakultet u Leskovcu, Leskovac, 2003.
7. S.Blek, Odnosi s javnošću, CLIO, Beograd, 2003.
8. M.Pavlović, Odnosi s javnošću (drugo dopunjeno izdanje), Megatrend – Univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2004.
9. P.J.Kitchen, D.Moss, Marketing and Public Relations: the relationship revisited, Journal of Marketing Communications, 1(2) (1995): 105-106.

## KOMBINOVANA AHP I VIŠEKRITERIJUMSKA METODA ODLUČIVANJA U USLOVIMA NEIZVESNOSTI

*Dejan Bogdanović, Djordje Nikolić, Dragiša Stanujkić*  
*Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru*  
*Fakultet za menadžment, Zaječar*

### Izvod

Tradicionalne metode višekriterijumskog odlučivanja mogu da koriste ograničen broj kriterijuma, koji se obično kreće do 20. Kada postoje desetine važnih kriterijuma, ove metode postaju vrlo teške i nepraktične za korišćenje. Shodno tome, u ovom radu predlaže se primena kombinacije AHP metode i višekriterijumske metode odlučivanja u uslovima neizvesnosti koja omogućava razmatranje velikog broja kriterijuma za odlučivanje. Ova metoda vrši podelu kriterijuma po grupama i koristi AHP za ocenu alternativa za svaku grupu kriterijuma. Na kraju, za ukupnu ocenu i rangiranje alternativa, koristi se višekriterijumska metoda za donošenje odluka u uslovima neizvesnosti, kao što su Laplasov, Bajesov ili Hurviczov princip.

## COMBINATED AHP AND MCDM UNDER UNCERTAINTY METHODOLOGY

### Abstract

The traditional multi-criteria decision making (MCDM) methods can only use a very limited number of decision criteria, which is usually not more than 20. When there are dozens of important decision criteria, these methods are obviously infeasible. In this paper we propose the modified analytic hierarchy process (AHP) which allows us to consider multitude decision criteria. In order to do that we divide criteria in groups and use the AHP for rating alternatives for each group of criteria. Finally, some of the criteria for decision making under uncertainty such as Laplace, Bayes or Hurwicz principle are used for overall priority rating.

### 1. UVOD

Metoda višekriterijumskog odlučivanja se izučava dugi niz godina i ona je pronašla primenu u mnogim različitim oblastima [1, 2]. Analitičko hijerarhijski proces (AHP) je metod razvijen da podrži višekriterijumsko odlučivanje [3]. Ovaj metod se koristi u procesu donošenja odluka u cilju određivanja prioriteta među alternativama, uzimajući u obzir kvalitativne i kvantitativne aspekte odluke. To je sada jedan od najvažnijih i najčešće korišćenih metoda višekriterijumskog odlučivanja [4].

Odlučivanje u uslovima neizvesnosti je proces izbora najbolje alternative koji se zasniva na strategiji da se izvuče maksimum iz postojećih mogućnosti [5]. Višekriterijumsko odlučivanje u uslovima neizvesnosti se koristi kao prirodno sredstvo za rešavanje problema u mnogim oblastima. Ova metoda odlučivanja je efikasna kada postoji neprecizan ili nejasan hijerarhijski model, neprecizna verovatnoća, itd. [6]. U našem slučaju, predlažu se metode koje su kompatibilne i koje mogu da se koriste u kombinaciji sa AHP, kao što je Laplasov, Hurviczov i Bajesov princip.

Tradicionalna AHP metoda višekriterijumskog odlučivanja može da koristi ograničen broj kriterijuma za odlučivanje, koji se obično kreće do 20. Kada postoje na desetine značajnih i uticajnih kriterijuma, AHP postaje praktično neizvodljiva.

U protekloj deceniji predložene su mnoge kombinacije različitih metoda odlučivanja u cilju dobijanja efikasnih rešenja. Poslednji pokušaji se zasnivaju na kompatibilnosti kriterijuma odlučivanja. Neki kombinacije metoda su korišćene u cilju dobijanja efikasnog rešenja i za linearne i nelinearne probleme višestruke optimizacije [7]. Takođe, kombinacije višekriterijumskog odlučivanja su korišćene za mešovite evaluacije, odnosno za procenu koja sadrži različite prirode nesavršenosti kriterijuma odlučivanja [8, 9].

Predložena kombinovana AHP i višekriterijumska metoda odlučivanja u uslovima neizvesnosti je kreirana sa ciljem da omogući korišćenje praktično neograničenog broja kriterijuma za odlučivanje. To je moguće uraditi jer se kod ove metode kriterijumi dele po grupama na osnovu određenih parametara i onda se primenjuje AHP metoda i na kraju, višekriterijumska metoda odlučivanja u uslovima neizvesnosti.

## 2. ANALITIČKO HIJERARHIJSKI PROCES (AHP)

AHP se definiše kao kvantitativna tehnika koja omogućava strukturiranje kompleksnog problema odlučivanja sa više kriterijuma i pruža objektivnu metodologiju koja se primenjuje na širok spektar odluka i proces ljudskog rasuđivanja [10].

AHP uključuje dekompoziciju složenog problema višekriterijumskog odlučivanja u višedimenzionalnu hijerarhijsku strukturu ciljeva, kriterijuma i alternativa. Dekompozicija se vrši na bazi prethodnih studija, istraživanja i empirijskog iskustva. Nakon što je hijerarhija razvijena, vrši se procena uticaja kriterijuma, onda se upoređuju alternative u odnosu na svaki kriterijum i utvrđuje ukupni prioritet za svaku alternativu i konačno rangiranje alternativa.

Procena relativnog uticaja svakog kriterijuma i poređenje alternativa u odnosu na kriterijume se vrši preko tabele – matrice poređenja. Ovaj proces uključuje: formiranje matrice poređenja na svakom nivou hijerarhije, počev od drugog nivoa na dole; proračun težinskih koeficijenata za svaki element hijerarhije i procena stepena konzistentnosti u cilju provere konzistentnosti celokupnog procesa.

Ako skup  $\{A_1, A_2, \dots, A_n\}$  predstavlja alternative, onda skup  $\{w_1, w_2, \dots, w_n\}$  predstavlja njihove težinske koeficijente.

Matrica poređenja se formira od strane donosioca odluke ili eksperta koji pri tome upoređuju kriterijume prema njihovom značaju u odnosu na krajnji cilj donošenja odluke, a na bazi skale sa ocenama od 1 do 9 – tabela 1.

Tabela 1. Skala poređenja elemenata odlučivanja

Dominantnosti	Ocena
Jednako	1
Slaba dominacija	3
Jaka dominacija	5
Vrlo jaka dominacija	7
Apsolutna dominacija	9
2, 4, 6, 8 su međuvrednosti	

Rezultat upoređenja kriterijuma predstavlja matrica koja se može definisati na sledeći način:

$$W = \left[ \begin{matrix} w_i / w_j \end{matrix} \right] = \begin{bmatrix} w_1/w_1 & w_1/w_2 & \dots & w_1/w_n \\ w_2/w_1 & w_2/w_2 & \dots & w_2/w_n \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ w_n/w_1 & w_n/w_2 & \dots & w_n/w_n \end{bmatrix}$$

Matrica poređenja parova  $A=[a_{ij}]$  predstavlja vrednost znanja stručnjaka koji vrši upoređenja pojedinih parova alternativa ( $A_i$  prema  $A_j$ , za za sve  $i, j = 1,2,\dots,n$ ).

Nakon toga, donosilac odluke upoređuje parove alternativa u odnosu na svaki kriterijum, pri čemu se dobija matrica poređenja  $A$  u kojoj element  $a_{ij}$  predstavlja odnos težinskog koeficijenta alternative  $A_i$  u odnosu na alternativu  $A_j$ .

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

Elementi  $A_{ij}$  predstvaljaju odnos između težinskih koeficijenata  $w_i / w_j$  gde je  $w$  vektor težine svake alternative (što je naš cilj).

Matrica ima recipročna svojstva, kod koje su  $a_{ji}=1/a_{ij}$ .

Posle izvršenog upoređenja i formiranja odgovarajuće matrice, računaju se težinski koeficijenti i dobija se vektor koeficijenata  $w = [w_1, w_2, \dots, w_n]$  koji se računa na bazi Satijevo procedure u dva koraka.

Prvo, matrica upoređenja parova  $A = [a_{ij}]_{n \times n}$  se normalizuje, a zatim se izračunavaju težine.

Normalizacija

$$a_{ij}^* = a_{ij} / \sum_1^n a_{ij} \tag{1}$$

za sve  $j = 1,2,\dots, n$ .

Izračunavanje težinskih koeficijenata

$$w_i = \sum_1^n a_{ij}^* / n \tag{2}$$

za sve  $j = 1,2,\dots, n$ .

Nakon upoređenja, vrši se provera stepena konzistentnosti. Stepem konzistentnosti treba da ima vrednost manju od 0,1. U suprotnom, moraju se ponovo razmatrati vrednosti koje su unete u matricu poređenja.

Stepem konzistentnosti se računa na sledeći način

$$CI = (\lambda_{\max} - n) / (n - 1) \tag{3}$$

gde  $\lambda_{\max}$  predstavlja značajan parametar kod AHP metode i on se koristi kao referentni indeks za prikazivanje informacija kod proračuna stepena konzistentnosti ( $CR$ ).  $CR$  se računa na sledeći način:

$$CR = CI/RI \tag{4}$$

gde  $RI$  predstavlja slučajni indeks konzistentnosti dobijen nasumice iz matrice upoređenja.

Određivanje konačnog ranga alternativa vrši se sintezom rezultata koji su dobijeni na svim nivoima.



AHP se može lako integrirati sa drugim tehnikama kao što su matematičko programiranje (linearno programiranje, fazi logika, itd), QFD, meta-heuristička metoda, SWOT analiza, i DEA zbog svoje jednostavnosti i velike fleksibilnosti. Ovaj pristup omogućava korisniku da izvuče maksimum iz svih kombinovanih metoda, a samim tim, da postigne željeni cilj na najbolji način.

### 3. METODE ODLUČIVANJA U USLOVIMA NEIZVESNOSTI

Ovi kriterijumi omogućavaju donošenje odluke u uslovima neizvesnosti. Donosioci odluka biraju između više alternativa, na osnovu određenih strategija sa ciljem dobijanja najboljeg rezultata. Ovo može biti prikazano pomoću sledeće matrice plaćanja:

	S	t	a	t	e	s	
Alternatives	$s_1$	$s_2$	$s_3$	$s_4$	$s_5$		
$A_1$	$e_{11}$	$e_{12}$	$e_{13}$	$e_{14}$	$e_{15}$		(5)
$A_2$	$e_{21}$	$e_{22}$	$e_{23}$	$e_{24}$	$e_{25}$		
$A_3$	$e_{31}$	$e_{32}$	$e_{33}$	$e_{34}$	$e_{35}$		

Postoje razne strategije koje se mogu upotrebiti za rangiranje alternativa. Izbor zavisi od donosioca odluke i stav stručnjaka prema problemu i rizicima. U daljem tekstu su data tri principa koji su najpogodniji za predloženu kombinovanu metodologiju.

#### 3.1. Laplasov princip

Ovaj princip se zasniva na postulatu da je svako stanje jednako verovatno, i za svaku alternativu se računa njena brojčana vrednost. Ovo se radi za datu alternativu na taj način što se svaki element iz odgovarajuće kolone matrice plaćanja množi sa odgovarajućim koeficijentom verovatnoće tog stanja. Očekivana vrednost svake alternative predstavlja sumu ovih proračunatih vrednosti. Alternativa sa najvećim rezultatom je najbolji i nju treba izabrati.

$$\max_{A_i} \left\{ \sum_j e_{ij} \cdot P(s_j) \right\} \quad (6)$$

Koeficijent verovatnoće stanja se izračunava na sledeći način:

$$P(s_j) = 1/k \quad (7)$$

gde  $k$  predstavlja broj stanja.

#### 3.2. Bajesov princip

To je princip "delimičnog subjektivizma". Definiše se na sledeći način:

$$\max_{A_i} \left\{ \sum_j e_{ij} \cdot P(s_j) \right\}; \sum P(s_j) = 1 \quad (8)$$

Bajesov princip je sličan Laplasovom principu. Razlika je u tome što Bajesov princip ne pretpostavlja da je svako stanje jednako verovatno. Verovatnoće stanja se razlikuju i one su određene na bazi prethodnog istraživanja ili na bazi iskustva donosioca odluke.

Bajesova vrednost alternative se određuje na sledeći način:

$$B(A_i) = \sum (A_i, s_j) \cdot P(s_j) \quad (9)$$

Alternativa sa najvećom vrednošću Bajesa se bira.

### 3.3. Hurviczov princip

Hurvicz princip se zasniva na je "stepenu optimizma" donosioca odluke između dve krajnosti Maximin ( $\alpha=0$ ) and Maximax ( $\alpha=1$ ). Hurvicz vrednost alternativa se definiše na sledeći način:

$$h_i = \alpha \cdot \left\{ \max_j e_{ij} \right\} + (1 - \alpha) \cdot \left\{ \min_j e_{ij} \right\} \quad (10)$$

gde  $e_{ij}$  predstavlja vrednost alternative  $a_i$  i njenog stanja  $s_j$ .

Alternativa sa najvećom vrednošću Hurvicza se bira kao najbolja.

## 4. KOMBINOVANA AHP I VIŠEKRITERIJUMSKA METODA ODLUČIVANJA U USLOVIMA NEIZVESNOSTI

Ideja kombinovanja AHP metode i višekriterijumskih metoda odlučivanja u uslovima neizvesnosti nastala je kada se javio veliki broj kriterijuma za odlučivanje. Ova situacija se javlja veoma često u mnogim oblastima.

Primena ove kombinovane metode obuhvata tri osnovne faze: (1) planiranje, (2) primenu AHP metode, i (3) primenu višekriterijumske metode odlučivanja u uslovima neizvesnosti. Šematski prikaz ove kombinovane metode je dat na slici. 1.

U fazi planiranja, određuje se glavni cilj odlučivanja, definišu se alternative i kriterijumi od strane eksperata i donosioca odluka. Na osnovu toga, formira se skup od  $n$  alternativa:  $At := \{A_1, A_2, \dots, A_n\}$  i skup od  $m$  kriterijuma  $Ct := \{C_1, C_2, \dots, C_m\}$ .

Nakon toga, ključni korak je podela kriterijuma po grupama na osnovu njihove kategorije, značaja, prirode, itd. Nakon podele, postoji  $k$  grupe odluke kriterijuma, odnosno

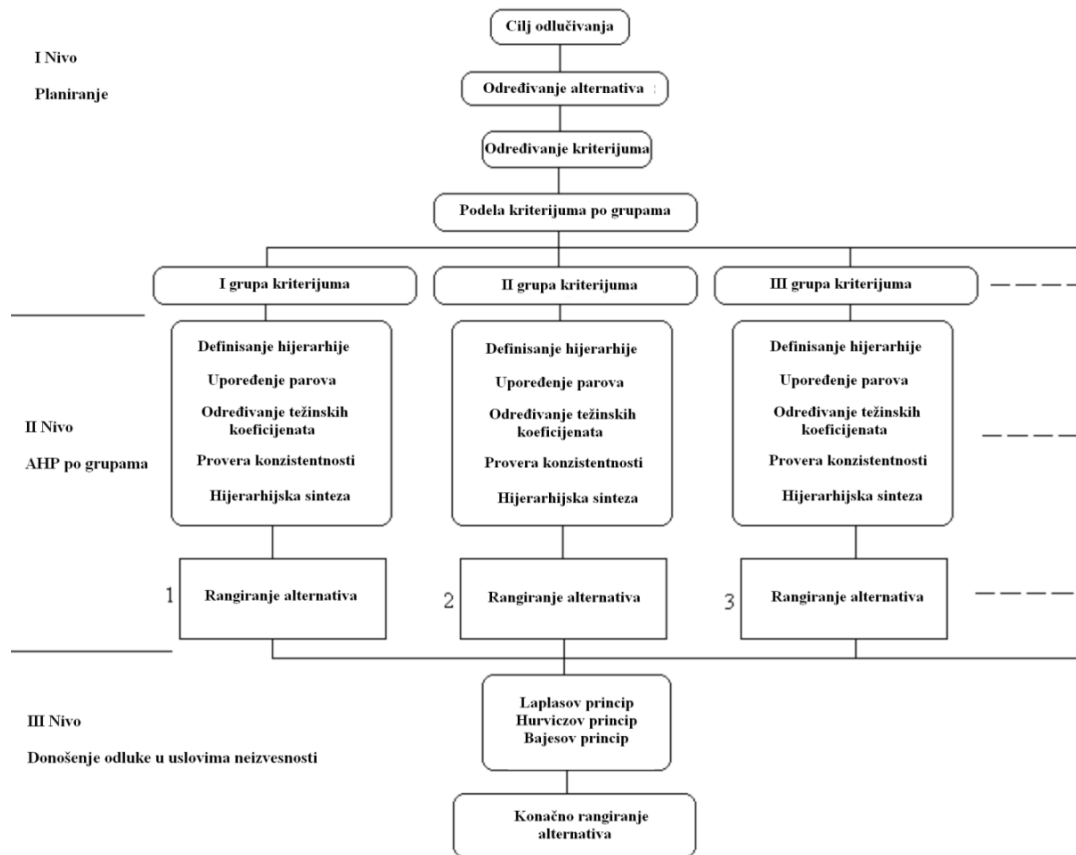
$$\begin{aligned} Cr_1 &:= \{C_1, C_2, \dots, C_f\} \\ Cr_2 &:= \{C_{f+1}, C_{f+2}, \dots, C_{f+1}\} \\ &\dots\dots \\ Cr_k &:= \{C_{f+1+\dots+1}, C_{f+1+\dots+2}, \dots, C_m\} \end{aligned}$$

Date grupe predstavljaju podskup skupa  $Ct$ , odnosno

$$Ct = \sum_{j=1}^k Cr_j \quad (11)$$

Svaka grupa kriterijuma ima različit uticaj na konačno rangiranje alternativa. U cilju definisanja ovih uticaja, uvodi se relativni težinski koeficijent za svaku grupu kriterijuma, uzimajući pri tome, konačni cilj odlučivanja. Relativni težinski koeficijent za grupu kriterijuma  $Cr_j$  obeležava se sa oznakom  $t_j$ . Određivanje koeficijenata  $t_j$  vrši stručnjaci i donosioci odluka i to na osnovu njihovog iskustva i znanja ili na bazi prethodnih istraživanja. Njihove vrednosti idu od 0 do 1, pri čemu postoji sledeća korelacija između njih:

$$\sum_{j=1}^k t_j = 1, \quad 0 < t_j < 1 \quad (12)$$



Slika 1. Šematski prikaz kombinovane AHP i metode odlučivanja u uslovima neizvesnosti

Rangiranje grupa kriterijuma na bazi relativnih težinskih koeficijenata određuje redosled njihovog značaja u odnosu na konačnu odluku.

Shodno tome, svakoj grupi kriterijuma  $Cr_j$  se dodaje odgovarajući koeficijent  $t_j$ , tako da se dobija sledeće:

$$t_j \times Cr_j \quad (13)$$

Sledeća faza se sastoji od standardne primene AHP metode i to u svakoj grupi kriterijuma. Ovaj proces uključuje formiranje hijerarhijske strukture kriterijuma i alternativa za evaluaciju, upoređenje parova, određivanje težinskih koeficijenata, proveru stepena konzistentnosti i sintetizovanja prioriteta alternativa na bazi kriterijuma u cilju njihovog rangiranja, vezano za datu grupu kriterijuma. Nakon toga, za svaku grupu alternativa se dobija redosled alternativna po njihovom značaju, odnosno

$$Ab = [Ac^{(1)} \quad Ac^{(2)} \quad \dots \quad Ac^{(k)}] \quad (14)$$

gde vektor  $Ab$  predstavlja bazu rangiranih alternativa za sve grupe kriterijuma, a vektor  $Ac^{(i)}$  predstavlja dobijeni redosled alternativa za  $i$ -tu grupu kriterijuma, odnosno

$$Ac^{(i)} = [\text{rank}_{\max} (A_1, \dots, A_n)]^T \quad (15)$$

Ako je vektor  $Ac^{(i)}$  definisan težinskim koeficijentom, onda za za  $i$ -tu grupu kriterijuma važi sledeće:

$$Ac^{(i)} = [\text{rank}_{\max} A_i(e_{ij})]^T \quad (16)$$

gde je  $i = 1, 2, \dots, n$  (broj alternativa).

Ovi rezultati se mogu koristiti za kompleksnu analizu svih grupa kriterijuma i njihovog uticaja na rangiranje alternativa.

U završnoj fazi, koristi se višekriterijumska metoda odlučivanja u uslovima neizvesnosti (Laplasov, Bajesov ili Hurviczov princip) za konačno rangiranje alternativa. Prvo, formira se matrica sa konkretnim alternativama ( $A_1, A_2, \dots, A_n$ ), grupama kriterijuma (stanja -  $Cr_1, Cr_2, \dots, Cr_k$ ), relativnim težinskim koeficijentima za grupe kriterijuma ( $t_1, t_2, \dots, t_k$ ) i sa ukupnim težinskim koeficijentima alternativa ( $e_{11}, e_{12}, \dots, e_{21}, e_{22}, \dots, e_{nk}$ ), koji su dobijeni primenom AHP metode u prethodnoj fazi.

Grupe kriterijuma i relativni težinski koeficijenti za svaku grupu kriterijuma					
	$Cr_1$	$Cr_2$	$Cr_3$	$\dots$	$Cr_k$
Alternatives	$t_1$	$t_2$	$t_3$	$\dots$	$t_k$
$A_1$	$e_{11}$	$e_{12}$	$e_{13}$	$\dots$	$e_{1k}$
$A_2$	$e_{21}$	$e_{22}$	$e_{23}$	$\dots$	$e_{2k}$
$A_3$	$e_{31}$	$e_{32}$	$e_{33}$	$\dots$	$e_{3k}$
$\vdots$	$\vdots$	$\vdots$	$\vdots$	$\vdots$	$\vdots$
$A_n$	$e_{n1}$	$e_{n2}$	$e_{n3}$	$\dots$	$e_{nk}$

(17)

Nakon toga, donosilac odluke odlučuje koji princip je najpogodniji za konačnu ocenu i rangiranje alternativa. To zavisi od odnosa između grupa kriterijuma koji je određen na osnovu relativnog težinskog koeficijenta svake grupe kriterijuma  $t_j$ .

Ako je svaka grupa kriterijuma podjednako značajna, primenjuje se Laplasov princip se koristi, odnosno

$$\max_{A_i} \left\{ \sum_j e_{ij} \cdot t_j \right\} \quad (18)$$

gde je

$$t_1 = t_2 = \dots = t_k = 1/k \quad (19)$$

gde k predstavlja broj grupa kriterijuma (stanja).

Alternativa sa najvećim dobijenim rezultatom se bira kao najpovoljnija.

Ako svaka grupa kriterijuma ima različit uticaj ( $t_1 \neq t_2 \neq \dots \neq t_k$ ;  $\sum_{j=1}^k t_j = 1$ ;  $0 < t_j < 1$ ), onda se koristi Bajesov princip. Bajesova vrednost svake alternative iznosi:

$$B(A_i) = \sum (A_i, Cr_j) \cdot t_j \quad (20)$$

Alternativa sa najvišom Bajesovom vrednošću se bira kao najbolja.

Hurviczov princip se koristi kada nisu određeni relativni težinski koeficijenti  $t_j$  svake grupe kriterijuma, zbog nedostatka znanja i stručnosti, podataka ili prethodnog istraživanja. Odlučivanje se vrši na osnovu izračunavanja Hurviczove vrednosti korišćenjem formule (10) i alternativa sa najvećom vrednošću se bira kao najbolja.

## 5. PRIMER PRIMENE OVE METODOLOGIJE U RUDARSKOM SEKTORU

Razmatra se hipotetički problem izbora metode otkopavanja u rudarstvu. Za otkopavanje se razmatraju pet metode otkopavanja i to: komorno-stubna metoda (metoda A), komorno-stubna metoda sa zapunjavanjem (metoda B), magazinska metoda (metoda C), podetažna sa otvorenim otkopima (metoda D) i podetažna metoda sa zarušavanjem (metoda E). Rangiranje se vrši na bazi dve grupe kriterijuma: (I) rudarsko-geološka i (II) tehničko-tehnološka grupa.

Rudarsko-geološka grupa kriterijuma obuhvata (I<sub>1</sub>) moćnost rudnog tela, (I<sub>2</sub>) nagib rudnog tela, (I<sub>3</sub>) čvrstoću stene, (I<sub>4</sub>) sistem pukotina, (I<sub>5</sub>) oblik rudnog tela, (I<sub>6</sub>) ugao unutrašnjeg trenja i (I<sub>7</sub>) veličina rudnog tela.

Tehničko-tehnološka grupa kriterijuma obuhvata (II<sub>1</sub>) koeficijent pripreme, (II<sub>2</sub>) stepen iskorišćenja rude, (II<sub>3</sub>) osiromašenje rude, (II<sub>4</sub>) troškovi otkopavanja, (II<sub>5</sub>) sigurnost, (II<sub>6</sub>) mehanizacija i automatizacija i (II<sub>7</sub>) očuvanje površine iznad rudnika.

Prvo se vrši standardna primena AHP metode za rudarsko-geološku grupu kriterijuma. Matrice upoređenja parova za svaki kriterijum su date u nastavku.

$$V(1)^1 = \begin{array}{c|ccccc} \underline{I_1} & A & B & C & D & E \\ \hline A & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ B & 1 & 1 & 1 & 1 & 1/3 \\ C & 1 & 1 & 1 & 3 & 3 \\ D & 1 & 1 & 1/3 & 1 & 3 \\ E & 1 & 3 & 1/3 & 1/3 & 1 \end{array}$$

$$V(2)^1 = \begin{array}{c|ccccc} \underline{I_2} & A & B & C & D & E \\ \hline A & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ B & 1 & 1 & 1/2 & 1 & 3 \\ C & 1 & 2 & 1 & 3 & 3 \\ D & 1 & 1 & 1/3 & 1 & 3 \\ E & 1 & 1/3 & 1/3 & 1/3 & 1 \end{array}$$

$$V(3)^1 = \begin{array}{c|ccccc} \underline{I_3} & A & B & C & D & E \\ \hline A & 1 & 3 & 1 & 3 & 1 \\ B & 1/3 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ C & 1 & 1 & 1 & 3 & 3 \\ D & 1/3 & 1 & 1/3 & 1 & 1/3 \\ E & 1 & 1 & 1/3 & 3 & 1 \end{array}$$

$$V(4)^1 = \begin{array}{c|ccccc} \underline{I_4} & A & B & C & D & E \\ \hline A & 1 & 1/2 & 1 & 1/2 & 1 \\ B & 2 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ C & 1 & 1 & 1 & 1 & 3 \\ D & 2 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ E & 1 & 1 & 1/3 & 1 & 1 \end{array}$$

$$V(5)^1 = \begin{array}{c|ccccc} \underline{I_5} & A & B & C & D & E \\ \hline A & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ B & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ C & 1 & 1 & 1 & 1 & 3 \\ D & 1 & 1 & 1 & 1 & 3 \\ E & 1 & 1 & 1/3 & 1/3 & 1 \end{array}$$

$$V(6)^1 = \begin{array}{c|ccccc} \underline{I_6} & A & B & C & D & E \\ \hline A & 1 & 3 & 3 & 1 & 1 \\ B & 1/3 & 1 & 3 & 1 & 1 \\ C & 1/3 & 1/3 & 1 & 1/3 & 1/3 \\ D & 1 & 1 & 3 & 1 & 1 \\ E & 1 & 1 & 3 & 1 & 1 \end{array}$$

$$V(7)^1 = \begin{array}{c|ccccc} \underline{I_7} & A & B & C & D & E \\ \hline A & 1 & 1 & 1 & 1 & 3 \\ B & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ C & 1 & 1 & 1 & 1 & 3 \\ D & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ E & 1/3 & 1 & 1/3 & 1 & 1 \end{array}$$

Proverom je utvrđeno da su dobijeni rezultati konzistentni. Rezultati AHP ocene alternativa A, B, C, D, E su 0,2375, 0,2011, 0,3138, 0,2015 i 0,2305, respektivno, a rangiranje je sledeće {C} > {A} > {E} > {D} > {B}. Najbolje rangirana alternativa na osnovu rudarsko-geološke grupe kriterijuma je magazinska metoda otkopavanja (metoda C).

Dalje, ponavlja se ceo postupak AHP metode, ali sada za drugu tehničko-tehnološku grupu kriterijuma. Matrice upoređenja parova za svaki kriterijum su date u nastavku.

$$V(1)^2 = \begin{array}{c|ccccc} \underline{II}_1 & A & B & C & D & E \\ \hline A & 1 & 1 & 1 & 1 & 3 \\ B & 1 & 1 & 1 & 1 & 3 \\ C & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ D & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ E & 1/3 & 1/3 & 1 & 1 & 1 \end{array}$$

$$V(2)^2 = \begin{array}{c|ccccc} \underline{II}_2 & A & B & C & D & E \\ \hline A & 1 & 1 & 1/3 & 1/9 & 1/7 \\ B & 1 & 1 & 1/3 & 1/9 & 1/7 \\ C & 3 & 3 & 1 & 1/5 & 1/5 \\ D & 9 & 9 & 5 & 1 & 3 \\ E & 7 & 7 & 5 & 1/3 & 1 \end{array}$$

$$V(3)^2 = \begin{array}{c|ccccc} \underline{II}_3 & A & B & C & D & E \\ \hline A & 1 & 3 & 1 & 3 & 3 \\ B & 1/3 & 1 & 1/3 & 1 & 1 \\ C & 1 & 3 & 1 & 3 & 3 \\ D & 1/3 & 1 & 1/3 & 1 & 1 \\ E & 1/3 & 1 & 1/3 & 1 & 1 \end{array}$$

$$V(4)^2 = \begin{array}{c|ccccc} \underline{II}_4 & A & B & C & D & E \\ \hline A & 1 & 5 & 1 & 5 & 1 \\ B & 1/5 & 1 & 1/5 & 1 & 1/5 \\ C & 1 & 5 & 1 & 5 & 1/5 \\ D & 1/5 & 1 & 1/5 & 1 & 1/5 \\ E & 1 & 5 & 5 & 5 & 1 \end{array}$$

$$V(5)^2 = \begin{array}{c|ccccc} \underline{II}_5 & A & B & C & D & E \\ \hline A & 1 & 1/3 & 1 & 1/3 & 1/3 \\ B & 3 & 1 & 5 & 5 & 5 \\ C & 1 & 1/5 & 1 & 5 & 1/3 \\ D & 3 & 1/5 & 1/5 & 1 & 1/5 \\ E & 3 & 1/5 & 3 & 5 & 1 \end{array}$$

$$V(6)^2 = \begin{array}{c|ccccc} \underline{II}_6 & A & B & C & D & E \\ \hline A & 1 & 3 & 1 & 3 & 1 \\ B & 1/3 & 1 & 1/3 & 1 & 1/3 \\ C & 1 & 3 & 1 & 3 & 1 \\ D & 1/3 & 1 & 1/3 & 1 & 1/5 \\ E & 1 & 3 & 1 & 5 & 1 \end{array}$$

$$V(7)^2 = \begin{array}{c|ccccc} \underline{II}_7 & A & B & C & D & E \\ \hline A & 1 & 1/3 & 3 & 1/3 & 5 \\ B & 3 & 1 & 3 & 1 & 5 \\ C & 1/3 & 1/3 & 1 & 1/3 & 3 \\ D & 3 & 1 & 3 & 1 & 5 \\ E & 1/5 & 1/5 & 1/3 & 1/5 & 1 \end{array}$$

Proverom je i ovde utvrđeno da su dobijeni rezultati konzistentni. Rezultati AHP ocene alternativa A, B, C, D, E su 0,1909, 0,1752, 0,1904, 0,2979, 0,4616, respektivno, a rangiranje je sledeće {E} > {D} > {A} > {C} > {B}. Najbolje rangirana alternativa na osnovu tehničko-tehnološke grupe kriterijuma je podetažna metoda otkopavanja sa zarušavanjem krovinskih stena (metoda E).

Sada, dobijena su dva različita rangiranja alternativa zavisno od grupe kriterijuma. U cilju dobijanja konačnog rangiranja alternativa, koristi se višekriterijumska metoda odlučivanja u uslovima neizvesnosti. Matrica je data u nastavku.

Alternatives	Grupa kriterijuma	
	I	II
	$t_1$	$t_2$
A	0.2375	0.1909
B	0.2011	0.1752
C	0.3138	0.1904
D	0.2015	0.2979
E	0.2305	0.4616

Nakon toga, primenjuje se adekvatni princip za ukupno rangiranje alternativa.

Ako je svaka grupa kriterijuma jednako značajna ( $t_1 = t_2 = 0,5$ ), koristi se Laplasov princip, odnosno

$$A: 0.2375 \times 0.5 + 0.1909 \times 0.5 = 0.2142$$

$$B: 0.2011 \times 0.5 + 0.1752 \times 0.5 = 0.1881$$

$$C: 0.3138 \times 0.5 + 0.1904 \times 0.5 = 0.2521$$

$$D: 0.2015 \times 0.5 + 0.2979 \times 0.5 = 0.2497$$

$$E: 0.2305 \times 0.5 + 0.4616 \times 0.5 = 0.3460$$

Konačan redosled alternativa je  $\{E\} > \{C\} > \{D\} > \{A\} > \{B\}$ .

Ako svaka grupa kriterijuma ima različit uticaj ( $t_1 \neq t_2$ ), koristi se Bajesov princip. Neka I grupa kriterijuma bude značajnija od II grupe. Shodno tome, relativni težinski koeficijenti grupa su

$$t_1 = 0.8$$

$$t_2 = 0.2$$

Bajesova vrednost za svaku alternativu onda iznosi:

$$A: 0.2375 \times 0.8 + 0.1909 \times 0.2 = 0.2282$$

$$B: 0.2011 \times 0.8 + 0.1752 \times 0.2 = 0.1959$$

$$C: 0.3138 \times 0.8 + 0.1904 \times 0.2 = 0.2891$$

$$D: 0.2015 \times 0.8 + 0.2979 \times 0.2 = 0.2208$$

$$E: 0.2305 \times 0.8 + 0.4616 \times 0.2 = 0.2767$$

Konačan redosled alternativa ovde je  $\{C\} > \{E\} > \{A\} > \{D\} > \{B\}$ .

Na kraju, primenjujemo Hurviczov princip za konačno rangiranje alternativa. Za proračun Hurviczove vrednosti alternativa uzima se da je koeficijent  $\alpha=1/3$ , tako da se dobijaju sledeći rezultati

$$A: 0.2375 \times 1/3 + 0.1909 \times 2/3 = 0.2064$$

$$B: 0.2011 \times 1/3 + 0.1752 \times 2/3 = 0.1838$$

$$C: 0.3138 \times 1/3 + 0.1904 \times 2/3 = 0.2315$$

$$D: 0.2015 \times 1/3 + 0.2979 \times 2/3 = 0.2336$$

$$E: 0.2305 \times 1/3 + 0.4616 \times 2/3 = 0.3075$$

Na osnovu Hurviczovog principa, ukupno rangiranje je sledeće:  $\{E\} > \{D\} > \{C\} > \{A\} > \{B\}$ .

## 6. ZAKLJUČAK

Ovaj rad prikazuje novu kombinovanu AHP i višekriterijumsku metodu odlučivanja u uslovima neizvesnosti koja nam omogućava da se razmatra veliki broj kriterijuma za odlučivanje. Ova metoda podrazumeva planiranje sa formiranjem više grupa kriterijuma, zatim primenu AHP metode u svakoj grupi kriterijuma i na kraju, za sveukupnu ocenu alternativa, primenu metoda odlučivanja u uslovima neizvesnosti.

Konkretno, predloženi algoritam može da pomogne donosiocima odluka pri rešavanju višekriterijumskih problema odlučivanja u mnogim oblastima u kojima postoji veliki broj moćnih kriterijuma. Predloženi postupak omogućava menadžerima da podele kriterijumima po grupama na osnovu njihovog značaja i uticaja u odnosu na opšti cilj odlučivanja. Nakon toga, rangiranje alternativna u svakoj grupi vrši se pomoću AHP metode. Na kraju, za konačno rangiranje alternativa koriste se metode odlučivanja u uslovima neizvesnosti.

U radu je takođe, pokazano da je nova kombinovana metoda pouzdana, jednostavna, laka za korišćenje i primenljiva za kompleksne problema višekriterijumskog odlučivanja sa velikim brojem kriterijuma.

Primer je dat da ilustruje proces i njegove prednosti.

## LITERATURA

1. Steuer R. E., Multiple criteria optimization-theory, computation and applications. edited by John Wiley and sons, McGraw-Hill, New York, 1980.
2. White D. J., A bibliography on the applications of mathematical programming multiple-objective methods, *Journal of the Operational Research Society* **41**, (1990) 669-691.
3. Saaty T. L., *The Analytical Hierarchy Process*, McGraw-Hill, New York, 1980.
4. Ho W., Integrated analytic hierarchy process and its applications – A literature review. *European Journal of Operational Research* **186**, (2008) 211–228.
5. Carter M. W., Price C. C., *Operations research: A practical introduction*, CRC Press, New York, 2001.
6. Cooman G. De, Walley P., A possibilistic hierarchical model for behaviour under uncertainty. *Theory and Decision* **52**, Netherlands: Kluwer Academic Publishers, (2002) 327–374.
7. Kostreva M., Ogryczak W., Wierzbicki A., Equitable aggregations and multiple criteria analysis, *European Journal of Operational Research* **158**, (2004) 362–377.
8. Martel J-M., R. Kiss L., Rosseau A., PAMSSEM: Procedure d'agregation multicritere de type surclassement de synthese pour evaluations mixtes, F.S.A., Universite Laval. Manuscript, 1997.
9. Amor S. B., Jabeur K., Martel J-M., Multiple criteria aggregation procedure for mixed evaluations, *European Journal of Operational Research* **181**, (2008) 1506–1515.
10. Lee W. B., Lau H., Liu Z., and Tam S., A fuzzy analytical hierarchy process approach in modular product design, *Expert System* **18** (1), (2001) 32-42.



## JEDINICE BIZNISA I EKO-ETIČKI STANDARDI

*Dejan Donev*

*Fakultet za binis administracije – Kumanovo  
Mihail Cakov 13/1-9 Skopje*

### Izvod

Efikasno, mehanizirano, moderno industrijsko društvo je istovremeno i najproduktivnija ljudska zajednica do sada. Ljudi nikada nisu imali više mogućnosti za stvaranje roba i bogatstava kao u poslednjim decenijama postindustrijske epohe. Ali u isto vreme nikada do sada nijedna industrija, biznis nisu učinili takve štete i toliko narušili ekološku ravnotežu. Zbog toga su poslovnim zajednicama i onima koji učestvuju u suvremenom biznisu neophodne nove i šire perspektive. Neophodno je preocjeniti cjelovitu perspektivu produktivnosti, kao i svega drugoga na polju biznisa. Ovo treba biti pragmatični zahvat, ali i etički - sve treba biti balansirano holističkim razmišljanjem. Stvaranje i djelovanje poslovnih zajednica, koje će se pokraj profita rukovoditi i etičkim motivima i bioetičkim vrijednostima, a istovremeno će povijesti i računa o životnom okolišu, jest korisno za sve.

Biznis i, posebno, industrija trebaju slijediti određene etičke i ekološke bazične standarde pri ocjenjivanju i djelovanju. Od ogromnog je značaja, da se proširi ekološko-etička percepcija u poslovnim zajednicama. Pokraj čisto profitabilne motivacije kompanije nužno moraju imati i šire ljudske i društvene, kao i altruističke svrhe. Za to je potreban holistički pristup i sposobnost percepcije iz drugog ugla djelatnika kao ličnosti i kompanije kako velikog čimbenika u ekološkom sustavu. I u biznisu se, u ostalom, radi o čovječanstvu, što od sviju traži viši dosjeg moralne ocjene, jer pred budućnošću je strašna prijetnja. Eko-etički sustav, kako svojevrsna dimenzija ljudske opstojbe, treba imati najviši prioritet, tj. skrb za opću zaštitu prirode i okoliša uvijek treba da bude u prvenstvu u odnosu na niže oblike kratkoročnih djelovnih mogućnosti. U ovom kontekstu na obzru su slijedeći viši bioetički standardi:

I. treba djelovati na način kojim biznis i produkcija neće predstavljati opasnost za persistentno postojanje čovječanstva i za uništavanje ličnosti kao najvišeg oblika života;

II. pri vođenju biznisa treba zaštititi i unapređivati život kao način opstojbe;

III. vođenje biznisa ne znači uništavanje prirode radi profita kao više svrhe, čemu će pomoći njezino razumjevanje kao jedinstvene osnove života na Zemlji, bez koje gubi smisao svaka vrsta ljudskog djelovanja;

IV. vođenje biznisa tako, što se ni po koju cijenu neće ugroziti biološka raznovrsnost, već će se čuvati živo, a od čovjeka će se tražiti i očekivati odgovornost za zaštitu živoga. Danas je čovječanstvo suočeno sa najvećim izazovom do sada - da spasi prirodu od nepovratnog uništenja. Za tu važnu i visoku zvrhu već duže vremena najveća pažnja je usmjerena na poslovne zajednice - one su osobiti zagađivači i pokretači nezaustavljivog rasta. Rad poslovnih zajednica mora se izmjeniti u prijateljskijem smjeru prema prirodi, zato što se u suprotnom smanjuje kvalitet življenja i ugrožava opstanak sviju nas.

Da li je moguće napravite ovakvu reorganizacija biznisa bez pritiska i naredbi, putem etičkog i ekološkog osvešćivanja, uzdizanjem novih motivacija i pokretačkih snaga? Ne može se ostaviti samo profitu da bude jedini validni motiv djelovanja, dok se baza života (priroda) ostavlja sopstvenoj regeneraciji, koja više nije moguća. Eko-etički standardi u poslovnim djelatnostim i zajednicama trebaju biti nosioci jedne sveobuhvatne etike života. Svi imaju odgovornost, iz sviju izviru utjecaji, svima je u interesu da razvoj biznisa bude uzmjeren ka čuvanju okoliša u najširem ekološkom smislu. U suprotnom, čemu zarađeno ako se nema uslova za život u kome će se to investirati i uvećati - ako se, pri tom, unište uslovi za vlastito življenje i za pozitivni izraz

zarađenog?! Čovjek se mora, pred svijega i najviše upravo u djelovanju i poslovnim zajednicama, držati etičkih principa, kojima će svoj prirodni životni okoliš sačuvati za svoje dobro življenje, čime će biznis, kao uopće i život, dobiti pravilne podtice i implikacije šire i sustavne perspektive.

## EKO-ETIČKE STANDARDE KAO ESENCIJA EGZISTENCIJE DELOVNE ZAJEDNICE

Iako je čovek prirodno biće, sve do prošloga veka nije mnogo razmišljao eko-etički o prirodi, u kojoj su se počele osećati posledice bezmernog trošenja resursa, masovne industrijalizacije i nekontroliranog zagađivanja. Industrisko društvo, novi stadij čovečanstva, nije uzelo u obzir vrednost celine prirodnog sistema jer smatra da stvari i bića u prirodi nemaju vlastitu vrednost po sebi, već samo instrumentalnu vrednost za nas! Time je život postao znatno teži za življenje, a pitanje opstanka već je nad svakom glavom.

Tako su problemi povezani s odnosom čoveka prema prirodi dobili globalne razmere. U tome su smislu stanja u životnom okolišu i ekološka kriza sve češće u centru pažnje ne samo naučnih istraživanja, nego i šire javnosti. "*Ekološka kriza je duboko ušla u razvoj moderne civilizacije, ugrožavajući funkcioniranje biosfere, kako i društva u celosti, čime se dovodi u pitanje opstanak čoveka, i kao prirodnog i kao socijalnog bića*".<sup>1</sup> Uznemirena svest o opstanku čoveka i ostalog živog sveta, kako i o opstanku prirode i Zemlje, kaže da je došlo vreme kada se čovek mora preispitati o svemu onome što pravi nepromišljeno, škodeći sebi i prirodi!

\* \* \*

Krajem 19. veka mnogi su mislioci prognozirali da će u sledećem, 20. veku, veliki broj problema čovečanstva biti rešen i da će nastupiti istinski napredak koji će stvoriti novu vrstu utopije na Zemlji. Među prognozama, koje su se ostvarile bile su pojave telegrafa, telefona, železnica, automobili, električna energija, globalna liberalizacija tržišta, novi načini proizvodnje..., koji su doveli do efikasnog, mehaniziranog, modernog industriskog društva, koje je istodobno i najproduktivnije do sada. Ljudi nisu nikada, u tom smislu, imali mogućnosti za stvaranje bogatstava kao što je to slučaj u zadnjih 150 godina, nakon industriske revolucije.

Ali istodobno, nikada do sada nijedan zanat, proizvodnja, biznis nisu napravili takvu štetu ili toliko narušili ekološku ravnotežu u svojem okolišu kao što su to učinili ovi sadašnji, iako se svest o opasnostima koje izaziva industriski način proizvodnje, a za koju je svojstven brzi ekonomski razvitak, javlja još na početku industrijalizacije i urbanizacije.<sup>2</sup>

Drugim rečima, "*promene koje dominiraju našom civilizacijom u novije vreme, poteču u svojim najzlobnijim oblicima od industriske revolucije. Ti se oblici mogu sumirati kao*".<sup>3</sup>

1. mi protiv našeg okoliša;
2. mi protiv drugih ljudi;
3. najvažnija, jedino važna je jedinka (ili individualna kompanija ili neka nacija)...

Istorija poslednjeg veka je priznala da su se ove ideje jednostavno pokazale pogrešnim preko velikih, ali i konačno destruktivnih dostizanja naše tehnologije i industrije. Niko nije ni pomislio da su mogući svetski ratovi, enormno zagađenje, atomsko oružje, tj. najtamnije strane 20.

---

<sup>1</sup> Ilija Aceski, *Socijalna ekologija*, Filozofski fakultet, Skopje, 2000, str. 29.

<sup>2</sup> Detaljno o neodgovarajućim relacijama ekonomije prema ekologiji, posebice o teoriji engleskog ekonomiste Alfreda Marshalla o koncepciji eksterne ekonomije i disekonomije, vidi kod Trajka Slaveskog, *Suvremene ekonomske škole u SAD*, Ekonomski fakultet, Skopje, 1991, str. 45-70.

<sup>3</sup> Gregori Bateson -*Steps to an Ecology of Mind: Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution, and Epistemology*. Ballantine Books, New York, 1972, p. 134.

veka. Čak što više, ove izgledaju pogrešne i prema modernoj ekološkoj teoriji: "Biće koje pobeđuje svoj okoliš uništava sebe!"<sup>1</sup>

Time, pojavom industriskog načina proizvodnje desio se radikalni preokret u odnosu čoveka prema ostalom živom svetu i prema prirodi uopće. Čovek je postao centar zbivanja. Ekspanzija industriskog sistema započela je ogromnom brzinom i započela je da okupira, kolonizira, da menja, iskorišćuje, osobito da zagađuje i da uništava.

Pojava industriskog načina proizvodnje uvećala je ljudsku moć nad prirodom, a istodobno je izrodila i viši stepen destrukcije i rasipništva. Zato treba locirati ugroženost životnog okoliša i treba pokušati da se ova razreši u sistemu vrednosti i u njihovoj primeni, u kulturi življenja, politici, pravnoj regulativi, a posebice i u ekonomskoj sferi, u djelovanju poslovnih zajednica, ukoliko se želi doseći do korena mogućih promena u pozitivnom smeru.

U ovom je smislu, najveći današnji izazov pred čovekom kako osmisliti ekonomski razvitak, koji će biti dovoljan da zadovolji potrebe svih ljudi na planeti, te istodobno zaustaviti uništavanje prirodnih eko-sistema, tj. umanjiti ili svesti na razumnu meru zagađivanje okoliša. Reč je o osmišljavanju jedne "ekološke ekonomije" kao najhitnijeg ljudskog pitanja. Zato su poslovnim zajednicama i onima koji učestvuju u njima neophodni novi i širi pogledi. Neophodno je ponovno procenjivanje celovite perspektive kada je reč o produktivnosti, kao i o svemu drugome na polju biznisa!

Ovo treba biti pragmatično, ali i etičko - pragmatizam treba biti izbalansiran *holističkim razmišljanjem* o celini sveta i općim zakonima života, tj. etikom i ekologijom, ali ne kao kvijetistički pristup milosrđa i suošućanja, nego aktivnim spoznavanjem, poticanjem, popravljanjem stanja - preko etičke osnove ekološke svesti i akcije.

Ali, pragmatični stav koji se obično karakterizira da je orientiran prema rezultatima i želji za zaradom, ne uvek se poistovećuje sa širokogledem ili sa odgovornom etičkom svešću. Zato treba dublje ući u etiku i ekologiju, zbog toga što su kratkoročni uspesi po cenu etičkih i ekoloških principa, dugoročno ekonomski nekonzistentni i nekonstantni. Treba stvarati poslovne-biznis zajednice, koje će se pored profita rukovoditi i etičkim normativima, a istodobno treba voditi računa i o životnom okolišu.

Prethodno rečeno znači da je nefunkcionalna teza prema kojoj "u poslovnim zajednicama treba da preovladava natecateljska priroda koja će, ne samo ljude terati jedne protiv drugih, već će i čovečanstvo nagoniti protiv prirodnog sveta - onako kao što su ljudi pretvoreni u robu, tako je i svaki dio prirode pretvoren u robu, u resurs, koji se može neodgovorno prerađivati i prodavati".<sup>2</sup>

Vidljivi su rezultati brzog tehnološkog i privrednog razvoja, te nerazumljive i nerazumne promene ravnoteže u prirodi iscrpljivanjem resursâ i zagađivanjem, tj. njenim pljačkanjem<sup>3</sup>. Proizvodnja koja je isključivo zasnovana na profitu, moći i prestižu, pretvara se u jedan od najzastrašujućih razloga za uništavanje prirode. Suština problema sadržana je u ekološkoj kratkovidosti i u pohlepi onih koji poseduju ekonomsku i političku moć i koji su uglavnom preokupirani ekonomskim rastom - motivirani vrednostima koje se baziraju na profitu.<sup>4</sup>

U biti, svi su uvereni da je osnovni telos ekonomskog delovanja profit i korisnost, ali nije sasvim jasno da li i po cenu prekomernog, kontinuiranog i rasipničkog rasta i iskorišćavanja prirodnih resursâ, koji bi doveli do katastrofe. U tom smislu, ne postoji biznis koji može dobiti kredibilitet, a da kao jedinstveni cilj ima samo profit.

Zato, danas je formirana posebna disciplina, koja direktno proučava fenomene povezane sa ekologijom i ekonomijom - "ekonomija okoliša", koja pokušava dati pomirljive odgovore na konflikt između ekonomije i eko-sistema, rešenje koje će prevazilaziti inkompatibilnost

---

<sup>1</sup> Ibid. p.29.

<sup>2</sup> M. Bookchin, *Toward an Ecological Society*, Black Rose Books, Montreal, 1980, p. 43.

<sup>3</sup> Vidi opširnije kod Vandana Shiva, *Biopiratstvo - Krađe prirode i znanja*, DAF, Zagreb, 2006, str. 9-25.

<sup>4</sup> Vidi opširnije kod Andre Gorz, *Ekologija i politika*, Prosveta, Beograd, 1982, str. 83-120 i 144-160.

ekonomskih i ekoloških principa "stabilnosti" kao preduslova za održljivost ekološkog sistema, te ekonomskog principa "*rasta kao inherentne logike ekonomskog sistema*".<sup>1</sup>

U našem suvremenom informatičkom društvu veoma brzo učimo o poslovnim etičkim standardima i aktivnostima. Dobijamo sve više informacija o aktivnosti biznisa i industrije, tj. o njihovim lokalnim i općim posledicama. Traži se da biznis i industrija budu prosledeni i da sami slede određene etičke i ekološke bazične standarde u ocenjivanju i delovanju.

Od ogromne važnosti je da se proširi ekološko-etička percepcija u poslovnim zajednicama. Osim čisto profitabilne motivacije, kompanije trebaju imati i altruističkih ciljeva. Potrebna je sposobnost za holističko razmišljanje i sposobnost za percepcija sebe i kompanije iz drugog ugla, kao deo većeg sistema.

U biznisu, pored osnovnih šest interesnih grupa, najviša instanca treba da nadmaša ostale. Reč je o *čovečanstvu*, koje zahteva viši stepen moralne ocene - budućnost je pod strašnom pretnjom! Odatle *eko-etički sistem*, kao osma cjelina, treba da ima najviši prioritet, tj. uvijek treba da ima prvenstvo briga o općoj zaštiti okoliša, sudarajući se sa nižom formom kratkoročnih poslovnih ciljeva i mogućnosti. Pri donošenju odluka, primarna uvek treba da bude dugoročna briga za okoliš, tj. pri formuliranju prioriteta za odluke, široki interesi okoliša moraju prevladavati ispred svih ostalih. Mora se pojaviti progresija - od tesnogledih razmišljanja o okolišu ka široj ekološkoj percepciji.

U tom kontekstu nudi se sledeća viša forma standardâ, koji kao spoznaje ekologije i poruke ekološke etika spadaju među najvažnije elemente nove bioetičke svesti i odnošenja čoveka:

- treba delovati tako što biznis neće predstavljati opasnost za neprekidno postojanje čovečanstva i za ponižavanje ličnosti kao najvišeg dostignuća života;
- pri vođenju biznisa treba zaštititi i unaprediti život kako način egzistiranja;
- vođenje biznisa ne znači uništavanje prirode zbog profita kao višeg cilja, nego njeno razumevanje kao jedine osnove života na Zemlji, bez koje se gubi smisao bilo kojeg delovanja;
- na kraju, vođenje biznisa tako što po nikakvoj ceni neće se ugroziti biološka raznolikost, nego će se čuvati živo, a od čoveka će se tražiti odgovornost za njegovu zaštitu.

Tome je tako jer danas čovečanstvo je suočeno sa najvećim izazovom do sada - da spasi prirodu od nepovratnog uništenja. Čovek je naručio prirodnu ramnotežu do katastrofalnih granica i to preko postupke koji se graniče sa ludilom. Zato je potrebno da se ponovo kultivira njegov odnos prema prirodi do granica preko kojih je nedozvoljen bilo kakav postupak koji će značiti dalji štetni utecaj.

U tom cilju, već duže vremena najveća pažnja je usmerena na poslovne zajednice - kao zagađivače i pokretače nezaustavljivog rasta. Rad poslovnih zajednici mora se izmeniti u prijateljskijem smeru ka prirodi, zato što će se u suprotnom umanjivati kvalitet života i ugrožavat će se opstanak sviju nas. Reorganizacija zasnovana na pritisku je nemoguća zbog toga što su biznis i industrija teški za percepciju, sa nejasnim i nestabilnim modelom vlasništva, te imaju difuznu proizvodnju. Oni sami sadrže tehničke i ekonomske komponente potrebne za eko-etičku rekonstrukciju.

Prethodno znači da sprovođenje aktivnosti po zapovjedi je mnogo teže, neprifatljivije, neefikasnije i nepostojanije od samosvesnih aktivnosti. Ali oni koji rukovode, upravljaju biznisom i industrijom treba da budu podložniji moralnim procenama u svojim odlukama koje imaju daleko efikasnije delovanje ako su u suglasnosti s njihovom celosnom odgovornošću za efekte na okoliš. Reč je o kategoriji upravljačke funkcije - menadžmenta.

U ovakvim uslovima, filosofija menadžmenta ima visoku postojanost. U ovim vremenima dramatičnih i brzih promena tržišta, politika menadžmenta je važnija nego bilo kada do sada. Dobro

---

<sup>1</sup> G.A.Cole, *Management - Theory and practice*, DP Publications Ltd, London, 1993, p. 223-297.

koordinirani i lojalni timovi menadžmenta su preduslovi za uspeh. Zato se postavlja pitanje: Da li je moguće napraviti opću duhovnu i svetsku reorganizaciju bez pritiska i zapovedi, putem etičkog i ekološkog osvešćivanja kao motivacije i pokretačke snage u obliku razvijanja i njegovanja u praksi jedne etičke kategorije - *odgovornosti upravljača poslovnih zajednica*?

Ukolku su poslovni ciljevi istodobno orientirani i na zaštitu okoliša, a pri tom su profitabilni, to svakako treba nadograditi. Ukoliku je suprotno, loše je, jer si u ovom svetu nitko ne može dozvoliti da čeka, da odlaže, da prebaci grešku na drugoga, da profit postavi kao nešto jedino ispravno, dok posteljicu života (sama priroda) ostavi njenoj sopstvenoj regeneraciji, koja više nije moguća.

Eko-etički standardi u poslovnim zajednicama moraju biti nosiocem jedne sveobuhvatne etike života. Svi imaju ovu odgovornost, svi imaju utecaja, svi imaju interesa za razvitak biznisa koji bi trebalo biti usmjeren ka zašuvanju okoliša u najširem ekološkom smislu.

U ovom je smislu "*potrebna jedna nova etika odgovornosti čoveka za zaštitu prirode*"<sup>1</sup>, kao što ju je definirao Hans Jonas, "*etika solidarnosti čovjeka sa organskim svijetom, taka što bi u obvezi za budućnost čovekovog kolektivnog odnošenja u uslovima tehničke civilizacije bila jasno sadržana i budućnost prirode*".<sup>2</sup>

U suprotnom, čemu zarađeno ako nema uslova za život u kojem će se to investirati i uvećati, ako se unište uslovi vlastitog življenja kroz koje bi se stečeno pojavilo?! čovek mora, prije svega, najvećma, upravo u poslovnim zajednicama, da se drži etičkih načela svoga prirodnog životnog okoliša da bi dobio pravilne implikacije za širu i sustavnu perspektivu biznisa, a uopće i života.

\* \* \*

Zaključno, biznis i industrija treba da slijede određene "večne" etičke osnovne standarde. Za formuliranje prednosti pri donošenju odluka uvek je primarna dugoročna briga za okoliš. Pri formulaciji prioriteta za donošenje odluka, široki interesi okoliša moraju prevladavati ispred svih ostalih.

Zato se prethodno spomenata standarda uzimaju kao viša instanca. I pored visokih standarda za poslovnu aktivnost, oni ne mogu biti pokriće za zapostavljanje onih "nižih" standarda, kao što su koncentracija u rešavanju ekoloških problema, pozitivan pristup biološkim aspektima življenja i životnom okolišu, podizanju niskog nivoa ekološke svesti ljudi, odbacivanje indolentnosti i nadopunjavanje nedostatka određenja i ustrajnosti da se prave istinske stvari za zaštitu prirode... Još više, oni indiciraju kako treba da deluju standardi ili da budu rangirani kao prioriteta, jer je sama realnost jednostavna: "*Utecaj industriskog razvitka na okoliš izazvao je suštastvene promene koje su vidljive u svakom negovom delu. Industriski sistem agresivno zahvaća prirodni okoliš i postepeno ga menja i uništava*".<sup>3</sup> Zato je vreme za osvešćivanje i za započinjanje s delovanjem koje je suglasno s eko-etičkim standardima, da bi se dohvatili koreni života, a da se pri tom oni ne povrijede i unište.

Uostalom, ekologija, kao etika komuniciranja ljudi sa svojim okolišem i među sobom, podseća nas da se trebamo zauzeti za popravljavanje stanja prirode, naše osnove postojanja. Ova se šansa ne smije ispustiti, ne smije duhovno sljepilo da nadvlada razum, a ekološku revoluciju u umrtviti zbog despotizma onih koji se ne brinu!

---

<sup>1</sup> Denko Skalovski, *Etika na odgovornosti*, Bigos, Skopje, 2005, str. 111.

<sup>2</sup> Hans Jonas, *Princip odgovornost - Pokušaj jedne etike za tehnološku civilizaciju*, Veselin Masleša, Sarajevo, 1990, str. 29

<sup>3</sup> Herbert Grul, *Jedna planeta je opljačkana*, Prosveta, Beograd, 1985, str. 98.

## LITERATURA

1. Aceski, Ilija. (2000). *Socijalna ekologija*. Filozofski fakultet, Skopje.
2. Slaveski, Trajko. (1991). *Sovremeni ekonomski školi vo SAD*. Ekonomski fakultet, Skopje.
3. Bateson, Gregory. (1972). *Steps to an Ecology of Mind: Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution, and Epistemology*. Ballantine Books, New York.
4. Bookchin, Murray. (1980). *Toward an Ecological Society*, Black Rose Books, Montreal.
5. Cole, G.A. (1993). *Management - Theory and practice*. DP Publications Ltd, London.
6. Shiva, Vandana. (2006). *Biopirastvo - Krađe prirode i znanja*, DAF, Zagreb.
7. Gorz, Andre. (1982). *Ekologija i politika*. Prosveta, Beograd.
8. Skalovski, Denko. (2005). *Etika na odgovornosta*. Bigos, Skopje.
9. Jonas, Hans. (1990). *Princip odgovornost - Pokušaj jedne etike za tehnološku civilizaciju*, Veselin Masleša, Sarajevo.
10. Grul, Herbert. (1985). *Jedna planeta je opljačkana*. Prosveta, Beograd.

## ULOGA LJUDSKIH RESURSA U STVARANJU STRATEGIJE

*Dragan Mihajlović, Milica Paunović, Anđelija Plavšić*

*Fakultet za menadžment Zaječar*

### **Izvod**

Odluka o izboru odgovarajuće strategije sa kojom će preduzeće nastupiti na izabranom tržištu i sa kojom će pokušati da ostvari bolje pozicioniranje je u nadležnosti najvišeg rukovodstva. To znači da su u proces i planiranja i sprovođenja strategije uključeni ljudi iz različitih oblasti, počev i od generalnog direktora (top menadžera), preko finansijske službe, marketing službe, sektora za istraživanje i razvoj i drugih. Ono od čega treba poći i ono što povezuje sve njih jesu upravo ljudi, i u tome se ogleda njihova posebna važnost.

Ljudi su ti koji pokreću sve i od kojih zavisi donošenje ispravnih odluka koje omogućavaju formulaciju i implementaciju strategije usmerenu ka postuzanju zacrtanih kompanijskih ciljeva.

***Ključne reči:*** strategija, ljudski resursi, ciljevi

### **Abstract**

It is the top management that is in charge of deciding on an appropriate strategy with which a company will present itself in the market and by help of which the company will try to position itself better in that market. This means that the processes of both strategy planning and strategy implementation involve people from different areas, from the CEO (top management), financial and marketing departments, to R&D and other departments. The starting point and what is common for all these sectors are the people, and it is here that their very significance is best seen.

It is the people who put everything in motion. Making the rightful decisions depends on people, and on the basis of such decisions it is possible to formulate and implement a particular strategy which will help the company accomplish its objectives.

***Keywords:*** strategy, human resources, objectives

### **1. UVOD**

Upravljanje ljudskim resursima je poslovna funkcija koja na adekvatan način povezuje sve poslove i zadatke koji su vezani za ljude, njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje, i omogućava njihov dalji razvoj. Ova poslovna funkcija prošla je kroz različite faze razvoja, počev od izbora zaposlenih, njihovo raspoređivanje na odovarajuće poslove i čuvanje ličnih podataka, preko stručnog usavršavanja, pa sve do donošenja i usvajanja poslovne politike koja omogućava integraciju i koordinaciju svih zaposlenih u preduzeću, stvara i povećava njihovu motivisanost i zainteresovanost, fleksibilnost i kvalitet rada čime se obezbeđuje zadovoljenje ciljeva i interesa preduzeća, ali i njegovih zaposlenih.

Svako preduzeće ili organizacija ima potrebu za ljudima, kao što i ljudi imaju potrebu za preduzećem, jer zajedno čine uspešnu celinu. Ljudi su ti koji donose i sprovode strategiju preduzeća, odnosno, svi resursi (bilo materijalni, fizički i drugi) i ciljevi (permanently zadovoljenje

potrošača, ostvarenje većeg profita, sticanje konkurentne prednosti, većeg tržišnog učešća) dolaze od ljudi i na osnovu njihovog delovanja.

Drugim rečima, to znači, da izbor, čak i odgovarajuće strategije, ne znači ništa posebno i ne stvara pozitivne efekte, ukoliko se ona ne primeni u praksi i ne dovede do ostvarenja planiranih kompanijskih ciljeva. Da bi se to i stvarno desilo, neophodni su stručni, dovoljno motivisani i sposobni ljudi koji će taj proces uspešno sprovesti do samog kraja.

## **2. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA**

Menadžer mora voditi brigu o optimalnoj alokaciji i upotrebi svih resursa, tako i o radu i delegiranju zadataka. Njegovi veoma važni zadaci su briga o outputu koji postiže njegovo odeljenje, ulozi svakog pojedinca i njegovom zadovoljstvu. Dokumentovanjem vrednosti rada, proizvodnosti i uspešnosti svakog čoveka i odeljenja, on zapravo kontroliše ostvarivanje ciljeva i u slučaju potrebe preduzima korektivne akcije kako u planovima, tako i u taktikama i strategiji preduzeća.

Menadžment ljudskih resursa je interdisciplinarna teorija, koja zahteva širok spektar znanja iz različitih naučnih oblasti radi celovitog sagledavanja i izučavanja svog predmeta: korišćenja, održavanja i razvoja ljudskog potencijala u organizaciji. Za razliku od nauka, koje se parcijalno i iz svog ugla bave čovekom i njegovim radom, menadžment ljudskih resursa integriše i celovito sagledava sve te aspekte sa stanovišta organizacione efikasnosti, pri čemu dolazi do zadovoljavanja ljudskih potreba. Zato se menadžment ljudskih resursa može okarakterisati kao interdisciplinarna, humanistička, društvena i primenjiva naučna disciplina.

Menadžment ljudskih resursa možemo definisati i kao upravljačku aktivnost koja podrazumeva obezbeđivanje, razvoj, održavanje, prilagođavanje, usmeravanje i korišćenje ljudskih resursa u skladu sa ciljevima preduzeća uz istovremeno respektovanje individualnih potreba i ciljeva zaposlenih. U ostvarivanju ciljeva i zadataka menadžmenta ljudskih resursa koristi se spoznaja organizacionog ponašanja, koje izučava pitanja i probleme ponašanja ljudi u organizacijama, uključujući faktore koji utiču na ponašanje i posledice ponašanja, sa ciljem da se upozna, usmerava i kontroliše ponašanje radi poboljšanja učinka i zadovoljstva, tj. radi preduzimanja odgovarajuće upravljačke, strategijske akcije.

## **3. VAŽNIJE KAKAKTERISTIKE FUNKCIJE UPRAVLJANJA LJUDKIM RESURSIMA**

U savremenom preduzetničkom društvu briga za kadrove i njihovu motivaciju, specijalizaciju i promociju predstavlja deo programa uspostavljanja i razvoja integralnog kvaliteta preduzeća. Najproduktivnija preduzeća nastala su tako što su zaposleni potpuno aktivno uključeni u njegov poslovanje, jer im rad i odgovornost u tom preduzeću prčinjavaju radost.

Poslovna preduzeća imaju dve vrste strategija koje moraju biti usko povezane i međusobno komplementarne:

1. Eksterna - način učešća na tržištu (konkurentnost)
2. Interna-način razvijanja, angažovanja, usmeravanja, motivacije i kontrolisanja unutrašnjih resursa.

Strategija nagrađivanja treba biti integrisana sa poslovnom strategijom i formulisana na način na omogući postizanje dugoročnih ciljeva poslovne politike i politike ljudskih resursa [1].

Neizostavan element uspešnog upravljanja je svakako moć. Moć predstavlja osnovnu pokretačku energiju da se vizija pretvori u stvarnost. Pošto je upravljanje sposobnost da se poslovi



obave preko ljudi, potrebno je da su moć i uticaj u preduzeću u pravim rukama – kod onih koji su spremni i znaju da iniciraju i sprovedu promene. [2]

Postoje deset osnovnih izvora moći:

1. moć nagrađivanja,
2. moć položaja,
3. ekspertska moć,
4. harizmatička moć,
5. informaciona moć,
6. moć okolnosti,
7. moć resursa,
8. instrumentalna moć,
9. moć ocene i
10. moć veze.

Kao što se može videti, čovek, odnosno ljudski resursi su ti koji pokreću sve vrste moći. A koje će tipove moći menadžer koristiti ili posedovati zavisi od situacije, okoline i vremena.

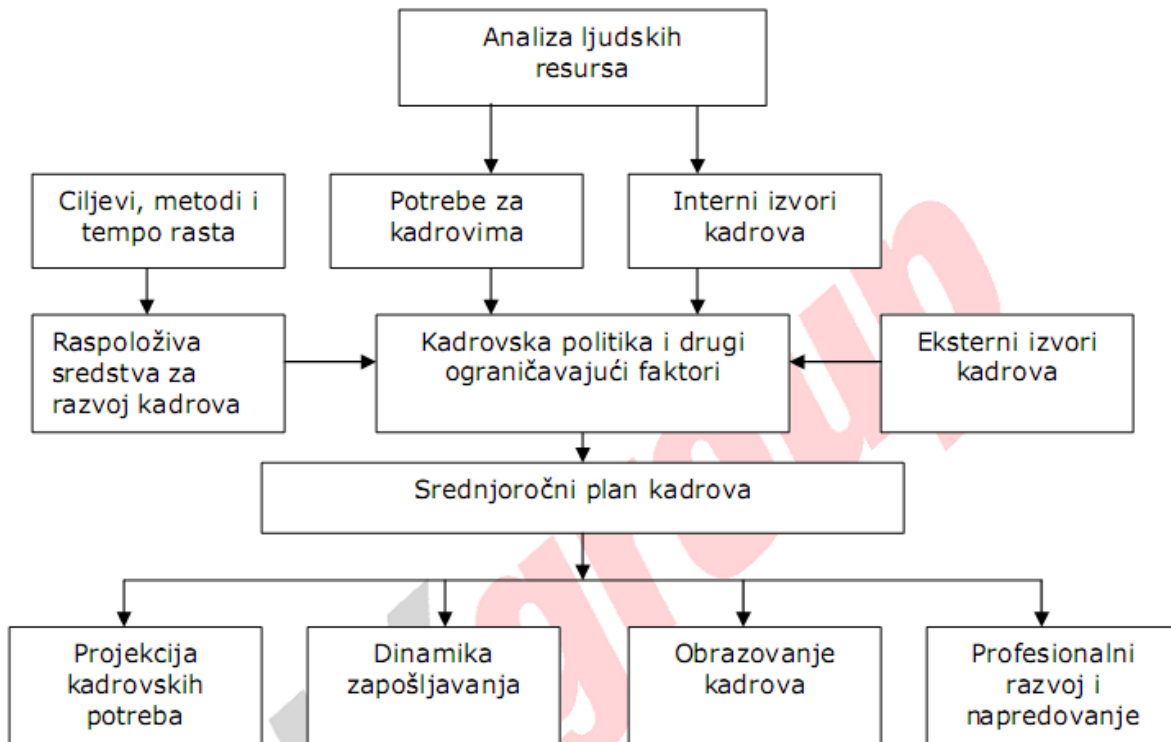
Savremeni menadžeri sve su svesniji važnosti umeća rada sa ljudima, pa od presudne važnosti postaju njihove sledeće sposobnosti:

1. da izaberu, treniraju i osposobljavaju zaposlene
2. da oblikuju i vode sastanke grupa svih vrsta
3. da upravljaju svim vrstama konflikata između jakih pojedinaca i grupa
4. da utiču i pregovaraju na ravnopravnoj osnovi
5. da integrišu napor osoba različitih stručnih specijalnosti.

Delovanje menadžmenta ljudskih resursa treba shvatiti kao proces u kome svaka pojedina aktivnost i funkcija imaju svoju važnu ulogu u izgradnji uspešnog i zdravog preduzeća čiju osnovu čini zadovoljan i efikasan zaposleni. Ljudi, njihove potrebe, motivacija i zadovoljstvo postaju središte pažnje menadžmenta ljudskih resursa, budući da se shvatilo da ljudski kapital predstavlja glavno oruđe konkurentne sposobnosti i prednosti na globalnom tržištu.

Potrebe individua i činioci za koje se smatra da ih motivišu, objekat su intenzivnih istraživanja i analiza iz kojih su proizašle mnoge motivacione teorije. Složenost individue isključuje prihvatanje jedne od motivacionih teorija kao univerzalne, putem koje bi se na jedinstven način motivisali ljudi u svim vrstama i oblicima organizacija bez obzira na sredinu u kojoj se ona nalazi. Čovek je složen psihološki sistem koji zahteva mnoge instrumente podizanja motivacije. Pored motivacionih teorija važno je poznavati i složenost zaposlenih kao individua i okolnosti koje ih okružuju [3].

Na slici 1 prikazani su elementi procesa planiranja ljudskih resursa[4]



Slika 1. Elementi procesa planiranja ljudskih resursa

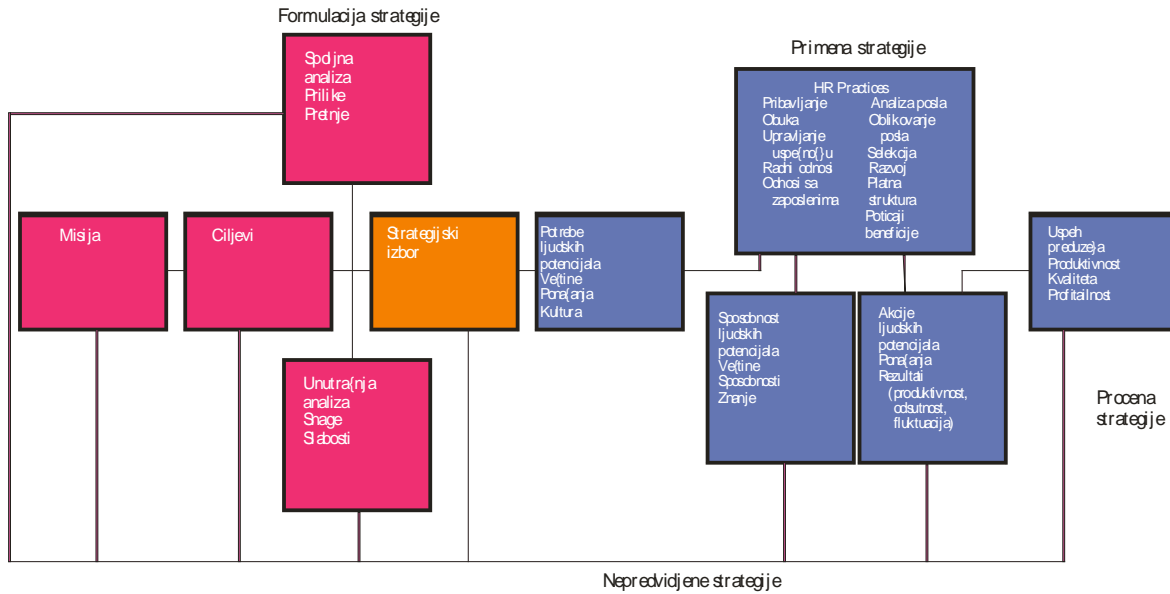
Materijalne kompenzacije predstavljaju temelj i neophodnu osnovu motivacije, ali ne i dovoljnu, budući da za većinu ljudi postaju sve važnije, tzv. potrebe višeg reda, kao što su razvoj i potvrđivanje vlastitih sposobnosti i mogućnosti autonomije, uvažavanja, statusa. Upravo zbog toga su razvijene brojne nematerijalne strategije, poput oblikovanja posla, participacije, upravljanja pomoću ciljeva, fleksibilnog radnog vremena, razvoja karijere, itd. Preduzeća u kojima se shvatilo da su ljudski resursi jedan od osnovnih činilaca uspeha preduzeća uspješnija su od preduzeća u kojima postoji loša uprava koja još nije shvatila značaj ljudskih resursa i motivacionih tehnika. Usavršavanje i trening zaposlenih, stvaranje pogodnog okruženja u preduzeću, kao i pravedan platni sistem zadaci su koje uspešno sprovode kako bi stvorili povoljne motivacione osnove za svakog zaposlenog.

#### 4. DEFINISANJE I SVRHA STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

Strategijski menadžment je koncept koji uključuje strategijsko planiranje i strategijsku akciju u situaciji kada se sredina brzo menja i kada rastu njeni otpori. Strategijski menadžment je način pomoću kojeg se može smanjiti, ako ne i u potpunosti eliminirati otpori promjenama. Na taj način se sprečava produbljivanje jaza između potencijala preduzeća i zahteva sredine.

Strategijski menadžment omogućava preduzeću da se osposobi za izbegavanje krizne situacije u područjima poslovne aktivnosti. Ovaj proces podrazumeva blagovremenu analizu strategijske pozicije preduzeća u privredi, utvrđivanje kriterijuma za izbor najbolje od alternativnih strategija, i na kraju, preduzimanje akcije koja se na osnovu mehanizma povratne sprege kontrolise i usmerava. Svrha strategijskog menadžmenta je promena sadašnjeg stanja preduzeća koja će dovesti do željene budućnosti.

Model procesa strategijskog menadžmenta prikazan je na slici 2.[5]

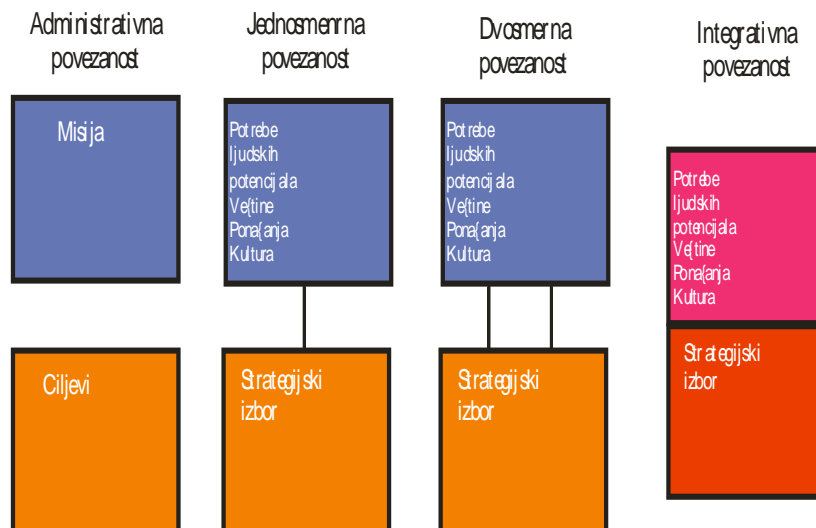


Slika 2. Model povezanosti strategijskog menadžmenta

## 5. ULOGA LJUDSKIH RESURSA U STVARANJU STRATEGIJE

Uspešnost strategijskog menadžmenta u mnogome zavisi od ljudskih resursa ili, možemo slobodno reći da se uspešne prakse menadžmenta ljudskih resursa razvijaju i koriste kao osnova za ostvarenja ciljeva i same svrhe poslovanja preduzeća. To znači, da bi menadžment ljudskih resursa bio uspešan mora biti strategijski, i upravo u tome se i ogleda najveći značaj, odnosno uloga ljudskog resursa u stvaranju, ali i u sprovođenju strategije.

Postoji više nivoa povezanosti između strategijskog menadžmenta i menadžmenta ljudskih resursa, što je i prikazano na slici 3. [5]



Slika 3. Povezanost strategijskog planiranja i menadžmenta ljudskih resursa

Postoji četiri vrste povezanosti između strategijskog menadžmenta i menadžmenta ljudskih resursa, i to:

1. administrativna povezanost,
2. jednosmerna povezanost,
3. dvosmerna povezanost i
4. integrativna povezanost.

Najniži nivo povezanosti je administrativna povezanost i ovaj nivo podrazumeva svakodnevne, rutinske aktivnosti i potpuno je odvojen od strategijskog odličivanja. Jednosmerna povezanost podrazumeva razvijanje strategijskog plana i informisanje ljudskih resursa o tome. Na ovom nivou, ljudski resursi počinju da stvaraju sistem i programe koji će sprovoditi strategijski plan.

Dvosmerna povezanost omogućava razmatranje pitanja ljudskih resursa prilikom donošenja strategije. Sama dvosmerna integracija se odvija u tri faze:

- tim za strategijsko planiranje obaveštava funkciju ljudskih resursa o strategijama koje namerava da razmatra;
- menadžeri ljudskih resursa analiziraju uticaje različitih strategija na ljudske potencijale i svoje mišljenje iznose timu za strategijsko planiranje;
- nakon izvršenog strategijskog odlučivanja, strategijski plan dolazi do menadžera ljudski potencijala, koji donosi i razvija moguće programe za njegovu primenu.

Funkcija strategijskog planiranja i funkcija ljudski potencijala, kod dvosmerne povezanosti, su međusobno povezane i uslovljene.

Integrativna povezanost je višedimenzionalna povezanost koja se zasniva na neprestanoj, dinamičnoj povezanosti. To znači da je menadžer ljudskih resursa redovan član tima menadžera na višim nivoima, odnosno da učestvuje, kako u formulisanju strategije, tako i u njenoj konačnoj implementaciji.

Pored navedene uloge, u procesu formulisanja i sprovođenja strategije, ljudski resursi imaju veliki značaj i u procesu stvaranja konkurentske prednosti. Njihova uloga u stvaranju konkurentske prednosti ostvaruje se na dva načina:

1. na osnovu nepredviđenih strategija (emergent strategies) i
2. jačanjem konkurentnosti.

U procesu strategijskog menadžmenta mora se praviti razlika između nameravanih i nepredviđenih strategija. Nameravane strategije su rezultat donošenja strategijskih odluka menadžera na najvišim nivoima upravljanja. S druge strane, nepredviđene strategije proizilaze iz same osnove preduzeća i onoga čime se ono bavi i radi, a ne onoga čime namerava da se bavi. Većinu nepredviđenih strategija definišu i određuju zaposleni na nižim hijerarhijskim nivoima u preduzeću, jer su oni ti koji daju nove ideje i predloge za nova tržišta, nove proizvode, a samim tim i nove strategije. Uloga ljudskih resursa u tome, ogleda se u olakšanju samog procesa komunikacije u preduzeću, koja, pak, omogućava, da nepredviđene strategije uspešno stignu do samog vrha, tj. do top menadžmenta.

Ljudski resursi imaju i ulogu jačanja konkurentske prednosti, tako što stvaraju rezerve ljudskog kapitala koji omogućava preduzeću da se na jedinstven način prilagodi savremenom, dinamično, okruženju koje se neprestano menja. U vezi sa tim je i termin „organizacija koja uči“, koja neprestano posmatra svoje okruženje, prati promene, usvaja nova pravila i načine poslovanja, a

sve u cilju poboljšanja poslovanja. Ovakva preduzeća idu u korak sa vremenom i to su preduzeća koja stižu i jačaju svoju konkurentsku prednost na izabranom ciljnom tržištu. To znači da je neophodno povećanje uloge ljudskih resursa zbog brzog tempa promena i smanjenja otpora promenama.

## 6. ZNAČAJ LJUDSKIH RESURSA ZA STRATEGIJSKI MENADŽMENT U BUDUĆNOSTI

Da bi stručnjaci iz oblasti ljudskih resursa postali partneri u procesu strategijskog menadžmenta, moraće da imaju sledeće sposobnosti i karakteristike: [5]

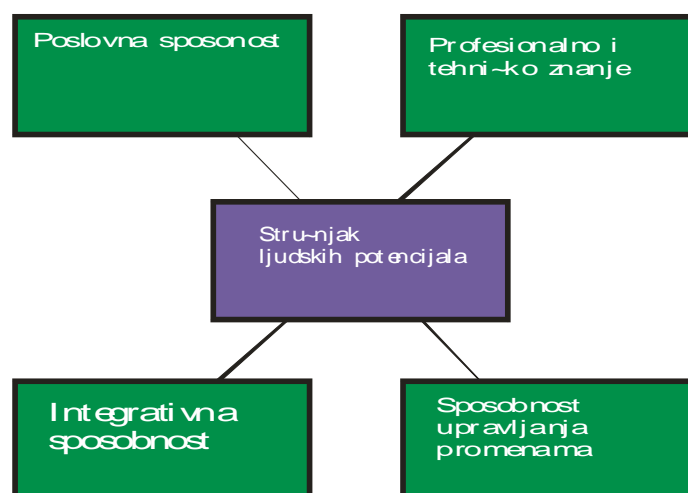
1. poslovna sposobnost,
2. profesionalno i tehničko znanje,
3. sposobnost upravljanja promenama i
4. sposobnost integracije.

Poslovna sposobnost podrazumeva poznavanje poslovanja preduzeća, odnosno razumevanje njegove finansijske i ekonomske sposobnosti. Menadžeri ljudskih potencijala moraju dobro proceniti svaku strategijsku alternativu sa aspekta troškova i njene isplativosti i ekonomske održivosti.

Profesionalno i tehničko znanje predstavlja najnoviju praksu u oblastima kao što su: zapošljavanje odgovarajućeg osoblja, njihova dalja obuka i permanentno usavršavanje i učenje, nagrađivanje, planovi motivacije i drugo.

Sposobnost upravljanja promenama ogleda se u tome, da svaki put kada se menja, makar i mali deo strategije, dolazi do promena u čitavom preduzeću. Svaka promena sa sobom nosi neizvesnost i strah od novog, pa se mogu javiti otpori promenama. Uloga menadžera ljudskih resursa je da smanji, odnosno predupredi otpore promenama tako što će sve zaposlene blagovremeno upoznati sa promenom, odnosno novinama koje ona donosi i uključiti ih u sam proces formulisanja i implementacije strategije.

Sposobnost integracije je sposobnost uspešnog objedinjavanja prethodne tri sposobnosti kako bi se povećala vrednost samog preduzeća. To zahteva, kako specijalističko, tako i generalno znanje. Šematski prikaz ovih sposobnosti prikazan je na slici 4 [5]



Slika 4. Kompetencije ljudskih potencijala

## 7. ZAKLJUČAK

Da bi poslovanje jednog preduzeća bilo uspešno u dužem vremenskom periodu, veoma je bitno održati dobar odnos organizacije prema zaposlenima. Ljudi, njihove potrebe, motivacija i zadovoljstvo zuzimaju centralno mesto, ne samo u okviru menadžmenta ljudskih resursa, već i u strategijskom menadžmentu, budući da se shvatilo da ljudski kapital predstavlja glavno oružje konkurentske sposobnosti i prednosti na izbirljivom globalnom tržištu. Razni se teški i složeni zadaci stavljaju pred menadžment ljudskih resursa u budućnosti. Moraju imati, osim teoretskog znanja iz menadžmenta i motivacijskih teorija i znanja i iz područja organizacije, strategije, psihologije.

Strategijsko upravljanje ljudskim resursima nastoji da na proaktivan način stvori konkurentsku prednost, i to preko najvažnijeg resursa preduzeća – ljudskog potencijala. U eri znanja i organizacije koja uči, intelektualni kapital ima primat u odnosu na fizički. To znači, uključivanje ljudskih resursa u sve neophodne elemente strategijskog menadžmenta, kao jedinog uspešnog načina poslovanja u savremenom svetu.

## LITERATURA

1. Mihajlović, D., *Lider u našoj privredi*, Poslovna politika, Beograd, 2007.god., str.11
2. Milisavljević, M., *Savremeni strategijski menadžment*, Megatrend univerzitet Beograd, 2005. god, str.538
3. Mihajlović, D., Živković, S., *Liderstvo i organizaciona struktura*, Fakultet organizacionih kultura, Beograd, 2008. god., str. 23
4. [www.google.com](http://www.google.com)
5. Raymond, N., John, Hollenbeck., Barry, G., Patrick, W., *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, 2006. god., str. 43, 46, 66

# VOĐENJE MENADŽMENT REVOLUCIJE UZ GLORIFIKOVANJE KVALITETA

*Kristina Cvetković, Dragan Turanjanin, Gordana Prlinčević*  
*Visoka poslovna škola strukovnih studija, Blace*

## Izvod

Menadžment revolucija u sebi nosi naučnu osnovu, koncept praktikuma: iskustvo veštinu i znanje, te tehnološki uspon. Menadžment revolucija mora biti obojena znanjem (naukom), mora se praktično isprobati (iskustvo i veština igraju veliku ulogu), i mora ići u korak sa tehnološkom (informatičkom) erom napretka. Vođenje menadžment revolucije danas je zamislivo samo uz glorifikaciju kvaliteta, interakciju sa okruženjem i korišćenjem formule za poslovni uspeh.

**Ključne reči:** *menadžment revolucija, promene, upravljanje, kvalitet*

## Abstract

The management revolution includes in itself a scientific basis, a practicum concept: experience, skill and knowledge as well as technological ascent. The management revolution has to be grounded in knowledge (science), has to be tested in practice (experience and skill play an important role) and is to keep pace with technological (information communication technology) progress. Today the leadership of management revolution is possible only if quality is respected and developed, there is interaction with the environment together with application of successful business formula.

**Keywords:** *management revolution, changes, management, quality*

## 1. UVOD

Postavlja se pitanje da li je menadžment čista nauka ili u sebi ima inkorporiranu praksu i umetnost. Pojam nauke se obično definiše kao „fond znanja o prirodi i društvu, sastavljen od znakova i teorija otkrivenih i potvrđenih odgovarajućom naučnom tehnologijom“.<sup>1</sup>

Revolucije su se smenjivale, prva, druga, treća industrijska revolucija, zatim revolucija u nauci i tehnici. Nauka dobija primat u prijadi nauka, tehnika, proizvodnja, koja je podelement tog sistema. „Naučno-tehnološka revolucija (NTR), tvorac termina je Džon Dezmund Bernal, jeste preobražaj nauke i tehnike, dovodi do promena u strukturi proizvodnih snaga društva, menja čoveka i usavršava tehnološku primenu nauke. NTR stvara nove naučne, društvene i društveno-ekonomske aspekte. Nauka se usavršava novim metodama i organizacijom naučnog rada, menjajući prirodu i društvo. Tehnika usavršava tehniku rada sredstava za rad, tehnološke postupke u radu. Društveno-ekonomske promene stvaraju promene u radnoj strukturi. NTR je radikalna promena proizvodnih snaga, pri čemu se naučna i tehnička revolucija spajaju u celinu i pretvaraju nauku u neposrednu snagu.“<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Devetaković S., „Tehnički progres u maloj zemlji, „Privredna štampa“, Beograd, 1980.,str.34.

<sup>2</sup> Popović Kristina, „Naučno-tehnološki progres i informatička privreda“, (magistarski rad), Ekonomski fakultet Priština, 2000.god.str.5.

## 2. USPEŠNOST MENADŽMENT REVOLUCIJE

Uspešnost menadžment revolucije sagledava se kroz napredak i uspon u organizacionom obliku. Promena u organizacijama je vidna. Rad menadžera zavisi od promena u okruženju, a one stvaraju fundamentalne promene na taj rad. Javlja se promena paradigme menadžmenta. Paradigma je skup mišljenja koji predstavljaju model razmišljanja i posmatranja sveta i stvari. Promene u načinu razmišljanja utiču sa društva na organizaciju, te stvaraju promene u menadžment ponašanju.<sup>1</sup>

Menadžment revoluciju bi trebalo da okarakteriše i ponašanje menadžera. Govori se o deset menadžerskih uloga. Uloge se prepliću, ali su donekle i različite.

Uloga monitora traži i dobija informacije i rukovodi personalnim kontaktima. Desinator širi informacije drugim organizacijama. Uloga spikera je da prosleđuje informacije kroz izveštaje i zapisnike. Interperonalne uloge nalaze se na relaciji okrenute drugima i usmerene su na socijalnim veštinama. Predstavnička uloga je upravljanje ceremonijama za potrebe sektora ili orgnizacije. Formalnu snagu organizacije predstavlja menadžer. Predstavnička uloga je npr.prezentacija radničkih nagrada. Lider direktno motiviše saradnike, obučava, savetuje i komunicira sa saradnicima. Vezista upravlja vezama unutar i van organizacije, ugovara susrete.

U kategoriji odlučivanja izdvajaju se uloge preduzetnika, upravljač neredom, alokator resursa, pregovarač. Preduzetnik inicira projekte unapređenja, identifikuje nove ideje i delegira ideje drugima. Uloge upravljača neredom ogledaju se u akcijama u vreme rasprave ili krize, rešavanje internih konflikata (među saradnicima), stvaranje adaptacionog tla prema eksternim uslovima kriza. Alokator resursa kao uloga nosi u sebi aktivnost oko odlučivanja ko dobija resurse, prioritete, oko planova, rešava probleme budžeta, dok uloga pregovarača jeste da predstavlja sektor za vreme pregovora oko ugovora sa sindikatom, vodi interese sektora i budžeta.

Uloge, njihove kategorije i aktivnosti u mnogome opisuju koncept menadžerskog duha. Da li će se paradigma ovih uloga menjati, da li će se paradigma menadžerske revolucije takođe usmeravati u drugom pravcu, pokazaće vreme.

---

<sup>1</sup> A.Byrne, Paradigms for Postmodern Managers, Business Week Reinventing America, (1992) стр. 62 - 63.



Tabela 1. Deset menadžerskih uloga<sup>1</sup>

KATEGORIJA	ULOGA	AKTIVNOST
INFORMACIONA	Monitor	Traži i dobija informacije, skenira periodiku i izveštaje, rukovodi personalnim kontaktima
	Desimator	Širi informacije po drugim organizacijama, šalje izveštaje i zapisnike, telefonira
	Spiker	Prosleđuje informacije spoljnim konzumentima kroz razgovor, izveštaje i zapisnike
INTERPERSONALNA	Predstavnik	Obavlja ceremonijalne i simbolične dužnosti kao što su: prijem i pozdravljanje gostiju i potpisuje legalna dokumenta
	Lider	Direktno motiviše saradnike, obučava, savetuje i komunicira sa saradnicima
	Vežista	Upravlja informacionim vezama unutar i van organizacije, koristi poštu, telefonske pozive, ugovara susrete
ODLUČIVANJE	Preduzetnik	Inicira projekte unapređenja, identifikuje nove ideje, delegira ideje drugima
	Upravljač	Preduzima korektivne akcije za vreme rasprave ili krize, rešava konflikte među saradnicima, prilagođava se spoljašnjoj krizi
	Alokator resursa	Odlučuje ko dobija resurse, budžet, prioritete, planove
	Pregovarač	Predstavlja sektor za vreme pregovora oko ugovora sa sindikatom, oko prodaje kupovine, budžeta, predstavlja interese sektora

### 3. PROMENE U UPRAVLJANJU

Upravljanje se menja. Zadatak rukovodećeg kadra je da ostvari osnovne pravce - strategiju, da tu nema autoritete, naređivanja i nadgledanja. To je efikasno delovanje. Vizija preduzeća kao celine je bitna. Srednji menadžment biva u stalnoj sprezi sa višim menadžmentom. Vizija je neophodna. Ona se povremeno saopštava da bi pojedinci shvatili dalji tok rada.

Biznis se uči. Najveći problem je to što mladi ljudi bez iskustva i prakse pokazuju samo standarde svoje zemlje i time se upravljaju. Bitno je sagledati sa strane i upoznati biznis firmi iz okruženja i tako svoju unaprediti. Benčmarking je dobra stvar kojom se to postiže.

Bitno je uzastopno sagledati položaj firme na lokalnom i globalnom planu. Mora se upoređivati, treba unapređivati svoje sopstvene standarde. Takođe, treba izbaciti nekonkurentne proizvode i uvesti nove, imati ličnu inicijativu, ugrađeno preduzetništvo, povezati tržište i proizvodnju. Istraživanje i razvoj je osnovni koncept koji treba prihvatiti.

Da bi se organizaciona vitalnost podigla potrebno je da odgovornost bude decentralizovana, da proces preduzetništva bude u prvom planu i da prati zahteve tržišta, najpre ciljne grupe svojih korisnika.

<sup>1</sup> Dorđević B., „Menadžment“, Priština–Blace, 2003, str.A-91, preuzeto od Oven Harari , *Open The Doodr, Tell The Truth* , Management Review, January, 1997, 115 - 117.

Sistem vrednosti dobija na ceni. Kultura firme se ogleda kroz sve u organizaciji. Ostvariti strategiju razvoja je osnova novog upravljalja. Strategija na zvaničnom nivou je bitna ali bitno je i htenje pojedinaca. Na ceni je nemati hijerarhiju.

P. Kuk smatra da je bitno smanjiti broj radnika u odnosu na povećani broj menadžera. Nasuprot tome, Tofler smatra da firma budućnosti mora da se organizuje na svom intelektu, ona mora da reši probleme. Vodeći ljudi donose nove sugestije i predloge.<sup>1</sup>

Politika aktivnosti i pokušaj organizacije da utiče na vlast uveliko je izražena, kao i asocijacije sa organizacijama koje imaju iste ciljeve.

Do pedesetih godina menadžer rukovodi onima koji u ispod njega. On je imao vlast i moć. Drakr kaže da menadžer „odgovara za primenu i praktičnu, izvođačku stranu znanja“.<sup>2</sup> Danas je on čovek preporoda, on ubeđuje, donosi odluke, on je planer i strateg. Bitno je da se bavi i eksperimentalnim aktivnostima. Zato benčmarking predstavlja idealnu soluciju za takvu uspešnost.

Ideja benčmarkinga u Japanskoj terminologiji „dantotsu“ znači biti najbolji među najboljima. To je važna tehnika poslovnog planiranja, zadovoljstva kupaca, poboljšanja poslovanja, filozofije upravljanja totalnim kvalitetom – TQM koja se bavi kontinuiranim poboljšanjem kvaliteta i ukupnog poslovanja jedne organizacije i koja omogućava smanjenje troškova, povećanje efikasnosti i povećanje konkurentnosti preduzeća.

Primena eksternog benčmarkinga iskustvo je Američke korporacije Xerox i L.L.Bean (firma koja je najupešnija u prodaji putem kataloga). Xerox je obavio posetu toj kompaniji da bi proučio sitem skladištenja i procesa naručivanja, kako bi utvrdili: kako to radnici L.L.Bean podižu iz skadišta i pakuju naručene proizvode i do tri puta brže nego u kompaniji Xerox.

Xerox je, proučivši i usvojivši L.L.Bean-ov način skladištenja i isporuka, redizajnirao svoj sistem i poboljšao poslovanje.

Slično je Xerox radio istražujući sistem poslovanja American Expressa i Cummings Engine/a u domenu procesa fakturisanja i proizvodnje (usluga).<sup>3</sup>

Novo upravljanje će u sebi kroz stalne kontrole onoga što je učinjeno, zahtevati stav (budi najbolji i to se čini benčmarkingom).

Intenzivno usmeravanje pažnje, ne samo stručne nego i sveukupne javnosti širom sveta, na kvalitet kao fenomen i proces, između ostalog treba razumeti i kao naročiti dokaz poraslog kvaliteta ukupnog života, a pre svega kao dokaz višeg nivoa i zahteva i mogućnosti kako u proizvodnji, tako i u potrošnji.

Iako je kvalitet uvek bio značajna performansa svake proizvodnje, čak i onda i tamo gde robni način nije bio preovlađujući, tek poslednjih pola veka označavaju početak definitivne prevlasti kvaliteta kao poslovne kategorije koja će samo dobijati na značaju. Ukupan razvoj tehnologije, proizvodnje, tržišta, potreba i kupovne moći potrošača usloviće postupno i neizbežno pomeranje fokusa menadžerskih znanja i veština na kvalitet kao izazov i prostor kreativnih aktivnosti koje presudno utiču na poslovnih uspeh svakog tržišnog subjekta. Do sada nije poznato bilo šta u istoriji modernog poslovanja oko čega je ostvarena tako brzo i čvrsta saglasnost i teoretičara i praktičara proizvodnje, organizacije i upravljanja, kao što se to desilo u pogledu postizanja saglasnosti da je kvalitet najvažniji uslov uspešnosti i dugovečnosti svakog tržišnog subjekta, te zbog toga i ne može imati alternativu. Ipak, zbog toga što u sebi integriše više obeležja i dimenzija, kvalitet nije samo i jedino tržišna i poslovna kategorija, a samim tim ni domen isključivo menadžerskog odlučivanja,

---

<sup>1</sup> Alvin Toffler, „*The Adaptive Corporation*“, Pen Book, 1985.,str.97.

<sup>2</sup> P Drucker, Postkapitalističko društvo, Grmeč-Privredni pregled, Beograd, 1995.

<sup>3</sup> Mašić Branislav, „Strategijski Menadžment“, Univerzitet BK, Beograd, 2001.

preduzetničkog rizikovanja i liderskog prednjačenja. Njegova svakodnevno rastuća afirmacija, aplikacija i penetracija definitivno ga promovira kao novi civilizacijski znak naše epohe.<sup>1</sup>

Takođe, kratak pogled na dosadašnju izuzetno brzu evoluciju različitih menadžerskih koncepata (inspekcija, kontrola kvaliteta, statistička kontrola procesa, osiguranje kvaliteta, totalna kontrola kvaliteta, totalno upravljanje kvalitetom) u proteklih pola veka, a posebno u poslednje dve decenije, zaista više nego ubedljivo potvrđuje da kvalitet nema alternative i da postaje svojevrsna mega i meta kategorija poslovnog ponašanja. Liderski i preduzetnički orijentisani menadžeri to na vreme uočavaju stavljajući naglasak svog „činjenja stvari na pravi način“ na kvalitet kao najvažniju od svih „pravih stvari“. Već sada se može reći da menadžersko fokusiranje na kvalitet jeste prvo stvarno i celovito stavljanje čoveka – kupaca – potrošača u samo središte svih poslovnih orbita. Porast zahteva za kvalitetom jeste i porast suvereniteta potrošača koji svakodnevno artikulišu nove dimenzije kvaliteta, odnosno redefinišu stare.

Ovako snažno isticanje značaja kvaliteta zahteva i donekle nov i proširen pristup njegovom definisanju. Ako su svi dosadašnji pristupi definisanju kvaliteta odražavali njegov i značaj i domašaj u pojedinim fazama njegove poslovno – proizvodne konceptualizacije, dakle empirijski i fizički, onda savremeni pristup mora ići kvalitetno napred ka takozvanom transcendentnom pristupu, tj. ka takvom budućem iskustvu koje će prevazići sve dosadašnje standarde kvaliteta. To znači da je kvalitet ciljna funkcija kojoj se možemo samo asimptotski približavati, tj. da svaki osvojeni nivo kvaliteta (pa i sadašnje serije novih standarda) predstavlja samo jedan korak na većitom putu ka poslovnoj izvrsnosti. Dakle, ništa nije tako dobro, da ne bi moglo biti bolje.

Danas, kada se tržište instalira kao najbolji medijator između čovekovih potreba i proizvodnih mogućnosti, kvalitet je samo zbir necenovnih obeležja koja se sadrže u svakom cenovnom obeležju. Drugim rečima, kvalitet odražava stepen izvrsnosti po prihvatljivoj ceni, odnosno najbolje za potrošačeve uslove aktuelne upotrebe i prihvatljive cene. Kvalitet, kao sposobnost i kapacitet proizvoda ili usluge da zadovolji raznolike promeljive potrošačeve potrebe, podrazumeva neprekidan inovativan pristup u svakoj fazi nastanka robe ili usluge.

Izazovi za menadžera, indukovani kvalitetom, dolaze kako sa strane proizvodnje, istraživanja i razvoja, promena sistema upravljanja itd. tako i iz okruženja u kojem se ubrzavaju procesi globalizacije, ekologizacije, informatizacije, standardizacije itd. što na novi način potvrđuje tezu da je kvalitet snažan pokretač i generator svih poslovnih promena.

Iskustva poslovno najuspešnijih korporacija u svetu pokazuju veoma zanimljivu transformaciju osnovnih vrednosti, počev od ekonomskih, idući ka tzv. metavrednostima čiji će sadržaj u potpunosti odgovarati najvišim, duhovnim potrebama čoveka. U toj fazi percepcija kvaliteta daleko će nadilaziti fizičku suštinu predmetne stvarnosti jer će se u većoj meri kvalitet izražavati kao takvo svojstvo proizvoda ili usluga koje može da utiče na više nivoa čulnosti.

#### 4. ZAKLJUČAK

Upravljanje malim biznisom je veština. Zbog globalizacije ono zaista postaje kompleksno. Diktiranje vlada i kupaca uz zahteve, standarde i niže cene, menadžerska spretnost postaje nužna za uspeh.

Menadžment odluke u malom biznisu su mnogo neadekvatnije od menadžmenta u velikim korporacijama. Preduzetnička aktivnost u malom biznisu je nužna. Menadžeri malog biznisa često se porede sa izaslanikom (neko ko stalno promovira svoju malu firmu da bi bila velika). Porede se sa velikim firmama i traže nova rešenja kako bi postali uspešni. Menadžeri u bitni za univerzitet, vlade, bolnice, škole, dok u neprofitnim organizacijama lideri najčešće motivišu zaposlene.

---

<sup>1</sup> CMC Partnership Ltd. (1991), *Attitudes Within Business to Quality*

„Mi moramo očekivati od menadžera u neprofitnim organizacijama da stave mnogo naglasaka na uloge predstavnika, (koji se bave ljudima), lidere (koji motivišu radnike sa nekoliko finansijskih podstreka) i alokatora resursa (da distribuira vladine resurse koji su često preneti nižem nivou).“<sup>1</sup>

U Srbiji u malom biznisu se stvari menjaju i pomeraju. Traže se krediti najčešće za agrar. Tako je 2003. godine planirano da se uradi oko 400 programa za male i srednje preduzetnike koji su podržani sa 2,6 milijardi dinara dugoročnih kredita.

Od 1997. do 2002. godine broj preduzeća je porastao sa 50000 na 300 000.

Danas, kada se tržište instalira kao najbolji medijator između čovekovih potreba i proizvodnih mogućnosti, kvalitet je samo zbir necenovnih obeležja koja se sadrže u svakom cenovnom obeležju. Drugim rečima, kvalitet odražava stepen izvrsnosti po prihvatljivoj ceni, odnosno najbolje za potrošačeve uslove aktuelne upotrebe i prihvatljive cene. Kvalitet, kako sposobnost i kapacitet proizvoda ili usluge da zadovolji raznolike i promenljive potrošačeve potrebe, podrazumeva neprekidan inovativan pristup u svakoj fazi nastanka robe ili usluge.

## LITERATURA

1. Devetaković S., „Tehnički progres u maloj zemlji „, Privredna štampa, Beograd, 1980.
2. Popović Kristina, „Naučno-tehnološki progres i informatička privreda“, (magistarski rad), Ekonomski fakultet Priština, 2000.
3. A.Byrne, *Paradigms for Postmodern Managers*, Business Week Reinventing America, (1992)
4. Đorđević B., „Menadžment“, Priština–Blace, 2003, str.A-91, preuzeto od Oven Harari , *Open The Doodr, Tell The Truth* , Management Review, January, 1997, 115 - 117
5. Alvin Toffler, „*The Adaptive Corporation*“, Pen Book, 1985.
6. P. Drucker, Postkapitalističko društvo, Grmeč - Privredni pregled, Beograd, 1995.
7. Mašić Branislav, „Strategijski Menadžment“, Univerzitet BK, Beograd, 2001.
8. CMC Partnership Ltd. (1991), *Attitudes Within Business to Quality*
9. Đorđević Branislav, „Menadžment“, Ekonomski fakultet, Priština-Blace, 2003.

---

<sup>1</sup> Ђорђевић Вранислав, „Менаџмент“, Економски факултет, Приштина, стр.А-9

## KAIZEN CONCEPT KAO SAVREMENI PRISTUP OBRAČUNA TROŠKOVA KOMPANIJE

*Dragana Vojteški Kljenak, Rade Stanković, Goran Kvirgić*  
*Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd*

### Izvod

Savremene tendencije poslovanja primoravaju, pre svih, top menadžere da stalno rade na poboljšanju finansijske stabilnosti kompanije, posmatrano sa aspekta uticaja podataka dobijenih iz računovodstvenog informacionog sistema. Iz tih razloga smatramo da je problem uloge menadžera u poboljšanju finansijske stabilnosti privrednog društva korišćenjem računovodstvenog informacionog sistema za podršku u odlučivanju, pitanje je na koje ekonomska teorija i praksa nije dala konačan odgovor.

Računovodstvo je danas u razvijenim kompanijama glavna podrška menadžmentu u ostvarivanju svojih ciljeva. Da bi ono to postiglo i dalo potpunu podršku menadžmentu, ono je moralo da razvije nove sisteme i alate za prikupljanje, praćenje, kontrolu i analizu celokupnog poslovanja preduzeća.

Tako su se pojavile razne zapadne savremene metode koje su svoju osnovu gradile isključivo na rezultatima, tj. profitu što moramo priznati i jeste glavni cilj poslovanja jedne kompanije, a da nisu obraćale pažnju na ljudske resurse i dugoročnu strategiju razvoja. U isto vreme se na istoku, tačnije Japanu pojavila jedna nova filozofija, koja je u osnovi imala dugoročni razvoj kompanije, koji bi u dužem vremenskom periodu dao rezultate i koja je posebno vodila računa o ljudskim resursima i malim, ali konstantnim poboljšanjima koja ne bi iziskivala velike troškove. Ta filozofija je nazvana Kaizen costing sistem.

***Ključne reči:** Obračun troškova po aktivnostima, Obračun troškova po fazama životnog ciklusa, Obračun i upravljanje troškovima kroz lanac vrednosti, Obračun ciljnih troškova.*

## KAIZEN CONCEPT AS A MODERN APPROACH TO COSTING THE COMPANY

### Abstract

Trends in operating force, above all, top managers to work on improving the financial stability of companies, from the point of impact data obtained from accounting information systems. For these reasons, we believe that the problem of the role of managers in improving the financial stability of the company use accounting information system to aid in deciding the issue on which economic theory and practice has not made a final answer. Accounting is now to companies in developed main support management in achieving their goals. In order to achieve it, and gave full support to management, it had to develop new systems and tools for collecting, monitoring, control and analysis of the entire business. Thus emerged a variety of western modern methods that are based on its built exclusively on the results, ie. profit, we must admit is the main objective of the business of a company and not pay attention to human resources and long-term strategy. At the same time in the East, namely Japan, came a new philosophy, which basically had a long-term development of the company, which in the long run given the results, and specifically take account of human resources and a small but constant improvements that would require no high costs. That philosophy is called Kaizen costing system.

***Keywords:** Activity Based costing, Total - life Cycle Product Costing, Value Chain Analisis, Target costing.*

## 1. UVOD

Za razliku od tradicionalnih sistema obračuna troškova za koje se može reći da su samostalni sistemi, moderni sistemi obračuna troškova se uglavnom zasnivaju na njima i predstavljaju pokušaj otkljanjanja njihovih nedostataka i to na način da ih dopunjuju ili da ih u potpunosti zamenjuju.. Neki od najpoznatijih modernih sistema su svakako: Activity Based Costing (Obračun troškova po aktivnostima), Total-life-Cycle Product Costing (Obračun troškova po fazama životnog ciklusa proizvoda), Value Chain Analysis (Obračun i upravljanje troškovima kroz lanac vrednosti), Target Costing (Obračun ciljnih troškova) i sl.

Radi lakšeg razumevanja Kaizen costing-a u kratkim crtama ćemo izložiti savremene metode obračuna i upravljanja troškovima. Biće objašnjeni ABC, TLCP i VCA sistemi obračuna troškova, a u njima tipicni primer obaveznih (fiksni) troškova i varijabilnih troškova u toku tri faze životnog ciklusa proizvoda, zatim biće objašnjeni ciljni troškovi približavajući ih troškovima upravljanja, potom "tear-down" (opadajuća) analiza, vrednosna tehnika (Value engineering) i funkcionalna analiza, kao i razlika između ciljnih troškova i Kaizen costing-a, te obračun troškova po aktivnostima, zatim, razlika između dodate vrednosti i oduzete vrednosti aktivnosti, posle toga biće objašnjena svrha izveštaja o troškovima kvaliteta, kao i kako analiza lanca vrednosti može povećati zadovoljstvo kupaca i upravljati troškovima još efikasnije, te ulogu benchmarking-tržišnog pozicioniranja unutar osnove upravljanja troškovima i u glavnim crtama predstaviti psihologiju "just-in-time" - u pravo vreme.

## 2. OBRAČUN I UPRAVLJANJE TROŠKOVIMA NA BAZI AKTIVNOSTI

Obračun troškova na bazi aktivnosti - ABC je nastao u USA osmdesetih godina dvadesetog veka na kritikama tradicionalnih sistema obracuna troskova. Konceptualni osnov obračuna troškova u ovom sistemu su poslovne aktivnosti preduzeća. Ovaj sistem polazi od osnovne pretpostavke da nosioci troškova iniciraju obavljanje aktivnosti, odnosno troše aktivnosti, a da same aktivnosti troše resurse i uzrokuju nastanak troskova preduzeća.

Termini ABM ili ABCM su upotrebljeni da opišu primenu troška upravljanja u ABC-u.

ABM gleda na biznis kao na set povezanih aktivnosti koje na kraju dodaju vrednost, značajnu sa stanovišta kupca. Njihov fokus je na upravljanju poslom na osnovu aktivnosti koje pomažu, tj. podižu na viši nivo organizaciju. ABM je osnovan na premisama da aktivnosti stvaraju troškove. Zbog toga, trošak upravljanja aktivnostima može biti upravljan, tj. kontrolisan u dugom vremenskom roku. Cilj ABM je omogućavanje da kupčeve potrebe budu zadovoljene, dok proizvodnja malo zahteva na organizaciji materijalnih sredstava. Takode, ABM pribavlja informacije šta su aktivnosti učinile, zatim ABM snabdeva informacijama o troškovima aktivnosti, zašto su preduzete aktivnosti i kako su one predstavljene, tj. izvršene.

Tradicionalni budžet i troškovna analiza kontrole izveštaja bila je skup model za pojedinačne centre odgovornosti. U suprotnom, ABM analiza troškova pomoću aktivnosti snabdeva menadžment informacijama zašto su troškovi izloženi i uticajima spoljne aktivnosti. ABM izveštavanje je sub-aktivno (ima i kasniji uticaj na aktivnosti), ali tradicionalno izveštavanje je skupa kategorija za sub-aktivnosti. Druga osobenost koja se istice kod ABM izveštavanja je da je ono često informaciono izveštavanje na aktivnostima koje prelaze svoje granicne oblasti, tj. odeljenja svog rada. Na primer, različiti proizvodni delovi smeju se poduhvatiti procesa aktivnosti prema kupcu. Oni mogu rešiti kupčeve probleme ekspeditivnijim ranijim isporukama. Finansijsko odeljenje može proceniti kupčeve kreditne sposobnosti i preostale kupčeve procese aktivnosti koji mogu biti poduhvaćeni odeljenjem za usluge kupcima. Zato ukupni troškovi kupčevih procesa aktivnosti mogli bi biti vredni pažnje u prekoračenju troskova koji su postavljeni u odeljenju usluga kupcima.

Poslovni proces reinženjeringa obuhvata proces ispitivanja poslovanja i stvara suštinske promene kako bi organizacija uobičajeno delovala, tj. funkcionisala. Ono obuhvata redizajniranje kao posao koji je urađen preko aktivnosti. Poslovni proces se sastoji od prikupljana aktivnosti koje su povezane zajedno na koordiniran način u postizanju specificiranog cilja. Na primer, upravljanje materijalom može biti klasifikovano kao poslovni proces koji sadrži odvojene aktivnosti povezane po planu proizvodnje, zaliha materijala, procesom realizovanih narudžbina, ispitivanjem materijala i plaćanjem dobavljača. Cilj poslovnog procesa reinženjeringa je u usavršavanju ključa (suštine) poslovnog procesa u organizaciji fokusiranoj na pojednostavljivanju, smanjenju troškova, poboljšanju kvaliteta i povećanju kupčeve satisfakcije. Proces može biti reinženjering pomoću slanja plana proizvodnje direktno ka nominovanim dobavljačima i ulaza unutar dogovorenog sporazuma o isporuci materijala u saglasnosti sa proizvodnim planom i takođe, garancija njihovog kvaliteta od kontrole prvenstveno njima u isporuci. Krajnji rezultat mogao bi eliminisati ili permanentno smanjiti zalihe, kupovne aktivnosti i kontrolne aktivnosti. Ove aktivnosti su aktivnosti ne dodajne vrednosti pošto one reprezentuju prilike za smanjenje troškova bez redukcije uslužnog servisa i potencijalnih kupaca. Uočljiva karakteristika poslovnog procesa reinženjeringa je da on involvira radikalne i dramatične promene u procesu napuštanja dosadašnje uobičajene prakse i uvođenja potpuno novog metoda u izvršenju poslovnog procesa. Fokus je na većim promenama pre nego marginalnim poboljšanjima. Karakterističan primer za poslovni proces reinženjeringa je pomeranje od tradicionalnog funkcionalnog postrojenja ka izlaganju JUST-IN-TIME (u pravo vreme-JIT) ćelijskoj (proizvodnja po delovima segmentima) proizvodnji izlažući se prilagodavanju JIT psihologiji. Prilagodjavanje JIT sistemu i psihologiji ima važne implikacije na troškove menadžmenta i predstavljanje izveštaja. To je važno da bi se shvatila priroda takvih sistema i kako se oni razlikuju od tradicionalnih sistema.

### 3. OBRAČUN I UPRAVLJANJE TROŠKOVIMA NA BAZI CILJNIH TROŠKOVA

**Ciljni trošak** je onaj trošak s kojim kompanija računa da će se isplatiti, tj. koji kupci mogu da isplate, a **predvidjeni trošak** je onaj s koji preduzeće sebe pokriva, tj. neće ići iznad njega, ako želi da ostvari profit. Sada ćemo razmotriti kako ciljni trošak može biti upotrebljen kao alat upravljačkih troškova. U torn pogledu ciljni trošak sadrži sledeće faze:

**Faza 1.** Odrediti (determinisati) ciljne cene koje bi kupci bili spremni da plate za proizvod;

**Faza 2.** Odbiti (obracunati) marginalni ciljni profit od ciljne cene da bi odredili ciljne troškove;

**Faza 3.** Proceniti stvarne troškove proizvoda;

**Faza 4.** Ako procenjeni stvarni troškovi prelaze ciljne troškove istraživanja, pravac kretanja je donja stvarna cena za ciljne troškove.

Obračun CT je razvijen u Japanu osamdesetih godina dvadesetog veka i on se uspešno koristi kao instrument za strategijsko upravljanje troškovima, prihodima i profitom. Ciljni trošak je tehnika orijentisana prema kupcima koja je naširoko korišćena u japanskim kompanijama i koja je od skoro prihvaćena u evropskim i američkim kompanijama. Prva faza zahteva istraživanje tržišta da bi odredili kupčeva opažanja vrednosti proizvoda utemeljenih na njihovim funkcijama i njihovim atributima, tj. njihovom funkcionalnošću, njihovim različitim vrednostima u odnosu na konkurentske proizvode i cene konkurentskih proizvoda. Marginalni ciljni profit zavisi od planiranog povrata na investiciju za organizaciju kao celinu i profita kao procenat od prodaje. To je tada razlagano u ciljni profit za svaki proizvod pojedinačno koji je kasnije oduziman od ciljne cene, te davao ciljni trošak. Ciljni trošak je upoređivan sa predvidjenim stvarnim troškom. Ako je predvidjeni stvarni trošak iznad ciljnog troška efektivni napori su učinili da zatvore jaz, te tako predvidjeni trošak izjednače ciljnom trošku.

Karakteristika većeg dela ciljnog troška je timski pristup koji je usvojen ka postizanju ciljnog troška. Članovi tima obuhvataju dizajnere, inženjere, prodavce, proizvođače, reklamadžije i personal

računovodstvenog upravljanja. Njihov cilj je postizanje ciljnog troška određenog za proizvod na predviđenom nivou funkcionalnosti i kvaliteta.

**Tear-down (opadajuća) analiza** uključuje istraživanja, tj. ispitivanje konkurentskih proizvoda da bi identifikovala šanse za poboljšanje proizvoda ili smanjenje troškova). Konkurentski proizvod je rastavljen da bi identifikovali njegovu funkcionalnost i dizajn i da bi obezbedili uvid oko procesa koji su korišćeni i troška proizvodnje proizvoda. Cilj je dizajnirati, tj. projektovati snabdevanje tržišta proizvodom bolje dizajniranog od rivala i uvrstiti neke odnosne prednosti konkurentskih pristupa u proizvodni dizajn.

**Vrednosne tehnike** su sistematično interdisciplinarno istraživanje, tj. ispitivanje faktora uticaja na cenu proizvoda ili usluga da bi pronašli sredstva za postizanje posebno određenih namera traženih standarda kvaliteta i sigurnog ciljnog troška. Cilj vrednosne tehnike je da postigne utvrđeni ciljni trošak pomoću identifikovanja poboljšanja proizvodnog dizajniranja koji smanjuje proizvodnu cenu bez žrtvovanja funkcionalnosti ili ukidanjem nepotrebne funkcionalnosti koja uvećava proizvodnu cenu i za koju kupci nisu spremni da dodatno plate.

Vrednosne tehnike zahtevaju upotrebu **funkcionalne analize**. Taj proces uključuje dekompoziciju unutar proizvoda na njegove mnogobrojne elemente ili delove. Za primer, u slučaju automobila, funkcija snage satoji se u stilu, komforu, operativnosti, pouzdanosti, kvalitetu, atraktivnosti i mnogo drugog. Cena ili vrednost za svaki element je određena vrednošću koja se odražava spremnošću kupca da je plati. Da bi dobili ove informacije kompanije normalno sprovede istraživanja i intervju sa kupcima. Ukupna vrednost za svaku funkciju daje procenu prodajne cene od koje je ciljni profit oduzet da bi dobili ciljni trošak. Cena svake funkcije proizvoda je upoređena sa koristima prihvatljivim za kupce. Ako troškovi funkcije pređu korist za kupca, onda jednu od funkcija treba isključiti, izmeniti smanjenje njihovih troškova ili povećati troškove u trajanju opažanja njihovih vrednosti, te tako njihova vrednost prelazi troškove, tj. ostvaruje se prihod za firmu dok kupci ne uoče da je proizvod skup.

#### 4. OBRAČUNI I UPRAVLJANJE TROŠKOVIMA ŽIVOTNOG CIKLUSA PROIZVODA

Sistem obračuna troškova po fazama životnog ciklusa prvi put se pojavio u USA. Ovaj sistem ima cilj da obračunava i analizira troškove od početne ideje o proizvodnji određenog proizvoda, te sve do njegovog povlačenja iz proizvodnje i sa tržišta. "Suština obračuna troškova po fazama životnog ciklusa proizvoda svodi se na praćenje i analizu troškova proizvoda u toku ukupnog životnog veka proizvoda, dekomponujući pri tome životni vek proizvoda na odgovarajuće faze, kao segmente životnog ciklusa proizvoda".

Faze u životnom veku proizvoda su podeljene na sledeći način: fazu razvoja (uvodenja), fazu proizvodnje (rasta), fazu korišćenja (zrelosti) i na kraju fazu rashodovanja (opadanja). Računovodstveno-organizacionom aspektu obuhvatanja predračunskih i obračunskih ukupnih troškova životnog veka (ciklusa) proizvoda čini se prihvatljivijom podela na:

- predproizvodnu fazu
- fazu proizvodnje i
- postproizvodnu fazu.



Tabela 1. Ukupni troškovi životnog veka proizvoda

Troškovi predproizvodne faze	Troškovi faze proizvodnje	Troškovi postproizvodne faze
Troškovi aktivnosti: -istraživanja, -razvoj, -dizajniranja, -inženjeringa i -nabavke	Troškovi aktivnosti: -osnovne, - sporedne i -pomoćne proizvodne delatnosti	Troškovi aktivnosti: -prodaja, -servisa i reklamacije, -povlačenja proizvoda i -ekološke zaštite

Iz izloženog se vidi da TLCP mogu biti predračunskog i obračunskog karaktera, tj. planskog i stvarnog karaktera, te se njihovim praćenjem i analiziranjem prikazuje koliko proizvodi i usluge treba da koštaju, zatim koliko koštaju sve pojedinačne aktivnosti i faze, kao i koliki su na kraju ukupni troškovi proizvoda u toku celokupnog njegovog životnog veka. Takođe, više nego kod tradicionalnih metoda obracuna troskova potrebno je na prihvatljiv način rešiti predmetnu i vremensku alokaciju i realokaciju troskova primarnog, sekundarnog, kratkorošnog, dugorošnog, direktnog i indirektnog karaktera. Ovde se posebno postavlja zahtev da se svi dugorošni troškovi pravilno identifikuju, obrašunaju i raspodele na ceo životni ciklus proizvoda, a ne samo na fazu u koju su nastali. TLCP omogućava menadžmentu relevantne podatke, pokazatelje i informacije o tekućem i konačnom finansijskom rezultatu, tj. profitu proizvoda. Takođe, TLCP uključuje u svoje obračune, preračune, proračune i analize i druge savremene metode obračuna i upravljnja troškovima kao što su: **TC- Target Costing**, **ABC- Activity (Based Costing)**, **KC- Kaizen Costing**, **VCA- Value Chain AnaCisis** i slične metode.

**Troškovi zivotnog ciklusa** procenjuju i akumuliraju troškove preko životnog ciklusa proizvoda da bi odredili da li se stiče profit za vreme proizvodne faze. Indetifikovanje varijabilnih troškova izloženih za vreme različitih faza zivotnog ciklusa proizvoda obezbeđuje uvid u razumevanju i upravljanju celokupnim varijabilnim troškovima izloženih kroz njihov životni ciklus. Naročito, troškovi zivotnog ciklusa pomažu menadžmentu da razumeju posledice troškova za razvoj i proizvodnju proizvoda i identifikuju oblast u kojima naponi na smanjenju troškova su u mogućnosti da daju veće reultate. **Fiksni ili zatvoreni troškovi** su oni troskovi koji nemaju varijabilne troškove, ali ih mogu imati u budućnosti na osnovu odluka koje mogu već biti načinjene.

## 5. OBRAČUN I UPRAVLJANJE TROŠKOVIMA KROZ LANAC VREDNOSTI

Analiza lanca vrednosti (**VCA- Value Chain Analisis**) predstavlja povećanje kupčeve satisfakcije i upravljanje troškovima je još efikasnije. To je veza sastavljena od lanca kreiranja aktivnosti celim putem od osnovnog sirovog materijala, izborom zalihe preko snadbevača, skroz ka krajnjem upotrebljivom proizvodu ili usluzi isporučenoj kupcima. Koordiniranje individualnim delovima kod lanca vrednosti, zajedno kreiraju uslove za poboljšanje kupčeve satisfakcije, naročito u smislu troškova efikasnosti, kvaliteta i isporuke. Kompanija koja primeni aktivnosti lanca vrednosti biće još efikasnija i imaće još niže troškove, tada će njihova konkurencija morati da poveća konkurentske prednosti ako želi da ih stigne. Zato je konkurenciji neophodno da shvati kako su aktivnosti lanca vrednosti izvršene i kako one komuniciraju jedna između drugih, gde se misli na povezanost različitih aktivnosti unutar lanca vrednosti. Aktivnosti su ne samo sakupljanje delova nezavisnih aktivnosti, već sistema od interzavisnih aktivnosti u koje izvršenje jedne od efekta aktivnosti utiče i na troškove ostalih aktivnost.

Da bi indentikovali pravi put radnih aktivnosti i poslovni proces organizacije su okrenule svoju pažnju ka **tržišnom pozicioniranju (benchmarking)**, koje podrazumeva upoređivanje ključnih aktivnosti sa najboljim navikama svetske klase. Tržišno pozicioniranje pokušava da identifikuje aktivnosti, kao na primer obrada kupčevih zahteva, koje potrebe treba da budu

poboljšane i iznaći nesuparničku organizaciju koja je uzela u obzir da predstavi najbolje navike svetske klase. Kompanija uzima da se poredi sa drugom kompanijom u istom rangu kako bi otkrila kako ona funkcioniše i koje su to navike njenih kupaca. Cilj je saznati kako aktivnosti mogu biti poboljšane, a poboljšanja implementirana. Tržišno pozicioniranje je koristan trošak jer organizaciji može uštedeti i vreme i novac, izbegavanjem grešaka koje ostale kompanije mogu napraviti.

## 6. NASTANAK I RAZVOJ KAIZEN KONCEPTA

Šta je Kaizen? Kaizen je (Ky' zen) je Japanska poslovna filozofija prvi put predstavljena od strane Masaaki Imai. U njegovoj knjizi **KAIZEN: The key to Japan's Competitive Success (1986., McGraw-Hill)**, (Kaizen: Ključna prednost Japanskog uspeha), koja je prvi put predstavila Kaizen koncept zapadnom poslovnom svetu, gde Masaaki Imai Kaizen definiše kao: "način kontinuiranog poboljšanja u sferi ličnog života, porodičnog života, socijalnog života i poslovnog, ili radnog života. Na radnom mestu, Kaizen predstavlja kontinuirano poboljšanje koje se odnosi i proteže na sve zaposlene u kompaniji, kako radnike tako i menadžere. Kaizen poslovna strategija utiče na svakoga u organizaciji da rade zajedno na stvaranju poboljšanja i napretka, a da ne traži velike kapitalne investicije."

Reč Kaizen potiče od dve različite japanske reči, kai i zen. **Kai** označava promenu ili modifikaciju, a **Zen** označava poboljšanje. Kada ove dve reči spojimo zajedno možemo prevesti njihovo značenje: stalna, skladna i kontinuirana poboljšanja. Zanimljivo je da značenje reči Kaizen u japanskom jeziku i kada se prevede na engleski jezik nemaju isto značenje. U engleskom jeziku značenje stalnih, skladnih i kontinuiranih poboljšanja uglavnom se odnosi samo na poboljšanje opreme, dok se u Japanu pod tim podrazumeva poboljšanje na nivou cele organizacije, kako opreme tako i ljudskih resursa, proizvodnih procesa, odnosa sa kupcima i dobavljačima, kao i kulture poslovanja i svega onoga što se tiče poslovanja jedne kompanije gde se pokušava uticati ne samo na unutrašnje faktore nego i na spoljne.

Kompanije treba da streme ka primeni ovih neposrednih principa u svim aspektima svoga poslovanja u nadi da će na taj način dostići visok kvalitet usluga i proizvoda. Takođe, one treba da upotrebe ovaj koncept kada rade sa svojim kupcima da bi bili sigurni da oni dobijaju kvalitetan proizvod u odnosu prema njihovim zahtevima i informacijama koje su im dostavili, kao i vremenu i novčanim mogućnostima svojih klijenata.

Ispod je prikazano 10 osnovnih neophodnih koraka da bi se počelo sa implementacijom Kaizen-a:

1. Odbaciti konvencionalne stare ideje.
2. Razmišljati na način kako da nešto uradim, a ne na način zašto to ne može biti urađeno.
3. Ne činiti izuzetke i ne tražiti izgovore i opravdanja. Početi od postavljanja pitanja o aktuelnim navikama, praksi i običajima.
4. Ne tražiti, tj. zahtevati savršenstvo. Raditi na ispravan način, čak i ako se postiže samo 50% od postavljenog cilja.
5. Ako napraviš grešku, ne prikrivaj je već je odmah pokušaj ispraviti, a ako ne možeš da je ispraviš sam potraži pomoć kolega da rešite nastao problem.
6. Ne troši novac za Kaizen, već koristi svoju glavu, tj. razmišljaj.
7. Mudrost se pojavljuje na površini u teškim situacijama.
8. Tražiti uzrok svih problema postavljanjem pitanja "zašto" pet puta.
9. Tražiti mišljenje od deset različitih ljudi radije nego samo od jednog pre nego što doneseš bilo koju odluku.
10. Kaizen ideje su beskonačne.

## 7. JAPANSKA FILOZOFIJA UPRAVLJANJA TROŠKOVIMA

Ovde su prisutna dva različina pristupa razvoju: **gradualni** (postepen) pristup i **forward** pristup (pristup koji se odnosi na brze i velike promene). Japanske kompanije generalno zastupaju gradualni pristup, a zapadne kompanije ovaj drugi - oba pristupa sažeto su prikazana u odnosu inovacija:

Tabela 2.

	KAIZEN	Inovacije
Japan	Vrlina	Slabost
Zapad	Slabost	Vrlina

Zapadni menadžeri veoma poštuju inovacije. Na ove inovacije se gleda kao na glavne promene u buđenju tehnološkog prodora, ili predstavljanju novih menadžerskih koncepata, ili produkciju tehnologija. Inovacije su dramatične, ali stvarno neophodne. S druge strane, Kaizen je često nedramatičan i suptilan, i njegovi rezultati su retko odmah vidljivi. Dok je Kaizen kontinuiran proces, inovacija je generalno jednokratni fenomen.

Na zapadu na primer, srednji menadžment može obično dobiti podršku top menadžmenta za takve projekte kao što su **CAD - Computer-Aided Design** (Kompjuterska pomoć pri dizajnu), **CAM - Computer-Aided Manufacture** (Kompjuterska pomoć pri proizvodnji) i **MRP - Materials Requirements Planning** (Planiranje zahteva za sirovinama), pošto su ovi inovativni projekti takvi da imaju mogućnost da menjaju postojeće sisteme. Kao takvi oni nude **ROI - Return On Investment** (Povrat od investicija, ili Povraćaj uloženog u investiciju) beneficije koje menadžeri mogu teško odbiti. Za razliku od toga, kada menadžer fabrike poželi, na primer, da napravi malu promenu u načinu svoga rada, upotrebljava mašineriju kao što jedodeljivanje zadataka za izvršenje složenih poslova ili pregrupisanje proizvodnog procesa (oba ova koraka mogu zahtevati opširnu diskusiju sa zaposlenima kao što je predstavljanje programa i obuka radnika), tada od menadžmenta zaista može biti teško dobiti podršku.

Jedna dobra strana u vezi Kaizen-a je to da on ne zahteva kao neophodno korišćenje sofisticiranih tehnika, ili najsavremenijih tehnologija. Kod primene Kaizen-a, veoma je često neophodno samo osnovno, konvencionalne tehnike, sedam alata kontrole kvaliteta - **seven tools of quality control (Pareto dijagrami, Mijagrami slučaja i uticaja - cause-and effect diagrams, histogrami, kontrolne tabele, grafikoni, kontrolni bilansi i scatter dijagrami)**. Često uopšteno govoreći to je sve što nam je potrebno. S druge strane inovacije obično zahtevaju visoko sofisticiranu tehnologiju, za koju su neophodne ogromne investicije. Kaizen je sličan bašti u kojoj uzgajamo cveće gde su promene male i konstantne, dok su inovacije slične vulkanskoj erupciji koja se pojavljuje iznenada s vremena na vreme.

Jedna velika razlika između Kaizen-a i inovacija je u tome da Kaizen ne zahteva velike investicije da bi se ostvario, tj. da bi bio implementiran, on zahteva zajedničku poddelu u stalnim i velikim naporima i saradnju, kako vertikalnu, tako i horizontalnu u svim strukturama kompanije.

Kaizen costing podrazumeva održavanje stvarnih troškova na nivou tekuće proizvodnje sredstava (*učinaka*) i rad na sistematskom smanjenju troškova do željenog nivoa.

Imamo dva tipa Kaizen kostinga:

- Proizvodni, ili pogonski model (*misli se na preduzeće u celini i po različitim proizvodnim odeljenjima*) - predstavlja određen raspored Kaizen costing aktivnosti za svaki pojedinačni poslovni događaj i
- Model učinaka - odnosi se na određene aktivnosti Kaizen costing-a koje se izvršavaju, tj. sprovode kao pojedinačni projekti sa emfazom, odnosno naglaskom na vrednosnu analizu (**VA - value analysis**), *po proizvodu (učinku)*.

Glavni objekat Kaizen costing-a je nepopustljiva težnja ka smanjenju troškova u svakoj fazi proizvodnje, kao pomoć u zatvaranju bilo kog jaza (**gap**) između ciljnog profita (**target profit**) i procenjenog profita. Ovaj pristup se razlikuje, kako konceptualno, tako i proceduralno od načina upravljanja troškovima koji se primenjuje u sistemu standardnih troškova.

### 7.1. Konceptualne razlike

Standardni konceptualni sistem:

- Prilikom vršenja kontrole nastali stvarni troškovi jednaki su standardnim, ili planskim troškovima, gde je naglasak na troškovima održavanja; i
- Predpostavlja se da će tekuće proizvodno stanje ili uslovi moći da se održe i da neće doći do promena.

Kaizen costing sistem:

- Sistem smanjenja troškova čiji je cilj da smanji aktuelne, tj. stvarne troškove, koji su nastali proizvodnjom učinaka, ispod standardnih, ili planskih troškova;
- Prilikom kontrole nastoji da postigne smanjenje ciljnih troškova (target costing); i
- Kontinuirano vrši promene proizvodnih uslova radi smanjenja troškova.

### 7.2. Proceduralne razlike

Standardni konceptualni sistem:

- Provera ili utvrđivanje standardnih troškova se vrši jednom, ili dvaput godišnje;
- Sprovođenje različitih analiza između standardnih troškova i stvarnih troškova; i
- Vršiti ispitivanja i korektivna procenjivanja kada standardni troškovi nisu ostvareni, ili postignuti.

Kaizen costing sistem:

- Utvrđivanje novih, smanjenih ciljnih troškova svaki mesec, gde su ovi ciljevi projektovani da zatvore jaz između ciljnog profita ili budžetiranog profita i procenjenog profita;
- Sprovođenje Kaizen aktivnosti (neprekidna poboljšanja) tokom godišnjeg poslovanja, tačnije tokom cele godine, kako bi se postiglo smanjenje troškova;
- Sprovođenje različitih analiza između ciljnih troškova i stvarnih troškova; i
- Vršiti ispitivanja i korektivna procenjivanja kada smanjenje ciljnih troškova nije ostvareno.

Kaizen costing sistem je uspostavio za svaki pojedinačni poslovni proces, određenu proceduru, koja će biti opisana kroz sledeće korake, ili faze:

1. pripremanje budžeta i iznos smanjenja ciljnih troškova,
2. proizvodna osnova Kaizen aktivnosti i
3. merenje i analize razlika (**gaps**) između ciljnih troškova i stvarnih troškova.

## 8. OBRAČUN I UPRAVLJANJE KAIZEN TROŠKOVIMA

Uz **ciljni trošak**, **Kaizen trošak** je naširoko upotrebljavan u japanskim organizacijama kao mehanizam za redukciju i upravljanje troškovima. Kaizen je japanski termin za stvaranje napretka u procesu kroz malo povećanje vrednosti, radije nego kroz velike inovacije. Glavni deo razlika

između ciljnih i kaizen troškova je da se ciljni trošak primenjuje u toku dizajnerske faze ,dok se Kaizen trošak primenjuje u toku proizvodne faze životnog ciklusa proizvoda. Sa ciljnim troškom fokus je na proizvodu i smanjenju troškova koji ce se ostvariti prvenstveno kroz proizvodni dizajn. U suprotnom Kaizen trošak fokusiran je na proizvodni proces i smanjenje troskova koji su dobijeni prvenstveno kroz povećanje efikasnosti proizvodnog procesa. S toga potencijalno smanjenje troškova je manje sa Kaizen troškom zato sto su proizvodi spremni za prizvodnu fazu gde njihov zivotni ciklus i značajno učešće u troškovima već su nastali unutar njih.

Cilj kaizen troška je da redukuje troškove sastavnih delova i proizvođaš pre određivanja vrednosti. Svaki pogon je utvrdio racio smanjenja ciljnog troška i to se odnosi na ranije godine stvarnih troškova ka određivanju smanjenja ciljnog troška. Kaizen trošak se snazno oslanja na sluzbenikova ovlašćenja. Ovde se pretpostavlja da oni imaju više znanja o tome kako da poboljšaju proces, zato što su oni najbliži proizvodnom procesu i kupcima i oni verovatno imaju najveći uvid unutar toga kako troškovi mogu biti smanjeni. Prema tome, glavna karakteritika Kaizen troška je da su radnicima date odgovornosti za poboljšanje procesa i smanjenja troškova. Za razliku od ciljnog troška Kaizen trošak ne prati set tehnika i procedura koje se automatski odnose na ostvarivanje redukcije troškova.

U pokušaju da se objasni japansko posleratno "ekonomsko čudo", uglavnom se navode sledeći faktori: proizvodna poboljšanja, ukupna kontrolu kvaliteta (**total quality control -TQC**), aktivnosti kroz male grupe, sistem predloga, autonomija i automatizacija, industrijska robotika i radni odnosi..

Sušтина uglavnom "jedinstvenog japanskog" praktičnog menadžmenta - može biti u njihovom poboljšanju proizvodnje, **TQC - Total Quality Control** - ukupna kontrola kvaliteta, **QC - Quality Control** - ciklus kontrole kvaliteta, ili kroz radne odnose - što sve zajedno može biti predstavljeno kroz jednu reč: Kaizen. Upotreba termina Kaizen umesto reči kao što su produktivnost, **TQC**, **ZD**, (**Zero Defekts**), nula defekt, **kanban** i sugestivni sistem (sistem predloga) predstavlja daleko jasniju sliku šta sve može biti urađeno u Japanskoj industriji. Kaizen je koncept koji pokriva većinu ovih "jedinstvenih japanskih" pristupa koji su odskoro postali poznati širom sveta.

Nakon Drugog svetskog rata, većina japanskih kompanija je počinjala od nule. Svaki dan je donosio nove izazove, kako rukovodiocima, tako i radnicima i svaki dan je predstavljao progres. Jednostavno opstajanje u poslu zahtevalo je stalno napredovanje i Kaizen je postao način života. To je bila takode prilika da se različiti alati koji pamažu podizanju kvaliteta ovog Kaizen koncepta na novi viši nivo predstave u Japanu kasnih 1950-ih i ranih 1960-ih godina kroz radove eksperata kao što su: W.E. Deming i J.M. Juran. Većina novih koncepata, sistema i alata koji već imaju široku upotrebu u Japanu danas i koji su razvijeni u Japanu reprezentujući kvalitativna poboljšanja koja se iskazuju statistički od 1960. godine kroz kontrolu kvaliteta i ukupnu kontrolu kvaliteta.

Jednom identifikovan problem mora biti rešen. Prema tome, rešavanje problema je takode zadatak koji mora izvršiti Kaizen. Činjenica je da Kaizen zahteva upotrebu različitih alata za rešavanje problema. Poboljšanja dosežu nove visine sa svakim problemom koji se reši. U trenutku kada se naloži da se uspostavi jedan viši nivo, važno je da poboljšanje tada mora biti standardizovano. Tako Kaizen takode zahteva standardizaciju.

Ako mi pogledamo ulogu menadžera, mi ćemo otkriti da je uloga podrške (motivacije) i stimulacije u direktnoj vezi sa procesima, dok je uloga kontrolinga u direktnoj vezi sa učinkom, ili rezultatom. Kaizen koncept naglašava menadžersku ulogu podrške i stimulacije kako bi napori ljudi doveli do poboljšanja procesa. S jedne strane menadžment mora da razvije procesno orijentisane kriterijume. S druge strane kontrolni tip menadžmenta gleda samo na performanse, ili ciljno orijentisane kriterijume. Zbog pojednostavljenja, mi ćemo procesno orijentisan kriterijum nazvati **P**, a ciljno orijentisan kriterijum **R** kriterijum.

**P** kriterijum proizilazi iz dugoročnog perioda opažanja, otuda je on u direktnoj vezi sa naporima ljudi i često zahteva adekvatan odnos prema promenama. S sruge strane, **R** kriterijum je

mnogo direktniji i predstavlja kratak period. Razliku između **P** kriterijuma i **R** kriterijuma možemo možda bolje razumeti ako pogledamo japanski menadžerski pristup aktivnostima **QC ciklusa**.

Procesno orijentisani način razmišljanja premošćuje razlike (jaz) između procesa i cilj a (rezultata), između cilj a i načina i između cilj a i merenja (odmeravanja) i pomaže ljudima da vide celu sliku bez predrasuda. Na taj način kako **P** kriterijum tako i **R** kriterijum mogu biti i mogu imati uspostavljenu vezu između svih nivoa: između top menadžmenta i rukovodećeg menadžmenta, između srednjeg menadžmenta i izvršilaca, i između izvršilaca i radnika. Menadžment po definiciji mora biti odgovoran za rezultate. Kada mi razmatramo ponašanje uspešnog menadžmenta u uspešnoj kompaniji, mi često otkrivamo da su takvi menadžeri takode procesno orijentisani. Oni postavljaju procesno orijentisana pitanja. Oni donose odluke zasnovane kako na **P** kriterijumu, tako i na **R** kriterijumu, takođe, oni ne mogu uvek da budu svesni razlike između ove dve vrste kriterijuma.

Procesno orijentisan menadžment koji pokazuje istinsku zainteresovanost za **P** kriterijum biće zainteresovan za:

- disciplinu,
- tačan menadžment,
- razvoj veština,
- zainteresovanost i posvećenost,
- moral i
- komunikativnost.

Ukratko, takav menadžment je okrenut (posvećen) ljudima. Menadžment je zainteresovan za dalji razvoj sistema nagradivanja koji korespondira sa **P** kriterijumom. Ako menadžment pametno upotrebi procesno orijentisani način razmišljanja u narednom periodu pojača to sa Kaizen strategijom, to će otkriti da sve ukupne korporativne prednosti mogu biti veoma unapređene u dužem periodu.

## 9. ZAKLJUČAK

U poslednjih 30 godina, japanski menadžment je sledio politiku konstantnog poboljšanja koju je zvanično nazvao Kaizen. Prednosti Kaizena su očigledne iz onoga što smo izložili. Kaizen dovodi do poboljšanja kvaliteta i povećanja produktivnosti. Kada je Kaizen predstavljen po prvi put, menadžment je mogao lako da vidi povećanje produktivnosti preko 30%, 50%, i čak i preko 100% , a sve to bez nekih velikih kapitalnih investicija. Kaizen pomaže da se spusti prelomna tačka rentabiliteta, i čini da poslovanje bude više konkurentno i profitabilno.. Danas, po prvi put, ne možete pronaći ni jednu japansku kompaniju bez razvijenog Kaizena, bez pogleda na perspektive i započetog implementiranja Kaizen strategije.

Verovanje da je Kaizen koncept primenljiv ne samo u Japanu nego takode i u ostalim zemljama je zasnovano zaključku, da svi ljudi imaju instinktivnu zelju da unaprede sami sebe.

Kaizen ne zamenjuje i ne isključuje inovacije. Radije bi se mogle reći dve stvari kojima Kaizen dopunjuje inovacije. Idealno, inovacija treba da doživi svoj polet nakon što Kaizen bude iscrpljen i Kaizen treba da usledi nakon što je inovacija započeta. Kaizen i inovacija su neodvojivi integralni deo progresa.

## LITERATURA

1. Samardžić, S. Knežević, *Menadžment računovodstva*, BPS, Beograd, 2004., str. 234-243.
2. Masaaki Imai, "Kaizen(The Key to Japan's Competitive Success)", str. 7.,USA, New York, 1986
3. Stevanović, N., Leko, V., Žarkić-Joksimović, N., Malinić, S., Novičević, B., *Upravljačko računovodstvo*SRR Srbije, Beograd, 1996.
4. Robert F. Meigs, Walter B. Meigs, *Računovodstvo - temelj poslovnog odlučivanja*, prevod, Zagreb, Mate, 1999. str. 987.
5. Zakon o računovodstvu, "SI. list SRJ" br. 46/96 i 60/96, £1.11
6. Robert F.Meigs i dr, cit.delo.
7. Ljutić B., Milojević D., *Finansijski koeficijenti sa metodologijom za ocenu boniteta*, Beograd, 2001.godina
8. Markovski, S., *Troškovi u poslovnom odlučivanju* - V izdanje, Naučna knjiga, Beograd, 1991.
9. J. Massie, *Essential of Menagement*, Prentice - Hall International Editions New York, 1987, p.5.
10. Stevanović, N., Leko, V., Žarkić-Joksimović, N., Malinić, S., Novičević, B., *Upravljačko računovodstvo* , SRR Srbije, Beograd, 1996.
11. Phillips C:F: and Duncan D:J:, *Marceting Principles and Methods*, 4th ed.Richard D.Irvin, Ind., Homewood, Ilionis, 1960.
12. Rodić J., *Poslovne finansije i procena vrednosti kompanije*, Ekonomika, Beograd, 1993.god.
13. Stevanović N., Malinić, D., *Upravljačko računovodstvo*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003.

## UTICAJ PRIVATNE ROBNE MARKE NA POSLOVNE PERFORMANSE U MALOPRODAJI

*Dragana Vojteški Kljenak, Radojko Lukić, Goran Kvirgić*  
*Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd*

### Izvod

Tokom vremena razvijene su brojne nove karakteristike maloprodaje, kao člana ukupnog lanca vrednosti (od proizvođača do kupca). Jedna od tih odlika jeste: razvoj privatne robne marke. Ona se, zbog ekonomskog značaja, kako u teoriji tako i u praksi, sve više kompleksno istražuje iz različitih aspekata: po pojedinim zemljama i regionima - geografski, maloprodajnim kompanijama i formatima (tipovima prodavnicama), kategorijama proizvoda, kao i iz ugla percepcije kupaca/potrošača. U kontekstu toga - posebno se empirijski sagledavaju - efekti privatne robne marke na poslovne performanse u maloprodaji, i to na cene, bruto maržu, profit, odnosno na prinodne indikatore, kao što su: stopa profita od prodaje, stopa profita od aktive i stopa profita od akcijskog kapitala.

Polazeći od toga, u ovom radu će se što kompleksnije, pre svega empirijski, istražiti uticaj razvoja privatne robne marke na poslovne performanse u maloprodaji. Pri tom se koriste najnoviji dostupni relevantni podaci prikupljenih iz različitih naučno-stručnih izvora, uključujući i poznate agencije koje se bave prvenstveno empirijskom analizom privatne robne marke po pojedinim zemljama, maloprodajnim kompanijama i formatima i kategorijama proizvoda.

Dobijeni rezultati treba da posluže kao pouzdana osnova za kreiranje što efikasnije strategije upravljanja razvojem privatne robne marke u funkciji unapređenja poslovnih performansi u maloprodaji. To se posebno odnosi na tzv. "nastajuća tržišta" privatne robne marke, kakav je slučaj sa Srbijom.

***Ključne reči:** Brendovi, tržišno učešće, percepcija kupaca, cena, bruto marža, marketing troškovi, profit.*

## EFFECT OF PRIVATE BRANDS TO BUSINESS PERFORMANCE IN RETAIL

### Abstract

Over time they developed many new features retail, as a member of the total value chain (from manufacturer to customer). One such feature is: the development of private brands. It is because of economic importance, both in theory and in practice, more complex research from various perspectives: the individual countries and regions - geographic, retail companies and formats (types of stores), product categories, as well as from the perspective of the perception of customers / consumers. In the context of it - especially the empirically perceive - the effects of private brands to business performance in retail, at cost, gross margin, profit, or to yield indicators, such as rate of profits from sales, profit rate of assets and the rate of profit of the share capital.

Proceeding from this, this paper will be as complex, primarily empirically investigate the impact the development of private brands in the retail business performance. At the same time using the latest available relevant data gathered from various scientific and professional sources, including well-known agencies that deal primarily an empirical analysis of private brands in some countries,



companies and retail formats and product categories. The results should serve as a reliable basis for creating the most efficient strategy for managing the development of private brands in order to improve business performance in retail. This is especially true of so-called: "Emerging market" private brands, as is the case with Serbia.

**Keywords:** Brands, market share, customer perception, price, gross margin, marketing costs, profit.

## 1. UVOD

U uslovima izražene konkurencije na maloprodajnom tržištu, maloprodavci kontinuirano razvijaju nove strategije i načine poslovanja u funkciji što boljeg tržišnog pozicioniranja i time ostvarenja ciljnog profita uz maksimalno zadovoljenje potreba i zahteva kupaca. U sklopu toga sve je veći značaj razvoja privatne robne marke. Osnovni cilj razvoja privatne robne marke je da se, uz optimalne investicije, ostvare što veće satisfakcije kupaca kao fundamentalna pretpostavka za ostvarenje željenog profita.

U današnjim uslovima maloprodajnog poslovanja, razvoj privatne robne marke, u skladu sa ciljem poboljšanja konkurentnosti i tržišne pozicije, postao je "globalni fenomen" i kritični faktor uspeha maloprodavaca. Privatna robna marka se, zbog ekonomskog značaja, sve više kompleksno istražuje iz različitih uglova, kako na makro i tako i na mikro nivou.

U ovom radu privatna robna marka se prvenstveno istražuje iz ugla njenog uticaja na ukupne poslovne performanse maloprodavaca. Ona se, naime, posmatra kao kritični faktor uspeha savremenih maloprodavaca. U funkciji ostvarenja cilja istraživanja u radu se, prvo, prikazuje dinamika razvoja privatne robne marke po pojedinim zemljama i regionima, maloprodajnim kompanijama i formatima, i kategorijama proizvoda. Zatim se, ukratko, izlažu teorijske osnove efekata (prednosti i nedostataka) razvoja privatne robne marke. Pri tom se zaključuje da su u literaturi različiti stavovi po pitanju uticaja razvoja privatne robne marke na poslovne performanse savremenih maloprodavaca. Na kraju se, oslanjajući se na teorijske osnove analize efekata, ispituju na bazi originalnih podataka empirijski efekti razvoja privatne robne marke na ukupne performanse maloprodavaca. Na osnovu dobijenih teorijskih i empirijskih rezultata u ovom radu predlažu se odgovarajuće strategije za što efikasnije upravljanje razvojem privatne robne marke u funkciji poboljšanja ukupnih poslovnih performansi maloprodavaca, posebno na tzv. "nastajuća tržišta", kakav je slučaj sa Srbijom.

## 2. TEORIJSKE OSNOVE RAZVOJA PRIVATNE ROBNE MARKE

Kao što je poznato, struktura asortimana maloprodavaca može biti komponovana tako da uključuje različite vrste brendova: proizvođačev ili nacionalni brend, privatni brend ili brend prodavnice, i generički brend. *Proizvođačev ili nacionalni brend* su proizvodi kontrolisani i proizvedeni od strane samog proizvođača. Oni su dobro poznati, podržani od samog proizvođača - ponekad pre same prodaje kupcima, zahtevaju limitirane maloprodavčeve investicije u marketing, često reprezentuju maksimalni kvalitet kod kupaca, i dominiraju u prodaji mnogih kategorija proizvoda. Maloprodavci koji preferiraju maloprodavčeve brendove su male firme, Web firme, diskonteri i drugi, koji žele da imaju dobro poznate proizvođačeve brendove ili koji imaju strategije nižih cena (kupci su u mogućnosti da kompariraju cene različitih malaoprodavaca za artikle jednog te istog imena brenda).

Proizvođačevi ili nacionalni brendovi su, - i pored toga što su sve više izloženi oštroj konkurenciji privatnih robnih marki - dominantna vrsta brenda, sa učešćem preko 80% u ukupnoj ("dolarskoj") prodajnoj vrednosti trgovine na malo u svetu (Berman, 2010).

*Privatna robna marka ili brend prodavnice* se razlikuje od proizvođačevog brenda po tome što nosi ime veleprodavca ili maloprodavca, više je profitabilna za maloprodavca, bolje je kontrolisana od strane maloprodavca, ne prodaje se od strane drugih konkurentskih maloprodavaca, jeftinija je za kupce, i povećava kupčevu lojalnost prema maloprodavcu (Berman, 2010). Poslovanjem sa pretežno privatnim brendovima, maloprodavac može diktirati uslove dobavljačima, organizovati distribuciju i skladištenje, po potrebi novčano sponzorirati kupce i druge, kreirati izlaganje, i nadoknaditi gubitak od neprodanih artikala. Sve to utiče na povećanje interesovanja maloprodavaca za ubrzani razvoj privatne robne marke. Bitne globalne karakteristike dosadašnjeg razvoja privatne robne marke u svetu su sledeće (Berman, 2010):

1. Privatna robna marka učestvuje u ("dolarskoj") vrednosti prodaje sa oko 17% i u jedinicama prodaje sa 22% kod U.S maloprodavaca. Ona reprezentuje dolarske vrednosti prodaje kod: prodavnica hrane 19%, apoteka 15%, i masovnih merčandajzera (maloprodavaca generalne robe, robe široke potrošnje) 12% u Ujedinjenim Državama. U Severnoj Evropi, učešće privatne robne marke u ukupnoj dolarskoj vrednosti prodaje kreće se od 13 (Italija) do 32% (Španija).
2. Cene privatnih robnih marki su obično niže za 20 do 30% u odnosu na proizvođačeve brendove, što koristi kupcima i maloprodavcima (troškovi su niži i prihodi se raspodeljuju na manji broj učesnika, tj. ostaju gotovo u celini njima). Maloprodavčevi profiti su veći od privatnih brendova, uprkos nižim cenama.
3. Većina U.S. kupaca preferira privatne robne brendove - 80% kupuje ih regularno.
4. Kod mnogih kompanija, kao što su *The gap*, *Old Navy*, *The Limited*, *McDonald's* i drugih, privatne robne marke reprezentuje u većem iznosu ili u celini njihove ostvarene prihode.
5. Veliki virtualni maloprodavci (na primer, *Amazon.com*) prodaju jake kako privatne tako i nacionalne brendove.

U prošlosti privatne robne marke su se tretirale kao posebna diskontna verzija proizvoda srednjeg ranga. Sadašnja pozicija privatne robne marke se u potpunosti promenila na bolje. Maloprodavci ubrzano razvijaju privatne robne marke sa: više distanciranjem marke, inovacijom pakovanja, kreiranjem odgovarajućeg asortimana u prodavnici, i podrškom. Na taj način oni utiču na povećanje percepcije kupaca prema privatnoj robnoj marki. To se pozitivno odražava na performanse privatne robne marke.

Dugoročno posmatrano, privatna robna marka je niža troškovna alternativa za kupce u odnosu na nacionalne brendove. Kupci sve više veruju da su privatne robne marke dobra roba, i ponekad boljeg kvaliteta od nacionalnih brendova (Berman, 2010). Nova forma privatne robne marke je *premija privatnog brenda*. Ona je u pogledu cene, troškova i kvaliteta sve više prihvatljiva za kupce.

Poznati maloprodavac *Wal-Mart* primenjuje novi pristup razvoju privatnih brendova. On je dobro poznat, u tom pogledu, po diskontnim cenama i vrednosno-orijentisanim privatnim brendovima.

*Generički brendovi* sadrže genričko ime proizvoda kao brenda, kao što je konzervirani grašak, bez suvišnih detalja skladištene robe kod nekih maloprodavaca. Oni se tretiraju kao posebna forma privatnih brendova. Artikli ove vrste smešteni su na sekundarnim mestima na policama, imaju malo ili uopšte ne promocione podrške, mogu biti nižeg kvaliteta, skladišteni su u ograničenim asortimanima, i imaju obično pakovanje. Maloprodavci kontrolišu generičke brendove i njihove cene su niže od nacionalnih brendova.

U supermarketama generički brendovi učestvuju u prodaji sa manje od 1 procenta. U farmaceutskoj industriji, u slučaju gde se lekovi izdaju na recept, sličan je kvalitet proizvođačevog i generičkog brenda, i generički proizvodi učestvuju u prodaji sa 60% (Berman, 2010).

Visoka konkurencija između proizvođača i maloprodavca za mesto na polici i profit vodi ka jakoj borbi između pojedinih vrsta brendova. Proizvođačev, privatni i generički brendovi se

međusobno bore za mesto na polici i kontrolu prodaje i profita. To se na odgovarajući način odražava na ukupne poslovne performanse savremenih maloprodavaca.

### 3. GLOBALNI RAZVOJ PRIVATNE ROBNE MARKE

U ovom radu globalni razvoj privatne robne marke posmatraćemo po pojedinim zemljama i regionima, maloprodajnim kompanijama i formatima, i kategorijama proizvoda. U Tabeli 1. je prikazano tržišno učešće privatne robne marke u vrednosti prodaje po pojedinim zemljama za period 2010-2015.

*Tabela 1. Privatna robna marka: Tržišno učešće u vrednosti, 2010-2015*

Zemlja	2010 (predviđanje) (%)	2015 (predviđanje) (%)
Švajcarska	46	47
UK	41	43
Nemačka	33	35
Španija	32	35
Holandija	32	34
Francuska	30	32
Belgija	29	31
Danska	24	25
Australija	24	27
Kanada	22	24
Svet	22	24
USA	21	23
Švedska	18	19
Čehoslovačka Republika	15	18
Italija	13	14
Poljska	13	16
Indija	11	14
Turska	9	12
Japan	9	11
Brazil	7	9

Napomena: Bazirano je na selektivnim zrelim i nastajućim tržištima i analizama *The Nielsen Company*.

Izvor: PlanetRetail - *Grocery Retailing in the UK: Power shifting to retailers*, Planet Retail Ltd, April 2010. ([www.planetretail.net](http://www.planetretail.net)-Planet Retail 2010)

Iz prikazanih podataka u datoj tabeli se jasno vidi da je visoko tržišno učešće privatne robne marke u vrednosti prodaje u Evropi. Ono je, generalno rečeno, znatno niže u tzv. "nastajućim tržištima", ali sa tendencijom izvesnog rasta. Slična tome je situacija u tom pogledu i u zemljama u tranziciji.

Tržišno učešće privatne robne marke u prodajnoj vrednosti je različito po pojedinim maloprodajnim kompanijama. U Tabeli 2. su prikazani selektivni vodeći maloprodavci u pogledu tržišnog učešće privatne robne marke u njihovoj prodajnoj vrednosti.

Tabela 2. Tržišno učešće privatne robne marke u prodajnoj vrednosti selektivnih globalnih maloprodavaca

Maloprodavac	2007 (procena) (%)	2008 (predviđanje) (%)
Wal-Mart	38	39
Carrefour	35	36
Metro Group	17	18
Tesco	48	50
Schw arz Group	61	60
Seven & I	28	30
Target	15	16
Costco	16	18
Auchan	25	25
Kroger	25	26
<b>Aldi</b>	94	94
AEON	21	23
Rewe Group	27	29
Walgreens*	17	17
Edeka	16	17
Ahold	24	26
Casino	33	35
Sears	42	42
Best Buy	8	10
CVS*	14	15

Napomena: \* isključena farmacija.

Izvor: Planet Retail Ltd - www.planetretail.net. Prema: *Overview of private label in Europe & Update on PLMA 2009*, Declan Fennell, Bord Bia Amsterdam, 22 April 2009.

Vodeći globalni maloprodavci u najvećoj meri kontrolišu tržišno učešće privatne robne marke u ukupnoj prodajnoj vrednosti. U Tabeli 3. je prikazana maloprodajna koncentracija na razvijenim tržištima privatne robne marke.

Tabela 3. Maloprodajna koncentracija na razvijenim tržištima privatne robne marke

	Zemlja	Region	Tržišno učešće privatne robne marke	Maloprodajna koncentracija
1	Švajcarska	Evropa	45%	86%
2	Nemačka	Evropa	30%	65%
3	Velika Britanija	Evropa	28%	65%
4	Španija	Evropa	26%	60%
5	Belgija	Evropa	25%	80%
6	Francuska	Evropa	24%	81%
7	Holandija	Evropa	22%	64%
8	Kanada	Severna Amerika	19%	62%
9	Danska	Evropa	17%	89%
10	Ujedinjene Države	Severna Amerika	16%	36%
11	Srbija (2009)*:	Evropa	2.3%	44.96%
	Delta Maxi		12%	27.73%
	Mercator-S		8%	17.23%

\* Autorovo kalkulisanje na bazi analize internih izveštaja posmatranih maloprodajnih kompanija, kao i podataka: Šmit, M. F. (Januar 2011), "Umereni optimizam", *Progressive magazin*, Broj 80, str.35.

Izvor: AC Nielsen: *The Power of Private Label 2005*.

Iz prikazanih podataka u datoj tabeli se jasno vidi da glavni maloprodavci u Evropi kontrolišu preko 80% tržišta privatnih robnih marki. To je gotovo slučaj na svim tržištima privatnih robnih marki, kako na razvijenim tako i u "nastajanju". Tako, na primer, u Srbiji sa odlikama "nastajućeg tržišta" glavni maloprodavci (Delta Maxi i Mercator-S) kontrolišu preko 40% tržišta privatnih robnih marki.

U cilju poboljšanja ukupnih tržišnih i poslovnih performansi globalni maloprodavci koriste različite strategije kreiranja privatnih robnih marki. Pa je tako, novi pristup globalnog maloprodavca *Wal-Mart* niža cena i vrednosna orijentacija privatne robne marke.

Tržišno učešće privatne robne marke u prodajnoj vrednosti je različito po pojedinim maloprodajnim formatima - tipovima prodavnica (Tabela 4). Ono je najveće kod supermarketa. Stopa rasta "dolarske" prodaje privatne robne marke je, međutim, znatno veća kod konvencionalnih prodavnica (18.3%) nego kod supermarketa (9.8%). U budućnosti može se na osnovu ovoga zaključiti: da će se u velikoj meri privatna robna marka, zbog ekonomskog značaja, prodavati u svim tipovima prodavnica.

Tabela 4. Tržišno učešće i rast privatne robne marke po maloprodajnim formatima, US, 2008

	Rast dolarske prodaje (procenat)	Tržišno učešće u dolarskoj prodaji (procenat)
Supermarketi	9.8	17.9
Apoteke	15	13
Konvencionalne prodavnice	18.3	1.5

Izvor: *The Nielsen Company*, YTD Dollar Sales Ending 06/09/08 vs Year ago, Total US. Prema: Agriculture and Agri-Food Canada, *Global Private Label Trends*, International Markets Bureau, Market Analysis Report, April 2010, p.5.

Po pojedinim kategorijama različiti je stepen razvijenosti privatne robne marke. U Tabeli 5. je prikazan razvoj privatne robne marke po kategorijama proizvoda za selektivne zemlje.

Tabela 5. Privatna robna marka po kategorijama proizvoda

Nielsen Količinski udeo privatnih marki u 2009. po kategorijama	Velika Britanija	Francuska	Nemačka	Belgija	Holandija	Španija	Portugalija	Italija	Austrija	Švajcarska
Mlečni proizvodi	58.7		54.7	52.7	29.9	41.7	32.7		47.7	69.1
Zamrznuta hrana	49.5	57.2	53.5	65.2	23.2	74.2	41.7	28.1	51	72.9
Delikatesi	75.3	52.7			44.8	37.1		25.2		
Suva hrana	41	44.2	53.1	46.1	25.6	51.8	36.1	17.5	44.8	56.3
Slatkiši	22.3	19.7	35.2	28.8	16.3	23.6			28.6	51.3
Topli napici			37.4	48.2	29.2	42.6			32.5	54.2
Bezalkoholna pića	43.2	20	55.8	37.4	18.2	27	20.7	13.5	36.3	48.8
Alkoholna pića	28.1	23	28.6	23.8	13.9	26.9		5.2	16.4	
Sredstva za čišćenje domaćinstva	37.8	34.2	46.2	38.7	22.6	48.8	39.4	22.5	42.4	52.8
Papirna galanterija		56.3	72.2	64	34.9	69.7	45.6		42.4	52.8
Sredstva za ličnu higijenu	16.8	8.1	12.6	10.1	6.4	17.1	7.9	8.7	16.1	20.7
Proizvodi za negu i ishranu kućnih ljubimaca		26.5	53.7	38.9	23.3	41.1	42.3	21.9	45.2	40.8

Izvor: *Progressive magazin*, broj 79, decembar 2010, str. 20.

Iz prikazanih podataka u tabeli može se zaključiti da je značajno učešće privatne robne marke u maloprodaji hrane i pića. U 2008. procenjeno je visoko učešće privatne robne marke u sektoru hrane i pića u zemljama zapadne Evrope, kao što su Velika Britanija (43%), Nemačka (34%) i Francuska (30%), dok je ono znatno niže u Ujedinjenim Državama (17%) i Kanadi (18%). (AC Nielsen. Citirano prema: Deloitte - *Designing a strategy for success in food and beverage*, Branded vs. premium private label, p. 4.)

U budućnosti biće svakako sve veći, zbog ekonomskog značaja, razvoj privatne robne marke i kod drugih kategorija - neprehrambenih proizvoda.

#### 4. RAZVOJ PRIVATNE ROBNE MARKE U SRBIJI

U Srbiji je nerazvijeno tržište privatnih robnih marki, kao što se vidi iz prikazanih podataka u Tabeli 6. Ono je u "nastajanju".

Tabela 6. Tržišno učešće privatne robne marke u prodajnoj vrednosti u Srbiji

Zemlja	Tržišno učešće, (%)
Rusija, 2008; 2013 (predviđanje)	3; 4
Slovenija, 2009	11
Hrvatska, 2009	7
<b>Srbija, 2009</b>	<b>&gt; 3</b>

Izvor: PlanetRetail, *Private Label Trends Update 2009* (prema: *Global trends and private labels potential expansion into the Russian market*, PricewaterhouseCoopers, November 2009, Slide 3); i *Progressive magazin*, broj 79, decembar 2010, str. 17.

U Srbiji je najmanje tržišno učešće privatne robne marke u prodajnoj vrednosti u okruženju. Istraživanjem je utvrđeno da u Srbiji oko 19% potrošača (starijih od 15 godina) kupuju privatne robne marke. Taj procenat je, međutim, u regionu znatno veći: Hrvatska 39%; Slovenija 30%; Češka, Mađarska, Poljska i Rusija 28%; i Zapadna Evropa 45%. U Srbiji 49% potrošača smatra da su privatne robne marke jednako kvalitetne kao i nacionalni brendovi, odnosno 46% potrošača veruje da su proizvodi koji se prodaju kao privatne robne marke lošiji (Prema: *Progressive magazin*, broj 79, decembar 2010, str. 18). Najpopularnije privatne robne marke koje se mogu naći u trgovinskim lancima u Srbiji su „fedela“, „k+“, „favola“, „adut“ i „rial“.

Tržišno učešće privatne robne marke u ukupnoj prodaji u Srbiji je još uvek, i pored toga što pokazuje izvesnu tendenciju rasta, malo, i različito je kod pojedinih maloprodajnih lanaca. Tako, na primer, kod vodećih maloprodajnih lanaca ono je u 2009. iznosilo kod Delta Maxi 11.25%, sa težnjom da se za pet godina poveća na 25%; i kod Univerexport 6%, sa nastajanjem da se poveća do kraja 2010. na 10% (Prema: *Private Labels, Market*, Sep/okt 2009). To je dakle znatno niže u odnosu na vodeće globalne maloprodavce. Tržište privatnih robnih marki u Srbiji je takođe, kao i u drugim zemljama, pod kontrolom (preko 40%) vodećih maloprodajnih kompanija (Delta Maxi i Mercator-S).

U Srbiji se pretežno u supermarketima kupuje brendirana hrana i piće. Povećano je tržišno učešće privatnih robnih marki u osnovnim namirnicama, zamrznutoj hrani, mesnim prerađevinama, i proizvodima lične higijene (Končar, 2010).

Cene privatnih robnih marki su znatno niže, zbog nižih troškova marketinga, u odnosu na brendirane proizvode. U Tabeli 7. su, ilustracije radi, prikazane uporedne cene privatnih robnih marki i brendiranih proizvoda kompanije Merkator S koja posluje u Srbiji.

Tabela 7. Upporedne cene privatne robne marke i brendiranih proizvoda kompanije Merkator S

Privatna marka proizvoda	Cena	Brendirani proizvodi	Cena
Začinska paprika 100g slatka "fedela"	64.00	Slatka paprika 100g	99.50
Grašak smrznuti 450g "favola"	64.00	Grašak smrznuti 450g	82.50
Negazirana voda 1.5L "premija"	24.90	Negazirana voda 1.5L	36.50
Čajna kobasica 1kg "adut"	730.00	Čajna kobasica 1kg	798.50
Šećer kristal "fedela" 1kg	57.50	Šećer kristal 1kg	59.40
Čokolada za kuvanje "fedela" 200g	86.90	Čokolada za kuvanje 200g	127.70
Sir trapist "premija" 45%, 1kg	519.80	Sir trapist 45%, 1kg	699.90
Toalet papir "alba" dvoslojni 4/1	45.50	Toalet papir dvoslojni 4/1	54.00
Tečnost za sudove "alba" jabuka 1L	50.50	Deterdžent za sude jabuka 1L	63.00
<b>Račun</b>	<b>1.643,1</b>	<b>Račun</b>	<b>2.021,1</b>

Izvor: Na trgovačkim robnim markama ušteda i do 40%, Press, Beograd, 05.02. 2010.

Iz priloženog, može se zaključiti da postoji veliki potencijal za razvoj privatne robne marke u Srbiji, kao veoma značajnog instrumenta tržišnog pozicioniranja i unapređenja ukupnih poslovnih performansi maloprodavaca. U cilju ubrzanja rasta privatne robne marke na tzv. "nastajućim tržištima", što znači i u Srbiji, potrebno je o svemu dobro informisati, obazovati i izgraditi poverenje kupaca. Efekati toga su - povećanje percepcije kupaca prema privatnoj robnoj marki. Pri tom se u velikoj meri mogu koristiti bogata iskustva razvijenih tržišta privatnih robnih marki.

## 5. ZAKLJUČAK

U svim zemljama sveta sve je veći ekonomski značaj privatne robne marke. Ona utiče na ključne faktore ukupnih performansi u maloprodaji. To su lojalnost kupaca prodavnici, imidž prodavnice, cene, marža, troškovi marketinga, profit, vrednost brenda i tržišna vrednost maloprodajne kompanije. Efikasnijim upravljanjem privatnom robnom markom može se uspešno kontrolisati intenzitet uticaja ovih faktora i time poboljšati ukupne poslovne performanse u savremenoj maloprodaji.

Istraživanjem u praksi je utvrđeno da se - sa povećavanjem tržišnog učešća privatne robne marke u ukupnoj vrednosti prodaje samo do određene, optimalne granice - povećavaju vrednosti ključnih indikatora poslovnih performansi u maloprodaji (prodaja, marža, profit). Preko te granice oni pokazuju negativne vrednosti.

Takođe, u uslovima razvoja privatne robne marke smanjuje se varijeta proizvoda, a tokom vremena povećavaju se cene, dok se obrt smanjuje u supermarketama, posebno u hipermarketama, sa tendencijom povećanja u diskontnim prodavnicama. To znači da je neophodno u svakoj maloprodajnoj kompaniji i prodavnici utvrditi - prema datim okolnostima - optimalnu kombinaciju učešća privatne robne marke i nacionalnog brenda u ukupnom asortimanu, odnosno vrednosti prodaje. Tako se postiže znatno veći ekonomski efekat sa primenom "mešane strategije" brendova u maloprodaji.

Razvoj privatne robne marke ima veliki značaj za tzv. "nastajuća tržišta", kakav je slučaj sa Srbijom. Privatna robna marka spada u veoma značajne instrumente tržišnog pozicioniranja maloprodajnih kompanija, posebno na ovim tržištima. Drugim rečima, efikasna kontrola tržišnog pozicioniranja - razvojem privatne robne marke - spada u kritične faktore uspeha maloprodajnih kompanija koje posluju na nastajućim tržištima. To je sasvim i razumljivo kada se ima u vidu

činjenica da su kod privatne robne marke po pravilu u startu cene niže, marže veće, i troškovi marketinga manji u odnosu na nacionalne brendove. To posebno utiče u početku razvoja, na ostvarenje većeg profita od privatne robne marke u odnosu na nacionalne brendove. Tokom vremenena potrebno je za svaku maloprodajnu kompaniju utvrditi prema datima okolnostima "optimalnu strategiju" brendova ( i maloprodajnih formata) u funkciji unapređenja njenih ukupnih poslovnih performansi.

## LITERATURA

1. AC Nielsen, *The Power of Private Label* 2005.
2. Ailawadi, K. L. and Harlam, B (January, 2004), "An Empirical Analysis of the Determinants of Retail Margins: The Role of Store-Brand Share", *Journal of Marketing*, Vol. 68, pp.147-165.
3. Beneke, J. (February,2010), "Consumer perceptions of private label brands within the retail grocery sector of South Africa", *African Journal of Business Management*, Vol. 4 (2), pp.203-220.
4. Berman, B. and Evans, J. R. (2010), *Retail Management*, Prentice Hall, Boston.
5. Hyman, M. R. et al.(2010), "Review of literature - Future research suggestions: Private label brands: Benefits, success factors and future research", *Brand Management*, Vol. 17, 5, pp. 368-389.
6. Keller, K. L. (2003), *Strategic Brand Management*, Prentice Hall, New Jersey.
7. Končar, J. et al. (October, 2010), Private label development in the Republic of Serbia", *Business and Economic Horizons*, Volumen 3, Issue 3, pp. 105-110.
8. Krafft, M. and Mantral, M. K. editors (2006), *Retailing in the 21st Century*, Springer, Berlin-Heidelberg.
9. Kumar, N. and Steenkamp, J.B.E.M. (2007), *Private Label Strategy: How to Meet the Store Brand Challenge*, Harvard Business School.
10. Lamey, L. et al. (January 2007), " How Business Cycles Contribute to Private-Label Success: Evidence from the United States and Europe", *Journal of Marketing*, Vol. 71, pp. 1-15.
11. Levy, M. and Weitz, B. A. (2007), *Retailing Management*, McGraw-Hill, Irwin, Boston.
12. Meza, S. and Sudhir, K. (2009), *Do Private Labels Increase Retailer Bargaining Power?* University of Toronto.
13. Olbrich, R. and Grewe, G. (2009), " Consequences of competition between national brands and private labels - Empirical results from different German outlet formats", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 37, No. 11, pp. 939-951.
14. U.S. & Europe Private Label 2009, Times & Trends.



## STRATEGIJA OBUKE KADROVA KAO PODRŠKE RAZVOJU AMBIDEKSTERNE ORGANIZACIJE

*Radovan Vladislavljević, Dragoslav Nikolić*  
*Fakultet za menadžment Novi Sad*

### Izvod

Cilj rada je predstavljanje strategije koja može pomoći organizacijama da razviju sposobnost upravljanja postojećim biznisom i razvojem novih proizvoda. U poslednjih dvadeset godina tržište zahteva stvaranje novih proizvoda koji su novi i radikalno drugačiji. Međutim ovo zahteva posebne veštine upravljanja sa ciljem harmonizacije između razvoja i operacionalizacije postojećih poslovnih ciljeva.

**Ključne reči:** *ambideksterne organizacije, razvoj novog proizvoda, upravljanje i rukovođenje, upravljanje ljudskim resursima*

## EDUCATIONAL STRATEGY OF STAFF AS SUPPORT OF DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY

### Abstract

Scope of this paper is introduction of educational strategy which could help organizations to develop competence of simultaneous managing business and new product development. In the last two decades market is in demand of radically new products. However this creates need for special managerial skills for achieving harmony between operational management and new product development.

**Keywords:** *organizational ambidexterity, new product development, management, human resource management*

### 1. UVOD

U poslednjih nekoliko decenija savremenici smo velikih promena, veći deo ovih promena izazvani su procesima globalizacije. Devedesete godine dvadesetog veka su godine relativne stabilnosti na polju razvoja novih proizvoda, kompanije su mogle ponuditi blaže modifikacije svojih proizvoda. Međutim već krajem devedesetih pojavljuje se potreba za ponudom radikalno novih proizvoda.

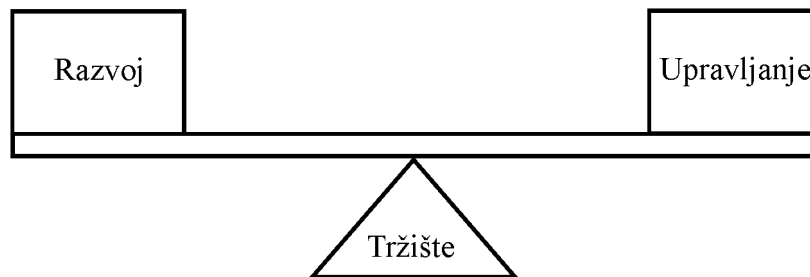
Potreba za stvaranjem novih proizvoda postaje trend u skoro svim granama industrije. Nekada je ovaj trend bio isključivo vezivan za firme iz sfere visoke tehnologije, ali ovo više nije slučaj. Međutim postavlja se pitanje koliko kompanije mogu izaći u susret ovim promenama.

Problem nastaje sa činjenicom da sve kompanije moraju obezbediti opstanak koji se može opisati kao stabilno poslovanje. Ovo se postiže eksploatacijom tehnologije i funkcionalne – hijerarhijske organizacije. Ova činjenica međutim stvara poteškoće kod razvoja novog proizvoda.

## 2. UPRAVLJANJE RAZVOJEM VS. UPRAVLJANJE ORGANIZACIJOM

Usled velikih tržišnih promena organizacije su morale da se nauče brzom odgovoru na promenu ukusa potrošača. Veliki izbor roba i usluga na tržištu čini da organizacije sve teže izlaze na kraj sa stalnim promenama. Odgovor na ovo je konstantan razvoj novih proizvoda, mnoge kompanije idu ka stvaranju stalno novih proizvoda.

Međutim i ovo ima svoja ograničenja, prvo ograničenja je vezano za preveliki izbor novih proizvoda, a drugo ograničenje je vezano za neoptimizovan proizvodni proces. Nedovoljna optimizacije proizvodnog procesa se može posmatrati kao neefikasno upravljanje organizacijom. U takvim slučajevim proizvodi mogu biti nižeg kvaliteta, više cene i sl. ovo su osobine koje svaka organizacije teži da izbegne. Nažalost postoji dijametralna suprotnost između nove tehnologije (i samim tim novih proizvoda) i starom dokazanom tehnologijom ili bolje rečeno starim proizvodima.



Slika 1. Usklađivanje razvoja i upravljanja

Skoro svako preduzeće teži da stvori balans između inovativnosti i operacionalizacije zacrtanih strateških ciljeva. Ovo je jako delikatan proces koji može pomoći kompaniji da stekne lidersku poziciju. Novi proizvodi stvaraju mogućnosti za postizanje profita ali nažalost u budućnosti, zato je potrebno imati nekoliko dobro pozicioniranih proizvoda.

Takođe treba naglasiti da novi proizvodi nose sa sobom određene rizike poput mogućeg neuspaha na tržištu ili niza tehničkih problema koji se mogu otkriti tek kada je proizvod lansiran na tržište. Ne moraju svi problemi da budu vidljivi potrošaču kao na primer problemi sa terminiranjem proizvodnje, neefikasnosti u lancu snabdevanja i sl. Svaki od ovih problema su u domenu operacionalizacije novog proizvoda.

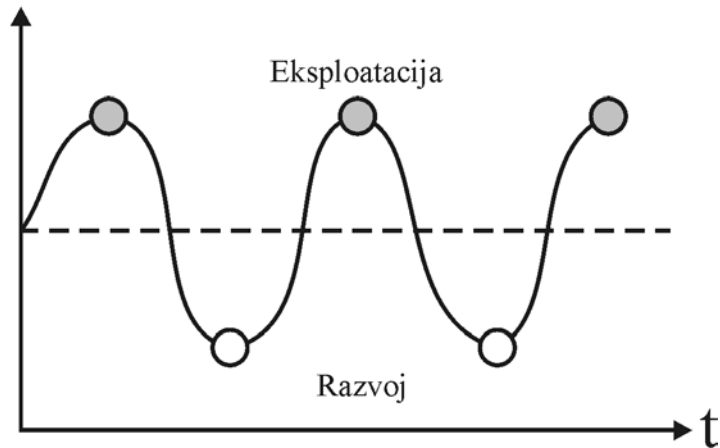
## 3. MODELI AMBIDEKSTERNE ORGANIZACIJE

Postoji više modela kojim organizacije žele da se izbore sa problemom neusklađenosti svakodnevnog poslovanja i razvojnih napora. Međutim svaki od ovih modela ima neke svoje prednosti ali i mane. Ponekad mane koje prate pojedine modele mogu anulirati pozitivne efekte i stvoriti neefikasnu organizaciju. U literaturi najčešće se spominju tri osnovna modela ambideksterne organizacije<sup>1</sup> i to:

- Privremena separacija,
- Strukturna separacija,
- Paralelne strukture.

<sup>1</sup> Devins, G., Kähr, N., C. (2010). Structuring Ambidextrous Organization: Exploitation and Exploration as Key for Long-Term Success. U L., Stadler, A., Schmitt, P., Klarner, T., Straub (Ed.). „More than Brick in the Wall: Organizational Perspectives for Sustainable Success“, Germany: Gambler

**Privremena separacija** je vremenski uslovljen model po kojem se smenjuju ciklusi eksploatacije i razvoja. Kod eksploatacije postoji jaka tendencija ka centralizaciji upravljačkih funkcija i stvaranju jake kontrole nad resursima kompanije. Dok se kod faza razvoj ide ka decentralizaciji upravljačkih funkcija i negovanju inovativnog duha organizacije.

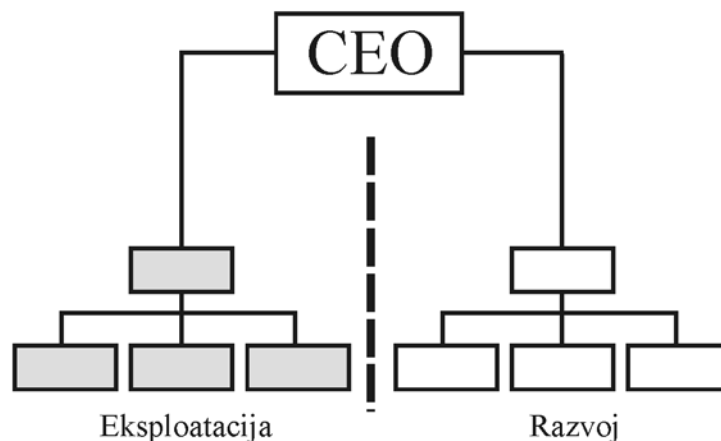


Slika 2. Privremena separacija

Kao što se vidi na slici 2. postoji oscilacija između ove dve krajnosti. Prvo imamo duže periode stabilnog poslovanja, „sporih“ promena i sl. Zatim dolazi do pojave „brzih“ promena gde se uvode nove tehnologije i menjaju se postojeći obrasci poslovanja. Prednost ovakvog modela ogleda se u relativno visokoj fleksibilnosti i lakšom kontrolom resursa kompanije. U ovom modelu nema podvojenosti razvojnih funkcija od ostalih poslovnih funkcija.

Međutim ovaj model ima veliku manu, a to je gubljenje strateške perspektive organizacije. Ovaj model može dovesti do kontra efekta i umesto da se stvori organizacija koja ima mogućnost da izađe u susret promenama stvara se nestabilna organizacija. Ovaj model se preporučuje u uslovima kad je potrebno napraviti velike strukturne promene u načinu poslovanja organizacije.

**Strukturalna separacija** je sledeći model ambideksterne organizacije, kao što se na slici 3. vidi postoji jasna podela organizacije između dela koji se bavi svakodnevnim aktivnostima i dela organizacije koji se bavi razvojnim aktivnostima. Ovakva podela je relativno česta u praksi i mnoge korporacije koriste ovaj model.

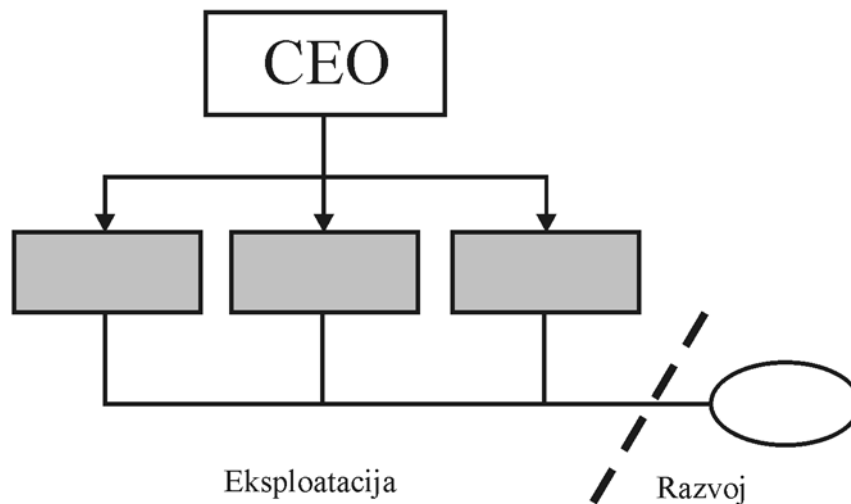


Slika 3. Strukturalna separacija

Uz jasne podele funkcija i resursa moguće je stvoriti balans koji može pomoći organizacijama da prevaziđu tržišne promene. Međutim najteže je stvoriti ispravan balans između svakodnevnih operacija i razvojnih ciljeva, to je u neku ruku sukob sadašnjosti i budućnosti. Treba naglasiti da za ovaj model postoji iscrpna akademska literatura, ali i pored toga ne postoji jasan recept po kojem bi se reklo da je ovo model koji najviše pruža organizacijama koje teže da postignu ambideskternost. Najveći problem jeste stvoriti integraciju upravljačkih i razvojnih funkcija što je samo po sebi izazovan zadatak. Opet treba naglasiti da bez integracije nema balansa između svakodnevnog poslovanja i razvoja.

Sa druge strane za ovakav model potrebno je imati dva različita seta strategijskih ciljeva, kompetencija, organizacione kulture, liderskih osobina i sl. Na primer kod kulture organizacije možemo jasno podeliti rigidnu kulturu eksploatacije i demokratsku kulturu razvojnog dela. Ovo može dovesti do ozbiljnih razmirica između zaposlenih, menadžmenta i stejkholdera.

**Paralelne strukture** su sledeći model ambideksterne organizacije koji ima cilj da prevaziđe strukturalnu podeljenost kao i u prethodnim slučajevima. Po ovom modelu moguće je da koegzistiraju razvojne i eksploatacione strukture bez stvaranja novog entiteta.



Slika 4. Paralelne strukture

Ovaj model može da stvori tim ljudi koji se bave razvojnim poslovima, ovaj tim je organski i efikasniji dok se u isto vreme u organizacijama postoje odeljenja koja se bave svakodnevnim poslovima. U literaturi postoje brojni nazivi koji opisuju ovaj model, neki od naziva su: kolateralne organizacije, dualne strukture, strukture u senci i sl. Ovaj model ima veliku prednost jer objedinjava dva ekstrema.

#### 4. ULOGA LJUDSKIH RESURSA NA RAZVOJ KADROVA

Sve više se u nauci o menadžmentu čovek posmatra kao najvažniji resurs, pre samo nekoliko decenija čovek je bio nastavak mašine danas čovek ima centralnu ulogu u organizaciji. Menadžeri ljudskih resursa su slični menadžerima u ostalim delovima organizacije. Oni moraju uticati na to da se stvari dešavaju, a ne smeju dozvoliti da se one naprosto dese, ...<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004) „Menadžment Ljudskih resursa“, Data Status, Beograd (str. 14)

Kako organizacija raste tako rastu izazovi koji se stavljaju pred ljudske resurse, ovo je naročito vidljivo u organizacijama koje imaju jake interne razvojne resurse. U takvim organizacijama moraju postojati eksperti iz različitih oblasti. Iz ovog možemo videti da je upravljanje ljudskim resursima mnogo više o kadrovskim pitanja. Kadrovska pitanja se mogu okarakterisati kao aktivnosti zapošljavanja i praćenja radnog staža, ova aktivnost je „površna“ i ne pruža dovoljno kontrole nad razvojem kadrova.

Za neke kompleksnije aktivnosti, poput razvoja novog proizvoda, mora postojati jasno definisani ciljevi i definisane kadrovske potrebe. Upravljanje ljudskim resursima je disciplina koja između ostalog obuhvata razvoj kadrova. Ova činjenica daje određenu težinu disciplini ljudskim resursima.

## **5. OBUKA KADROVA**

Sama obuka kadrova je relativno složena aktivnost koja je najčešće u domenu sektora ljudskih resursa. Ova tema ima dva dijametralno suprotna gledišta: prvo je da su kompanije dužne da se bave obukom svojih kadrova, a drugo je da su sami zaposleni dužni da vode računa o svojoj karijeri. Za potrebe ovog rada možemo reći da su oba gledišta do neke mere ispravna.

Nivo i vrsta obuke koju zaposleni dobijaju zavisi od performansi zaposlenih. Postoji dosta vrsta obuka koje kompanije mogu pokrenuti i kreću se od klasičnih ekskedra predavanja do obuke u virtualnoj sredini. Međutim u poslednjih nekoliko godina tri tehnike su postale najrasprostranjenije:

- Konsultativni rad,
- Trening zaposlenih i
- Mentorski rad.

Po intenzitetu mentorski rad je najzahtevniji ali ovakva vrsta rada je rezervisana za one zaposlene koji imaju najviše performansi. Prema ovome konsultantski rad je rezervisan za zaposlene sa nižim performansama i ima korektivnu ulogu u smislu usadivanje nekih organizacionih vrednosti. Trening se najčešće koristi za obrazovanje radne snage uz rad, ova vrsta obrazovanja je često u korelaciji sa mentorskim radom.

Odnos mentorskog rada i treninga može se definisati na sledeći način: „Mentorski rad i trening su odnosi bazirani na učenju koji pomažu ljudima da preuzmu kontrolu nad sopstvenim razvojem, da oslobode svoje potencijale i postignu rezultate koje sami cene.“<sup>1</sup> Iz ovog može da se zaključi da su mentorski rad i trening zaposlenih više okrenuti ka učenju, a manje ka sticanju potrebnih veština i navika. Dok se u isto vreme kroz konsultativni rad zaposlenima pomaže da ovladaju potrebnim veštinama za obavljanje pojedinih poslova.

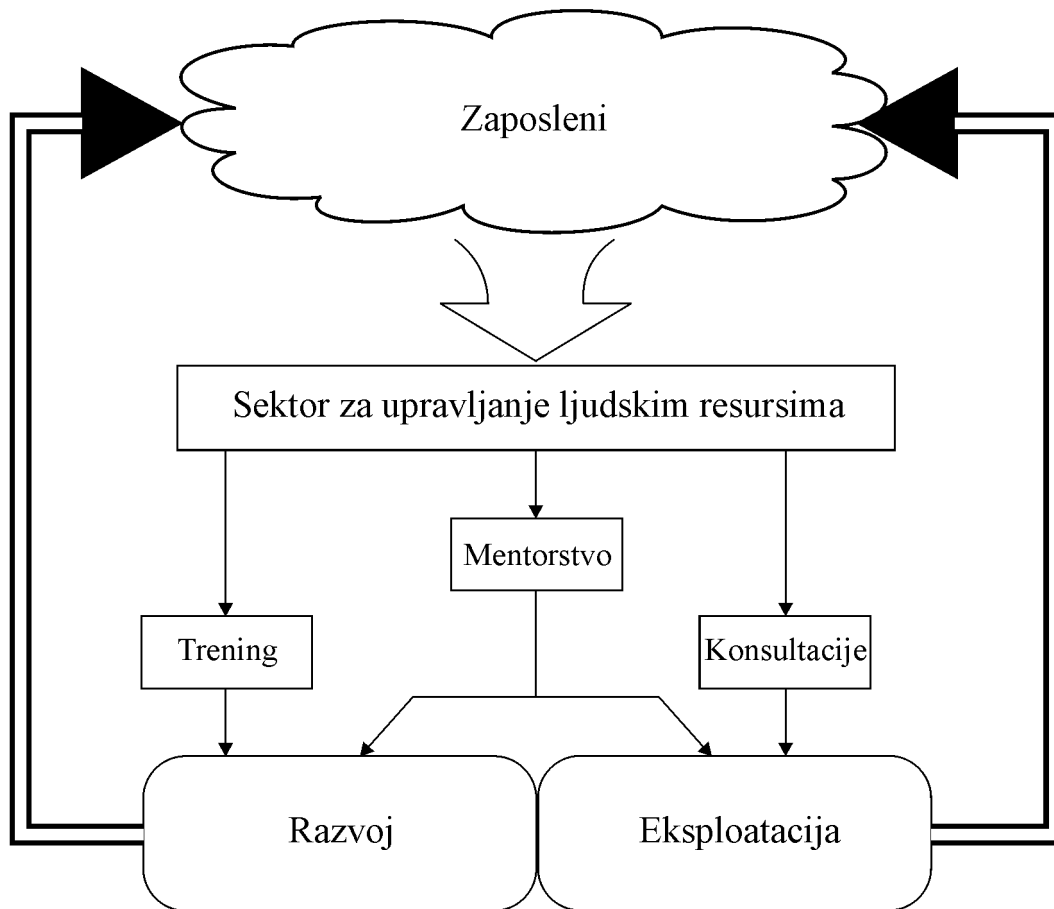
## **6. MODEL OBUKE KADROVA SA CILJEM PODRŠKE RAZVOJU AMBIDEKSTERNE ORGANIZACIJE**

Prikazani model na slici 5. koristi sektor za upravljanje ljudskim resursima kao „filter“ kojim se upućuju zaposleni na određeni trening. Oni zaposleni koji su upućeni ka konsultativnom radu ne moraju biti zaposleni sa niskim performansama već zbog prirode posla nema potrebe ulagati više sredstava u dalje obrazovanje.

---

<sup>1</sup> Connor, M., Pokora, J. (2007) “Coaching and Mentoring at Work”, McGrawHall, UK (str. 6)

Konsultativni rad je jako važan za održavanje stabilnosti tekućeg poslovanja, stalno praćenje tehnoloških promena i samoevaluacija rada su osnovne vrednosti koje se usađuju u zaposlene. Ovaj nivo je važan i za razvoj korporativne kulture iz koje proističe stabilno poslovanje. Obrazovanje je važno za optimalnu eksploataciju sistema.



Slika 5. Model obuke kadrova sa ciljem podrške razvoju ambideksterne organizacije

Sa druge strane mentorski rad i trening su posebne tehnike koje su po prirodi intenzivniji i zahtevniji od konsultativnog rada. Kod mentorstva takođe mora postojati određena „hemija“ u odnosu mentor – štíćenik. Bez ove „hemije“ mentorski rad ne daje prave rezultate, a za kompaniju je važno da se stvore uslovi za mentorisanje. Iz mentorskog rada mogu proisteći lideri koji su potrebni u razvoju i eksploataciji sistema.

Trening sa druge strane priprema ljude za posebnu vrstu rada. Razvoj novog proizvoda, tehnologije, poslovnog sistema i sl. iziskuje posebno obrazovanje koje „otključava“ kreativne sposobnosti zaposlenih.

Sam model je cikličnog karaktera iz razloga što postoji životni ciklus proizvoda i preduzeća. Stalne transformacije poslovne sredine i tehnološke promene stvaraju uslove za iteracije celokupnog procesa.

## 7. ZAKLJUČAK

Ovaj model je prilog rešavanju problematike vezane za ambideksternost organizacije. Kroz jasne poslovne ciljeve može se kreirati strategija razvoja ljudskih resursa, operacionalizacija strategije vrši se kroz sistem „filtera“ i obuka potrebnih za određenu vrstu posla. Ovim modelom moguće je rešiti problem nedostatka kadrova koji su potrebni za stabilno funkcionisanje organizacije uz vođenja računa o potrebama razvoja.

## LITERATURA

1. Connor, M., Pokora, J. (2007) *“Coaching and Mentoring at Work”*, McGrawHall, UK
2. Ensher, A., E., Murphy, E., S. (2005) *„Power Mentoring“*, Jossey-Bass, San Francisco, USA
3. Nikolić, D. (2007) *“Marketing menadžment”*, Cekom books, Novi Sad
4. Ristić, D. (2007) *“Strategijski menadžment”*, Cekom books, Novi Sad
5. Stadler, L., Schmitt, A., Klarner, P., Straub, T. (Ed.). (2010) *„More than Brick in the Wall: Organizational Perspectives for Sustainable Success“*, Gambler, Germany
6. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004) *„Menadžment Ljudskih resursa“*, Data Status, Beograd

## UPRAVLJANJE DISTRIBUCIONIM KANALIMA

*Dragoslav P. Nikolić<sup>1</sup>, Milan M. Janković<sup>2</sup>, Vladan D. Nikolić<sup>3</sup>*

*1-Fakultet za menadžment, Novi Sad, 2-Alfa Banka, Beograd, 3-Chemico Export, Beograd*

### Izvod

U ovom radu je prikazano kako proizvođači mogu da osmisle i ostvare svoje distribucione kanale kako bi dobili podršku distributivnih posrednika. Takođe su opisane greške koje proizvođači prave pri izboru tržišnih kanala i koje su strateške opcije za svaku problematičnu oblast. S obzirom da događaji i tržišna okruženja diktiraju promene distribucionih kanala, prezentirane su varijante pri odabiru strategije prodajnih kanala koje stvaraju konflikte.

## MANAGING DISTRIBUTION CHANNELS

### Abstract

How can manufactures design and operate their distribution channels in order to foster enthusiastic dealer support has been shown in this paper. Although, the author describes the major mistakes manufacturers make and outline strategic options for each problem area. Given that events and market surrounding dictate channel changes, what option in marketing channel strategy selection create the most conflict has been shown herewith.

### 1. OKRUŽENJA KOJA UZROKUJU PROMENE TRŽIŠNIH KANALA

Pri nastajanju promena u prodajnim kanalima, skoro uvek neko izvuče deblji kraj. Za pronalaženje zajedničkog interesa između proizvođača i njihovih distribucionih kanala ponekad je potrebna Solomonova mudrost. Nasuprot poteškoća koje proizvođači imaju pri stvaranju prioriteta i pravila za tržišne kanale, pri tom vodeći računa da ne prave i konflikte, neophodno je, s vremena na vreme, te kanale regulisati. Korisnici, ponekad, zarad novih opcija, prestaju da koriste odabrane kanale proizvođača, poput reklamiranja s neposrednim odgovorom, putem pošte, telefona ili interaktivne televizije. Trgovci na malo su u tolikoj meri izbrisali granice između različitih vrste trgovine da je proizvođaču teško da predvidi koji će kanal prodati najviše proizvoda. Auto delovi su, na primer, dostupni u apotekama, igračke u prodavnicama hrane, a videokasete u dragstorima.

Ponekad, proizvođač je primoran da promeni kanal kada se preprodavci reorganizuju u kupovne grupacije ili franšize. Franšiziranje je dovelo do lančane organizacije u prethodno fragmentovanim mama-i-tata kanalima.

Nevezano za nove vidove kanala koji nastaju i promene vlasničkih struktura, odluke proizvođača o prodajnim tokovima dalje su zakomplikovane konkurencijom i životnim vekom samog proizvoda. Dostupnost ključnih distribucionih kanala je ponekad ključna za šanse globalnog konkurenta da pridobije deo tržišta u zemljama gde konkurenciju čine samo domaći proizvođači. Stoga, veliki broj dobavljača juri za najboljim prodavcima, distributerima, i prodavcima na malo. Doći do velikog lanca preprodavaca ili se naći u pregledu nacionalne grupe potrošača skoro da garantuje deo tržišta globalnog proizvođača.

Skraćivanje životnog ciklusa proizvoda u oblastima poput telekomunikacije, obrade podataka, ili drugih proizvoda visoke tehnologije, iziskuje od proizvođača nagli prodor na tržište. Zastarevanje takvih proizvoda visoke tehnologije se dešava brzo te stoga, neophodno je da se prodajni tokovi brzo upotrebe kako bi proizvođači dopreli do najšire moguće baze potrošača pre nego što njihov dizajn postane prevaziđen.



Ovo je razlog zbog koga dolazi do izrazitih promena u samim reklamnim kanalima na velikom broju tržišta visoke tehnologije.<sup>i</sup> Stoga dobavljači eksperimentišu, pokušavaju da pronađu prave načine za reklamiranje, i to eksperimentisanje vrše pod ogromni vremenskim pritiskom. Koristi se kombinovanje različitih vrsta preprodavaca, kao i paralelna direktna prodaja.

Sve ovo eksperimentisanje može da poremeti uhodane tokove distribucije, a ono što proizvođači žele jeste brz rast tržišta bez luksuza u vidu vremenskog perioda „prilagođavanja“, koji bi pomogao da se odmeri koji su tokovi distribucije najsmisleniji.

## 2. STRATEGIJE KOJE STVARAJU KONFLIKTNE KANALE

S obzirom da događaji i tržišta diktiraju promene kanala, koje varijante pri odabiru strategije prodajnih kanala stvaraju konflikte? Sledećih šest strategija prodajnih kanala skoro uvek dovode do zategnutih odnosa između proizvođača i njegovog odabranog preprodavca.

1. **Zaobilaženje kanala.** Proizvođač zaobilazi postavljenog preprodavca kako bi vršio direktnu prodaju preko prodajnog odeljenja, prodavnice na malo same kompanije, ili prodajnog objekta u okviru fabrike.

2. **Prezasićenost.** Proizvođač postavi previše preprodavaca i prezasići geografsko područje sa tako velikim brojem preprodavaca da ni jedan od njih ne može da ostvari veliki profit na toj marki nabavljača.

3. **Previše karika u lancu.** Proizvođač zahteva od svojih malih dilera da kupuju od drugih većih distributera u distribucionom lancu, dok mali dileri ove „posrednike“ ne smatraju za bolje od sebe, ni pri prodaji i ni pri servisiranju proizvođačevih proizvodnih linija.

4. **Novi kanali.** Proizvođač otvara nove netradicionalne distribucione kanale koje uhodani kanali vide kao sebi inferiorne. Proizvođač međutim, obezbeđuje identičnu podršku ovim „novajlijama“ kanalima kao i onim već uhodanim.

5. **Prodavnice koje prodaju po smanjenim cenama.** Proizvođač dozvoljava preprodavcima, koji su poznati kao „diskontne prodavnice“, da prodaje njegove proizvode, i na taj način kviri sliku svojih produkcionih linija. Proizvođač nudi identitet svog brenda, i time omogućava pozicioniranje za brži rast prodaje. Sveukupni nivo cene proizvoda svih preprodavaca ponekada pada kao rezultat bolje pokrivenosti donjeg dela tržišta.

6. **Nedoslednost.** Proizvođač sa svojim preprodavcima postupa svojeglavo i proizvoljno. Članovi kanala su nesigurni i zbunjeni distribucionom politikom proizvođača, jer njegove akcije nisu dosledne.

## 3. STRATEGIJE KOJE NEUTRALIŠU KONFLIKTNE KANALE

Postoje dokazane strategije koje mogu da ublaže konflikt koji neizostavno nastaje između proizvođača i distributera kada dođe do promene kanala.

1. **Zaobilaženje kanala** zarad direktne prodaje može da proradi ako distribicioni kanali razumeju osnov i obrazloženje takve aktivnosti - i ako prihvate objašnjenje toga.

Proizvođač mora detaljno da objasni sa kojim klijentima će direktno poslovati, i mora napomenuti obim i vrstu poslovanja, specifičnu prirodu potražnje, itd. Ovo se često naziva „pregrađivanje tržišta“. Kada opravdanje za direktnu prodaju kupcu nije prihvatljivo za preprodavca, proizvođač može da ga uključi u određene delove prodaje ili u posle-prodajne usluge. Na primer, proizvođači i prodavci nameštaja se često jednoglasno dogovore o prodaji sistema opreme za kancelarije otvorenog tipa završnim kupcima.<sup>ii</sup>

Druga strategija koju neki proizvođači koriste jeste da proslede tragove od kupaca i prepuste preprodavce da se takmiče za velike klijente direktno sa proizvođačevim zastupnikom za direktnu prodaju. Preprodavci su slobodni da smanje maržu i ponude izvrsnu uslugu završnim potrošačima.

Jedna od takvih usluga je ugovorena podrška sistema u kojima preprodavac brine o celom inventaru krajnjeg korisnika i isporučuje proizvode na principu „tačno na vreme“, kako je i traženo.

Treća strategija koja bi izbegla konflikte „zaobilaznja“ bila bi prodaja samo preko preprodavca, te stoga možemo navesti primer da proizvođači personalnih računara imaju strogo pravilo da prodaju ostvaruju samo preko preprodavaca.

2. **Prezasićenost** ili poplavla velikog broja preprodavaca na tržištu mogu da se reše na jedan od dva načina:

- Proizvođači mogu da razviju smernice za ciljanu prodaju određenog dilera, i potom odrede gornju granicu za broj dilera. Dileri tako imaju mogućnost da napreduju i rastu. Takva smernica može da pomogne pri donošenju odluka o dodavanju novih dilera.
- Proizvođači mogu da pokušaju da usmere određene preprodavce na druga tržišta kako se ovi ne bi, u velikoj meri, sudarili sa drugim preprodavcima. Ova „vertikalna podela tržišta“ može da funkcioniše sve dok distribicioni kanali pristaju da teže ka tržištu vertikalno, odnosno kompanija koja može da doda određene dodatke već postojećem proizvodu i ponovo ga proda kao novi integrisani proizvod, kako bi odabrali specifična vertikalna tržišta. Nadmetanje sa drugim preprodavcima zasniva se na prodajnim uslugama i prilagođenim sistemima, prepoznajući da tržišta poput medicine, bankarstva, i proizvodnje imaju različite potrebe. Može se reći da vertikalna tržišta oslabljuju direktnu konkurenciju između dilera, što dovodi do smanjenja tržišnih cena.
- Ako se preprodavac preseli sa svog ciljanog vertikalnog tržišta krajnjih korisnika i krene da traži neka druga (često zbog recesije ili neuspešnog poslovanju u okviru njegove niše), nastaje sukobi oko broja preprodavca jednog proizvođača u određenom reonu.

3. Pitanje **previše karika u distribucionom lancu** - tražiti od poddileru da kupuju od dilera, trgovaca na veliko i velikih distributera - je uvek bilo sporno. Jedan način da se problem izbegne jeste da se ustanove nivoi marže ne na osnovu pozicije u okviru lanca već na osnovu učinka funkcija kanala.<sup>iii</sup> Na ovaj način, ako distribucija zaliha gotovog proizvoda zahteva veliko skladište i minimalni broj velikih porudžbina, popust koji proizvođač daje za ovu operaciju biće primenjivan sve dokle preprodavac bude mogao da vrši tu funkciju. Za grupaciju koja vrši kupovinu i zahteva direktnu isporuku od proizvođača svojim članovima po najnižim cenama na osnovu količine, a pri tom joj nedostaje skladište, ne može se reći da obezbeđuje skladišnu funkciju. Kao drugi primer, specijalizovani izvođač radova koji je primoran da na vrlo zahtevan način montira proizvode proizvođača, može da dobije veći popust nego izvođač koji ne može da ispuni iste standarde.

4. **Kada snabdevač da pravo novom tržišnom kanalu da koristiti njegove proizvode**, sukob sa starim kanalima često može da se umanjí ako se novom kanalu dodeli vrlo ograničen izbor proizvoda (veličina, boja i opcija) i manje prodajnih pomagala. Snabdevači koji prodaju novom veltrgovinskom preduzeću često takvim prodavcima daju vrlo ograničeni deo od proizvodnih linija koje nude svojim ustaljenim prodavcima, i najčešće im ne obezbeđuju prodajne materijale, kooperativne reklamne planove ili privilegije pri povraćaju robe. Ovde je na snazi logika da novi kanal dobija ponudu koja je svedena na osnovno, sve dok se ne dokaže održivim u pokretanju proizvoda do krajnjih potrošača, poput već ustaljenih kanala.

5. **Dodavanje „smanjivača cena“ kanala**, koji su diskontne prodavnice ili „niža liga“ za ustaljene kanale, može se obaviti kada se različitim kanalima dodele različite varijacije proizvoda.

Strategija kanala „druge marke“ funkcioniše dobro samo onda kada je razlika između proizvodnih linija jasna i prepoznatljiva za tržište. Na primer, kako javnost veruje da je nemarkirani benzin identičan markiranom, prodavci benzina privatnih marki održavaju odličan obim prodaje uprkos činjenici da protiv njih rade velike naftne kompanije.

6. Problem proizvođača koji se **ponašaju proizvoljno i svojeglavo prema svojim preprodavcima** može da se reši samo kada proizvođači ustanove osnovna proceduralna pravila i kada njihovu primenu sprovode sa integritetom.

Ovim se ne želi reći da proizvođač treba da ostane okovan za zastarele kanale. Ali, kada dolazi do promena kanala, one bi trebalo da budu dogovorene i izvršene razumno. Učestala promene politike, kao i govoriti jednu a raditi drugu stvar, ruše kredibilitet snabdevača. Kada se kompanije rukovode ad hoc principom, menjajući način na koji se rešavaju pitanja dilera iz nedelje u nedelju, jaki distributeri, kao i slabi, postanu razočarani.

#### **4. KREATIVNA PODRŠKA PROIZVOĐAČA PREMA PREPRODAVCU**

Izbori prodajnih kanala i velike odluke o smeru vođenja posla jasno određuju količinu konflikta koju je proizvođač spreman da podnese sa preprodavcem. Isto tako važni za odnose sa preprodavcem jesu logistička, trgovinska, komunikaciona, finansijska podrška koje proizvođač nudi preprodavcu, kao i podela informacija. Iako izuzetno taktična i različita od industrije do industrije, i između različitih proizvodnih linija, takva podrška često je ono što preprodavce održava vernim i punim podrške.

Proizvođač može sebe da istakne kao snabdevač svom preprodavcu upravo kroz programe podrške. Ako sluša opšte potrebe svojih prodajnih kanala, on može da pronađe program podrške koji je njima najvažniji.

Na primer, kada proizvođač kozmetike, uspostavi odličan odnos sa svojim prodajnim lancima i kada je prepozna da su preprodavci postali zabrinuti zbog prevelike količine i zastarelosti proizvodne linije, isti proizvođač uvodi nove proizvode i pri tom pazi da ne ugrozi već postojeće brendove. Time učvršćuje svoj odnos sa distributerima i vrši prodaju zajedno sa njima. Tako su ojačali odnose sa svojim distributerima i značajno uvećavaju prodaju sa velikom maržom.<sup>iv</sup>

Ključ svih ovih različitih podrški proizvođača njihovim tržišnim kanalima jeste njihovo „pristajanje“ na potrebe kanala, stepen njihovog razvoja i njihove trenutne interese. Pri tom, svaki od programa pokazuje stepen kreativnosti koga nema u programima koje drugi proizvođači nude preprodavcima.

Dizajn proizvođačevih kanala, politika kanala i programi podrške preprodavcima izuzetno su važni za razmeru konflikta ili saradnje u odnosima sa preprodavcima. Da bi se smanjile razmere konflikta na podnošljivije nivoe mogu se upotrebiti različite opcije koje će i dalje omogućiti proizvođaču ciljeve poput rasta, profitabilnosti, pokrivenosti tržišta i fleksibilnosti. Stoga postoji nepisano pravilo da odnosi sa tržišnim kanalima ne smeju biti loši i neprijateljski.

Proizvođači moraju prepoznati uticaj različitih strategija kanala na raspoloženosť njihovih preprodavaca da budu više prijateljski nego neprijateljski raspoloženi. Kada se to jednom učini, kreativni programi podrške i ujednačena politika mogu da dobiju kontinuiranu afirmaciju.

#### **LITERATURA**

1. Bob Donath, "Finessing Channel Conflict" *Business Marketing*, januar 1995: 102-103.
2. Martin R Warshaw, C. Merle Crawford and Robert M. Tank, "Resolving Channel Conflict in the Office Furniture Industry", *Business Marketing*, mart 1995: 114.
3. Martin R. Warshaw, Merle Crawford, and Robert M. Tank, "Resolving Channel Conflicts in the Office Furniture Industry", *Business Marketing*, 1985.
4. Jack Pangrazio, "How to sell through independent distributors... and improve channel strategy", *Business Marketing* septembar 2004: 118-126.

## ANALIZA TROŠKOVA PROIZVODNJE U MLEKARSKOJ INDUSTRIJI VOJVODINE

*Dragoslav Nikolić, Danijel Kadarjan, Maja Paunović*

*Fakultet za menadžment, Novi sad, Vase Stajića 6, Novi Sad*

### Izvod

Podizanjem nivoa potreba potrošača i sve većim zahtevima mlekarske industrije neminovno dolazi do poboljšanja kvaliteta sirovog mleka, podizanja nivoa kako znanja samih farmera i genetskih predispozicija grla tako i uslova smeštaja krava. Da bi jedna farma dobro funkcionisala neophodno je da svakog trenutka farmeri raspolažu sa kvalitetnim podacima i informacijama o trenutnim rezultatima i poslovanju farme. Osnovna funkcija vlasnika, odnosno, menadžmenta farme jeste donošenje odluka i preuzimanje rizika. Troškovi proizvodnje i cene koštanja imaju direktan uticaj na ekonomičnost proizvodnje mleka to pokazuje analiza prihoda, rashoda i rentabilnosti proizvodnje mleka. U strukturi prihoda proizvodnje mleka prihod od mleka sa premijom iznosi od 85 - 90 %, a prihod od teladi oko 10 - 15 %. U Srbiji prodajne cene mleka zadovoljavaju prag rentabilnosti sa aspekta proizvođača te se može reći da su cene za ovu stranu prihvatljive. Međutim, sa aspekta kupovne moći stanovništva, cene su trenutno previsoke i neopravdane. Činjenica je da visoke cene koštanja mleka, u maloprodaji, proizlaze iz visokih troškova proizvodnje koja je posledica neracionalne i nisko produktivne proizvodnje i loše orgnizovane podrške države.

### Abstract

Raising the level of consumer needs and growing demands of dairy industry improve the quality of raw milk, raising the farmers knowledge and genetic predisposition as well as housing conditions of cows. It is necessary for farmers to have quality data and information on current results and farm operations. The main function of the owner, farm management, is a process of making decisions and risk taking. In analysis of revenues, expenses and profitability of milk production it is demonstrated that production costs and cost of sales have a direct impact on the milk production. In the structure of milk production revenue, incomes from milk have premium about 85% to 90% and calves revenue between 10% and 15%. In Serbia, the selling prices of milk are acceptable only for manufacturers. In terms of purchasing power, prices are currently too high and unjustified. In the retail sector high costs of milk are connected with high production costs as a result of low productivity and as well as low level of organized state support.

### 1. UVOD: UPRAVLJANJE TROŠKOVIMA PROIZVODNJE

Upravljanje troškovima proizvodnje, ekonomski se može prikazati putem kalkulacije troškova. Kalkulacija je knjigovodstveni postupak kojim se iznalaze nabavne, prodajne i druge cene. U proizvodnim preduzećima najveće značenje pridaje se kalkulaciji cene koštanja i prodajne cene izrađenih proizvoda. Zadatak kalkulacije sastoji se u uspostavljanju tih cena, ali ona ima i drugi isto toliko važan ili čak i mnogo važniji zadatak, a to je **kontrola troškova proizvodnje i kontrola ekonomičnosti poslovanja**. Kalkulacija treba da pomogne nastojanjima za povećanjem proizvodnje, ekonomičnosti i za postizanjem racionalnosti poslovanja. Kalkulacija, tj. izračunavanje cene koštanja predstavlja postupak raspoređivanja ukupnih troškova na pojedine nosioce. Cilj utvrđivanja cene koštanja jeste da se svaki proizvod optereti onim iznosom dela troškova koje je svojom proizvodnjom prouzrokovao. Izračunavanje cene koštanja proizvoda i usluga predstavlja

bitnu aktivnost u preduzeću, jer se na taj način omogućuje orijentacija poslovanja prema tržišnim uslovima koje obuhvataju kako kupce, tako i konkurenciju.

Glavna karakteristika tržišne ekonomije je zakonitost odnosa ponude i tražnje na osnovu koje se formiraju cene proizvoda. U tom smislu, upoređivanje cene koštanja sa tržišnom cenom vlastitih proizvoda, daje menadžmentu preduzeća jasan signal da se opredeljuju za one proizvode i usluge kojima će ostvarivati što povoljnije rezultate, ali i za odstupanje od onih proizvoda i usluga koji više ne donose rezultate pozitivnog poslovanja.

U ekonomskoj teoriji i privrednoj praksi, postoje određene podele kalkulacija:

**a) Planska kalkulacija** primenjuje se u proizvodnom procesu gde se traži planska vrednost, odnosno cena koštanja izrade gotovog proizvoda. Planska kalkulacija sačinjena je od direktnih troškova materijala, direktnih troškova rada, fiksnih troškova i varijabilnih troškova. Direktni troškovi materijala mogu se upisati na osnovu poslednje nabavne cene a mogu se koristiti i cene koje su upisane u cenovniku. Ovako dobijeni direktni troškovi se sabiraju sa fiksnim i varijabilnim troškovima na osnovu čega se dobija puna planska cena gotovog proizvoda. Planska kalkulacija se može izraditi za jedan ili više gotovih proizvoda. Ako se u kalkulaciju doda i prodajna cena proizvoda i planirani rabat na prodajnu cenu, moguće je izračunati profitabilnost proizvoda.

**b) Međuplanska kalkulacija** vrši se u toku aktivnosti proizvodnje gotovih proizvoda. Ona se upoređuje sa planskim normativima i planskom cenom koštanja, odnosno daje signal menadžmentu preduzeća da li da nastavi sa proizvodnjom i u kom pravcu da izvrši korekcije. Dakle, neophodna je stalna kontrola ulaganja vezanih za učinak u toku proizvodnje. Međuplanska kalkulacija ublažava razlike među rezultatima planske kalkulacije i stvarne kalkulacije.

**c) Stvarna kalkulacija** vrši se radi obezbeđivanja dugoročne likvidnosti. Analizom je neophodno izračunati, u nekom određenom periodu, koliko zapravo košta proizvodnja. Svojevremeno ovoj kalkulaciji je to što ona računa sa činjenicama, i opslužuje nas stvarnim podacima o učinjenim troškovima, koji su pogodni za pokretanje korekcija sa nekim budućim ciljem. [1]

## 2. PROIZVODNJA MLEKA NA FARMAMA VISOKO MLEČNIH KRAVA

U poslednjih nekoliko decenija u svetu, pa tako i u Srbiji, drastično se promenio profil farmera koji se bave proizvodnjom mleka. Danas je to sve uže specijalizovana proizvodnja pojedinih farmi sa akcentom na ukрупnjavanje stada i na poboljšanje genetskih karakteristika krava, odnosno, maksimalno iskorišćenje potencijalnih resursa jedne farme, smanjenje troškova i povećanje profitabilnosti.

Od ekstenzivne proizvodnje i malih porodičnih farmi, sa jačim razvojem mlekarske industrije, veoma brzo su nastajale farme koje su prerastale u uže specijalizovane farme za proizvodnju sirovog mleka. Sa sve većim zahtevima mlekarske industrije u smislu kvaliteta i sa podizanjem nivoa zahteva potrošača, neminovno je dolazilo i do poboljšanja kvaliteta sirovog mleka, podizanja nivoa znanja samih farmera, poboljšanja genetskih predispozicija grla, poboljšanja uslova u smislu smeštaja krava, itd. Sa razvojem mlekarske industrije neminovno je i poboljšanje proizvodnje mleka kako po farmi tako i po kravi, pa primera radi ukoliko je u periodu od pre dvadesetak godina kod Holstein krava dobra proizvodnja podrazumevala proizvodnju od oko 6.000 litara, danas se dobrom proizvodnjom može tumačiti samo proizvodnja koja je preko 8.000 litara, u suprotnom profitabilnost je jednostavno **nemoguća**. Na osnovu napred navedenih podataka očigledno je da prostor, u smislu profitabilnosti, ostaje sve manji, pa je jednostavno neophodno puno raditi na smanjenju ukupnih troškova i povećanju proizvodnje mleka po kravi, a što svakako podrazumeva i preventivno delovanje na sve moguće potencijalne probleme.

Da bi se farmer uspešno bavio proizvodnjom sirovog mleka, neophodno je voditi računa o nekoliko ključnih faktora za uspeh u mlekarskoj proizvodnji. U mlekarskoj proizvodnji, postoji mnogo problema, troškova i upravljačkih faktora koji utiču na uspeh ili neuspeh jedne farme.

Ukoliko bi se farmeri savetovali sa različitim profilima stručnjaka, od nutricionista do bankarskih savetnika, dobili bi mnogo različitih odgovora na temu poboljšanja poslovanja jedne farme.

Da bi jedna farma dobro funkcionisala neophodno je da ima u svakom momentu **kvalitetne podatke i informacije o trenutnim rezultatima i poslovanju farme**. Analize poslovanja su potrebne kako zbog svakodnevnog donošenja odluka, tako i zbog potencijalnih investitora, koji će podržati mlekarску proizvodnju na farmi.

U ekonomskom delu poslovanja farme, mogu se uključiti na različite načine finansijski savetnici, banke, kreditni sistemi, osiguravajuće kuće, konsultantske firme, softverske firme za farme, mlekare, itd. Sa sve većim uključenjem banaka u finansiranje ove proizvodnje, sve će se više insistirati na finansijskim analizama poslovanja farmi. U obradi ovakve vrste podataka pored dobrih softverskih programa, neophodno je imati stručan tim ljudi, pri čemu je veoma bitan momenat i iskustvo rada u ovoj oblasti. Osnovna funkcija vlasnika, odnosno, menadžmenta farme jeste donošenje odluka i preuzimanje rizika.

Da bi farma imala podatke o kontinuitetu, neophodno je da se vodi knjigovodstveni deo, troškova i prihoda u svakom momentu kada se oni pojavljuju, bez obzira kada je nešto prodato ili plaćeno, kao i deo oporezivanja, otplate kredita, ... Da bi farmeri lakše pratili profitabilnost na farmi, odnosno sve prihode i troškove, dajemo nekoliko najbitnijih stavki prihoda i troškova koje je neophodno pratiti da bi se imao uvid u poslovanje, odnosno za dalje analize i usmeravanje poslovanja. **Prihodi farme:** Prihodi od prodaje mleka, premije za mleko, prodaja tovnog materijala, izlučenih krava, priplodnih junica, prirast mlađjih kategorija, regresija za priplodnu stoku, prodaja stajnjaka, ... **Troškovi farme:** Troškovi ishrane (priprema silaže, sena, koncentrovanih hraniva i dodataka hrani), prostirka, troškovi veterine, energenti i voda, sitan inventar, održavanje mašina, opreme i objekata, osiguranje, zarade zaposlenih, ... Ukoliko se redovno prati poslovanje i u kontinuitetu preispituje i analizira, uz angažovanje svih pojedinaca unutar tima, pozitivni rezultati poslovanja ne bi smeli da izostanu. Naravno, na poslovanje takodje utiče i poslovno okruženje odnosno trenutni tržišni uslovi. [2]

### 3. ANALIZA TROŠKOVA PROIZVODNJE MLEKA

Analizirana je problematika ukupnih troškova i rentabilnost proizvodnje mleka iz čega je evidentno da troškovi proizvodnje i cene koštanja imaju direktan uticaj na ekonomičnost proizvodnje mleka. Proizvodnjom vlastite hrane i primenom novih tehnologija povećava se proizvodnja mleka uz značajno smanjenje troškova. Usled stalnog ekonomskog poboljšanja proizvodnje mleka, pariteti mleka u odnosu na stočnu hranu su vrlo povoljni jer niti jedna komponenta obroka nije skuplja od jedne litre mleka. Proizvođačko prodajne (otkupne) cene mleka zajedno s premijom su na istom stepenu ili čak nešto veće od evropskih cena. Uz povoljnu otkupnu cenu mleka na ekonomski položaj ove proizvodnje pozitivan uticaj imaju i različite stimulacije, ali uprkos tome mnoge farme ostvaruju nisku dobit, prvenstveno zbog niske proizvodnje po kravi i zbog lošeg menadžmenta.

Troškovi materijala u govedarskoj proizvodnji zauzimaju glavno mesto u strukturi cene koštanja stočnih proizvoda. Kod rasplodnih krava koje se koriste više godina cena koštanja tereti samo jedan deo vrednosti matičnog grla i to u obliku amortizacije koja ulazi u cenu koštanja kao skup troškova. Iz navedenog je evidentno da je osnovni materijal za proizvodnju mleka hrana od koje se tokom procesa proizvodnje stvara proizvod. Uz hranu postoji i pomoćni materijal za proizvodnju koji ne ulazi u supstancu proizvoda, već pomaže procesu proizvodnje i svojom cenom ulazi u troškove proizvodnje kao što su npr. potrošni materijal, sitan inventar, lekovi i sl.

Troškovi u proizvodnji mleka mogu se podeliti na fiksne i varijabilne. Fiksni troškovi opterećuju proizvodnju bez obzira na njenu visinu. Njih čine preostali deo hrane, veći deo živog rada, deo materijalnih troškova, i troškovi amortizacije. Varijabilni troškovi su određeni visinom

proizvodnje. To su troškovi proizvodnog dela hrane, dodatni rad i drugo. Povećanjem proizvodnje menja se i odnos fiksnih i varijabilnih troškova u strukturi cene koštanja litre mleka. Na rentabilnost proizvodnje mleka veoma utiču količina, kvalitet i cena hrane.

### 3.1. Troškovi proizvodnje mleka

**1. Troškovi hrane** su najveći troškovi u proizvodnji mleka stoga ih je potrebno maksimalno smanjiti. Kod velikih mlečnih farmi ukupno učešće hrane u strukturi troškova kreće se od 40-50 %, dok je kod malih farmi iznad 50 %. Iz navedenog je vidljiv obrnuto proporcionalan odnos troškova hrane sa drugim troškovima proizvodnje. Na visinu troškova hrane direktno utiču visina proizvodnje, cena hrane i učešće drugih troškova. Utrošak hrane po kravi zavisi o stepenu proizvodnje, kvalitetu hrane, učestalosti hranjenja. Cena hrane se određuje ili vlastitom proizvodnjom (jeftinija) ili kupovinom na tržištu (skuplja). Proizvodnjom sopstvene hrane mogu se podmiriti životinje i niža proizvodnja mleka, dok veća proizvodnja mleka zahteva korišćenje koncentratne hrane proizvedenu na sopstvenoj farmi. [3]

#### Primer: Trošak hrane

U proračunu su uzeti sledeći parametri:

- Telesna težina krave                600 kilograma
- Proizvodnja mleka                    25 litara
- Hemijski kvalitet mleka            3,70% mlečne masti  
    3,20% proteina  
    8,75% bezmasne suve materije  
    4,50% laktoze

U obračun troškova su uzete trenutne tržišne cene hraniva.

*Tabela 1: Proračun troškova hrane*

Naziv hraniva	Količina (kg)	Cena (din)	Ukupno (din)
Kukuruzna silaža	20.00	3.50	70.00
Seno lucerke	4.50	12.00	54.00
Suvi repin rezanac	1.00	12.00	12.00
Kukuruzna prekrupa	3.00	18.00	54.00
Stočno brašno	2.25	10.00	22.50
Sojina sačma 44%	1.00	46.00	46.00
Suncokretova sačma 33%	1.00	20.00	20.00
Premiks	0.20	160.00	32.00
Stočna so	0.07	25.00	1.75
DKF	0.05	130.00	6.50
<b>Ukupno</b>			<b>318.75</b>

Izvor: Centralna asocijacija proizvođača mleka Vojvodine

Iz gore navedenog primera vidimo da je dnevni obrok za proizvodnju 25 litara dnevno, ukupno 318.75 dinara, što znači da učešće hrane u ceni koštanja 1 litra sirovog mleka iznosi 12,75 dinara.

**2. Troškovi rada** u ukupnim troškovima proizvodnje mleka učestvuju sa oko 10-15% (Centralna asocijacija proizvođača mleka Vojvodine – 2011.) jer bez obzira na stepen tehničke opremljenosti proizvodnja mleka u odnosu na druge proizvodnje traži dosta živog rada. Efikasnost rada zavisi o broju krava u stadu, visini proizvodnje po grlu, načinu držanja i načinu mužnje, stepenu tehničke opremljenosti, tehnologiji proizvodnje, organizaciji rada te ostalim elementima proizvodnje. Produktivnost rada je merljiva utroškom živog rada po jedinici proizvodnje, utroškom rada po grlu godišnje, brojem krava po radniku i proizvodnjom mleka po radnom satu. Učešće rada u određenom je odnosu prema troškovima amortizacije. Najviše rada u proizvodnji mleka troši se na mužnju (oko 50%), održavanje čistoće i higijene (oko 30 %), ishranu krava (oko 10 %) i ostalo (5-10 %). Farme koje imaju 15 krava mogu uračunati troškove rada u visini mesečne plate jednog radnika. Farme koje su tehnički opremljenije i tehnološki naprednije ostvaruju veću produktivnost i ekonomičnost.

**3. Amortizacija** ili godišnji otpis dela vrednosti krave kao osnovnog sredstva ima uticaj na učinkovitost proizvodnje, i u ukupnoj strukturi troškova kreće se od 5 do 15 %. Vrednost krave ( $V$ ) dobijemo kada od početne investicijske (nabavne) vrednosti ( $I$ ) odbijemo amortizacijski otpis ( $A$ ). Svako grlo ulazi u proizvodnju mleka kao osnovno sredstvo i tokom proizvodnog veka mora se otplatiti u obliku amortizacije. Obračun amortizacije radi se tako da se od investicijske cene odbije likvidna vrednost i podeli s brojem godina trajanja krave. Otpis se mora obaviti bez obzira na to je li krava visokoproduktivna ili nije. Iz gore navednog je evidentno da je stavka amortizacije razmerno visoka, pogotovo kod zasnivanja matičnog stada. Npr., ukoliko je nabavna cena junice 1.500 eura, proizvodni vek krave sedam godina, troškovi proizvodnje godišnje će teretiti sa 300 eura kroz pet godina ili 1/5 vrednosti nabavne cene junice. Zakonska stopa amortizacije za osnovna stada krava iznosi 20 % godišnje iz čega proizlazi da bi godišnja obnova stada trebala iznositi 20 %, što se u praksi približno i ostvaruje. [3] Vek iskorištavanja muznih krava na našim farmama razlikuje se zavisno o veličini stada, visini proizvodnje, tipu farme i primenjenoj tehnologiji. Kod visokoproduktivnih mlečnih krava proizvodni vek je kraći, ali je životna proizvodnja veća u odnosu na niže produktivne krave. Troškovi amortizacije obuhvataju ne samo osnovno stado već i objekte - štale (3 %), skladišta i opremu (10-20 %). Pravni subjekti dužni su obračunavati amortizaciju na sva osnovna sredstva po zakonskim stopama. Proizvodnja mleka pretežno se temelji na obnovi osnovnog stada iz sopstvenog uzgoja junica. Izdaci za obnovu iz sopstvenog uzgoja su manji (za 30 %), jer nema stvarnih plaćanja amortizacije. U troškove sopstvenog uzgoja treba uračunati dvogodišnje troškove materijala i rad. Ukoliko se sagradi skupa štala, kupi skupo grlo i ugradi skupa oprema i ukoliko se sve to nabavi kreditnim sredstvima tada troškovi amortizacije, anuiteti i kamata mogu biti previsoki i dovesti u pitanje učinkovitost i rentabilnost proizvodnje, bez obzira na uštedu rada.

**4. Osiguranje** čini značajnu stavku u strukturi troškova u iznosu 6-8 % od vrednosti životinje. Ako se životinja (krava) dodatno osigura od rizika pri teljenju, tada osiguranje iznosi i preko 10 %. Naši farmeri retko osiguravaju životinje, a trebali bi jer u slučaju štete imaju velike gubitke.

**5. Ostali troškovi** proizvodnje čine veterinarske usluge i lekovi, rad poljoprivrednih mašina, potrošni materijal i drugo. Njihov ekonomski uticaj na ukupne troškove je manji. Veterinarske usluge i lekovi u troškovima učestvuju sa 1-2 %. Rad traktora i drugih mašina sa 3-5 %. Razne usluge i potrošni materijali čine oko 1,5 % i ostali izvorni troškovi 3-4 %.

**6. Opšti troškovi** kao deo plata i deo materijalnih troškova, opterećuju proizvodnju mleka i cenu koštanja, ali nemaju poseban uticaj na proizvodne rezultate. U strukturi troškova su zastupljeni sa 10-15 % i varijabilni su bez obzira na visinu proizvodnje. U ostale neizvorne troškove ulaze i kamate. Upotrebom tuđih finansijskih izvora stepen zaduženosti bitno utiče na visinu ovih troškova. Uz navedene troškove ima i drugih troškova koji opterećuju proizvodnju mleka, ali u manjim razmernim odnosima. Ukupni izvorni troškovi u strukturi troškova proizvodnje mleka iznose oko 85-90 %, a neizvorni oko 10-15 % [3]. Iz određenih razloga može doći do poremećaja relativnih



odnosa troškova. U tom slučaju zna se koji je trošak i zašto uzrokovao promenu strukture ukupnih troškova. Može se dogoditi da zbog velikog angažovanja tuđih sredstava kamate porastu na 30 % u strukturi troškova i dovedu do promene strukture troškova. U tom slučaju troškovi hrane sa 50 % mogu pasti na 30 %, a u apsolutnoj vrednosti ostaju isti i utrošak hrane je tehnološki opravdan.

Ako je zaposlen velik broj radnika, produktivnost rada je niska i plate u strukturi troškova mogu iznositi manje od 10 % (i suprotno), zbog toga što su neki drugi troškovi previsoki. U ovoj proizvodnji potrebno je poznavati tehnološke normative i povezivati ih sa ekonomskim pokazateljima. Farme obično ne vode posebnu evidenciju o troškovima materijala i ostalog tako da je teško utvrditi troškove koji se odnose na proizvodnju mleka u odnosu na troškove drugih proizvodnji unutar iste grane privrede. Farma je skup proizvodnih jedinica, povezanih organizacijom rada i proizvodnjom, a finansijski efekti farme su celokupni finansijski rezultati svih proizvodnji. Iz navedenog se može zaključiti kako je ukupan rentabilitet farme zavisao o proizvodnim kapacitetima celokupne farme.

### Primer – kalkulacija proizvodnih troškova

U sledećem primeru, prema podacima prikupljenih od „Centralne asocijacije proizvođača mleka Vojvodine“, prikazani su troškovi proizvodnje mleka, prema određenim parametrima:

U dole navedenoj tabeli, prikazani su sledeći troškovi:

- Troškovi veterinarsko sanitarnih mera
- Troškovi zootehničkih mera
- Troškovi sanitarno higijenskih mera
- Troškovi energenata
- Troškovi osiguranja
- Troškovi remonta i amortizacije
- Ostali troškovi

Svi troškovi su prezentovani na **godišnjem nivou**. Veličina stada je **30 grla** sa proizvodnjom od **6.500 litara po grlu**. Učešće troškova u 1 litri mleka dobili smo stavljanjem u odnos ukupnih troškova i proizvodnjom stada na godišnjem nivou.

Tabela 2: Proračun ostalih troškova proizvodnje mleka

Trošak	Dinara	Puti godišnje	Ukupno
Osemenjavanje	4,000.00	60	240,000.00
Lečenje	12,000.00	30	360,000.00
Preventiva (zaštita vimena)	2,000.00	30	60,000.00
Matičenje	3,000.00	30	90,000.00
Korekcije	2,000.00	30	60,000.00
CMT	5.00	360	1,800.00
DDD	25,000.00	2	50,000.00
Osiguranje	8,000.00	30	240,000.00
Higijenska sredstva	500.00	365	182,500.00
Amortizacija i tekuća održavanja	20,000.00	4	80,000.00
Plate	80,000.00	12	960,000.00
Nepredviđeni troškovi	12,000.00	12	144,000.00
Rata kredita	120,000.00	12	1,440,000.00
Slama	240.00	365	87,600.00
Električna energija	22,000.00	12	264,000.00
Voda	2,500.00	12	30,000.00
Komunalni troškovi	1,000.00	12	12,000.00
Goriva i maziva	1,400.00	365	511,000.00
<b>UKUPNO</b>			<b>4,812,900.00</b>

Izvor: Centralna asocijacija proizvođača mleka Vojvodine

Iz gore prezentovane tabele, vidimo da ostali troškovi za proizvodnju od **195.000 litara** iznose **4.812.900,00 dinara**. Stavljanjem u odnos troškova i proizvodnje dobijamo da ostali troškovi učestvuju u ceni 1 litre mleka sa 24,68 dinara.

Iz svega navedenog, dobijamo zaključak da cena koštanja 1 litre mleka ekstra klase koje zadovoljava sve higijensko sanitarne uslove, prema trenutnim tržišnim cenama iznosi **37,43 dinara** [4].

### **3.2. Cena mleka**

**Prodajna cena mleka** predstavlja važan činilac vrednosti proizvodnje. Proizvođačko prodajna (ili otkupna) cena mleka je objektivni činilac na koji proizvođač može bitno uticati kvalitetom mleka (sadržaja mlečne masti, mlečnih proteina i higijene). Proizvođač može bitno uticati na veću cenu mleka boljom hranom i higijenskom proizvodnjom mleka. U Srbiji prodajne cene mleka zadovoljavaju prag rentabilnosti sa aspeta proizvođača te se može reći da su cene prihvatljive. Međutim, sa aspekta kupovne moći stanovništva, cene su trenutno previsoke i neopravdane. Iz navedenog razloga je visinu prodajne cene mleka teško komentarisati. Ekonomski, trenutna cena je opravdana, doduše samo za jednog aktera tj. za proizvođača. Visoke cene koštanja mleka, u maloprodaji, proizlaze iz visokih troškova proizvodnje kao posledica neracionalne i nisko produktivne proizvodnje, i kao rezultat loše orgnizovane podrške države kroz stimulacije iz agrarnog i stočnog fonda. Nezvanično, na gore navedeno može se dodati da je trenutna visoka maloprodajna cena mleka prouzrokovana monopolističkim ponašanjem pojedinih prerađivača mleka.

**Cena koštanja proizvodnje mleka** zavisna je o proizvođaču . Na privatnim farmama, stvarnu cenu koštanja mleka vrlo je teško utvrditi jer je proizvodnja mleka deo celokupnog poslovanja gazdinstva koje ima više proizvodnji stoga postoje velike razlike u ceni koštanja mleka, a i sami proizvođači uglavnom ne znaju stvarnu cenu koštanja svog proizvoda. Cena koštanja mleka je zavisna od visine proizvodnje po kravi, broju krava u stadu, ceni stočne hrane, o drugim troškovima proizvodnje, o tehničkoj opremljenosti gazdinstva i primeni tehnoloških rešenja. Po pravilu, cena koštanja je manja kod veće proizvodnje mleka i kod stada sa većim brojem krava. Proizvodnja vlastite stočne hrane i njeno korišćenje uveliko smanjuju cenu koštanja mleka jer unutrašnji činilac poslovanja u gazdinstvu određuje uspešnost proizvodnje više od prodajne cene. Cena koštanja mleka mora biti ispod nivoa prodajne cene. U normalnoj strukturi cene koštanja, ekonomska granica proizvodnje mleka trebala bi biti iznad 10 litara mleka po jednom radnom danu.

### **3.3. Prihodi - vrednost proizvodnje mleka**

Prihodi u proizvodnji mleka su rezultat prihoda od mleka, prihoda od premija za mleko, premija za kravu, prihoda od teladi i prihoda od nusproizvoda. U strukturi prihoda proizvodnje mleka prihod od mleka sa premijom iznosi od 85 - 90 %, a prihod od teladi oko 10 - 15 %. Što je veća proizvodnja mleka po kravi veće je i učešće vrednosti mleka u strukturi prihoda. Obično u obračun proizvodnje mleka, pored mleka ulaze i telad. U tom slučaju, troškovima krava dodaju se troškovi uzgoja teladi, a prihod od prirasta teladi prihodima. Za obračun prirasta teladi uzimaju se knjigovodstvene cene, koje bi trebale biti nešto niže od tržišnih cena. S obzirom da uzgoj ženskog podmlatka predstavlja repromaterijal za proizvodnju mleka, troškovi uzgoja junica i prihodi od prirasta junica mogu se dodati proračunu proizvodnje mleka, odnosno svesti na hranidbeni dan krave. [5]

#### 4. ZAKLJUČAK

Osnovni faktor profitabilnosti u proizvodnji mleka je visina proizvodnje na čiju rentabilnost utiču troškovi proizvodnje, cene mleka i sama visina proizvodnje. Troškovi hrane, amortizacija grla i troškovi rada čine glavne troškove proizvodnje mleka, dok ostali troškovi imaju manji uticaj na ekonomske efekte. Vlastita hrana za krave je glavni faktor ekonomičnosti proizvodnje jer u troškovima najvažnije mesto pripada troškovima hrane. Fiksni i varijabilni troškovi opterećuju jedinicu proizvodnje pa se povećanjem mlečnosti povećavaju i ukupni troškovi hrane po kravi. Samo visoka proizvodnja mleka po kravi može biti unosna i privredno opravdana, a postiže se iskorištavanjem proizvodnih kapaciteta. Proizvodnja mleka u Srbiji je za 20 - 30 % skuplja od inostrane, uprkos podsticajima države. Stoga, naši farmeri uglavnom zaostaju za proizvodnim rezultatima i finansijskim učincima evropskih farmera. Loš privredni položaj domaćih farmera u odnosu na evropske je niska proizvodnja mleka i usitnjenost istih. Veličina farmi u Evropi kreće se od 30 - 90 grla. Proizvodnja po kravi kreće se u proseku dvostruko više od našeg proseka. Produktivnost rada je daleko veća na evropskim farmama i na jednog zaposlenog otpada 30 - 50 grla, dok ko nas na jednog radnika 10 grla.

Najveća produktivnost rada je u Holandiji, gde je zabeležen i najveći broj krava po jedinici površine. Prag rentabilnosti kreće se oko 6.000 litara mleka godišnje. U Srbiji prihod po litri mleka kreće se približno evropskom nivou prihoda. Kod nas niža proizvodnja daje veću bruto maržu jer je značajno manja vlastita proizvodnja stočne hrane. Naše farme ostvaruju po litri mleka dobit daleko ispod evropskog proseka. Dobici po muznom grlu u našim prosečnim uslovima kreću se od 100 - 600 eura. S obzirom na niži stepen mlečnosti i veličinu stada, i manje ekonomske učinke naših farmera, može se reći da je sadašnja konkurentnost i razvojna sposobnost naših farmi značajno zaostala u poređenju sa evropskom konkurencijom. Iz analize troškova proizvodnje mleka može se zaključiti kako su prodajne cene u stepenu sa evropskim pa se osnovna područja unapređenja proizvodnje mleka odnose na povećanje mlečnosti, bolju organizaciju rada, bolju ishranu krava i efikasniji menadžment farmi kako bi se postigla rentabilnost i ekonomičnost proizvodnje.

#### LITERATURA

1. Pokrajčić, D. *Ekonomika preduzeća – principi i ciljevi*, Beograd: Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta u beogradu, 2007.
2. Taurus Agro Konsalting i USAID, u priručniku "Poboljšanje proizvodnje mleka na farmama visoko mlečnih krava", 2009 god. <http://www.taurus-ak.com/download/Vodic.pdf>
3. Stručna analiza PKS – Udruženje za poljoprivredu, prehrambenu industriju i vodoprivredu, Milan Prostran, Sekretar udruženja.
4. Stručna analiza CAPMV 2010. - Centralna asocijacija proizvođača mleka Vojvodine.
5. Stručna analiza AD Mlekada – Mlekara Subotica

## NACIONALNI INDEKSI SATISFAKCIJE POTROŠAČA-NEOPHODNOST KREIRANJA SRPSKOG INDEKSA SATISFAKCIJE POTROŠAČA

*Biljana Rabasović*

*Visoka poslovna škola strukovnih studija Valjevo,  
Vuka Karadžića 3a 14000 Valjevo*

### **Izvod**

Satisfakcija potrošača je koncept koji poslednjih decenija okupira pažnju sve većeg broja naučnika i praktičara, pre svega zbog njenog presudnog uticaja na ponovnu i uvećanu kupovinu, širenje lične poruke, poboljšanje kvaliteta proizvoda i usluga i, posledično, na profitabilnost u celini. Razvijen je veliki broj metoda, modela i tehnika za njeno merenje, a ono se vrši na mikro i makro nivou.

U radu su predstavljeni do sada najpoznatiji nacionalni indeksi satisfakcije potrošača, koji mere satisfakciju potrošača na makro-nivou nacionalne privrede. Pored ključnih obeležja, specifičnosti i zahteva koje ispunjavaju, navedene su i njihove manjkavosti i prednosti. Posebno je ukazano na njihovu ulogu pokazatelja konkurentne pozicije preduzeća i grana nacionalne privrede. Dati su ciljevi koje je na ovom polju postavilo Ministarstvo trgovine i usluga Republike Srbije i ukazano je na neophodnost uvođenja ovog indeksa u Srbiji.

***Ključne reči:** Nacionalni indeksi satisfakcije potrošača, konkurentna pozicija, Srpski indeks satisfakcije potrošača.*

## NATIONAL CUSTOMER SATISFACTION INDEX - NECESSITY FOR SERBIAN CUSTOMER SATISFACTION INDEX CREATION

**Abstract:** Satisfactions the consumers is the draft which these last decades occupies the attention more and more number of scientists and practicals, above all because of its crucial influence on repeat and increased shopping, expansion of personal message, improvement of products quality and favors and, resultant on improvement of products quality and favors and, resultant on profitability on the whole. The great number of methods, also models and technics are developed for its measuring, but it is made on the micro and macro level.

The best-known National Customer Satisfaction Indexes are introduced in the labor till now. Besides the key characteristics, specifications and demands which they satisfy, there are also given their defectiveness (disadvantage) and advantages. It is especially pointed out on their rule as the indicator for a competing position the firm and the branches of the national economy. The targets in this field are given by the Ministry of Trade (Board of Trade) and Service of the Republic Serbia and was pointed out on the necessity for introducing this index in Serbia.

***Keywords:** National Customer Satisfaction Index, Competitive position, Serbian Customer Satisfaction Index.*

## 1. UVOD

Od pojavljivanja koncepta satisfakcije potrošača u marketinškoj literaturi (Cardozo, šezdesete godine prošlog veka, prema Dasgupta i ostali, 2009), posle brojnih tvrdnji da predstavlja revolucionarnost u marketingu, najveći broj autora došao je do konsenzusa da on zapravo vraća upravljanje marketingom svojim korenima, stavljajući potrošača i njegovo zadovoljstvo u centar svih poslovnih aktivnosti preduzeća (Vranešević, 2000).

Slaganje postoji i u pogledu jakog uticaja satisfakcije na profit i to preko visoke pozitivne korelacije nivoa satisfakcije i namere ponovne kupovine i lojalnosti (npr. Taylor i Baker, 1994; Anderson i ostali 1993; Oliver, 1980, prema Huang, 2006), i pozitivne usmene promocije (tzv. promocija od usta do usta, npr. Holmes i Lett, 1997, prema Chung i Darke, 2006). Iz ovih razloga često se kaže da se, pored finansijske i operativne efikasnosti preduzeća, stepen zadovoljstva korisnika ubraja među glavne odrednice profitabilnosti preduzeća.

Sumirajući veći broj studija satisfakcije potrošača, autori Giese i Cote (2000:17) došli su do sledećih zaključaka:

1. Satisfakcija je odgovor (emotivno- kognitivni);
2. Koji se odnosi na određene faze kupovine (pre kupovine, kupovina i potrošnja, post-kupovni period) i
3. Javlja se u određeno vreme (tokom i posle izbora, kupovine i potrošnje).

Konsenzus danas još uvek ne postoji u vezi sa najadekvatnijim metodom merenja satisfakcije potrošača kako na mikro, tako i na makro nivou. Na mikro nivou, pored tradicionalnih (metod ispitivanja, panel ankete, praćenje žalbi) razvijeni su brojni drugi metodi -Fokus grupa, Pričanje priča, Servqual (Tsang and Halin, 2000, Danaher, 1998), Kanoov (Matzler i ostali, 2004), Servperf i Holsat (Tribe J. and Snaith, 1998) i drugi. Prilagođavani su posmatrani atributi i skale za merenje u različitim industrijama (npr. Millana i Esteban, 2004, Otto and Ritchie, 1996).

Na makro nivou danas postoji veći broj nacionalnih indeksa satisfakcije od kojih će u ovom radu biti predstavljeno nekoliko njih, prema hronološkom redu nastanka, a koji su postali osnova formiranja nacionalnih indeksa u velikom broju tržišnih privreda.

## 2. KARAKTERISTIKE I ZNAČAJ NACIONALNOG INDEKSA SATISFAKCIJE POTROŠAČA

Nacionalni indeks satisfakcije potrošača (*Customer Satisfaction Index*) je pokazatelj satisfakcije potrošača, tržišnih performansi i opšteg ekonomskog stanja jedne nacionalne privrede. On odražava kvalitet proizvoda i usluga preduzeća, privrednih grana i nacionalne ekonomije viđen očima potrošača.

Nacionalni indeksi satisfakcije imaju sledećih šest obeležja (Bruhn, Grund, 2000:1018):

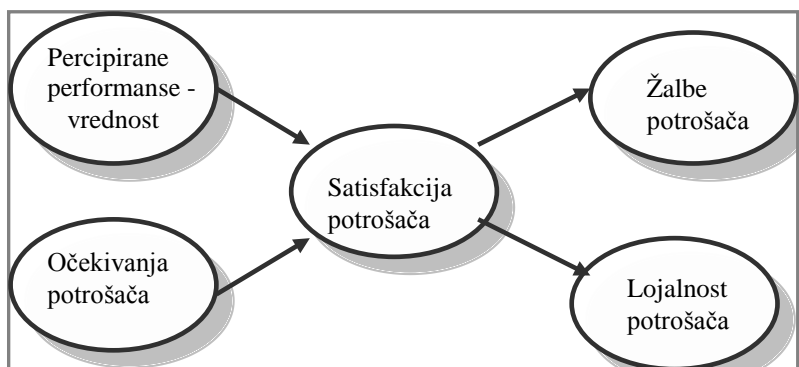
1. Merenje satisfakcije kao ključnog faktora uspeha
2. preduzeća i institucija
3. obuhvatajući nekoliko grana/sektora
4. nacija ili ekonomskih entiteta
5. kroz periodične evaluacije
6. od strane nezavisne institucije.

Indeks merenja satisfakcije na nacionalnom nivou treba da bude koncipiran tako da ispunjava sledeće zahteve:

1. Diferenciranje indikatora satisfakcije. S obzirom na kompleksnost ovog koncepta neefikasno je meriti satisfakciju pomoću jednog indikatora (percepcije) i neophodno je u merenje uključiti očekivanja i idealnu performansu.
2. Identifikovanje uzroka satisfakcije potrošača. Pored utvrđivanja nivoa satisfakcije potrebno je utvrditi uzroke tj. attribute proizvoda i usluga koji su ključni za satisfakciju potrošača, kako bi se menadžmentu dali podaci za upravljanje ovim atributima.
3. Utvrđivanje posledica satisfakcije, odnosno procena veze između nivoa satisfakcije i namere ponovne kupovine, povećanja kupovine i dr.
4. Utvrđivanje uzročnih veza: koncept treba da omogući utvrđivanje uzročno-posledičnih veza pojedinih atributa usluga-proizvoda i nivoa satisfakcije što podrazumeva upotrebu strukturiranog modela.
5. Uporedivost rezultata na različitim nivoima. Ovo je jedan od važnih uslova kojima treba da teže nacionalni indeksi satisfakcije kako bi se obezbedila uporedivost između preduzeća, privreda i perioda praćenja.

### 3. NAJPOZNATIJI NACIONALNI INDEKSI SATISFAKCIJE POTROŠAČA

**Švedski barometar satisfakcije potrošača.** Prvi model za merenje satisfakcije potrošača na nacionalnom nivou je Švedski barometar satisfakcije potrošača (*Swedish Customer Satisfaction Barometer-SCSB*) koji je prvi put primenjen 1989. godine i koji je bio uzor za formiranje većine kasnije ustanovljenih modela merenja satisfakcije. Ovaj indeks baziran je na godišnjim podacima dobijenim od potrošača za oko 130 švedskih kompanija iz 32 privredne grane. Na bazi vrednosti SCSB-a moguće je izvršiti komparaciju razvijenosti privrednih grana, komparaciju performansi jedne kompanije sa prosečnim performansama u grani i predviđanje dugoročnih performansi. Dobijeni rezultati između kompanija i grana porede se u sukcesivnim intervalima vremena i na taj način može se pratiti koliko su posmatrane kompanije uspešne u postizanju satisfakcije i lojalnosti potrošača. Švedski model ističe da su percipirane performanse (percipirana vrednost) i očekivanja potrošača faktori koji pokreću satisfakciju. Percipirane performanse predstavljaju percipiranu vrednost od strane potrošača koja se dobija kao odnos kvaliteta i cene. Osnovna pretpostavka modela je da povećanje vrednosti vodi višim nivoima satisfakcije. Kao posledice prirode i nivoa satisfakcije javljaju se žalbe ili lojalnost potrošača. Iako posledica nezadovoljstva, žalbe su svakako bolja alternativa od odlaska potrošača, i zbog toga preduzeća treba da, prvo omogućе najlakši način distribucije žalbi od strane potrošača, a zatim, rešavaju žalbi na najbrži i po potrošačae najpovoljniji način, kao i da iz njih izvlače zaključke za popravak proizvoda i usluga. Brojne studije pokazale su da efikasno rešena žalba može jače uticati na zadovoljstva i lojalnosti potrošača nego da se problem uopšte nije desio.

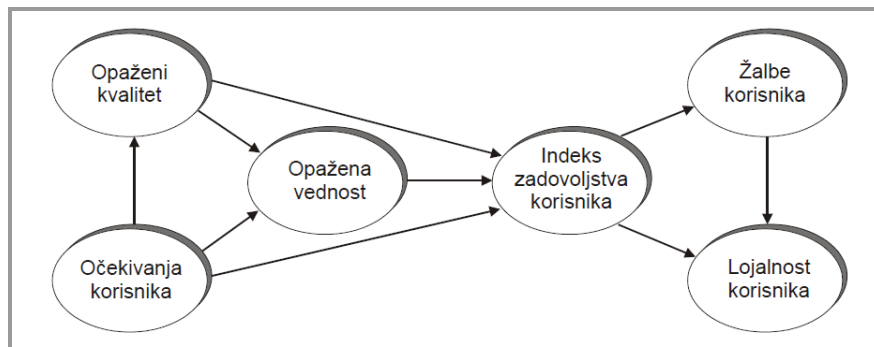


Slika 1: Švedski barometar satisfakcije potrošača (Izvor: Johnson M., Gustafsson A., Andreassen T., Lervik, L., Cha, J. [2001], *The evolution and future of national customer satisfaction index models*, *Journal of Economic Psychology*, vol. 22, pp. 217-245, str. 221)

**Američki indeks satisfakcije potrošača.** Američki indeks satisfakcije potrošača (*American Customer Satisfaction Index - ACSI*) jedan je od najšire prihvaćenih u globalnim razmerama. Ustanovljen je 1994. godine od strane Nacionalnog centra za istraživanje kvaliteta univerziteta u Mičigenu, Američkog društva za kontrolu kvaliteta i CFI grupe, pod vođstvom profesora Fornela, vođe tima koji je kreirao Švedski barometar satisfakcije potrošača..

Realizuje se ispitivanjem pomoću CATI tehnike telefonskog intervjua i obuhvata četiri nivoa: nivo nacionalne ekonomije (nacionalni skor satisfakcije), 10 ekonomskih sektora, 43 privredne grane, preko 200 kompanija i federalnih vladinih agencija (Marinković, 2009:85). Američki model, za razliku od Švedskog, uključuje percipirani kvalitet kao varijablu koja pokreće satisfakciju (slika 2). Merenje ove varijable naročito je važno za uslužnu industriju gde se uz proizvode nudi širok spektar usluga.

Promenljive koje se mere ASCI indeksom su: ukupna očekivanja u pogledu kvaliteta, očekivanja u pogledu prilagođenosti zahtevima potrošača, očekivanja u pogledu pouzdanosti, ukupna ocena na osnovu iskustva sa kvalitetom proizvoda, procena stepena u kome je proizvod ispunio očekivanja, iskustvena procena pouzdanosti, procena visine cene, percepcija odnosa cene i kvaliteta, ukupna satisfakcija, performanse u odnosu na idealan standard, žalbe potrošača, verovatnoća ponovne kupovine i tolerancija prema povećanju cene (Marinković, 2009:88).



Slika 2. Američki indeks satisfakcije potrošača (Izvor: Johnson M., Gustafsson A., Andreassen T., Lervik, L., Cha, J. [2001], *The evolution and future of national customer satisfaction index models*, *Journal of Economic Psychology*, vol. 22, pp. 217-245, str. 222)

Očekivanja kupaca zavise od nivoa informisanosti kupaca o proizvodima i organizaciji. Ona pozitivno korespondiraju sa opažanim kvalitetom i dobijenom (dodatnom) vrednošću. Povećanjem ukupnog zadovoljstva kupaca (veći ACSI) smanjuju se žalbe kupaca i povećava njihova lojalnost.

Odnos između žalbi i lojalnosti ne može se meriti neposredno, ali u slučaju pozitivno rešenih reklamacija povećava se lojalnost kupaca. Testiranje ACSI indeksa pokazalo je (Kilibarda, 2008:8):

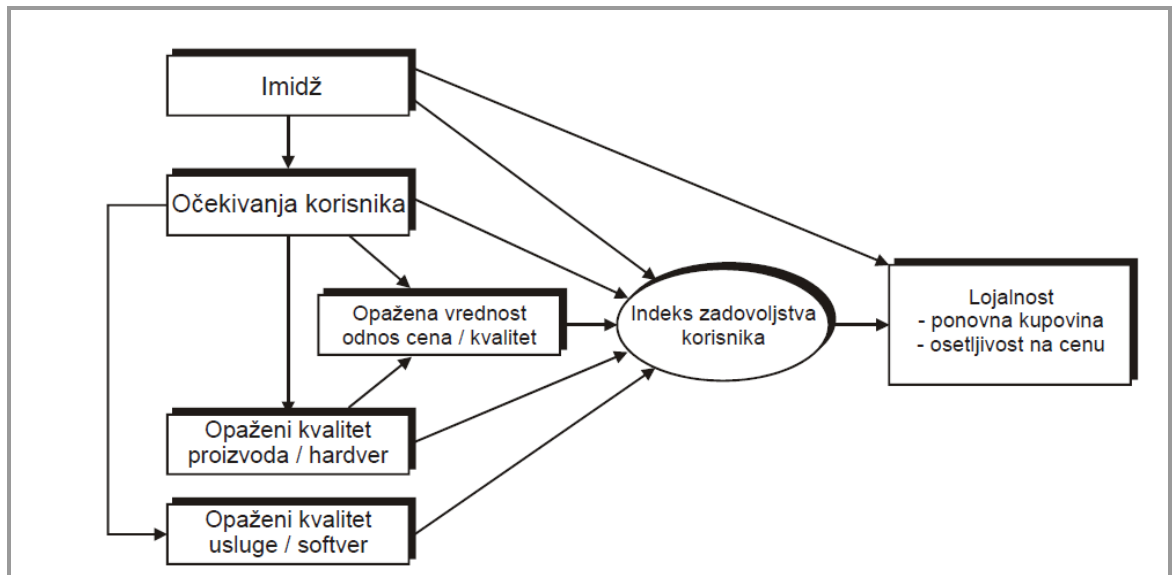
1. da na satisfakciju kupaca mnogo više utiče komponenta prilagođenosti nego komponenta pouzdanosti proizvoda/usluge;
2. da očekivanja kupaca imaju veći značaj u ekonomskim sektorima sa manjim varijacijama u proizvodnji i potrošnji;
3. da je satisfakcija kupaca više uslovljena kvalitetom nego vrednošću ili cenom proizvoda/usluge.

**Evropski model satisfakcije potrošača.** Evropski indeks satisfakcije potrošača- *ESCI* (*European Satisfaction Index- ECSI*) kreiran je da bude kompatibilan sa ACSI i zbog mogućnosti poređenja rezultata sa zemljama izvan Evrope, kao noviji model, uzeo je u obzir iskustva *ACS-aI*, a s druge strane je razvio mnoge svoje specifičnosti. Konstruisan je i testiran 2000-te godine u 11

zemalja Evropske unije u cilju analize, poređenja i unapređenja performansi ekonomija više evropskih zemalja.

Model uključuje sledećih sedam varijabli: korporativni imidž (po novijim shvatanjima posmatra se i kao posledica satisfakcije), očekivanja potrošača, percipirani kvalitet proizvoda, percipirani kvalitet usluge (neophodan pokazatelj, jer gotovo da nema proizvoda koji se može isporučiti bez velikog udela usluge), percipirana vrednost, satisfakcija i lojalnost (slika 3).

Razlike u odnosu na ASCI model su sledeće: prvo: dimenzija kvalitet razdvojena je na dve komponente: kvalitet proizvoda i kvalitet usluge; drugo: ESCI model ne uključuje žalbe kao posledicu neispunjenja satisfakcije; treće: ESCI model obuhvata i korporativni imidž kao promenljivu koja je pokretač satisfakcije i direktan uzročnik očekivanja i četvrto: merenje lojalnosti je nešto sveobuhvatnije u odnosu na ASCI (Marinković, 2009:91).

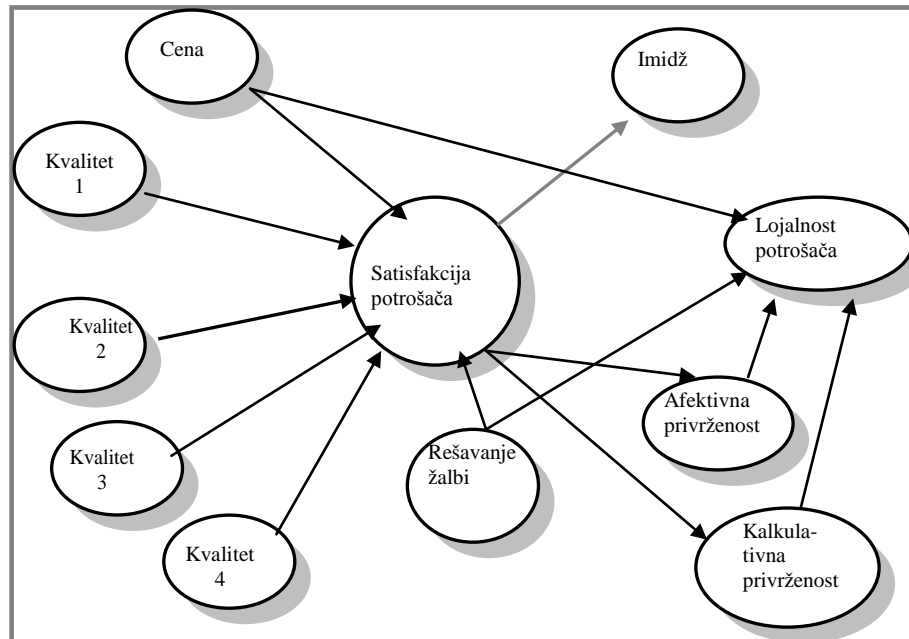


Slika 3: Evropski indeks satisfakcije potrošača (Izvor: Johnson, Gustafsson, Andreassen and Lervik. (2001: 67-89))

#### **Norveški barometar satisfakcije potrošača – (Norwegian Customer Satisfaction Barometer)**

- NCSB, predstavlja projekat kreiranja nacionalnog modela, na osnovu analize i otkrivanja nedostataka dotadašnjih modela. Prvi NCSB model bio je identičan originalnom Američkom modelu, gde je očekivanje korisnika sadržalo u sebi i korporativni imidž i njegove relacije sa zadovoljstvom korisnika i lojalnošću. Kako se marketing koncept razvijao tokom proteklih godina od transakcionalnog ka relacionom, tako je nastala potreba da se NCSB model proširi elementima relacija privrženosti. Kako su neki argumenti govorili, više nije postojala potreba za posebnim posmatranjem očekivanja, jer je već sadržano u kvalitetu pa je očekivanje uklonjeno iz modela. Takođe, postojali su i dobri razlozi da se žalbe i upravljanje žalbama prikažu kao izvori zadovoljstva a ne kao njegove posledice. Na slici 4 dat je prikaz odnosa između elemenata modela (Bojković, Petrović, 2010:188).





Slika 4. Novi Norveški model satisfakcije potrošača (Izvor: Johnson, Gustafsson, Andreassen and Lervik. (2001: 67-89))

Novi model sadrži sledeće izmene (Bojković, Petrović, 2010:188):

- izraz „vrednost“ zamenjena je izrazom „čista“ cena;
- očekivanja korisnika su zamenjena korporativnim imidžom kao posledica zadovoljstva korisnika;
- uključena su dva aspekta relacione privrženosti, onoliko koliko je korporativni imidž pokretač lojalnosti;
- uključena je mogućnost direktnog uticaja cene na lojalnost i
- uključeno je upravljanje žalbama kao pokretač i zadovoljstva i lojalnosti korisnika.

#### 4. NEOPHODNOST UVOĐENJA SRPSKOG INDEKSA SATISFAKCIJE POTROŠAČA

U planu Ministarstva trgovine i usluga Republike Srbije je da se razvije *Indeks satisfakcije potrošača u Srbiji*. Probna istraživanja i konstrukcije modela već su sprovedeni krajem 2008. i tokom 2009. Generalni ciljevi kontinuiranog praćenja satisfakcije potrošača na teritoriji Srbije, postavljeni od strane Ministarstva su (Veljković, 2009:123):

- Merenje kvaliteta proizvoda i usluga viđenog očima potrošača na kontinuelnoj osnovi;
- Jasniji prikaz stanja u ekonomiji Republike Srbije i odnosa između pojedinih grana;
- Upoređivanje satisfakcije potrošača u Republici Srbiji sa satisfakcijom potrošača u drugim zemljama;
- Podizanje svesti potrošača o njihovom značaju i potrebi da se čuje njihovo mišljenje;
- Razvijanje kulture potrošnje, upoznavanje potrošača sa njihovim pravima i načinima da ih ostvare;
- Uspostavljanje čvršće saradnje sa postojećim udruženjima za zaštitu potrošača podsticanje formiranja novih;

- Podizanje svesti menadžera preduzeća u pogledu stavljanja fokusa na dugoročnu satisfakciju potrošača, kao garanta uspešnog poslovanja, umesto kratkoročnih finansijskih rezultata;
- Podizanje svesti menadžera u pogledu posmatranja kvaliteta viđenog očima potrošača a ne samo kvaliteta kao tehničke i statističke komponente;
- Promovisanje najboljih preduzeća sa aspekta zadovoljstva korisnika njihovih proizvoda i usluga, kao uzora ostalim poslovnim subjektima.

Predlog metodologije napravljen je tako da se omogući izračunavanje, komparacija i kontinuirano praćenje ukupnog indeksa zadovoljstva potrošača, ali da se u perspektivi izvrši i integralno praćenje i povezivanje ovog indeksa sa indeksom zadovoljstva učesnika u kanalima marketinga na makro nivou u Republici Srbiji (gde se posmatra odnos između proizvođača, prodavaca na malo i veleprodavaca). U ovom momentu autor nije uspeo da dođe do podataka dokle se stiglo sa kreiranjem ovog modela, ali sa praćenjima se nije započelo.

Samo neke od koristi koje bi srpska privreda i preduzeća imali i koje su i razlog neophodnosti uvođenja indeksa bile bi: bolji uvid u konkurentnost privrede, jedna vrsta "supplement"-a finansijskim pokazateljima poslovanja preduzeća i smernica za potencijalne investitore u privredi koja još uvek nije vođena tržišnim zakonima.

## 6. ZAKLJUČAK

Satisfakcija potrošača kao uslov opstanka preduzeća i privrede zbog dokazanih jakih uticaja na ponovnu i uvećanu kupovinu, pozitivnu usmenu promociju i posledično na profitabilnost preduzeća, u sve je većoj žiži interesovanja naučnika i praktičara. Pored praćenja na mikro-nivou preduzeća, neophodno je da se započne sa njenim praćenjem, radi postizanja uporedivosti i objektivnosti rezultata, na makro nivou, od strane državne agencije, priznatom i proverenom metodologijom.

Od 90-ih godina razvijen je veći broj nacionalnih indeksa satisfakcije, a poslednjih godina njihov broj je u ekspanziji i u novoundustrijalizovanim i zemljama u tranziciji. Prvi koraci na testiranju ovog pokazatelja u Srbiji već su učinjeni. Koristeći iskustva, kako pozitivna, tako i učeći iz nedostataka postojećih metoda merenja, nosioci makroekonomske politike, na čelu sa Ministarstvom trgovine i usluga Republike Srbije treba što pre da započnu ova praćenja na nacionalnom nivou.

## LITERATURA

1. Bojković, N. Petrović, Lj. Ocena kvaliteta komunikacionih usluga primenom indeksa zadovoljstva korisnika. XXVIII Simpozijum o novim tehnologijama u poštanskom i telekomunikacionom saobraćaju – PosTel 2010, Beograd, 14. i 15. decembar 2010. str. 186-192
2. Bruhn, M. Grund. M.A. (2000) Theory, development and implementation of national customer satisfaction indices: the Swiss index of customer satisfaction. Total Quality Management, Vol. 11, No. 7, pp.1017–1028
3. Giese, J. L. and Cote, J. A. Defining Consumer Satisfaction. Academy of Marketing Science Review Volume 2000 No. 1 <http://www.amsreview.org/articles/giese01-2000.pdf> Datum pristupa: 28.05.2009.
4. Gronholdt, L., Martensen, A., & Kristensen, K. (2000) The relationship between customer satisfaction and loyalty: Cross-industry differences. Total Quality Management, 11 (4-6), 509-514

5. Johnson, M. D., Gustafsson, A., Andreassen, T. W. and Lervik, L and Cha, J. (2001) The evolution and future of national customer satisfaction indices. *Journal of Economic Psychology*, Vol. 22, Apr., 2001. pg. 67-89
6. Kilibarda, M. (2008) *Upravljanje kvalitetom u logistici*. Beograd. Saobraćajni fakultet
7. Marinković, V. (2009) *Marketinški koncepti satisfakcije i lojalnosti u bankarstvu*. Doktorska disertacija. Beograd. Ekonomski fakultet
8. Novičić, M.: Potreba za uvođenjem srpskog indeksa satisfakcije potrošača u funkciji jačanja konkurentnosti privrede Srbije. *Institucionalne promene kao determinanta privrednog razvoja Srbije u 2007*. Kragujevac: Univerzitet u Kragujevcu-Ekonomski fakultet, 21 Februar, 2007, str. 220- 230
9. Veljković, S. Marinković, V. *Modeli za merenje satisfakcije potrošača na nacionalnom noviu*. *Ekonomske teme*. Niš. 2010/3, p. 383-402
10. Vranešević, T. (2000) *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*. Golden marketing. Zagreb
11. Xiaoming YANG Peng TIAN Zhen ZHANG. *A Comparative Study on Several National Customer Satisfaction Indices (CSI)*. Shanghai Jiao Tong University, Shanghai, P.R.China, 200030

## METODE UPRAVLJANJA TROSKOVIMA VODOSNABDJEVANJA

*Emir Trožić<sup>1</sup>, Enver Trožić<sup>2</sup>*

*1-Građevinski fakultet, Univerzitet Džemal Bijedić; USRC "Mithat Hujdur Hujka", 88104 Mostar, BiH,*

*2-Panevropski Univerzitet Apeiron, Ulica Pere Krece 13, Po t. fah 51, 78102 Banja Luka*

### **Izvod**

U procesu proizvodnje i distribucije vode za piće javno komunalno preduzeće zahvata prirodnu vodu, tretira neophodnim metodama do dovođenja svih parametara ispod mdk i cjevovodnom mrežom distribuirana do potrošača. Krajnji proizvod je voda za piće u kojoj su svi elementi ispod maksimalno dozvoljene koncentracije. Takav proizvod ima svoju cijenu na tržištu koja služi za ispostavljanje faktura čijom naplatom preduzeće osvaruje vlastite prihode. U cijelom ovom procesu zahvatanja, tretmana, distribucije i naplate vode za piće, javljaju se direktni i indirektni troškovi koji moraju biti pokriveni prihodom. Ako bi odnos prihoda i troškova bio poremećen na štetu prihoda, preduzeće bi poslovalo negativno. Ukoliko ovaj negativan bilans poslovanja se ne uspije pokriti preduzeće može dovesti do stečaja.

Upravljanjem troškovima vodosnabdjevanja menadžment prati odnos prihoda i rashoda. Odabir najoptimalnije metode upravljanja troškovima u značajnoj mjeri utiče na pojednostavljenje procesa upravljanja uz garantovanje maksimalnog kvaliteta upravljanja. Krajnji rezultat je uspješno javno preduzeće i zadovoljan potrošač vode za piće.

***Cljučne riječi:*** *potrošač, proizvod, prihod, rashodi, upravljanje troškovima.*

## METHODS OF COST MANAGEMENT WATER SUPPLY

### **Abstract**

In the process of production and distribution of drinking water public utility company natural water treatment, treat the necessary methods to bring all the parameters under the maximum allowable concentration and pipeline network is distributed to consumers. The end product of drinking water in which all elements below the maximum permissible concentration. This product has a price in the market, which is used for billing collection whose company generates its own revenues. Throughout this process of abstraction, treatment, distribution and collection of drinking water, there are direct and indirect costs must be covered by income. If the relationship between income and expenses was disturbed at the expense of revenue, the company would be operating in the negative. If this negative balance of operations fails to cover the company can lead to bankruptcy.

Management costs of water supply management follows the relationship of income and expenditure. Selecting the optimal method of managing costs significantly affect the process of simplifying the management of the guarantee of maximum quality control. The end result is a successful public company and a satisfied consumer of drinking water.

***Keywords:*** *consumer, product, revenue, expenses, management expenses.*

## 1. UVOD

Javna komunalna preduzeća za vodosnabdjevanje stanovništva vodom za piće je Odlukom Općinskog vijeća osnovala Općina na čijoj teritoriji se obavlja djelatnost. Poslovanje ovakvih preduzeća je u najvećem broju bez financijske potpore budžetskih grantova. Dakle, poslovanje je, isključivo, na ekonomskoj osnovi, odnosno, rezultat stvarnih troškova tretmana vode, distribucije i naplate.

## 2. FORMIRANJE CIJENE ISPORUČENE VODE ZA PIĆE

Prema važećoj zakonskoj legistativi cijena se izračunava na osnovu stvarnih troškova i prihoda predhodnog perioda. Metodologiju izračunavanje treba da odredi Općinsko vijeće, i da kao takva bude unificirani obrazac za izračunavanje cijene. Tako izračunata cijena vode, zajedno sa kompletnim pregledom postupka izračunavanja, treba da se uputi Općinskom vijeću na odobravanje.

Nažalost, nije poznat pozitivan primjer ovakvog načuna predlaganja i odobravanja cijene vode.

## 3. PROBLEMATIKA PREDLAGANJA I ODOBRAVANJA CIJENE VODE

Do sadašnje iskustvo govori da menadžment javnih komunalnih preduzeća za vodosnabdjevanje, uglavnom, nailazi na niz problema kako kod vlastitog Nadzornog odbora tako i Skupštine i Općinskog vijeća, jer se svi pozivaju na Zakon o zaštiti potrošača, a u stvari samim time što su svi oni potrošači, zapravo njihova briga za potrošača nije daleko od lične brige...

## 4. TROŠKOVI KOJI OPTEREĆUJU ISPORUČENU VODU POTROŠAČIMA U TOKU JEDNE KALENDARSKJE GODINE

R. br	Opis troškova	% procent odnosa svake stavke u odnosu prema ukupnim troškovima
1	2	4
1.	Utrošena električna energija sa vršnom snagom	0,33974
2.	Dio amortizacija objekta i oprema vodovoda	0,072
3.	Kontrola kvaliteta vode (analiza u KZZ i konstantno klorisanje i svakodnevni kontrola KIT setom)	0,043
4.	Potrošni materijal i rezervni dijelovi u toku jednogodišnjeg održavanja postrojenja i opreme	0,053
5.	Troškovi kontrole i baždarenja mjernih instrumenata	0,033
6.	Preuzeti krediti (godišnja kamata.)	0,0454
7.	Troškovi sudskih taksa za utužavanje dužnika	0,00191
8.	Bruto plaće radnika na održavanju (deset radnika centralnog vodovoda i po jedan radnik u šest Mjesnih vodovoda)	0,1573
9.	Bruto plaće radnika u pumpnoj stanici (četiri radnika u punih 24 sata četverbrigadnog sistema )	0,0394
10.	Isplaćeni topli obrok radnika na održavanju vodovoda ,	0,02095
11.	Isplaćeni topli obrok radnika na održavanju u pumpnoj stanici ( četiri radnika u punih 24 sata četverbrigadnog sistema )	0,00524
12.	Registracija i osiguranje voz.na održ.vodovoda	0,00382
13.	Osiguranje objekata i opreme vodovoda	0,0327
14.	Dio troškova (uprave) , stručne službe i računovodstva	0,0409
15.	Dio troškova osiguranja, i dio troškova angažovanih sredstava rada za potrebe vodovoda	0,053
16.	Uplaćeni vodni doprinos i koncesija na vodu Federalnom ministarstvu	0,0583
Ukupno troškovi:		100 %

## 5. KOLIČINA ISPORUČENE VODE U TOKU JEDNE KALENDARSKJE GODINE

- Ukupno isporučena voda domaćinstvima i ostalim korisnicima u toku jedne kalendarske godine.....594.000 m<sup>3</sup>.

U potrošnji isporučene vode učestvuju :

Kategorija potrošača	Broj korisnika	Količina isporučene vode m <sup>3</sup>	Procent učešća u ukupnoj količini
A) Domaćinstva	6.812	455.140	76,62
B) Domaće Humanitarne organizacije, Udruženje invalida i ostala hum. udruženja	-	-	-
C) Škoke, Dječiji vrtići, BIZ i Centar za socijalni rad	21	16.500	2,77
D) Dom zdravlja, Ambulante, apoteke, Veterinarska stanica	25	20.580	3,46
E) Sve ostale ustanove	43	22.900	3,85
F) Samostalne ugostiteljske, trgovačke zanatske radnje	425	34.500	5,80
G) Za sva preduzeća	96	42.800	7,20
H) Autopraone	11	1.580	0,30
<b>U k u p n o :</b>	<b>7.451</b>	<b>594.000</b>	<b>100,00</b>

## 6. CIJENA JEDNOG KUBNOG METRA VODE IZRAČUNATA KAO SREDNJA VRIJEDNOST ODNOSA GODISNJIH TROSKOVA I KOLIČINE ISPORUČENE VODE U TOKU JEDNE GODINE

$$\text{Cijena za 1m}^3 \text{ vode} = \frac{\text{Ukupni godišnji troškovi}}{\text{Godišnje isporučena voda}} =$$

Cijena vode po 1 m<sup>3</sup> za domaćinstva, kao najbrojnije kategorije korisnika, iznosila je niže od ostalih korisnika.

## 7. ZAKLJUČAK

Optimizacija troškova u proces uravnoteženja količine utrošaka resursa u procesu proizvodnje i distribucije vode, svakako, mora biti prioritetni cilj svih sudionika u proizvodnji i distribuciji vode.

Optimizacija poslovnih procesa, jeste takođe, nužno potrebna svim preduzećima koji rade na proizvodnji i distribuciji vode.

Ovdje je ključna podrška osnivača, ali prije svega nadležnih Ministarstava i Agencija za vode koji na bazi trenutnih stanja moraju pokušati uraditi i predložiti vodovodnim preduzećima unificirane obrasce organizacije poslovanja i metodologije izračuna cijene vode, na principu samoodrživosti.

## LITERATURA

1. *OKVIRNA VODOPRIVREDNA OSNOVA BOSNE I HERCEGOVINE*, Javno vodoprivredno preduzeće "Vodoprivreda Bosne i Hercegovine" Sarajevo i Zavod za vodoprivredu Sarajevo, 1994. godina
2. *UPRAVLJANJE VODAMA*, Predavanja na postdiplomskom studiju, Tarik Kupusović u saradnji sa postdiplomcima, Institut za hidrotehniku Građevinskog fakulteta Univerziteta u Sarajevu, 1999-2000

3. *PRIRUČNIK ZA PRAKTIČNU PRIMJENU AARHUSKE KONVENCIJE U BIH*, REC 2003
4. *PRIRUČNIK ZA UČEŠĆE JAVNOSTI U ODLUČIVANJU O ŽIVOTNOJ SREDINI*, REC YU, 2000
5. *ISTRAŽIVANJE STANJA UČEŠĆA GRAĐANA U PROCESIMA DONOŠENJA ODLUKA U BIH*, CCI 2005
6. „Pristup informacijama i učešće javnosti u donošenju odluka u okviru upravljanja vodnim resursima”, u okviru Dunavskog regionalnog Projekta (DRP), komponenta 3.4 - “Unapređenje pristupa informacijama i učešća javnosti u donošenju odluka u oblasti okoline”, finansiranog od strane UNDP/GEF i implementiranog od strane konzorcija kojeg čine Regionalni centar za okoliš za Srednju i Istočnu Evropu (REC), New York University School of Law (NYU) i Resources for the Future (RFF)., Sarajevo, 2006.,
7. ZAKON O KOMUNALNIM DJELATNOSTIMA (“Sl.gl.USK” 2009),
8. ZAKON O VODAMA (“Sl.novine FBiH” 18/98)
9. PRAVILNIK o održavanju vodovodne mreže u izdanju Privredne komore Jugoslavije – Udruženja za vodoprivredu od Maja 1990 godine;
10. PRIRUČNIK – Održavanje vodoprivrednih komunalnih sistema u izdanju JVP “ Vodoprivreda BIH “ Sarajevo od 1996 godine
11. OKVIRNE UPUTE ZA ORGANIZOVANJE KORIŠTENJA I ODRŽAVANJA VODOVODNIH MREŽA u i izdanju JVP “ Vodoprivreda BIH “ Sarajevo i UNICEF od 1997 godine.
12. Belak, V., Menadžersko računovodstvo, RRiF plus, Zagreb, 1995.
13. Cingula, M. i Marina Kláčmer, "Pregled nekih metoda i postupaka upravljanja troškovima," RRiF, Broj 8, Zagreb, 2003.
14. Pajić, Ž., "Obračun troškova na temelju aktivnosti – ABC metoda," Slobodno poduzetništvo, Broj 19, TEB, Zagreb, 2000.
15. Žic, I., "Metode rasporeda troškova u upravljačkom računovodstvu," RRiF, Broj 6, Zagreb, 2003.

## **METODE MJERENJA NEKIH PARAMETARA KOMUNALNIH OTPADNIH VODA**

*Enver Trožić<sup>1</sup>, Emir Trožić<sup>2</sup>*

*1-Pan-evropski Univerzitet Apeiron, Ulica Pere Krece 13,  
Pošt. fah 51, 78102 Banja Luka*

*2-Građevinski fakultet, Univerzitet Džemal Bijedić; USRC "Mithat Hujdur Hujka", 88104  
Mostar, BiH,*

### **Izvod**

Radi praćanja kvaliteta otpadnih voda prije ispuštanja u recipijent, vlasnik ispuštenih otpadnih voda je obavezan izvršiti mjerenje nekih parametara. Na osnovu rezultata mjerenja izračunava se ekvivalentni broj stanovnika, odnosno teret zagađenja. Dobiveni podatci služe radi poduzimanja neophodnih radnji radi dovođenja kvaliteta otpadnih voda na zakonom propisani nivo, prije upuštanja u recipijent. Metode mjerenja nisu iste za sve parametre, kao ni način izračunavanja izvedenih podataka. Na osnovu rezultata kontinuiranog praćenja kvaliteta otpadnih voda, moguće je odabrati optimalnu tehnologiju tretmana, odnosno, eventualne, korektivne mjere, radi dovođenja kvaliteta otpadnih voda na zakonom propisani nivo.

***Ključne riječi:** metode mjerenja, rezultati, izračunavanje, kontinuirano praćenje kvaliteta.*

## **METHODS OF MEASUREMENT OF SOME PARAMETERS OF URBAN WASTE WATER**

### **Abstract**

In order to monitoring of the quality of wastewater before discharge into the recipient, the owner of the waste water is required to make the measurement of some parameters. Based on the results of measurements calculated the equivalent number of inhabitants, and pollution load. The data obtained were used in order to take necessary actions to bring the quality of wastewater at the statutory level, before entering into the recipient. Methods of measurement are not the same for all parameters, as well as the method of calculating the derivative data. Based on the results of continuous monitoring of wastewater quality, it is possible to select the optimum treatment technology, or any, corrective measures to bring the quality of wastewater at the statutory level.

***Keywords:** measuring methods, results, calculations, continuous quality monitoring.*

### **1. UVOD**

Neophodno je vršiti, kontinuirano, mjerenje emisije u skladu sa direktivama Evropskog odbora za normizaciju [CEN]; ISO; VDI Richtlinien; Nizozemskim propisima o emisijama/Netherlands Emission Regulations - Ch4 [NER]; Britanskim smjernicama/UK Guidance Notes: British Standards, itd.). Izmjereni rezultati trebaju biti reprezentativni, međusobno usporedivi i da jasno opisuju odgovarajuće radno stanje postrojenja.



Moraju biti primjenjene odgovarajuće nacionalne ili međunarodne metode i sredstva (kao npr. Prema Europskom odboru za normizaciju).

## 2. MJERENJE EMISIJE

Za utvrđivanje tvari u otpadnim vodama ili čistom plinu, mjeri se emisija, a podaci koriste u svrhu nadziranja postupka ili uređaja za smanjenje, ili za predviđanje utjecaja na okoliš. Emisije iz difuznih izvora ili neuhvaćene, (fugitivne), se mogu procijeniti mjerenjem.

Neophodno je prije mjerenja, sačiniti planove, uzimanjem u obzir:

- načina djelovanja,
- radnog stanja uređaja za pročišćavanje sporednog plina ili efluenta,
- radnih uvjeta uređaja (neprekidan rad, isprekidan rad, pokretanje, zaustavljanje, izmjena opterećenja) i
- učinka faktora termodinamičke interferencije. .( [6] Projekt CARDS, Zagreb, 2004.)

Na tabeli 1, vodimo jedan od načina unosa podataka

Tabela 1. Primjer jednog monitoringa. ([7] Izvještaj, Institut za hidrotehniku, Sarajevo. 2009.)

Red. br.	Sat (h)	Temp. vode °C	Protok (m <sup>3</sup> s <sup>-1</sup> )	Suspend. materije (g m <sup>-3</sup> )	HPK (g m <sup>-3</sup> )	BPK <sub>5</sub> (g m <sup>-3</sup> )	HPK BPK <sub>5</sub> (-)	TN (g m <sup>-3</sup> )	TP (g m <sup>-3</sup> )	t <sub>in</sub> (g s <sup>-1</sup> )	t <sub>on</sub> (g s <sup>-1</sup> )	t <sub>ic</sub> (g s <sup>-1</sup> )	t <sub>p</sub> (g s <sup>-1</sup> )	Specifični parametri onečišćenja u kompozitnom uzorku	
1.	12 - 14	16.7	0.11950	28	71	11	6.45	7.28	0.737	3.346	1.315	0.8700	0.08807	Zbirni pH	7.46
2.	14 - 16	16.8	0.07630	468	98	16	6.13	9.52	1.421	35.708	1.221	0.7264	0.10842	Mutnoća (NTU)	55
3.	16 - 18	17.1	0.08380	68	83	16	5.19	8.12	1.087	5.698	1.341	0.6805	0.09109	Elektroprov. (µS/cm)	654
4.	18 - 20	16.5	0.08020	23	43	6	7.17	6.16	0.729	1.845	0.481	0.4940	0.05847	m-Alkalitet (mg CaCO <sub>3</sub> /l)	322
5.	20 - 22	16.6	0.07630	11	55	7	7.86	5.60	0.709	0.839	0.534	0.4273	0.05410	Isparni ostat. 105 °C (mg/l)	508
6.	22 - 0	16.5	0.08380	17	39	4	9.75	3.92	0.653	1.425	0.335	0.3285	0.05472	Pepeo na 550 °C (mg/l)	298
7.	0 - 2	16.3	0.07630	28	39	5	7.80	4.76	0.698	2.136	0.382	0.3632	0.05326	Vol. Mat. na 550 °C (mg/l)	210
8.	2 - 4	16.3	0.05620	14	24	3	8.00	3.08	0.433	0.787	0.169	0.1731	0.02433	Hloridi (mg/l)	16
9.	4 - 6	16.3	0.05620	15	24	3	8.00	3.36	0.457	0.843	0.169	0.1888	0.02568	Fluoridi (mg/l)	0.07
10.	6 - 8	16.1	0.08310	11	24	3	8.00	2.52	0.342	0.914	0.249	0.2094	0.02842	Amonijak (mg/l)	5.04
11.	8 - 10	16.8	0.08310	292	106	16	6.63	9.24	2.083	24.265	1.330	0.7678	0.17310	Nitrat (mg/l)	2.24
12.	10 - 23	16.7	0.07630	26	35	2	17.50	5.32	0.74	1.984	0.153	0.4059	0.05646	Organski nitrogen (mg/l)	1.68
srednja vrijednost (24h) =			0.07926							6.6492	0.6397	0.4696	0.06801	Ukupni nitrogen (mg/l)	8.96
T <sub>max</sub> =		17.1					suma =	98.47							

Primjer 24-časovnog monitoringa komunalne otpadne vode, Institut za hidrotehniku, Građevinskog fakulteta u Sarajevu, 2009.,

Ovi faktori čine osnovu za odabir: radnih uvjeta pod kojima se bilježe najveće emisije, broja i trajanja mjerenja, najpogodnije metode mjerenja te lokacije mjerenja s utvrđenim tačkama.

U postupku mjerenja emisije otpadnih voda mogu se koristiti slučajni kvalificirani uzorci ili 24-satni kompozitni uzorci, proporcionalno protokama. Obično je potrebno minimalno pola sata (srednja vrijednost) za uzimanje uzorka ili mjerenje, kod neprekidnog rada. Uzorkovanje i mjerenje se vrši za vrijeme trajanja tehnološkog postupka. Gdje se pojavljuju manja kolebanja svojstava emisija, provode se 3 zasebna mjerenja najvišeg nivoa emisija, odnosno, može se provesti više mjerenja, uzorkovanja ikoliko se očekuju veća kolebanja. ( [6] Projekt CARDS, Zagreb, 2004.)

Opis pojedinih etapa procesa dat je u Projektu ( [6] Projekt CARDS, Zagreb, 2004.), kao što su:

- Mjesta uzorkovanja
- Stalno mjerenje
- Odnos koncentracija i određenih emisija
- Mjerenje protoka
- Uzorkovanje otpadne vode
- Metoda uzorkovanja

- Trenutni uzorci
- Mjesto uzorkovanja
- Uslovi koje mora zadovoljiti posude za uzorkovanje

### 3. METODE MJERENJA

*Tabela 2. PARAMETAR, MJERNA JEDINICA, ANALITIČKE METODE; /preporučene/ ([8] PRAVILNIK O GRANIČNIM VRIJEDNOSTIMA, Sl.nov. FbiH, Sarajevo, 2007..)*

PARAMETAR, MJERNA JEDINICA, ANALITIČKE METODE; /preporučene/ ([8] PRAVILNIK O GRANIČNIM VRIJEDNOSTIMA, Sl.nov. FbiH, Sarajevo, 2007..)
<b>OPĆI PARAMETRI</b>
Temperatura °C Temperaturna sonda, in situ
pH Elektrohemijska, in situ
Taložive materije (ml/l) Taloženje u Imhoffov-om lijevku
Ukupno suspendirane materije (mg/l) Gravimetrijski, filtriranje kroz filter pora 0,450µm
<b>REŽIM KISIKA</b>
BPK5 (mgO <sub>2</sub> /l) Elektrometrijski ili Winkler metoda, metoda razblaženja, inkubacija 5 dana na 20°C
KPK-Cr (mgO <sub>2</sub> /l) Titracijska ili spektrofotometrijska metoda, oksidacija oksidacija sa kalijum dihromatom
<b>ANORGANSKI PARAMETRI</b>
Aluminij, Al (mg/l) AAS, ICP
Arsen, As (mg/l) AAS, ICP
Bakar, Cu (mg/l) AAS, ICP
Barij, Ba (mg/l) AAS, ICP
Bor, B (mg/l) AAS, ICP
Cink, Zn (mg/l) AAS, ICP
Kobalt, Co (mg/l) AAS, ICP
Kalaj, Sn (mg/l) AAS, ICP
Hrom ukupni, Cr (mg/l) AAS, ICP
Hrom šesterovalentni, Cr <sup>6+</sup> (mg/l) AAS, ICP
Mangan, Mn (mg/l) AAS, ICP
Nikal, Ni (mg/l) AAS, ICP
Olovo, Pb (mg/l) AAS, ICP
Selen, Se (mg/l) AAS, ICP
Srebro, Ag (mg/l) AAS, ICP
Željezo, Fe (mg/l) AAS, ICP
Živa, Hg (mg/l) AAS, ICP
Kadmij, Cd (mg/l) AAS, ICP
Fluoridi (mg/l) Spektrofotometrijska, ionselektivna el.
Cijanidi (mg/l) Spektrofotometrijska, ionselektivna el.
Sulfidi (mg/l) Volumetrijska, ionselektivna el.
Sulfati (mg/l) Gravimetrijska, spektrofotometrijska, IC
Sulfiti (mg/l) Volumetrijska
Hloridi (mg/l) Volumetrijska, ionselektivna el., IC
Aktivni hlor (mg/l) Jodometrijska i amperometrijska
<b>NUTRIJENTI</b>
Ukupni azot, N (mg/l) Spektrofotometrijska, TNanalizator
Amonijum ion-NH <sub>4</sub> <sup>+</sup> (mg/l) Spektrofotometrijska, IC
Nitriti-NO <sub>2</sub> (mg/l) Spektrofotometrijska, IC
Nitrati-NO <sub>3</sub> (mg/l) Spektrofotometrijska, IC
Ukupni Fosfor, P (mg/l) Spektrofotometrijska, IC
<b>ORGANSKE MATERIJE</b>

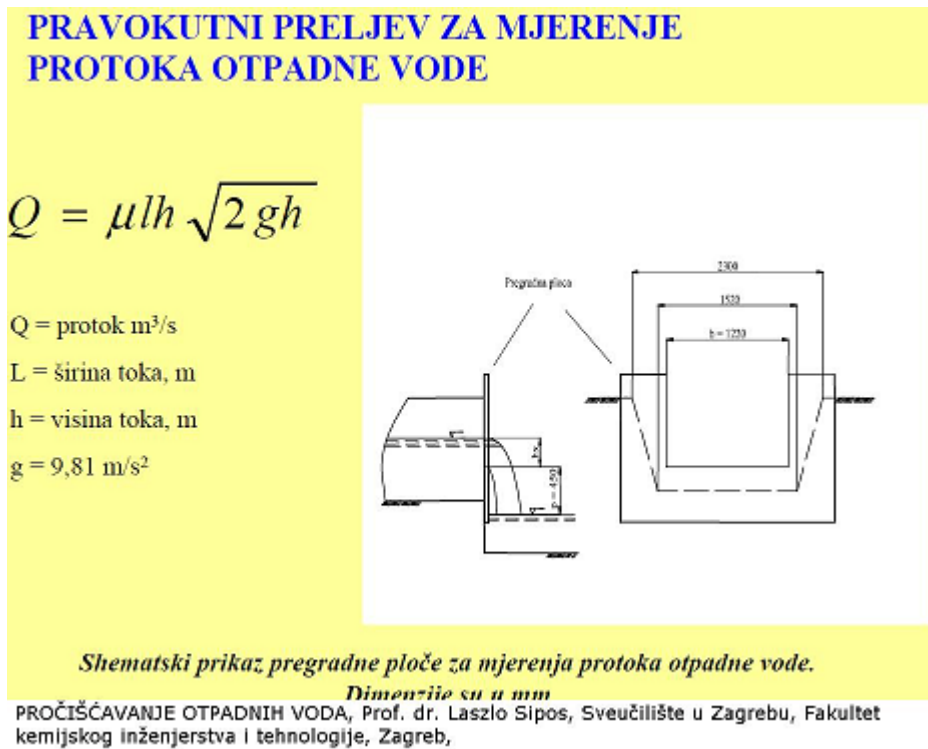
Ukupni organski ugljik (TOC) (mg/l) TOC analizator  
Ukupni aromatski ugljikovodici (PAH) (mg/l) GC/FID, HPLC  
Lahkohlapivi aromatski ugljikovodici (BTEX) (mg/l) GC/FID, HPLC  
Ukupni halogeni ugljikovodici (mg/l) GC/ECD  
Ukupni polihlorirani bifenili (PCBs) (mg/l) GC/ECD  
Ukupni organofosforni i karbamatni pesticidi (mg/l) GC/FPD, HPLC, FTIR  
Ukupni organohlorni pesticidi (mg/l) GC/ECD, HPLC, FTIR  
Mineralna ulja (mg/l) IR spektrofotometrija, gravimetrijska,  
Ukupna ulja i masti (mg/l) IR spektrofotometrija, gravimetrijska,  
Ukupne površinske aktivne tvari (deterdženti i dr.) (mg/l) Spektrofotometrijska  
Ukupni fenoli (mg/l) Spektrofotometrijska, HPLC, GC/ECD

#### RADIOAKTIVNOST

Ukupna beta radioaktivnost (mBq/l)  $\beta$  - brojač s niskim osnovnim zračenjem

#### TOKSIČNOST

Toksikološki bioogled Daphnia magna Straus, 48hEC50 (% otpadne vode u razblaženju)  
% otpadne vode u razblaženju Toksikološka metoda (48hEC50) ISO 6341:1989 (E)



Slika 1. Pravokutni preliv za mjerenje protoka, ([9] PROČIŠĆAVANJE OTPADNIH VODA, Zagreb,)

## 4. ZAKLJUČAK

Tri se aspekta moraju uzeti u obzir, kod uzimanja uzoraka otpadne vode:

- Metoda uzorkovanja,
- karakter uzorka i
- čuvanje uzorka.

In-situ, se određuju neki parametri, jer se njihova vrijednost može promijeniti na putu do laboratorija.

Praktično se koriste dvije metode uzorkovanja:

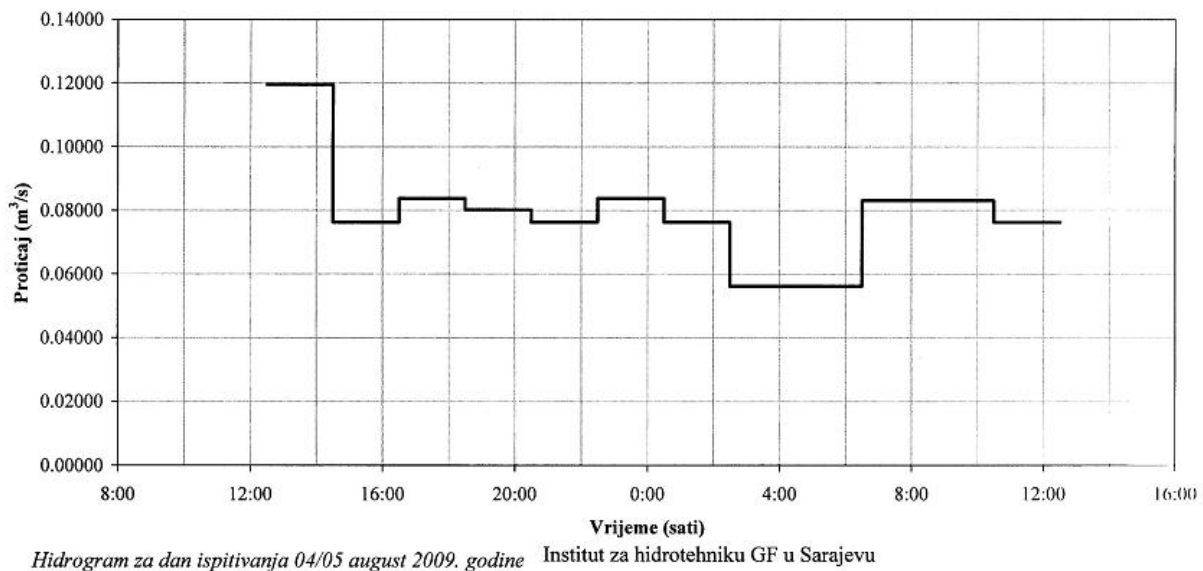
- kompozitno uzorkovanje i
- trenutno uzorkovanje

Većinu uzoraka treba sačuvati do trenutka analize, ili na niskoj temperaturi ili dodavanjem hemijskih reaktanata. Čuvanjem uzoraka se mnogi parametri tokom vremena mijenjaju uslijed nekog od sljedećih slučajeva:

- biološke akcije koja je razlog što se uzorci čuvaju na temperaturi ispod 4°C
- adsorpcije spojeva o stjenke posude
- gubitka rastopljenih plinova, što je posljedica kolebanja temperature
- precipitacije potaknute promjenom valentnosti spojeva.

Zato je neophodno primijeniti međunarodno priznatu laboratorijsku praksu kako bi promjena stanja uzoraka u vremenu između uzimanja i ispitivanja bila što je moguće manja. Uzorak koji se ispituje, treba biti ranije homogeniziran. ([6] Projekt CARDS, Zagreb, 2004.).

Na slici 2. vidimo način prikazivanja rezultata mjerenja protoka.



Slika 2. Primjer jednog monitoringa. ([7] Izvještaj, Institut za hidrotehniku, Sarajevo. 2009.)

## LITERATURA

1. Direktiva Europskog odbora za normizaciju [CEN]; ISO; VDI Richtlinien;
2. CEN, ([www.cen.eu](http://www.cen.eu));
3. Nizozemskim propisima o emisijama/Netherlands Emission Regulations - Ch4 [NER];
4. Britanskim smjernicama/UK Guidance Notes: British Standards,
5. <http://hr.pce-instruments.com/tehnicki-podaci/pHTesterPCEPH22.htm>
6. Projekt CARDS, SMJERNICE ZA NAJBOLJE RASPOLOŽIVE TEHNIKE MJERENJE EMISIJA I KORIŠTENJE PODATAKA O EMISIJAMA, Zagreb, 2004.,

7. Izvještaj o rezultatima ispitivanja tereta zagađenja otpadnih voda, kolektora gradske kanalizacije, Institut za hidrotehniku, Građevinskog fakulteta, Sarajevo. 2009.,
8. PRAVILNIK O GRANIČNIM VRIJEDNOSTIMA OPASNIH I ŠTETNIH MATERIJA ZA TEHNOLOŠKE OTPADNE VODE PRIJE NJIHOVOG ISPUŠTANJA U SISTEM JAVNE KANALIZACIJE ODNOSNO U DRUGI PRIJEMNIK, "Službenim novinama Federacije BiH". Broj 05-25-2-104-1/07., 29. juna 2007. godine, Sarajevo,
9. PROČIŠĆAVANJE OTPADNIH VODA, Prof. dr. Laszlo Sipos, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet kemijskog inženjerstva i tehnologije, Zagreb,

## **PROCESNA PERSPEKTIVA U BALANCED SCORECARD KAO SAVREMENOM MODELU MERENJA POSLOVNOG USPEHA**

*Ernad Kahrović*

*Državni univerzitet Novi Pazar,  
Novi Pazar, Vuka Karadžića bb*

### **Izvod**

Cilj ovog rada je da se istraži uloga i značaj primene Balanced Scorecarda u preduzećima, kao i uloga koju procesna perspektiva ima u istim. Savremeno preduzeće koje teži da opstaje i da se razvija u današnjem poslovnom okruženju značajan deo upravljačkih resursa mora posvetiti razvoju i sprovođenju strategije poslovanja. Kao početnu studiju novih metoda merenja poslovnog uspeha 1990. godine, profesor sa Univerziteta Harvard Robert Kaplan i konsultant David Norton razvili su alat za merenje uspeha celokupnog preduzeća i nazvali ga Balanced Scorecard. Iako na početku osmišljen kao sistem merenja, kasnije je prerastao u sistem strateškog upravljanja za one organizacije koje ga u potpunosti koriste.

Veliki deo tržišne vrednosti savremenih preduzeća čine nematerijalne vrednosti i intelektualni kapital, što je i uslovalo pojavu BSC-a, koji će biti u stanju da prepozna i oceni ostale pokazatelje vrednosti preduzeća kao što su odnosi sa potrošačima, sposobnost za razvoj, i posebno uspešnost poslovnih procesa. BSC ima za cilj unapređenje procesa preduzeća jer samo unapređeni procesi mogu da unapređuju kvalitet proizvoda u funkciji zadovoljstva korisnika.

*Ključne reči: Balanced Scorecard, procesi, perspektive*

## **PROCESSING PERSPECTIVE IN BALANCED SCORECARD AS A MODERN MODEL OF MEASURING BUSINESS SUCCESS**

### **Abstract**

The aim of this study was to investigate the role and importance of using Balanced Scorecard in companies, such as the role of procedural perspective is the same. Modern company that strives to survive and grow in today's business environment a significant part of management resources must be devoted to developing and implementing business strategies. As an initial study of new methods of measuring business success 1990th, professor of Harvard University Robert Kaplan and consultant David Norton have developed a tool for measuring the success of the entire company and named the Balanced Scorecard. Although initially designed as a measurement system, later developed into a system of strategic management for those organizations that use it fully.

A large part of the market value of modern enterprises are intangible and intellectual capital value, which is also caused the appearance of BSC, which will be able to identify and assess other indicators of a company such as customer relations, ability to develop, and especially in a foreign country process. BSC aims to improve the process of the company because only improved processes can improve product quality as a function of customer satisfaction.

*Keywords: Balanced Scorecard, process, perspective*

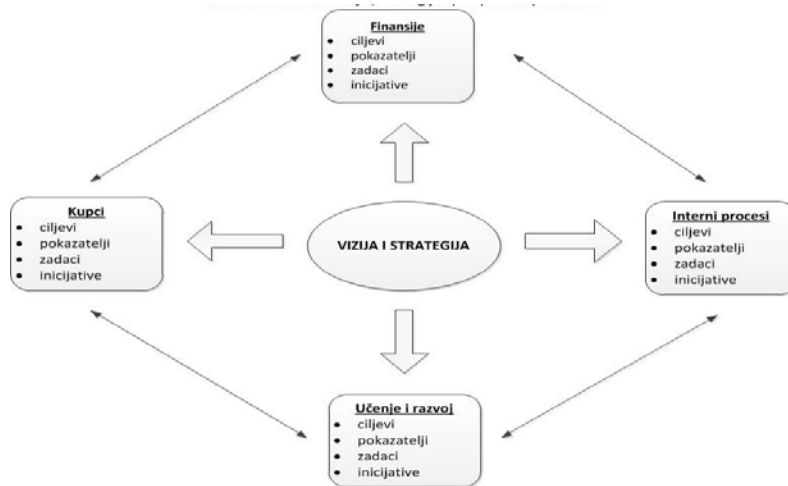
## 1. UVOD

Upravljanje procesima usmereno je pre svega ka korisniku i samim tim poboljšavanju efikasnosti i efektivnosti poslovanja u cilju ispunjenja i premašivanja korisnikovih zahteva i očekivanja. Tako organizacije ostvaruju višestruku prednost i korist na svim nivoima, kako eksterno u odnosu sa partnerima i poslovnim okruženjem, tako i interno unutar same organizacije. Ali u praksi, strategijski upravljački sistemi često ukazuju na nedostatke kao i nedostatak angažmana na nivou upravljanja kompanijom, a u vezi sa poboljšanjem efikasnosti procesa. Uzimajući u obzir probleme sa kojima se pri tome suočavaju kompanije, Balanced Scorecard - BSC se izdvaja kao posebno odgovarajući strategijski upravljački sistem. BSC omogućuje da se uspostavi jedan model u organizaciji, tako da se za posmatrane strategijske aspekte odrede relevantni ciljevi i obuhvate karakteristike koje će se meriti. BSC ima za cilj unapređenje procesa preduzeća jer samo unapređeni procesi mogu da unapređuju kvalitet proizvoda na zadovoljstvo korisnika. Tako zadovoljan i lojalan korisnik je garancija većeg profita.

Veliki uspeh i upotrebljivost Balanced Scorecard zahvaljuje sintezi finansijskih pokazatelja i ostalih pokazatelja uspešnosti kompanije, odnosa prema potrošačima i budućih uspeha organizacije zasnovanih na naprednim procesima i inovaciji. Na ovaj način stvara se spoj kratkoročnih i dugoročnih ciljeva i u njihovom preseku ogleda postavljena strategija preduzeća. Ciljevi i pokazatelji Balanced Scorecarda nisu samo običan skup pokazatelja, već su izvedeni iz vizije i misije preduzeća koji omogućava da se strategija razume i implementira kroz proces komunikacije.

## 2. PERSPEKTIVE I POKAZATELJI BSC-a

Konkurentnost preduzeća može se unaprediti ukoliko menadžment kontinuirano razvija ključne kompetencije i inkorporira ih u proizvode i usluge koje su inovirane prema dinamičnim zahtevima tržišta. Biti konkurentan u savremenim uslovima, između ostalog, znači voditi računa o različitim aspektima poslovanja radi efikasne realizacije ciljeva svih konstituenata. Vlasnici kapitala zahtevaju određeni prinos na uloženi kapital, koji se može obezbediti samo ukoliko postoje potrošači spremni da plate proizvode/usluge preduzeća. Zainteresovanost potrošača za proizvode preduzeća postojaće ako su uvaženi njihovi zahtevi, vezani za karakteristike proizvoda, kvalitet, vreme isporuke, cenu i dr. Ovo implicira kontinuiranu komunikaciju sa potrošačima, prilagođavanje njihovim zahtevima i efikasne poslovne procese. Efikasnost procesa zavisi od organizacije, znanja i veština zaposlenih. Ovi momenti predstavljaju polazište koncepta Balansne karte performansi prema kome poslovanje treba posmatrati iz ugla (a) finansijske/vlasničke perspektive, (b) perspektive kupaca, potrošača, (c) perspektive internih poslovnih procesa, i (d) perspektive inovativnosti, razvoja i učenja zaposlenih [3, str. 344]. Model je izvorno zamišljen kao kontrolni sistem za merenje performansi, odnosno merenje efekata primenjenih strategija preduzeća i njegovih delova. Tokom vremena autori su koncept razvijali u pravcu strategijskog upravljačkog sistema koji pomaže realizaciji strategije i prevođenju strategije u akcije na različitim nivoima složene organizacije [4, str. 170].



Slika 1. Povezanost vizije, strategije i perspektiva preduzeća (Izvor: Osmanagić, N.B., *Kontroling abeceda poslovnog uspjeha*, Školska knjiga, Zagreb, 2004, str. 243)

U okviru svake od navedenih perspektiva koristi se više pokazatelja kojima se meri efikasnost strategije preduzeća u ostvarivanju poslovnog uspeha. Neki od tih pokazatelja su kvantitativne, a neki kvalitativne prirode [6, str. 451]. Odabir pokazatelja počinje sagledavanjem vizije. Pokazatelji su kontrola ispunjenja vizije. Kada preduzeće predstavlja delove svoje misije, različitim organizacionim delovima, u obliku Balanced Scorecarda prikazuje na koji način pokazatelji čine lanac uzročno-posledičnih veza. (Slika 2.) Međusobni odnos postoji u oba smera kroz različite perspektive. Balansna karta kao merno-kontrolni instrument treba da predstavlja miks tzv. ključnih (eng. leading) i posledičnih (eng. lagging) indikatora. Ključni pokazatelji performansi su pokazatelji vremena, troškova, inovativnosti, fleksibilnosti i sl. Posledični pokazatelji su pokazatelji rezultata (dobiti, prihoda, tržišnog učešća, ekonomske dodate vrednosti) i pokazatelji efikasnosti (rentabilnost, produktivnost rada, ekonomičnost, marže dobiti, stope razvoja) [4, str. 170].

Pokazatelj je **ključni** ako je od fundamentalnog značaja za poslovanje preduzeća i od njega zavisi uspeh ili neuspeh strategije. **Pokazatelj** mora da vodi ka informaciji o budućem ponašanju i nije dovoljno da samo predstavlja istorijski podatak o ponašanju preduzeća u nekom periodu. Pokazatelj **poslovanja** mora biti jasno merljiv i na njega organizacija mora imati uticaj. Ključni pokazatelji poslovanja takođe moraju biti uporedivi sa ponašanjem sličnih preduzeća. Na ovaj način ključni pokazatelji poslovanja će pomoći da preduzeće zadrži i poboljša svoju tržišnu poziciju, podstičući ga na stalni napredak [7].



Slika 2. „Teorija Z BSC“ (Izvor: Olve, N.G. , Roy, J., Wetter, M., *Performance Drivers*, John Wiley & Sons, 1999, str. 15)



Prilikom modeliranja Balanced Scorecarda potrebno je prihvatiti promenljivost pokazatelja. Sam Balanced Scorecard je modeliran s namerom da bude dinamičan alat, prilagodljiv, sa sposobnošću prilagođavanja promenjivim uslovima svakodnevnog poslovanja. Treba računati sa mogućnošću promene pokazatelja, bilo kao korekcija u okviru postojeće strategije, bilo kao rezultat potpune promene strategije preduzeća. Pokazatelji u svakom slučaju moraju biti periodično proveravani kako bi se osigurala njihova verodostojnost u odnosu na postojeće i pretpostavljene tržišne uslove, ali i kako bi ostali važan deo priče o poslovnoj strategiji preduzeća. Naravno, obavezno se mora izbeći slučaj kada se pokazatelji menjaju, jer menadžment nije zadovoljan rezultatima koje oni pružaju o poslovanju preduzeća. U svakom slučaju, kada se pokazatelji ipak koriguju, nužno je detaljno informisati sve zainteresovane o razlozima, vremenu i načinu promene istih [11, str. 71-79].

Broj pokazatelja za svaku od četiri perspektive Balanced Scorecarda trebalo bi da je između četiri i sedam. Konkretno broj pokazatelja zavisi od veličine preduzeća, kompleksnosti poslovanja i iskustva i opredeljenja kreatora liste. Važno je imati na umu da je Balanced Scorecard alat za implementaciju jedinstvene strategije koja je specifična za svako preduzeće, pa će broj pokazatelja biti individualan. Optimalno, za Balansnu kartu preduzeća potrebno bi bilo: a) 3 do 4 pokazatelja u finansijskoj dimenziji, jer je potrebno vrlo jasno definisati finansijske ciljeve te nije potreban veliki broj pokazatelja; b) 5 do 8 pokazatelja u dimenziji potrošača; c) 5 do 10 pokazatelja u dimenziji internih procesa, d) 3 do 6 pokazatelja za dimenziju zaposlenih, učenja i rasta [10, str. 151]. Pri izboru pokazatelja važno je primeniti sledeće kriterijume:

- pokazatelji treba da budu razumljivi i definisani jedinstveno za celokupnu kompaniju,
- pokazatelji treba da obuhvate sve aspekte poslovanja i kritične faktore uspeha,
- pokazatelji svake perspektive treba da su međusobno povezani,
- pokazatelji treba da budu pogodni za postavljanje ciljeva,
- samo merenje treba da bude jednostavan proces.

Prilikom modeliranja Balanced Scorecarda, važno je održati ravnotežu između pokazatelja različitih perspektiva. Takođe, potrebno je odrediti težinske faktore, jer neki od pokazatelja mogu imati veći, pa i ključni uticaj na poslovanje i razvoj preduzeća. Ovi odnosi između pokazatelja mogu biti dualne prirode. Dok jedna vrsta pokazatelja obuhvata odnose koje je moguće dokazati, potvrditi, putem istraživačkih studija ili kroz iskustvo, druga vrsta odnosa predstavlja više izraz onoga što preduzeće pretpostavlja. Ključna za uspeh Balanced Scorecarda je međuzavisnost različitih perspektiva i neraskidiva povezanost sa vizijom i strategijom preduzeća [8, str. 242].

Strategija poslovanja, kojoj svako preduzeće koje želi rast mora da posveti dužnu pažnju, proističe iz vizije i misije preduzeća i mora biti jasno definisana, sa ciljevima i zadacima koji su prepoznatljivi i sprovodljivi. Za uspešno sprovođenje strategije ciljevi moraju biti merljivi. Sa jasnim pokazateljima i merama moguće je razvijati i unaprediti organizaciju. U savremenom okruženju pokazalo se da nije dovoljno oslanjati se na samo čisto finansijske pokazatelje. Savremeno poslovanje postavilo je pred menadžere zadatak da prate i mere ne samo finansijske, već i ostale pokazatelje vrednosti i uspeha neke organizacije.

Balanced Scorecard (Slika 1.) povezuje poslovne aktivnosti sa vizijom i strategijom organizacije, unapređuje interne i eksterne komunikacije i omogućava praćenje performansi prema strateški definisanim ciljevima [8, str. 243].

## 2.1. Perspektiva finansija BSC

Prvi korak pri kreiranju strateške mape je predstavljanje finansijske strategije koja ima za cilj povećanje vrednosti vlasniku ili deoničarima. Ovo se postiže ili *rastom prihoda ili povećanjem produktivnosti*. Povećanje prihoda se ostvaruje kroz ulazak na nova tržišta, ponudom novih

proizvoda ili privlačenjem novih korisnika, kao i povećanjem vrednosti postojećih korisnika. Povećanje produktivnosti se ogleda kroz poboljšanje strukture troškova, smanjenjem direktnih i indirektnih troškova i boljim iskorišćenjem postojeće imovine kroz smanjenje kapitala potrebnog za održanje željenog nivoa poslovanja. Rast produktivnosti često daje rezultate ranije od strategije rasta prihoda. Ipak, uravnoteženost ove dve strategije omogućava da smanjenje troškova i imovine ne ugrozi potencijale rasta preduzeća. U ovu grupu pokazatelja spadaju oni za koje se može reći da konstatuju prethodno stanje poslovanja i baziraju se na analizi prihoda, rashoda i odnosa između njih. Jedan od najčešće pominjanih pokazatelja je ROI (Return on investment), pokazatelj povraćaja investicije. Svakako, radi se o monetarnim pokazateljima, mada se u literaturi pominju i drugi, kao što su ukupna sredstva (u novčanim jedinicama), ukupna sredstva/zaposleni (u novčanim jedinicama), prihod/ukupna sredstva (%), profit/zaposleni (%), u novčanim jedinicama), tržišna vrednost (u novčanim jedinicama), dodata vrednost/zaposleni (u novčanim jedinicama), prinos na ukupna sredstva (%), i sl. Zajedničko za ove pokazatelje je da mere protekle događaje, pa zadovoljavaju jednu od važnih karakteristika finansijske perspektive, merenje učinjenog.

Jedan o često korišćenih pokazatelja je i ekonomski dodatna vrednost "Economic Value Added" - EVA. Suština ovog pokazatelja je da pokazuje finansijsku meru doprinosa kapitala profitu preduzeća i na kraju, povećane vrednosti za akcionare. Ovo se postiže prikazivanjem upotrebe razvojnih sredstava kao investicija, a ne troška i na taj način preciznije utvrđuje stvarna vrednost, ali i razvojna snaga kompanije. Osnovna formula za izračunavanje EVA je:  $EVA = (r - c) \times K = NOPAT - c \times K$ , gde je  $r$  povraćaj na kapital, NOPAT je neto operativni kapital posle oporezovanja,  $c$  je ponderisana (prosečna) vrednost angažovanog kapitala, a  $K$  je angažovani kapital. EVA je zapravo profit koji je preduzeće ostvarilo umanjeno za troškove angažovanja istog. Pored različitih primedbi koje se zasnivaju na stavu da kada koristite EVA, ne morate imati Balanced Scorecard, jasno je da ovaj pokazatelj ima svoje mesto u strateškoj mapi, jer osigurava upotrebu odgovarajućih pokazatelja u finansijskoj perspektivi [9, str. 15].

## 2.2. Perspektiva potrošača BSC

Intimizacija sa klijentima danas predstavlja preovlađujući stil ponašanja preduzeća. Biti prvi u pružanju vrednosti za kupca proizvoda ili usluga je tipična misija preduzeća koje razmišlja strategijski. Međutim, tu misiju je potrebno prevesti u specifične ciljeve, pokazatelje performansi, zadatke i inicijative [5, str. 184]. Kupac mora biti u fokusu interesovanja svakog savremenog preduzeća. Ponuda vrednosti korisniku preko jedinstvenog miksa proizvoda i usluga, odnosa s korisnikom i korporativnim imidžom koji preduzeće ima određuje način na koji se ono razlikuje od konkurencije. Preduzeće bira način na koji će predstaviti svoje prednosti na tržištu kroz jednu od generičkih strategija, dok ostale pokušava da zadrži na prihvatljivom nivou. Diferencijaciju predloga vrednosti za potrošača, moguće je postići izborom i implementacijom jedne od sledećih strategija:

- *strategija operativne efikasnosti*, čija implementacija od preduzeća zahteva visok stepen cenovne konkurentnosti, visok kvalitet i dobar izbor proizvoda, isporuku na vreme,
- *strategija prisnosti sa potrošačem*, koja podrazumeva dobre odnose sa njima, uključujući visoku kvalitetnu uslugu i visok stepen kostumizacije proizvoda,
- *strategija proizvodnog liderstva*, čija implementacija zahteva proizvode sa dobrim karakteristikama, čija je funkcionalnost na visokom nivou.

Kada se preduzeće opredeli za jednu od ovih strategija, može u okviru njih odrediti ključne pokazatelje koje želi da prati. Važno je znati da su oni za svaku od odabranih strategija različiti i da moraju biti potpuno oslonjeni na cilj odabrane strategije.

Neki od specifičnih pokazatelja u okviru perspektive potrošača su: broj potrošača, tržišno učešće, godišnja prodaja/potrošači (u novčanim jedinicama), gubitak potrošača (broj ili %), prosečno vreme utrošeno na odnose sa potrošačima (broj časova), potrošač/zaposleni, zaključenje prodaje/broj prodajnih ugovora, indeks zadovoljstva potrošača, indeks lojalnosti potrošača, troškovi/potrošači, broj poseta potrošačima, broj reklamacija, marketing troškovi, indeks imidža marke, prosečno trajanje odnosa sa potrošačima, prosečno vreme kontaktiranja potrošača do prodaje, broj poseta potrošača preduzeću, troškovi usluga (servisa)/potrošači (u novčanim jedinicama na godišnjem nivou) [7].

### 2.3. Perspektiva učenja i razvoja BSC

Osnova strateške mape je perspektiva učenja i razvoja. Ona definiše ključne sposobnosti i veštine, tehnologije i korporativnu kulturu potrebnu za podršku strategije preduzeća. Ciljevi sadržani u ovoj perspektivi omogućavaju da se usklade ljudski potencijali i tehnologija sa strategijom. Preduzeće mora da odredi na koji način će zadovoljiti zahteve ključnih internih procesa, specifičnu ponudu vrednosti kupcu i odnose sa korisnicima. Čest problem top menadžmenta je da je svestan važnosti perspektive učenja i razvoja, ali ima problem sa definisanjem odgovarajućih ciljeva.

Perspektiva učenja i razvoja identifikuje infrastrukturu koju organizacija mora izgraditi da bi ostvarila dugoročni razvoj i napredak. Organizacije su nepodesne tj. nisu u mogućnosti da zadovolje njihove dugoročne ciljeve za kupcima i internim procesima koristeći današnje tehnologije i kapacitete. Takođe, jaka globalna konkurencija zahteva od kompanija da kontinuirano isporučuju vrednosti kupcima i akcionarima. Učenje i razvoj dolaze od ljudi, sistema i organizacione procedure. Finansije, kupci i interni procesi će otkriti nedostatke u sposobnostima ljudi, sistema i organizacionoj proceduri. Da bi se otklonili ovi nedostaci organizacija mora da investira u obrazovanje zaposlenih na svim nivoima, usavršavanje sistema i poboljšanje organizacionih procedura.

Pokazatelji iz perspektive učenja i rasta (engl. *learning and growth*) u konceptu Balansne karte obezbeđuju da preduzeće ima ljudske resurse koji poseduju prava znanja, veštine i obučenost za sprovođenje strategije [12, str. 409]. Neki od mogućih pokazatelja iz perspektive učenja i rasta zaposlenih su prikazani u sledećoj tabeli.

Tabela 1. Pokazatelji učenja i rasta zaposlenih

- 
- Učešće zaposlenih u profesionalnim i poslovnim udruženjima
  - Ulaganje u obuku po kupcu
  - Prosečno godišnje ulaganje u zaposlene
  - Zastupljenost zaposlenih sa višim i visokim obrazovanjem
  - Broj zaposlenih koji su prošli različite vrste obuka
  - Odsustvovanje sa posla
  - Stopa fluktuacije zaposlenih
  - Predlozi zaposlenih
  - Zadovoljstvo zaposlenih
  - Planovi za učešće u valsništvu
  - Izgubljeno vreme zbog nezgoda na poslu
  - Dodata vrednost po zaposlenom
  - Indeks motivacije
  - Broj prijavi na konkurse za zapošljavanje
  - Zastupljenost različitih obrazovnih profila
  - Indeks ovlašćenja (broj menadžera)
  - Kvalitet radnog okruženja
  - Rejting interne komunikacije
-

- Produktivnost zaposlenih
- Brojnost ostvarenih lista rezultata
- Programi unapređenja zdravlja zaposlenih
- Broj sati obuke zaposlenih
- Racio obuhvaćene kompetencije
- Ostvarenje ličnih ciljeva
- Blagovremeno nagrađivanje za ostvarene performanse
- Razvoj liderstva
- Planiranje komuniciranja
- Obaveštavanje o nezgodama na poslu
- Zastupljenost zaposlenih osposobljenih za rad na računaru
- Među-funkcionalno dodeljivanje zadataka
- Upravljanje znanjem
- Narušavanje etičkih pravila

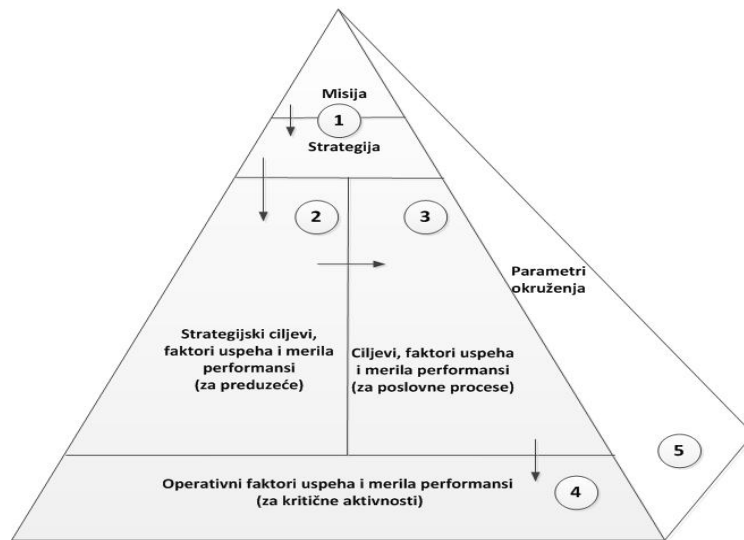
Izvor: Niven, P.R., *Balanced Scorecard, Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, John Wiley&Sons, Inc., New York, 2002., str. 140

### 3. PROCESNA PERSPEKTIVA BSC

Imajući u vidu fokus istraživanja, posebno se ističe da je perspektiva internih poslovnih procesa ključna za obezbeđenje proizvoda/usluga koje potrošači traže i, shodno tome, osnova za ostvarenje finansijskih rezultata. Uticaj ove perspektive na profit ispoljava se preko prihoda i troškova, jer se pozitivan efekat javlja u slučaju povećanja prihoda i smanjenja troškova. Povećanje prihoda javlja se kao efekat zadržavanja postojećih i privlačenja novih potrošača na bazi unapređenog kvaliteta proizvoda i skraćenog vremena isporuke. Smanjenje troškova javlja se u slučaju kada nije potrebno ponovno obavljanje nedovoljno efikasno realizovanih aktivnosti i ispravljane grešaka. Dakle, mogućnosti za podizanje nivoa ukupne ekonomske uspešnosti preduzeća treba tražiti u njegovim poslovnim procesima.

Kompleksnost poslovne aktivnosti preduzeća može se sagledati kroz "mrežu poslovnih procesa", koju čine: primarni poslovni procesi, podržavajući poslovni procesi, upravljački procesi. *Primarni poslovni procesi* su serije aktivnosti koje omogućavaju isporuku proizvoda i usluga. Takvi su procesi generisanja tražnje i zadovoljavanja tražnje. *Podržavajući poslovni procesi* potpomažu ostvarivanje primarnih i upravljačkih procesa. *Upravljački procesi* su setovi aktivnosti kojima se usmeravaju, koordiniraju, integrišu i kontrolišu primarni i podržavajući poslovni procesi, koji stvaraju vrednost za potrošače i vlasnike. Upravljački procesi podrazumevaju, uglavnom, aktivnosti donošenja upravljačkih odluka. Oni se ne vezuju samo za jedan segment organizacije, već prožimaju celo preduzeće [4, str. 415].

Razvijena Balansna karta performansi za najviši nivo (korporativna), predstavlja osnovu za karte strategijskih poslovnih i drugih jedinica. Potom, jednom razvijena balansna karta za strategijsku poslovnu jedinicu, postaje osnova za BS funkcionalne jedinice unutar nje. Ovakav pristup relevantan je kako za velika, tako i srednje preduzeća koja posluju u jednoj grani, kao i u slučajevima gde između jedinica postoji jača veza. Kod malih preduzeća, u gore naznačenom smislu nema granjanja balansnih karti kroz organizaciju, već se obično formira jedinstvena balansna karta na nivou malog preduzeća, sa jednostavnom procesnom organizacionom strukturom [2, str. 49].



Slika 3. *Balanced Scorecard pristup merenju performansi u procesnoj organizacionoj strukturi (Izvor: Adaptirano prema Bojan Krstić, Ljilja Bojanić, Implementacija Balanced Scorecard modela u malim i srednjim preduzećima, ekonomske teme, Ekonomski fakultet u Nišu, Niš, br. 4-5/2006, str. 49)*

Balanced Scorecard pristup merenju performansi za koncipiranje sistema relevantnih pokazatelja performansi u preduzeću ističe nužno identifikovanje i razvijanje ključnih faktora uspeha kroz organizaciju, a onda i izbor primerenih pokazatelja kojima će se pratiti i kontrolisati svaki ključni faktor uspeha, kako na nivou preduzeća u celini, tako i na nivou organizacionih celina (poslovnih procesa), a potom i za operativne aktivnosti unutar njih. Iz strategije preduzeća, proizilaze ciljevi jedinica (poslovnih procesa), njihovi ključni faktori uspeha i pokazatelji performansi na tom nivou [2, str. 50].

Neki od pokazatelja u okviru perspektive internih procesa su: administrativni troškovi/ukupan prihod (%), vreme procesa proizvodnje (broj), isporuka na vreme (%), prosečno vodeće vreme (broj), razvoj proizvoda (broj), vodeće vreme, od porudžbine do isporuke (broj), prosečno vreme potrebno za donošenje odluke (broj), obrt zaliha (broj), unapređenje produktivnosti (%), kapacitet informacione tehnologije u kompaniji (broj), kapacitet/zaposleni (broj), promene u zalihama (u novčanim jedinicama i %), troškovi/administrativni troškovi, uticaj procesa proizvodnje na okruženje (broj), uticaj upotrebe proizvoda na okruženje (broj), troškovi donošenja pogrešne odluke/prihodi menadžmenta (%), ugovori ispunjeni bez greške (broj), administrativni troškovi/zaposleni (u novčanim jedinicama) [7].

Od svih navedenih procesa, preduzeće mora da identifikuje i bude naročito dobro u procesima koji imaju najveći uticaj na stvaranje vrednosti za potrošača, jer od nivoa pružene vrednosti direktno zavisi uspešnost poslovne performanse. Sa druge strane, težnja ka postizanju perfektnosti u izvođenju ključnih procesa ne znači da ostale procese treba zapostaviti, već da i prilikom njihovog izvođenja treba zadovoljiti određene kriterijume. Perspektiva internih procesa je zadužena za identifikaciju kritičnih internih procesa kojima se organizacija mora odlikovati. Ova perspektiva se fokusira na procese koji imaju najveći uticaj na kupčevo zadovoljstvo i finansijske ciljeve. Ovi procesi omogućuju organizaciji da se snabde sa korisnim predlozima koji privlače i zadržavaju korisnike i da zadovolji očekivanja deoničara u pogledu povraćaja uloženog kapitala.

Ukoliko perspektivu internih poslovnih procesa posmatramo sa aspekta stvaranja vrednosti za (internog i eksternog) potrošača, onda bi tri glavne aktivnosti internih procesa bile: [1, str. 365]

- *inovacione aktivnosti*: kreiranje proizvoda, usluga i procesa koji će zadovoljiti potrebe kupaca,

- *operativne aktivnosti*: nabavka repromaterijala od dobavljača, proizvodnja i isporuka postojećih proizvoda i usluga kupcima,
- *postprodajne aktivnosti*: pružanje usluga i pomoć kupcima nakon prodaje ili isporuke proizvoda ili usluge.

Ova perspektiva sadrži pokazatelje: [7]

- za inovacione aktivnosti: proizvodne mogućnosti, broj novih proizvoda ili usluga, vreme razvoja novih proizvoda i broj patenata,
- za operativne aktivnosti: prinos, stopa defekta, vreme potrebno za isporuku proizvoda do kupca, procenat blagovremenih isporuka, vreme potrebno za proizvodnju naručenih proizvoda, vreme organizovanja i smanjenje vremena proizvodnje,
- za postprodajne aktivnosti: vreme potrebno za zamenu ili popravku defektnih proizvoda, vreme potrebno za obuku kupaca za korišćenje proizvoda.

Različiti predlozi vrednosti i fokusiranje pažnje na različite kategorije procesa, zahtevaju od menadžera da formulišu različite strategije upravljanja neopipljivom aktivom, koja se može podeliti u tri kategorije :

- *strateške kompetentnosti*, koje podrazumevaju neophodne veštine i znanja, koja zaposleni treba da imaju kako bi mogli da podrže implementaciju strategije,
- *strateške tehnologije*, koje podrazumevaju informacioni sistem, baze podataka, metode i tehnike za podršku strategije,
- *organizaciona klima*, koja podrazumeva kulturne promene koje obezbeđuju motivaciju i delegiranje autoriteta zaposlenima.

Kada je BSC sistem uspostavljen na najvišem organizacionom nivou, on se mora kaskadno spuštati na one niže, procesne celine, odeljenja, grupe, pa čak i pojedince. Za svaki organizacioni nivo potrebno je definisati dodatne mere performansi koje usklađuju pojedinačne sa ciljevima organizacije. Korišćenjem BSC metrike, menadžeri mogu lako i brzo utvrditi one organizacione delove koji ne funkcionišu u skladu sa poslovnom strategijom. Ti delovi se kandiduju za proces učenja s obzirom na neispunjenje očekivanih ciljeva i na njima se mora vršiti korekcija. Uz svaku od perspektiva vezuju se elementi strategije, a za svaki element strategije utvrđuju se merljive performanse. Strategija se utvrđuje nakon analize kritičnih faktora za uspeh organizacije, odnosno ostvarenje vizije. Svaki od kritičnih faktora se definiše i utvrđuje se mera njegovog praćenja.

#### 4. ZAKLJUČAK

Upravljanje poslovnim performansama je značajan aspekt konkurentnosti savremenih preduzeća. To, naime doprinosi razvijanju novih upravljačkih okvira, kao što je BS model (koncept). BSC kao neprekidan ciklični proces bez početka i kraja donosi organizacijama dobre šanse za uspeh i osvajanje vodećih tržišnih pozicija. Zahvaljujući BSC sistemu merenja ostvarenja ciljeva stvara mogućnost praćenja progressa, što opet olakšava upravljanje.

Ovaj koncept treba da postane još popularniji i prisutniji u praksi procesno orijentisanih preduzeća. Ovo, posebno, iz razloga što procesno orijentisana preduzeća imaju kraći vremenski horizont planiranja. BS model može da pomogne procesno orijentisanim preduzećima da ostvare poboljšanje vitalnih upravljačkih aktivnosti, kao što su: jasno identifikovanje strategije i definisanje strategijskih prioriteta, adekvatno usklađivanje organizacije sa strategijom, razvijanje kulture i svesti zaposlenih o neophodnosti vršenja kontinuiranih promena... Menadžment procesno orijentisanih preduzeća mora da se adekvatno upozna sa BS metodologijom, kako bi mogao da je primeni na pravi način, a u cilju uspešnog upravljanja različitim dimenzijama poslovnih

performansi, i izgrađivanja i održavanja konkurentne prednosti u savremenim uslovima poslovanja.

## LITERATURA

1. A. Atkinson, R. Kaplan, S.M. Young, Management Accounting, Prentice Hall, 2004.
2. B. Krstić, Lj. Bonić, Implementacija Balanced Scorecard modela u malim i srednjim preduzećima, Ekonomske teme 4-5, Ekonomski fakultet u Nišu, Niš, 2006.
3. B. Krstić, M. Anđelković Pešić, A. Anđelković, Upravljanje varijacijama u vremenu, kvalitetu realizacije i autputima aktivnosti u cilju povećanja efikasnosti poslovnih procesa preduzeća, Ekonomske teme 3, Ekonomski fakultet u Nišu, Niš, 2010.
4. B. Krstić, V. Sekulić, Upravljanje performansama preduzeća, Ekonomski fakultet u Nišu, Niš, 2007.
5. D. Đuričin, S. Janošević, Đ. Kaličanin, Menadžment i strategija, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2009.
6. D. Grozdanović, V. Sekulić, Ekonomika preduzeća, Ekonomski fakultet u Kragujevcu, Kragujevac, 2006.
7. <http://www.ibisassoc.co.uk/key-performance-indicators.htm>
8. N. Osmanagić, Kontroling, Školska knjiga, Zagreb, 2004.
9. N.G. Olve, J. Roy, M. Wetter, Performance Drivers, John Wiley & Sons, 1999.
10. P. Niven, Balanced Scorecard, Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results, John Wiley&Sons, New York, 2002.
11. R. Kaplan, D. Norton, The balanced scorecard: Measures that drive performance. Harvard Business Review, 1992.
12. S. Janošević, Nematerijalna aktiva i stvaranje vrednosti, Ekonomika preduzeća, Vol. 57. No. 9-10, 2009.

## **SPECIFIČNOSTI JAVNOG MENADŽMENTA GRADA BEOGRADA NA FUNKCIONISANJE GRADSKIH OPŠTINA**

*Milomir Mitrović<sup>1</sup>, Gordana Čolović<sup>2</sup>, Danijela Paunović<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> *Urbanistički zavod Beograda*

<sup>2</sup> *Visoka tekstilna strukovna škola za dizajn, tehnologiju i menadžment, Beograd*

### **Izvod**

Vizija svake javne uprave se usmerava na servis građana i drugih korisnika. Opštine u Beogradu ako žele biti deo evropskog sveta, moraju graditi sistem na način da ga bezrezervno i optimistično prihvati cela zajednica moraju spovoditi menadžment odlučivanja, koristeći različite metode za donošenje strategijskih i operativnih odluka.

U radu su analizirane specifičnosti i uticaj javnog menadžmenta grada Beograda na funkcionisanje gradskih opština Vračar, Barajevo, Savski venac i Rakovica.

## **SPECIFICS OF THE PUBLIC MANAGEMENT OF CITY OF BELGRADE OF THE OPERATION MUNICIPALITY**

### **Abstract**

The vision of all public administration is directed to the service of citizens and other users. Municipalities in Belgrade if they want to be part of the European world, they must build a system so that it unconditionally accepts the optimistic and the whole community must take management decision-making, using different methods for making strategic and operational decisions.

The paper analyzes the characteristics and impact of public management of Belgrade on the functioning of urban municipalities Vracar, Barajevo, Savski venac and Rakovica.

### **1. UVOD**

Javna uprava se na lokalnom nivou posmatra kao važna varijabla privredne i društvene odgovornosti. Poslovi i zadaci javne uprave na lokalnom nivou odnose se na poslove unutrašnjeg uređena državne uprave na lokalnom nivou, jedinica lokalne uprave i samouprave na nivou opština i gradova. Javna uprava deluje:

- na načelu zakonitosti
- ostvaruje funkcije u obliku upravnih akata, radnji i mera i sprovodi zacrtanu politiku društva,
- teži zadovoljavanju potreba i interesa korisnika,
- prati stanje u pojedinim delatnostima, obavlja upravni i inspeksijski nadzor.

Svoj rad temelji na efikasnosti, ekonomičnosti i svrsishodnosti što uključuje radni proces, unutrašnje uređene, oblik organizacije, stil organizacije, ponašanja i verovanja, osposobljavanje službenika i menadžera i komunikaciju.

Javna uprava je složen sistem koji dobija od tela višeg nivoa ovlašćenja za zadovoljavanje opštih interesa društva u komunalnom i privrednom području, području opštih poslova, delatnosti



sporta, kulture, obrazovanja, zdravstva i socijalne službe. Povezuje se pravilima, interesima i ostvarivanjem prava građanstva i drugih korisnika. Stvara prostor u kojem do izražaja dolazi ponašanje usmereno prema rezultatima.

Javna uprava se još uvek suočava sa problemom centralizovanog pristupa u rešavanju problema, slabom obrazovanjem kadrova i lošim navikama zaposlenih u smislu krutog, birokratskog ponašanja. Uočavaju se nejasnoće u smislu nadležnosti što pridonosi slabostima u postupcima, stavovima i ponašanju zaposlenih.

## **2. JAVNI MENADŽMENTA GRADA BEOGRADA**

Gradska opština je deo teritorije Grada Beograda u kojoj se vrše određeni poslovi lokalne samouprave utvrđeni Statutom grada. Poslove gradske opštine vrše organi gradske opštine. Građani učestvuju u vršenju poslova gradske opštine preko izabраниh odbornika u skupštinu gradske opštine, putem građanske inicijative, zbora građana i referenduma, u skladu sa Ustavom, zakonom, Statutom grada i aktima gradske opštine. Nadležnosti gradske opštine su:

- donosi odluku o organizaciji i radu organa gradske opštine, budžet i završni račun;
- može da obrazuje mesnu zajednicu, po pribavljenom mišljenju građana, u skladu sa odlukom skupštine gradske opštine o načinu obrazovanja, poslovima i načinu finansiranja poslova mesne zajednice;
- daje mišljenje na urbanističke planove koji se donose za njeno područje i na regionalni prostorni plan Grada;
- daje građevinsko zemljište u zakup, u skladu sa zakonom i odlukom Grada, radi izgradnje objekta bruto površine do 800 m<sup>2</sup>;
- donosi rešenje u prvom stepenu za izgradnju i rekonstrukciju objekta do 800 m<sup>2</sup> bruto površine i pretvaranju zajedničkih prostorija u stambeni, odnosno poslovni prostor i odlučuje o postavljanju privremenih objekata na javnim površinama (kiosci i manji montažni objekti) u skladu sa odlukom i planom koji donosi Grad;
- sprovodi postupak iseljenja bespravno useljenih lica u stanove i zajedničke prostorije u stambenim zgradama;
- stara se o izgradnji, održavanju, upravljanju i korišćenju seoskih, poljskih i drugih nekategorisanih puteva;
- uređuje i obezbeđuje korišćenje poslovnog prostora kojim upravlja, utvrđuje visinu naknade za korišćenje poslovnog prostora i vrši nadzor nad korišćenjem poslovnog prostora;
- stara se o razvoju ugostiteljstva, zanatstva, turizma i trgovine na svom području;
- planira i preduzima mere u slučaju elementarnih i drugih nepogoda u gradskoj opštini i stvara uslove za njihovo otklanjanje u cilju zaštite građana i materijalnih dobara;
- organizuje vršenje poslova pravne zaštite svojih prava i interesa;
- štiti i unapređuje životnu sredinu i stara se i obezbeđuje uslove za očuvanje, korišćenju i unapređenje područja sa lekovitim prirodnim svojstvima;
- stara se i predlaže mere za uređenje i održavanje spoljnog izgleda stambenih i poslovnih objekata, zelenih površina, dečjih igrališta, objekata javne rasvete i saobraćajnih znakova;
- stara se o javnom obaveštavanju građana o pitanjima od značaja za život i rad građana u gradskoj opštini;
- obezbeđuje pružanje pravne pomoći građanima za ostvarivanje njihovih prava, u skladu sa zakonom;
- uređuje organizaciju, postupanje i rad mirovnih veća;

- obrazuje organe, organizacije i službe za potrebe gradske opštine, uređuje njihovu organizaciju i rad i osniva preduzeća;
- sprovodi propise i opšte akte Grada i gradske opštine.

### 3. SPECIFIČNOSTI I UTICAJ JAVNOG MENADŽMENTA GRADA BEOGRADA NA FUNKCIONISANJE OPŠTINE VRAČAR, BARAJEVO, SAVSKI VENAC I RAKOVICA

Za analizu su posmatrane 4 Beogradske opštine, tabela 1.

*Tabela 1. Beogradske opštine*

Opština	Površina	Broj stanovnika
Vračar	292 ha	69.680
Savski venac	1.400 ha	47.682
Rakovica	3.036 ha	97.752
Barajevo	21.312 ha	24.641

Sve analizirane Opštine, u skladu sa zakonom i Statutom Grada, preko svojih organa obavljaju sledeće aktivnosti:

1. donosi statut, budžet i završni račun budžeta Opštine;
2. donosi programe i sprovodi projekte razvoja Opštine i stara se o unapređenju opšteg okvira za privređivanje u Opštini, u skladu sa aktima Grada;
3. osniva mesnu zajednicu i druge oblike mesne samouprave, po pribavljenom mišljenju građana, u skladu sa zakonom, statutom Grada i aktima Opštine;
4. daje mišljenje na prostorne i urbanističke planove koje donosi Grad;
5. daje građevinsko zemljište u zakup, u skladu sa zakonom i odlukom Grada, radi izgradnje objekata bruto površine do 800 m<sup>2</sup> (po JUS-u);
6. donosi rešenje u prvom stepenu za izgradnju i rekonstrukciju objekata do 800 m<sup>2</sup> bruto površine (po JUS-u) i pretvaranju zajedničkih prostorija u stambeni, odnosno poslovni prostor i za te objekte izdaje potvrdu o usklađenosti idejnog projekta sa izdatim izvodom iz urbanističkog plana, odnosno aktom o urbanističkim uslovima;
7. odlučuje o postavljanju privremenih objekata na javnim površinama (kiosci, bašte, pokretne tezge i sl), u skladu sa propisom Grada;
8. sprovodi postupak iseljenja bespravno useljenih lica u stanove i zajedničke prostorije u stambenim zgradama;
9. stara se o održavanju komunalnog reda u Opštini i sprovodi propise kojima se uređuje komunalni red;
10. uređuje i obezbeđuje korišćenje poslovnog prostora kojim upravlja, utvrđuje visinu naknade za korišćenje poslovnog prostora i vrši nadzor nad korišćenjem poslovnog prostora, u skladu sa zakonom;
11. stara se o izgradnji, održavanju, upravljanju i korišćenju seoskih, poljskih i drugih nekategorisanih puteva;
12. prati stanje i preduzima mere za zaštitu i unapređenje životne sredine na svom području, donosi i sprovodi akcione i sanacione planove od značaja za zaštitu životne sredine na svom području, u skladu sa aktima Grada i stara se i obezbeđuje uslove za očuvanje, korišćenje i unapređenje područja sa prirodnim lekovitim svojstvima;
13. prati stanje i stara se o održavanju (osim kapitalnog) dečjih vrtića i osnovnih škola; prati upis u prvi razred osnovne ili specijalne škole i redovno pohađanje nastave u osnovnim školama i pokreće prekršajni postupak protiv roditelja, odnosno staratelja, u skladu sa

- zakonom; u saradnji sa obrazovno-vaspitnom ustanovom utvrđuje mere i aktivnosti zaštite i bezbednosti dece, odnosno učenika za vreme ostvarivanja obrazovno vaspitnog rada i drugih aktivnosti koje organizuje ustanova, u skladu sa zakonom;
14. podstiče razvoj kulturno-umetničkog stvaralaštva i amaterizma na svom području, obezbeđuje uslove za održavanje kulturnih manifestacija od značaja za Opštinu i u cilju zadovoljavanja potreba građana sa svog područja može osnivati ustanove kulture;
  15. učestvuje u izgradnji i održavanju sportskih objekata ustanova čiji je osnivač Opština; prati potrebe i stara se o zadovoljavanju potreba građana u oblasti sporta na području Opštine; učestvuje u realizaciji sistema školskog sporta u Opštini i obezbeđuje uslove za organizovanje i održavanje sportskih takmičenja i manifestacija od značaja za Opštinu; obezbeđuje uslove za realizaciju programa ustanova i omladinskih organizacija na svom području i u cilju zadovoljavanja potreba građana sa svog područja može osnovati ustanove u oblasti sporta;
  16. sprovodi strategiju i akcioni plan politike za mlade Grada; donosi akcioni plan za mlade Opštine, u skladu sa strategijom i akcionim planom Grada; može da osnuje, prati i obezbeđuje funkcionisanje Kancelarije za mlade;
  17. stara se o razvoju ugostiteljstva, zanatstva, turizma i trgovine na svom području i može osnovati turističku organizaciju radi promovisanja turizma na svom području;
  18. sprovodi mere zaštite, korišćenja i uređenja poljoprivrednog zemljišta na svom području utvrđene aktima Grada;
  19. predlaže mere za uređenje i održavanje spoljnog izgleda poslovnih i stambenih zgrada i vodi evidenciju o načinu organizovanja poslova održavanja stambenih zgrada; predlaže mere za uređenje zelenih površina i dečjih igrališta i objekata javne rasvete i sl;
  20. upravlja imovinom Opštine, koristi sredstva u državnoj svojini i stara se o njihovom očuvanju i uvećanju u skladu sa zakonom;
  21. organizuje vršenje poslova pravne zaštite svojih prava i interesa;
  22. obezbeđuje pružanje pravne pomoći građanima za ostvarivanje njihovih prava;
  23. obrazuje organe, organizacije i službe za potrebe Opštine i uređuje njihovu organizaciju i rad i osniva javna preduzeća i druge organizacije u skladu sa statutom Grada i statutom Opštine;
  24. uređuje organizaciju i rad mirovnih veća;
  25. pomaže razvoj različitih oblika samopomoći i solidarnosti sa licima sa posebnim potrebama, kao i sa licima koja su suštinski u nejednakom položaju sa ostalim građanima i podstiče aktivnosti i pruža pomoć organizacijama invalida i drugim socijalno-humanitarnim organizacijama na svom području;
  26. stara se o ostvarivanju, zaštiti i unapređenju ljudskih prava i individualnih i kolektivnih prava pripadnika nacionalnih manjina i etničkih grupa;
  27. može da ustanovi zaštitnika građana za Opštinu;
  28. stara se o javnom obaveštavanju o pitanjima od značaja za život i rad građana na svom području;
  29. propisuje prekršaje za povrede propisa Opštine;
  30. uređuje i obezbeđuje upotrebu imena, grba i drugog obeležja Opštine;
  31. izvršava propise i opšte akte Grada i Opštine,
  32. obavlja i druge poslove od neposrednog interesa za građane, u skladu sa zakonom, statutom i drugim propisima Grada i statutom Opštine.

Suština upravljanja je sposobnost da se ostvare ciljevi preko ili pomoću drugih ljudi. Zato donošenje odluka predstavlja jedan od najvažnijih zadataka menadžera. Mnogi faktori kao što su informacije, znanje, iskustvo, podaci i drugo, utiču na kvalitet izabrane odluke jer menadžeri

donose odluke u sadašnjosti, da bi rešavali probleme u budućnosti. Prema tome, planiranje predstavlja odlučivanje, ali nije svako odlučivanje planiranje, jer ima odlučivanja bez planiranja. Informacioni sistem je faktor bez koga nije moguće ni donositi odluke. Poslujući u ovako nastabilnom okruženju, menadžeri su suočeni sa činjenicom da je skraćeno vreme za donošenje odluke i da je potrebno brzo reagovati. Što je izraženiji zahtev za brzom odlukom, to je odluka bitnija za organizaciju i njen opstanak, a samim tim i rizičnija.

#### 4. ZAKLJUČAK

Organizacionom kulturom savremena javna uprava želi da usmerava ponašanje prema kvalitetu usluga i skraćivanju procedura u postupku zadovoljavanja neke potrebe. Javna uprava želi da razvija nove elastičnije oblike saradnje, kulturu unutar i izvan organizacije. Pri tome nailazi na problem nedostupnosti potrebnih podataka, loše modele ponašanja i sporost u obradi podataka zbog nedovoljnog korišćenja informacionih tehnologija.

Danas se javna uprava se menja i pretvara pod uticajem urbanizacije iz teritorijalnog u funkcionalni oblik upravljanja. Temelji svoj rad na podeli poslova i zadataka na funkcionalnom načelu, oko sadržaja ili funkcije. Asocijativan tip sistema javne uprave određuje pripadnost pojedinca zajedništvu. Pojedinaac se priklanja određenom prioritetu ili interesu, dok teritorija predstavlja samo okvir.

Unutrašnji činioci koji imaju uticaj na javnu upravu povezuju se sa veličinom organizacije, ljudima, ciljevima, strategijom, dostupnom tehnologijom, a spoljni činioci koji imaju uticaj na oblikovanje javne uprave se odnose na društvenu, političku, kulturnu okolinu, na zakonodavno područje, što se definiše relativnom stopom promena koje mogu uticati na dizajn organizacije javne uprave.

#### LITERATURA

1. Balaban N. Ristić, Tehnike donošenja menadžerskih odluka, SRR Srbije, Beograd, 1998.
2. Jojić R., Menadžment, Institut za ekonomiku i razvoj Republike Srpske, Istočno Sarajevo, 2000.
3. Todorović J., Đuričin D. i Janošević S., Strategijski menadžment, III izdanje, ITI, Beograd. 2000.
4. David N. Ammons, Municipal Benchmarks – Assessing Local Performance and Establishing Community Standards, Sage Public. 2009.
5. Harrington H.Y., Harrington J.S., High performance Benchmarking 20 steps to Success, McGraw-Hill, 1996.
6. [www.savskivenac.rs](http://www.savskivenac.rs)
7. [www.vracar.org.rs](http://www.vracar.org.rs)
8. [www.rakovica.rs](http://www.rakovica.rs)
9. [www.barajevo.org.rs](http://www.barajevo.org.rs)

## UPRAVLJAČKI ASPEKTI FINANSIRANJA PREDUZEĆA

*Grozdana Belopavlović<sup>1</sup>, Marija Lazarević – Moravčević<sup>1</sup>, Saša Stefanović<sup>2</sup>*  
*1-Beogradska bankarska akademija, 2-Institut ekonomskih nauka Beograd*

### Izvod<sup>1</sup>

Politika finansiranja u smislu definisanja optimalnog odnosa između vlasničkog i pozajmljenog kapitala i izbora između različitih alternativa finansiranja – internih i eksternih, bitna je determinanta za preduzeće koje nastoji obezbediti dobre pretpostavke za dugoročnu stabilnost i uspešno poslovanje. Odluka o finansiranju je u nadležnosti menadžmenta preduzeća i u osnovi politike finansiranja koja ima za cilj dostizanje i očuvanje kratkoročne i dugoročne finansijske sigurnosti. U radu se razmatraju različiti oblici finansiranja čiji se izbor bazira na pažljivoj analizi mogućih alternativa i njihovih efekata na zaradu po akciji koja meri učešće obične akcije preduzeća u uspešnosti poslovanja u toku obračunskog perioda. Finansiranje iz duga smatra se jeftinijim u odnosu na finansiranje iz vlasničkog kapitala zbog činjenice da su troškovi finansiranja, za razliku od dividendi, odbitna stavka pri utvrđivanju oporezive dobiti. Menadžment donosi odluku o finansiranju u skladu sa prisutnim finansijskim rizicima i determiniše strukturu kapitala koja će obezbediti maksimizaciju dobitka.

Odluka o načinu finansiranja ostvaruje direktan uticaj na novčane tokove iz aktivnosti finansiranja u izveštaju o tokovima gotovine. Aktivnosti finansiranja mere tokove novca po osnovu zaduživanja i otplate kredita i pokazuju uticaj novčanih transakcija sa vlasnicima preduzeća. Analizom poslednjeg segmenta izveštaja o novčanim tokovima mogu se sagledati efekti upravljačkih odluka u pogledu definisanja finansijske strukture i indirektno oceniti finansijski položaj preduzeća i stepen izloženosti finansijskim rizicima.

**Ključne reči:** *struktura kapitala, dobitak, finansijski leveridž, novčani tokovi iz aktivnosti finansiranja*

## MANAGEMENT ASPECTS OF FINANCING COMPANIES

*Grozdana Belopavlović<sup>1</sup>, Marija Lazarević – Moravčević<sup>1</sup>, Saša Stefanović<sup>2</sup>*  
*1-Belgrade Banking Academy, 2-Institute of Economic Sciences*

### Abstract<sup>2</sup>

The financing policy, in terms of determination of optimal ratio between equity and debt and the choice between various alternative financing - both internal and external, is important factor for a company which intends to provide good conditions for long-term stability and profitability. The financial decisions is the responsibility of the management and basically in the financial policy

---

<sup>1</sup> Rad je deo istraživačkih projekata pod šiframa 47009 (Evropske integracije i društveno-ekonomske promene privrede Srbije na putu ka EU) i 179015 (Izazovi i perspektive strukturnih promena u Srbiji: Strateški pravci ekonomskog razvoja i usklađivanje sa zahtevima EU), finansiranih od strane Ministarstva za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije.

<sup>2</sup> This paper is a part of research projects numbers 47009 (European integrations and social and economic changes in Serbian economy on the way to the EU) and 179015 (Challenges and prospects of structural changes in Serbia: Strategic directions for economic development and harmonization with EU requirements), financed by the Ministry of Science and Technological Development of the Republic of Serbia.

which aims to achieve and preserve the short-and long-term financial stability. The paper discusses the various forms of financing which selection is based on careful analysis of possible alternatives and their effects on earnings per share, which measures the share of common stock in the company financial performance during the accounting period. The financing from the debt is considered less expensive compared to equity financing due to the fact that the costs of financing, unlike the dividend, is deduction in determining taxable income. Management makes a decision on financing in accordance with the present financial risks and determines the capital structure that will ensure profit maximization.

The financial decision affects directly the financing cash flows in the cash flow statement. The financing activities measure the cash flows from borrowing and repayment of loans showing the impact of financial transactions with the owners of the company. The analysis of the last segment of the cash flows statement show the effects of managerial decisions regarding financial structure and indirectly evaluate company the financial position and the degree of financial risks.

**Keywords:** capital structure, profit, financial leverage, financing cash flow

## 1. UVOD

Uspešnost poslovanja preduzeća u dinamičnim tržišnim uslovima zavisi od sposobnosti menadžmenta da organizuje poslovnu aktivnost u pravcu realizacije ciljeva likvidnosti, solventnosti i profitabilnosti. Nastupajući u ulozi agenta vlasnika, menadžment organizuje kompletno poslovanje, koristeći datu moć upravljanja i sva prava odlučivanja. Kreativni i hrabri da preuzme rizike, menadžment će efikasnom upotrebom raspoložive imovine i korišćenjem adekvatnih izvora finansiranja nastojati da obezbedi jaku finansijsku poziciju i dobre finansijske performanse preduzeća. Finansijska snaga merena dugoročnom sposobnošću plaćanja, investiranja, finansiranja i povećanja kapitala, interes je ne samo menadžmenta i vlasnika, već i ostalih stejkholdera preduzeća. [7]

Različite zemlje imaju različitu tradiciju finansiranja. Fokusiranje na akcionarski, državni ili kapital obezbeđen od strane banaka i na tržištu dužničkih hartija od vrednosti, dovodi do različitih kombinacija izvora kapitala i razlika u računovodstvenim praksama pojedinih zemalja. Formiranjem i uvećanjem kapitala kroz reinvestiranje dobiti, kroz emisiju akcija i zaduživanje pod povoljnim uslovima, preduzeće obezbeđuje dugoročnu sposobnost finansiranja. Ukoliko je menadžment uspešno i profitabilno investirao u odgovarajuće oblike imovine, stvorene su dobre pretpostavke za ostvarenje dugoročne finansijske sigurnosti i smanjenje izloženosti finansijskim rizicima. Preduzeće koje efikasno koristi raspoloživi potencijal i iskazuje dugoročnu dobitnost, na dobrom je putu da ostvari dugoročnu stabilnost u pogledu redovnih isplata dividendi vlasnicima, plata i bonusa menadžmentu i zaposlenima, kontinuiranog izmirenja obaveza prema poveriocima i urednog plaćanja obaveza prema državi.

## 2. OBLICI FINANSIRANJA U FUNKCIJI DUGOROČNE FINANSIJSKE SIGURNOSTI

Na koji način finansirati poslovanje preduzeća, u kojoj meri se osloniti na interno finansiranje, koji su raspoloživi eksterni izvori, da li kapital pribaviti na dug ili kratak rok, pitanja su sa kojima se suočava menadžment svakog preduzeća u procesu pripreme odluke o finansiranju. U zavisnosti od okolnosti u kojima preduzeće posluje, dostupnosti izvora i efekata koje proizvodi svaka raspoloživa alternativa, menadžment se opredeljuje za određenu kombinaciju finansiranja. Izbor između različitih alternativa finansiranja zahteva od menadžmenta da razmotri izloženost rizicima i cenu finansiranja svakog konkretnog izvora. Definisanjem optimalne strukture finansiranja, ne samo u pogledu odnosa između vlasničkog i pozajmljenog kapitala, već i odabirom odgovarajuće

proporcije eksternog i internog finansiranja, nastoje se stvoriti pretpostavke za stabilno poslovanje i ostvarenje ciljeva preduzeća. Iako nema jedinstvenog pravila, odabir kombinacije izvora kapitala zavisi od donosilaca odluke o finansiranju i njihove sklonosti ka riziku.

Upotreba dobitka, ostvarenog u određenom vremenskom periodu, podrazumeva izdvajanje dela u rezerve u cilju obezbeđenja sigurnosti u budućem poslovanju, isplatu dividendi vlasnicima srazmerno učešću u kapitalu, isplatu dela dobitka menadžerima i zaposlenima, kao nagrada za doprinos ostvarenju rezultata, i zadržavanje dela dobitka u preduzeću. [3] Reinvestiranjem dobitka u skladu sa trenutnom finansijskom snagom i budućim razvojem, formira se interni izvor finansiranja neophodan za buduća profitabilna ulaganja, a preduzeće se ujedno štiti od uslova finansiranja koji važe na tržištu kapitala. Pri odluci o visini stope zadržanog dobitka, menadžment mora voditi računa o posledicama postavljanja stope na suviše niskom odnosno visokom nivou. Visok procenat dobitka isplaćen vlasnicima u vidu dividendi za rezultat ima sporiji rast internih izvora finansiranja. Pod pretpostavkom ograničenja finansiranja iz eksternih izvora ili neisplativosti drugih alternativa, niža stopa zadržanog dobitka može usporiti rast imovine koja donosi prinose, povećati rizik poslovanja i ugroziti buduću profitabilnost. Suprotno, svaka odluka da se značajniji deo neto dobitka zadrži u poslovanju donosi se zbog uverenja da će očekivani prinosi od reinvestiranja biti veći od tekućih dividendi. Opređenje za predloženu alternativu je rezultat očekivanja akcionara u pogledu većih dividendi i rasta kapitalnih dobitaka u budućim periodima. Veće buduće dividende i porast kapitalnih dobitaka pozitivno utiču na tržišnu vrednost preduzeća i porast tržišne cene akcija. Vođenjem politike dividendi, kroz postizanje optimalnog odnosa, u svakoj konkretnoj situaciji, između visine dividendi i dela dobitka koji se zadržava za potrebe internog finansiranja, nastoji se obezbediti maksimizacija tržišne vrednosti preduzeća.

Preduzeća koja su iscrpela interne izvore okreću se ka eksternom finansiranju. Akcionarska društva, u poređenju sa drugim pravnim formama, imaju različite mogućnosti eksternog finansiranja. Dokapitalizacija, konverzija dividendi u obične akcije, konverzija duga u osnovni kapital, emisija i prodaja dužničkih hartija od vrednosti, dugoročni i kratkoročni bankarski krediti, uzimanje imovine na lizing kao alternativa zaduživanju i kupovini te imovine, neke su od mogućnosti finansiranja koje menadžmentu stoje na raspolaganju. Izbor se bazira na pažljivoj analizi mogućih alternativa i njihovih efekata na prinos običnih akcionara meren zaradom po akciji. Drugi ključni faktori koje je potrebno razmotriti prilikom donošenja odluke o obliku finansiranja svakako su stepen izloženosti riziku, kontrola koju vlasnici imaju nad preduzećem, stanje na tržištu kapitala, dostupnost izvora i sl.

Emisija običnih akcija često važi za jedan od najskupljih načina za nabavku eksternog kapitala. Visoki troškovi emisije, uz visok rizik sa kojima se mogu suočiti investitori u odnosu na vlasnike pozajmljenog kapitala, govore u prilog navedenoj konstataciji. Ukoliko ne dođu u posed novoemitovanih akcija, postojeći akcionari se suočavaju sa smanjenjem procentualnog udela u ukupnim akcijama preduzeća. Ključni finansijski pokazatelj meren odnosom ostvarenog neto dobitka i ponderisanog prosečnog broja akcija, u slučaju nove emisije, pokazuje tendenciju smanjenja. Međutim, iako dokapitalizacija može imati određene nedostatke, ne treba zanemariti činjenicu da se povećanjem učešća vlasničkog kapitala u strukturi kapitala povećava finansijska sigurnost i budući kapacitet zaduživanja.

Odluka da se poslovanje jednim delom finansira prodajom preferencijalnih akcija često se može bazirati na većoj fleksibilnosti u odnosu na pozajmljeni kapital i jačanju vlasničkog kapitala, čime se stvaraju povoljniji uslovi zaduživanja. Ipak, trebalo bi napomenuti da tretman preferencijalnih akcija može biti različit. Preferencijalne akcije se mogu posmatrati kao hibridni izvor finansiranja, deleći neke karakteristike običnih akcija i dužničkih hartija od vrednosti. Na sličnost sa obveznicama ukazuje fiksna dividenda i preče pravo na dobitak i imovinu u slučaju likvidacije, u odnosu na obične akcije. Preferencijalna dividenda se plaća iz neto dobitka posle oporezivanja, isto kao i dividenda na obične akcije, što znači da nema uštede na porezu kao kod

duga. Izostankom plaćanja preferencijalne dividende u pojedinim periodima preduzeću ne pretil opasnost od bankrotstva, što je slučaj ukoliko se obaveze ne mogu kontinuirano plaćati.

U tržišnim uslovima poslovanja, kada se profit nametnuo kao prioritetni cilj, retko koje preduzeće će se opredeliti za finansiranje isključivo iz internih izvora i emisijom i prodajom akcija. Finansiranje iz duga stvara fiksnu obavezu u formi redovnih isplata kamata i obezbeđuje poveriocima visok prioritet u naplati potraživanja, ukoliko se preduzeće nađe u finansijskim problemima. Pribavljanje kapitala na tržištu dužničkih hartija od vrednosti ili kroz kreditni aranžman je atraktivno zbog pozitivnog dejstva finansiranja iz duga na profitabilnost poslovanja. Iako atraktivan, zbog ušteda u porezu, ovaj vid finansiranja nosi određene rizike. Kreditori su veoma osetljivi na povećanje učešća duga u ukupnoj strukturi kapitala. Iz tog razloga, ugovor o dugu ne retko sadrži manja ili veća ograničenja nametnuta dužniku, poput zahteva za određenim nivoom neto obrtnog kapitala, ograničenja u pogledu daljeg zaduživanja i često pozajmljivanje uz veće kamatne stope u koje je ugrađena premija za povećan rizik ulaganja, što iz ugla preduzeća predstavlja nepovoljne uslove kreditiranja. Banke često zahtevaju određeni vid obezbeđenja za kredite u cilju osiguranja potraživanja, poput zaloge na imovini preduzeća, što stvara zavisnost ili uslovljenost od davalaca kredita.

Alternativa klasičnim oblicima zaduživanja je lizing aranžman koji omogućava jednostavniji i brži način nabavke imovine, naročito u uslovima nedostatka sopstvenih izvora ili nepovoljnih uslova kreditiranja. Sticanjem imovine putem lizinga preduzeće se obavezuje da će plaćati naknadu davaocu lizinga u skladu sa uslovima definisanim ugovornim aranžmanom. Lizingom se zakupljuje ukupna vrednost imovine, do isteka lizinga, a pravo svojine se prenosi ili ne prenosi na korisnika u zavisnosti od toga kako se lizing klasifikuje. [5] Različit računovodstveni tretman operativnog i finansijskog lizinga dovodi do značajnih razlika u bilansu stanja, bilansu uspeha, cash flow izveštaju i određenim pokazateljima poslovanja. Lizing klasifikovan kao finansijski iskazuje se u bilansnoj evidenciji, kao imovina i obaveze po osnovu lizinga. Povećanje obaveza u pasivi izveštaja o finansijskom položaju ukazuje na porast nivoa leveridža koji može izazvati više nego proporcionalno povećanje profitabilnosti, ali ujedno izlaže preduzeće visokim finansijskim rizicima. U nastojanju da smanji stepen zaduženosti i obezbedi veću sigurnost za poverioce, menadžment se može odlučiti da izbegne bilansno iskazivanje imovine i obaveza, i određene aktivnosti iskaže vanbilansno, što može biti način da se kratkoročno sakriju finansijske slabosti preduzeća. [1] Opređenjenje za operativni, a ne finansijski lizing, ostavlja prostor za iskazivanje nižeg nivoa zaduženosti i boljih rezultata poslovanja. Ovo zato što imovina uzeta u zakup učestvuje u generisanju profita, a faktički ne postoji u bilansu stanja, čime se stvara privid da je profitabilno poslovanje rezultat manjih investicija u aktivu.<sup>1</sup>

### **3. IZBOR FINANSIJSKE STRUKTURE, LEVERIDŽ I PRINOS**

Finansijski menadžer donosi odluku o finansiranju u zavisnosti od ostvarenih poslovno finansijskih performansi preduzeća, postojećih tržišnih uslova i stepena izloženosti finansijskom riziku. U uslovima visokih dobitnih ostvarenja i relativno niskih kamatnih stopa, preduzeće će se pre opredeliti za finansiranje iz duga. Opređenjenje za kreditiranje ili emisiju i prodaju dužničkih hartija od vrednosti opravdava se činjenicom da kamata na pozajmljeni kapital ne podleže oporezivanju, što ovaj izvor čini jeftinijim. Ipak, ne bi trebalo zanemariti činjenicu da finansiranje iz duga ima svoje granice. U slučaju nepovoljnijih uslova zaduživanja, kada kamatne stope rastu, finansiranje iz pozajmljenih izvora može biti skuplje u odnosu na emisiju i prodaju akcija. Uz uvažavanje i drugih faktora, često se ističe da je visina zarade po akciji ključna determinanta za odlučivanje. Pod pretpostavkom da dodatno finansiranje može da se ostvari emisijom i prodajom

---

<sup>1</sup> MRS 17 Lizing objavljuje kriterijume za razvrstavanje lizinga na kapitalni i operativni kako bi se obeshrabrilo vanbilansno izveštavanje kod primaoca.



običnih akcija, preferencijalnih akcija i u obliku zaduživanja, preduzeće će se odlučiti za onu alternativu koja obezbeđuje najveću zaradu po akciji, i oblikovati novu finansijsku strukturu. Ukoliko preduzeće u prometu ima 8 miliona običnih akcija (svaka akcija vredi 10 novčanih jedinica) i nastoji da obezbedi dodatni kapital od 20 miliona novčanih jedinica, u narednoj tabeli možemo sagledati efekte različitih alternativa finansiranja na zaradu po akciji.

Tabela 1. Oblici finansiranja preduzeća u milionima n.j.

	Prodaja običnih akcija	Prodaja preferencijalnih akcija	Prodaja obveznica
Procenjeni dobitak pre poreza i kamata (EBIT)	20	20	20
Kamata 8%			1,6
Procenjeni dobitak pre poreza	20	20	18,4
Porez 10%	2	2	1,8
Procenjeni neto dobitak	18	18	16,6
Preferencijalne dividende <sup>1</sup>		1,6	
Neto dobitak dostupan običnim akcionarima	18	16,4	16,6
Zarada po akciji	1,80	2,05	2,07

U nastojanju da maksimizira navedeni finansijski pokazatelj, menadžment pažnju usmerava na postojanje veze između zarade po akciji i poslovnog dobitka kod različitih alternativa finansiranja. Odluka za najpovoljniju soluciju donosi se na osnovu pretpostavljenog poslovnog profita i poznavanja visine kamatne i poreske stope, ali i činjenice da je kamata u odnosu na dividendu odbitna stavka pri utvrđivanju oporezive dobiti. Analizom efekata finansijskih alternativa menadžment se opredeljuje za onu koja će doneti najveći prinos običnim akcionarima. Ukoliko se kao kriterijum koristi maksimiziranje zarade po akciji onda je evidentno da finansiranje kroz emisiju običnih akcija nije najbolja alternativa. Ipak, konačna odluka o načinu finansiranja će se doneti uzimanjem u obzir i drugih relevantnih faktora, pre svega procene izloženosti finansijskim rizicima, usled porasta duga u strukturi kapitala.

Menadžment nastoji da uspostavi finansijsku strukturu koja će obezbediti maksimizaciju profitabilnosti i visoke vrednosti pojedinih pokazatelja uspešnosti. Zbog činjenice da povoljnije finansiranje iz duga doprinosi povećanju profitabilnosti, menadžment se opredeljuje za nivo vlasničkog kapitala koji je dovoljan za obezbeđenje sigurnosti u poslovanju. U nameri da ostvari što veću stopu prinosa za akcionare, menadžment preuzima rizik koji se reflektuje u obliku većeg finansijskog leveridža usled značajnijeg finansiranja iz duga. Fiksni finansijski rashodi, kao naknada za korišćenje pozajmljenog kapitala, za preduzeće znače i potencijalni finansijski rizik. Izloženost preduzeća finansijskim rizicima i prepuštanje dejstvu finansijskog leveridža stvar je izbora preduzeća. Težnja svakog preduzeća je da eliminiše uticaj finansijskog rizika i u isto vreme iskoristi sve prednosti koje sa sobom nosi finansiranje iz duga. Imajući u vidu da je postojanje finansijskog rizika uslovljeno troškovima kamata, njihov porast bilo u vidu porasta cene pozajmljenog kapitala, bilo u vidu povećanog finansiranja iz duga, dovodi do većeg koeficijenta finansijskog leveridža i značajnijeg uticaja na finansijske performanse preduzeća. Pozitivno dejstvo finansijskog leveridža ispoljava se u situacijama kada preduzeće, upotrebom pozajmljenog kapitala, ostvaruje veći prinos običnim akcionarima u odnosu na troškove kamata.

<sup>1</sup> Preferencijalna dividenda utvrđena je kao 8% od cene preferencijalne akcije koja iznosi 20 novčanih jedinica.

Uticaj finansijskog leveridža na stopu prinosa na vlasnički kapital moguće je posmatrati kroz poređenje prosečne kamatne stope i stope prinosa na ukupna ulaganja, kao i strukture izvora finansiranja. U cilju praćenja dejstva finansijskog leveridža na dobitak, neophodno je pratiti visinu cene pozajmljenog kapitala i njen odnos prema stopi prinosa na ukupna ulaganja. Ukoliko je prosečna kamatna stopa koju preduzeće plaća za korišćenje tuđih sredstava manja od stope prinosa na ukupna ulaganja, preduzeće prepoznaje pozitivne efekte finansiranja iz duga – korišćenje pozajmljenog kapitala je jeftinija i ujedno povoljnija alternativa finansiranja. Veća pozitivna razlika između stope prinosa na ukupna ulaganja i cene duga, uz veće oslanjanje na finansiranje iz poverilačkog kapitala uzrokuje i značajniji uticaj finansijskog leveridža na profitabilnost preduzeća iskazan u vidu stope prinosa na vlasnički kapital. Međutim, finansiranje iz duga postaje skupo i rizično za preduzeće ukoliko cena pozajmljenog kapitala poraste iznad navedene stope prinosa. U takvim okolnostima, veće učešće duga u finansijskoj strukturi izaziva negativno dejstvo finansijskog leveridža na dobitne performanse odnosno dovodi do smanjenja stope prinosa na vlasnički kapital. Iz prethodnog se može zaključiti da menadžment ima složen zadatak da uspostavi proporciju duga i kapitala koja će obezbediti sigurnost u poslovanju i zadovoljavajuću rentabilnost iskazan u vidu određenih pokazatelja uspešnosti, uz prihvatljiv rizik.

#### **4. AKTIVNOSTI FINANSIRANJA – UTICAJ NA NOVČANE TOKOVE**

Informacije koje pruža izveštaj o tokovima gotovine ukazuju na iznos, strukturu i stabilnost tokova novca iz poslovnih, investicionih i aktivnosti finansiranja. Treći segment izveštaja meri tokove novca po osnovu zaduživanja i otplate kredita, i pokazuje uticaj svih novčanih transakcija sa vlasnicima preduzeća. Poslovni potezi menadžmenta u pogledu emisije i prodaje hartija od vrednosti i uzimanja novih kredita uzrokuje novčane prilive, a svaki otkup sopstvenih akcija, plaćanje dividendi akcionarima i servisiranje obaveza prema kreditorima utiče na odlive gotovine iz preduzeća.

Sve informacije o kapacitetima za proširenje poslovanja iz internih izvora, raspoloživosti eksternih izvora finansiranja i trendu dividendi, dostupne su u delu cash flow izveštaja koji se odnosi na aktivnosti finansiranja. [8] Sprovedene aktivnosti finansiranja ostvaruju direktan uticaj na finansijsku strukturu u pogledu odnosa duga i vlasničkog kapitala, i istovremeno dovode do novčanih priliva i odliva što daje izuzetnu važnost poslednjem segmentu izveštaja o tokovima gotovine. Analizom novčanih tokova iz aktivnosti finansiranja može se sagledati uticaj ranije donetih odluka menadžmenta u pogledu različitih alternativa eksternog finansiranja poslovanja. Da li se menadžment opredelio za dodatno finansiranje prodajom akcija čime jača vlasnički kapital, povećava sigurnost i smanjuju rizici, ili za određeni vid zaduživanja – prodaju obveznica ili kreditiranje, može se direktno sagledati kroz novčane prilive iz aktivnosti finansiranja u izveštaju o tokovima gotovine. Odluka o dodatnom finansiranju iz duga donosi se u zavisnosti od postojeće finansijsko-strukturne pozicije preduzeća i uslova pozajmljivanja posmatranih kroz visinu kamatne stope. Značajniji iznos novčanih priliva po osnovu zaduživanja u izveštaju o novčanim tokovima potvrđuje porast duga u pasivi bilansa stanja i veće izloženosti finansijskim rizicima. Pretpostavka je da je menadžment dovoljno iskusan i sposoban da prepozna granicu dodatnog zaduživanja do koje se ispoljava pozitivno dejstvo pozajmljivanja. Svako nastojanje preduzeća da se upusti u kreditni aranžman praćeno je ocenama od strane kreditora u pogledu svrhe za koju se sredstva traže i kapaciteta preduzeća da na vreme otplati kredit. Pošto se obaveze po kreditima servisiraju novcem, kreditori su posebno zainteresovani za izveštaj o tokovima gotovine i ocenu sposobnosti upravljačke strukture da stvori gotovinu za otplatu duga, za investicije u nekretnine, postrojenja i opremu, i podršku rastu prodaje. [8] Praćenjem i ocenom izvora i upotrebe novčanih sredstava, kao i ocene veličine, strukture i stabilnosti novčanih tokova iz poslovanja, kreditori donose odluku da li pozajmiti sredstva ili ne.

Izveštaj o tokovima gotovine pruža informaciju o iznosima dividendi koje su isplaćene akcionarima. Pošto dividende umanjuju raspoloživa novčana sredstva za otplatu kredita i smanjuju, iz interno stvorenih izvora, kapacitete za ulaganja, javlja se potreba za kontinuiranim prespitanjem politike dividendi. Svako opredeljenje za reinvestiranje dela neto dobitka, na teret tekućih dividendi, rezultat je očekivanja akcionara u pogledu rasta kapitalnih dobitaka i povećanja dividendi u budućim periodima. Zadržavanje dela profita u poslovanju predstavlja značajan izvor rasta kapitala i interni izvor finansiranja koji je u funkciji buduće prinostne snage i finansijske stabilnosti. Ukoliko neto novčani tok iz poslovnih aktivnosti, kao interni izvor finansiranja, nije dovoljan za planirana kapitalna ulaganja, menadžment donosi odluku o eksternom finansiranju, vlasničkom ili pozajmljenom.

Pozitivan neto novčani tok iz aktivnosti finansiranja znači priliv novčanih sredstava iz eksternih izvora, putem emisije akcija ili zaduživanjem, čime se obezbeđuju dodatne mogućnosti za investiranje. Pozitivna vrednost neto novčanog toka iz ove grupe aktivnosti ujedno je potvrda sposobnosti menadžmenta da pribavi dodatni kapital, što u određenim okolnostima nije jednostavno. Sa druge strane, kada preduzeće ima značajnije odlive novčanih sredstava po osnovu otplate kredita, otkupa sopstvenih akcija i plaćanja dividendi vlasnicima preduzeća, u odnosu na novčane prilive, preduzeće beleži negativan neto novčani tok. Negativna vrednost ne mora obavezno da ukazuje na nepovoljnu situaciju. Ukoliko su novčani tokovi iz poslovnih aktivnosti dovoljni za kapitalna ulaganja, odnosno ako se rast može finansirati iz interno stvorenih izvora, preduzeće neće imati potrebu za dodatnim eksternim finansiranjem.

## 5. ZAKLJUČAK

U cilju smanjenja rizika kome su izloženi vlasnici i poverioci očekuje se uspostavljanje optimalne finansijske strukture u pogledu proporcije između vlasničkog i poverilačkog kapitala i zahteva da određeni imovinski delovi vode poreklo iz adekvatnih izvora finansiranja. Činjenica da svako preduzeće nosi određene specifičnosti i raspolaže više ili manje kvalitetnim resursima, kao generatorom dobitnih ostvarenja, ukazuje da ne postoji optimalno rešenje koje bi odgovaralo svim preduzećima, i u svim okolnostima.

Odluka o delimičnom finansiranju iz duga donosi se usled procene pozitivnog dejstva pozajmljenog kapitala na profitabilnost poslovanja i pokazatelje uspešnosti. Preduzeće može da ostvari visoku stopu prinosa na vlasnički kapital putem visoke stope zaduživanja i sa minimalnim korišćenjem kapitala investiranog od strane vlasnika. Pojačano finansiranje iz duga proizvodi pozitivne efekte i doprinosi maksimizaciji stope prinosa na vlasnički kapital sve dok su uslovi pozajmljivanja mereni visinom kamatne stope povoljni. Menadžment treba da vodi računa o prihvatljivoj kombinaciji vlasničkih i pozajmljenih izvora finansiranja sa aspekta izloženosti riziku usled oslanjanja na finansiranje iz duga.

S obzirom da su izbor izvora finansiranja i optimalna struktura kapitala od izuzetne važnosti za dugoročnu stabilnost poslovanja, menadžment preduzeća ne donosi odluke o poslovnim i investicionim aktivnostima nezavisno od načina finansiranja. [9] Odlučivanje o poslovnim i investicionim aktivnostima preduzeća, bez razmatranja njihovog uticaja na tokove finansiranja, može izazvati ozbiljne probleme i narušavanje finansijske ravnoteže, kao osnovnog preduslova za funkcionisanje preduzeća u dinamičnim tržišnim uslovima.

## LITERATURA

1. Damodaran, A., Korporativne finansije, teorija i praksa, MODUS – Centar za statistička istraživanja i prognoze, Podgorica, 2007., p. 495
2. Klikovac, A., Finansijsko izvještavanje u Europskoj uniji, MATE doo Zagreb, 2008.

3. Malinić, D., Politika dobiti korporativnog preduzeća, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007., p. 363
4. Međunarodni računovodstveni standard 7 Izveštaj o tokovima gotovine, Službeni glasnik Republike Srbije, broj 16, Beograd, 2008., p. 60 - 64
5. Međunarodni računovodstveni standard 17 Lizing, Službeni glasnik Republike Srbije, broj 16, Beograd, 2008., p. 88
6. Mikerević, D., Krediti kao izvori finansiranja u uslovima globalne finansijske krize, Zbornik radova: 40 godina računovodstva i poslovnih finansija – dometi i perspektive, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 2009.
7. Rodić J., Vukelić G., Andrić M.: Teorija, politika i analiza bilansa, Poljoprivredni fakultet, Beograd, 2007., p. 91
8. Ruth, G., Analiziranje finansijskih izveštaja, Daily Press d.o.o., Podgorica, 2006., p. 174
9. Stevanović, N., Malinić, D. i Milićević, V., Upravljačko računovodstvo, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2009.
10. White, G., Sondhi, A., Fried, D., The Analysis and Use of Financial Statements, Wiley, 2003.

## UPRAVLJANJE RIZIKOM NA PROJEKTU NA PRIMERU IZGRADNJE „MINI HLADNJAČE“

*Ivan Jovanović<sup>1</sup>, Predrag Nikolić<sup>1</sup>*

*<sup>1</sup>Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru*

### **Izvod**

U ovom radu se razmatraju rizici koji se javljaju prilikom projektovanja i izrade novih proizvoda, koji predstavljaju rizike proizvođača, kao i rizici koji se javljaju prilikom investiranja i eksploatacije investicija, koji predstavljaju rizike na strani kupca. Analiza rizika je urađena na primeru preduzeća koje se bavi projektovanjem, izgradnjom i prodajom rashladnih objekata „Mini hladnjača“. Analiziran je širok spektar mogućih rizika kao i metode, sistemi, alati i modeli kojima se oni umanjuju i ukoliko je moguće potpuno izbegavaju. Dobijeni rezultati ukazuju na važnost prethodnog planiranja i strogu kontrolu sprovođenja zadatih planova kao najbitnijih komponenti u smanjivanju neizvesnosti.

***Ključne reči:** Analiza rizika, matrica rizika, analiza osetljivosti, mini hladnjača.*

## RISK MANAGEMENT OF THE PROJECT THE CONSTRUCTION „MINI REFRIGERATOR“

### **Abstract**

In this paper have been considered the risks that arise on the occasion of designing and developing new products, representing risks to the manufacturers' side; as well as the risks arising when investing and investment exploitation, representing risks to the customers' side. Risk analysis has been performed on the example of the enterprise engaged in the design, construction and sale of refrigeration facilities „Mini refrigerator“. There has been analyzed a wide range of possible risks as well as methods, systems, tools and models according to which they are being reduced and if possible get completely avoided. The obtained results point out to the importance of the prior planning and of strict control of the implementation of the set of plans as the most important components in reducing uncertainty.

***Keywords:** Risk analysis, risk matrix, sensibility analysis, mini refrigerator.*

### **1. UVOD**

Operacionalizacija planova i posledice odluka dešavaju se u budućnosti koja je po svojoj prirodi neizvesna [1]. Neizvesnost predstavlja psihološki odraz nedostatka znanja o budućnosti i može se definisati kao nedostatak sigurnosti, odnosno postojanje više mogućnosti. Kao mera neizvesnosti javlja se verovatnoća pojave nekog od mogućih ishoda odnosno „niz verovatnoća dodeljuje se nizu mogućih ishoda“ [2]. Ukoliko je neka od mogućnosti nepovoljna onda je reč o riziku. Dakle, rizik ne postoji bez neizvesnosti, dok svaka neizvesnost ne znači da postoji rizik [3].

Da bi rizik postojao mora postojati mogućnost nastanka štete, odnosno gubitka [4]. Postojanje neizvesnosti koja ne uključuje mogućnost nastanka štete isključuje postojanje rizika [5].

Zbog specifičnosti rizika, moguće su podele po raznim osnovama [5]: finansijski i nefinansijski, statički i dinamički (konstantni i varijabilni), objektivni i subjektivni, osnovni i dopunski, čisti i špekulativni, merljivi i nemerljivi, rizici koji se mogu diversifikovati i rizici koji se ne mogu diversifikovati, itd.

U procesu upravljanja rizikom, od suštinske važnosti je određivanje sopstvenih kapaciteta za nošenje rizika, kao i razumevanje opasnosti koje se javljaju prilikom obavljanja delatnosti. Identifikacija opasnosti, analiza i procena rizika su aktivnosti na osnovu kojih se određuje verovatnoća da se rizik dogodi, kao i njegova oštrina u slučaju da se dogodi. Na osnovu dobijenih rezultata se donosi odluka kako će se sa rizikom postupiti [1]. Prilikom predviđanja i planiranja budućih poduhvata rizik je u većoj ili manjoj meri uvek prisutan. Rizik je potrebno smanjiti, a ako je moguće i potpuno izbeći, kako bi se izbegle ili makar smanjile moguće neželjene posledice.

Pitanje upravljanja rizikom na projektu je razmatrano u mnogim radovima. Metodologija rangiranja rizika na projektima obrađena je u radu [6]. Zašto je upravljanje rizikom ključni deo najbolje prakse upravljanja projektom obrađeno je u [7]. „Da li analiza rizika može da doprinese uspehu projekta?“ je pitanje koje se često postavlja u akademskim i privrednim krugovima, a razmatrano je u radu [8]. Optimalno upravljanje rizikom na projektu razmatra se u radu [9]. Korišćenje analize osetljivosti, kao jedne od metoda kod investicionih odluka u uslovima neizvesnosti i rizika, data je posebna pažnja u radu [10]. Faktori rizika koji utiču na stavove izvođača u izgradnji projekata razmatrani su u radu [11].

U ovom radu razmatrani su rizici proizvođača i rizici kupca, koji se javljaju prilikom projektovanja, izrade i eksploatacije mini hladnjača. Rizik proizvođača je analiziran korišćenjem matrice rizika, a rizik koji se javlja na strani kupca je određen od strane proizvođača u obliku ocene rizika investicije. Ova ocena predstavlja ujedno i marketinški instrument u cilju dokazivanja performansi proizvoda i povećanja zadovoljstva kupca.

## 2. METODE UPRAVLJANJA RIZIKOM

Upravljanje rizikom je proces koji se definiše kao skup upravljačkih metoda i tehnika kojima se minimiziraju gubici i dovode u sklad troškovi kojima se smanjuje verovatnoća ostvarenja gubitka sa troškovima koji bi nastali od rizičnog događaja [12]. Kako bi se rizikom upravljalo razvijene su razne metode, tehnike, alati i postupci koji se koriste za *identifikovanje rizika, analizu i procenu rizika, planiranje reakcija (odgovora) na rizik, i kontrolu primene reakcije na rizik* [12]. Tamo gde vlada totalni rizik ne postoji mogućnost upravljanja, dok tamo gde nema rizika nema ni potrebe za upravljanjem [13].

Najvažniji deo procesa upravljanja rizikom, i najpodložniji greškama, jeste procena rizika. Literatura uglavnom razlikuje *kvalitativni* i *kvantitativni* pristup merenja rizika, ali se u praksi koristi i kombinovani *kvalitativno-kvantitativni* pristup [14].

Kod *kvalitativne* ocene rizika vrednost rizika se procenjuje iskustveno, odnosno opisno i vezuje se za konkretnu situaciju. Manje je praktičan od kvantitativnog, ali zahteva manje rada i zasniva se na odgovorima koji se daju na pitanja koja su razrađena. Veoma je važno da odgovori budu dosledni. Rizik se gradira od najmanjeg do najvećeg na skalama koje mogu biti različito izdavanje, u zavisnosti od modela koji se primenjuje.

*Kvantitativna* ocena rizika se zasniva na obavljanju niza proračuna, tj. opisuje se numerički. Izloženost riziku (*RE-risk exposure*) iskazuje se proizvodom verovatnoće pojave neželjenog događaja (*PR-probability*) i visine gubitka-štete (*L-loss*) [12,15]. Matematička interpretacija za nivo izloženosti riziku prikazana je obrascem (1).

$$RE = PR \cdot L \quad (1)$$

Kvantitativna analiza rizika sprovodi se u dva koraka. U prvom koraku se vrši kvantifikacija uticaja rizika na zadate ciljeve, preko procene uticaja rizika na pojedine ciljeve projekta i verovatnoće da do tih rizičnih događaja dođe. Kvantifikacija se može izvršiti na osnovu Tabele 1.

Tabela 1. Kvantifikacija uticaja rizika na zadate ciljeve [16,17]

Ciljevi projekta	Uticaj na ciljeve projekta				
	Veoma mali 0.05	Mali 0.1	Umeren 0.2	Visok 0.4	Veoma visok 0.8
Budžet	Beznačajno povećanje	Povećanje < 5%	Povećanje 5-10%	Povećanje 10-20%	Povećanje >20%
Vreme realizacije	Beznačajno prekoračenje	Prekoračenje < 5%	Prekoračenje 5-10%	Prekoračenje 10-20%	Prekoračenje >20%
Ugovoreni obim	Jedva приметно smanjenje	Na manjim celi-nama приметно	Приметно na glavnim celinama	Smanjen i neprihvatljiv za klijenta	Neupotrebljiv
Kvalitet	Jedva приметно smanjenje	Приметно smanje-nje na veoma zaht. aplikacijama	Smanjen u meri da zahteva odo-brenje od klijenta	Smanjen u meri da je neprihvatljiv za klijenta	Neupotrebljiv

U drugom koraku se vrši kvantifikacija ukupnog rizika kao kombinacija veličine uticaja na zadate ciljeve i procenjene verovatnoće dešavanja, kao što je prikazano u Tabeli 2.

Tabela 2. Kvantifikacija ukupnog rizika [16,17]

Verovatnoća	Uticaj na ciljeve projekta				
	Veoma mali 0.05	Mali 0.1	Umeren 0.2	Visok 0.4	Veoma visok 0.8
0.9	0.045	0.09	0.18	0.36	0.72
0.7	0.035	0.07	0.14	0.28	0.56
0.5	0.025	0.05	0.10	0.20	0.40
0.3	0.015	0.03	0.06	0.12	0.24
0.1	0.005	0.01	0.02	0.04	0.08

Na osnovu ovakve kvantifikacije, stepen rizika se može oceniti kao [16]:

- **nizak** (prihvatljiv), nisu potrebne akcije i pripreme – zelena polja,
- **umeren**, potrebno je pripremiti plan smanjenja rizika i uklanjanja posledica – žuta polja,
- **visok**, potreban je plan smanjenja rizika i otklanjanja posledica, a u nekim slučajevima može biti i indikacija da je poduhvat suviše rizičan, i da od njega treba odustati ili izvršiti neke izmene da bi se rizični događaj eliminisao – crvena polja.

**Kvalitativno-kvantitativna** (polu-kvantitativna) metoda zadržava sve vitalne aspekte analize rizika koja se vrši u kvantitativnoj metodi, ali uz značajne pretpostavke koje pojednostavljaju proračune. Time se u velikoj meri smanjuje vreme i napor potreban za prikupljanje podataka i izradu same analize. Primer kombinovane matrice dat je u Tabeli 3.

Tabela 3. Kvantitativno-kvalitativna matrica rizika [18,19]

Verovatnoća pojave neželjenog događaja	Veoma visoka, skoro sigurno dešavanje >80% u zadatom vremenskom okviru	S	V	E	X	X
	Visoka, očekujemo pojavu događaja, 10% šanse za dešavanje u zadatom vremenskom okviru	M	S	V	E	X
	Umerena, verovatnoća pojave neželjenog događaja u zadatom vremenskom okviru je >1%	M	M	S	V	E
	Niska, ne očekuje se pojava događaja >0.1% šanse za dešavanje u zadatom vremenskom okviru	Z	M	S	S	V
	Veoma niska, skoro je potpuno izvesno da se događaj neće desiti, Šanse za poja-vu događaja u zadatom vremenskom okviru <0.01%	Z	Z	M	S	S
	1	2	3	4	5	
	Veoma mala	Mala	Umerena	Velika	Veoma velika	
	<i>Ozbiljnost posledica (količina štete)</i>					

Rizik se povećava od zelenih ka crvenim poljima, i to: Z-zanemarljiv; M-mali; S-srednji; V-veliki; E-ekstreman i X-rizik koji se ne može tolerisati. Ovde je verovatnoća pojave neželjenog događaja kvantifikovana, a količina štete kvalitativno izražena. Moguća je i drugačija podela u smislu da je količina štete (gubitka) kvantifikovana, npr. u konkretnim novčanim iznosima, a da na strani verovatnoće ostane kvalitativna (opisna) gradacija.

Za ocenu investicionog projekata u uslovima neizvesnosti i rizika koristi se *statički* i *dinamički* pristup. Statički pristup je relativno jednostavan, i polazi od planiranih efekata jedne reprezentativne godine u životnom veku projekta. Dinamički pristup je objektivniji i kompleksniji jer pruža realnu sliku efektivnosti investicija, imajući u vidu da analizira celo razdoblje eksploatacije investicije [20]. Za ocenu efektivnosti projekta „mini-hladnjača“ za statički pristup korišćena je *metoda kritične tačke*, a za dinamički pristupa korišćene su sledeće metode:

- period povraćaja uloženi sredstava ( $t_D$ ),
- neto sadašnja vrednost (NSV),
- interna stopa povraćaja (ISP),
- analiza osetljivosti.

Korišćenjem ovih metoda izvršena je analiza rizika koji se javljaju na strani kupca.

**Prag rentabilnosti** (*kritična tačka, mrtva tačka rentabilnosti*) može se izraziti u naturalnim jedinicama preko obima proizvodnje, vredonosnim jedinicama u novčanom obliku, i kao minimalna prodajna cena. U ovom radu za prag rentabilnosti korišćen je obrazac (2).

$$PR_{mtr} = \frac{FT}{UP - VT} \cdot 100 \quad (2)$$

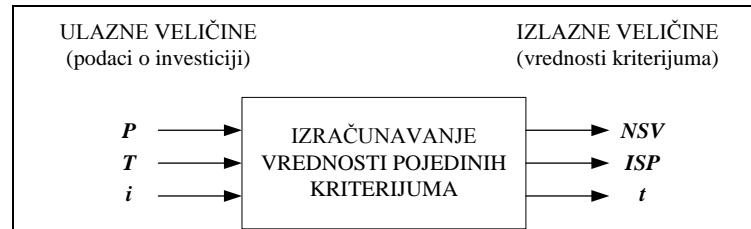
gde su:

- $PR_{mtr}$  – prag rentabilnosti izražen procentualno
- $UP$  – ukupni prihod
- $FT$  – ukupni fiksni troškovi
- $VT$  – ukupni varijabilni troškovi

Sušтина postupka je u iznalaženju tačke u kojoj ukupni prihodi pokrivaju ukupne rashode preduzeća, minimalno korišćenje kapaciteta, odnosno minimalne prodajne cene. Spada u grupu statičkih pokazatelja i ima dosta nedostataka. Koristi se samo u početnim analizama investicionih projekata u uslovima neizvesnosti [21,22].



**Analiza osetljivosti** predstavlja specifičan računski postupak kojim se predviđa uticaja promena ulaznih podataka na izlazne rezultate jednog investicionog projekta. Analizom se mogu odrediti granične vrednosti (maksimalne ili minimalne) do kojih neke ulazne veličine mogu ići, a da izlazne veličine i dalje budu prihvatljive. Izlazne veličine u modelu predstavljaju *NSV*-neto sadašnja vrednost, *ISP*-interna stopa povraćaja, *t*-rok vraćanja, itd. One se određuju na osnovu skupa ulaznih veličina, kao što su: *P*-prihodi, *T*-troškovi, *i*-diskontna stopa, itd. Uopšteni model je prikazan na Slici 1.



Slika 1. Uopšteni model analize osetljivosti [10,17,21]

Nakon identifikacije i procene rizika pristupa se planiranju reakcije tj. odgovora na rizik. Sve tehnike (strategije) za upravljanje rizikom se mogu svrstati u jednu ili više od sledećih četiri kategorija [16,17,23]:

**Ignorisanje rizika** (*izbegavanje, eliminisanje, ne upuštanje*) – strategija koja podrazumeva:

- uočava se rizični događaj,
- ne preduzima se nikakva akcija, jer se smatra da se rizični događaj neće desiti, da je verovatnoća mala, ili je uticaj na ciljeve projekta zanemarljiv.

**Smanjivanje rizika** (*redukcija, optimizacija-ublažavanje*) – strategija koja podrazumeva:

- vrše se određene izmene u projektu kako bi se smanjio rizik,
- menja se vremenski plan, budžet projekta, specifikacije, prave se određene rezerve (vremenske, u resursima), pri čemu načinjene promene ne smeju da utiču na globalne ciljeve projekta.

**Prebacivanje rizika** (*transfer-autosoring ili osiguranje*) – je strategija kojom se moguće štetne posledice prebacuju na drugi subjekat. Može biti izmena ugovora kojima se rizik prebacuje na podizvođača, osiguranje, itd.

**Kontingencijsko planiranje** (*prihvatanje i budžetiranje*) – strategija koja predviđa oprezno ponašanje i postepeno i racionalno odlučivanje. Predviđa tačnu raspodelu nadležnosti i odgovornosti menadžerske strukture za postupanje u slučaju pojave rizičnog događaja, kao i procenu odgovornosti za nastale štete.

### 3. OPIS PROBLEMA

Prosečna površina obradive zemlje u Srbiji (bez Vojvodine) iznosi oko 3ha. Veoma mali broj domaćinstava specijalizuje proizvodnju u smislu posvećivanja jednoj kulturi, već je uglavnom reč o proizvodnji većeg broja različitih poljoprivrednih proizvoda. Uzgajaju se kulture koje se koriste za sopstvene potrebe dok se eventualni viškovi nude tržištu. Domaćinstva koja se odluče da proizvode za tržište susreću se sa velikim problemima prilikom plasiranja sopstvenih proizvoda.

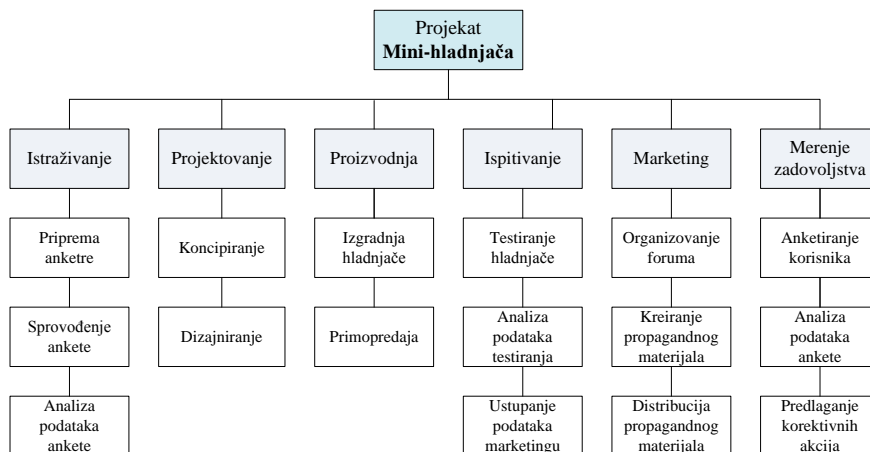
Dakle, proizvođači su u vreme berbe i sakupljanja svojih proizvoda, a naročito prilikom njihovog plasiranja, suočeni sa problemima dodatnih troškova, pritiskom da smanje cene, i nepovoljnim pregovaračkim položajem. Za neke kulture država propisuje otkupne cene, ali je za

većinu dopušteno slobodno formiranje tržišnih cena. Proizvođači mogu da se na početku berbe uspešno odupiru pritiscima za smanjenje cena. Taj njihov potencijal opada kako se berba i sakupljanje proizvoda približavaju svom kraju zbog prirode robe koja je kvarljiva, i nemogućnosti da sačuvaju svoje proizvode od propadanja.

Kao najlogičnije rešenje koje se nameće navedenim problemima je investiranje u mini-hladnjače. Mogućnost da se proizvodi za izvesni duži period sačuvaju od propadanja daje proizvođačima bolju pregovaračku poziciju. Na taj način njihova sposobnost da se odupru pritiscima ka smanjenju cena jača. Takođe, raste verovatnoća da će tokom, sada, dužeg vremenskog perioda naći najbolju ponudu za svoje proizvode.

Na domaćem tržištu ne postoji standardizovan proizvod za ovakav tip rashladnih uređaja. Reč je o objektima u kojima se poljoprivredni proizvodi skladište, rashlađuju i čuvaju na temperaturama od 0 do  $+8^{\circ}\text{C}$ . Namera je da se tržištu ponudi standardizovan proizvod sa proverenim i dokazanim performansama. Problemu se pristupa kao jednom složenom projektu počevši od ispitivanja tržišta do plasiranja gotovog proizvoda (mini-hladnjača) na tržište, kao i aktivnostima marketinga.

Primenom tehnike WBS (*The Work Breakdown Structure*) izvršeno je organizaciono-tehnološko stuktuiranje projekta, odnosno rasčlanjivanje ukupnog projektnog zadatka na njegove sastavne delove, kao što je prikazano na Slici 2.



Slika 2. WBS projekta mini-hladnjača

Pre upuštanja u realizaciju projekta urađena je analiza mogućih rizika kako bi se minimizirala mogućnost neuspeha. Takođe, urađena je i analiza ekonomskih rizika pri investiranju i eksploataciji mini-hladnjača, koja bi poslužila kao odličan marketinški instrument i to u smislu kako sredstva za povećanje zadovoljstva kupca tako i kao „alat za smanjenje kognitivne disonance“ (zabrinutost potrošača nakon kupovine) [17].

Za potrebe proračuna rizika polazi se od sledećih podataka:

**Tehničke karakteristike:**

- Smeštajni kapacitet od 20–25 T
- Radna zapremina od 80–120 m<sup>3</sup>
- Temperatura unosa  $T=25^{\circ}\text{C}$
- Radna temperatura  $T= 0^{\circ}\text{C}$  do  $+8^{\circ}\text{C}$
- Izolacija plafona i zidova od izolacionih panela  $d=80\text{mm}$
- Vrata, okretna 120x220cm
- Instalirana snaga 4kW

**Troškovi investicije:**

- Cena komore (paneli, vrata, rashladni uređaji): 10.620 €
- Cena predkomore (paneli i vrata): 3.304 €
- Potrebni pripremni zemljani radovi i temelji: 3,960 €

**Troškovi eksploatacije:**

- troškovi tekućeg održavanja, redovnih servisa i redovnog čišćenja: 400 €
- troškovi amortizacije (objekat i mini-hladnjača): 1.491 €
- troškovi električne energije: 986 €
- bruto zarada: 2.400 €/god

**Cene poljoprivrednih proizvoda u vreme berbe:**

- Kruška, jabuka, paradajz, paprika 50 din/kg
- Jagoda, breskva, kajsija 40 din/kg
- Kupina 39 din/kg
- Malina 130 din/kg

Na osnovu iskustva procenjeno je da se rashlađivanjem proizvoda dobijaju cene veće za 30-35% od cena koje bi se ostvarile prodajom neposredno nakon branja plodova.

#### 4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Na osnovu urađenog WBS projekta mini-hladnjače, i uticaja na ciljeve projekta, u svakoj od faza projekta identifikovani su sledeći rizici.

U fazi 1 „*istraživanje*“ identifikovana su tri rizika, i to:

**R<sub>1</sub>** Neki od zaposlenih prestaje da obavlja svoje radne zadatke (bolovanje, nesreća, otkaz, prelazak u drugo preduzeće). Ovaj rizik je prisutan u svim fazama projekta od njegovog početka do njegovog kraja.

**R<sub>2</sub>** Anketa nije dobro sastavljena.

**R<sub>3</sub>** Slab odziv anketiranih (mali broj ispitanih potencijalnih kupaca).

U fazi 2 „*projektovanje*“ identifikovan je jedan rizik:

**R<sub>4</sub>** Probijanje vremenski zadatih rokova za projektovanje.

U fazi 3 „*proizvodnja*“ identifikovano je dva rizika:

**R<sub>5</sub>** Kašnjenje u fazi izgradnje zbog problema u nabavci uvoznih delova (zastoj na granici, kašnjenja sa dobijanjem dozvola, nedostatka potrebnih delova kod dobavljača).

**R<sub>6</sub>** Standardna grupa rizika prisutna prilikom izgradnje: povrede, izostanci radnika, kvarovi mašina, nedostatak delova, delovi nisu odgovarajućeg kvaliteta, itd.

U fazi 4 „*ispitivanje*“ identifikovan je jedan bitan rizik:

**R<sub>7</sub>** Nakon testiranja proizvoda zaključuje se da mini-hladnjače ne zadovoljavaju potrebe kupaca, slabog su kvaliteta, podložne kvarovima, ili ne zadovoljavaju projektovane specifikacije.

U fazi 5 „*marketing*“ identifikovano je dva rizika:

**R<sub>8</sub>** Slaba posećenost foruma.

**R<sub>9</sub>** Štampani materijali nezadovoljavajućeg kvaliteta (u smislu sadržaja).

U fazi 6 „*merenje zadovoljstva kupaca*“ identifikovano je dva rizika:

**R<sub>10</sub>** Slab odziv tokom sprovođenja ankete (mali broj ispitanih kupaca).

**R<sub>11</sub>** Potrošači nisu zadovoljni performansama kupljenih mini-hladnjača.

Analiza i procena identifikovanih rizika na projektu je urađena njihovom kvantifikacijom primenjivanjem podataka iz Tabela 1. i 2, a dobijeni rezultati su prikazani u Tabeli 4.

Tabela 4. Procena rizika na projektu „mini-hladnjača“

	1	2	3	4	5	Ukupan rizik			
	Budžet	Vreme realizacije	Ugovoreni obim	Kvalitet	Verovatnoća pojave rizika	1×5	2×5	3×5	4×5
R <sub>1</sub>	0.05	0.4	/	/	0.1	0.005	0.040	/	/
R <sub>2</sub>	0.05	0.4	/	/	0.3	0.015	0.120	/	/
R <sub>3</sub>	0.1	0.4	/	0.8	0.5	0.050	0.200	/	0.400
R <sub>4</sub>	0.1	0.2	/	/	0.5	0.050	0.100	/	/
R <sub>5</sub>	0.05	0.2	/	/	0.7	0.035	0.140	/	/
R <sub>6</sub>	0.4	0.4	/	0.4	0.5	0.200	0.200	/	0.200
R <sub>7</sub>	0.8	0.8	/	/	0.1	0.080	0.080	/	/
R <sub>8</sub>	0.2	0.2	/	/	0.5	0.100	0.100	/	/
R <sub>9</sub>	0.1	0.1	/	0.4	0.1	0.010	0.010	/	0.040
R <sub>10</sub>	0.1	0.2	/	0.4	0.3	0.030	0.060	/	0.120
R <sub>11</sub>	0.8	0.8	0.8	0.8	0.1	0.080	0.080	0.08	0.080

**Reakcija na rizik (RR)** je urađena u skladu sa procenjenim stepenom rizika, koji su prikazani u Tabeli 4, i predloženih strategija kao odgovor na identifikovane rizike.

**RR<sub>1</sub> Prihvatanje** rizika. Ako je neko privremeno sprečen za dolazak na posao njegove radne zadatke ravnomerno rasporediti na ostale zaposlene. Ukoliko neko trajno prestane da obavlja svoje radne zadatke, tražiti osobe za popunu radnog mesta.

**RR<sub>2</sub> Smanjenje** rizika. Angažovati konsultanta prilikom sastavljanja upitnika. Ova strategija će neznatno povećati troškove.

**RR<sub>3</sub> Ići na sigurno.** Pre početka sprovođenja ankete pripremiti teren za razgovor sa potencijalnim kupcima. Konsultovati odgovorajuće referente u lokalnoj zajednici.

**RR<sub>4</sub> Smanjenje** rizika. Pratiti fazu projektovanja na dnevnom i nedeljnom nivou. U slučaju da se primete odstupanja uvesti dopunski i prekovremeni rad, a ako je potrebno privremeno angažovati, do završetka ove aktivnosti, dodatnu radnu snagu.

**RR<sub>5</sub> Smanjenje** rizika. Vršiti plansku nabavku potrebnih delova, tj. uraditi adekvatnu optimizaciju zaliha. Zbog sigurnosti angažovati veći broj dobavljača.

**RR<sub>6</sub> Prenosnje i smanjenje** rizika. Prva strategija se primenjuje transferovanjem rizika na drugi subjekt sastavljanjem adekvatnih ugovora sa izvođačima i podizvođačima radova, dobavljačima i distributerima robe, kao i sa osiguravajućim društvima. Za realizaciju druge strategije potrebno je primeniti odgovarajuće mere zaštite na radu.

**RR<sub>7</sub> Kontingencijsko planiranje.** Sprovoditi kontinuiranu i totalnu kontrolu kvaliteta proizvodnog procesa, kao i finalnog proizvoda.

**RR<sub>8</sub> Smanjenje** rizika. U saradnji sa odgovorajućim referentima lokalne samouprave pripremati forume, i zatražiti pomoć u identifikaciji kreatora javnog mnjenja.

**RR<sub>9</sub> Smanjenje** rizika. Angažovati odgovarajućeg konsultanta i/ili stručnjaka za izradu propagandnog materijala. Ova strategija će neznatno povećati troškove.

**RR<sub>10</sub> Ići na sigurno.** Primenjivanje istog seta aktivnosti kao kod rizika 3.

**RR<sub>11</sub> Kontingencijsko planiranje.** Sprovoditi stalnu, kontinuiranu i totalnu kontrolu kvaliteta u svim fazama i aktivnostima projekta.

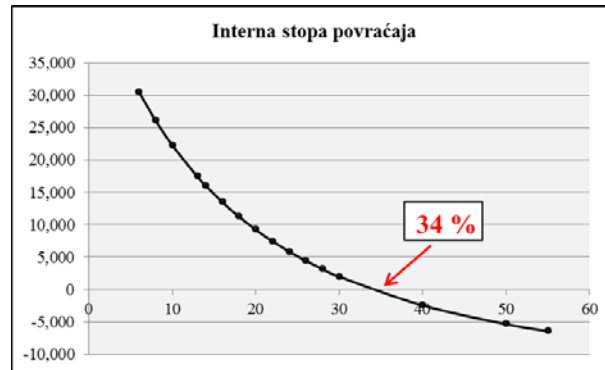
#### **Ekonomska analiza rizika**

Na osnovu polaznih podataka izvršena je ekonomska analiza, i urađena ocena projekta korišćenjem statičkog i dinamičkog pristupa. Dobijeni su sledeći rezultati:

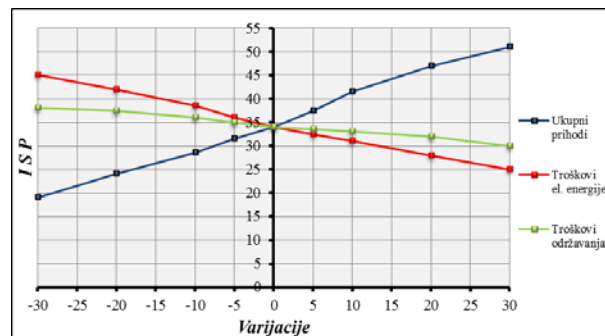
- predračunska vrednost investicije (PVI):	17.884€
- ukupan prihod (UP) na godišnjem nivou:	7.740€
- ukupan rashod (UR) na godišnjem nivou:	2.877€
- prosečna bruto dobiti (PBD):	4.863€
- porez na dobit 10%:	486€

- prosečna neto dobiti ( <i>PND</i> ):	4.377€
- prag rentabilnosti ( <i>PR</i> ) – izražen procentualno:	37%
- stopa akumulativnosti ( <i>SA</i> ):	35%
- vreme povraćaja investicije ( <i>t<sub>S</sub></i> ) – statički:	2,8god
- vreme povraćaja investicije ( <i>t<sub>D</sub></i> ) – dinamički, za <i>i</i> =10%:	3,5god
- neto sadašnja vrednost ( <i>NSV</i> ) za 10god, za <i>i</i> =10%:	22.305€
- interna stopa povraćaja ( <i>ISP</i> ) :	34%

Na Slici 3. je prikazana interna stopa povraćaja, a na Slici 4. analiza osetljivosti *ISP* za varijacije ukupnih prihoda, troškova električne energije i troškova održavanja.



Slika 3. *ISP* projekta mini-hladnjača



Slika 4. Analiza osetljivosti projekta mini-hladnjača

## 5. ZAKLJUČAK SA DISKUSIJOM

Razmatrajući predložene reakcije (odgovore) na rizik primećuje se da većina problema može biti uspešno otklonjena pažljivim planiranjem i preciznom kontrolom izvršenja planiranih zadataka. Pored smanjenja verovatnoće pojave neželjenih događaja vodi se računa i o ceni sprovođenja tih strategija. Ukoliko je prisutno pažljivo planiranje, dobra organizacija i kontrola izvršenja planiranih aktivnosti, cena sprovođenja odgovarajućih strategija jeste veoma mala (u odnosu na ukupan budžet zanemarljiva) dok su očekivane koristi velike. Zato se zaključuje da su evidentirani rizici na projektu prihvatljivi.

Na osnovu rezultata dibijenih ekonomskom analizom zaključuje se takođe da je rizik ulaganja u razmatranu investiciju prihvatljiv. Na takav zaključak upućuju dobijene vrednosi za: prag rentabilnosti  $PR=37\%$ ; vreme povraćaja investicije  $t_D=3,5$  godine;  $NSV=22.305€$ , za  $i=10\%$ , za period od 10 god; i  $ISP=34\%$ .

Na osnovu urađene analize osetljivosti *ISP* zaključuje se da je *ISP* slabo osetljiva na varijaciju troškova električne energije i troškova održavanja, a značajno osetljiva na varijaciju ukupnih

prihoda. Međutim, *ISP* ostaje pozitivna i pri padu *UP* od 30%. Pod pretpostavkom da se za projekat može uzeti devizni kredit od maksimalnih 10% kamate na godišnjem nivou, prateći liniju trenda, zaključuje se da je investicija isplativija i do pada *UP* od približno 50%. Pod pretpostavkom da se za projekat koriste sopstvena sredstva za finansiranje (zaračunata inflacija od 4% na devizna sredstva) projekat je isplativ i do pada ukupnih prihoda od 60%.

Na osnovu dobijenih rezultata obračuna i činjenice da je prilikom analize korišćen najnepovoljniji način obračuna, tj. obračunat je minimalan prihod od rashlađivanja (30% od sezonskih cena, a oni mogu da idu i do 100% za određene kulture), minimalna radna zapremina mini-hladnjača od 80m<sup>3</sup>, maksimalni troškovi korišćenja električne energije i održavanja, generalni zaključak je da je rizik ulaganja u razmatranu investiciju prihvatljiv.

## LITERATURA

1. Vaughan E., Vaughan T., *Essentials of Insurance: A Risk Management Perspective*, John Wiley and Sons, Inc., Canada, 1995.
2. Hubbard D., *How to Measure Anything: Finding the Value of Intangibles in Business*, John Wiley & Sons, New York, 2007.
3. Fufek G., Upravljanje rizikom u osiguranju, *Svet osiguranja*, 4(2005), 1.
4. Rejda G.E., *Principles of risk management, 10th Edition*, Addison Wesley, Boston, 2008.
5. Gustavson T., *Risk Management and Insurance, 10th Edition*, South-Western College Publication, International Thompson Publishing, USA, 1998.
6. Baccarini D., Archer R., The risk ranking of projects: a methodology, *International Journal of Project Management*, 19 (2001), 139-145.
7. Chapman Ch, Ward S., Why risk efficiency is a key aspect of best practice projects, *International Journal of Project Management* 22 (2004), 619-632.
8. Bakker K., Boonstra A., Wortmann H., Does risk management contribute to IT project success? A meta-analysis of empirical evidence, *International Journal of Project Management*, 28 (2010) 493-503.
9. Tavares L.V., Ferreira J.A.A., Coelho J.S., On the optimal management of project risk, *European Journal of Operational Research* 107 (1998), 451-469.
10. Jovanović P., Application of sensitivity analysis in investment project evaluation under uncertainty and risk, *International Journal of Project Management* 17(4) 1999, 217-222.
11. Wang J., Yuan H., Factors affecting contractors' risk attitudes in construction projects: Case study from China, *International Journal of Project Management*, 29 (2011), 209-219.
12. Jovanović A., Mihajlović I.: *Upravljanje projektima: Zbirka zadataka*, Autorizovana predavanja, Tehnički fakultet u Boru, Bor, 2006.
13. Burke R., *Project Management—Planning & Control Techniques*, John Wiley & Sons, New York, 2001.
14. Šegudović H., *Prednosti i nedostaci metoda za kvantitativnu analizu rizika*, INFIGO, 2006.
15. Harrington and Niehaus G., *Risk Management and Insurance*, Second edition, The McGraw-Hill Co., 2003.
16. Jovanović A., *Upravljanje Projektom: Metode planiranja i kontrole*, Autorizovana predavanja, Tehnički fakultet u Boru, Bor, 2009.
17. Jovanović P., *Upravljanje projektom*, Grafoslog Beograd, Beograd, 2004.
18. <http://www.barringer1.com/nov04.prb.htm#Problem>
19. Kirchsteiger Ch., On the use of probabilistic and deterministic methods in risk analysis, *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 12 (1999) 399-419.
20. Nikolić R., *Troškovi u poslovnoj ekonomiji*, Grafomag Beograd, Beograd, 2004.
21. Jovanović P., *Upravljanje investicijama*, Grafoslog Beograd, Beograd, 2001.
22. Petrović E., Denčić-Mihajlov K., *Poslovne finansije-dugoročni aspekt finansijskih ulaganja*, Ekonomski fakultet u Nišu, Niš, 2007.
23. Dorfman Mark S., *Introduction to Risk Management and Insurance, 9ed.*, Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall, 2007.
24. Jobber D., Fahy J., *Foundations of Marketing*, McGraw-Hill Education (UK) Limited, 2006.

## REINŽENJERING PREDUZEĆA KAO POTREBA ZAPOŠLJAVANJA OSOBA SA INVALIDITETOM

*Saša Stojanović<sup>1</sup>, Snežana Urošević<sup>2</sup>, Ivana Ilić*

*1-Preduzeće za profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba sa invaliditetom "Lak žica"  
d.o.o. Bor u restrukturiranju, Srbija*

*2-Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru, Bor, Srbija*

### Izvod

Značajan broj osoba sa invaliditetom u Srbiji i potreba njihovog zapošljavanja jedan je od aktuelnih problema sa kojima se privreda u ovom trenutku suočava. Doneti zakoni obavezuju privredne subjekte da zapošljavaju radnike sa invaliditetom, ali ih ne obavezuju da svoje poslovanje prilagode potrebama tih lica, kako u obavljanju tekućih radnih obaveza, tako i u smislu njihovog obučavanja ili prekvalifikovanja. Zbog toga je, u ovom radu, akcenat stavljen na reinženjering preduzeća u cilju usklađivanja proizvodnih procesa sa potrebama radnika sa invaliditetom.

*Cljučne reči:* osobe sa invaliditetom, zapošljavanje, reinženjering.

## COMPANY REENGINEERING AS A NEED OF EMPLOYMENT OF DISABLED PEOPLE

*Saša Stojanović<sup>1</sup>, Snežana Urošević<sup>2</sup>, Ivana Ilić<sup>2</sup>*

*1-Ltd. "Lak žica" in restructuring, Bor, Serbia*

*2- University of Belgrade, Technical Faculty in Bor, Bor, Serbia*

### Abstract

A significant number of people with disabilities in Serbia and the needs of their employment is one of the current problems the economy faces right now. Enacted laws oblige businesses to hire workers with disabilities, but they don't oblige them to redesign their business according to the needs of these persons, concerning the performance of current work commitments, and their training or re-education. Therefore, in this paper, emphasis is placed on re-engineering enterprises in order to align production with the needs of workers with disabilities.

*Keywords:* people with disabilities, employment, re-engineering.

### 1. UVOD

U poslovnom svetu kad neko spomene pojam reinženjering obično se pod time podrazumeva "početi iz početka". Reinženjering zapravo predstavlja ponovni početak, tj. pokušaj da se celi posao radi bolje na neki drugačiji način, nego što se to radilo do sada.

Reinženjering poslovnih procesa - Business Process Redesign (BPR), formalno se definiše kao temeljni i radikalni redizajn poslovnih procesa u cilju postizanja boljih rezultata i boljih performansi, snižavanja troškova, povećanje kvaliteta, proizvodnosti rada, cene, usluga i brzine.

Reinženjering je proces koji menja organizacionu kulturu, kreira nove procese, nove sisteme, nove strukture i nove načine rada za sprovođenje promena i utiče na uspeh kompanije. Glavne osobine reinženjeringa su: promena načina razmišljanja, orijentacija prema procesima, temeljna

promena pristupa u rešavanju problema, pokušaj obavljanja posla na drugačiji način, drastične promene, ponovni početak, reinventivnost, te dinamičan i kreativan pristup poslu, korenito redefinisanje, reorganizacija i redizajn poslovnih procesa i orijentacija na osnovne poslovne procese (core business), [1,2,3,4].

U ovom radu akcenat je na reinženjeringu dela matičnog preduzeća „Fabrika lak žice“ Bor, i formiranja novog, redizajniranog preduzeća, koje će zapošljavati osobe sa invaliditetom, i obezbediti uslove za obuku i prekvalifikaciju.

Naime, osobe sa invaliditetom se suočavaju sa dodatnim problemima pri zapošljavanju. Prvo, nivo nezaposlenosti osoba sa invaliditetom je veća. Iako status zaposlenosti kod osoba sa invaliditetom varira, u zavisnosti od definicija i mera koje se koriste, osobe sa invaliditetom su najčešće nezaposlene [5,6]. Drugo, osobe sa invaliditetom rade uglavnom lošije plaćene, jednostavnije poslove, bez šansi za napredovanje, [7]. Iz ovih razloga, doneti su zakoni koji obavezuju preduzeća da zapošljavaju osobe sa invaliditetom, ali je do danas u Srbiji osnovan mali broj specijalizovanih preduzeća koja su orjentisana na zapošljavanje osoba sa invaliditetom.

U stogodišnjem postojanju rudarstva u Boru nije bilo osnovano ni jedno specijalizovano preduzeće koje će prvenstveno da zapošljava lica sa invaliditetom i ako je postojala velika potreba za formiranje ovakvog tipa preduzeća. Poznato je da je u pogonima RTB-a Bor zbog teških uslova rada invalidnost steklo preko 3000 radnika. Jedan broj je stekao uslov za penziju, a veliki broj zaposlenih sa preostalom radnom sposobnošću nalazi se evidentirano kod Nacionalne Službe za Zapošljavanje kao nezaposlena lica koja su proglašena tehnološkim viškom. Zbog visokog procenta zagađenosti vazduha u Boru, postoji veliki broj dece sa senzornim, mentalnim i telesnim oštećenjima i posebnim potrebama koja se školuju u specijalnim školama.

Osnovna i srednja škola “Vidovdan” osposobila je za rad veliki broj dece koja teško mogu da nađu zaposlenje i integrišu se da rade u preduzećima u Boru, jer ne postoje pogoni koji su svoja radna mesta (mašine i alate) prilagodili za osobe sa invaliditetom. Zbog ovih razloga, u Boru je osnovano jedno od specijalizovanih preduzeća, nastalo reinženjeringom dela matičnog preduzeća “Fabrika lak žice” Bor.

## 2. OPIS SPECIJALIZOVANOG PREDUZEĆA

Na osnovu odluke Upravnog odbora “Fabrike lak žice” u toku 2002. godine, pokrenute su aktivnosti za formiranje novog preduzeća za radno osposobljavanje i zapošljavanje invalida [8]. Nakon dobijene saglasnosti od svih resursnih Ministarstava, Vlada Republike Srbije je 2003. godine donela odluku o davanju saglasnosti o osnivanju preduzeća za radno osposobljavanje i zapošljavanje invalida za obavljanje proizvodno-trgovinske delatnosti Preduzeće za profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba sa invaliditetom “Lak žica” d.o.o. Bor u restrukturiranju.

Preduzeće je registrovano za:

- profesionalnu rehabilitaciju,
- proizvodnju drvene ambalaže,
- proizvodnju elektronamotaja,
- pružanje usluga i
- trgovinu na veliko i malo.

Preduzeće za profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba sa invaliditetom “Lak žica” d.o.o. Bor u restrukturiranju otpočelo je samostalni rad 2003. godine. Na dan osnivanja u ovom preduzeću bilo je zaposleno ukupno 66 radnika preuzetih iz „Fabrike lak žice“. Od ukupnog broja zaposlenih, 30 radnika su invalidi III kategorije, a 3 radnika su invalidna lica. Ostali zaposleni su radno sposobni i oni su raspoređeni u okviru svojih ličnih kvalifikacija. Nakon socijalnog programa



koji je sproveden u sklopu matične kuće "Fabrike Lak žice" Bor, struktura zaposlenih invalidnih lica u ovom preduzeću je promenjena.

Decembra 2006. godine u saradnji sa Nacionalnom Službom za Zapošljavanje u Boru tehnički su opremljena i prilagođena određena radna mesta (mašine i alati) za rad 8 osoba sa invaliditetom (OSI) sa senzornim i mentalnim invaliditetom. Prijemom ovih lica u radni odnos na neodređeno vreme promenjena je struktura zaposlenih OSI u ovom preduzeću. Od ukupno 48 zaposlenih 28 zaposlena su OSI i to 21 lice sa senzornim i mentalnim oštećenjima (kategorisana omladina) i 7 OSI sa preostalim radnom sposobnošću.

Dalja strategija ovog preduzeća je da otvaranjem novih radnih mesta i prilagođavanjem mašina i alata, apsolutnu prednost u novom zapošljavanju imaju nezaposlene OSI sa senzornim i mentalnim oštećenjima koja su evidentirana kod Nacionalne Službe za Zapošljavanje u Boru.

"Lak žica" d.o.o. Bor u restrukturiranju tehnički i kadrovski je opremljena za profesionalnu rehabilitaciju, radno osposobljavanje i zapošljavanje OSI.

Kako kod Nacionalne službe za zapošljavanje u Boru postoji evidentiran najveći broj nezaposlenih lica u ovom regionu, od opšteg interesa za lokalnu zajednicu i ceo region je potreba da se preduzeće "Lak žica" d.o.o Bor transformiše u regionalni centar za radno osposobljavanje i profesionalnu rehabilitaciju OSI.

Preduzeće poseduje više od 1500 m<sup>2</sup> proizvodnih prostorija, 200 m<sup>2</sup> poslovnog prostora, magacinske prostore, plac za skladištenje rezane građe, sušaru od 30 m<sup>3</sup>, kotlarnicu, uređene unutrašnje puteve i odličnu lokaciju u gradu.

Broj zaposlenih i kvalifikaciona struktura osoba sa invaliditetom, kao i struktura zaposlenih osoba sa invaliditetom prema vrsti invaliditeta u preduzeću "Lak žica" d.o.o. Bor u restrukturiranju prikazana je u sledećim tabelama.

Tabela 1. Broj zaposlenih i kvalifikaciona struktura osoba sa invaliditetom

<i>STEPEN STRUČNE SPREME</i>	<i>MUŠKI</i>	<i>ŽENSKI</i>	<i>UKUPNO</i>
<b>Bez osnovne škole</b>	0	0	0
<b>Osnovna škola</b>	0	0	0
<b>Drugi stepen</b>	4	2	6
<b>Treći stepen</b>	19	1	20
<b>Četvrti stepen</b>	1	0	1
<b>Peti stepen</b>	0	0	0
<b>Šesti stepen</b>	1	0	1
<b>Sedmi stepen</b>	0	1	1
<b>UKUPNO</b>	25	4	29

Tabela 2. Struktura zaposlenih osoba sa invaliditetom prema vrsti invaliditeta

<i>INVALIDITET</i>	<i>MUŠKI</i>	<i>ŽENSKI</i>	<i>UKUPNO</i>
<b>Invalidi rada</b>	5	1	6
<b>Mentalna insuficijencija</b>	12	3	15
<b>Oštećenje sluha</b>	5	0	5
<b>Oštećenje vida</b>	2	0	2
<b>Višestruka ometenost</b>	1	0	1
<b>Ostalo</b>	0	0	0
<b>UKUPNO</b>	25	4	29

Iz ovih tabela može se videti da od ukupnog broja radnika sa invaliditetom petinu čine žene. Takođe, može se primetiti da je najviše zaposlenih radnika sa trećim stepenom stručne spreme, kao i da najveći broj njih pati od mentalne insuficijencije.

U ovom preduzeću svi zaposleni raspoređeni su u skladu sa sistematizacijom poslova i raspoređeni su u okviru svojih kvalifikacija prema zdravstvenoj sposobnosti. Zaposlenim osobama sa invaliditetom obezbeđeni su posebni uslovi rada, kao što su:

- Prilagođena radna mesta i alati za izradu drvenih paleta (radni stolovi i pneumatski pištolji sa dvostrukom zaštitom od samopovređivanja),
- Radni stolovi za završnu operaciju elektronamotaja (oprema za lemljenje sa haubom za odvođenje gasova i izolacija završnog sloja elektronamotaja),
- Radni prostor opremljen za rad osoba sa oštećenim vidom (korišćenje govornog programa „JAWS“ za rad na računaru, elektronska lupa za uveličavanje teksta),
- Prilagođen prilaz do radnog mesta rampom i rukohvatom.

Rad se obavlja u prvoj smeni i koristi se subotnji i nedeljni odmor. Pored pauze za doručak od 30 minuta, za zaposlene osobe sa invaliditetom obezbeđen je i dodatni odmor u trajanju od 30 minuta.

Proizvodnja najznačajnijih proizvoda ostvarena u 2010. godini je na zadovoljavajućem nivou, što ukazuje na činjenicu da su reorganizacija rada i reinženjering poslovnih procesa imali efekta (Tabela 3).

*Tabela 3. Ostvarena proizvodnja najznačajnijih proizvoda (količinski i vrednosno)*

Naziv proizvoda/usluge	Količinski		Vrednost u 000 RSD
	Jed. mere	2010	2010
Drvena ambalaža (palette, poklopci, Kalemovi i kojleri)	komad	3.544	4.060
Građevinska stolarija komadni nameštaj i razni elementi od drveta	komad	1.560	1.797
Elektronamotaji	komad	9.389	870
Kartonska ambalaža	komad	2.315	111
		16.808	6.838

Stepen iskorišćenosti kapaciteta je takođe na zadovoljavajućem nivou, obzirom da se radi o radnicima koji su različitog stepena invalidnosti.

*Tabela 4. Stepen iskorišćenosti kapaciteta*

	Mašina (Proizvodna linija)	Jed. mere	Instalisani kapacitet	Realni kapacitet	2010 (y %)
1.	Drvena ambalaža	komad	50.000	20.000	17,72
2.	Građevinska stolarija	komad	1.500	1.000	156,00
3.	Elektronamotaji	komad	150.000	50.000	18,78
4.	Kartonska ambalaža	komad	100.000	50.000	4,63

### 3. REZULTATI REINŽENJERINGA SPECIJALIZOVANOG PREDUZEĆA I PREDLAGANJE BUDUĆIH AKTIVNOSTI

Reinženjering dela matičnog preduzeća „Fabrika lak žice“ ostvaren je, najvećim delom kroz proces profesionalne rehabilitacije.

**Program profesionalne rehabilitacije** odnosi se na sprovođenje programa stručnog osposobljavanja/usavršavanja/obuke za rad na poslovima referenta komercijale i marketinga u trajanju od 12 meseci. Ključne oblasti učenja (moduli) su:

1. Istraživanje tržišta, pri čemu će obuka trajati 540 sati / 3 meseca.
2. Pregovaranje i ugovaranje, u trajanju od 540 sati / 3 meseca.
3. Planiranje rada, u trajanju od 540 sati / 3 meseca.
4. Unapređivanje poslovanja, takođe u trajanju od 540 sati / 3 meseca.

U Preduzeću za profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba sa invaliditetom "Lak žica" d.o.o. Bor u restrukturiranju u okviru unapređenja poslovanja, postoji potreba za izradom studija mogućnosti zapošljavanja osoba sa invaliditetom, kroz nove programe i nove proizvode sa ciljem integrisanja istih.

Veći broj zaposlenih u ovom preduzeću čine osobe sa smetnjama dok ostali broj zaposlenih čine invalidi rada III kategorije. Na osnovu istraživanja tržišta i dostupnih podataka, uočena je potreba za radnim osposobljavanjem i prekvalifikacijom, a samim tim ukazuje se prilika, ali i važnost za otvaranjem Regionalnog centra za radnim osposobljavanjem i zapošljavanjem osoba sa invaliditetom.

U okviru **Regionalnog centra za radno osposobljavnje i zapošljavanje osoba sa invaliditetom** postojale bi službe za profesionalnu rehabilitaciju, koje deluju u okviru svojih aktivnosti u saradnji sa spoljašnjim saradnicima i stručnjacima. Kao podrška radu na profesionalnoj rehabilitaciji osoba sa invaliditeom učešće bi trebalo da preuzmu i invalidna preduzeća sa istim ciljevima i uslovima rada, kako bi se posredstvom iskustva i potencijala uticalo na dalji razvoj samog centra.

Samo angažovanje stručnjaka i saradnika u oblasti rehabilitacije kao i invalidnih preduzeća podrazumeva da imaju adekvatna osnovna znanja i iskustva u radu sa OSI, ali isto tako i organizacione sposobnosti, sposobnost demonstracije radnih aktivnosti i pružanje podrške. Stručna lica i saradnici, vršili bi evaluaciju programa rada, a ukoliko je potrebno i izvršiti odgovarajuće dopune. Edukacija stručnog kadra u preduzeću, koja se tiče razumevanja i prihvatanja potreba OSI mora se kontinuirano sprovesti kroz različite oblike obrazovanja kao što su nacionalni ili regionalni seminari iz date oblasti i organizovanje osposobljavanja u radnoj sredini sa aktivnim učešćem zaposlenih OSI. Međutim, formiranje strukture stručnog kadra, iziskuje potrebu za dodatnim finansijskim sredstvima.

Regionalni centar za radno osposobljavnje i zapošljavanje osoba sa invaliditetom, delovao bi u okviru svojih **aktivnosti**:

1. Priprema i izrada individualnog rehabilitacionog programa.
2. Priprema i izvođenje programa uvođenja OSI u rad.
3. Priprema i izvođenje programa osposobljavanja saradnika za podršku OSI.
4. Saradnja u pripremi i izvođenju radnog testiranja i ocenjivanja radnog potencijala OSI.

Pre nego se počne sa radom na profesionalnoj rehabilitaciji, Regionalni centar za radno osposobljavanje i zapošljavanje osoba sa invaliditetom imao bi svoj program i plan po kome bi se

rukovodio. Svakako, program rada trebalo bi da podrži rukovodstvo preduzeća. Samo izlaganje programa rada moralo bi biti jasano i dostupano svim zaposlenima.

Program rada sa ljudskim resursima može se podeliti na dva tipa, i to:

- a) Individualni program rada.
- b) Operativni program rada.

Individualni plan rada, je od bitne važnosti za prilagođavanje radnom proces. Samim tim, neophodno je izraditi INDIVIDUALNI PLAN – uvođenje u posao.

Realizacijom ovog individualnog plana, osposobili bi se saradnici za podršku osoba sa smetnjama u mentalnom razvoju kroz uputstva za rad, mere sigurnosti na/u radu, rešavanja međusobnih konflikata i kvaliteta rada.

Operativni program rada na području invaliditeta, je potreban kao deo celokupnog razvojnog programa rada sa ljudskim resursima na osnovu iskustava iz prakse. Izradu ovog programa vrše stručnjaci u skladu sa nacionalnim propisima, a odnose se na zaštitu i zdravlje na radu. U izradi programa aktivno moraju da participiraju i OSI dajući svoja mišljenja, njihove organizacije, spoljne institucije, Zavod za zapošljavanje i Centri za socijalni rad.

Program rada, morao bi pružiti određene informacije svim zaposlenima:

- Prilagođenost i pristupačnost radnog mesta i radne okoline,
- Specifičnim potrebama pojedinih grupa OSI,
- Potrebnom podrškom u radnoj sredini.

Ove informacije treba uključiti u program uvođenja u posao za nove radnike, posebno za rukovodioce i mentore.

Svaki radni proces treba razraditi na pojedinačnim aktivnostima koje osobe mogu da treniraju i aktivno usvoje, a tiču se pristupačnosti radnom mestu.

Da bi se omogućila prilagođenost radnom procesu, potrebno je kontinuirano praćenje i podrška saradnika, majstora kako bi se prevazišle poteškoće i prepreke u radnom procesu, koje bi se rešavale zajedno sa OSI.

Evaluacija samog programa morala bi se vršiti jednom godišnje, radi praćenja realizacije samog cilja i aktivnosti koji su bitni za dalji rad i postizanje bitnih rezultata.

Što se tiče samog planiranja rada, naglasak treba staviti na prilagođavanje i pristupačnost radnog prostora u skladu sa specijalnim potrebama pojedinih grupa OSI.

Na osnovu aktivnosti koje je preduzeće do sada sprovedo u vezi profesionalne rehabilitacije i radnog osposobljavanja može da razvija nove programe, naročito za grupu osoba sa smetnjama u mentalnom razvoju.

Što se tiče aktivnosti, vezane za bolju socijalnu integraciju zaposlenih sa invaliditetom potrebno je izraditi program aktivnosti koje bi uključile nove saradnike osoba sa invaliditetom, a koji se tiču procesa rada, odnosa u radnoj okolini i oblasti sigurnosti i informisanja.

Bitan agens u socijalnoj integraciji i procesu osposobljavanja je PORODICA, u vidu podrške porodičnog člana. Trebalo bi ih upoznati sa radnim obavezama i očekivanjima i pripremiti ih na konstruktivno rešavanje konflikata. Na ovaj način bi se uticalo na položaj samih OSI.

Način rada sa porodicama može biti individualan i grupni. Individualni način rada podrazumeva savetodavni rad sa porodicama i OSI radi razvoja socijalnih veština i rešavanja problema. Rad sa porodicama je težak, pa je potrebno programirati zajednički rad i definisati ciljeve, kao i očekivanja. Bitan deo su i informativno motivacioni susreti sa porodicama, komunikacija i socijalizacija.

U vezi razumevanja potreba OSI i značenja preduzeća za njihovu integraciju potrebno je sve to medijski prpratiti i raditi na širem okruženju putem saradnje sa ostalim invalidskim preduzećima i regionalnim centrom za podsticanje zapošljavanja.

#### 4. ZAKLJUČAK

Osobe sa invaliditetom prisutne su u svakoj industriji, na svakom nivou. Mnoge osobe sa invaliditetom su stekle invalidnost tokom svog radnog veka, i imaju sposobnost i kvalifikacije koje ih čine dobrim radnicima. Osobe sa invaliditetom donose različita iskustva i perspektivu u rešavanju problema u poslovanju. To su vrlo često inovatori, jer različitost često dovodi do inovativnosti. Timovi koji su različiti su i kreativniji. Većina osoba sa invaliditetom je produktivna kao i bilo koja druga osoba koja nije invalid i ne zahteva fizička prilagođavanja uslova rada njihovim potrebama.

Poslodavci koji imaju razumevanja za osobe sa invaliditetom, vide samo koristi koje preduzeće može da ostvari angažovanjem takvih ljudi. Oni u tome vide i poboljšane organizacione sposobnosti.

Zbog toga su reinženjering poslovnih procesa, kao i reorganizacija rada od posebnog značaja za preduzeća koja zapošljavaju osobe sa invaliditetom.

**ZAHVALNOST:** *Autori rada duguju zahvalnost Preduzeću za profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba sa invaliditetom "Lak žica" d.o.o. Bor u restrukturiranju, za pomoć u dostavljanju svih potrebnih podataka i informacija.*

#### LITERATURA

1. Appleton, D.S., „Business reengineering with business rules“, in Grover, V., and Kettinger, W.J. (Eds), Business Process Change: Reengineering Concepts, Methods and Technologies, Idea Group Publishing, London, 1995, pp.291-329.
2. Adamović Ž., Sajfert Z., Reinženjering, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin, 2009.
3. Hamer M., Hamer, M., Champy, J. Reengineering the Corporation, Harper Colilins Book, New York, 1993.
4. Hamer M., The Reengeneering revolution handbook, Harper Collins Publishers Inc, London, 1993.
5. PRESCOTT-CLARKE, P., (1990) Employment and Handicap, London: Social and Community Planning Research.
6. BERTHOUD, R., LAKEY, J., and MCKAY, S., (1993) The Economic Problems of Disabled People, London: Policy Studies Institute.
7. BARNES, C., (1991) Disabled People in Britain and Discrimination: A Case for Antidiscriminatory Legislation, London: Hurst and Co/University of Calgary Press.
8. Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba sa invaliditetom, Sl. glasnik RS, br. 36/2009.

## **M-COMMERCE, DEFINISANJE B2E POSLOVNOG MODELA**

*Ivona Đurović*

*Univerzitet u Novom Pazaru, departman u Pančevu*

### **Izvod**

Dok deo čovečanstva ovladava korišćenjem Interneta, na horizontu se pomalja bežična tehnologija koja, za razliku od konvencionalnog pristupa Internetu sa desktopa, korisnicima pruža priliku da uvek imaju informacije bukvalno u šaci, bez obzira gde se nalaze. WAP (Wireless Application Protocol) ima zadatak da poveže mobilni svet i Internet bežičnim putem, sa dlana umesto sa desktopa, omogućavajući anytime – anywhere komunikaciju.

Izvesno je da wireless neće biti samo minijaturna varijanta www sveta. Centralno pitanje za mobilni poslovni svet jeste kako će se bežična tehnologija odraziti na ono što imamo u vidu kada danas kažemo poslovanje. Potrebno je ozbiljno praćenje i proučavanje transformacije ljudskih potreba i tržišta pod uticajem bežične tehnologije, koja osvaja sve sfere života i rada. Ljudi imaju potrebe za drugačijom vrstom informacija kada se koriste tehnologijom preko mobilnih uređaja. Najuočljivija razlika je to što je mobilni Internet usmeren na dobijanje informacija koje su trenutno primenjive (gde je najbliži hotel, menjačnica novca...). Informacije moraju biti precizne, detaljne i odmah upotrebljive.

Personalizacija kao jedno od vrhovnih načela Interneta, ostaje aktuelna i kada je reč o bežičnoj tehnologiji, omogućavajući korisniku da na svom mobilnom uređaju prati samo reklame iz oblasti koje ga zanimaju. Vreme i tehnologije nikog ne čekaju: mobilni Internet ima mnogo toga da ponudi kompanijama. Kompanije moraju da prepoznaju jedinstvene kvalitete mobilnih aplikacija, razmisle kako da ih najbolje integrišu u svoje poslovne operacije i izgrade svoja mobilna rešenja danas, kao i da ih stalnim usavršavanjem održavaju konkurentnim i u budućnosti.

***Ključne reči:** m-commerce, tehničke karakteristike, B2E poslovni model, sigurnost.*

## **M-COMMERCE, DEFINITION OF B2E BUSINESS MODEL**

*Ivona Djurovic,*

*University in Novi Pazar, Department in Pancevo*

### **Abstract**

While a part of mankind is getting familiar with using Internet, the wireless technology is appearing in the horizon, which as opposed to conventional approach to desk Internet gives to the users the opportunity to have permanent information literally in hand regardless of the place they are in. WAP (Wireless Application Protocol) has a task to link mobile world and Internet in a wireless way, from the palm instead from the desktop, anytime, anywhere communication.

It is obvious that wireless will not be only a minor variety of www world. The major question for the mobile business world is how will the wireless technology reflects on what we consider today operations. A serious study and research of the transformation of human need and market under the influence of wireless technology which is entering into all spheres of human life and work. People have needs for various kinds of information when using technology over cell phones. The most evident difference is the fact that mobile Internet is directed towards getting the information that are applied at the moment (where is the nearest hotel, exchange office...). Information can be precise,

detailed and immediately usable. Personification, as one of the major principles of Internet, remains actual even regarding wireless technology; thus enabling the user to watch only advertisements he is interested in. Time and technology waits for no one: mobile Internet has so much to offer to the companies. The companies must recognize unique qualities of mobile application and consider how to integrate them in the best way in their business operations and build their mobile solutions today, as well as to maintain them with constant improvement.

**Keywords:** m-commerce, technical characteristics, B2E business model, security.

## 1. UVOD

Mnoge tradicionalne kompanije su bile spore u uspostavljanju svog poslovanja na Internetu. Kompanije koje su se prve okrenule ka ovom novom obliku poslovanja danas su lideri na e-tržištu. Kompanije koje žele da danas izbegnu ovu grešku bi trebalo što pre da definišu i razviju svoju m-commerce strategiju.

## 2. DEFINICIJA M-COMMERCE-a

- M-Commerce je upotreba mobilnih uređaja za komunikaciju, obaveštavanje, informisanje i obavljanje transakcija korišćenjem teksta i podataka preko javne ili privatne mreže.<sup>1</sup>
- Mobilna trgovina predstavlja bilo koju transakciju sa novčanim vrednostima preko mobilne telekomunikacione mreže.<sup>2</sup>
- Upotreba mobilnih uređaja za komunikaciju i interakciju pomoću konekcije na Internet.<sup>3</sup>
- Upotreba bežičnih tehnologija za obezbeđivanje konvencionalnih, personalizovanih servisa svojim mušterijama, zaposlenima i poslovnim partnerima.<sup>4</sup>

Bežični pristup Internetu predstavlja sledeći pravac razvoja Interneta. Ovaj trend neki porede sa pojavom Interneta početkom devedesetih godina. Telekomunikaciona industrija koja predstavlja jednu od najprofitabilnijih industrijskih grana, ulaže ogroman novac u razvoj bežične infrastrukture i bežičnih aplikacija. Široko je rasprostranjena ocena da m-commerce poslovi omogućavaju preduzećima najveće mogućnosti razvoja još od nastanka www-a. Postavlja se pitanje da li su procene o razvitku novog tržišta i tehnologije tačne. Analize bacaju gorivo u mobilnu vatru, sa predviđanjima eksponencionalnog rasta broja WAP telefona i ostalih web-dostupnih uređaja koje će omogućiti ljudima da obave svoj posao u hodu.

## 3. PRIMERI M-COMMERCE APLIKACIJA

*FTD* – *ftdwireless.com* predstavlja wireless aplikaciju sa tradicionalnim sistemom naručivanja. U ovom slučaju kupac ima mogućnost za obavljanjem porudžbina preko telefona. FTD ima sjajan meni koji omogućava laku navigaciju kroz sajt. Korisnik može sa lakoćom da nađe željeni proizvod. Posle izbora, sistem zove operatora koji prima Id porudžbine. Korisnik potvrđuje metod plaćanja, vrstu isporuke i transakcija je kompletna.

---

<sup>1</sup> Lehman Brothers

<sup>2</sup> Durlacher

<sup>3</sup> Forrester

<sup>4</sup> Mobilicity

**BUY.COM** – [www.buy.com](http://www.buy.com) je adresa na kojoj se nalazi mobilni portal. Na početku kupovine korisnik mora da se registruje ostavljajući svoje podatke. Dalje obavlja kupovinu koristeći username i password. Aplikacija pamti registrovane korisnike i prepoznaje ih u bilo koje vreme posete site.

**NextDoor** – [www.nextdoor.com](http://www.nextdoor.com). Sa ovog sajta moguće je naručiti pizzu, pozvati taksi, pronaći različite usluge. Nextdoor nije samo običan portal, on se takođe puno pažnje poklanja personalizaciji svojih korisnika. Svakom korisniku šalje banere u zavisnosti od njegovog ličnog interesovanja. U potpunosti dolazi do izražaja savremeni tip advertajsinga. Za naručivanje sa ovog sajta obavezno je biti registrovan, posle obavljene porudžbine potrebno je potvrditi ili otkazati transakciju. Navigacija na sajtu je odlično urađena tako da on predstavlja veoma koristan servis za svoje korisnike.

**Amazon.com/phone** najznačajnija e-commerce aplikacija našla je svoje mesto i u wireless prostoru. Web kupovina pomoću mobilnog telefona na ovom sajtu odlično je odrađena. Posle registrovanja moguće je naručiti proizvode kao i na matičnom sajtu. Kupovina je ostvarena one-click shopping metodom selektovanja proizvoda i pritiskom na BUY dugme.

**CDNOW** – [wap.cdnow.com](http://wap.cdnow.com) je jedan od sajtova na kojem elektronska trgovina nije baš najbolje rešena. Proces kupovine nepotrebno je zakomplikovan dodatnim pitanjima a konfuziju stvara i loša navigacija na sajtu. Pretraživanje takođe nije najbolje odrađeno tako da postavljanjem upita ne dobijemo uvek željene informacije.

B2E (Business to employ) poslovni model

Bez obzira na sve pogodnosti koje nam je donela Internet revolucija za razmenu informacija i znanja preko mreže potrebna je fizička lokacija sa koje ćemo se povezati na Internet. Za obavljanje drugih poslovnih funkcija: prodaja, nabavka... kancelarija je primarno mesto sa kojeg nabavljamo i delimo informacije sa ostatkom kompanije.

Sada je druga revolucija uzela zamah u poslovnom svetu: Internet je postao mobilan. Zaposleni više ne moraju biti vezani za fiksno radno mesto sa kojeg će se konektovati na Internet i primati ili slati informacije. Umesto toga mobilni uređaji ih mogu povezati sa podacima ili njihovim kolegama gde god se nalazili. Ukratko mobilni Internet primorava kompanije da promene staro shvatanje o stacionarnom radnom mestu, u veoma bliskoj budućnosti radno mesto će se nalaziti gde god se nalaze zaposleni.

O mobilnom Internetu se ne može govoriti a da se ne obrati pažnja na prepreke koje postoje u njegovom korišćenju. Biznis se mora učiniti komfornim kada se tradicionalni Internet suoči sa mobilnom tehnologijom, uređajima i softverskim ograničenjima. Rast mobilne tehnologije se nastavlja velikom brzinom i moraju se sagledati sve solucije za mobilni biznis.

Doći do uspešnog rešenja za mobilni Internet je veliki izazov i ne postoji samo jedno rešenje na pitanje kako napraviti uspešni m-business. Da bi bio uspešan u mobilnom svetu, moramo se zapitati koje su osnovne operacije našeg tradicionalnog biznisa i kako ih mobilni biznis može unaprediti, poboljšati ili čak prestrukturirati. Svaka industrija mora imati različite načine za pristup mobilnom Internetu.

#### **4. KORIST OD MOBILNOG**

Generalno biznis može da eksploatiše mobilnu tehnologiju na dva načina: eksterni i interni. Eksterno orijentisane mobilne aplikacije prikupljaju i dolaze do klijenata i kupaca putem njihovih mobilnih uređaja. Interno orijentisane mobilne aplikacije koriste ogromnu snagu mobilne tehnologije unutar kompanije odnosno između svojih zaposlenih. Kompanije koje koriste mobilni Internet u interne svrhe su efikasnije, brže i smanjuju ponavljajuće aktivnosti svojih zaposlenih. Takođe one omogućavaju svojim zaposlenima da dođu do podataka kad god su im oni potrebni i gde god se



trenutno nalazili, njihovi zaposleni su mnogo efektivniji i produktivniji nego ranije. Srećna okolnost je ako mnogi zaposleni već koriste svoje mobilne uređaje za poslovne svrhe, kompanija u tom slučaju samo treba da nađe način da objedini njihove aktivnosti u svoju internu aplikaciju. Sledeći primeri treba da pokažu kakve su sve prednosti kada zaposleni više nisu vezani za svoj PC računar.

- Zaposleni na reklamacijama može odmah popuniti elektronski formular i uploadovati ga na centralni server pri čemu se dobija na vremenu i povećava tačnost.
- Radnici na fabričkim trakama mogu pratiti kako napreduje montaža delova ne gubeći vreme za odlazak do terminala.
- Biznis profesionalci mogu izbeći ručno ažuriranje svoje kontakt liste na mobilnom telefonu ili PDA uređaju tako što će je automatski preuzimati sa kompanijskog servera
- Prodavci mogu pogledati stanje u proizvodnji, strukturu cena u trenutku kada idu na sastanak sa klijentima
- Konsultanti mogu pristupiti projektu u vreme kada se nalaze u klijentovoj kancelariji.

Ovi primeri pokazuju neke od prednosti B2E mobilnih aplikacija.

#### *Prikupljanje podataka*

Menadžeri i šefovi odeljenja moraju se zapitati koje aktivnosti su im najznačajnije za obavljanje preko m-aplikacija. Najveće koristi bile bi u pravovremnom pristupu podacima bez obzira na mesto na kojem se nalaze. Nekada su hitne informacije od velike važnosti naročito u oblastima prodaje ili zdravstvu kada je potreban pristup podacima pacijenta (na koje lekove je alergičan i slično).

#### *Sakupljanje podataka*

Mobilni zaposleni ne moraju samo da gledaju podatke, oni takođe mogu da ih sakupljaju i smeštaju na centralni server tako da mogu da ih koriste ostali zaposleni u svojim kancelarijama ili mestima na kojim se nalaze. Da se vratimo na zdravstvo, mnoge kompanije razvile su aplikacije koje prepuštaju prepisivanje recepata mobilnim sredstvima. Kao rezultat prepisani recept čeka pacijenta kada dođe u apoteku a mogućnosti za greške koje nastaju kao posledica teškoća čitanja loših rukopisa su eliminisane.

#### *Brzina i tačnost*

Mobilno prikupljanje podataka znači da će podaci biti uneti samo jednom pre nego što postanu deo kompanijske baze podataka. Ovo povećava tačnost, isto tako dobro povećava brzinu, smanjuje mogućnosti za greške koje nastaju usled prepisivanja podataka i popuno eliminiše redundantne operacije.

Na primer prodavac može da primi porudžbinu od klijenta i odmah je prosledi serveru, kompanije koje nisu mobilne narudžbina mora da se unese u računar ili još gore mora da se sačeka fax ili telefonski poziv a kasnije drugi radnik unosi informacije o porudžbini u računar. Bilo koja od ovih drugih alternativa dodatno komplikuje proces naručivanja, usporava ga i smanjuje njegovu tačnost.

#### *Real time komunikacija*

Mobilne poruke ili aplikacije za transfer podataka omogućavaju korisnicima da šalju i primaju informacije bez odlaganja usled čekanja na prvi slobodni PC koji je povezan na Internet. Mnoge kompanije imaju mobilne agente, zaposlene koji koriste mobilne uređaje za slanje i primanje e-mail-ova. Ovi agenti mogu biti odsutni iz svoje kancelarije i svih pet radnih dana u nedelji, ali, uvek uspešno mogu odgovoriti na pitanja koja im postavi klijent. Sta više velike advokatske firme ili investicione banke imaju stalan pristup mail-u bez obzira gde se njihovi zaposleni nalazili.

#### *Razmatranje ključnih strategija*

Mobilni Internet nije samo replikacija Web baziranog PC browsera koja je prenetna na mobilne uređaje. Pravičnije bi bilo reći da mobilni Internet predstavlja novi alat za poslovanje koji omogućava povezivanje zaposlenih sa glavnim tokom procesa kompanije na način koji se ranije činio kao nezgrapnan, suviše skup ili čak nemoguć.

Koji pristup kompanija treba da ima u izgradnji svog mobilnog rešenja? Da li treba da pođe od svojih internih operacija koje se mogu preneti u mobilno okruženje ili eliminacijom. Najvažnije odluke mogu se podeliti u četiri kategorije: definisanje poslovnih ciljeva, formulisanje tehnološke strategije, dizajniranje korisničke aplikacije, implementacije.

## 5. DEFINISANJE POSLOVNIH CILJEVA

Pre nego što započne borbu sa tehničkim zahtevima za pravljenje mobilne aplikacije, kompanija mora da misli na prirodu svojih postojećih procesa i u kojima mobilni Internet može da odigra važnu ulogu. Bilo da se radi o poboljšanju ili eliminisanju nekih procesa, smanjenja potrebe za prisustvom radnika u kancelariji, poboljšanje pristupa podacima ili jednostavno za bolju komunikaciju među zaposlenima.



Slika 1. Definisane strategije

Osnovni cilj ovog nivoa je pokušaj da se razumeju i koliko je moguće identifikuju specifični procesi i zahtevi za mobilna rešenja koja razmatramo. Kompanija treba da bude sigurna u to šta želi da izvrši i kako će to da izvrši pre nego što reši da "postane mobilna". Kompanija koja želi da postane mobilno aktivna bi trebala da odgovori na sledeća pitanja.

- Koji su specifični ciljevi mobilizacije?
- Koji su poslovni procesi kandidata za mobilizaciju, kod kojih procesa mobilizacija možda uopšte nije potrebna?
- Ko će u kompaniji preuzeti mobilizaciju? Da li će ona biti centralno planirana ili će odgovornost preuzimati pojedina odeljenja (nabavka, prodaja, podrška kupcima...) za implementaciju svog rešenja.

Odgovori na ova pitanja treba da daju jasne zahteve za mobilizaciju poslovanja, ovi zahtevi treba da budu prosleđeni razvojnom odeljenju koje će kao krajnji cilj imati da napravi mobilnu aplikaciju.

Mobilni Internet predstavlja šansu za rat produktivnosti unutar kompanije. U turbulentnom mobilnom okruženju uspostavljanje strategije predstavlja veliki izazov. Važno je zapamtiti da mobilni Internet nije samo nova ekstenzija poslovanja kompanije. Mobilne aplikacije moraju biti

povezane sa standardnim aplikacijama koje kompanija već koristi u svom radu. Istina je da mobilna tehnologija nastavlja sa svojim razvojem i postaje sve moćnija i funkcionalnija.

## LITERATURA

1. Barns, P., (2001), *Transforming the enterprise through mobile solution*, IT journal
2. Batalov, V., Stavljanin, V., Obrenović, Ž., (2001), *Mobilni Salter*, Infotech Zbornik radova, Vrnjačka Banja
3. Zelenbaba, Lj., (2004), *Wireless application protocol*, Internet ogledalo #18
4. Katilović, D., Joksimović, G., Kolarević, I., Dedić, V., (2004), *Mobilna telefonija i Internet*, Internet ogledalo #12
5. *Understening the fundamentals of m-commerce*, (2000), Mobilo City.net
6. *Fundamentals of B2E applications*, (2003), Mobilo City
7. *Work Forse Mobilization*, Mobilo City (2004)
8. Quentin Mendoza, Staff Writer, (2002), *This season for m-commerce*, Anywhereyougo.com
9. [www.wapforum.org](http://www.wapforum.org)

## MENADŽMENT KVALITETOM U NAUČNO-NASTAVNIM INSTITUCIJAMA

*Ivona Đurović*

*Univerzitet u Novom Pazaru, departman u Pančevu*

### ***Izvod***

Visokoškolske institucije čija je osnovna uloga obrazovanje, imaju heterogen skup korisnika, što govori u prilog činjenici da oni moraju biti svrstani u različite kategorije ili grupe, kao i podgrupe koje se u okviru istih nalaze. Razlog ovakvog klasifikacionog pristupa je u što potpunijem sagledavanju i preciznijem definisanju širokog dijapazona zahteva za kvalitetom usluge različitih profila korisnika. U radu je prikazana primena kvaliteta i značaj sistema menadžmenta kvalitetom u Beogradskoj poslovnoj školi.

Osnovni zadatak studenata je upoznavanje sa serijom standarda ISO 9000 kao potrebno i korisno, ali ne i dovoljno. Suština zahteva serije standarda ISO 9000 prema stručnom obrazovanju, shvata i tumači u organizovanju programa i oblika obrazovanja i osposobljavanja specijalista za sistem menadžmenta kvalitetom, kao što su ocenjivači (međunarodni i interni), menadžeri kvaliteta, tj. u osposobljavanju kadrova koji će raditi na projektovanju i implementaciji sistema menadžmenta kvalitetom u naučno-nastavnim institucijama, kao i onih koji će sprovoditi taj sistem i proveravati ga kako pri implementaciji, tako i u toku njegovog funkcionisanja. Pored ovoga, bitno je istaći potrebu informisanja svih zaposlenih o sistemu menadžmenta kvalitetom, kao i realizaciju raznovrsnih oblika i programa kojima se populariše ideja o kvalitetu i podizanju svesti svih zaposlenih, kao i stvaranju klime za stalno unapređenje kvalitetom.

S obzirom da se u okviru Beogradske poslovne škole nalazi pet škola sa više hiljada studenata, pristupilo se uvođenju sistema menadžmenta kvalitetom specifično za takve uslove pri čemu nije korišćen ni jedan već razvijeni model.

Kvalitet zavisi od mnogobrojnih faktora, po mišljenju autora najbitnija je sposobnost i predanost zaposlenih u našem slučaju su to naučno-nastavne institucije, pa zatim upravljanje kvalitetom, planiranje kvaliteta, kontrolisanje kvaliteta, obezbeđenje kvaliteta i na kraju poboljšanje kvaliteta.

***Ključne reči:*** *kvalitet, sistem menadžmenta kvalitetom, standard.*

## QUALITY MANAGEMENT IN SCIENTIFIC-TEACHING INSTITUTIONS

*Ivona Djurović*

*University in Novi Pazar, Department in Pancevo*

### ***Abstract***

High School Institutions whose basic role is education, have heterogeneous group of users proving the fact that they have to be classified in various categories or groups and subgroups within the same.

The application of the quality and significance of the system of quality management in Belgrade Business School is shown in the paper. The basic students task is to become familiar with the standard series ISO 9000 related to specialized education, comprehends and explains the program organization and the form of education and enabling the specialists for the system of quality management, such as estimators (international and internal), quality managers, i.e. in enabling the

personnel that will work on the projection and implementation of the system of quality management in scientific -teaching institutions , as well as those that will enforce the system and monitor its both implementation and functioning. Besides, it is vital to emphasis the need of informing all employees about the system of quality management awaking the conscience of all employees, as well as of creating the climate for constant quality improvement.

Considering that within Belgrade Business School there are five schools with over several thousand students , the introduction of the system of quality management has been implemented which is specific for such conditions in which no already developed model has been used.

The quality depends on many factors . According to the author 's opinion the most important ability and commitment of the employees , in our case, is scientific- teaching institutions. Then follows the quality management , quality planning, quality control, quality provision and finally quality improvement.

**Keywords:** quality, the system of quality management, standard

## 1. UVOD

Značaj kvaliteta je u svim porama života, a posebno će se manifestovati u dvadeset prvom veku. Svetsko tržište zahteva sve više proizvoda visokog kvaliteta i na tome će insistirati u cilju bržeg ostvarivanja ukupnog procesa. Visoko razvijene zemlje, pre manje od pola veka, bazirale su svoj razvoj na porastu nivoa kvaliteta usluga, proizvoda i organizovanja. Danas se to pokazalo kao pravi potez učinjen u to vreme.

Vrednovanje kvaliteta je kompleksno i zasniva se na procenama vrednosti. Ne postoji jednostavna i jednodimenzionalna mera kvaliteta. Kao što je i definicija onoga što čini visoko obrazovanje multidimenzionalna, tako ni u ovom sličaju ne postoji mogućnost preporuke za postizanje visokog kvaliteta obrazovanja. Naime mora se voditi računa o međusobnoj zavisnosti brojnih faktora, od učenika i njihovog različitog društveno-kulturnog stanja, od nastavnog kadra i njihove stručnosti, od škola i njihove organizacije i atmosfere kao i od očekivanja društva.

## 2. SAVREMENE TENDENCIJE U SVETU U USPOSTAVLJANJU SISTEMA MENADŽMENTA KVALITETOM, SERIJE STANDARDA ISO 9000 I TQM

Proces uvođenja sistema menadžmenta u evropskim zemljama, Japanu i SAD-u sve više zahteva srednje obrazovanje, ali se naglo proširilo na više i univerzitetsko obrazovanje, tako da se može reći da je proces uspostavljanja sistema menadžmenta kvalitetom zahvatilo i mnoge druge obrazovne institucije u ovim i drugim zemljama.

Aktuelnost kvaliteta u obrazovanju je posledica primene standarda serije ISO 9000:2001; 9001:2001; 9004:2001. Proces sticanja potrebnih znanja, kao osnove za uvođenje i razvoj sistema menadžmenta kvalitetom, treba da počne od predškolskog vaspitanja, osnovnog, srednjeg do visokog obrazovanja i dalje u životu.

Naša naučno-stručna, pedagoška i politička javnost još ne raspolažu relevantnim podacima i informacijama koji bi joj ukazali i uputili je na drugačiji pristup i tretman menadžmenta kvalitetom u naučno-nastavnim institucijama.

Preovlađuje shvatanje da je suština obezbeđivanja sistema menadžmenta kvalitetom u oblasti obrazovanja da se u nastavne planove i programe osnovnih, srednjih, viših i visokoškolskih institucija uvede poseban predmet koji bi tretirao ovu problematiku, ili kao deo u nekim drugim predmetima.

Analizom osnovnog i srednjeg obrazovanja može se zaključiti da u nastavnim planovima i programima nema sadržaja koji obrađuju neke od aspekata kvaliteta.

Međutim, posmatranjem višeg i visokog obrazovanja može se zaključiti da je situacija povoljnija, ali još daleko od svetskih tokova u ovoj oblasti.

Ako posmatramo Beogradsku poslovnu školu, može se zaključiti da od pet odseka samo na jednom, i to na odseku Menadžment, postoji nastavni predmet Menadžment kvalitetom kao obavezan na jednom usmerenju i kao izborni na drugom, dok na trećem i ne postoji. Učinjen je korak napred, ali još nedovoljan. Nastavni program, kroz četiri modula je tako koncipiran da omogućava korisnicima da steknu potrebna znanja o sadržini i karakteru procesa upravljanja. Želelo se da se programom obuhvate ekonomski parametri potrebni za razumevanje sistema menadžmenta kvalitetom s obzirom na prirodu Beogradske poslovne škole.

### **3. SISTEM MENADŽMENTA KVALITETOM U BEOGRADSKOJ POSLOVNOJ ŠKOLI**

Redosled koraka, dužina i sam način uvođenja ISO 9000 standarda u naučno-nastavnu instituciju je različit i može se reći čak i specifičan za svaku instituciju. Sam način uvođenja zavisi od različitih faktora i to:

- nivoa stanja obrazovnog sistema sa aspekta kvaliteta u instituciji-ovde je to Beogradska poslovna škola,
- zainteresovanosti, odlučnosti i podršci odgovornog rukovodstva,
- raspoloživog kadra i njegove svesti o potrebi uvođenja sistema kvaliteta,
- materijalnoj podpori od strane BPŠ-e za realizaciju priprema uvođenja sistema menadžmenta kvalitetom.

Najvažnije faze pri uvođenju sistema menadžmenta kvalitetom su:

- analiza i procena polaznog stanja,
- obuka nosioca sprovođenja sistema menadžmenta kvalitetom,
- definisanje ciljeva i politike kvaliteta,
- izrada poslovnika o kvalitetu,
- dokumentovanje procedure i ostale procedure i uputstva,
- informacione tehnologije i sistem menadžmenta kvalitetom,
- troškovi sistema menadžmenta kvalitetom.

Stalni cilj rukovodstva Beogradske poslovne škole, je težnja ka zadovoljavanju korisnika i stalno poboljšanje kvaliteta. To proističe iz potrebe da se obezbedi povećano zadovoljstvo korisnika, te stoga svaki zaposleni u Beogradskoj poslovnoj školi mora razvijati saznanje da se svaki proces može odvijati mnogo efektivnije i efikasnije, uz što manje grešaka u utrošaka resursa.

Stalno poboljšanje kvaliteta omogućava da BPŠ-a može konkurisati drugima, a samim tim i mogućnost njenih članova da doprinosu razvoju i prosperitetu na samo Beogradske poslovne škole već i mnogo šire.

Kvalitet u obrazovnim sistemima je veoma kompleksan i zavisi od nekoliko faktora: nastavnickog kadra, studenata ili učenika, menadžmenta, obrazovnih i istraživačkim metoda, sadržaja studijskog programa, obrazovne i istraživačke opreme, motivacije, novca (kao značaja za rad i razvoj) i marketinga [5].

Evropska unija nametnula je nacionalnim obrazovnim sistemima određene standarde i procedure. U okviru evropskih uputstava i standarda za obrazovanje definisana je struktura za interno i eksterno obezbeđenje kvaliteta u obrazovanju.

Kvalitet obrazovanja u obrazovnim sistemima može da se poboljša pomoću dobre evaluacije. Ona može da pruži informacije o tome kakva je škola, pomaže nam da se uočimo koji su problemi prioritetni i nudi nam ideje o tome kako ih efikasno možemo rešavati. Postoje dva glavna pristupa vrednovanju kvaliteta -eksterno ili vanjsko vrednovanje i interno vrednovanje ili samovrednovanje.

Eksterno ili spoljašnje vrednovanje samo po sebi ne može da podigne kvalitet obrazovnih sistema na viši nivo, ali može da ih podstakne na bolji rad. Primena jedinstvenih kriterijuma (pokazatelja, nivoa ostvarenosti) podiže nivo objektivnosti samovrednovanja i spoljašnjeg vrednovanja u obrazovnim sistemima. Samovrednovanje je postupak kojim se vrednuje sopstvena praksa i rad, polazeći od analize šta je i kako urađeno.

Cij samovrednovanja je unapređenje kvaliteta rada obrazovnih sistema. Samovrednovanje obrazovnih sistema sprovodi se radi unapređivanja njihovog rada i ono predstavlja jedan od mehanizama obezbeđivanja kvaliteta. Indikatori kvaliteta ili ključne oblasti su glavni aspekti rada u kojima se meri kvalitet obrazovanja. Pojašnjavaju ih pokazatelji u okviru područja vrednovanja koji sugerišu šta je bitno i na šta treba obratiti pažnju u procesu samovrednovanja i spoljašnjeg vrednovanja. Indikatori kvaliteta za samovrednovanje obrazovnih sistema grupisani su u sledećim razvojnim područjima: kurikulum, postignuće, učenje i podučavanje, podrška učenicima, školski etos, resursi i menadžment, rukovođenje i osiguravanje kvaliteta.

Tabela 1. Dinamika realizacije sistema menadžmenta kvalitetom

	2002			2003									
	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	
Donošenje odluke o uvođenju sistema menadžmenta kvalitetom	■												
Definisanje projekta zadataka i formiranje tima	■	■											
Obuka za međunarodne ocenjivače sistema menadžmenta kvalitetom			■										
Obuka za rukovodstvo škole			■										
Izrada dokumentacije					■	■	■	■					
Obuka za sve članove škole				■									
Provera dokumentacije i puštanje u proces							■	■	■	■			
Obuka za interne proverivače sistema menadžmenta kvalitetom							■						
Predocenjivanje											■		
Sertifikacija													■

Iz Tabela 1. jasno se vidi da je BPS-a do sada ostvarila predviđenu dinamiku realizacije

sistema menadžmenta kvalitetom dok je u narednom periodu očekuje dalja provera dokumentacije u radu, predocenjivanje i sertifikacija, prikazano crtkasto u Tabeli 1.

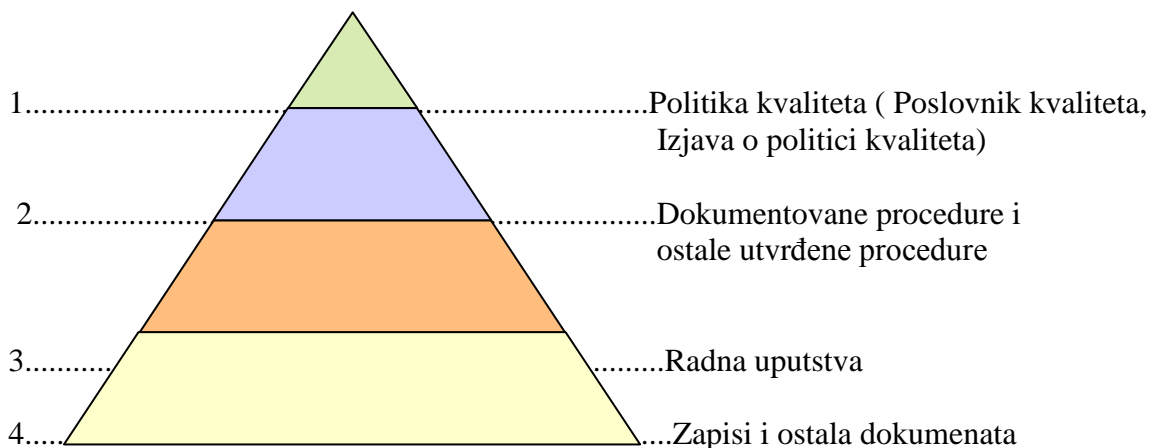
BPŠ-a, pridajući veliki značaj uvođenju sistema menadžmenta kvalitetom, sa akreditovanom sertifikacionom kućom obučila je šest svojih članova za međunarodne proverivače sistema menadžmenta kvalitetom ISO 9000 i deset za interne proverivače, pri čemu se vodilo računa da poseduju sledeće osobine:

- znanje i iskustvo,
- poznavanje standarda i zakona,
- strpljenje,
- smirenost,
- entuzijazam,
- pravednost,
- harizmu,
- da su dobri slušaoci,
- analitičnost,
- diplomatskičnost,
- poštovanje naredbi i uputstava,
- čast,
- komuniciranje na svim nivoima.

BPŠ-a u svom dosadašnjem radu na uvođenju sistema menadžmenta kvalitetom je jasno utvrdila svoju politiku kvaliteta koja je takva da obezbeđuje okvir za postavljanje ciljeva škole na odgovarajućim nivoima.

Definisana je sledeća struktura dokumentacije ( slika 2 ):

- poslovnik kvaliteta, izjava o politici kvaliteta,
- šest dokumentovanih procedura i deset utvrđenih procedura,
- radna uputstva potrebna za pojedine procedure koja daju detaljna uputstva za sprovođenje delatnosti opisanih u procedurama,
- zapisi-dvadesetjedan prema standardu i ostala dokumenta koja nisu sadržana u prethodna tri nivoa.



Slika 2. Nivoi dokumentacije u Beogradskoj poslovnoj školi



Cilj uvođenja sistema menadžmenta kvalitetom u Beogradskoj poslovnoj školi i dobijanje sertifikata je:

- osavremenjavanje nastavnog procesa.
- uključivanje profesora i studenata u Evropske tokove kako sa aspekta informacija, tako i sa aspekta prihvatanja određenih znanja,
- kontinuirana i efikasna kontrola nabavke i trošenja,
- povezivanje škole sa sličnim institucijama kod nas i u svetu.

Obrazovanje predstavlja jedno od najinteresantnijih i izazovnijih područja za poboljšanje kvaliteta. S obzirom da je „*konačan proizvod*“ obrazovnog sistema znanje i da ono stvara vrednost, onda nam je jasno zašto obrazovni sistem ima veliku važnost i za pojedinca i za društvo. Kao i sa svakom drugom organizacijom i sa obrazovnim sistemima mora da se upravlja da bi se obezbedio željeni „*proizvod*“ i kvalitet. Ključnu ulogu u rukovođenju i upravljanju imaju direktori i dekani. Shodno promenama koje se dešavaju u okruženju, kao i u našoj zemlji, neophodno je čelne ljude obrazovnih sistema obučiti i osposobiti potrebnim menadžerskim i liderskim znanjima, sposobnostima i karakteristikama. Samo tako možemo obezbediti sistem obezbeđenja kvaliteta u obrazovnim sistemima, i potrebno znanje za dalji lični i društveni napredak.

#### **LITERATURA:**

1. Dragiša M. Randić, Upravljanje kvalitetom, Viša poslovna škola-Beograd
2. D. Đorđević, I. Đekić, Osnove upravljanja kvalitetom, Teagraf-Beograd
3. Standard ISO 9000.

# REWARDING STRUCTURE FOR PAYMENT AND MOTIVATION OF MANAGERS IN DIFFERENT LEVELS

*Kristina Bocevska, Marjan Bojadziev*  
*University American College Skopje, R. Macedonia*

## Abstract

Managers are treated as a special group of employees, which are entitled for different pay out elements and other motivational measures. They have different treatment because their job is related with risk taking and decision making actions while managing their area of business within the organizations. Moreover they are more or less (depended of management level) responsible of achieving the strategic company goals and many companies apply rewarding and motivation measures linked to the achievement of company goals. For that purpose, in this paper will be presented possible payment elements and will be explored the applied managerial payment; also will be explored the difference between different management levels.

**Keywords:** Managerial payment & its elements, rewarding strategy, management levels

## 1. INTRODUCTION

The question addressing to reward policies and practices as to attract and keep the people we need, to encourage keeping employees skills development, to maintain the appropriate behavior and to support company values, states the need of building up a reward strategy.<sup>1</sup> From other side, it is stated that in the companies the reward strategy is often forgotten and the companies are placed into function disconnected and rushed solutions, related with rewarding the employees. These partially developed solutions could be effective in short term, but considering the long running of organization they could be causing severe organizational problems.<sup>2</sup> That is to conclude why the reward strategy is important element of the overall strategic management in organizations. Moreover, the auditing if one reward strategy is fulfilling trough the reward programs deployment could be done via measuring the various rewards elements against organization's stated compensation philosophy. At this point should be concerned the competitive level of money and the mix of reward elements.<sup>3</sup>

## 2. REWARDING STRATEGY

Hence, the reward elements in a global total reward strategy should involve: strategic perspective, statement of overall objectives, prominence, performance measures, competitive market reference points, competitive positioning, degree of internal equity and consistency, communication and involvement and governance.<sup>4</sup> Furthermore more specific elements and objectives of the reward programs should include the *base compensation system*, *variable compensation system* and *recognition management systems*. The variable compensation system should support team achievements, should connect measures with strategy, and should we short

---

<sup>1</sup> M. Armstrong, Employee reward, 3-rd edition, 2004, Cromwell press, page 90

<sup>2</sup> Duncan Brown, Reward strategies: from intent to impact, Chartered Institute of Personnel and Development, 2001, Short Run press, page 77

<sup>3</sup> T. M. Manas, M. D. Graham, Creating a total rewards strategy: A toolkit for designing a business-based plans, 2003, Page 291

<sup>4</sup> M. Effron, M. Goldsmith, Human resources in the 21st century, John Wiley and sons Inc., 2003, page 161

term and long term oriented. The recognition management systems should recognize individuals but to recognize also the teams, should reinforce the internal and / or external customer service orientation and should be immediate practice as much as possible. This points out that the one total reward system should include many specific elements that should fit for all job positions. From other side, including more elements states the complexity of reward systems. In addition, including more rewarding elements mean exploring and selecting different techniques for implementing base & variable compensation systems as well as different techniques for implementing recognition management systems as to fit all job positions. In this paper the focus will be held on managerial rewarding and motivating elements. For that reason, this paper will elaborate the existing elements for rewarding and motivating over the managerial positions, as well as will be identified the differences in basic salary between the levels of management (line, middle and top managers).

The hypothesis will be: „Exists payment differences between management levels.””

The identification of the characteristics of the level of management is as follows:

- Front Line managers are managers who are responsible for an employee or work group to a higher level of management. They are normally in the lower layers of the management hierarchy and the employees who report to them do not themselves have any managerial or supervisory responsibility.<sup>1</sup>
- Middle managers set goals for departments and divisions in order to carry out the vision of the company or organization. The role of a middle manager requires an in-depth knowledge of the company's goals and plans, and the know-how to communicate these goals and plans to the employees. Middle managers meet with high-level executives to communicate departmental successes and failures as well as suggest alternative strategies to achieve goals.<sup>2</sup>
- Top managers create the company strategy, control the plan achievements, and make key decisions. These are the most common characteristics considering the top managerial positions.

Because all organizations have specific goals and objectives that they strive to meet, for that purpose top executives devise strategies and formulate policies to ensure that these goals and objectives are met. Hence, an establishment of corporation's goals and policies is done by chief executive officer in collaboration with other top executives, which are closely monitored by a board of directors. Considering large corporation, the chief executive officer cooperates closely with the other top executives as to provide overall operation in accordance with the established goals and policies.<sup>3</sup>

### **3. MANAGERIAL REWARDING AND MOTIVATING ELEMENTS & THEIR RELATION TO STRATEGY**

The company strategy is usually related with managers, especially top management level; and often exist relation between strategy achievements with strategically payment. Usually managers' payment could include various factors differentiating their payments:<sup>4</sup>

- Annual base wages
- Year-end bonuses based on company finance performance measures such as net income or economic value-adding EVA
- Long-term equity participation most commonly through stock options

---

<sup>1</sup> <http://www.cipd.co.uk/subjects/maneco/general/rolefrntlinemngers.htm>

<sup>2</sup> <http://humanresourcesdegreonline.net/job-description-and-duties-of-middle-management.htm>

<sup>3</sup> <http://www.bls.gov/oco/ocos012.htm>

<sup>4</sup> J. E. Karayan, C. W. Swenson, J. W. Neff, Strategic corporate tax planning, John Wiley & Sons Inc. 2002,

- Deferred compensation (delayed)
- Enhanced retirement and other fringe benefits
- Employment security arrangements such as employment contracts and golden parachutes (payouts triggered by changes in the firm's ownerships)

With exploring the payment elements it could be seen the relation with strategy, so we can call this managerial payment as strategically managerial payment, first focusing on Year-end bonuses based – as short-term relation with strategy achievements, and second focusing on equity participation and deferred compensation as long-term relation with company strategy achieving. Furthermore, focusing on company performance and relating payment of managers to accounting rates (such as ROCR – return on capital employees, ROI-return on investment, ROE – return on equity, & ARR-accounting rate of return) could lead to short-term results because the managers whose payment is based on such calculations could be reluctant to invest rising the denominator in ratio and producing a poor ARR in short term.<sup>1</sup> The conclusion could be to develop managerial payment considering both short and long term achievements, and including elements that will support not only the investments opportunities but also including the productivity, customer orientation etc.

The second connection of managerial payment could be with special focus on taxes, because usually not proper distribution of managerial paying elements could result with extra cost and expenses related the mandatory payment to the authorities. In the table given under, is presented the CEO - Worker disparity in pay in 2001.<sup>2</sup> For instance the salary of CEO excluding stock options is 41 time bigger than the salary of worker.

*Table 1. Ratio CEO Vs. worker*

<b>Country</b>	<b>Pay out</b>	<b>Ratio CEO Vs. worker</b>
USA	with stock options	350
	Without stock options	41
Mexico		233
Brazil		110
Switzerland		16

From the data presented is obvious that the payment of managers could vary in significant ways. Hence, considering the strategic payment the factors influencing the managerial payment are shown in the framework as follows.<sup>3</sup> Generally the decision about the strategic payment would be result of evaluation the complexity factors such as company internationalization, diversification, size, the existing market uncertainty and the political influence in the acting environment.

<sup>1</sup> G. Arnold, Corporate financial management, Prentice Hall, Financial Times, 4th edition, 2008, page 633

<sup>2</sup> Vital Signs 2003-2004: The Trends That Are Shaping Our Future, Worldwatch Institute, Earthscan Publications Ltd. page 91

<sup>3</sup> L. Hengartner, Explaining Executive Pay: The Roles of Managerial Power and Complexity, Deutscher Universitäts – Verlag, 2006, page 55

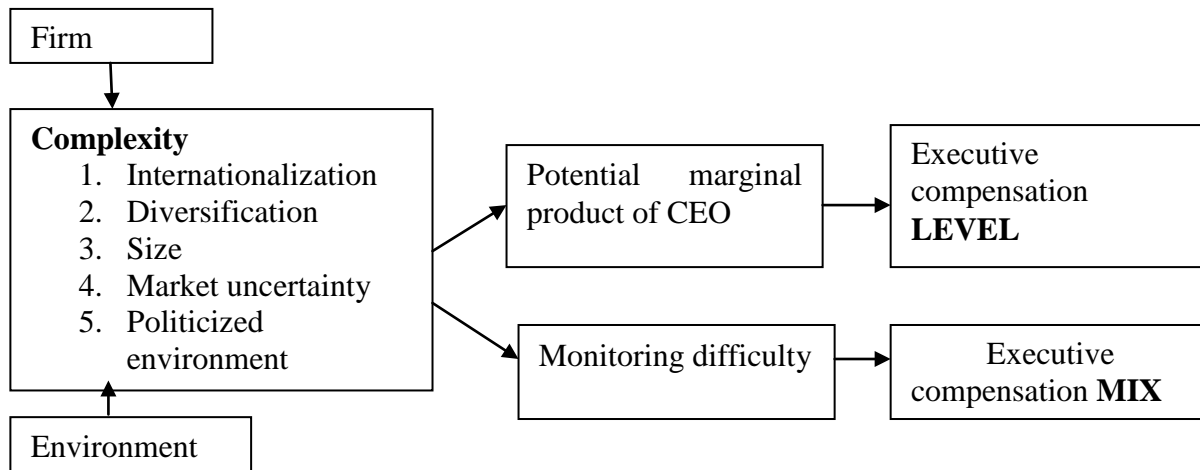


Figure 1. Conceptual framework of complexity and executive compensation

It is stated that rewarding managers and employees for making the best long-term value decisions instead of just traditional short-term rewards becomes a difficult (perplexing) but not impossible (insurmountable) problem.<sup>1</sup> Hence, this problem since it is related with company value means that is related with company strategy, because usually and traditionally company strategy intent is to add value. Creating value through creating strategically related payments for managers could be a part of business strategy nowadays, especially in HR part of the overall business strategy.

#### 4. RESEARCH DESIGN

The research has included 5 companies in mining industry in Macedonia in 2009 and 2010. During the research were identified 45 managerial job positions.

The identification of Top, Middle and Line Managers was according the following criteria:

##### **TOP Managers**

- Direct reporting to General manager or CEO
- Have Strategically importance, crucial decision makers, company general plan controllers
- Have at least 1 direct reports or have many relations with external entities
- Have high influence of budget

##### **Middle Managers**

- Direct reporting to Top Managers or to General manager or CEO
- Have Smaller Strategically importance
- Usually have direct reports or have some cooperation with external entities
- Have medium influence of budget

##### **Line Managers**

- Direct reporting to Middle Managers
- Have Small or not have Strategically importance

<sup>1</sup> D. E. Hussey, Strategic management: from theory to implementation, 4-th edition, David Hussey, 1998, page

- Usually have direct reports (supervise and control operating employees) or may have some cooperation with external entities
- Have small influence of budget

## 5. RESULTS AND ANALYSIS

*Table 2. Average basic salary as % of Top Managerial positions*

<b>Average basic salary</b>	<b>% of the average basic salary of Top Manager</b>
Line managerial positions	76%
Middle managerial positions	87%
Top managerial positions	100%

*Table 3. Max basic salary as % of Top Manager basic salary*

<b>Max basic salary</b>	<b>% of the max. basic salary of Top Manager</b>
Line Manager	72%
Middle Manager	85%
Top Manager	100%

*Table 3. Min basic salary as % of Top Manager basic salary*

<b>Min basic salary</b>	<b>% of the min. basic salary of Top Manager</b>
Line Manager	75%
Middle Manager	88%
Top Manager	100%

### **Only Top managerial positions were given:**

- Year-end bonuses based on company finance performance measures
- Long-term equity participation

### **Still there was no official information about others reward elements such as:**

- Deferred compensation (delayed)
- Enhanced retirement and other fringe benefits
- Employment security arrangements such as employment contracts and golden parachutes (pavements triggered by changes in the firm's ownerships)

### **Other motivational and stimulation measures were given also to top management such are:**

- Business vehicles for private and business purposes
- Business credit cards

## 6. CONCLUSION

The front-line managers have salaries that are around 70% of the basic salary of top management, and middle managers have salaries that are around 85% of the basic salary of top management. The conclusion is that the differences are mainly and most expressed in the other

compensation long-term elements as well as the equity options that are given only to top managers. Those amounts significantly influence the overall payment.

## REFERENCES

1. M. Armstrong, Employee reward, 3-rd edition, 2004, Cromwell press
2. Duncan Brown, Reward strategies: from intent to impact, Chartered Institute of Personnel and Development, 2001, Short Run press
3. T. M. Manas, M. D. Graham, Creating a total rewards strategy: A toolkit for designing a business-based plans, 2003
4. M. Efron, M. Goldsmith, Human resources in the 21st century, John Wiley and sons Inc., 2003
5. <http://www.cipd.co.uk/subjects/maneco/general/rolefrntlinemngers.htm>
6. <http://humanresourcesdegreeonline.net/job-description-and-duties-of-middle-management.htm>
7. <http://www.bls.gov/oco/ocos012.htm>
8. J. E. Karayan, C. W. Swenson, J. W. Neff, Strategic corporate tax planning, John Wiley & Sons Inc. 2002
9. G. Arnold, Corporate financial management, Prentice Hall, Financial Times, 4-the edition, 2008
10. Vital Signs 2003-2004: The Trends That Are Shaping Our Future, Worldwatch Institute, Earthscan Publications Ltd.
11. L. Hengartner, Explaining Executive Pay: The Roles of Managerial Power and Complexity, Deutscher Universitats – Verlag, 2006
12. D. E. Hussey, Strategic management: from theory to implementation, 4-th edition, David Hussey, 1998

## KAIZEN U FUNKCIJI POVEĆANJA KVALITETA POSLOVANJA PREDUZEĆA

*Ljiljana Arsić<sup>1</sup>, Zoran Milićević<sup>1</sup>, Jelena Premović<sup>2</sup>*  
*<sup>1</sup>Ekonomski fakultet Univerziteta u Prištini, Kosovska Mitrovica*  
*<sup>2</sup>Doktorand, Ekonomski fakultet Subotica*

### **Izvod**

Kaizen je način upravljanja preduzećem usmeren ka kontinuiranom usavršavanju i napredovanju. To je filozofija prema kojoj svaki aspekt života treba konstantno poboljšavati. Po ovoj filozofiji čovek nikad ne sme biti zadovoljan stanjem stvari i da nijedan dan ne može proći bez unapređenja. Cilj kaizen-a je da eliminiše štetne aktivnosti u toku stvaranja vrednosti. On se obično identifikuje sa unapređenjem proizvodnje, ali se može primeniti i na prodaju i na usluge. Poenta kaizen-a je težnja za kontinuiranim unapređenjem poslovanja, tako da to postane njegov integralni deo. Kaizen se bazira na implementaciji malih promena u određenom vremenskom periodu, a uključuje postavljanje standarda i njihovo konstantno unapređivanje. To je jedan od najuspešnijih poslovnih koncepta. U radu biće data analiza uslova za primenu i implementaciju kaizena u većem broju srpskih preduzeća.

***Ključne reči:** poslovna filozofija, unapređenje, promene, integralna metoda.*

## KAIZEN IN THE FUNCTION OF INCREASING THE QUALITY OF BUSINESS ENTERPRISES

### **Abstract**

Kaizen is the way of company management directed towards continuous improvement and advancement. It is a philosophy according to which each aspect of life should constantly be improved. According to this philosophy a man should never be satisfied with the present state of things and not one single day should pass without an improvement. The aim of kaizen is to eliminate harmful activities in the process of creating values. It is usually identified with improvement of production, but it can also be applied to sale and services. The essence of kaizen is to strive towards the continuous improvement of business activities, in such a way as to become its integral part. Kaizen is based on the implementation of small changes within a given period, and includes setting of standards and their constant improvement. It is one of the most successful business concepts. This paper shall analyse the conditions for implementation of kaizen in a number of Serbian companies.

***Keywords:** business philosophy, improvement, change, integral method.*

### **1.UVOD**

Kaizen je specifičan vid menadžmenta zasnovan na principu konstantnog poboljšanja koje uključuje sve zaposlene jednog preduzeća (top menadžere, menadžere i radnike).



Kaizen strategija je najvažniji koncept japanskog menadžmenta - ključ japanskog poslovnog uspeha. To je koncept presudan za razumevanje razlike između istočnog (japanskog) i zapadnog pristupa menadžmentu [5]. Brojna su upozorenja o naraslim troškovima, nedostatku resursa, ozbiljnijoj konkurenciji za pridobijanje potrošača, o neophodnosti povećanja kvaliteta proizvoda, i da se brže nego ikad ranije moraju razvijati novi proizvodi i usluge koji trebaju da zadovolje zahteve potrošača. Preduzeća zapadnih zemalja su dugo zanemarivala sva ova upozorenja, da bi na kraju shvatila da su japanske kompanije izrasle u snažne i opasne konkurente koji dominiraju svetskim tržištem. Japanske kompanije su uspešno dizajnirale, proizvele i iznele na tržište konkurentne proizvode, upotrebljavajući Kaizen strategiju.

## 2. EVOLUCIJA KAIZENA

Sušтина kaizena je jednostvana i neposredna: Kaizen znači poboljšanje. Kaizen filozofija polazi od pretpostavke da naš način života, bilo da se radi o radnom, društvenom ili privatnom životu, zasluđuje da ga stalno unapređujemo [3]. Tvorac i osnivač Kaizen instituta Masaki Imai više od 20 godina govori i piše o konceptima, sistemima i ciljevima kaizena. Institut danas posluje u 22 zemlje sveta. Sama reč kaizen potiče od dve japanske reči, *kai* što znači promena i reči *zen* što znači uvideti ili steći mudrost (Slika 1).



Slika 1. Značenje kaizena (Izvor: Preuzeto 2.05.2011., <http://web.fosfa.cz/en/fosfa-and-kaizen/>)

Smisao kaizena je: promena na bolje ili kontinuirano unapređivanje poslovanja. Kaizen ima za cilj da unapredi proizvodni proces i ambijent za rad zaposlenih, a ne zahteva velike investicije. Kaizen se obično identifikuje sa unapređenjem proizvodnje, ali se on može primeniti i na prodaju i na usluge. Poenta kaizena je težnja za kontinuiranim unapređenjem poslovanja, tako da to postane integralni deo celokupne poslovne politike preduzeća. Dakle, osnovna ideja jeste da se standardizuju radni procesi odnosno da se zna ko radi, šta radi, gde se nalazi alat kojim treba da radi, a uz to da se eliminišu sve nepotrebne stvari i prepreke koje ometaju proces proizvodnje.

U današnjem konkurentskom poslovnom okruženju, svako kašnjenje u primeni najnovije tehnologije može biti veoma skupo, a slično je i sa menadžerskim tehnikama i alatima. Bez obzira na to, menadžeri zapadnih zemalja sporo prihvataju korisne kaizen alate razvijene u japanskim kompanijama. Pošto se kaizen koncept temelji na priznanju da u svakoj korporaciji ima problema, u okviru njega problemi se rešavaju uspostavljanjem korporativne kulture u kojoj svako može slobodno da govori o njima. Osnova kaizen strategije je usvajanje činjenice da menadžment koji želi da opstane u poslu, i da profitira, mora da radi na strategiji osvajanja novih i zadržavanja

postojećih kpaca. Dakle, kaizen je strategija usmerena ka potrošačima, odnosno, kaizen je kišobran koncept, koji obuhvata najveći deo *jedinstveno japanskih* rešenja, koja se danas vrlo brzo šire svetskom ekonomijom (slika 2)[3].



Slika 2. Kaizen kišobran (Izvor: Imaj, M., *Kaizen- Ključ japanskog poslovnog uspeha, Mono i Manjana, 2008., str.32.*)

Kaizen strategija proizvela je sistematičan pristup i alate za rešenje ovog problema. Japanski menadžeri neprestano tragaju za načinima poboljšanja sistema i procedura u svom poslovnom ambijentu. Dakle, primenjuju kaizen u oblastima poput odnosa između radnika i menadžmenta, u marketinškoj praksi i u odnosima s dobavljačima. Menadžeri srednjeg nivoa, nadzornici i radnici takođe aktivno učestvuju u Kaizenu. Neprestano isticanje procesa je još jedan važan aspekt kaizena. On je iznedrio procesno orijentisani način mišljenja i menadžment sistem koji uvažava procesno orijentisane napore radnika na poboljšanju. Ova praksa odudara od zapadnih menadžmentskih rešenja koja vrednuju učinak zaposlenih isključivo na osnovu rezultata, zanemarujući uloženi trud.

### 3. ALATI I TEHNIKE KAIZEN-a

Za vreme primene kaizen strategije u Japanu razvijeno je mnogo tehnika i alata. Među njima najveći značaj imaju: filozofija orijentisana ka potrošaču, PIPA ciklus, kros-funkcionalni menadžment, sistemski dijagrami i tebele kvaliteta.

Sam kaizen menadžment čine tri nivoa i to: profit menadžment koji predstavlja gornji menadžerski sloj, zatim ide srednji menadžerski sloj; Quality&Safety Managementa, Cost Managementa i Logistics Managementa i na kraju imamo radnike, koji za obavljanje svojih poslova moraju imati potrebnu opremu, proizvode i materijal, kao i prave informacije [2]. Temelj kaizena

čine: standardizacija, “5S” principa za održavanje procesa, eliminacija rasipanja i podsticanje učešća radnika u poboljšanju rada preduzeća. Preduzeće koje posluje prema kaizenu svoje radnike unapređuje stalno, radi na njihovom obrazovanju. Kaizen insistira na psiho - fizičkom zdravlju zaposlenog. Ova metodologija se uvodi godinama, a da bi se osetili pravi efekti, odnosno pozitivno dejstvo kaizena potrebno je nekada da prođe od 15 do 20 godina [7].

Dakle, “5S” predstavlja alat kaizena kojim se eliminišu štetni uticaji, a stvara se i održava okruženje kvaliteta u organizaciji. Oznaka “5S” [3] potiče od reči (slika 3):

1. Sort (Seiri),
2. Set in Order (Seiton),
3. Shine (Seiso),
4. Standardise (Seiketsu) i
5. Sustain (Shitsuke).

1. Prvi korak nosi naziv *seiri* ili *sortiranje* - sva radna sredstva, materijali, priručnici i informacije se pažljivo proučavaju i analiziraju s obzirom na svrhu, upotrebljivost i mere potrebne za njegovo uklanjanje. Najjednostavnije je obeležiti sve nepotrebne predmete, a zatim odlučiti šta sa njima.

2. Sledeći korak je *setion* ili *spremanje* - svi predmeti koji se stalno upotrebljavaju dobijaju stalno mesto.

3. Treće S je *sesio* ili *sistematsko čišćenje* - radne predmete je potrebno redovno čistiti i prati i pri tome proveravati njihovu ispravnost, a eventualne greške i oštećenja, ukoliko je to moguće, ukloniti.

4. Sledeći korak je *seiketsu* ili *standardizacija*- da bi prva tri zadatka postala pravilo moraju ući u podsvest zaposlenog. Zaposleni i nadređeni moraju imati dogovor u vezi sa primenom “5S” principa a zatim i imenovati osobu koja će pratiti primenu.

5. Poslednji korak, *shitsuke* namenjen je održavanju i stalnoj reviziji standarda kako se kompanija ne bi vratila na stari način rada. Standardizaciju je nužno sprovesti jer jedino tako se svi radnici mogu upoznati sa tim koji je najbolji način da se nešto uradi, ali isto tako je neophodno shvatiti da standardi, odnosno pravila, se menjaju stalno. Naime, “5S” su principi po kojima se *održava proces*.



Slika 3. 5 S –alat kaizena (Izvor: 2.05.2011. <http://www.leanonline.com.au/5s.html>)

Neophodno je primenjivati "5S" principe da bismo očuvali ono što već posedujemo, kao i da bismo što racionalnije raspolagali svojim vremenom. U slučaju 5S koraka kaizen je više od efikasnog projekta, to je sistem koji se pokrene i nikada ne zaustavlja. To je kultura rada. Kaizen kompanija radi u fer partnerstvu radnika i menadžmenta. Oni su partneri i rade kao tim. Kaizen stavlja radnike u centar pažnje. On nema veze sa mentalitetom radnika koji su zaposleni u preduzeću, i može da se primeni na sve nacije. Zato se može reći da kaizen nije samo alat za povećanje efikasnosti već je to potpuna izmena preduzeća.

Ušteda je jedan od načina da se poboljša produktivnost u proizvodnji. Za pronalaženje izvora rasipanja ili otkrivanja uzroka problema, u kaizenu postoji nekoliko lista za proveru i alata koji su od pomoći pri analizi.

Jedan jednostavan primer je "*Lista za proveru 3Mu*" - kao skraćena japanskih reči *muda*-rasipnost, *muri*- preopterećenje i *mura*-odstupanje. Dakle, to je filozofija koja se fokusira na eliminisanje tzv. sedam tipova rasipanja, odnosno sedam tačaka u proizvodnji gde može doći do rasipanja-rasipanje prilikom prekomerne produkcije, čekanja, transporta, prerade, inventara, prenošenja, kao i popravki, odnosno škarta.

Sprovođenje kvaliteta se u Japanu smatra najznačajnijom promenom u proteklih trideset godina, koja je proizašla iz sveobuhvatne kontrole kvaliteta (SKK). Kao alat za poboljšanje kvaliteta kaizen koristi *K sedam* i *novih sedam*: sedam statističkih alata poznatih kao *K sedam* i sedam dodatnih alata (novih sedam) dali su nezamenljiv doprinos neprekidnoj evoluciji i poboljšanju SKK [3].

Osnova kaizena je ekonomična proizvodnja, korišćenje minimum resursa, pa i radne snage.

Da li to vodi ka riziku da imamo preopterećene radnike, koji teško izlaze na kraj sa količinom posla? Kaizen eliminiše sve nepotrebne aktivnosti. Postoje primeri radnika koji u nekim kompanijama rade 8 sati, a izgube dva do tri sata u nepotrebnim aktivnostima. Ako bi se izbacile te aktivnosti, produktivnost bi mogla da bude viša za 20%. Sem toga, prema kaizenu, psihofizičko stanje zaposlenih predstavlja osnov za napredak i uspeh preduzeća i striktno se pazi da radnik ne bude preopterećen. U preduzeću koje posluje prema kaizenu važno je da se zna koliko je tržište i kolika je potražnja. Danas u vreme recesije i svetske ekonomske krize potražnja naglo opada. One organizacije koje nisu pratile potrebe potrošača, sada imaju prevelike lagere, prepune magacine proizvoda koje ne mogu da prodaju. Preduzeća koja praktikuju kaizen s druge strane, su sada u mogućnosti da apsorbiraju ovaj veliki pad potražnje. Takođe, preduzeća koja primenjuju kaizen ne posmatraju zaposlene kao trošak, već kao imovinu. Ona u njih ulažu, šalju ih na usavršavanja i razne obuke. Takva preduzeća ne žele da izgube svoje stručnjake u koje su ulagala, već će sačekati period posle krize još spremnija.

#### 4. IMPLEMENTACIJA KAIZENA I POVEĆANJE KVALITETA

Kaizen zahteva angažovanje svih, od top menadžera, menadžera srednjeg nivoa do radnika. Jedino se uloge i odgovornosti pojedinaca razlikuju. Kaizen je fokusiran na eliminisanje štetnih aktivnosti u toku stvaranja vrednosti poslovanja. Dok analizira tok vrednosti u malim koracima, primećuju se štetne i nekorisne aktivnosti koje se normalno ne primećuju.

Metodologija primene kaizena se može opisati preko preoblikovanog Demingovog točka (slika 4), rečima PDCA – (plan) planiraj, (do) učini, (check) proveru, (act) deluj [6].



Slika 4. PDCA proces u realizaciji kaizena (Izvor: Imaj, M., *Kaizen- Ključ japanskog poslovnog uspeha, Mono i Manjana*, 2008., str.78-79.)

- **Planiraj** – Kreiraj plan promena i identifikuj specifične stvari koje se mogu promeniti. Definišu se koraci koji se mogu preduzeti i pretpostaviti rezultati tih promena.
- **Učini** – Izvršava se plan u probnom okruženju. Testira se promena na malom uzorku, ili na umanjenoj skali, da se može ispitati rezultat predložene promene.
- **Proveri** – Ispitivanjem rezultata testa, utvrđuje se da li je proces unapređen. Tako se utvrđuje profitabilnost promene, ukoliko je nastala primenjuje se na poslovanje, ukoliko izostane uspeh, oprobava se neka druga promena.
- **Deluj** – Primena promene na širem uzorku (celokupnom poslovanju). Uvođenje promene u standardne operativne procedure. Tokom nekoliko dana projektni tim prolazi kroz kompletni PDCA ciklus ciljajući specifičnu oblast poslovanja ili konkretnu aktivnost na koju se fokusira. Tim traži štetne aktivnosti u toku vrednosti poslovanja i eliminiše ih. Predmet unapređenja može biti bilo šta: kvalitet proizvoda, interna ili eksterna komunikacija, organizacija poslovanja, prodaja, usluživanje, itd. Projektni tim obično radi u vreme radnog vremena jer je izuzetno važno da se kaizen doživi kao bilo koji drugi uobičajeni proces rada, da postane radna aktivnost koja se sprovodi redovno po unapred definisanom rasporedu. Potrebno je i neophodno da kaizen postane deo života organizacije.

Kaizen projekti predstavljaju sinergiju dva potpuno različita pristupa poboljšanjima u organizaciji a to su:

1. Radikalna inovacija u velikim koracima i
2. Neprekidno poboljšanje u malim koracima i tako omogućava da se nađe najbolje rešenje u datom vremenskom intervalu.

Kaizen je mala promena, ali kad se primeni na strategiju, ona je preduslov povećanja kvaliteta poslovanja. Primena kaizena moguća je samo postepeno, *korak po korak*, zato je neophodno određeno vreme i strpljenje. Konkretna način uvođenja kaizena uslovljen je mogućnošću za promene u preduzeću, a time i organizacionoj strukturi. Implementacija kaizena je proces koji teče u dva smera - odozgo nadole i odozdo nagore. U okviru *top-down* procesa gornji menadžerski sloj inicira i podstiče uvođenje; postavlja vizije i definiše ciljeve, proverava napredak u primeni i

realizaciji ciljeva, u konfliktnim situacijama posreduje, smiruje i odlučuje. Dok se prilikom *bottom-up* procesa naglašava da su svi radnici odgovorni za primenu kaizena i stalno poboljšanje, sugestijama se aktivno uključuju u unapređenje kvaliteta rada u preduzeću. Srednji menadžment ima funkciju veze. S jedne strane, podstiče zadate ciljeve top menadžmenta, pomaže pri uvođenju i proveravanju samog inovativnog procesa. S druge strane, otvoren je za ideje i zahteve zaposlenih i izveštava top menadžment o predlozima za poboljšanje. U okviru svih koji su uveli kaizen radnici se ohrabruju da daju svoje sugestije za poboljšanje poslovnog procesa. Po ovoj poslovnoj filozofiji, jedna polovina menadžmenta se sastoji u održavanju postojećih sredstava i proizvodnje, a druga polovina je poboljšanje. Postoje dve vrste poboljšanja. Jedan je kaizen i ne traži mnogo novca, a drugi je inovacija, primenjen od strane zapadnih menadžera, traži mnogo novca i napredak kupuje novcem, kupovinom novih mašina, koje su po pravilu skupe, zapošljavanjem više ljudi, investicijama u nove tehnologije itd.

Uspeh kaizen poslovne filozofije širi se brzinom svetlosti. Kaizen se primenjuje u mnogim zapadnoevropskim i američkim kompanijama, a takođe i u zemljama jugoistočne Evrope postaje sve popularniji. Najpoznatije kompanije koje primenjuju ovu filozofiju pored Tojote i Japan Tobacco International su svakako: Ford, Krajsler, Simens, Boš, Mercedes, Pežo, General Motors. Kada je u pitanju Srbija možemo reći da je kaizen menadžment ključ za razvoj srpske privrede i dobar osnov za odbranu od aktuelne ekonomske krize. Implementacija kaizena u što većem broju srpskih preduzeća donela bi brži napredak i razvoj srpske privrede i društva. To dokazuje primer fabrike Japan Tobacco International a.d. Senta [2], jedine koja u Srbiji u potpunosti primenjuje Kaizen menadžment. Od početka implementacije kaizena, produktivnost u fabrici je porasla za čak 50%, a količina škarta smanjena je za 46%. Normalno implementacija ove poslovne filozofije u malim i srednjim preduzećima u Srbiji mogla bi da da dobre rezultate u smislu unapređenja kvaliteta poslovanja preduzeća.

## 5. ZAKLJUČAK

Kaizen je poslovna filozofija koja u središte svojih aktivnosti ima radnika. Cilj uvođenja kaizen metodologije je kontinuirano unapređenje poslovnog procesa i kvaliteta poslovanja preduzeća.

Polazi od pretpostavke da sve aktivnosti u krajnjoj liniji vode ka boljem zadovoljenju zahteva potrošača. U tom procesu koristi određene alate i tehnike, među njima najveći značaj ima 5S. Možemo zaključiti da kaizen daje rezultate bez značajnih investicionih ulaganja, samo određenim postepenim promenama i poboljšanjima. Normalno, može se primeniti u preduzećima svih veličina i u svim oblastima. Kada je u pitanju Srbija takođe, može dati dobre rezultate iako se primenjuje samo u jednom privatizovanom preduzeću. Ova poslovna filozofija donosi sa sobom duh uspešnosti i racionalnosti, i predstavlja dobru osnovu za primenu menadžment strategije sa istoka.

## LITERATURA

1. D. Grahovac, R. Kucinar, Cost Management Tools as Business Intelligence Base and Continues Improvements Assumption "Big Things Are Packed In Small Boxes", International Journal for Quality Research, No.1
2. Ekonomist, magazin, Kaizen menadžment, br.449-450, 26. decembar 2008., str. 52-65.
3. M. Imaj, Kaizen-Ključ japanskog poslovnog uspeha, Mono i Manjana, 2008., str. 31., 32., 229., 235-238., 78-79.
4. M. Heleta, Menadžment kvaliteta, Univerzitet Singidunum, 2008., str. 30.
5. N. Pašalić, Menadžment u "Zemlji izlazećeg sunca", 10.04.2011., str. 29., [http://www.ekapija.com/dokumenti/Menadzment\\_japan\\_160108.pdf](http://www.ekapija.com/dokumenti/Menadzment_japan_160108.pdf)

6. S. Pešić-Đokić, I. Đokić, Kaizen projekti u sedam koraka, Festival kvaliteta 19.05.2010, Mašinski fakultet Kragujevac.
7. V. Joksimović, M. Stevanović, Z. Marjanović, Kaizen- japanska poslovna filozofija, Festival kvaliteta 2009., Mašinski fakultet Kragujevac., B-92.
8. <http://www.kaizen.com/business-sectors/pharmaceutical.html>
9. <http://www.leanonline.com.au/5s.html>
10. <http://web.fosfa.cz/en/fosfa-and-kaizen/>

## SINERGIJA INOVATIVNE I POSLOVNE STRATEGIJE PREDUZEĆA

*Ljiljana Arsić<sup>1</sup>, Kristina Cvetković<sup>2</sup>, Slađana Mušikić<sup>2</sup>*  
<sup>1</sup>*Ekonomski fakultet Univerziteta u Prištini, Kosovska Mitrovica*  
<sup>2</sup>*Visoka poslovna škola strukovnih studija Kosovo Polje, Blace*

### Izvod

Uspešna preduzeća u cilju realizacije inovacija, kombinuju tehnološku promenu sa promenom poslovnog modela. Inovaciona strategija preduzeća bazira se na donošenju strategijskih odluka iz oblasti razvoja novih proizvoda, usluga, procesa, kojima se usklađuju sposobnosti preduzeća i mogućnosti koje postoje u okruženju, radi ostvarivanja dugoročnih poslovnih ciljeva. Osnova za donošenje inovacione strategije je poslovna strategija preduzeća i ona ima ulogu mosta između preduzeća i okruženja u oblasti inovativnosti. Inovativna strategija u postindustrijskom društvu mora uvažiti činjenicu da su informaciono-komunikacione tehnologije postale ključni resurs i da ove tehnologije izazivaju i omogućavaju velike promene u čitavoj privredi. Istovremeno inovativne strategije su osnov za održavanje pozicije lidera, jer se zaostajanje u inovativnoj trci kažnjava neuspehom i prepuštanjem vodstva drugima. Preduzeća svoje napore treba da usmere na razvojna istraživanja i na saradnju sa preduzećima iz iste ili komplementarnih oblasti, kao i na zajedničke projekte sa dobavljačima i kupcima, jer se na rezultatima ove saradnje može graditi konkurentna prednost u budućnosti.

*Ključne reči: inovacija, strategija, lider, konkurentnost*

## THE SYNERGY OF INNOVATIVE AND BUSINESS STRATEGIES OF ENTERPRISES

### Abstract

In order to realize innovations successful companies combine technological changes with changes of the business model. Innovation strategy of a company is based on bringing the strategic decisions in the area of product development, services, processes that enable the compatibility between the company's abilities and the possibilities in the environment, in order to achieve long term business goals. Business strategy of a company is the base for bringing of the innovation strategy and it is the bridge between the company and the environment in the area of innovation. Innovation strategy in the postindustrial society must take into account the fact that information and communication technologies have become key resources and that they cause and enable big changes in the economy. At the same time innovation strategies are the basis for maintaining the leader position. Falling behind in the innovation race is punished by failure and loss of the leading position. Companies should aim their efforts at development and cooperation with companies in the same or complementary areas, as well as at common projects with suppliers and buyers. Results of such cooperation can be a competitive advantage in the future.

*Key words: innovation, strategy, leader, competitiveness.*



## 1. UVOD

Potreba za kreativno-inovativnim aktivnostima i inoviranjem u preduzeću je trajna. To je uslov ekonomske uspešnosti i razvoja savremenog preduzeća. Inovacija nije opipljiva kao drugi oblici kapitala, ona je kreacija duha, nematerijalne naravi koja se temelji u materijalnim i nematerijalnim dobrima. Jednom primenjena inovacija proširuje se, koriste je i drugi u istom obliku ili je nadograđuju. Inovacijom njen stvaraoc i primenjivač postiže svrhu koja joj je zadana, sve dok neka nova inovacija ne potisne njenu upotrebnu vrednost kada gubi i konkurentnost. Upravo to nameće potrebu permanentne kreativno-inovativne aktivnosti i inoviranja kao uslova trajne ekonomske uspešnosti i preduslova razvoja preduzeća. Merenje inovacija postaje danas stil ponašanja uspešnih preduzeća. Najbolji garant uspeha preduzeća su preduzetnički duh i inovacije, a posebno one koje se temelje na naučnom znanju. Kreativno-inovativna aktivnost u preduzeću danas se poverava odgovarajućem timu koji se sastoji od kreatora, i stručnjaka različitih struka. Osnovna relacija upravljanja inovacijama povezuje invencije, inovacije, performanse i poslovni uspeh. Inovacija je uspešna ukoliko inicira sposobnost organizacije da konstantno doprinosi rastu, kroz kontinuitet i adaptaciju. Na osnovu toga, upravljanje inovacijama u preduzeću obuhvata planiranje, organizovanje, koordinaciju i kontrolu inovacionih procesa i inovacija – od ideje do realizacije, na onovu ključnih elemenata [2]:

- definisanje inovacione strategije i usklađivanja sa drugim strategijama – poslovnom, tehnološkom, marketing, strategijom intelektualne svojine;
- upravljanje inovacionim portfoliom za selekciju inovacionih projekata;
- generisanje ideja i kreiranja znanja usmerenih na nove i usavršene proizvode, procese, usluge, tehnologije, organizaciju, marketing i dr.;
- razvoj ideja kroz radne prototipe;
- njihovo prenošenje u proizvodnju, distribuciju i upotrebu;
- razvoj sistema podsticaja inovacija i utvrđivanje inovacionih performansi.

## 2. GENERIČKE POSLOVNE STRATEGIJE

Generička (izvorna) strategija je strategija koja određuje organizaciju prema njenim kupcima i konkurentima. Porter analizirajući snagu konkurentne prednosti prezentira tri generičke strategije čije dimenzije su konkurentna prednost i stepen pokrivenosti tržišta. Osnovne generičke strategije su [13]:

- *strategija niskih troškova,*
- *strategija diferenciranja i*
- *strategija fokusiranja.*

*Strategijom niskih troškova* organizacija nastoji da na bazi konkurentne prednosti u nižim troškovima ostvari rast tržišnog učešća, odnosno rast broja ciljnih tržišnih segmenata. Preduzeće ovom strategijom nastoji da na bazi efekta krive iskustva, efikasnog trošenja resursa, ekonomije obima, čvrste kontrole troškova i povoljnih pristupa inputima snizi cene koštanja proizvoda, čime će ostvariti svoju konkurentsku prednost.

*Strategija diferenciranja* zasniva se na diferencijaciji kao osnovnoj konkurentskoj prednosti. Cilj je pružiti proizvode i usluge različite od ostalih u grani uz pokrivanje što većeg broja tržišnih segmenata. U slučaju da je diferenciranje izvršeno uspešno, preduzeću se pružaju šanse kao što su:

- određivanje nadprosečnih cena za svoje proizvode (premium cena),
- obezbeđenje kupčeve lojalnosti i
- povećanje obima prodaje.

Zbog rasta prihoda putem premium cena, a ne smanjenjem troškova kao kod troškovnog lidera, osigurava se nadprosečna profitabilnost. Premium cena je ostvariva zbog toga što kupac kupuje određeni proizvod jer je različit od drugih i ima veću vrednost za kupca. Diferencijacija se može ostvariti na osnovu: cene, imidža, podrške (lojalnosti), kvaliteta ili dizajna proizvoda. U kontekstu osnovne konkurentske prednosti diferencijacija se ostvaruje kvalitetom, inovativnošću i reaktivnošću na zahteve kupca, dok je efikasnost svojstvena strategiji troškovnog vođstva.

*Strategija fokusiranja* se realizuje na fokusiranom tržišnom segmentu, a ne na tržištu u celini. Fokusiranjem se direktno zadovoljavaju potrebe samo određene grupe kupaca. Ograničenje tržišnih segmenata se može definisati ili geografski ili na bazi proizvodne linije. Strategija fokusiranja je hibridna strategija, koja nastaje iz dve osnovne (strategije niskih troškova i strategije fokusiranja) i može biti:

1. fokusiranje na bazi niskih troškova,
2. fokusiranje na bazi diferencijacije.

Strategija fokusiranja na bazi niskih troškova je zasnovana na proizvodnji proizvoda (usluga) koji su identičnih ili sličnih karakteristika kao i konkurentske, ali po nižim cenama (zbog nižih troškova proizvodnje) na izdvojenom tržišnom segmentu.

Strategija fokusiranja na bazi diferenciranja podrazumeva proizvodnju proizvoda (usluga) različitih od konkurentske (zadovoljavanje specifičnih potreba kupca) u izdvojenom tržišnom segmentu.

Strategija fokusiranja je izuzetno atraktivna za mala i srednja preduzeća i ona zahteva kreativnost i inovativnost kod određivanja posebnih tržišnih niša u kojima je moguće ostvariti prednost nad transnacionalnim kompanijama. Izborom strategije fokusiranja organizacija je zaštićena od konkurenata, jer kupcima obezbeđuje specifične proizvode koje oni ne mogu ponuditi.

Nedostatak predstavlja proizvodnja u malim količinama koja uzrokuje poskupljenje proizvodnje i smanjenje profitabilnosti, a samim tim i osnovu za inovacije i investicije koje su distinktivne konkurentnosti preduzeća orjentisanih na fokusiranje. Slabost ove strategije je izražena i u situacijama kada dolazi do promena u tehnologiji, i zahtevima i ponašanju kupca. Preduzeća sprovođenjem strategije fokusiranja postaju zavisna od grupe kupaca kojoj su usmereni i u slučaju promene njihovih zahteva ili promene u tehnologiji, otežano je pomeranje ka drugim tržišnim segmentima.

Dakle, pomenuti pristup generičkih strategija polazi od dva osnovna izvora konkurentske prednosti. To su niski troškovi i jedinstvenost. Profesor Miller navodi još jedan izvor konkurentske prednosti - *brzu reakciju* ili *brz odgovor* [1]. Reč je o sposobnosti preduzeća da prepozna promene u potrebama, stavovima i preferencijama potrošača i da na iste reaguje brže od konkurenata. Reakcija se svodi na ponudu novih proizvoda, poboljšanog proizvoda ili nove usluge potrošača. Preduzeće koje uspe da iskoristi neki od izvora konkurentske prednosti u prilici je da ostvari bolje poslovne performanse.

### **3. INOVACIONA STRATEGIJA**

Inovaciona strategija preduzeća „*odnosi se na donošenje strategijskih odluka iz oblasti razvoja novih proizvoda, usluga, procesa, kojima se usklađuju sposobnosti preduzeća i mogućnosti koje postoje u okruženju, radi ostvarivanja dugoročnih poslovnih ciljeva*“ [3]. Osnova za donošenje inovacione strategije je poslovna strategija preduzeća i ona ima ulogu posrednika između preduzeća i okruženja u oblasti inovativnosti. Međutim, inovaciona strategija se mora konstantno usklađivati sa tehnološkom, marketing, proizvodnom i drugim funkcionalnim strategijama. Inovaciona strategija se bazira na poslovnom modelu i na tehnologiji preduzeća. Prema tome, uspešna preduzeća u cilju uspešne realizacije inovacija, kombinuju tehnološku promenu sa promenom poslovnog modela. Najuspešnije inovacije našega doba bile su inovacije poslovnog modela, koje su

nastale kršenjem normi kompanije ili industrije, i to na značajan, pa čak i radikalna način. To su učinile tako što su: zadovoljile potrebe pojedinih potrošačkih grupa; pružile nove koristi i isporučile ili izvukle vrednost na nekonvencionalan način. Kao dobar primer može se uzeti *eBay*-eva kompjuterska mreža *peer-to-peer*, tržište zasnovano na internetu, *Ejpolova* platforma i *Pod/ i Tune*, *BMW*-ovo modeliranje automobila *MINI Kuper* prema ličnim potrebama, ili *Zarino* konstantno obnavljanje modnih linija. Sve su to primeri dramatično drugačijih poslovnih modela koji stvaraju novu vrednost i za kupce i za akcionare [11].

Naravno, ove kompanije stvaraju bogastvo pomerajući granice jedne ili više dimenzija poslovnog modela na trajan ili profitabilan način. Poslovni model predstavlja konceptualni referentni okvir za razvoj inovativne vrednosti. On obuhvata čitav niz integrisanih komponenti, od kojih se sve mogu posmatrati kao prilike za inovaciju i konkurentsku prednost. Poslovni model se zbog svoje složenosti mora najpre analizirati pri čemu se moraju posmatrati sve njegove komponente i njihove međusobne veze kako bi se na kraju obezbedilo njihovo uklapanje na jedan holistički način. Postoje tri ključne oblasti u kojima se inovaciona strategija vezuje za promenu poslovnog modela [3]:

1. *Planirana vrednost* – šta se prodaje i isporučuje tržištu;
2. *Lanac snabdevanja* – kako se kreira i isporučuje tržištu;
3. *Ciljni kupci* – kome se isporučuje.

Prilikom utvrđivanja inovacione strategije, preduzeće bira segment u koji će usmeriti većinu utvrđenih sredstava za inovacione projekte. Zavisno od toga, moguća su dva tipa inovacionih strategija [10]:

1. *Strategija lidera ( Igrati da pobediš- PTV tj. Playing- to-Win)*;
2. *Strategija sledbenika (Igrati da ne izgubiš - PNTL tj. Playing-Not-to-Lose)*.

**Strategija inovacionog lidera** se oslanja na poluradikalne inovacije. Preduzeće investira u promene tehnologije i poslovnog modela sa ciljem da bude ispred konkurenata na osnovu radikalne inovacije. Ovaj tip strategije je tipičan za preduzeća visoke tehnologije koja prvi put počinju sa radom. Preduzeće koje se opredeli za proaktivnu strategiju je inovacioni lider i bavi se predviđanjem i anticipiranjem promena u okruženju, kako bi ih iskoristilo za svoje pozicioniranje na tržištu. Proaktivna strategija obuhvata:

- a) *Strategiju baziranu na R&D* – preduzeća se opredeljuju za inovacije koje su rezultat istraživačko-razvojnog rada, što zahteva veliki broj angažovanih kadrova i velika finansijska sredstva, kao i visok rizik; preduzeća prave svojom inovacijom prve prodore na tržištu (na pr. *Teflon – Dipon*, *Instant fotografija – Polaroid*);
- b) *Preduzetničku strategiju* - preduzeća imaju inovacione aktivnosti sa visokim rizikom, uz korišćenje uočenih prilika, koje nemaju uvek za rezultat veliki tehnološki napredak; ovu strategiju često karakteriše ideja čiji je nosilac jedna ličnost (preduzetnik) ili manja grupa ljudi koji se angažuju na realizaciji ideje (*Head, Sem Volton, Starbucks, Microsoft, Apple*);
- c) *Strategiju nabavke (akvizicionu strategiju)* – inovaciona strategija u kojoj preduzeće ostvaruje inovaciju kupovinom (akvizicijom) druge kompanije u cilju obezbeđenja novog proizvoda, tj. inovacija se obezbeđuje akvizicijom preduzeća koje je prethodno sopstvenim razvojem proizvelo novi proizvod - difuzija, horizontalni transfer (kupovina *Compaq* od strane *HP*);
- d) *Strategiju baziranu na marketingu* – preduzeće ostvaruje inovacije na osnovu inicijative marketing funkcije i najčešće to znači konkurentnu, agresivnu inovaciju proizvoda (*Sigurnosno staklo - 3M, Registracija internet domena – GoDaddy*).

**Strategija sledbenika** je strategija za koju se preduzeća odlučuju u slučajevima kada je konkurentsko okruženje veoma neizvesno ili postoje visoka interna ograničenja. Ova strategija se oslanja na više inkrementalnih inovacija i ima za cilj da se kompanija održi u postojećem okruženju, napredujući postepeno uz mali rizik. PNTL strategiju primenjuje kompanija Johnson&Johnson koja se oslanja na sniženje troškova i akvizicije.

Za strategiju sledbenika (reaktivnu strategiju) se odlučuju preduzeća koja prihvataju ulogu inovacionog pratioca, tj. odgovaraju na zahteve i potrebe kupaca i aktivnosti konkurencije. Ova strategija obuhvata:

- a) *Responzivnu strategiju* – preduzeće direktno reaguje na zahteve kupaca za inovacijom;
- b) *Imitativnu strategiju* – preduzeće nema sopstvenih istraživanja, ostvaruje inovaciju tako što nakon uvođenja novog proizvoda od konkurencije nastoji da ga imitira, licencirana proizvodnja, niska cena proizvodnje, usmerenost na lokalna tržišta;
- c) *Drugi bolji* – preduzeće ostvaruje inovaciju tako što nakon uvođenja novog proizvoda od strane konkurencije, nastoji da proizvod modifikuje i unapredi;
- d) *Defanzivnu strategiju* – preduzeće razvija inovaciju tako što nakon inovacije proizvoda od strane konkurencije vrši modifikaciju i usavršavanje svog postojećeg proizvoda i na taj način nastoji da spreči negativan uticaj uvođenja novog proizvoda konkurencije na tržište.

Freeman [9] klasifikuje strategije inovacija kao:

- Ofanzivnu,
- Defanzivnu,
- Imitativnu,
- Zavisnu,
- Tradicionalnu i
- Oportunističku.

Izbor jedne od navedenih strategija zavisi od naučnih i tehnoloških sposobnosti organizacije. Ukoliko je razvijeno bazično istraživanje najpodesnija je ofanzivna strategija. U uslovima razvijenih sposobnosti za eksperimentalni razvoj najveće šanse za uspeh imaju ofanzivna, defanzivna strategija i dizajniranje. Naučna i tehnička funkcija proizvodnog inženjeringa u preduzeću određuje upotrebu imitativne, zavisne ili tradicionalne strategije. Za razvijene tehničke usluge i patente najbolja je ofanzivna strategija, a za naučne i tehničke informacije podesne su: defanzivna, imitativna i oportunistička strategija. Kada postoji dugoročno predviđanje i planiranje proizvoda u preduzeću najbolje su ofanzivna i oportunistička strategija.

Dakle, konkurentnost se zasniva na strategijama koje razvijaju ključne kompetentnosti tehnologije. Prema Levi-Jakšić mogu se razlikovati sledeće strategije [10]:

- *Strategija imitatora* teži unapređivanju efikasnosti postojeće tehnologije sa akcentom na niskim troškovima i cenovnom konkurentnošću.
- *Strategija modifikatora* usavršava efikasnost i unapređuje kvalitet tehnologije, razvija kompetentnosti nabavke, prilagođavanja, primene i modifikacije tehnologije.
- *Strategija sledbenika* vrši unapređivanje efikasnosti i efektivnosti uz usavršavanje procesa i diversifikaciju proizvoda.
- *Strategija lidera* oslanja se na proaktivni pristup, unapređenje efektivnosti i razvoj novih proizvoda i procesa.

Istraživanja pokazuju da tehnologija i inovacije nisu dovoljne da kompanija zadrži leadersku poziciju na osnovu pionirskog uvođenja novog proizvoda ukoliko nisu zastupljeni i drugi faktori (resursi, menadžment, strategija, istraživanje i razvoj i dr.).

Važni elementi inovacione strategije preduzeća su [5]:

- Kada (vremenska strategija) lansirati novi proizvod ili uslugu;
- Gde (prostorna strategija) lansirati novi proizvod ili uslugu;
- Kome (potencijalni kupci ciljnog tržišta) lansirati novi proizvod ili uslugu;
- Kako (tržišna strategija uvođenja) lansirati novi proizvod ili uslugu.

Kada je u pitanju vreme ulaska-tajming novih inovativnih proizvoda, inovativno preduzeće je, u prednosti u odnosu na konkurenciju, jer prvo ima novi proizvod i novo tržište. Poslovna praksa pokazuje da to i nije uvek slučaj, pa je veoma važno proceniti kada nastupiti na novom tržištu sa novim proizvodom. Međutim, postepeno plasiranje otvara širom vrata za reakciju konkurenata. Rano plasiranje novog proizvoda u velikim razmerama zahteva veće resurse, ali zato vrlo uspešno predupređuje odgovor konkurencije.

Postavlja se pitanje: Kada lansirati inovaciju? Jedan od najpoštovanijih mislilaca u oblasti marketinga i menadžmenta, *Theodore Levitt* je, kao odgovor, ponudio koncept „zagrižene jabuke“. Preduzeću na raspolaganju stoje tri mogućnosti:

*Pionirski nastup* „jabuka je sočna, zagrizi prvi“ - označava nameru preduzeća da snažno izgradi vodeću tržišnu poziciju na samom početku lansiranjem inovacije, jer na novom tržištu nema konkurencije.

*Rani nastup* „ako je jabuka stvarno sočna, zagrizi drugi veliki zalogaj“ - sadržan je u strategiji preduzeća da se mukotrpan i rizičan teret pionirskog nastupa prepusti konkurenciji. Preduzeće, odmah nakon pionirske kompanije, lansira inovaciju koja je zasnovana na unapređenom proizvodu, nižim proizvodnim troškovima i razvijenijim marketing sposobnostima u odnosu na pionire.

*Kasniji nastup* - ovaj pristup može imati prednosti ukoliko se osobine proizvoda brzo menjaju i kasnije standardizuju, pa preduzeće koje kasnije nastupi može imati niže troškove u odnosu na kompanije koje su prihvatile prva dva pristupa.

Drugi važan aspekt inovacione strategije je pitanje gde lansirati novi proizvod, na jednoj lokaciji, u jednom regionu, nekoliko regiona, na nacionalnom tržištu ili međunarodnom tržištu.

Sve kompanije uglavnom vremenom razvijaju i proširuju planiranu tržišnu rasprostranjenost inoviranog proizvoda. Naravno prostorna strategija zavisi od veličine kompanije. Mala preduzeća će se opredeliti za neki atraktivan grad i postepeno se širiti grad po grad. Velike kompanije će svoj proizvod uvesti u čitavom regionu, a zatim prelaziti iz regiona u region. Uspešan projekat inovacije proizvoda je ključni elemenat poslovnog uspeha preduzeća, a projekti inovacija proizvoda moraju da se zasnivaju na poslovnoj i inovacionoj strategiji. Razvoj novih proizvoda predstavlja operacionalizaciju inovacione strategije.

Kada je u pitanju kome je namijenjen novi proizvod, kompanija mora da cilja i usmeri svoju početnu distribuciju i promociju ka najboljim grupama potencijalnih kupaca prema određenim karakteristikama. Takođe, je veoma važno da se generiše velika prodaja što je pre moguće, da bi se privukli i drugi potencijalni kupci.

Četvrti važan aspekt inovacione strategije je kako, tj. tržišna strategija uvođenja. Kompanija mora da utvrdi akcioni plan za uvođenje novog proizvoda na nova tržišta.

#### **4. SINERGIJA STRATEGIJA KAO PREDUSLOV RAZVOJA**

Inovativna strategija je deo poslovne strategije i predstavlja preduslov za njenu uspešnu realizaciju. Ne može se zamisliti uspešno preduzeće, ukoliko ne postoji sinergija njegovih strategija (efektivno zajedničko delovanje). Samo adekvatnom uskaldenošću može se ostvariti poslovni uspeh. Nastojanja usmerena ka stvaranju konkurentnosti na svetskim tržištima znači orijentaciju ka obezbeđenju celokupnosti inovacionog procesa i podjednakom jačanju svih veza u inovacionom

lancu, koji obuhvata nauku, tehnologiju inovacije i njihovu sinergiju. Neophodan preduslov za takvo usmerenje postala je orijentacija ka inovativnim malim i srednjim preduzećima, preduzetničkom kapitalu, privredi znanja, organizacionom prilagođavanju i horizontalnoj koordinaciji obrazovne, istraživačke, tehnološke i privredne strategije. Inovativnim strategijama sagledavaju se mogućnosti da se sledbenici (preduzeća, grane, privrede, zemlje) približe granicama tehnološkog razvoja koje su postavili razvijeni, odnosno lideri. Cilj je da se nađu u konkurentskoj utakmici sa liderima, ali i da ih u određenim poslovima i prestignu, težeći sve većem poslovnom uspehu. Istovremeno inovativne strategije su ključ za održavanje pozicije lidera, jer se zaostajanje u inovativnoj trci kažnjava neuspehom i prepuštanjem vođstva drugima. Kompetentnost u ostvarivanju kooperacije, mreža i svih drugih oblika saradnje sa okruženjem, u osnovi podstaknuta potrebom jačanja tehnoloških, tržišnih i inovativnih potencijala, postaje osnovna kompetentnost preduzeća i njegov odgovor na prilike i mogućnosti koje donosi globalizacija, odnosno promena karaktera savremene konkurentnosti.

Inovaciona strategija preduzeća u XXI veku mora uvažiti činjenicu da su informaciono-komunikacione tehnologije postale strateški resurs i da ove tehnologije izazivaju i omogućavaju velike promene u čitavoj privredi. Legendarni guru menadžmenta *Tom Peters*, ukazuje na deset trendova razvoja, koji su od posebnog značaja za analizu inovacija i savremenog preduzetništva [5]:

1. **Visok stepen neizvesnosti savremenih promena** na ekonomskom planu (cena, proizvodnje, dizajna, distribucije, organizacije itd.) zahteva izuzetnu ekonomsku dinamiku, inovativnost i neprekidno prilagođavanje (postulati na kojima se bazirao menadžment, poput predviđanja i stabilnosti, nisu više upotrebljivi).
2. **Faktor vreme** postaje centralno polje konkurentске borbe, jer neizvesnost zahteva brzinu, fleksibilnost i adaptibilnost na informaciono tehnološke promene, kod kojih se u izuzetno kratkim vremenskim intervalima menja proizvodni program i koje obično upotrebljavaju neke od novih visokih tehnologija – fleksibilni proizvodni sistemi, informatička podrška proizvodnji.
3. **Fragmentacija tržišta** postaje obeležje vremena, a proizvodi se roba za poznatog kupca, što zahteva kompjuterski dizajn, fleksibilan proizvodni sistem, elektronsku obradu podataka i distribucije, što će reći da konvencionalne „tržišne niše” gube svoj smisao i ulogu, a na njima je svoju strategiju gradio tradicionalni menadžer.
4. **Kvalitet, dizajn i servis** ostaju najvažnije komparativne prednosti proizvođača novih proizvoda, koji su građeni na osnovu savremenih tehnologija i kvaliteta. Komparativne prednosti se sem toga, ogledaju i u novim organizacionim i menadžerskim akcijama i dizajnu, kao skupu tehnoloških i estetskih karakteristika na poslovnoj bazi. Na kraju treba posebno istaći proizvodno-servisne delatnosti koje sve više nude proizvođači roba i usluga želeći da po tom osnovu ostvare dodatni profit.
5. Posebno dolazi do izražaja **restrukturiranje velikih preduzeća** na osnovama konkurencije, kvaliteta dizajna, usluga, organizaciono-tehnološke fleksibilnosti i tržišne adaptibilnosti. Tromost i nenaviknutost preduzeća na turbulentne uslove privređivanja moguće je prevazići njihovom segmentacijom i kreacijom novih linija na autonomnim osnovama.
6. Tradicionalna preduzetnička hijerarhija negirana je **novom organizacionom strukturom**, koja nije više sposobna za konkurenciju sa vremenom, kvalitetom, dizajnom i uslugama. Iz tih se razloga organizacije decentralizuju kroz dekomponovanje na mrežu unutrašnjih i spoljnjih autonomnih jedinica, dok u preduzeću preovladava takozvana preduzetnička anarhija. S tim u vezi, nestaju razlike između preduzeća jezgra - organizacije i njegovih unutrašnjih i spoljašnjih članova.
7. Menjaju se ekonomske ideje o ekonomiji obima, promene zahvataju tržišnu strukturu i koncentraciju, uz jačanje **trenda formiranja malih i srednjih preduzeća**. Time se ovaj

proces relativizuje, jer se uzima u obzir mreža povezanosti u koju se uključuju pojedinačna preduzeća i njihove profitne jedinice. Ovim putem velika korporacija postaje suma jezgra, malih kompanija i novih organizacionih kombinacija koje proizvode sinergetski efekat na tržištu, pri čemu je informacijska tehnologija jedan od važnijih uslova za poslovnu povezanost.

8. Takozvano **partnerstvo dodajne vrednosti** postaje obeležje vremena i načina poslovanja. Ono se manifestuje kroz odnose ekonomskih subjekata koji postaju deo kooperativnih mreža korporacije, čime preduzeća svoje tržišne partnere smatraju sve više poslovnim saradnicima, a sve manje partnerima za jednokratni poslovni odnos.
9. Ekonomski subjekti postaju **međusobno povezani i zavisni na tržištu**, pa proizvodnja, distribucija, razmena i potrošnja prevazilaze regionalni i lokalni karakter. Internacionalizacijom ekonomskih procesa, konkurencija i informacioni tokovi doprinose da preduzetničke aktivnosti poprime svetsku dimenziju.
10. Značajne promene nastaju u procesu rada i položaju zaposlenih u preduzeću, koji iz prostog, najamnog rada prelaze na **partnerski, inovativan rad**, koji preferira kvalitet u odnosu na kvantitet, čime se povećava proizvodnost i ekonomičnost poslovanja.

Ove promene nesumljivo su rezultat i ishodište novih promena u preduzetništvu i menadžmentu, koji ima za zadatak: kako preduzeće iz postojećeg stanja i položaja da usmeri na viši kvalitet. Ovo se pitanje obično potencira kada preduzeće upadne u krizu i dođe pod stečaj. Tada se pruža izuzetna šansa za nove, sposobnije preduzetnike i menadžere.

## 5. ZAKLJUČAK

Možemo zaključiti sledeće:

- Da strategija inovativnog razvoja predstavlja pristup preduzeća razvoju i korišćenju tehnologije. Ona se može utvrđivati na različitim nivoima, na nivou države, privrede, grane i preduzeća. Poslovna strategija preduzeća ima za cilj da odredi, globalno posmatrano, položaj, odnos i delovanje preduzeća u odnosu na poslovno okruženje. Dok je inovativna strategija blisko povezana sa poslovnom strategijom tj proizilazi iz nje. Pri tome, inovativnu strategiju determiniše veći broj tehnoloških i netehnoloških faktora (tržišni, kadrovski, regionalni, vojnostrateški faktori, društvene potrebe itd.).
- Poslovni uspeh preduzeća ne može se zamisliti bez adekvatne sinergije inovativne i poslovne strategije preduzeća. Sinergetski efekat se odražava u svim segmentima poslovanja. Osnovni cilj inovativne strategije je maksimiziranje inovativnog potencijala organizacije uzimajući u obzir faktore okruženja, preduzeća i karakteristike samih inovacija. I pored ograničenja, preduzeća su sposobna da dizajniraju različite inovativne strategije u kojima odlučuju kako da koriste i uposle svoje tehnološke veštine i resurse.
- Preduzeća kojima se upravlja na preduzetnički način žive duhom preduzetničkog menadžera: imaju viziju, sklona su inovacijama, permanentno edukuju zaposlene, brzo rastu, izgrađuju kompetentan menadžment tim, definišu dugoročne strategije i što je jako važno beleže uspeh.

## LITERATURA

1. A. Miller, *Strategic Management*, McGraw-Hill, p.14-24.
2. B. Stošić, I. Jeremić, *Upravljanje inovacijama aprimenom modela "faza-kapija"*, Tehnička dijagnostika, br. 2, 2007, str. 42.

3. B. Stošić, *Menadžment inovacija - ekspertni sistemi, modeli i metodi*. Beograd, FON, 2007, str. 35.
4. B. Golub, *Inovacija-od ideje do tržišta*, Priručnik za stvaranje novih proizvoda, usluga i poslovnih modela, Poslovno inovacijski centar Hrvatske, Rijeka 2010., 10.05.2011., [http://public.carnet.hr/~nevenko/moon/Inovacija\\_od\\_ideje\\_do\\_trita\\_10.pdf](http://public.carnet.hr/~nevenko/moon/Inovacija_od_ideje_do_trita_10.pdf)
5. D. Lajović, V. Vulić, *Tehnologija i inovacije*, Ekonomski fakultet Podgorica, 2010, str.101., 106-107.
6. Đ. Kaličanin, *Menadžment vrednosti preduzeća*, Ekonomski fakultet Beograd, CID, Beograd, 2006, str. 261-274.
7. G. Hamel, *Inovacije: put do nove vrijednost*, Quantum 21. net, 5.50.2011., [http://www.quantum21.net/slike/src/2006/11/29/04\\_06\\_Gary\\_Hamel.pdf](http://www.quantum21.net/slike/src/2006/11/29/04_06_Gary_Hamel.pdf)
8. I. Bagarić, *Menadžment informacionih tehnologija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
9. Lj. Kontić, *Ključni faktori u izboru strategije inovacija*, XV Internacionalni naučni skup SM2010, *Strategijski menadžment i sistemi podrške odlučivanju u strategijskom menadžmentu*, Subotica -Palić, 22 april, 2010.
10. M. Jakšić-Levi, *Menadžment tehnologije i razvoja*, II izdanje, Fakultet organizacionih nauka Beograd, Čigoja štampa, 2008., str. 140., 163.
11. P. Skarzinski, R. Gipson, *Inovacija pre svega*, Finesa-Beograd, 2009., str.99.
12. P. Kotler, i K.L. Keler, *Marketing menadžment*, 12. izdanje. Beograd, Data Status, 2006.
13. S. Robbins, M. Coulter, *Menadžment*, Data Status, Beograd, 2005., str.193-194.



## UPRAVLJANJE RIZIKOM

*Ljiljana S.Mihajlović<sup>1</sup>, Marjana Merkač Skok<sup>2</sup>, Petronije Jevtić<sup>1</sup>*

*1- Visoka škola primenjenih strukovnih studija, Filipa Filipovica 20, Vranje*

*2- FKPV-Celje, Slovenia*

### Izvod

Upravljanje rizikom je naučni pristup problemu suočavanja sa potpunim rizicima koji se postavljaju ispred individua i organizacija. Nastao je iz upravljanja osiguranjem korporacija i ima kao svoju kritičnu tačku, mogućnost gubitaka sredstava nesrećnim okolnostima i prihoda organizacija. Mnoge poslovne organizacije imaju visoko obučene individue specijalizovane u suočavanju sa potpunim rizikom.

Oni koji su odgovorni za ceo program upravljanja potpunim rizikom (čija je kupovina osiguranja samo deo) su upravljači rizikom. Iako je izraz upravljanje rizikom skorašnji, stvarna praksa upravljanja rizikom je stara koliko i sama civilizacija.

**Ključne reči:** *rizik, menadžment rizika, osiguranje*

## RISK MANAGEMENT

Risk management is a scientific approach to the problem of dealing with the total risk is put in front of individuals and organizations. It originated from the management of the insurance corporation and has as its focal point, the possibility of loss of unfortunate circumstances and income of the organization. Many business organizations have highly trained individuals specializing in addressing the full risk.

Those responsible for the entire full risk management program (whose purchase insurance only part of) the risk controls. Although the expression of recent risk management, the actual practice of risk management is as old as civilization itself.

**Keywords:** *risk, risk management, insurance*

### 1.UVOD

U opštem smislu, upravljanje rizikom je proces zaštite osoba i sredstava. U najužem smislu, ima upravljačku funkciju u poslovanju, koja koristi naučni pristup u suočavanju sa rizikom. Kao takav, baziran je na specifičnoj filozofiji i prate ga dobro determinisani niz koraka.

Opšti trend u današnjoj upotrebi izraza upravljanje rizikom započeo je u ranim 50-tim godinama ovog veka. Jedna od najranijih zamisli u literaturi pojavila se u Harvardskom pregledu poslovanja u 1956. U tom članku, autor je pretpostavio nešto što je za to vreme izgledalo kao revolucionarna ideja: Da neko u okviru organizacije treba da bude odgovoran za upravljanje potpunim rizicima kompanije, osoblje koje se naziva upravljač osiguranjem (rizikom). Ovo je zgodan naziv, za poziciju koja obično zahteva dobavljanje, održavanje i isplate polisa, za mesto upravljača za osiguravajuće polise kojima se dobit obezbeđuje za prihod kompaniji. Najraniji upravljači osiguranja su bili zapošljeni od strane prvih velikih korporacija, železničkih kompanija i proizvođača čelika, koji su ih zapošljavali na prekretnici veka. Kako su investicije kapitala u ostalim industrijama rasle, osiguranje je postalo narastajuće važna tema u budžetima firmi.

Promena u ponašanju prema osiguranju i prebacivanje na filozofiju upravljanja rizikom morala je da očekuje naučna upravljanja rizikom sa svojim naglašavanjem na bazi analize trošak-dobit, očekivanom vrednošću, i naučnom pristupu u donošenju odluka pri određenoj dozi nesigurnosti. Prelaz na upravljanje rizikom se desio paralelnim razvojem akademske discipline, tj. upravljanja rizikom.

## **2. REŠENJA U UPRAVLJANJU RIZIKOM I KONTROLA RIZIKA**

Kontrola rizika, eliminacija ili umanjeње rizika postaju glavni faktor u upravljanju rizikom. Naglašavanje kontrole, koja prelazi menjanje verovatnoće gubitaka i traži takođe da umanje opasnosti gubitka, dovodi do razmatranja rizika u drugim slučajevima, nego kao kod osiguranja. Glavni zaključak je da se cenom rizika može upravljati i držati na najmanjim mogućim rizicima.

Upravljanje rizikom ima smisla i širi se od organizacije do organizacije. Po definiciji, upravljanje rizikom je naučni pristup u suočavanju sa rizikom tako što se predviđaju mogući gubici zbog nesrećnih okolnosti i stvaranjem i primenjivanjem postupaka za smanjivanje mogućnosti događanja rizika i krajnjeg uticaja gubitaka koji se odigraju.

Osnovni deo funkcije upravljanja rizikom je pravljenje i primenjivanje procedura za smanjenje mogućnosti dešavanja gubitka i finansijski uticaj od gubitaka koji su nastali.

Tehnike kontrole rizika su dizajnirane da umanje, na najmanje moguće troškove, onih rizika kojima su organizacije izložene. Metode kontrole rizika uključuju izbegavanje rizika i različite prestupe, u smanjenju rizika kroz sprečavanje i napora za kontrolu. U slučaju izbegavanja rizika, individua ili organizacija odbijaju da prihvate svaku izloženost gubitku od određene aktivnosti.

Smanjenje rizika se sastoji od svih tehnika koje su stvorene da umanje mogućnost gubitka, ili potencijalne opasnosti od onih gubitaka koji se dešavaju. Prihvaćeno je da se razlikuje sprečavanje gubitaka od onih napora sa ciljem da se spreče gubici od dešavanja i kontrole gubitaka, onih napora da se umanje opasnost od gubitka ako bi se oni desili.

Primeri tehnika sprečavanja gubitaka uključuju korake za smanjenje broja povređenih radnika tako što se instaliraju uređaji oko mašina za zaštitu od povreda. Druge tehnike smanjenja rizika su usmerena na umanjeње od opasnosti onih gubitaka koji se zaista dešavaju kao na primer, instalacija sistema prskalica.

Druge metode kontrolisanja opasnosti uključuje izdvajanje ili disperzija sredstava i naporima za spašavanje. Iako disperzija sredstava neće umanjiti broj požara ili eksplozija koje se mogu desiti, ona može ograničiti potencijalne opasnosti od gubitaka do kojih dolazi. Operacije za spašavanje posle dogođenog gubitka mogu da umanje značajno rezultirajuće troškove gubitaka. Prefinjenost napora za kontrolu rizika se može široko menjati. Pošto malo trgovačko preduzeće može prosto da upotrebi strateški Menadžment rizika raspoređene aparate za gašenje požara i druge brave kao tehnike smanjenja rizika, velike korporacije imaju složen sistem prskalica i osoblje zaduženo za sigurnost. U oba slučaja međutim primena ovih tehnika predstavljaju kontrolu rizika u odnosu na moguću izloženost.

### **2.1. Rizik u finansiranju**

Rizik u finansiranju nasuprot kontroli rizika, se usresređuje na Sada pošto smo ispitali neko od osnovnih principa upravljanja rizikom i kupovine osiguranja, možemo se usresrediti na važna razmatranja u dizajnu programa upravljanja rizikom, ciljeve programa. Planiranje je opšte poznato kao kritična faza u procesu upravljanja i ustanovljavanje ciljeva je postalo standardna upravljačka praksa. Upravljanje rizicima organizacije zahteva uspostavljanje ciljeva za ovu funkciju. Stoga je prikladno da ispitamo neke predložene ciljeve za funkciju upravljanja rizikom.

Kao što smo primetili, prvi korak u proveru upravljanja rizikom je da se procene ciljevi programa. Ukoliko ti ciljevi nisu jasni, može doći do širokog nerazumevanja oko željenog načina delovanja, i ovaj nesporazum se može preneti i na samu proveru.

U nedostatku pouzdanih direktiva koje treba da ukažu na ciljeve, osoblje zaduženo za kupovinu osiguranja suočava se sa teškim teretom samoodlučivanja, koje rizike osigurati a koje zadržati.

### 3. CILJEVI UPRAVLJANJA RIZIKOM

Većina programa upravljanje je nastalo u znatnom periodu vremena. Kako se nove izloženosti razvijaju, preduzimaju se mere za njihovo rešavanje. Ponekad polise osiguranja su kupljene da zaštite od izloženosti koje nastaju, a u drugom trenutku mere sprečavanja gubitka mogu biti primenjene.

Kada se imovina stekne i nove izloženosti razviju, polise osiguranja su dodate da zaštite od mogućih gubitaka koje ove izloženosti zahtevaju, ili u nekim slučajevima odluka može biti donešena da se ove izloženosti ne osiguraju. Čak i kada je značajan napor posvećen na koordinaciji širenja programa, greške se neizbežno pojavljuju i program postaje obeležen rupama i nedoslednostima. Mnogi programi imaju manjak što se tiče pokrivenosti osiguranjem, što se treba smatrati osnovnim, dok u isto vreme uključuju pokrivenosti od rizika koji bi mogli prikladnije pretpostaviti.

U nekim slučajevima osiguranje je kupljeno od čitave mogućnosti gubitka, bilo sa malim franšizama (odbicima od poreza) ili bez ikakvih, dok u drugim slučajevima glavni rizici nisu osigurani. Često su mere kontrole i sprečavanje gubitka totalno zanemareni. Obično, su rupe i nedoslednosti u programu upravljanja rizikom organizacije lako rešive. Ali dok se postojeće greške koriguju kroz promene u programu, takve promene mogu da rezultiraju u samo privremeno poboljšanje.

Značajna promena, koja će poslužiti ne samo za ispravljanje grešaka već i za zaštitu od vraćanja takvih nedostataka, zahteva drugačije modifikacije. Da bi se ispravile postojeće greške i da se zaštiti od budućih nedoslednosti, pažnja treba da se usredredi na uzrok grešaka. U većini slučajeva greške potiču iz odsustva jasno definisane filozofije upravljanja rizikom.

Ciljevi za funkciju upravljanja rizikom su ne manje važni od ciljeva drugih odeljenja organizacija. Osnovno, upravljački deo organizacije je zabrinut da ovo osoblje kome je dodeljena funkcija odlučivanja izvršavaju svoju dužnost mudro i u interesu organizacije. Kao posledica, većina organizacija pruža uputstva za njihovo osoblje koje donosi odluke tj. za to je zaduženo u formi ciljeva. Sa tačke gledišta organizacije, termin cilj se odnosi na dugoročne rezultate koje treba postići. Ciljevi za program upravljanja rizikom treba odrede ciljeve koje treba postići u upravljanju prostim rizicima. Ovi ciljevi onda pružaju okvir za odlučivanje u upravljanju rizicima u pogledu prostih rizika.

Nije adekvatno govoriti o jednom cilju upravljanja rizikom kao što je neadekvatno govoriti o jednom cilju poslovanja ili bilo koje organizacije. Većina će organizacija, naravno imati više ciljeva, i većina funkcija u okviru organizacije će imati više ciljeva i većina funkcija u okviru organizacije će imati više ciljeva.

Organizacija ili odeljenje u okviru organizacije može da ima jednu dominantnu misiju, ali ostali ciljevi će takođe zahtevati raspoznavanje. Odeljenje proizvodnje, na primer, može biti odgovorno za proizvodnju dobara po kvantitetu i kvalitetu postavljeni od strane glavnog rasporeda proizvodnje, ali će se očekivati da proizvede te proizvode po određenoj ceni koštanja.

Funkcija upravljanja rizikom je nimalo drugačija. Među više ciljeva, sledeći je najčešći:

- Da se garantuje dovoljnost resursa posle gubitka.
- Da se minimizuje trošak rešavanja prostih rizika.

- Da se zaštite radnici od ozbiljnih povreda ili smrti.
- Da se izađe u susret zakonskim i ugovornim obavezama
- Da se eliminiše briga.

Kad god organizacija ima više ciljeva, ciljevi se ponekad sukobe jedni sa drugima. Pod takvim okolnostima, odluka mora biti donešena koji ima prvenstvo. Stoga nije dovoljno samo identifikovati ciljeve pravim rizikom, moramo takođe da identifikujemo cilj koji prevazilazi ostale, cilj koji predstavlja menadžerov "ključni rezultat oblasti" ili cilj koji opravdava postojanje funkcije upravljanja rizikom.

Da bi se identifikovao ključni rezultat oblasti, moramo jasno pitati šta je to čemu se organizacija nada da postane kroz napore menadžera za rizik. Zašto se organizacije uključuju u aktivnosti upravljanja rizikom?

### 3.1. Kritični ciljevi funkcije upravljanja rizikom

Većina pisaca umnožavaju ciljeve za funkciju upravljanja rizikom i kao dva glavna cilja, obično uključuju ublažavanje efekata rizika i minimiziranje troška. Viliijams i Hanc definišu upravljanje rizikom ka "minimizaciji nepovoljnih efekata rizika na minimum troška kroz njihovu identifikaciju, merenja i kontrolu".

Pažljivo ispitivanje ove definicije ukazuje da postoje dva cilja:

1. minimiziranje nepovoljnih efekata, i
2. minimiziranje troška tog postupka,

*Mer i Hedžs* ukazuju da upravljanje rizikom ima mnogo različitih ciljeva, koje klasifikuju u dve kategorije:

1. ciljevi pre gubitka, i
2. ciljevi posle gubitka.

Oni predlažu sledeće ciljeve u svaku od kategorija:

1. Ciljevi posle gubitka
2. Ciljevi pre gubitka
3. Opstanak Ekonomija
4. Kontinuitet operacija
5. Umanjenje zabrinutosti
6. Zараđivanje stabilnosti
7. Izlaženje u susret postavljenim spoljašnjim obavezama
8. Kontinuirani razvoj
9. Socijalna odgovornost
10. Socijalna odgovornost

U većini slučajeva, ciljevi pre gubitka se odnose na ekonomiju i izbegavanje zabrinutosti, dok su ciljevi posle odnose na kompletnost i brzinu oporavka. Zajedno oni postižu glavni cilj upravljanja rizikom: ekonomično osiguranje pre gubitka tako da oporavak posle gubitka bude zadovoljavajući.

"Glavni cilj" može da bude definisan kao dvojstvo minimiziranj opasnih efekata i minimiziranje troška. Ili ekonomsko osiguranje pre gubitka i zadovoljavajući oporavak posle gubitka.

Koji cilj ima prednost kada su dva u konfliktu?

Jasno je da ciljevi organizacije ma kakvi bili, mogu biti postignuti. Samo ako organizacija nastavi da postoji. Ako je postojanje organizacije uništeno, naravno nijedan od ciljeva, ma kakvi oni bili, dostižan. Prvi cilj upravljanja rizikom, prvi zakon prirode je opstanak: da se garantuje nastavak postojanja organizacije kao entiteta koji izvršava operacije u ekonomiji. U tom smislu, primarna funkcija upravljanja rizikom je da ispunjava ulogu pomagača u organizacijskoj hijerarhiji ciljeva.

Primarni cilj upravljanja rizikom je da ne doprinosi direktno drugim ciljevima organizacije, ma kakvi bili. Radije, da bude garant da postizanje ovih drugih ciljeva ne bude sprečeno gubicima koji mogu nastati iz prostih rizika. Ovo znači da najvažniji cilj nije minimiziranje troškova niti doprinosu profitu organizacije. Niti da se povinuje pravnim zahtevima niti da izlazi u susret nekim nebuloznim odgovornostima vezanim za firminu socijalnu odgovornost. Može i čini sve ove funkcije, ali one nisu principijelni razlog za njegovo postojanje.

Radije, osnovni cilj upravljanja rizikom je da očuva operacijske efektivne organizacije. Za većinu organizacija, ovaj cilj može biti preveden u prostiji cilj "da se izbegne bankrot". Dati značaj cilju opstanka u funkciji upravljanja rizikom, i nesigurnosti u vidu troškova, predlažemo sledeće primarne ciljeve za funkciju upravljanja rizikom.

Primarni cilj upravljanja rizikom je da se očuvaju operativne efektivne organizacije; tj. da se garantuje da organizacija nije sprečena od postizanja svojih drugih ciljeva gubicima koji mogu da proizidu iz prostih rizika.

Cilj upravljanja rizikom mora da odrazi nerazdvojivu nesigurnost u situaciji upravljanja rizikom. Zato što neko zna koji gubici će se desiti i koja će suma takvih gubitaka, pripreme sačinjene da garantuju opstanak u događanju gubitka, i kao i mora da reflektuje najgoru moguću kombinaciju ishoda.

Ako se gubitak desi, kao rezultat, organizacija je sprečena da od ispunjavanja svojih drugih ciljeva, jasno je da upravljanje rizicima nije postignuto. Iako ne odmah jasno, jednako je istinito da ciljevi upravljanja rizikom nije postignut kada postoje nezaštićene izloženosti gubicima koje mogu da spreče organizaciju od ispunjavanja drugih ciljeva ako se gubici dese, čak i ako se ne dese. Iz ovog razloga, cilj se odnosi na gubitke koji mogu nastati iz prostih rizika.

### **3.2. Drugi ciljevi**

Dodatak opstanku, kome pripisujemo preimućstvo među ciljevima upravljanja rizikom, postoje brojni sporedni ciljevi, neki koji mogu da dođu u suprotnost sa prvim ciljem i sa svakim drugim.

#### **3.2.1. Ekonomija**

Prvi od sporednih ciljeva upravljanja rizikom je ekonomija. Ovde je cilj da se umani trošak postupanja sa prostim rizikom, na najmanji mogući nivo, koji je konzistentan sa prvim ciljem opstanka. Ciljevi ekonomije bez pominjanja da ekonomija ne treba da bude postignuta po ceni adekvatne provizije za potencijalne katastrofalne gubitke. Iako Mer i Hedžis klasifikuju ekonomiju kao cilja pre nastajanja gubitaka, postoje primeri u kojima ekonomija, trošak postupanja sa rizikom, može da bude cilj posle gubitka takođe.

Mnoge mere umanjenja gubitaka su primenjene posle dešavanja gubitka, i odluke koje su donešene u tom trenutku mogu da imaju uticaj na ultimativni trošak gubitka i na trošku postupanja sa rizikom.

### **3.2.2. Umanjenje zabrinutosti**

Ciljevi umanjenja zabrinutosti, odnose se na duševni mir koji dolazi sa saznanjem da su prikladne mere preduzete u ophođenju prema opasnosti. Kada potencijalno katastrofalne izloženosti ostanu nezasićene, ili kada upravljanje jednostavno ne zna da li je na takve izloženosti već bila obraćena pažnja, nesigurnost i duševni nemir mogu da odvuku pažnju od drugih razmatranja.

U ekstremnim slučajevima, briga i nelagodnost od nesigurnosti u odnosu na opstanak organizacije može da ima štetan efekat na zdravlje i dobrobit upravljanja organizacije. Briga crpi energiju, energiju koja bi produktivnije bila uložena (primenjena) u drugim kanalima.

Duševni mir dolazi iz sigurnosti dobro urođene i sprovedene strategije upravljanja rizikom koja dopušta menadžerima da usmere svoje energije prema porastu profitabilnosti. Cilj mirnog noćnog sna se odnosi na duševni mir ne samo menadžera, već i "za druge direktore organizacije", za upravni odbor i za deoničare.

Može se proširiti i za strane izvan organizacije, kao što su kreditori, dobavljači, potrošači. Kao što je zabeleženo u 1 poglavlju potrošači, dobavljači i kreditori više vole da posluju sa firmama čiji su izgledi za opstanak dobri, nego li u poređenju sa firmama čiji je opstanak pod znakom pitanja. Prirodno sledi da će ove strane radije poslovati sa firmama koje su uredile njihovo postupanje sa pretnjama njihovom opstanku.

### **3.2.3. Zarađivanje stabilnosti**

Cilj stabilnog zarađivanja potiče od efekta, da široke varijacije u zarađivanju mogu da se jave kod vlasnika i treće strane. Deoničari više vole stabilno zarađivanje od zarađivanja koja prate široka kolebanja. Pošto će investitori uvek više voleti stabilan dotok prihoda, upravljač rizikom može takođe doprineti firminom globalnom (ukupnom) prihodu umanjujući variranja u prihodu koja mogu da rezultiraju od gubitaka vezanim za proste rizike. Ovo se radi na više načina, kao kasnije što je prodiskutovano u tekstu. Minimiziranje kolebanja u prihodu koja nastaju zbog gubitka vezanih za proste rizike, pomaže planiranje i poželjan je cilj samo po sebi.

Dodatno, umanjenje varijacija u prihodu mogu takođe doprineti da se maksimiziraju odbici od poreza za gubitak i minimiziraju porezi na prihode. Pošto se neosigurani gubici odbijaju samo od obima do kojeg mogu biti protivteža zaradi, firmin teret poreza na duge staze će biti niži kada su zarade stabilne kroz duži period vremena. Iako unutrašnji propisi o prihodima predviđaju provizije za prenošenje gubitaka napred i nazad kao tereta prošlih i budućih profita, provizija je predmet limitiranja koje mogu da rezultiraju u gubitak velikih poreskih obaveza koje prevazilaze oporezive prihode u protekle i buduće periode.

### **3.2.4. Kontinuiran razvoj**

Maksimiziranje profita nije uvek dominantan cilj u organizaciji. Među drugim ciljevima koji su često pominjani u ciljevima korporacije je rast. Za organizaciju sa prošlošću jakog razvoja, mogućnost da se nastavi taj rast može biti među najvažnijim ciljevima organizacije. Kada je razvoj važan cilj organizacije, zaštita od pretnji tom razvoju je važan cilj upravljanja rizikom. Pravilno osmišljene i sprovedene strategije upravljanja rizikom mogu olakšati kontinuiran razvoj u događanju gubitka koji može drugačije da ugrozi taj razvoj.

### **3.2.5. Ispunjavanje spoljašnjih postavljenih obaveza**

Cilj ispunjavanja spoljašnje postavljenih obaveza je u vezi sa odnosom koji organizacija ima sa drugim organizacijama i sa državom. Mnogi od ugovora koji su korišćeni u poslovnim vezama (odnosima) se bave pitanjem ko će biti odgovoran za gubitke u specificiranim uslovima.

Kreditori na primer, uopšte zahtevaju da pozajmljivač obezbedi osiguranje da zaštiti imovinu koja je založena. Ugovori sa odredbama ovog tipa stvaraju obavezu spoljašnjoj strani kojom se proces upravljanja rizikom mora pozabaviti.

Dodatno obavezama koje nastaju u takvim ugovorima, organizacija može takođe da ima obaveze koje postavlja zakon. Državni i federalni zakoni mogu da zahtevaju da organizacije uključene u određene tipove aktivnosti kupe specificirane forme osiguranja. Transporta preduzeća na primer, od njih zahtevaju državni i federalni zakoni da kupe osiguranja za vozila i takođe osiguranje koje pokriva imovinu koja se prevozi.

Sve države predviđaju, postavljaju obaveze poslodavcima, za nadoknade radnicima koji su povređeni na radnom mestu i zahtevaju poslodavcima da osiguraju ovu obavezu ili se kvalifikuju kao samoMenadžment osiguravači. Ostali statuti zahtevaju mere sigurnosti konstruisane da zaštite radnike.

### **3.2.6. Socijalna odgovornost**

Mer i Hedžes klasifikuju socijalnu odgovornost i kao cilj pre i posle gubitka. Aspekt socijalne odgovornosti pre gubitka se odnosi na različite socijalne obaveze sa kojima se susreće firma zbog svoje veze prema radnicima, prema drugim organizacijama i prema društvu uopšte. Sprečavanje gubitka i mere kontrole koje su integralni deo procesa upravljanja rizikom dau socijalno poželjne koristi. Do obima do kog ove mere sprečavaju uništenje sredstava ili povrede individua, društvo profitira.

Dodatno, kada firma ode u bankrot, zapošljeni kao i vlasnik trpe. Ako prikladne strategije upravljanja rizikom zaštite organizaciju od katastrofalnih gubitaka, bankrotstva su izbegnuta i smetnje izazvane bankrotstvom su takođe izbegnute. Cilj socijalne odgovornosti često je u suprotnosti sa ciljem odgovornosti.

## **4. MERENJE OSTVARIVANJA CILJEVA**

Jedan problem u vezi sa svim ciljevima je utvrđivanje da li su ili nisu postignuti. Sa osvrtom na prvi cilj, opstanak, moguće je da firma opstane samo zbog toga što program upravljanja rizikom nije nikad testiran. Firma koja je zanemarila važne izloženosti može biti sretna i nikad ne pretrpi gubitak u nezaštićenoj oblasti. Mera adekvatnosti programa upravljanja rizikom nije to da li će organizacija preživeti, već da li je mogla da preživi u različitom setu uslova.

### **4.1. Kvantitativni ciljevi**

Idealno, ciljevi bi trebali da budu kvantifikabilni kada god je moguće. Iako ni jedan od ciljeva o kojima smo govorili do sada nije moguće kvantifikovati, mnoga odeljenja upravljanja rizikom su ustanovila ciljeve koji se mogu kvantifikovati. Nekoliko ciljeva može biti razmotreno. Jedan je totalni iznos sume potrošene za premije osiguranja. Problem ovde je da na nivo utroška za osiguranje nekad utiču faktori nad kojim menadžer za rizik ima malo ili uopšte nema kontrolu, prvenstveno na cikličnu prirodu industrije osiguranja i intenzitet konkurencije na polju osiguranja imovine i osiguranja od odgovornosti.

Premije osiguranja mogu da padnu, bez bilo kakvog napora iz uloge menadžera. Slično, mogu da porastu bez krivice menadžera za rizik. Bolji predmet za kvantifikativne ciljeve je broj nesreća ili povreda u oblasti prema kojoj su sprečavanje gubitka i mere kontrole usmerene.

Još jedna mera učinka koju su neke firme koristile kao standard, ako ne cilj, da li je trošak rizika, koji je totalni utrošak za upravljanje rizikom, uključujući plaćene premije osiguranja i zadržane gubitke, izražene kao procena prihoda.

Kao što je slučaj u premijama osiguranja, trošak rizika može da se koleba zbog faktora nad kojima menadžer ima kontrolu. Ipak je koristan standard kada je pravilno protumačen. Može takođe da služi kao osnova za cilj upravljanja rizikom u odnosu na trošak.

#### **4.2. Ciljevi maksimiziranja vrednosti**

Najmanje jedan naučnik je dokazao da je vrhunski cilj upravljanja rizikom isti kao vrhunski cilj drugih funkcija u poslovanju, da se maksimizira vrednost organizacije. Cilj je upravljanje uopšte, a stoga cilj menadžera kojima su prepuštene (upućene) obaveze (uključujući i menadžera za rizik) maksimiziranje vrednosti. Kao što smo приметili u prvom poglavlju, moderna finansijska teorija predlaže da se ova maksimizirana vrednost, odražava na tržišnu vrednost običnih akcija organizacije. Prema ovom viđenju, odluke u upravljanju trebaju da budu procenjene prema standardu, da li ili ne doprinose maksimiziranju vrednosti.

Gledište je to sa kim je teško ne složiti se. Takođe je gledište to koje nekonzi-stentno sa ciljevima kao što je gore naznačeno. Sa ograničenim iščekivanjima, svi ciljevi diskutovani gore na jedan način ili drugi, doprinose maksimiziranju vrednosti. Razlika je u specifičnosti. Maksimiziranje vrednosti je vrhunski cilj organizacije, i razuman standard za procenjivanje odluka korporacije na konzistentan način. U isto vreme, maksimalna vrednost ima svojih ograničenja.

#### **4.3. Doprinos upravljanja rizikom organizaciji**

Upravljanje rizikom može da doprinese organizacijinim glavnim ciljevima na nekoliko načina. Prvi i najznačajniji način je u garantovanju, onoliko koliko je to moguće, da organizacija ne bude sprečena od praćenja svojih ciljeva kao rezultat gubitaka vezanih za proste rizike.

Pošto je opstanak preduslov za maksimiziranje vrednosti (i praktično sve ostalo), prvenstveni doprinos upravljanju rizikom je uveravanje da organizacija nije sprečena od praćenja maksimiziranja vrednosti (i drugih ciljeva) zbog gubitaka koji nastaju iz prostih rizika. Ako upravljanje rizikom nije dalo nikakvog doprinosa već samo garantovanje opstanka, samo to čini se opravdava njegovo postojanje. Ali upravljanje rizikom može da doprinese korporacijskim i organizacijskim ciljevima na druge načine.

Upravljanje rizikom može da doprinese direktno profitu kontrolom troška rizika za organizaciju; tj. postizanjem cilja ekonomije. Pošto profiti zavise od nivoa troškova u odnosu na prihod i na obim do kog aktivnosti upravljanja rizikom umanjuju troškove, one direktno povećavaju prihode. Postoji više načina na koje aktivnosti upravljanja rizikom mogu direktno da utiču na nivo troška. Jedan, naravno, je u oblasti kupovine osiguranja. Do obima do kog je menadžer za rizik u mogućnosti da postigne ekonomičnost u kupovini osiguranja, umanjeni trošak će povećati profit.

U izboru između prebacivanja i zadržavanja, menadžer za rizik će izabrati najefektivniji trošak, efekat pristupa. Ovo znači da će troškovi za prebacivanje rizika biti uopšte niži u organizacijama gde se u izboru između prebacivanja i zadržavanja vodi računa o relativnom trošku za svaki pristup.

Upravljanje rizikom može takođe da umanja troškove kroz mere kontrole rizika. Do obima do kog su trošak sprečavanja gubitka i mere kontrole manje od sume gubitka koji je sprečen, trošak neosiguranog gubitka je umanjen. Dodatno, pošto sprečavanje gubitka i mere kontrole mogu takođe



da umanje trošak osiguranja, kontrola rizika ima dvojni efekat na troškove. Mere kontrole rizika koji umanjuju trošak gubitka uključujući one mere koje sprečavaju gubitke od dešavanja. Kao dodatak umanjenju u troškovima povezanih sa gubicima, upravljanje rizikom može, u nekim slučajevima, da povećaju prihode.

Sposobnost da se nastave operacije ubrzo posle štete na sredstvima organizacije, na primer, će minimizirati gubitak prihoda koji bi drugačije bio pretrpljen od organizacije. Može se raspravljati, da kada se prosti rizici sa kojima se suočava organizacija minimizirani, preko prikladnih tehnika kontrole i finansiranja, firma ima veću širinu u špekulativnim rizicima, u merama koje može preuzeti.

Iako je korisno razlikovati proste i špekulativne rizike sa osvrtom na način na koji su oni upućeni i odgovornosti za postupanje sa njima, postoje neizbežne razmene između prostih i špekulativnih rizika u sveobuhvatnom riziku organizacije. Razmatrano je da je totalna suma rizika sa kojim se organizacija suočava važna, pošto se firme sa višim totalnim rizikom verovatnije nađu u finansijskoj nevolji. Kada se organizacija suočava sa značajnim prostim rizicima koji ne mogu biti umanjani ili prebačeni (ili da prosto nisu umanjani ili prebačeni), njena sposobnost da snosi špekulativni rizik je umanjena. Upravljanje sumom prostog rizika, upravljanje rizikom povećava sposobnost firme da se upusti u špekulativne rizike. Upravljanje rizikom može takođe da dozvoli organizaciji da se uključi u aktivnosti koje uključuju špekulativni rizik minimiziranjem prostih rizika povezanih sa takvim opasnostima.

Razmotrimo na primer, organizacija namerava ulaz na internacionalna tržišta. Ova odluka će stvoriti i proste i špekulativne rizike organizaciji. Ako kombinacijom prostih i špekulativnih rizika prevazilazi prag rizika koji je upravljanje spremno da prihvati, internacionalni poduhvat može biti napušten. Ako pak sa druge strane, menadžer za rizik može da umanji nivo prostog rizika, nakupljanje prostih i špekulativnih rizika može biti umanjeno na nivo koji upravljanje smatra prihvatljivim. Da bi se ilustrovalo, recimo da vrh upravljačkog tela organizacije razmatra otvaranje podružnice u političko problematičnoj zemlji. Pretnja eksproprijacije može da se čini kao velika i može da izazove upravljanje da odbaci priliku u korist sigurne ali manje profitabilne alternative. Međutim, ako menadžer za rizik izvesti da političko osiguranje rizika je dostupno i razumno procenjeno, upravljač može da odluči u korist prilike i time generiše povećanje prihoda i profita. Menadžer za rizik, koji je teoretski odgovoran za upravljanje svim prostim rizicima i može da izabere iz mnogih alternativnih metoda postupanja sa rizikom, i takođe je u poziciji da doprinese značajno operativnim rezultatima korporacije.

## **5. POLITIKA UPRAVLJANJA RIZIKOM**

Politika je glavni upravljač za delovanje. Standardni plan organizacije je taj koji prevodi ciljeve i specifične direktive. Iako politika ne govori osobi šta tačno da radi, ukazuje na pravac kojim treba ići. Neke od poznatijih politika opštih u poslovanju su “mi prodajemo samo za gotovi novac”, ili “mi se potpomažemo (reklamiramo) iznutra”. U svakom slučaju, neki važan aspekt problema koji se ponavlja je izdvojen i ustanovljen je postupak (vodič) za postupanje sa njim. Kao što je organizaciji potrebna formalna politika sa obzirom na njene druge aktivnosti, politika upravljanja rizikom može da pomogne u navođenju menadžera za rizik i odeljenja za upravljanje rizikom.

U praksi, politike variraju značajno u preciznosti i u stepenu navođenja koje pružaju. U nekim slučajevima, oni konstituišu pažljivo sastavljena pravila koja se prate u svim slučajevima; u drugim slučajevima, oni su opšta uputstva za delovanje koja ostavljaju menadžeru značajnu diskreciju. Slično je isto za osvrtom na politiku upravljanja rizikom.

## **5.1. Potreba za politikom upravljanja rizikom**

Prvi korak u konstruisanju odgovarajućeg programa upravljanja rizikom je za upravljanje da formuliše svoju filozofiju sa osvrtom na ulogu osiguranja u sveobuhvatnom programu upravljanja rizikom, identifikujući ciljeve programa. Jednom kada su ciljevi identifikovani, oni treba da budu operacionalizovani kroz usvajanje formalne politike upravljanja rizikom. Takva politika treba između ostalog, da ocrtava izloženosti koje treba osigurati i one koje treba zadržati, tako da opasne rupe ne nastanu u budućnosti.

Pre iz očiglednih razloga, razvoj politike upravljanja rizikom ne može da sprovodi neko van organizacije. Glavne odluke politike vezane za osiguranje treba da budu sačinjene od strane najvišeg tela za sačinjavanje politike u organizaciji, kao što je upravni odbor, pošto ove odluke verovatno uključuju velika finansijska razmatranja, bilo u smislu premija plaćenih kroz dugoročni period ili rizika pretpostavljenih ako opasnosti nisu osigurane.

Dodatno, upravni odbor i profesionalni menadžeri firmi su, na kraju krajeva ti, koji su odgovorni za očuvanje firminih sredstava. Politika upravljanja rizicima prethodno ukazanog tipa je neizmerno vredna u budućim odlukama u osiguranju. U odsustvu, neke vrste pouzdanog navođenja, individue kojima je poverena odgovornost za kupovinu osiguranja i agenti osiguranja koji su u službi savetnika o pitanjima osiguranja su suočeni sa više izbora i odluka.

Svaka od tih odluka mora biti pojedinačno razmotrena i uređena i možda branjena neko vreme u budućnosti. Pošto ni menadžer firme za rizik niti agenti, žele da budu u defanzivnoj poziciji kada se nepogoda desi, oni imaju nameru da se zaštite, isto kao i firmu, preporučujući više nego malo osiguranja, i čekaju na eksplicitna (određena) uputstva pre preuzimanja bilo kog postupka koji će umanjiti nivo postojeće zaštite. Pružajući navođenje za one koji su odgovorni za programiranje i kupovinu osiguranja firme, formalna politika upravljanja rizicima će pružiti osnovu za postizanje logičnog i dobro izbalansiranog programa.

## **5.2. Razvoj politike upravljanja rizikom**

Kao što smo zabeležili, utvrđivanje politike upravljanja rizikom za određenu organizaciju uključuje odluke koje mogu da budu donešene samo od strane upravljačkog dela organizacije. U konstruisanju politike upravljanja rizikom oko nekoliko važnih faktora treba odlučivati.

Za početak, možemo se verovatno složiti o osnovnoj svrsi upravljanja rizikom i programa osiguranja. Predloženo je da prvi cilj bude očuvanje operativnih efekata organizacije: da bi se osiguralo da organizacija nije sprečena od postizanja svojih drugih ciljeva od prostih rizika sa kojima se suočava, i gubitaka koji nastaju iz tih rizika. Sadržano je u ovom cilju izbegavanje finansijski katastrofalnih gubitaka koji bi smetali osnovnim funkcijama organizacije. Podjednako važan cilj je humanitarni cilj, tj. zaštita zaposlenih u organizaciji od nesreća koje mogu da izazovu smrt ili ozbiljne povrede.

Sporadni ciljevi se mogu smatrati troškovi, za očuvanje odnosa sa javnošću, itd. Iako su grubo opšti ciljevi kao što su ovi, važni kao početna tačka za polazak, da bi bili stvarno korisni u politici upravljanja rizikom, moraju da budu određeniji, da odrede limit maksimuma zadržavanja po izloženoj oblasti, kao i da pruže navođenje menadžeru za rizik sa osvrtom, koje rizike treba prebaciti i koje treba zadržati. Najveće rupe u većini programa nastaju iz neuspeha prepoznavanja da svi rizici mogu da rezultiraju u izgublenu sumu novca podjednako. Ova mana može biti prevaziđena specifikovanjem maksimalnog limita zadržavanja rizika.

## 6. ZAKLJUČAK

Pitanje pokrivenosti osiguranjem za one izloženosti gubitku koje mogu da rezultiraju u gubitke ispod maksimalnog nivoa zadržavanja, može biti utvrđeno na slučaj, po slučaj osnovi, ali u cilju da se umanju broj marginalnih odluka, koje moraju da se donesu u programiranju i kupovini osiguranja, verujemo da je preporučljivo da se postavi minimalni nivo zadržavanja ili pretpostavka, nivo gubitka novca ispod koga osiguranje neće biti kupljeno. Minimalni nivo, pretpostavljen po oblasti izloženosti može biti utvrđen na \$1000, na primer, koji će značiti da osiguranje neće biti kupljeno za zaštitu od bilo kog rizika u kome je potencijalna izloženost manja od \$1000, i da će pokrića osiguranjem uključiti i odbijanja od poreza najmanje \$1000, kad god je moguće.

Izuzetak se može učiniti u onim slučajevima u kojima pokrivenost u pitanju nije prikladna za uključivanje odbijanja od poreza ili gde je pokrivenost osiguranjem zahtevana od zakona ili ugovora. Ovaj nivo zadržavanja biće minimalan, i u nekim slučajevima nivo zadržavanja biće viši i može da doseže onoliko visoko koliko izabrani nivo, kao i maksimalni nivo zadržavanja.

## LITERATURA

1. Đurić, S., *Tržište, troškovi i cene*, VŠPSS, 2008., Vranje
2. Stošić-Mihajlović, Lj., *Finansijski menadžment*, Fakultet za preduzetnički biznis, 2009., Beograd
3. Stošić-Mihajlović, Lj, Đurić, S., *Strategijski menadžment*, VŠPSS, Vranje

## METOD ISPITIVANJA TRŽIŠTA

*Ljiljana Stošić Mihajlović, Petronije Jevtić*

*Visoka škola primenjenih strukovnih studija, Filipa Filipovica 20, Vranje*

### Izvod

Lista pitanja na koja se istraživanjem traži odgovor predstavlja ustvari listu informacija koje su neophodne za rešavanje konkretnog marketinškog problema. Pošto se informacije dobijaju iz podataka, planom istraživanja treba utvrditi izvore podataka. Izvori podataka mogu biti kupci, posrednici u prodaji, statističke publikacije, elektronske publikacije idr. Izbor konkretnog izvora ili sto je èe æi sluèaj, kombinacije razlièiti izvori podataka zavisi od specifiènosti marketin kog problema i ciljeva istra ivanja. Prilikom izbora određenog izvora podataka koriste se razni kriterijumi, kao to su: taènost, pouzdanost, tro kovii i vreme potrebno za prikupljanje podataka iz datog izvora i dr.

### Abstract

List of questions that the survey seeks to answer is actually a list of information needed to solve specific marketing problems. Because the information obtained from the data, research plan to determine the sources of data. Data sources can be buyers, brokers in the sale, statistical publications, electronic publications, etc..

Selection of specific sources or, in many cases, combinations of different sources of data depends on the specific marketing problems and research objectives. When selecting a particular data source used various criteria, such as accuracy, reliability, cost and time required to collect data from a given source and others.

### 1. UVOD

Za prikupljanje primarnih podataka (o ponašanju, mišljenjima, motivima, namerama I sl.) u marketinškom istraživanju koriste se tri osnovna metoda:

- Metod posmatranja,
- Metod ispitivanja,
- Eksperimentalni metod.

**Metod ispitivanja** (metod intervjuisanja ili anketa) najèešèe se koristi u istraživanju marketinga. Ovim metodom mogu da se prikupe sve vrste primarnih podataka: o èinjenicama, mišljenjima, stavovima, namerama I motivima (ponašanja potrošaèa, korisnika ili kupaca). Zbog obima, raznovrsnosti I znaèaja podataka (informacija) koje možemo prikupiti ispitivanjem respondenata (lica koja nam mogu pružiti traženu informaciju), metod ispitivanja se ponekad poistoveèuje sa istraživanjem marketinga, a sama primena ovog metoda oznaèava se kao “pravo istraživanje marketinga”.

### 2. TEHNIKE METODE ISPITIVANJA

Postoje razne tehnike ispitivanja (ili komuniciranja sa respondentima) koje se koriste u marketinškom istraživanju. Obièno se razlikuju:

- Lièni intervju,

- Ispitivanje poštom,
- Telefonski intervju.

## 2.1. Lični intervju

**Lični intervju** ( lično intervjuisanje ili lično ispitivanje) predstavlja najrasprostranjeniji vid ispitivanja. Ostvaruje se u neposrednom kontaktu intervjuiste (anketara) I respondenta (ispitanika). Rezultate razgovora, odnosno iskaze (odgovore) ispitanika intervjuista upisuje u unapred pripremljen upitnik. Postoji I varijanta u kojoj ispitanik sam upisuje odgovore. Ukoliko pak pitanja nisu unapred ubeležena u upitnik, intervjuista razgovara sa ispitanikom (rukovodeći se instrukcijama o vrsti informacija koje treba prikupiti), beležeći odgovore u toku ili po završenom intervjuisanju.

Ličnim intervjuisanjem mogu se prikupljati informacije o činjenicama, stavovima, namerama I motivima. Od vrste informacija koje prikupljamo zavisi način realizacije ličnog intervju: uz primenu upitnika sa uređenim nizom precizno definisanih pitanja ili bez upitnika sa pripremljenim pitanjima čiji redosled nije strogo određen. U prvom slučaju, kada se intervju realizuje na bazi unapred pripremljenog upitnika (ili drugih unapred pripremljenih materijala, kao što su skice, slike I sl.) strogo formulisanim pitanjima I njihovim redosledom, za lični intervju kažemo da je strukturisan. U drugom slučaju kažemo da je intervju nestrukturisan.

Sa druge strane, pitanja koja se postavljaju ispitaniku mogu biti formulisana dvojako: Direktno, kad ispitanika pitamo upravo ono što želimo saznati (tada govorimo o direktnom ličnom intervjuu) I indirektno, kad ispitaniku ne otkrivamo ono što želimo saznati (tada govorimo o indirektnom ličnom intervjuu).

Kombinacijom navedenih kriterijuma podele možemo, prema tome, dobiti četiri tipa intervju:

1. Direktni strukturisani,
2. Direktni nestrukturisani,
3. Indirektni strukturisani,
4. Indirektni nestrukturisani.

Direktni strukturisani intervju se realizuje na osnovu strogo definisanih, direktnih pitanja koja su postavljena u upitniku. Intervjuista postavlja ista pitanja, I u istom redosledu svim respondentima. Ovaj se tip ličnog intervju koristi za prikupljanje podataka o onim činjenicama (I mišljenjima) koje ispitanik neće, po našim pretpostavci, prikriti.

Direktni strukturisani intervju ima dve osnovne prednosti:

1. Intervjuista (ispitivač ili anketar) ne mora biti stručnjak za intervjuisanje niti mora posebno poznavati istraživački problem (što snižava ukupne troškove sprovođenja intervju),
2. Dobijeni podaci se relativno jednostavno grupišu, obrađuju i analiziraju (zahvaljujućim standardizovanim, direktnim pitanjima).

Bez obzira na izvesne teškoće koje mogu da se jave (u vezi sa sastavljanjem upitnika i organizacijom rada na terenu), ovaj tip intervju se najčešće koristi u marketinškom istraživanju.

U slučaju direktnog nestrukturisanog intervjuisanja anketar ima slobodu u izboru direktnih pitanja koja postavlja i redosledu tih pitanja. U toku intervjuisanja on se pridržava samo opštih instrukcija u pogledu vrste informacija koje se ispitivanjem žele dobiti. Ovaj se tip intervju često koristi u eksplorativnim studijama (za preliminarna ili neformalna marketinška istraživanja koja se preduzimaju radi boljeg razumevanja marketinškog problema i preciznijeg definisanja pravaca daljih istraživanja). Ponekad se direktni nestrukturisani intervju koristi za prikupljanje podataka o motivima ponašanja potrošača (zašto kupci, na primer, kupuju određen proizvod, šta ih motiviše da

donesu odluku o kupovini određenog proizvoda; zbog čega kupci preferiraju određenu marku proizvoda i sl.) U tom e slučaju direktni strukturisani intervju zove dubinski intervju.

Efikasnost direktnog strukturisanog intervjuja (objektivnost dobijenih rezultata, potpunost informacija i sl.) presudno zavisi od anketara (njegove umešnosti, inventivnosti i fleksibilnosti u vođenju konverzacije).S obzirom na to da anketar sam formuliše pitanja i da redosled pitanja nije unapred utvrđen, sprovođenje ovog tipa intervjuja zahteva više vremena i (troškova) u poređenju sa direktnim strukturisanim intervjuom. Ukoliko je u vođenju intervjuja angažovan veći broj anketara, onda razlike u broju pitanja, redosledu i načinu formulisanja pitanja, u načinu beleženja odgovora i druge razlike koje potiču iz individualnih razlika među anketarima mogu znatno da otežaju obradu i analizu dobijenih podataka.

*Indirektni strukturisani intervju* (upitnik je unapred pripremljen, a pitanja su indirektna) i indirektni nestrukturisani intervju (upitnik nije unapred pripremljen, a pitanja su indirektna), koriste se pre svega za prikupljanje podataka o motivima potrošača, dakle za kvalitativna (psihološka) istraživanja. Ovde se polazi od toga da postoji dobar razlog za ponašanje, koji se razlikuje od stvarnog razloga.

Prvi će razlog verovatno biti naveden u slučaju direktnog pitanja („zašto to kupujete“)i on može biti samo delimično tačan.Može postojati stvarni razlog za ponašanje koji ispitanik ne želi da otkrije ili ne može da prepozna.Indirektno pitanje („koji ljudi to kupuju“ ili „zašto to ljudi kupuju?“)može da bude dovoljno da otkrije pravi razlog za ponašanje.

Marketinško istraživanje Majsona Hera o korisnicima instant kafe predstavlja klasičan primer indirektnog inervjua. Žene su upitane koje bi domaćice sastavile kupovne liste koje su im ponuđene. (Bile su im ponuđene dve kupovne liste artikala, koje su se razlikovale samo po tome što je na jednoj listi bila uključena prava kafa a na drugoj instant kafa. Lista s pravom kafom data je jednoj grupi žena, a lista s instant kafom drugoj, ali komparabilnoj grupi. Obe grupe žena tražilo se da opišu socijalne i lične karakteristike onih domaćica koje su sastavile kupovnu listu).Ispostavilo se da bi listu sa instant kafom odabrale lenje, loše organizovane žene, koje su opisane kao loše domaćice. S druge je strane direktno ispitivanje otkrilo „dobre“ razloge za preferiranje prave kafe, koji se svode na to da ništa nema tako dobar ukus kao fino mlevena kafa.

Za prikupljane informacija o motivima ( za prodiranje „ispod kože“ ili u „dubinu duše“ ispitanika) koriste se razne projektivne tehnike koje se zasnivaju na projekcijama ličnosti i njihovih osobina.Pri tome se pod projektovanjem ličnosti podrazumeva pripisivanje sopstvenih osobina, stavova, motiva i sl. drugim ličnostima, dok prijektovne tehnike predstavljaju, u stvari, tehnike(šeme, skice, crteže, procedure i sl.) čijom se primenom vrši projektovanje osobina ličnosti. Od brojnih projektivnih tehnika pomenućemo neke najvažnije:

*Tehnika trećeg lica* – sastoji se u prikupljanju informacija na osnovu ispitivanja respondenata o tome šta drugi misle o proučavanom problemu;ovde se koriste pitanja tipa „šta mislite, zašto vaš komšija Dragan ne putuje avionom?“;

*Test asocijacije reči* – daje se serija stimulativnih reči, a od ispitanika se traži da odmah kaže prvu reč koje se seti u vezi sa prezentiranom reči;na primer, „navedite prvu reč koje se setite kad čujete sledeće: JAT \_\_\_\_\_, Putovanje\_\_\_\_\_“,

*Test nedovršenih rečenica* – sastoji se od niza nedovršenih rečenica koje ispitanik treba sam da dopuni; takve su na primer, rečeni:“Putovanje avionom je...“, „Kad biram avio kompaniju, za donošenje odluke najvažnije mi je...“;

*Test tematske apercepcije (TAT)* – prikazuju se slike o situacijama koje se odnose na predmet istraživanja, a od ispitanika se traži da opiše te situacije.

Poseban tip indirektnog (najčešće nestrukturisanog) intervjua predstavlja *grupni intervju*, čija je primena u marketinškim istraživanjima veoma rasprostranjena. Nekoliko se (5-10) ispitanika okupi (na kafi ili u kući nekog ispitanika) i intervjuista vodi diskusiju o relevantnim temama, uglavnom prepuštajući razgovor članovima grupe. Diskusija se obično snima na traci za kasniju analizu. Psihološka atmosfera koju grupa stvara utiče na čjude tako da njihova osećanja mogu da budu snažno izražena. "U grupnoj atmosferi pojedinci readuju jedan spram drugog te se može proučavati i način na koji oni utiču na lične stavove. Često dolazi do oštre kritike pojedinačnih ubeđenja, pri čemu diskusija koja se ravija u grupi zahvaljujući interesima njenih članova može da postane krajnje otvorena" Tvrdi se da su lekari, od kojih je često teško dobiti nasano intervju, znatno govorljiviji i otvoreniji.

## 2.2. Ispitivanje poštom

**Ispitivanje poštom** ili dopisna anketa ima tu očiglednu prednost nad ličnim intervjuom što može da pokrije veoma veliku geografsku oblast, obično uz relativno niske (poštanske) troškove. Glavna karakteristika ispitivanja poštom jeste odsustvo intervjuiste, što eliminiše pristranost intervjuiste u pogledu izbora ispitanika, ali i ne pruža mogućnost ispitanicima da pravilno razumeju postavljena pitanja. Nedostatak ličnog kontakta znači i mogućnost da davalac odgovora ne bude onaj kome je upitnik poslat, jer upitnik može da popuni drugi član porodice ili drugi član organizacije.

Ispitivanje poštom ne sputava ispitanika u pogledu vremena i slobode. Drugi efekat odsustva intervjuiste jeste taj što se neki ispitanici manje ustručavaju da odgovore na neka pitanja. S druge strane, bez intervjuiste, pogrešno shvaćena pitanja ne mogu da se sondiraju, neverbalni odgovori ispitanika (izraz lica, intonacija) ne mogu da se zabeleže.

Najznačajniji problem ispitivanja poštom jeste nizak nivo odziva; ispitanik lako može da ignoriše upitnik. Bez brižljivo sročenog propratnog pisma ili bez osobe koja će podsećati ispitanika, odziv može da bude čak i manji od 5 posto. Čak i kad je propratno pismo brižljivo sročeno, i kad postoji osoba koja podseća ispitanike, i kad je priložena povratna adresovana koverta sa poštanskom markom, odziv može da bude tako nizak (obično se kreće od 20 do 40%) da nije reprezentativan za odabrani uzorak. Suština je u tome što izostanak odziva ne mora da bude slučajan faktor. Ispitivanje poštom rasprostranjeno je u praksi.

## 2.3. Telefonski intervju

**Telefonski intervju** sličan je ličnom intervjuu, s tim što se ovde komuniciranje između intervjuiste i ispitanika odvija telefonskim putem (a ne „licem u lice“). Ovaj vid ispitivanja obično se koristi u slučaju kada na osnovu malog broja precizno definisanih, kratkih i jasnih pitanja treba prikupiti informacije koje su unapred striktno određene. Mada se telefonski intervju ne koriste toliko koliko se koriste druge tehnike intervjuisanja, oni postaju sve važniji in značajni su za marketinška istraživanja sve dotle dok se uzorak može ograničiti na one koji imaju telefone.

Telefonski intervju, kao i ispitivanje poštom ima geografsku prednost, mada manju nego ispitivanje poštom zbog visokih troškova međugradskih razgovora i česte nemogućnosti vođenja razgovora u vremenu niže tarife.

Telefonski intervjui obično su prikladni za istraživanja industrijskog marketinga, premda je teško stupiti u kontakt sa odgovornom osobom u organizaciji. Kada su rešeni problemi uspostavljanja kontakata sa relevantnim licima u organizaciji, telefonski intervju može da bude najbrži način intervjuisanja jer istraživač obavlja intervju sedeći za stolom, tako da nikakvo putovanje na teren nije potrebno, i odmah dobija odgovore.

Ali neka pitanja se ne mogu postaviti telefonski, poput onih koja zahtevaju da ispitanik nešto pogleda (proizvod, ambalažu).

Zbog toga je telefonski intervju ograničen na ona pitanja na koja se odgovor može dati odmah.

### 3. OSTALE TEHNIKE ISPITIVANJA

Od **ostalnih tehnika ispitivanja** pomenućemo omnibus-ispitivanja i panel.

Oblici istraživanja u omnibus-ispitivanjima jesu konstantni, a pitanja variraju u zavisnosti od toga kojim su klijentima upućena. Omnibus-ispitivanja se ponavljaju u regularnim vremenskim intervalima (nedeljno, mesečno ili kvartalno).

Razlikuju se po specifikaciji uzorka ispitanika; na primer, mogu da budu sastavljeni od 5.000 ograđenih građana, od 1.000 automobilista ili od 200 menadžera u maloj privredi date zemlje. Oblik ispitivanja – istaknimo to – ne prilagođava se datom klijentu, već se ispitivanje istog oblika ponavlja u regularnim vremenskim intervalima. Pošto je oblik istraživanja konstantan, administracija u planiranju posla i u obavljanju posla na terenu svedena je na minimum. Stoga je ovaj vid ispitivanja brz i jeftin, a smatra se i da su otklonjeni izvori grešaka i pristrasnosti.

*Omnibus-ispitivanja* mogu se koristiti u razne svrhe. Ako su, na primer, ista pitanja postavljena u uzastopnim ispitivanjima, rezultati se mogu ili sjediniti u veći uzorak – radi smanjenja greške uzorka, ili analizirati – radi ustanovljenja promena u vremenu.

*Panel* predstavlja oblik kontinualnog istraživanja ponašanja istih ispitanika u vremenu. S obzirom na jedinice uzorka (panela) i sadržaj istraživanja, razlikujemo panel potrošača, panel trgovaca, panel televizijskih gledalaca itd. Za panel potrošača, na primer, biraju se domaćinstva koja pružaju informacije o svojim sklonostima prema kupovini određenih proizvoda. Izveštavanje o ponašanju potrošača često je u obliku vođenja dnevnika; dnevnik se (po ispunjenju) ili šalje poštom istraživačkoj organizaciji ili se preuzima od strane zaduženog istraživača.

Osnovna prednost panela sastoji se u tome što omogućava analizu promena (trendova) u vremenu. Glavni problem panela jeste visoka stopa gubitka ispitanika; stopa gubitka ispitanika usled toga što je panel dosadio ispitanicima ili što su ispitanici promenili adrese stanovanja – može da iznosi i do 40 posto posle prvog intervjua. Zamena izgubljenih ispitanika treba da bude što reprezentativnija. Međutim, problem regrutovanja ispitanika, zajedno sa potrebom stimulisanja ispitanika predstavlja stalnu opasnost za reprezentativnost panela.

### 4. OBLIKOVANJE UPITNIKA

Vrsta i oblik upitnika značajno variraju od projekta do projekta marketinškog istraživanja. Postoje, međutim, neki opšti principi koje treba istaći, polazeći od toga da logičnu osnovu upitnika predstavlja lista podataka ili lista informatičkih potreba koja je sastavljena u prvoj fazi procesa marketinškog istraživanja.

Prvo, upitnici se moraju tako oblikovati da ih mogu razumeti oni ispitanici kojima su ti upitnici namenjeni. Sledeće se pitanje tiče tretmana ispitanika prilikom oblikovanja upitnika.

Na ispitanika treba prevashodno misliti prilikom formulisanja pitanja, s tim što svako pitanje treba da ima isto značenje za sve ispitanike. Dvosmislena i sugestivna pitanja uvek predstavljaju teškoću. Na primer, pitanje tipa „Vi pijete kafu C zato što je dobra, zar ne?“ ne treba postavljati jer ono navodi na odgovor koji se želi dobiti. Ovaj primer ukazuje i na drugu opasnost – na postavljanje više od jednog pitanja istovremeno, usled čega odgovor na osnovno pitanje može da ude dvosmislen. Neka dopunska pitanja mogu da posluže kao filteri, kao potvrda da su samo relevantna pitanja postavljena; u ovoj su oblasti ponekad korisni dijagrami tokova jer oni mogu da ukažu na one grupe pitanja koje su relevantne za određene, a irelevantne za ostale ispitanike.



Treći problem predstavljaju nejasna pitanja. Na primer, pitanja koja uključuju dvostruku negaciju – poput pitanja „Nije li neuobičajeno za Vas da kupite proizvod nepoznate marke?“ – lako mogu da budu zbunjujuća za sve one na koje se odnose.

Tipično je za upitnike da sadrže određena profilna pitanja koja služe za identifikaciju ispitanika. Očigledne profilne pojedinosti (na primer, pol ispitanika) ne treba da budu u obliku pitanja, jer njih intervjuista može sam da opazi; neke druge karakteristike ispitanika u upitniku treba da budu date tako da se može izabrati jedna od više ponuđenih mogućnosti: mogu se, na primer, navesti starosne kategorije, koje će omogućiti ispitanicima da se opredele za onu starosnu kategoriju kojoj pripadaju (jer ako bi se postavilo direktno pitanje o godinama starosti, odgovor bi mogao biti uskraćen). Profilna pitanja mogu se postaviti na početku ili na kraju upitnika. Ako se pitanja o intimnim pojedinostima (poput starosti, prihoda, profesije i sličnog) ostave za kraj upitnika, onda je već stečeno poverenje ispitanika i već su dobijeni odgovori na osnovna pitanja.

Većina upitnika sadrži i referentne informacije, kao što su informacije o identitetu intervjuiste, informacije o tome kada je i gde intervju obavljen i sl.

Osnovne smernice za nizanje pitanja, koje će upitnik učiniti interesantnim i logičnim i za anketara i za ispitanika te koje će osigurati da se pridobije i zadrži ispitanikova pažnja i da anketar što lakše sprovede intervju, su sledeće:

1. Intervju treba započeti lakim i „bezazlenim“ pitanjima da bi se zadobilo ispitanikovo poverenje. Čak je poželjno da se za uvod u intervju formuliše pitanje koje se kasnije (kod obrade upitnika) neće uzeti u obzir.
2. U upitniku treba „glatko“ i logično da se prelazi sa jednog problema na drugi. Nagli zaokreti moraju da se uzbegavaju, jer oni mogu da zbune ispitanika i da ih učine neodlučnim. Kada se novi problem uvodi, tada treba pribeći prelaznom iskazu ili pitanju, objašnjavajući kako je taj problem povezan sa onim što je prethodno bilo razmotreno ili sa ciljem istraživanja.
3. U većini slučajeva je bolje da se pođe od opštih pitanja da bi se stiglo do posebnih. Tako se može poći od pitanja: „Koje su to stvari koje volite u ovom okrugu? Koje ne volite?“, pa preći na pitanje: „Šta generalno mislite o saobraćajnim mogućnostima ovde?“, završiti pitanjem: „Da li treba uvesti novu autobusku liniju? Ili proširiti autoput?“. Ovaj „kanalisan“ pristup pomaže ispitaniku da specifično pitanje postavi u širi kontekst i da da smisleniji odgovor.
4. Teška ili osetljiva pitanja ne treba da budu na početku upitnika. Njih treba postaviti tek pošto je ispitanik stekao poverenje u anketara i svrhu konkretnog marketinškog istraživanja. Ako je intervju kratak, ona se mogu postaviti i na samom kraju.

Redosled pitanja može da bude izvor pristrasnosti. Obično se preporučuje, kao što je istaknuto, da se uvodjenje ispitanika u predmet istraživanja olakša postavljanjem opštiorjentacionih pitanja na početku intervjuja. Međutim, kada ispitanici nisu pobliže upoznati sa predmetom istraživanja, ili kada je njihovo interesovanje za predmet istraživanja malo, priroda prvih pitanja značajno utiče na kasnije odgovore. Tipičan primer istraživanja nepoznatog ili nedovoljno poznatog problema je testiranje koncepta novog proizvoda. Ispitanicima se obično da opis novog proizvoda sa molbom da iskažu stepen zainteresovanosti za kupovinu. Taj stepen će, međutim, zavisi, kao što su empirijska istraživanja pokazala, od redosleda prethodnih pitanja.

Pristranost u redosledu je takodje problem kada odgovor na jedno pitanje povlači odgovor na drugo pitanje. To može da se objasni na razne načine. Ispitanici mogu nasstojati da održe doslednost u odgovorima. Oni takodje mogu da steknu iskustvo i sudove na osnovu prethodnih pitanja koja inače ne bi imali. Teškoće sa ovom vrstom pristrasnosti je ta što se često ne zna da li je jedan redosled bolji od drugog – čak i kada je kontekst izučavanog problema jasan.

Kad je upitnik oblikovan, poželjno je da se on testira. Svrha preliminarnog testa je da se vidi da li se mogu ispuniti očekivanja istraživača u pogledu informacija koje će se pomoću upitnika prikupiti. Prve verzije upitnika su obično suviše duge, bez mnogih važnih varijabli, i sadrže nejasna, dvosmislena i ostala nekorektno definisana pitanja. Cilj preliminarnog testiranja upitnika sastoji se u otkrivanju tih manjkavosti.

Pitanja se obično testiraju u pogledu varijalibiteta, značenja, težine i zanimljivosti. Istraživač traga za pitanjima imaju veći varijalibitet od onog koji je potreban za razvrstavanje ljudi u podgrupe. Nepravilna distribucija odgovora koju je otkrilo preliminarno testiranje služi kao upozorenje da pitanje nije konstruisano na nameravani način.

Testiranje značenja pitanja je verovatno najvažnija svrha preliminarnog testiranja. Isto pitanje može da ima jedno značenje za istraživača, a drugo za ispitanika, i to iz dva osnovna razloga. Prvo, ispitanici mogu da ne čuju ili ne vide svaki slog ili svaku reč u pitanju. Drugo, ispitanik je sklon da teško pitanje zameni pitanjem na koje će lakše odgovoriti.

Smisleno i jasno pitanje ipak može da bude teško – ako ono od ispitanika zahteva da uspostavi neke veze ili kombinuje neke informacije na način koji nije uobičajen. Na primer, pitanje: Koliko ste kilograma praška za veš potrošili prošle godine? Može da bude teško za većinu ispitanika, jer oni, obično, potrošnju praška za veš ne mere u kilogramima i godišnjim razmacima.

Istraživači često zanemaruju oblast preliminarnog testiranja koja se odnosi na testiranje pažnje koju ispitanik poklanja pitanju. Preterano ponavljanje istog obrasca u pitanju može da smanji intenzitet pažnje koju ispitanik poklanja pitanju. Preliminarnim testiranjem treba da se zatvori krug u procesu oblikovanja upitnika. Svako pitanje treba ponovo da se razmotri da bi se opravdalo njegovo mesto u upitniku: kako će se odgovor koristiti u analizi? Da li su odgovori na preliminarni test laki ili teški za interpretaciju? Da li se pitanjem dobija značajno nova informacija.

## **5. ZAKLJUČAK**

Zbog toga se metod ispitivanja često koristi uporedo sa drugim metodima prikupljanja podataka posebno u kombinaciji sa metodom posmatranja.

Prema nekim procenama, metod ispitivanja se koristi tek u svakom stotom marketinškom istraživanju. Ovakvo mišljenje ne može da se prihvati bez obzira na sve dobre strane metoda posmatranja.

## **LITERATURA**

1. Hasan Hanić, Istraživanje tržišta i marketinški informacioni sistem, Ekonomski fakultet, Beograd 2003.
2. Milisavljević M., Marketing, Savremena administracija, Beograd 2001.
3. Mihajlović-Stošić Lj., Marketing, VŠPSS, Vranje, 2010.
4. Mihajlović-Stošić Lj., Istraživanje marketinga, VŠPSS, Vranje, 2011.

## INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY AND MARKETING COMMUNICATION

*Miriam Horvathova*

*Prešov university in Prešov, Management faculty, Marketing and international trade department,  
Konstantinova 16, Prešov, Slovak republic, 080 01*

### **Abstract**

Informatization of the community based on the knowledge is one of basic priorities of the European Community, information and communication technology is an area supported not only on politician level but also on technological level. It has its own position in various life spheres of the community; it helps with its development.

One of the methods how to reach social-economical development of regions is an application of regional marketing into activities and decisions of particular municipal units. The activities applied by regional marketing will help to create positive image of the region and to attract the investors and visitors into the region. One of important elements of marketing mix is the marketing communication that increases its effect by suitable combination of communication means.

The entry named Information and communication technology and marketing communication represents particular output from the project GAMA/10/1 solving. Connections and relationships between the level of information and communication technologies and marketing communication in the environment of the municipalities are inferred in it.

The main method applied at the project realization was anonymous question-form method. The solution procedure for stated goals achievement has been composed of two phases and research by itself has been performed electronically. The questionnaire sent to informants consisted of three parts and included 102 questions. The article involves just percentage evaluation of some questions as the project is still ongoing. Statistical processing of the questionnaires in their whole content is under preparation yet.

### **1. INTRODUCTION**

In the article that represents partial output from the project GAMA/10/1 “Information and communication technology (ICT) influence on marketing communication in the region” solution, connections and relations between a level of information and communication technology (hereinafter “ICT” only) and marketing communication are intimated. A survey performed within this context was focused on self-administration in Prešov municipality of Slovakia represented by all towns and villages in chosen region.

### **2. EUROPEAN UNION STRATEGY**

In March 2010 European Commission introduced the new strategy for European Union. It is new economical vision that replaces previous Lisbon strategy. Its main goal is, furthermore, is to find the way out from the crisis for European Union economy and to prepare it for next decennium. The strategy has got the name “Europe 2020”. It is the new decennary plan of an employment and growth in European Union.

The Commission presented three key factors of the growth in this strategy that it is necessary to implement via concrete measures on the level of European Union as well as on intrastate levels:

- intelligent growth representing the support of the knowledge, innovations, education and digital society,

- sustainable growth, i.e. the production improvement in reference to resources along with competitiveness increasing
- inclusive growth representing increasing participation on the labour market, skills acquirement and poverty abatement.

The chairman of the European Commission, Mr. Barroso said: “Europe 2020 is about what we have to do today and tomorrow to let EU economy gain the right direction. The crisis has disclosed basic problems and untenable trends that we cannot ignore anymore. The growth deficit in Europe threatens our future.”

For these purposes realization the five main goals are determined on the level of European Union. These goals have to be transformed by member states into intrastate goals that will mirror these primary points:

- the goal for an employment
- the goal for the science, research and innovations
- the goal for the climate and energetics
- the goal for an education
- the goal for the poverty abatement. [10]

The membership in European Union means commonplace for us today. Economic crisis, which has been expanded from financial markets to economy of whole world, affected also a development of our community. This crisis brings the community always to new questions and at the same time it points already existing problems. These problems include e.g. poverty, social balance, vitality and improvability of companies, natural sources, energies, migration... Therefore it is necessary to act quickly and purposely with the aim of differences reduction and confidence of investors and users consolidation. [11]

Financial resources from EU budget help also to reach a lot of goals and successes in our community. These resources are drawn in Slovakia by the municipalities in relatively large extent. Slovak republic as a part of European Union focused its attention to three areas at information community creation:

- informational literacy area with priority of informational literacy support of all age and social population groups
- effective e-government and modern public on-line services creation
- support of wide accessibility of the internet so that every inhabitant has access to broadband internet with support of wireless technologies. [8]

One of the tools how to reach social-economic development of the regions in general, as well as fulfilment of their inhabitants needs, reduction of regional disparities, is application of regional marketing into activity and decision making of particular municipal units. Activities used by regional marketing help to create positive image regions and to attract investors and visitors into the region. Total understanding of internal environment of the region – its strengths and weaknesses, understanding of competing regions, potential partners for cooperation and external environment is necessary for this. One of important parts of marketing mix is marketing communication. [5]

Since informatization of society based on knowledge is one of basic priorities of European Community, information and communication technology is part of the area supported not only on political but on technological level too.

### 3. MARKETING COMMUNICATION IN MUNICIPAL ENVIRONMENT

One of the most known theoreticians of the marketing, Philip Kotler, says that communication plays important role in the marketing process. The question of today is not any longer “if the companies should communicate” but “how they should communicate” – what to say, whom to say it and how to say it. In connection with this he also says that the marketing utilization can expand from the area of products sale into the area of non-profit making organization, at people propagation, their opinions, events and places. [7,1]

„Based on marketing researches the modern consumers are daily exposed to more than 1500 marketing notices, reports, messages (more in detail Hughes – Fill, 2007). Communication with them (like with current or future customers) therefore cannot be just accidental on the part of the company. Any communication activities have to be planned in advance – communication plan is a part of the marketing plan and the both together has to form consistent and coordinated communication programme.” [6]

The marketing of “the place” can represent e.g. the residence location, industrial and business zones, territory, tourism, but also the towns and villages or bigger region area. Mr. Čimo considers the analysis of relationships among the groups of the clients and the services provided to be starting point for the marketing utilization in the towns and villages administration. In practice it means that representatives of the towns and villages at their administration have also other tasks except statutory tasks supporting:

- development of the village, the town and the region, and
- development of the services for society.

Marketing mix of the towns and villages is formed by specific set of tools that are supportive in the process where the product is reaching particular clients, users, receivers. [1]

One of main goals and interests of the towns and villages is their further development, therefore it is important to foreground **the tools of the marketing mix extended for the villages** at their development, which are: product, price, place, promotion, i.e. 4P.

These factors create starting points for the market strategy creation and in most cases they are combined, e.g. product and promotion, price and promotion, product and place. Also other tools can be added to these ones in opinion of Mr. Matuš et al., such as physical evidence, personnel, processes and partnership (+4P). Also it is possible to add e.g. packing and sometimes also politics. So another P. [9]

What do we understand to be **the marketing of the town or the village**? This is all tools, means and methods that help the town or the village – their municipal bodies – to create an idea of their market value. Presently the marketing theory of the towns and the villages is not yet understood as a whole, therefore it is most often considered to be only as the promotion and not all marketing tools are used. [4]

**Communication mix** in environment of the towns and villages comprises various types of communication that are used by the town/village to affect knowledge, attitudes, behaviour of the customers in relation to the products offered. Generally known tools of marketing mix are applied also in environment of the towns and villages:

- Advertising and promotion, which includes various promotional materials providing idea about the town/village, its attractions, and the y use to be replenished with pictures and photos. They should look on appropriate level, on good-quality paper, and they should include a logo of the town/village. As new promotional material is presently considered also web pages of particular towns and villages.
- Personal sales. Its application into the municipal environment is limited and it is represented mainly by approach of employees of municipal offices to inhabitants.

- Sales support in this environment finds assertion via e.g. price reduction in the form of lower rent in town dwellings/council flats, own investments into the preparation of lands offered to potential investors etc.
- Public relations, which represent important part of marketing strategy of the town/village at the goals realization including following goals:
  - the village image creation
  - an identification of inhabitants with the town/village fixing
  - an access to the information about the town/village and its administrative and municipal institutions disclosure
  - conditions for applications of the ideas and remarks of inhabitants creation
  - an endeavour after optimal communication with public and maximal informedness of inhabitants. [1]

“Currently we can talk about the peak of social significance of mass media and at the same time about common diffusion of mass and network communication. Computer networks, network communication and electronic media handover the strategy of traditional media, they enrich their policy by new technical possibilities and they quickly commercialize. That’s just it why they are used also in the marketing. The popular and perspective tool of electronic form of marketing communication is internet too. It increases knowledge of the trade mark, it sales products as well as trade mark, it creates relationship with the customer; it is quick, interactive, available and cheap. Possibilities of the internet and information technologies develop various user groups for commercial purposes, e.g. scientists and computer experts, but also students, even in their case the main reason of internet usage is private purpose.” [2,3]

#### **4. MATERIAL AND METHOD**

Main method applied at the project realization was anonymous questionnaire method. Solutions procedure for achievement of determined goals included two phases:

The first phase:

- theoretical base creation – selection of a part – region to perform the survey, its definition: number of inhabitants, number of the villages – the towns and their size, focus of their activity
- selection of the area the questionnaire will be focused on: definition of current status in marketing communication and circumstances that affect it, e.g. interest of the state, drawing of the EU funds, ICT level etc.
- the questionnaire creation, its opponency
- selection of informants and the questionnaire distribution electronically.

The second phase:

- processing and evaluation of the data from questionnaire survey
- execution of analysis from defined problems
- proposal of the guidelines of implementation and application of suggested ICT tools into the marketing communication in the region.

##### **4.1. Selection of the informants**

Administrative division of Slovak republic involves eight municipal regions – upper territorial entities (UTE). Every region is divided into the regions. Eastern Slovakia is then compact of two

regions: Prešov and Košice region with county seats Prešov and Košice. Prešov region is second biggest region and regarding number of inhabitants it is also the most populous region in Slovakia.

At the selection of informants the fact that the seat of home university is Prešov was taken into account, therefore following procedure was applied:

- survey has included two county seats: Prešov and Košice to compare them eventually
- Prešov county has been chosen from 13 counties of Prešov municipal region, with the area of 934 km<sup>2</sup>, number of inhabitants is 165 613 (Statistical Office of SR to 31<sup>st</sup> of December 2007) and it includes 89 villages and 2 towns
- furthermore all towns of Prešov municipal region have been included into the survey, it means 23 towns
- the questionnaire was sent to 114 informants, to municipal offices of named region + to two county seats
- informants from other areas participated in this survey, they are not included in this results
- rate of return of the questionnaires was 29,4% but it was not possible to include all of them into the results as some were not correctly fulfilled or they were sent back not fulfilled
- finally 25,4% of the questionnaires has been included into the results.

#### 4.2. The questionnaire structure

The questionnaire has been divided into three parts: in the first part the general questions have been asked, e.g. about the number of inhabitants of the town/village, the number of the Office employees, about ICT utilization in the Office and questions related to activities that use ICT.

The second part of the questionnaire has included the questions connected with EU funds drawing, where the informants answered the questions related to drawing of financial resources, possibilities to obtain them, they evaluated particular phases of the help drawing etc. and the questions that related to informatization of the municipality, e.g. electronic signature usage, internet access on the public area within the town/village, possibilities of electronic payment of various charges, creation of electronic register of enterprisers etc.

In the final part the informants had possibility to provide opinion to methods and utilization of the marketing communication in the municipality practice.

### 5. REACHED RESULTS AND DISCUSSION

The questionnaire assessment from the first part of the survey:

- globally 29 questionnaires were sent back completely fulfilled and usable, but the informants haven't answered all questions
- the number of inhabitants of the towns/villages was within the range from 218 to 233880
- the number of the employees of the municipal offices was examined on three levels: up to 10, from 11 to 20 and above 21 employees
- age category of the employees has been between 31 – 50 years
- dominant gender of the employees working in the Offices has been examined – result is: more women work in the Offices
- 90% of the employees of each municipal office has internet connection

Note: the results of the questionnaire survey served as the **source** for all tables and graphs processing.

*Table 1. The number of the employees of the municipal office*

Nr. of employees in the Office	Nr. of the towns/villages	
	Absolute result	Result in %
up to 10	8	27,6
from 11 to 20	4	13,8
21 and more	17	58,6
Total	29	100

*Table 2. Possibilities of utilization of PCs by the employees of the municipal offices*

Possibility of utilization of PCs	Nr. of the towns/villages	
	Absolute result	Result in %
yes, all of them	9	31,0
only some of them	12	41,4
no, nobody	8	27,6
Total	29	100

It is clearly visible from the table Nr. 1 and table Nr. 2 that the offices with higher number of the employees dominate but in most cases only some of the employees have possibility to use PC.

The table Nr. 3 and the graph Nr. 1 includes results related to the employees' skills at the work with text editor MSWord, spreadsheet program MS Excel and presentation software MS Power Point.

*Table 3. The employees' skills*

The employees' skills for the work with:	Nr. of the towns/villages					
	text editor MS Word		spreadsheet program MS Excel		presentation software MS Power Point	
	Absolute result	Result in %	Absolute result	Result in %	Absolute result	Result in %
basic	5	17,9	10	35,7	18	64,3
advanced	20	71,4	17	60,7	7	25,0
expert	3	10,7	1	3,6	0	0
they don't have any	0	0	0	0	3	10,7
Total	28	100	28	100	28	100



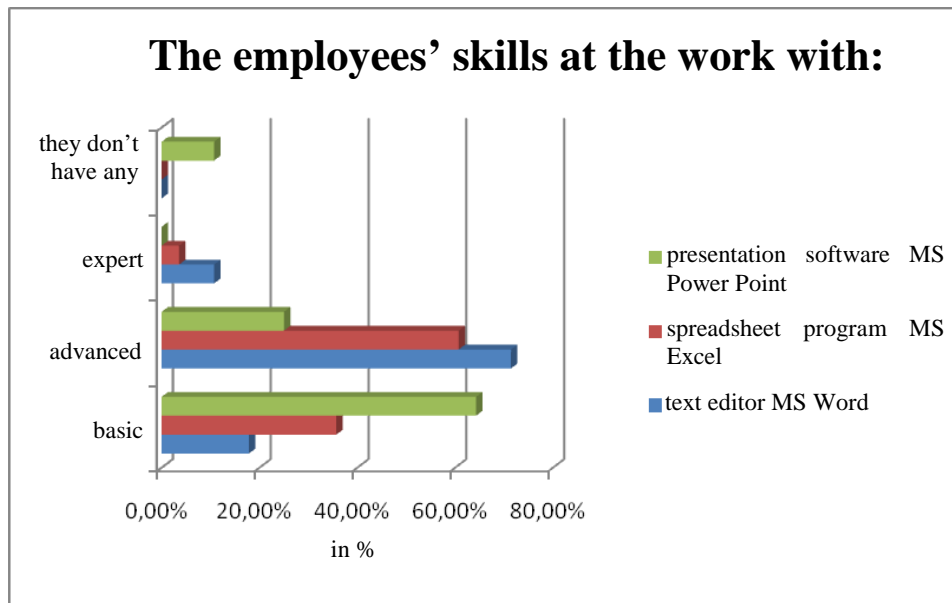


Figure 1. The employees' skills

Basic skills of the employees of the municipal offices for utilization of text editor MS Word and spreadsheet program MS Excel are mainly within the range of basic – advanced, what provides a premise for further education of the employees in ICT area.

The table Nr. 4 and the graph Nr. 2 include evaluation of particular types of applications utilization.

Table 4. Evaluation of particular types of applications utilization

Particular types of applications utilization:	Nr. of the towns/villages					
	text editor MS Word		spreadsheet program MS Excel		presentation software PowerPoint	
	Absolute result	Result in %	Absolute result	Result in %	Absolute result	Result in %
daily	28	100	10	37,0	1	3,7
weekly	0	0	8	29,6	4	14,8
rarely	0	0	9	33,4	16	59,3
not at all	0	0	0	0	6	22,2
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100</b>	<b>27</b>	<b>100</b>	<b>27</b>	<b>100</b>

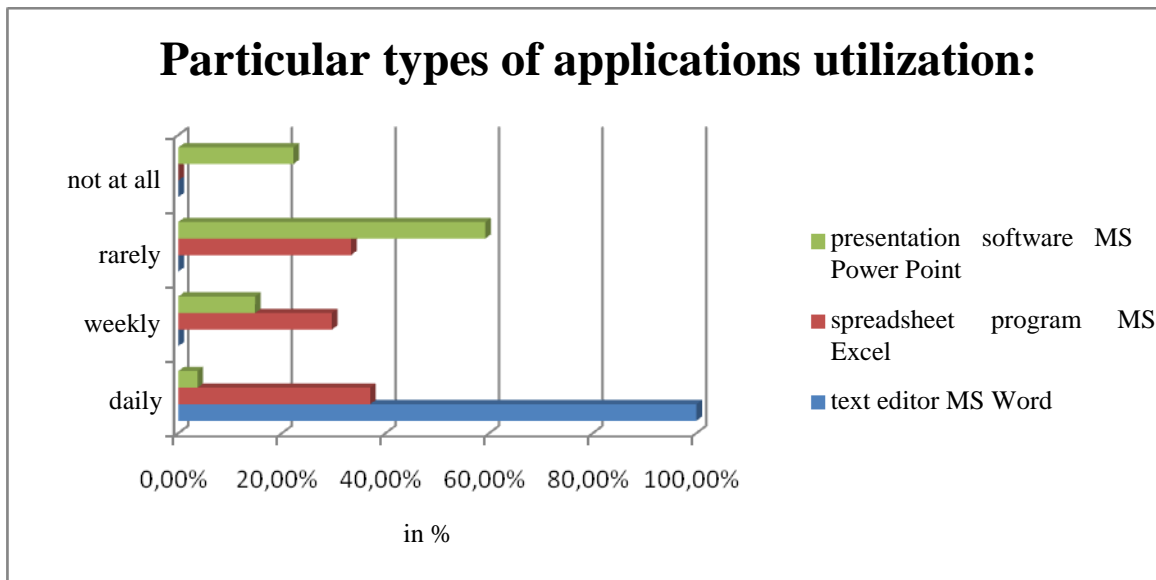


Figure 2. Evaluation of particular types of applications utilization

Table 5. Access to public purveyance via internet

Public purveyance implementation via internet	Nr. of the towns/villages	
	Absolute result	Result in %
definitely yes	2	6,9
yes	4	13,8
I don't know	9	31,0
no	14	48,3
surely no	0	0
Total	29	100

Table 6. Interest in further education in ICT area

Interest on the part of the employees of the Office in further education in ICT area	Nr. of the towns/villages	
	Absolute result	Result in %
definitely yes	4	14,8
yes	20	74,1
I don't know	1	3,7
no	2	7,4
surely no	0	0
Total	27	100

Internet connection is available in the municipal offices almost in every workplace and skills of the employees for work with the package of Microsoft programs called Microsoft Office is on average level. Most utilized is text editor MS Word, less used is spreadsheet program MS Excel. The informants also expressed their interest in further education in this area. Not all the employees have the possibility to utilize personal computers; it is assumed that they don't need it. Some offices, mainly those with higher number of the employees, have their own computer network – intranet. Almost all activities of all offices are built on the usage of information and communication technology including external communication with the clients. The public purveyance as the one of possibilities is used only by few municipal entities but it will change in the future.

The second phase evaluation is not the subject of this article and final part of the questionnaire represents the methods and utilization of the marketing communication in the practice of the municipalities.

The questionnaire evaluation from the final part of the survey:

- globally 29 fulfilled and usable questionnaires were sent back
- the informants haven't answered all questions

Table 7. The communication mix tools utilization

The towns and villages use for the presentation:	Nr. of the towns/villages									
	advertisements		relationships with the public		sales support		direct marketing		internet	
	Absolute result	Result in %	Absolute result	Result in %	Absolute result	Result in %	Absolute result	Result in %	Absolute result	Result in %
definitely yes	5	17,3	3	10,7	1	3,6	2	6,9	4	13,8
yes	16	55,2	17	60,7	8	28,6	13	44,8	21	72,5
I don't know	1	3,4	4	14,3	4	14,3	3	10,3	1	3,4
no	7	24,1	4	14,3	12	42,8	11	38,0	3	10,3
surely no	0	0	0	0	3	10,7	0	0	0	0
Total	29	100	28	100	28	100	29	100	29	100

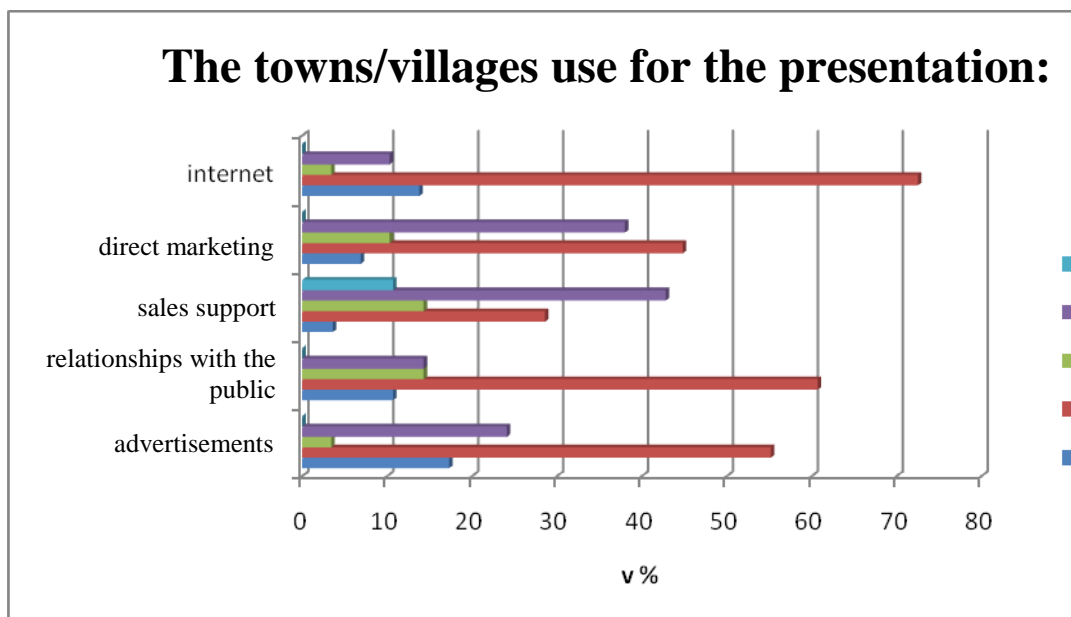


Figure 3. The communication mix tools utilization

Within the final part of the survey the informants have been asked questions related to the marketing communication utilization in the municipal offices. Some of the findings recognized:

- as it is visible from the graph, the most utilized media for the presentation in the towns/villages environment is internet
- except of the information presented in the table and the graph they mainly utilize the relationships with the public for the presentation – PR, press conferences, participation in the conferences, connections with local society, lobbying, trainings, open door days, presentation in the media, tourism fairs, functions within the town/village
- furthermore they are various catalogues, handbooks about their town/village, sending of the information by fax or e-mail
- mainly web pages with the logo of the town/village serve the presentation of each institution that have answered the questionnaire
- for their presentation they also use cultural actions, festivals, theatres, street activities as well as the marketing and sponsoring eventually.

## 6. CONCLUSION

The survey in the area of ICT utilization in the municipality has brought several findings. Anonymous questionnaires sent electronically came back in relatively small amount. Only 25,4% of all received questionnaires have been included into processing such as mentioned above. Three parts of the questionnaire were sent to the informants gradually and total number of the questions was 102. The premise of low return is probably high number of the questions and their wide range. Only percentage evaluation of some questions is provided in the article as the project is still running. Statistical processing of the questionnaires in their whole range is under the preparation.

## LITERATURE

1. Čimo, J., Čihovská, V., Hasprová, M., Oreský, M., Štensová, A., Tkáčiková, J., Tajtáková, M., Marketing applications, Ekonóm, Bratislava, 2002, p. 275, ISBN 80-225-1640-6 ( In the Slovak language)
2. Dorčák, P., Pollák, F., Marketing and e-Business, Prešov university, Prešov, 2010, p.81, ISBN 978-80-555-0137-6. ( In the Slovak language)
3. Ferencová, M., Gburová, J., The reception of chosen tools of the marketing communication in mass media, Proceedings from international science conference of graduants and young research workers EDAMBA 2010, Ekonóm, Ekonomical university, Bratislava, Slovak republic, p. 157-163, ISBN 978-80-225-2972-3 ( In the Slovak language)
4. Hasprová, M. a kol., The marketing of the town and the villages – chosen problems, Ekonóm, Bratislava, 2005, p. ISBN 80-225-2045-4 ( In the Slovak language)
5. Horváthová, M., The marketing and its application in the municipality, Prešov university, Management faculty, Prešov, 2010, p. 107, ISBN 978-80-555-0183-3 ( In the Slovak language)
6. Jurková, J., Ferencová, M., The marketing management (chosen chapters, aspects and sights), Prešov university, Management faculty, Prešov, 2010, p.152, ISBN 978-80-555-0237-3( In the Slovak language)
7. Kotler, Ph., The marketing management, Grada Publishing spol.s.r.o., Praha, 2001,p. 719, ISBN 80-247-0016-6 ( In the Slovak language)
8. Mariaš, M., Čihovská, V., Čimo, J., Dzurová, M., Lipianska, J., Miklošík, A., Jány, S., Modernization of marketing and business activities, Ekonóm, Bratislava, 2007, p. 273, ISBN 978-80-225-2441-4 ( In the Slovak language)

9. Matúš, J., Čábyová, Ľ., Ďurková, K., The marketing – basics and tools, The mass media communication faculty UCM, Trnava, 2008, p.284, ISBN 978-80-8105-074-9 ( In the Slovak language)
10. [http://ec.europa.eu/eu2020/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/eu2020/index_en.htm), 25.4.2011
11. [www.eesc.europa.eu](http://www.eesc.europa.eu), Program for Europe: suggestions of the civil society, 25.4.2011

# RAZVOJ TRŽIŠTA I ŽIVOTNI CIKLUS ELEKTRIČNE GITARE KAO ZNAČAJNOG PROIZVODA MUZIČKE INDUSTRIJE

*Siniša Nikolić, Dragana Živković*  
*Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru*

## Izvod

Električna gitara je proizvod koji se nalazi na jednom od najbolje rangiranih mesta na tržištu muzičkih instrumenata. Konstantno visoka tražnja, brz razvoj, jaka konkurencija proizvođača i prilagođenost potrošačima svih kategorija su omogućili ovom proizvodu da, sa manjim turbulencijama, više od 70 godina egzistira na tržištu, zadovoljava potrebe gitarista svih profila i donosi velike količine kapitala njegovim proizvođačima. U ovom radu će biti obrađena istorija nastanka ovog instrumenta, stanje na tržištu električnih gitara, vodeći proizvođači i njihove istraživačko-razvojne strategije, kao i sam životni ciklus proizvoda od 20-ih godina prošlog veka pa do danas.

**Ključne reči:** električna gitara, muzička industrija, životni ciklus, tržište

## MARKET DEVELOPMENT AND LIFE CYCLE OF THE ELECTRIC GUITAR AS AN IMPORTANT PRODUCT IN MUSIC INDUSTRY

*Siniša Nikolić and Dragana Živković*  
*University in Belgrade, Technical Faculty in Bor*

## Abstract

Electric guitar is a product positioned at one of the best ranked places at music instruments market. Constantly high demand, fast development, strong competition among producers and suitability to customers of all categories, enabled this instrument to exist more than 70 years at the market, with smaller turbulencies, to satisfy needs of all profiles guitarists and bring significant profit to the producers. The historical development of that instrument, actual state at the market, leading producers and their further ideas, as well as the life cycle of electric guitar, is presented in this paper.

**Keywords:** electric guitar, music industry, life cycle, market

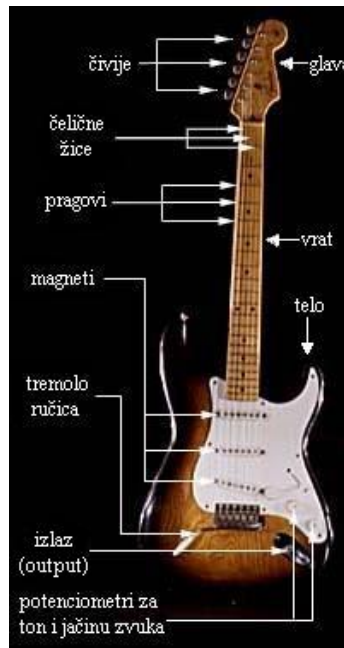
## 1. OSNOVNI POJMOVI O ELEKTRIČNOJ GITARI

Električna gitara (sl.1) je tip gitare koji pomoću magneta konvertuje vibracije čeličnih žica u električnu struju. Ova struja se zatim prenosi do pojačala koje je pojačava i kreira zvuk odgovarajuće jačine i tonaliteta. Magneti su pozicionirani ispod čeličnih žica. Kada se svira određeni ton na nekoj od žica, ona osciluje u odgovarajućoj frekvenciji, čime remeti magnetno polje. Magnet (feromagnetno jezgro), koji je obmotan namotajima od bakarnih žica, reaguje emitovanjem slabe električne struje koja se dalje prenosi do pojačala i emituje identičan ton.

Kod električne gitare sa rezonantnom kutijom vibracija se prvo prenosi u telo gitare pa tek nakon toga u magnet, koji ne mogu da razlikuju vibraciju žice od vibracije gitare, što pogoršava

zvuk. Zbog toga se za izradu tela koristi puna i homogena masa drveta, koja ima minimalni odgovor na vibracije i daje „čistije“ tonove.

Ovaj proizvod je našao veoma široku primenu u većini muzičkih stilova, što je još jedna njegova velika prednost. U početku je korišćen uglavnom od strane džez i kantri gitarista, zatim se počeo primenjivati u bluz bendovima, da bi, sa ekspanzijom rock'n'roll muzike 50-ih i 60-ih godina doživeo svoju najveću primenu i komercijalni uspeh. Danas je ovaj proizvod dostupan ljudima svih ekonomskih kategorija širom sveta. Sa cenom koja varira od 100€ do ekstremno visokih suma za raritetne i specijalne primerke, ovaj proizvod se po prihvatljivoj ceni može naći u rukama svakog gitariste.



Slika 1. Električna gitara i njene osnovne komponente

Iako se tržište električnih gitara vremenom prilično razvilo i diversifikovalo, i dalje nekolicina kompanija drži primat u proizvodnji i distribuciji ovog proizvoda. Proizvođači koji su 50-ih godina lansirali prve komercijalno uspešne modele su i danas najjači „igrači“ na tržištu električnih gitara. Fender i Gibson su odavno postali renomirani brendovi, koji sa svojim modelima poput gitara „Stratocaster“, „Les Paul“ i „SG“ predstavljaju uzore mladim i manje konkurentnim proizvođačima gitara. Vodeći proizvođači električnih gitara danas poseduju razgranatu i razučenu strukturu poslovanja, sa proizvodnim pogonima, lancima distribucije i razvojnim centrima po čitavom svetu. Ovo je jedna masivna i dobro uigrana industrija koja se ne sme potceniti, jer postiže veliki obrt kapitala, zapošljava veliki broj radnika i, što je najvažnije, zadovoljava jednu globalnu i jako izraženu potrebu na tržištu.

## 2. NASTANAK PROIZVODA: POTREBA-INVENCIJA-INOVIACIJA

### *Potreba*

Želja za jačim zvukom gitare se javila mnogo pre pojave električnih pojačala i zvučnika. Muzičku scenu kraja XIX veka karakterisali su sve veći ansambli sa širokim dijapazonom instrumenata različitih tipova i snaga. Gitaristima su trebali glasniji i jači instrumenti, čije su kreiranje omogućili novi materijali i dizajni. Prelazak između klasične i električne gitare nije bio brz i iznenađan. Prvi korak je bilo pronalaženje čeličnih žica, koje su omogućile dobijanje glasnijeg

zvuka. Pošto su ovakve žice izazivale veću tenziju kod gitara, ovo je imalo za posledicu stvaranje novih i jačih „archtop” akustičnih gitara. Potreba tržišta za nečim novim i postojanje adekvatnih resursa za stvaranje kvalitetnijih proizvoda su formirali odličnu klimu za nastanak električne gitare.

Početak XX veka je sa sobom nosio velike promene u popularnim muzičkim stilovima, a samim tim i u strukturi bendova i orkestara. Razvoj „muzike velikih bendova” (tzv. Big Band Era), komercijalnih radio-stanica, muzičkih kuća, kao i nagla popularizacija džez, bluz i kantri muzike su vršili veliki pritisak na proizvođače gitara. Da bi bili konkurentni na ovim novim tržištima, neki su eksperimentisali sa većim i metalnim instrumentima, dok su se drugi, kreativniji, fokusirali na struju kao mogućeg saveznika.

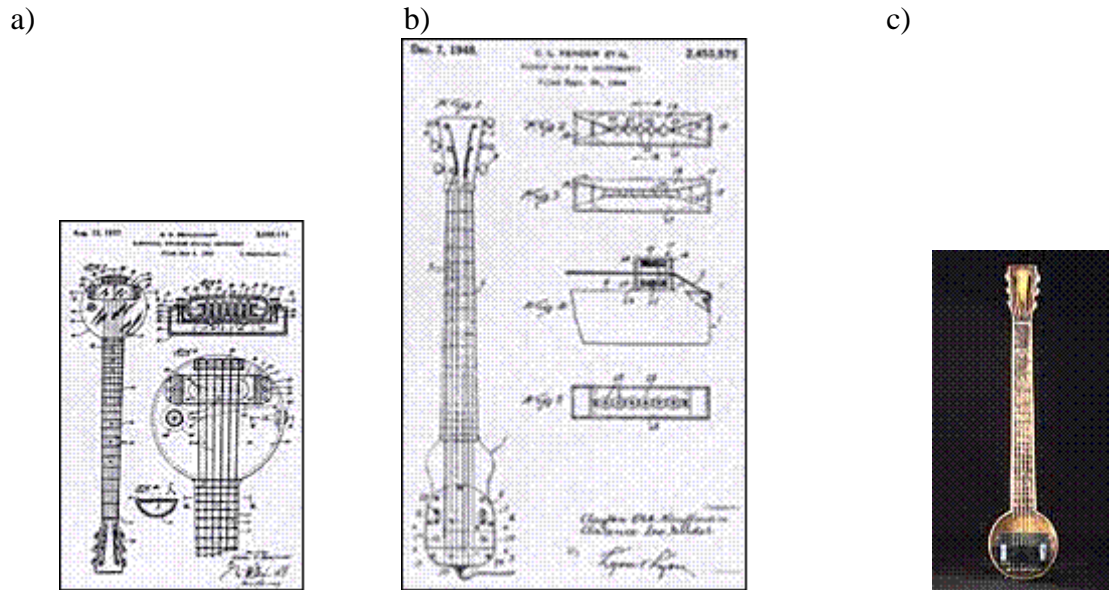
### *Invencija*

Iako ima puno kontradiktornih informacija vezanih za nastanak prve električne gitare, nesumnjivo je da su sa prvim, prostijim, prototipima radili pioniri ove oblasti Paul H. Tutmarc i Orville Gibson. Ipak, jedan od najranijih inovatora je Lloyd Loar, inženjer u kompaniji Gibson Guitar, koji je 1924. godine kreirao električnu violu i kontrabas, i time otvorio vrata ostalim inovatorima. Ovaj izum se može smatrati invencijom, jer je baš ovaj model uveo novi način rada žičanih instrumenata uz korišćenje električne struje. Nije bilo potrebno mnogo vremena pa da se uvidi veliki potencijal ovog otkrića i mogućnost njegove primene u izradi gitara.

### *Inovacija*

Samo četiri godine nakon ovog izuma (1928. g), napravljen je prvi prototip električne gitara od strane kompanije Stromberg-Voisinet. Funkcionisala je po sistemu Loar-ove električne viole i nije naišla na neko veće interesovanje na tržištu. Prvi komercijalno uspešni model su izradili George Beauchamp i Adolph Rickenbacker 1931. godine (sl.2). Bio je to električni model Havajske gitare pod nazivom “Tiganj” (“Frying pan”). Tek kod ovog modela je primenjeno prikupljanje zvuka pomoću elektromagneta. Iako je naišao na prihvatanje, ovaj model je bio daleko od optimalnog rešenja. Izvođači na havajskim gitarama su u ovom modelu našli rešenje za dobijanje jačeg zvuka, ali standardne, ili “Španske” gitare, kombinovane sa ovim sistemom, nisu davale kvalitetan zvuk, pa je prihvatanje električnih gitara od strane muzičara i dalje bilo minorno. Prva električna gitara sa telom od punog drveta lansirana je na tržište od strane firme Audiovox sredinom 1930-ih godina i predstavljala je rešenje ovog problema. Još jedan model ovakve električne gitare je napravio muzičar i pronalazač Les Paul ranih 40-ih godina prošlog veka, radeći prekovremeno u kompaniji Epiphone. Pod nazivom “The log” (Cepanica), ova gitara je predstavljala još jedan korak napred u razvoju električnih gitara. Leo Fender, bivši majstor za radio-uređaje, je 1950. godine masovno lansirao na tržište električnu gitaru ovog tipa (Esquire), dve godine nakon toga isto čini i kompanija Gibson (Les Paul), i time počinje vrtoglavi razvoj jednog od najpopularnijih muzičkih instrumenata XX veka-električne gitare.





Slika 2. Neki od prvih tipova električne gitare: a) Skica Rickenbacker-ovog "Tiganja" iz prijave za patent (1937); b) Skica Fender-ove električne gitare iz prijave za patent (1944); c) Električna gitara "Frying pan"

### 3.RANO TRŽIŠTE: FORMIRANJE I EKSPANZIJA

#### *Nov proizvod-novo tržište*

Kao i većina invencija, električna gitara je u početku naišla na neprihvatanje od strane jednog dela tržišta. Skeptični proizvođači, muzičari, a i publika su na ovaj proizvod gledali kao na prolazni modni trend koji će ubrzo nestati. Ali kantri, bluz, džez, a kasnije i rock'n'roll gitaristi su obručke prihvatili ovo novo otkriće, konstantno nalazivši nove mogućnosti koje im je električna gitara nudila. Novi tonovi i zvuci koje nije mogla dati akustična gitara su omogućili njenoj električnoj verziji da izrodi novi segment tržišta muzičkih instrumenata i otvori vrata svim investitorima zainteresovanim za mlade i prosperitetne proizvode.

Period od sredine 50-ih do početka 60-ih godina prošlog veka je bio zapravo period upoznavanja tržišta sa proizvodom i konstantnog rasta tražnje. Do 60-ih godina su se javila dva glavna proizvođača gitara-Fender i Gibson, koji su intenzivno razvijali proces proizvodnje, prodaju gitara, kao i njihov kvalitet.

#### *Istraživačko-razvojni rad*

Prvi na udaru je bio dizajn gitare. Pošto više nije bilo rezonantne kutije, telo gitare se moglo veoma lako menjati u skladu sa funkcionalnim i estetskim potrebama gitarista. Prvi dizajn sličan sadašnjem je stvorio Les Paul, gitarista i inovator,, kroz svoju gitaru „The log“. Rickenbacker-ov model Combo 400 je uveo sledeću značajniju promenu u izgledu gitare (1956. god) i podrazumevao je izradu vrata i tela iz jednog komada drveta, dok su sa strane nalepljena dva dela, kako bi gitara po izgledu bila slična akustičnoj [9]. Nakon njega su 60-ih godina svoje modele definisali Fender i Gibson. Fender je izradio agresivniji dizajn kroz svoj model „Stratocaster“ dok je Gibson sa svojim modelima „SG“ i „Les Paul“ imao manje agresivni dizajn. Obe ove kompanije su se trudile da kreiraju futuristički dizajnirane gitare posvećene prvenstveno mladim r'n'r gitaristima. Jedan veoma popularan oblik gitare je bio „Flying V“ dizajniran od strane kompanije Gibson 1958. godine, koji je za razliku od ostalih Gibson modela imao veoma agresivan izgled.

Što se tiče inovacija u pogledu kvaliteta zvuka, nije se zaostajalo za dizajnom. Sistem konvertovanja zvuka u indukovanu struju je bio jasno definisan, ali se mogao i te kako usavršiti. Gibson je 1961. godine proizveo „Humbucking“ magnet, koji su činila dva magneta obmotana jednim navojem žice i koji je proizvodio bolji zvuk, pogotovo kombinovan sa distorzijom. Iste godine je McCarty (iz kompanije Gibson) uveo ES-335, kombinaciju akustične i savremene „solid body“ električne gitare. Pored do tada jedinog potenciometra za jačinu zvuka uvedeni su i potenciometri za ton, a osim ovih uveden je i veliki broj „sitnijih“ inovacija koje su bile proizvod konstantnog istraživačko-razvojnog rada. Sveobuhvatno gledano, prva električna gitara iz 1931. godine i električna gitara sa kraja 70-ih godina su bile veoma različite u pogledu kvaliteta, iz čega se može zaključiti da je rad na razvoju kvaliteta i dizajna ovog proizvoda bio izrazito intenzivan i uspešan.

### *Fender-Gibson*

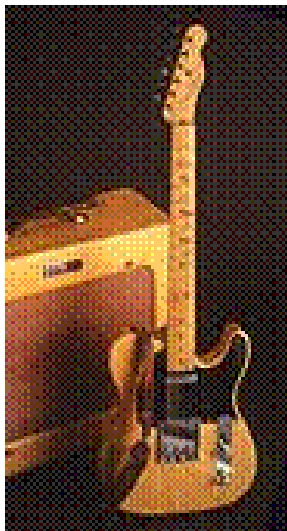
Čitav period razvoja električnih gitara, od 40-ih godina pa do danas, je obeležila konstantna tržišna borba između ova dva giganta industrije muzičkih instrumenata. Izuzev kraće prednosti kompanije Fender, tokom osamdesetih godina, ovi konkurenti su konstantno stajali rame uz rame na vrhu piramide proizvođača električnih gitara.

Clarence Leonidas Fender-poznatiji kao Leo Fender je 1950. godine dizajnirao jednu od prvih komercijalno uspešnih električnih gitara-nazvanu „Esquire“. Unapređena verzija gitare „Esquire“, pod nazivom „Broadcaster“ je imala bolji uspeh na tržištu i sadržala je dva magneta, telo od jasena i javora, ojačan vrat sa 21 pragom, potenciometre za ton i jačinu zvuka, prekidač za magnete i output izlaz sa strane. Ovakva struktura je od tada postala standard u dizajnu gitara. Pošto je firma Gretsch proizvodila bubanj sa sličnim imenom („Broadkaster“), ime ovog modela je promenjeno u „Telecaster“. Fender je insistirao na tome da proizvod bude što jednostavniji, kako bi se lakše servisirao i imao nižu cenu-što bi omogućilo širem krugu kupaca da ga priušti. 1954. godine, Fender je lansirao model pod nazivom „Stratocaster“ ili „Strat“ koji je i danas izuzetno popularan. Predstavljen je kao „de luxe“ model i posedovao je brojne prednosti u odnosu na prethodni „Telecaster“. Ove prednosti su se ogledale kroz ugrađivanje još jednog magneta, korišćenje kvalitetnijeg drveta za izradu tela i uvođenje jedne inovacije-tremolo ručice, koja je omogućavala dobijanje novih „iskrivljenih“ tonova. Još jedan veliki potez ove kompanije je i izrada prvog električnog basa pod imenom „Fender Precision Bass“ ili „P-Bass“ 1951. godine, koji se pokazao kao izuzetno kvalitetan. Ova kompanija proizvodi i drugačije muzičke proizvode: akustične gitare, violine, mandoline, pojačala kao i drugu opremu komplementarnu sa električnom gitarom. Kvalitet Fender gitara se, pored tehničkih merila, može ispoljiti i preko poverenja koje su mu ukazali uspešni gitaristi (Eric Clapton, Kurt Cobain, Jimi Hendrix, Buddy Holly, Bruce Springsteen, Yngwie Malmsteen...). Iako postoji „sumnjiva“ sličnost između Fenderovog „Broadcaster“ modela i gitare koju je 1947. godine izradio izvesni Paul Bigsby, može se ipak reći da je Fender rodonačelnik velikog dela inovacija na polju proizvodnje električnih gitara.

Iako su gitare kompanije Gibson danas popularne isto kao i gitare marke Fender (sl.3), konzervativni menadžment Gibsona 40-ih godina nije želeo da prihvati ponudu popularnog gitariste Les Paul-a, koji je želeo da pod njihovim imenom razvije „flat-top“ električnu gitaru. Vodeći ljudi Gibsona su bili zadovoljni profitom od izrade mandolina, bendžo i akustičnih gitara, kao i tada aktuelnih „archtop“ električnih gitara. Tako su propustili priliku da budu prvi masovni proizvođači popularnih električnih gitara. Tek kada su uvideli koji se potencijal krije iza ovog proizvoda, počeli su sa njegovom proizvodnjom-ali do tada je čeonu poziciju na tržištu već zauzeo Fender, čiji je menadžment rizikovao-i profitirao. Nakon što je započeo sa proizvodnjom, Gibson je gotovo trenutno dospelo na vrh tržišta, što je dokazala činjenica da je veliki broj renomiranih gitarista svirao na njihovim gitarama (Chuck Berry, Jimmy Page, B.B. King, Frank Zappa...). Prvi model koji je lansiran je „Les Paul“ iz 1952. godine. Od inovacija, Gibson je uveo „humbucking“ magnete,

elektro-akustičnu gitaru, i moderno dizajnirane, ali komercijalno neuspešne, modele poput gitara „Flying V“, „Explorer“ i „Moderne“. Gibson je takođe proizvodio i veliki broj drugih muzičkih instrumenata: akustične gitare, mandoline, bubnjeve, pojačala, žice za gitare, klavijature, basove itd. Posao je bio veoma profitabilan, i pod sloganom „Kvalitet, prestiž i inovacija“ ovo preduzeće je odlično poslovalo do 80-ih godina, kada je promena menadžmenta dovela kompaniju do ivice propasti.

a)



b)



Slika 3. Neki od modela Fender i Gibson gitara: a) Fendere „Broadcaster“(1952); b) Gibsonov model „Flying V“

### *Rock'n'roll i njegova uloga*

Jačina i kvalitet zvuka koje je davala električna gitara bili su posebno interesantni R'n'R izvođačima, koji su se javili već 50-ih godina. Ovi muzičari su vukli korene iz bluz, džez, kantri i rokabili muzike i imali su drugačiji muzički ukus od njihovih prethodnika, kao i klasičnih gitarista. Dok je bila bitna i za druge žanrove, ova gitara je ipak bila srce kulturne revolucije koju je r'n'r simbolizovao.

Kao i kod električne gitare, za ovu novu muziku se smatralo da je stvar mode i da će brzo proći-ali konzervativci su ponovo pogrešili i rock'n'roll je dostigao visoku popularnost-čime je proizvođačima električnih gitara otvoreno jedno veliko tržište. Gitaristi Jimi Hendrix, Eddie Van Hallen, Yngwie Malmsteen i drugi, kao i rani R'n'R bendovi poput Rolling stones, Deep Purple, Doors i Led Zeppelin su konstantno eksperimentisali sa zvukom gitare i podizali ga na viši nivo. Čitave generacije mladih su se ugledale na ove popularne muzičare i želele da budu kao oni. I dok se novac "slivao" sa svih strana, Fender i Gibson su širili svoje proizvodne pogone i kanale distribucije po SAD, a kasnije i svetu, dok su se takođe rađali i novi konkurenti. Sa tržištem električnih gitara paralelno su se razvijala i tržišta komplementarnih proizvoda: pojačala, zvučnika, mikseta, distorzija, gitarskih efekata, gitarskih žica, delova za gitare, trzalica i ostalih. Takođe su se razvijala i tržišta instrumenata bez kojih rock'n'roll bendovi nisu mogli, porasla je prodaja bubnjeva, bas gitara, klavijatura, mikrofona i sl. Važno je napomenuti da su većinu proizvodnje i prodaje ovih proizvoda preuzeli vodeći proizvođači gitara, čime su uspeli da uvećaju profit i postanu mega-industrije sa širokom ponudom muzičkih proizvoda.

Rock'n'roll se vremenom razvijao i raščlanjivao-rađale su se muzike poputa hard roka, pank a i hevi metala. Svaki od ovih žanrova se sastojao od mase ljudi različitih staleža, primanja, godina i što je najbitnije-različitih viđenja gitare, što je omogućilo podelu tržišta gitara na fokusirane tržišne grupe, a sa daljim razvojem i na tržišne niše. Ovakvo stanje na tržištu je dalo "zeleno svetlo" preduzetnicima da uđu u posao izrade i prodaje električnih gitara, a postojećim konkurentima da pojačaju tempo poslovanja. Tako su se javili i novi proizvođači gitara, svaki od njih sa fokusiranom grupom potrošača za koju je dizajnirao željene gitare, u zavisnosti od žanra r'n'r muzike koji su svirali. Stari i mladi, bogatiji i "manje bogati", alternativni i konzervativni - do 80-ih godina su svi imali proizvod po ukusu i odgovarajućoj ceni, tržište je najzad ušlo u fazu zrelosti.

#### **4. TRŽIŠTE DANAS**

Osnovne karakteristike današnjeg globalnog tržišta električnih gitara su: intenzivan razvoj, fleksibilno poslovanje i jaka konkurencija. Pod intenzivnim razvojem se podrazumeva konstantan istraživačko-razvojni rad na poljima kvaliteta i dizajna gitara, koji sprovode gotovo svi vodeći proizvođači. Fleksibilnost poslovanja se odražava kroz visok stepen prilagodljivosti tehničkim promenama, kao i promenama na tržištu. Svaka inovacija u ovoj oblasti se automatski prihvata kod svih konkurenata koji mogu da je primene, a prilagođenost tržištu je zapravo, proizvodnja gitara za sve moguće potrošačke grupe gitarista. Još jedna odlika savremenog tržišta jeste i veliki broj veoma sposobnih konkurenata, koji poseduju približno iste tehnologije i koji imaju svoje lojalne grupe potrošača.

##### *Vodeći proizvođači i njihove strategije*

Od prve komercijalizacije električne gitare pa do danas, razvilo se jedno jako i globalno tržište koje je na ovom proizvodu profitiralo. Brojni vodeći proizvođači u ovom sektoru su vremenom uspeli da razviju svoje strategije poslovanja, koje su im obezbedile profitabilan biznis, ali se ipak jasno vidi razlika između jakih i najjačih konkurenata na tržištu električnih gitara. Najjače kompanije su i dalje Fender i Gibson sa električnim gitarama izuzetnog kvaliteta i raznovrsnih dizajna, ali pored njih egzistira čitava plejada uspešnih i jakih proizvođača gitara. Ovi proizvođači nisu mogli da pariraju „univerzalnim“ proizvodima njihovih moćnijih konkurenata, pa su se opredelili za uže grupe potrošača. Cena, dizajn i vrsta zvuka su bili neki od kriterijuma na osnovu kojih su sastavljani proizvodni programi ovih „fokusiranih“ preduzeća.

Pored Gibsona i Fendera neki od vodećih konkurenata su: Aria, Epiphone, Hamer, Paul Reed Smith (PRS), B.C. Rich, Ibanez, Yamaha, Jackson, Peavey, Squier, Kramer, Kaman, ESP, Washburn, Jolana, Ovation... Kompanije Aria, Jolana, Jackson i delom Ibanez i Epiphone su se fokusirale na proizvodnju jeftinijih gitara, dostupnih gitaristima sa nižim primanjima. Ka agresivnijim metal gitaristima su se okrenuli Washburn, ESP, Jackson i B.C. Rich dok su se Paul Reed Smith i Hamer opredelili za proizvodnju gitara vrhunskog kvaliteta sa, naravno, višim cenama. Neke od ovih kompanija su u vlasništvu njihovih uspešnijih konkurenata, koji su nastavili da ih predstavljaju kao individualne brendove (Gibson je vlasnik Epiphone-a, Fender Jackson-a...).

Kao i kod ostalih tržišta, na tržištu gitara je popularno reklamiranje proizvoda preko poznatih ličnosti, u ovom slučaju popularnih gitarista (tzv. „product endorsement“). Tako svaki proizvođač gitara ima grupu gitarista koji ga promovišu, bilo da sviraju na njegovim gitarama ili ga preporučuju putem medija (Fender-Eric Clapton, Stevie Ray Vaughan, John Frusciante, Bruce Springsteen; Gibson-Neil Young, Johnny Cash, Paul McCartney; Epiphone-Zack Wyld; ESP-Kirk Hammet, James Hetfield...).

Podela na tri osnovna prisupa za kreiranje inovacija [10] može se primeniti i na tržište električnih gitara. „Tehnološki pristup se zasniva na inspiraciji za inovacije zaposlenih, koji profesionalno posmatraju upotrebnu vrednost proizvoda kroz potrebe kupaca“. Kod svih vodećih proizvođača jaka istraživačko-razvojna odeljenja sa dobro motivisanim i kompetentnim kadrovima, konstantno analiziraju tržište i traže promene u potrebama kupaca, na osnovu čega razvijaju buduće proizvode. „Pristup genija rađa velika i revolucionarna otkrića, kao plod originalnih ideja koje se uglavnom javljaju bez tačne zakonitosti“. U svetu gitara „geniji“ su bili George Beauchamp i Adolph Rickenbacker sa prvom funkcionalnom električnom gitarom, kao i Les Paul sa gitarom „The log“. Ovi ljudi su, razmišljajući drugačije od ostalih, samostalno došli do velikih otkrića u oblasti proizvodnje električnih gitara. „Marketinški pristup se zasniva na tome da se ideje za inovacije dobijaju na osnovu povratnih informacija od kupaca“. Još od nastanka gitare, postoji čvrsta veza između proizvođača gitara i samih gitarista. Nije redak slučaj u kome gitarska kompanija angažuje nekog poznatog gitaristu da dizajnira nov model gitare po njegovom ukusu. Ovi modeli se nazivaju „custom“ modeli i pored reklame, od strane popularnog gitariste kompanija dobija i povratnu informaciju o tome kakve gitare su potrebne tržištu. Marketinški pristup je uglavnom zasnovan na unapređivanju dizajna proizvoda.

Jedna od najnovijih strategija proizvođača gitara je prodaja preko masovnih trgovinskih kanala-hiper marketa. Ovaj oblik prodaje postao popularan 2005. godine u SAD-u i podrazumevao je prodaju gitara preko hipermarketa i tržnih centara Wal-Mart, Costco, Target, Sears, Best Buy i drugih, bez neke veće reklamne kampanje.

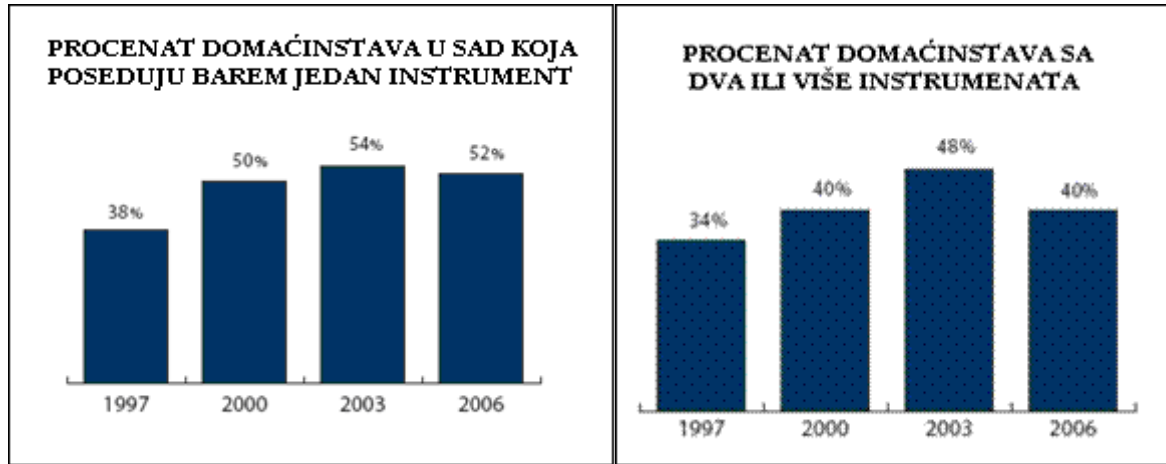
Bitno je napomenuti da se u poslednjih nekoliko godina počela javljati konvergencija tehnologije električnih gitara sa digitalnom tehnologijom, kao i kombinacija sa novim materijalima [11-14]. Jedna od vodećih inovacija jeste Piezo „pickup“ tehnologija. Piezo element ne prikuplja zvuke pomoću magneta, već osciluje zajedno sa žicama i prosleđuje signal dalje do pojačala. Glavne prednosti ove inovacije se ogledaju u tome što se sada za sviranje električne gitare mogu koristiti i najlonske žice, čime se dobija drugačiji kvalitet zvuka i olakšava se sviranje prstima. Sadowski Guitars i Parker su već započele proizvodnju modela Telecaster i Fly sa ovom tehnologijom. Još jedna fascinantna inovacija je digitalna gitara, koja se zasniva na kompjutersko-gitarskom interfejsu. Prednost ove inovacije je u tome što omogućuje gitaristima da pritiskom na dugme promene instrument. Naime, na raspolaganju je širok spektar različitih tonova-od 12-žičane gitare, preko Stratocaster i Les Paul gitara, pa sve do zvuka bendža, mandolina i drugih brojnih modela gitara. Lider u ovoj oblasti je Line 6 Variax model (2003). Najnovija inovacija na polju digitalizacije gitara je Robot gitara kompanije Gibson (sl.4). Ovaj model je pušten u prodaju 7.12.2007. godine i njegova glavna prednost je ugrađen procesor koji automatski štимуje gitaru i time sprečava da se gitara raštimumuje tokom sviranja.



Slika 4. Gibson Robot gitara

*Ekonomska analiza tržišta*

Uopšteno, tražnja za muzičkim instrumentima je izrazito visoka, što može potvrditi činjenica da je 2006. godine preko 50% domaćinstava u SAD-u posedovalo makar jedan muzički instrument, a 40% domaćinstava-dva ili više instrumenata (sl.5).



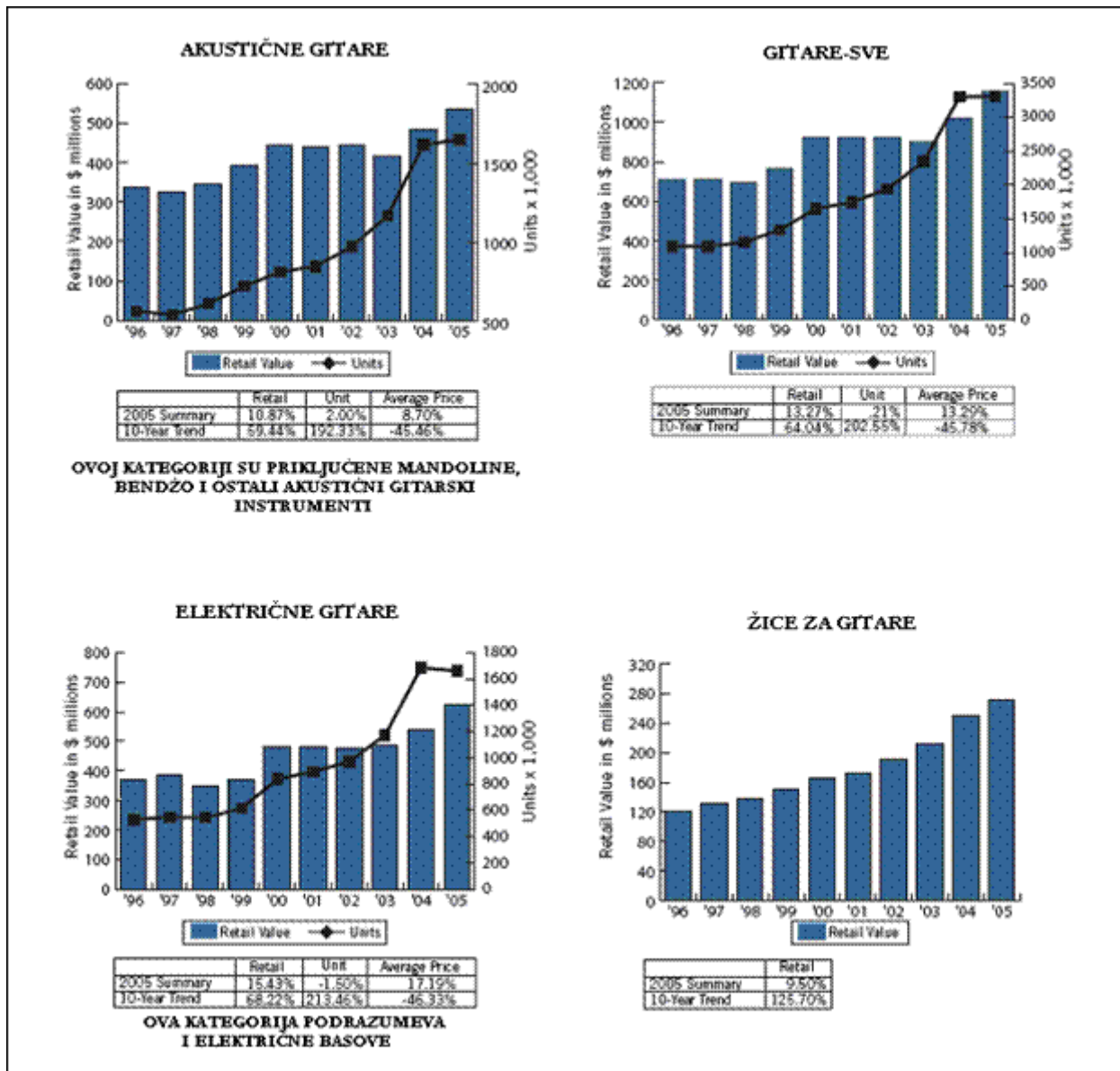
Slika 5. Statistika posedovanja muzičkih instrumenata u SAD iz 2006. (2006 Music USA NAMM global report [1])

Iz ovih podataka se može zaključiti da su muzički instrumenti izuzetno popularni u SAD-u, i da električna gitara, kao jedan od najpopularnijih, ima veoma visoku tražnju na tržištu muzičkih instrumenata.

Na sl.6. može se videti postepeni trend rasta tražnje za električnim, akustičnim i gitarama uopšte u periodu od 1996. do 2005. godine [1]. Popularnost gitara na tržištu je prikazana kroz dva najuticajnija faktora-maloprodajnu vrednost (datu u milionima dolara) i broj proizvedenih gitara (dat u hiljadama jedinica proizvoda). Sa dijagrama se može videti da su se broj prodatih gitara i njihove ukupne maloprodajne vrednosti konstantno povećavali, a da je pritom prosečna cena proizvoda postepeno padala. Broj prodatih električnih gitara se za ovaj desetogodišnji period uvećao za 213,46%, dok se ukupna maloprodajna vrednost uvećala za 68,22%. Sasvim očekivano, vremenom je opala prosečna cena-i to za 46,33%. Ovo se može objasniti na sledeći način: sve veća tražnja je izazivala povećanje količine proizvedenih gitara, a rast konkurencije i prilagođenost prodaje svim slojevima kupaca je uticala na proizvodnju sve većeg broja jeftinijih gitara i opadanje prosečne cene proizvoda. Pored električnih gitara, data je analiza razvoje proizvodnje i prodaje komplementarnog proizvoda bez kojeg gitara ne bi mogla da funkcioniše-žica za gitare. Sasvim očekivano, zajedno sa rastom tražnje za gitarama, rasla je i tražnja za žicama. Ukupna maloprodajna vrednost prodatih žica je za deset godina porasla za čitavih 125,70% [1].

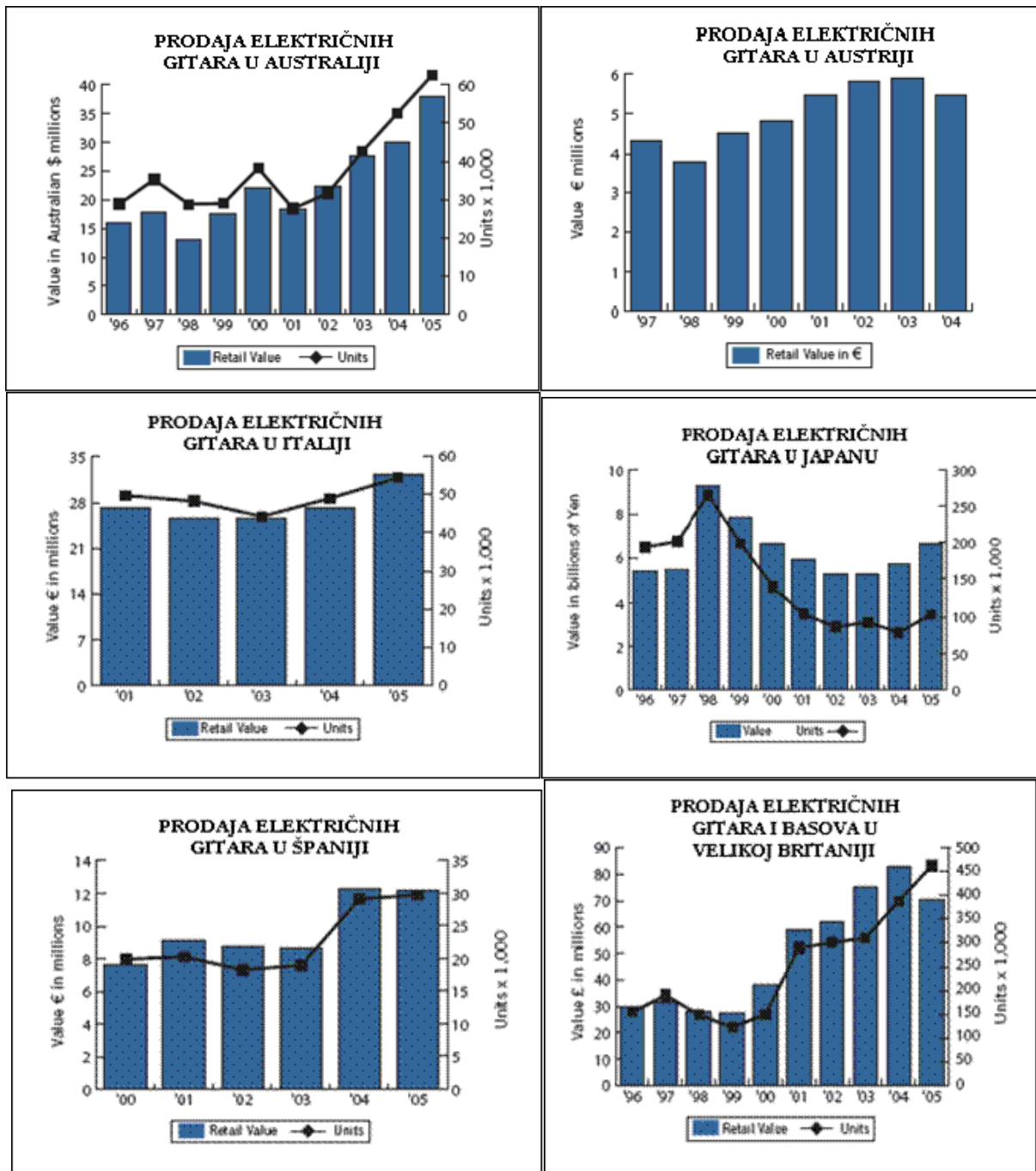
Pored analize prodaje, bitno je znati i to da je 2002. godine na tržištu SAD-a poslovalo 4 462 prodavnica muzičkih instrumenata sa godišnjom zaradom od 4,9 milijarde dolara, koje su zapošljavale 33 338 radnika i kojima su te godine isplatile 737,4 miliona dolara. S obzirom da je razlika u broju ovih maloprodajnih objekata u odnosu na 1997. godinu samo 15, može se predpostaviti da ove brojke (broj zaposlenih i broj objekata) približno odražavaju i današnje stanje u SAD-u [2].

Iz svega ovoga se može zaključiti da će električna gitara još dugo biti popularna na tržištu muzičkih instrumenata i da će se tražnja za njom konstantno i stabilno povećavati još duži niz godina.



Slika 6. Trend rasta tražnje za električnim, akustičnim i gitarama uopšte u periodu od 1996. do 2005. godine (2006 Music USA NAMM global report [1])

Pored severnoameričkog tržišta, tržišta električnih gitara Evropske Unije, Kine, Australije i Japana su najjača u svetu. Na sl.7. je dat pregled prodaje ovih gitara na vodećim svetskim tržištima, prema 2006 Music USA NAMM global report [1].

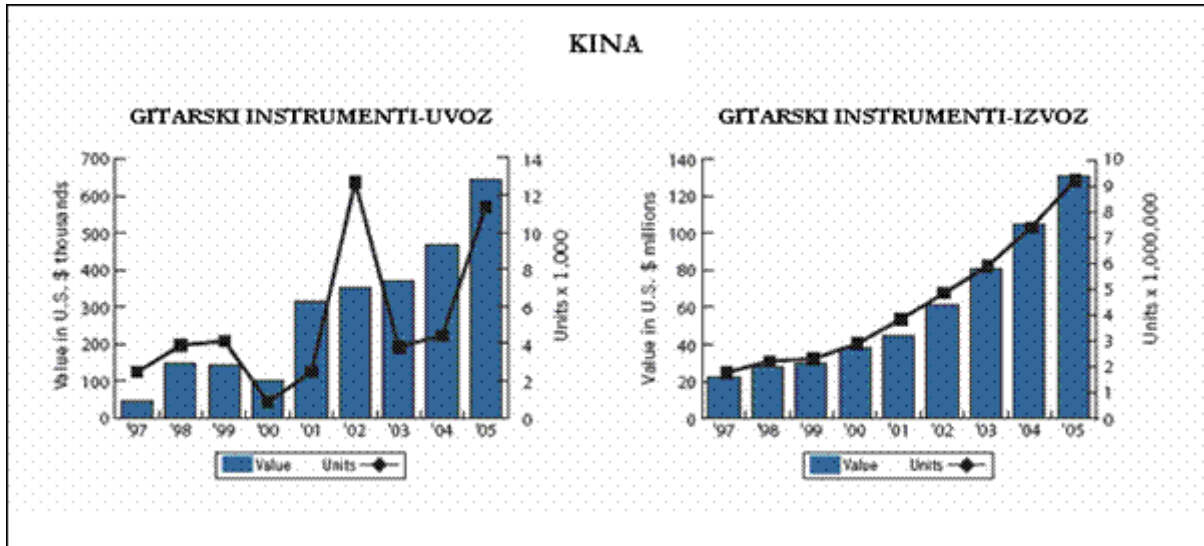


Slika 7. Pregled prodaje električnih gitara na vodećim svetskim tržištima (2006 Music USA NAMM global report [1])

Iz priloženog se može primetiti da je prodaja električnih gitara u Evropskoj Uniji, sa manjim padovima, u konstantnom porastu i da je u Velikoj Britaniji najveća tražnja za ovim instrumentom, što je sasvim očekivano zbog toga što Velika Britanija ima najrazvijeniju rock, pop-rock i pank muzičku scenu. U Australiji je takođe zastupljen trend rasta prodaje ovog instrumenta, a u Japanu, kulturno-pa i muzički specifičnom, prodaja gitara je prepolovljena u odnosu na prodaju 1998. godine. U Japanu prodaja većine instrumenata (gitare, klavijature, limeni, duvački i žičani instrumenti...) ima tendenciju opadanja ili stagnira-izgleda da je za Japance to zaista i bila prolazna moda.



Jedna od zemalja sa izuzetno visokom stopom proizvodnje i izvoza električnih gitara je Kina [1]. Ova zemlja se specijalizovala za proizvodnju jeftine robe i njen izvoz u Evropu i Severnu Ameriku. Sa približno 800 izvezenih gitarskih instrumenata na jedan uvezeni, Kina je najveći izvoznik gitara u svetu (sl.8). Jeftinije materijale i, pogotovo, radnu snagu su iskoristili giganti proizvodnje električnih gitara, koji su u Kini, Tajvanu i Južnoj Koreji otvorili svoje proizvodne pogone i time uštedeli velike količine novca.



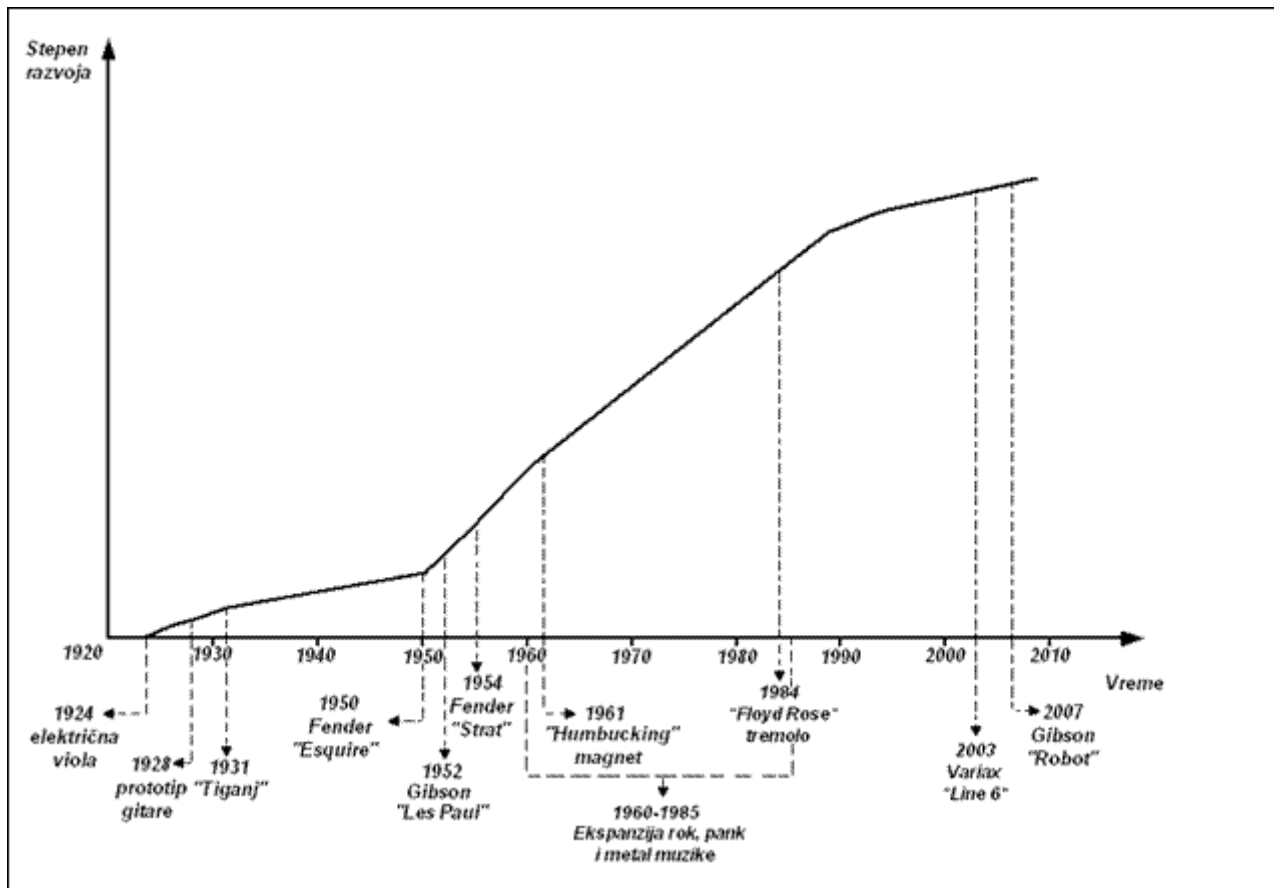
Slika 8. Kina – značajni izvoznik električnih gitara u novije vreme (2006 Music USA NAMM global report [1])

## 5. ŽIVOTNI CIKLUS ELEKTRIČNE GITARE KAO PROIZVODA MUZIČKE INDUSTRIJE

Električna gitara, kao jedan od najpopularnijih muzičkih instrumenata XX veka je na sredini svog životnog ciklusa, sa fazama nastanka i razvoja iza sebe. Sada se, nakon skoro stotinu godina svog postojanja, nalazi u stabilnoj fazi zrelosti i bey tendencije da uskoro napusti svetsko muzičko tržište. Životni ciklus proizvoda-električne gitare je grafički prikazan na sl.9.

## 6. ZAKLJUČAK

Prošavši kroz turbulentan period uvođenja na tržište i veoma intenzivan razvoj, tehnologija proizvodnje električnih gitara, kombinovana sa digitalnom tehnologijom, robotikom, novim materijalima i već proverenom akustikom i elektronikom, će postepeno menjati formu u skladu sa brzim i zahtevnim promenama tražnje na tržištu. Tržište električnih gitara je veoma jako i stabilno, a tražnja je konstantno visoka, iz čega se može zaključiti da će ovaj proizvod održati svoju jaku poziciju na tržištu muzičkih instrumenata još duži niz godina.



Slika 9. Životni ciklus električne gitare kao proizvoda muzičke industrije

## LITERATURA

1. 2006 Music USA NAMM global report
2. Sporting Goods, Hobby, and Musical Instruments Stores: 2002, U.S. Census Bureau
3. www.wikipedia.com
4. www.invention.smithsonia.org/centerpieces/electricguitar.htm
5. www.answers.com/topic/electric-guitar-2?cat=technology
6. www.isnare.com/?aid=122438&ca=Entertainment
7. www.gibson.com
8. [www.fender.com](http://www.fender.com)
9. <http://www.gitare.info/page.php?id=225>
10. D. Živković, Upravljanje novim tehnologijama i inovacijama, TF Bor, 2006.
11. Zoran, A., Paradiso, J.A. The chameleon guitar-guitar with a replaceable resonator
12. (2011) Journal of New Music Research, 40 (1), pp. 59-74.
13. Norgia, M., Pesatori, A. Laser pitch-detection for electric guitar (2010) IEEE International Instrumentation and Measurement Technology Conference, I2MTC 2010 - Proceedings, art. no. 5488209, pp. 1571-1574.
14. Rastegar, J., Murray, R. Novel two-stage piezoelectric-based electrical energy generators for low and variable speed rotary machinery (2010) Proceedings of SPIE - The International Society for Optical Engineering, 7643 (PART 1), art. no. 76430C.
15. Case, A. Recording electric guitar-The science and the myth (2010) AES: Journal of the Audio Engineering Society, 58 (1-2), pp. 80-83.

## **IDENTIFIKOVANJE I UPRAVLJANJE KRIZNIM SITUACIJAMA SA OSVRTOM NA KRETANJE MAKROEKONOMSKIH INDIKATORA U RSRBIJI**

*Maja Strugar, Agneš Boljević*

*Ekonomski fakultet Subotica Univerzitet u Novom Sadu, Turgenjeva br. 5 21000 Novi Sad*

### **Izvod**

U modernom svetu ništa nije sigurno, pa tako ni u svetu biznisa, s obzirom na sve češću izloženost privrednih subjekata neizvesnim-kriznim događajima i tendencijama.

Bez obzira da li uzroci dolaze spolja ili su unutar preduzeća nikad ne dolaze naglo. Kriznoj situaciji uvek prethodi opasnost, te krizne signale ne treba ignorisati već ih treba na vreme uočiti i preduzeti mere za njihovo otklanjanje.

Na prve znakove krize treba odgovoriti definisanjem krizne strategije i njenim sprovođenjem od strane kriznog menadžmenta. Stepem profesionalne osposobljenosti kriznog menadžmenta i set njihovih aktivnosti sa stanovništva kvaliteta i blagovremenosti u predkriznom, kriznom i postkriznom periodu utiču na to da li će preduzeće imati negativne posledice, ili će krizu posmatrati kao podsticaj za sprovođenje reformi i pretvaranje krizne situacije u priliku.

Kroz analizu ključnih makroekonomskih indikatora prikazana su krizna kretanja na području RSrbije i njihov uticaj na celokupnu ekonomiju i privredni ambijent kao i stanje u oblasti kriznog menadžmenta sa stanovni ta spremnost na definisanje procedura delovanja u kriznim situacijama. Imati krizni plan znači biti korak ispred vremena.

***Ključne reči:** neizvesnost, krizni događaji, krizni menadžment, makroekonomski indikatori*

## **IDENTIFICATION AND CRISIS MANAGEMENT WITH THE EMPHASIS ON MACROECONOMIC INDICATORS IN SERBIA**

### **Abstract**

Nowdays nothing is certain as economic subjects are more frequently exposed to uncertain situations and events.

No matter if causes arise from outside or are within the company, they never appear suddenly. Negative signals are always present before the crisis actually becomes visible. This is why we must not ignore these signals, but rather identify them on time and take appropriate measures.

Fistly, the strategy and action plan have to be developed by the previously appointed crisis management. The level of influence of possible consequences will depend on professional qualifications of crisis management team and their performance in the period of crises and post crisis as well as on their timely action.

This paper presents crisis events in Serbia through the analysis of macroeconomic indicators and their effect on economy and business environment. In addition to that it presents a situation in the field of crisis management in Serbia and the process of defining procedures and action plans in the period of crisis. Good crisis plan means one step ahead of time.

***Keywords:** uncertainty, crisis events, crisis management, macroeconomic indicators*

## 1. NEIZVESNOST U DANAŠNJEM SVETU BIZNISA

Danas, sva preduzeća bez obzira na njihov oblik organizovanja, delatnost i način nastupa na tržištu su izložena stalnim turbulencijama stvarajući kompleksno i nepredvidivo područje poslovanja, kojem se treba što pre prilagoditi ili odgovoriti kako bi se ostalo u tržišnoj utakmici.

Postoji direktna veza između neizvesnosti u poslovnom okruženju i kvaliteta poslovanja preduzeća, odnosno njihovih performansi. Preduzeća vešta u predviđanju i naslućivanju budućnosti zajedno sa visokim stepenom njihove adaptabilnosti novo nastalim situacijama nose naziv pobednika i obrnuto.

Više ne postoji izbor biti averzan prema neizvesnosti i izbegavati je već ići u susret njoj. Oni koji opstaju idu u susret neizvesnosti i posmatraju je kao poželjan izazov koji na kraju može biti koristan. Preduzeća koja beže od neizvesnosti i rizičnih ulaganja, boje se novina i kompleksnosti i često upadaju u zamku samo kratkoročnog opstanka. Međutim, svest menadžmenta mnogih preduzeća, naročito u zemljama u razvoju nije prepoznala potrebu za promenama vođenim neizvesnošću.



Slika 1. Moguća ponašanja u odnosu na neizvesnost

U okviru matrice mogućih ponašanja u odnosu na neizvesnost svaki kvadrant predstavlja različitu organizacionu klimu. U prvom kvadrantu je prikazana takozvana Status quo klima, koja podrazumeva averziju prema promenama i neizvesnosti od strane celokupne organizacije. Ovakav put vodi kratkoročnom opstanku preduzeća, jer oslanjanje na uspeh iz prošlosti je propast u budućnosti. Drugi kvadrant karakteriše uznemirujuća klima, u kojoj dolazi do ekstremnih pogleda zaposlenih sa jedne strane, koji teže izvesnosti i stabilnosti i organizacije sa druge strane, koja preferira neizvesnost i rizičnost. Ovakva situacija negativno utiče na produktivnost zaposlenih koji rade u uznemirujućem i po njima haotičnom poslovnom okruženju. U trećem kvadrantu se javlja gušenje zaposlenih i njihovih akcija koji preferiraju neizvesnost dok ih u tome sprečava i ograničava organizacija koja je konzervativno, tradicionalna usmerena na stabilnost. Dolazi do negativnog rezultata poslovanja ovakve organizacije jer su njeni zaposleni nezadovoljni svojim poslom pa samim tim i neproduktivni. Poslednja kvadrant označava dinamičnu klimu koja je u skladu sa savremenom situacijom na tržištu. Takva klima zahteva energičnost zaposlenih u odgovoru na promene. Zaposleni koji rade u organizaciji koja preferira dinamičnu klimu imaju najveći stepen motivacije i satisfakcije prema promenama.[1]

## 2. PROCES UPRAVLJANJA KRIZNIM SITUACIJAMA

Poslovno okruženje se susreće sa različitim kriznim situacijama na koje se reguje na različite načine. Identifikovanje vrste uzročnika kriznih situacija je od ključnog značaja da bi se znalo gde fokusirati napor prevazilaženja neželjenih kriznih situacija. Najšire prihvaćena klasifikacija uzročnika kriznih situacija je na interne i eksterne. Interni uzročnici krize su česti i na njih sposoban

menadžment kompanije može brzo i efikasno delovati kako bi se zaustavilo slabljenje ekonomskih performansi i loših poslovnih rezultata izazvanih dejstvom internih faktora.

Drugi neizostavni korak prilikom upravljanja kriznim situacijama je procena ozbiljnosti kriznih uticaja. Ozbiljnost predstavlja magnitudu pretnje opstanka preduzeća. Ozbiljna kriza podrazumeva značajnu redukciju troškova i imovine, dok manja kriza samo smanjene troškova.[4] Svaka kriza bez obzira na stepen njene ozbiljnosti dovodi do štetnog uticaja bilo dugotrajnog ili kratkotrajnog, kojima treba na adekvatan način upravljati kako bi se u što kraćem vremenskom periodu i uz što bolje rezultate izašlo iz takozvanog tranzicionog perioda od krize do normalnog poslovanja. Od ozbiljnosti krize u mnogome zavisi izbor strategije oporavka.

Strategija oporavka treba da da odgovore na pitanja, ko će je sprovesti, kako i kada se mogu očekivati pozitivni rezultati i kako u budućnosti preduprediti krizu. Odgovor na pitanje ko će učestvovati u sprovođenju strategije oporavka ne zahteva samo identifikovanje kriznog štaba ili tima koji može biti organizovan na nivou jednog preduzeća ili na nivou više preduzeća koja zajedno trpe negativne posledice krize. Takođe, zahteva i definisanje načina koordinacije i komunikacije između članova kriznog tima. Odgovor na naredno pitanje, kako odgovoriti na nastalu krizu u velikoj meri se zasniva na prethodnom iskustvu učesnika, kao i spremnosti i sposobnosti preduzeća da samostalno ili zajedno sa ostalima raguje. Plan reakcije kao rezultat kontigentnog planiranja treba da obezbedi pravovremeno i adekvatno reagovanje. Preduzeća treba da budu svesna turbulentnosti poslovnog okruženja i da u momentu odgovore na iznenadne promene, tj. kada se manifestuju, a ne nakon što se manifestuju.

Kada smo odredili način reakcije na nastalu kriznu situaciju treba proceniti kada se mogu očekivati pozitivni rezultati ili samo balansiranje i uravnoteženje prethodno narušenog poslovnog stanja. Ozbiljnost krize definiše dužinu transformacionog perioda od poremećenog i diskontinuitetnog poslovanja do željenog i ustaljenog poslovanja.

Takođe, vrsta i ozbiljnost krize utiče na reakciju preduzeća koja može biti uspešna, manje uspešna ili u potpunosti neuspešna. Uspešna reakcija preduzeća se ogleda u održavanju postojeće poslovne ravnoteže ili poboljšanju ukoliko su nastale minimalne promene koje su se uspešno apsorbovale. Uspešnost reakcije nije opredeljena samo eksternim uticajima već i internim sposobnostima preduzeća. Neka preduzeća imaju skriven potencijal koji im omogućava da i u uslovima krize normalno posluju. Takav skriveni potencijal se zove latentna sposobnost održavanja postojeće poslovne situacije ili latentna elastičnost preduzeća na promene. Da bi preduzeće bilo svesno postojanja ovakvog potencijala treba ga izmeriti korišćenjem skale ORPS (Organizational Resilience Potencial Scope). Preduzeća sa većim vrednostima na ovoj skali se mogu smatrati visoko adaptibilna i obrnuto.

Latentna sposobnost preduzeća da apsorbuje promene i normalno posluje je pod uticajem različitih faktora. Neki od tih faktora su: percepcija menadžmenta preduzeća o krizi, riziku; stepen raspoloživosti informacija o mogućoj krizi; organizaciona struktura; uključenost u planske aktivnosti i kooperacija sa grupama za krizno planiranje.[6]

Nije dovoljno samo formulisati strategiju oporavka nego je potrebno istu implementirati na pravi način i u pravo vreme. Strategija oporavka teorijski može biti formulisana na najbolji mogući način, ali ako ne odgovara nastalim kriznim situacijama loše će se implementirati i izostaće željeni pozitivni rezultati. Takođe, neophodno je strategiju implementirati u pravo vreme. Potrebno je dati odgovor na pitanje koliko brzo treba reagovati, odnosno koliko urgentno treba implementirati planirane akcije iz strategije oporavka. Često preduzeća koja nisu svesna nastale krize jer još uvek nisu osetila negativne efekte odlažu reakcije što može imati dugoročne posledice na poslovanje. Stoga, proces upravljanja krizom ne sme da se ograniči samo na upravljanje post kriznim situacijama u kojima se procenjuju štetni uticaji, izvlače pouke i konstruiše post krizno delovanje.

Sam post krizni period karakterišu faze, koje se mogu međusobno preklapati i ponovno odvijati. Reč je o: - defanzivnoj fazi koja obuhvata sprovođenje kontrole i primenu strategije uklanjanja štetnih posledica krizne situacije. Ovo je početna faza koja rezultira različitim informacijama, koje se dalje obrađuju i koriste u narednim fazama. Dakle, vrši se sumiranje prošlih događaja i njihovo objašnjavanje potkrepljeno činjenicama;

- fazi konsolidacije koja se sprovodi kroz sastavljanje plana finansijske i organizacione rekonstrukcije u periodu kada se tržište umiruje. Ovo je ujedno i faza modifikacije postojećeg poslovanja uvođenjem promena i najzahtevnija faza od koje zavisi uspeh reagovanja na krizu. Rezultat ove faze treba da bude plan promena koje treba sprovesti u bliskoj budućnosti što zahteva značajno ulaganje ne samo vremena i energije menadžmenta preduzeća već i značajne finansijske investicije.
- ofanzivnoj fazi koja podrazumeva uspešnu implementaciju plana rekonstrukcije i na bazi ostvarenih rezultata sastavljanje izveštaja. Ova faza se može nazvati i post krizni preporod, tj. fokus na budućnost, kako prevazići nastala ograničenja i kako iskoristiti nove mogućnosti.[5] Ovo je poslednja faza koja treba da se završi učenjem na bazi prethodnih grešaka.

Međutim, proces učenja se ne sprovodi samo u ovoj fazi nego i u prethodnim fazama kada je potrebno doneti adekvatnu odluku šta promeniti i kako? Učenje na bazi sopstvenih grešaka iz prošlosti i učenje kroz činjenje, povećava sposobnost preduzeća da izbegne iste ili slične situacije u budućnosti ili da na vreme i adekvatan način reaguje na njih. Susretanje sa novim problemima zadaje velike probleme preduzeću, kako reagovati, kada i šta očekivati. U takvim situacijama treba učiti od drugih. Učenje od drugih preduzeća koja se susreću sa istom kriznom situacijom može biti uspešno i neuspešno. Postoje faktori koji potpomažu pozitivne rezultate ovog procesa i faktori koji su zaslužni za neuspeh.

---

#### Elementi koji dovode do efektivnog učenja od drugih[2]

---

- identifikovanje i potpuno razumevanje uzročnika krizne situacija,
  - kumulativna analiza dobijenih informacija o kriznom događaju,
  - raspoloživost dobijenih informacija svim zaposlenima kako bi se obezbedilo organizaciono pamćenje,
  - analiza intervencije u nastaloj kriznoj situaciji. Da li bi se dobio pozitivan efekat ili izostao ako bi se istovetna strategija intervenisanja primenila od strane drugog preduzeća?
- 

---

#### Potencijalni razlozi neefektivnog učenja od drugih[2]

---

- ovaj proces je kompleksan i težak,
  - zahteva angažovanost resursa, veliki napor i posvećenost,
  - izazov predstavlja izvor informacija i njihovo razumevanje u pravom kontekstu,
  - novo učenje zahteva i promene menadžment procesa,
  - stalna strepnja da će se ista krizna situacija pojaviti,
  - slabo opažanje drugih vrsta rizika („other risk blind“),
  - neuspešan transfer znanja.
- 

Pored sastavljanja i implementacije post krizne strategije neophodno je i sastavljanje proaktivne strategije koja upravlja mogućim kriznim situacijama pre nego one nastanu u najgorem

mogućem obliku. Treba da postoji uska veza između pomenute dve strategije koje se međusobno nadopunjuju. Zaključci doneseni upravljanjem post kriznim situacijama se mogu inkorporirati u akcioni plan proaktivne strategije, kako upravljati neizvesnošću u budućnosti i preduprediti nastanak neželjenih delovanja.

### **3. PRETVARANJE KRIZNE SITUACIJE U PRILIKU**

Posledice krize mogu biti destruktivne i/ili konstruktivne, tj. one pri kojima se kriza shvata kao šansa za pozitivan preokret. Ono na čemu treba istrajati je da u funkcionisanju bude što manje destruktivnih, a što više konstruktivnih kriza. U tome presudnu ulogu ima adekvatno upravljanje promenama gde se kao reakcija na poslovnu krizu javlja promena smera razvoja uz praćenje preokreta prema uspehu, radi uspostavljanja nove ravnoteže ili obezbeđenja aktuelnog rešenja. "Od kvaliteta upravljanja promenama zavisi da li će se preduzeće ili nacionalna ekonomija više nalaziti u destruktivnim ili konstruktivnim krizama"[3]

Uspešno upravljanje promenama ne znači samo prepoznavanje potencijalnih kriza, već i traženje prilika u krizi. Ključnu ulogu u tome ima rukovodeći menadžment spreman da krizu vidi kao izazov i mogućnost za nove početke, kao i shvatanje zaposlenih u svim segmentima procesa rada za funkcionisanje koje nameće novo nastala situacija u sistemu poslovanja. U tim pokušajima kroz blisku saradnju na svim nivoima predviđa se moguće delovanje koje će kompaniji omogućiti ne samo oporavak, već i rast, odnosno kreira se strategija zaokreta "turnaround". Ova strategija predstavlja oblik transformisanja usmeren na povećanje performansi preduzeća i njegove tržišne vrednosti kroz fokusiranje na očuvanje zdravog jezgra kompanije i njegovo uključivanje u nove aktivnosti, širenje kroz investiranje u nove proizvode i osvajanje novih tržišta, unapređenje prodaje, udruživanje i slično.

Stubovi "turnaround" uspeha su u uvođenju kriznog menadžmenta i sastavljanju tima za restrukturiranje i to od specijalista za prepoznavanje kriznih simptoma i mobilisanje dodatnih potencijala uspeha, zatim formulisanju novog preduzetničkog koncepta na osnovu rezultata dobijenih radom kriznog menadžmenta - kriznog tima i na kraju realizovanje novog koncepta koji treba da omogući dostizanje i osiguravanje profitabilnosti preduzeća.

### **4. PREDUZEĆA U RSRBIJI POSLE UDARA VELIKE EKONOMSKE KRIZE**

Preduzeća u Srbiji kao i gotovo sve kompanije u svetu suočene su od samog početka sa implikacijama koje je uzrokovala pojava velike ekonomske krize. Tome treba pridodati da su ograničavajući faktori u srpskoj privredi postojali i pre pojave svetske ekonomske krize, tačnije bili su prisutni više od deset godina (1990. - 2000. godine), što nakon tek početnog oporavka srpske privrede (2001.-2008. godine), još produbljuje uticaj kriznih situacija koja za sobom nosi velika ekonomska kriza (2009. godina). Nešto povoljnija kretanja su u 2010. godini, mada se uticaj krize i dalje osećao i odražavao kroz spoljnotgovinski deficit, restriktivnu kreditno-monetarnu politiku, visoku zaduženost preduzeća u zemlji, sve manju kupovnu moć stanovništva, brojno otpuštanje radnika i rast nezaposlenosti, izražena inflatorna kretanja, kao i druge faktore koji negativno utiču na redovno poslovanje. Slična kretanja su i u prvim mesecima 2011. godine.

#### **4.1. Kretanje bruto društvenog proizvoda**

Procenjeno je da su ukupne ekonomske aktivnosti u RSrbiji u 2009. godini merene bruto domaćim proizvodom iskazanim u stalnim cenama 2002. godine zabeležile pad od 3% u odnosu na 2008. godinu. U 2010 godini povoljnija su kretanja i bruto domaći proizvod zabeležio je rast od 1,7%. Prema proceni u prvom kvartalu 2011. godine očekuje se dalji rast bruto domaćeg proizvoda.

Konačni rezultati za ovaj period biće poznati krajem juna 2011. godine, a prema fleš proceni rast koji se očekuje u prvom kvartalu 2011. godine je 3%, pri čemu treba imati u vidu da je osnovica za poređenje, I kvartal 2010. godine bio neznatno viši od nivoa u I kvartalu 2009. godine kada je zabeležen pad bruto domaćeg proizvoda od 4,1%.

*Tabela 1. Stopa rasta BDP ukupno i po kvartalima u 2008., 2009., 2010. godini i procena za prvi kvartal 2011. godine (promene prema istom periodu prethodne godine u %)*

Godina po kvartalima	BDP u tržišnim cenama
<b>2008</b>	<b>105,5</b>
I kvartal	108,8
II kvartal	106,3
III kvartal	104,6
IV kvartal	102,9
<b>2009</b>	<b>96,9</b>
I kvartal	95,9
II kvartal	95,8
III kvartal	97,7
IV kvartal	98,4
<b>2010</b>	<b>101,7</b>
I kvartal	100,4
II kvartal	101,7
III kvartal	103,1
IV kvartal	101,7
<b>2011</b>	
I kvartal-fleš procena	103,0

Izvori: <http://webrzs.stat.gov.rs/website/public>, Pregled Republika Srbija, Jugoslovenski pregled, Beograd, br. 4, 2010., str. 136

## 4. 2. Kretanje industrijske proizvodnje

Industrijska proizvodnja u RSrbiji u 2009. godini je bila niža za čak 12,1% u odnosu na 2008. godinu u kojoj je industrijska proizvodnja beležila skroman rast. U 2010. godini nešto su povoljnija kretanja u ovoj oblasti. Zabeležen je rast od 2,5%. Rast industrijske proizvodnje nastavlja se i u prvom kvartalu 2011. godine i to od 6,4%. U martu 2011. godine u odnosu na mart 2010. godine taj porast iznosi 7,1% i beleži ga devetnaest oblasti sa učešćem u strukturi od 66%, a pad samo deset oblasti sa učešćem od 34%. Takođe i kod rasta industrijske proizvodnje treba imati u vidu polaznu osnovicu za upoređivanje, tj. 2009. godinu kada je pod uticajem ekonomske krize došlo do drastičnog smanjenja ovog parametra poslovanja.

*Tabela 2. Indeksi industrijske proizvodnje u 2008., 2009., 2010. i martu 2011. godine (promene prema istom periodu prethodne godine u %).*

	2008	2009	2010	III 2011
<b>Industrija-ukupno</b>	<b>101.1</b>	<b>87.9</b>	<b>102.5</b>	<b>107.1</b>
Energija	101.5	99.4	97.7	103.6
Intermedijarni proizvodi	100.0	77.8	109.2	120.2
Kapitalni proizvodi	105.5	77.9	93.6	124.8
Trajni proizvodi za široku potrošnju	96.7	73.2	102.9	93.9
Netrajni proizvodi za široku potrošnju	101.5	91.2	101.9	96.7

Izvor: <http://webrzs.stat.gov.rs/website/public>



### 4.3. Spoljno - trgovinska razmena

Osnovna karakteristika spoljnotrgovinske razmene RSrbije je negativan trgovinski bilans, s obzirom na veći uvoz od izvoza. Tako je i u 2008., 2009. godini, 2010. godini i početkom 2011. godine. U martu 2011. godine rastu i izvozne i uvozne aktivnosti (izvoz raste za 32,9%, a uvoz za 26,2% u odnosu na mart 2010. godine).[7] Međutim, još uvek se zadržavaju osnovne karakteristike spoljnotrgovinske razmene - negativni trgovinski bilans.

Posmatrano po razvijenosti zemalja sa kojima se odvija spoljnotrgovinska razmena, evidentna su negativna kretanja, naime izvoz je veći u zemlje u razvoju, a uvoz iz industrijski razvijenih zemalja. Ovakva kretanja prisutna su tokom svih posmatranih perioda. Najvažniji spoljnotrgovinski partneri u izvozu su zemlje u okruženju, bivše republike SR Jugoslavije i to Bosna i Hercegovina, Republika Crna Gora i Makedonija. Kod uvoza to su Ruska Federacija, Nemačka, Italija, Kina i Mađarska.

Tabela 3. Izvoz i uvoz za 2008., 2009., 2010. i mart 2011. godine (iznos u mil USD)

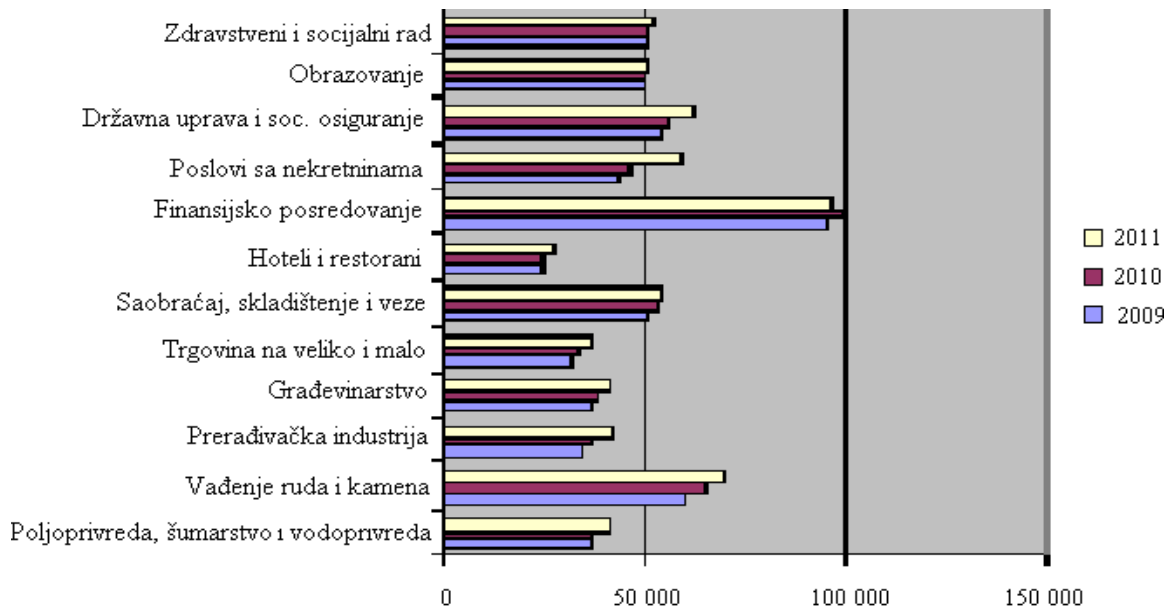
	2008.	2009.	2010.	III 2011.
Izvoz	10.973,6	8.344,3	9.794,0	1.076,8
Uvoz	24.330,7	16.055,6	16.735,0	1.885,3
Saldo	-13.357,1	-7.711,3	-6.941,0	-808,5

Izvor: <http://webrzs.stat.gov.rs/website/public> Saopštenje-Spoljnotrgovinski robni promet RSrbije-mart 2011. god., Republički zavod za statistiku, april 2011. god., broj 111, str. 1

### 4.4. Kretanje zaposlenosti i zarada

Kretanje zaposlenosti još je jedan od parametara privrednog zdravlja. Kriza iz 2009. godine koja je zahvatila celokupni poslovni sistem u RSrbiji dovela je do velikog broja preduzeća koja su postala nelikvidna. U takvim uslovima jedini način daljeg opstanka takvih preduzeća bio je u primeni strategije radikalnog smanjenja troškova. Dakle, pogoršan finansijski bilans preduzeća širom Srbije podsticao je sve veći broj otpuštanja i pad broja zaposlenih kako bi se smanjili troškovi. Preduzeća koja su u manjoj meri bila pogođena postojećom krizom primenjivale su strategiju kontinuiranih troškova, tj. održavanja troškova na postojećem nivou. Zaposleni u pomenutim preduzećima su zadržali svoja radna mesta uz zamrzavanje plata na postojećem nivou i smanjenje izdataka namenjenih za obučavanje i usavršavanje zaposlenih i podsticanje ranijeg penzionisanja. Prethodno pomenute mere su privremenog karaktera koje se primenjuju u toku krize radi podsticanja štednje. Kada preduzeća napuste fazu preživljavanja i imaju solidnu perspektivu daljeg rasta dolazi do ukidanja antikriznih mera i primena mera koje će motivisati zaposlene. Podaci koji govore o padu zaposlenosti u 2010. godini i prvom kvartalu 2011. godine, kao i realnom padu zarada ukazuju na dalju prisutnost kriznih kretanja.

Statistički gledano broj zaposlenih u 2009. godini manji je za 5,1% u odnosu na 2008. godinu, dok je ukupan broj zaposlenih u Republici Srbiji u 2010. godine u odnosu na 2009. godine manji za 4,9%.



Slika 2. Kretanje zarada zaposlenih po oblastima delatnosti za mart 2009., 2010. i 2011. godini (Izvori: <http://webrzs.stat.gov.rs/website/public>, Saopštenje-Zarade po zaposlenom u RSrbiji po oblastima delatnosti-mart 2011. god., Republički zavod za statistiku, april 2011. god., broj 103, str. 2)

## 5. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

O krizi kao šansi RSrbije mnogo se govori. Prilika se vidi u procesu evrointegracije i u okviru nje neophodne reforme u oblasti državne uprave koje vode smanjenju javne potrošnje, poreskog sistema uz smanjenje fiskalnog opterećenja privrede, zakonodavne regulative kao osnova za privlačenje stranih ulaganja, penzionog sistema i slično.

Akcentat u prilici za preokret u razvoju, pored pomenutih reformi, stavlja se na vodeću ulogu industrijske proizvodnje i njen oporavak i posticaj kao model sveukupnog ekonomskog rasta zemlje. Takođe, novi metod rasta stavlja akcentat i na porast izvoznih aktivnosti. Pored porasta izvoznih aktivnosti u dosadašnjim sektorima predviđa se formiranje i novog izvoznog sektora jer je postojeći orijentisan na izvoz roba niskog stepena vrednosti, pa samim tim i niskih izvoznih cena.

Međutim, krizni menadžment u RSrbiji još uvek u začetnoj fazi i još uvek nije prevaziđena uobičajena pojava da se krizni menadžment shvata samo kao promena postojećeg ili dovođenje novog menadžmenta, a ne kao uspostavljanje takvog ambijenta koji zahteva brzu i usmerenu akciju, blisku saradnju, odnosno partnerstvo na svim nivoima preduzeća. Takođe, sa oblikovanjem kriznog tima i traženjem rešenja za izlazak iz krize započinje se tek po uslasku u krizno kretanje. Najčeće izostaju sve one bitne komponente koje označavaju upravljanje krizom poput stalnog praćenja i analiziranja okoline, tj. prepoznavanja potencijalnih kriza, usklađivanja poslovanja sa očekivanjima, priprema za delovanje u slučaju krize, razvijanja pozitivnog odnosa prema svim merama koje je potrebno preduzeti u periodu krize, kao i traženje prilike u krizi i primeni iskustva u daljem planiranju. Plan poslovnog kontinuiteta ili osiguranja da će kompanija nastaviti da deluje u toku i posle krize je ono što nedostaje većini preduzeća u RSrbiji i na čemu treba da se bazira dalji rad u ovoj oblasti - prevazilaženja kriznih događaja i pretvaranja krize u priliku.

## LITERATURA

1. Clampitt G. P., Lee M. W., Managing Organizational Uncertainty: Conceptualization and Measurement, pp. 26-29 <http://www.imetacomm.com/otherpubs/research/manorguncertain.pdf>
2. Crichton T. M., Ramsay G. C., Terence K., Enhancing Organizational Resilience Through Emergency Planning: Learnings from Cross-Sectoral Lessons, Journal of Contingencies and Crisis Management, Volume 17 Number 1, March 2009, p. 26
3. Đurić Z., Prilagođavanje promenama uslov uspešnosti preduzeća, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 2001, str. 78
4. Hofer C. W, Turnaround Strategies, The Journal of Bussines Strategy, vol 1(1), 1980, p. 27
5. Jaques T., Issue management as a post-crisis discipline: identifying and responding to issue impacts beyond the crisis, J. Public Affairs 9, February, 2009., pp. 35-44
6. Somers S., Measuring Resilience Potential: An Adaptive Strategy for Organizational Crisis Planning, Journal of Contingencies and Crisis Management, Volume 17 Number 1, March 2009, p. 13
7. [http:// webrzs stat.gov.rs/website/public](http://webrzs.stat.gov.rs/website/public)

## UTICAJ INVESTICIONIH FONDOVA NA PRIVREDNI RAZVOJ

*Marina Jovović*

*Visoka škola strukovnih studija Blace*

### Izvod

U razvijenim zemljama rastuće je učešće netradicionalnih finansijskih posrednika dok učešće banaka na njihovim finansijskim tržištima opada. Bankarski sektor je postao kočnica daljeg razvoja finansijskog tržišta i tržišta kapitala. Razvijene zemlje su obogatile svoju finansijsku strukturu sa daleko efikasnijim i fleksibilnijim finansijskim posrednicima. Među netradicionalnim finansijskim posrednicima centralno mesto zauzimaju investicioni fondovi. Osnovna delatnost investicionih fondova je upravljanje investicijama u hartije od vrednosti, odnosno efikasno upravljanje finansijskim rizikom u ime i za račun nalogodavca. Ekspanzija investicionih fondova uticala je na jačanje konkurencije među finansijskim posrednicima. Jačanje konkurencije vodi ka povećanju efikasnosti finansijskog posredovanja, što dalje ubrzava proces privrednog razvoja.

*Ključne reči: finansijski posrednici, banke, investicioni fondovi, finansijska tržišta, upravljanje*

## EFFECT OF INVESTMENT FUNDS ON ECONOMIC DEVELOPMENT

### Abstract

In developed countries, increasing the share of non-traditional financial intermediaries, while the participation of banks in their financial markets decline. The banking sector has become a brake to further development of the financial and capital markets. Developed countries have enriched their financial structure with a far more efficient and flexible financial intermediaries. Among non-traditional financial intermediaries central part of investment funds. The main activity of investment funds is the management of investments in securities, or the effective management of financial risk in the name and on behalf of the customer. Expansion of investment funds has influenced the growing competition among financial intermediaries. Growing competition has led to increased efficiency of financial intermediation, which further accelerates the process of economic development.

*Keywords: financial intermediaries, banks, investment funds, financial markets, management*

### 1. UVOD

Brz razvoj finansijskog tržišta u industrijski razvijenim zemljama zahtevao je i razvoj savremenih finansijskih institucija. Kao najznačajniji izvor finansiranja privrede i stanovništva do pojave institucionalnih investitora bili su bankarski krediti. Međutim bankarski sektor organizovan na konzervativan način je postao kočnica daljeg razvoja finansijskog tržišta. Razvijena finansijska tržišta obogatila su svoju finansijsku strukturu novim, efikasnijim institucijama. Sa pojavom i razvojem institucionalnih investitora uvećale su se alternative kako za mobilizaciju tako i za alokaciju finansijskih sredstava. Banke su dobile vrlo oštre

konkurente. Evidentan je pad uloge i značaja banaka u razvijenim zemljama i rastuća uloga institucionalnih investitora. Banke na depozite po viđenju nude vrlo niske kamate koje ne mogu da zaštite depozite od inflatornih kretanja. U isto vreme nude kredite sa visokom kamatom što je posledica visokih troškova u bankarskom sektoru.

Investicioni fondovi predstavljaju najtipičnije predstavnike institucionalnih investitora. Oni su najpogodnija forma za mobilizaciju novca i kapitala od višemilionskih vlasnika. Investicioni fondovi su nedepozitni, nebankarski finansijski posrednici koji prodajom svojih udela ili akcija dolaze do sredstava koja dalje koriste za investiranje. „Oni predstavljaju institucionalni oblik prikupljanja novčanih sredstava većeg broja investitora, radi kolektivnog investiranja ovako prikupljenih sredstava u različite oblike finansijske aktive, sa primarnim ciljem da se ostvari prinos (profit) za ulagače, uz smanjenje rizika kroz diverzifikaciju plasmana, s tim da investicionim fondom operativno upravlja investiciona kompanija (društvo za upravljanje investicionim fondovima).<sup>1</sup>

Prikupljena sredstva ulažu u vrlo diverzifikovani portfolio hartija od vrednosti kojim upravlja profesionalni menadžment. Investitor dobija akcije ili udele finansijske aktive investicionog fonda kao i prinos srazmerno učešću, ali snosi i eventualni rizik. Upravljanje portfoliom vrši se u ime i za račun investitora u cilju postizanja optimalnog portfolia. Osnovni razlog njihovog osnivanja je prevazilaženje problema individualnog investiranja kao što je nedovoljan iznos kapitala, nedovoljna sposobnost za investiranje i neinformisanost za pravilno i brzo reagovanje. Na ovaj način i mali ulagači investiranjem u investicione fondove dobijaju diverzifikaciju rizika svojstvenu velikim ulagačima.

Investicioni fondovi su vođeni motivom maksimizacije profita. Da bi privukli inpute fondovi štedišama moraju nuditi veću zaradu i bolju uslugu. Na drugoj strani zajmovi koje nude moraju biti atraktivni za korisnike kapitala i povoljniji od konkurenata. Investicioni fondovi definitivno nude i jedno i drugo. Štediša se okreću sa bankarskog sektora ka investicionim fondovima jer im oni obezbeđuju veće prinose. Kompanije kojima su sredstva kontinuirano potrebna za poslovanje nalaze ih brže i jeftinije preko investicionih fondova, tako da se monopolski položaj banaka zauvek gasi u svim zemljama tržišno orjentisanim. Razvijene tržišno orjentisane zemlje treba da budu zvezde vodilje i za privrede zemalja u razvoju. Razvojem investicionih fondova u ovim zemljama ubrao bi se njihov privredni razvoj i opšti ekonomski prosperitet.

## 2. INVESTICIONI FONDOVI U RAZVIJENIM EKONOMIJAMA

Investicioni fondovi su nastali u XVIII veku da bi se tek u XIX veku javili u većem broju u Velikoj Britaniji i Sjedinjenim Američkim Državama. Prve investicione kompanije bile su zatvorenog tipa. U Velikoj Britaniji je osnovano više od 50 kompanija ove vrste. Otvoreni investicioni fondovi su počeli da se otvaraju 30-ih godina. U drugim razvijenim zemljama formiranje investicionih fondova je dosta kasnilo. Tako je u Nemačkoj prvi investicioni fond nastao 1923. godine, u Francuskoj 1967. godine, u Italiji 1983. godine. U većini zemalja prvo su nastajali zatvoreni a tek kasnije otvoreni investicioni fondovi. Investicioni fondovi su imali stagnaciju u razvoju kako 1929. godine u vreme velike ekonomske krize u SAD, tako i u vreme krize izazvane naftnim šokovima 70-ih godina.

Pravu ekspanziju investicione kompanije doživljavaju u 80-im i 90-im godinama dvadesetog veka u SAD, Velikoj Britaniji, Francuskoj, Nemačkoj, Japanu i drugim zemljama. Neto aktiva investicionih fondova u svetu je od 1990. do 2003. godine porasla preko šest

---

<sup>1</sup> Predrag Kapor, *Investicioni fondovi i investiranje u hartije od vrednosti*, Poslovni biro, Beograd, 2007, str.10

puta. Kulminaciju doživljavaju 2007. godine kada je ukupna neto aktiva otvorenih investicionih fondova dostigla cifru od 26.129 mlrd.dolara. Svetska ekonomska kriza je dovela do pada vrednosti njihovih aktiva. Na kraju 2008. godine njihova vrednost je iznosila 18.974 mlrd. dolara. U 2009. godini investicioni fondovi su se oporavili te je vrednost njihove aktive na kraju godine iznosila 22.964 mlrd. dolara.<sup>1</sup>

Najveće učešće u svetskoj aktivni investicionih fondova imaju investicioni fondovi SAD, zatim investicioni fondovi Luksemburga, Francuske, Australije, Irske. Pored nekih očekivanih rezultata gde je nivo investicionih fondova u skladu sa visinom društvenog proizvoda, nailazimo i na neke anomalije. Visok nivo investicionih fondova u Luksemburgu objašnjava se tako da su kod luksemburških investicionih fondova plasirani ulozi koji potiču od investitora iz drugih zemalja. Takav je slučaj i sa Irskom ali u manjoj meri, dok je nivo investicionih fondova relativno nizak u nekim vrlo razvijenim zemljama poput Nemačke i Italije. To ukazuje na činjenicu da u tim zemljama investitori sredstva plasiraju preko drugih institucionalnih investitora ili banaka.<sup>2</sup>

*Tabela 1. Kretanje obima aktive otvorenih investicionih fondova u milionima USD dolara u periodu 2004 – 2009*

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>S V E T</b>	<b>\$16.164.795</b>	<b>\$17.771.027</b>	<b>\$21.807.505</b>	<b>\$26.129.564</b>	<b>\$18.974.521</b>	<b>\$22.964.267</b>
<b>Amerika</b>	<b>8.792.450</b>	<b>9.763.921</b>	<b>11.469.062</b>	<b>13.421.149</b>	<b>10.579.430</b>	<b>12.597.242</b>
Argentina	2.355	3.626	6.153	6.789	3.867	4.470
Brazil	220.586	302.927	418.771	615.365	479.321	783.970
Kanada	413.772	490.518	566.298	698.397	416.031	565.156
Čile	12.588	13.969	17.700	24.444	17.587	34.227
Kosta Rika	1.053	804	1.018	1.203	1.098	1.309
Meksiko	35.157	47.253	62.614	75.428	60.435	81.552
Trinidad & Tob.	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	5.832
USA	8.106.939	8.904.824	10.396.508	11.999.523	9.601.090	11.120.726
<b>Evropa</b>	<b>5.640.452</b>	<b>6.002.261</b>	<b>7.803.906</b>	<b>8.934.864</b>	<b>6.288.138</b>	<b>7.545.531</b>
Austrija	103.709	109.002	128.236	138.709	93.269	99.628
Belgija	118.373	115.314	137.291	149.842	105.057	106.721
Bugarska	N/A	N/A	N/A	N/A	226	256
Češka Republika	4.860	5.331	6.490	7.595	5.260	5.436
Danska	64.799	75.199	95.620	104.082	65.182	83.024
Finska	37.658	45.415	67.804	81.136	48.750	66.131
Francuska	1.370.954	1.362.671	1.769.258	1.989.690	1.591.082	1.805.641
Nemačka	295.997	296.787	340.325	372.072	237.986	317.543
Grčka	43.106	32.011	27.604	29.807	12.189	12.434
Mađarska	4.966	6.068	8.523	12.577	9.188	11.052
Irska	467.620	546.242	855.011	951.371	720.486	860.515
Italija	511.733	450.514	452.798	419.687	263.588	279.474
Lihenštajn	12.543	13.970	17.315	25.103	16.781	30.329
Luksemburg	1.396.131	1.635.785	2.188.278	2.685.065	1.860.763	2.293.973
Holandija	102.134	94.357	108.560	113.759	84.568	95.512
Norveška	29.907	40.122	54.065	74.709	41.157	71.170
Poljska	12.014	17.652	28.957	45.542	17.782	23.025
Portugal	30.514	28.801	31.214	29.732	14.180	15.808
Rumunija	72	109	247	390	326	1.134
Rusija	1.347	2.417	5.659	7.175	2.026	3.182
Slovačka	2.168	3.035	3.171	4.762	3.841	4.222
Slovenija	N/A	N/A	2.484	4.219	2.067	2.610
Španija	317.538	316.864	367.918	396.534	270.983	269.611

<sup>1</sup> *Investment Company Institute, 2009 ICI Fact Book*

<sup>2</sup> *Vittorio Conti, Roni Hamoui, "Financial Markets, Liberalisation and the Role of Banks", Cambridge University, 1993, part I*

Švedska	107.064	119.059	176.943	194.955	113.331	170.276
Švajcarska	94.407	116.669	159.515	176.282	165.709	168.260
Turska	18.112	21.761	15.463	22.609	15.404	19.426
Velika Britanija	492.726	547.103	755.156	897.460	526.957	729.141
<b>Azija, Pacifik</b>	<b>1.677.887</b>	<b>1.939.251</b>	<b>2.456.511</b>	<b>3.678.330</b>	<b>2.037.536</b>	<b>2.715.233</b>
Australija	635.073	700.068	864.254	1.192.992	841.133	1.198.838
Kina	N/A	N/A	N/A	434.063	276.303	381.207
Hong Kong	343.638	460.517	631.055	818.421	N/A	N/A
Indija	32.846	40.546	58.219	108.582	62.805	130.284
Japan	399.462	470.044	578.883	713.998	575.327	660.666
Koreja	177.417	198.994	251.930	329.979	221.992	264.573
Novi Zeland	11.171	10.332	12.892	14.924	10.612	17.657
Pakistan	N/A	N/A	2.164	4.956	1.985	2.224
Filipini	952	1.449	1.544	2.090	1.263	1.488
Tajvan	77.328	57.301	55.571	58.323	46.116	58.297
<b>Afrika</b>	<b>54.006</b>	<b>65.594</b>	<b>78.026</b>	<b>95.221</b>	<b>69.417</b>	<b>106.261</b>
Severna Afrika	54.006	65.594	78.026	95.221	69.417	106.261

Izvor: Investment Company Institute, 2009, ICI Fact Book

Američki investicioni fondovi imaju najveće finansijske potencijale, koje najvećim delom plasiraju u SAD. Ali oni su i najveći investitori u druge zemlje. Najveći vlasnici investicionih fondova su domaćinstva. Domaćinstva poseduju 49% sredstava investicionih fondova. Oko 84% vlasnika udela u investicionim fondovima kao glavni razlog za ovakvu štednju navodi štednju za penziju a 26% štednju za školovanje dece.

Na ovakav razvoj investicionih fondova uticao je pad kamatnih stopa banaka na štednju građana. To je učinilo unosnijim investiranje u investicione fondove. Drugi momenat je u rastu popularnosti individualnih penzionih šema odnosno njihova simbioza sa investicionim fondovima (IRA). Oko 47,3 miliona domaćinstava u SAD ima penzione planove IRA. Njihova neto aktiva je imala trend rasta do 2007. godine da bi zbog svetske ekonomske krize u 2008. godini njihova vrednost pala za 24% i iznosila 3.613 milijardi dolara.<sup>1</sup>

U 2009. godini poslovalo je 65735 investicionih fondova. Na investicione fondove SAD otpada 1/2 svetske aktive fondova. Investicioni fondovi u Evropi su u uzlaznom trendu i na njih otpada 1/3 ukupne svetske aktive.<sup>2</sup>

Iako su nastali u Evropi investicioni fondovi su svoju pravu primenu našli u SAD. Oni su renovirali ukupan finansijski sistem SAD i predstavljaju jednu od najznačajnijih finansijskih institucija na tom finansijskom tržištu. Iako nemaju tako dinamičnu stopu rasta u Evropi, ipak i na ovom finansijskom tržištu fondovi ostvaruju kontinuirani uspon. Uočljivo je da učešće investicionih fondova prati nivo razvoja privrede. U privredama sa razvijenijim finansijskim tržištem egzistiraju snažni investicioni fondovi, pravi finansijski divovi. Međutim u zemljama u razvoju njihov doprinos finansiranju privrednog razvoja je skroman. To je posledica činjenice da je njihova ekonomska snaga na daleko nižem nivou nego kod razvijenih tržišnih privreda.

### 3. EFIKASNOST INVESTICIONIH FONDOVA

U svetu su se investicioni fondovi pokazali kao najefikasniji način prikupljanja slobodnih novčanih sredstava i njihovo usmeravanje ka subjektima kojima je potreban. Oni emituju i prodaju vlastite hartije od vrednosti i tako pribavljena sredstva investiraju u hartije od vrednosti drugih kompanija. Dakle, investicioni fondovi obezbeđuju najefikasniju mobilizaciju usitnjene štednje i njeno usmeravanje u profitabilne plasmane na tržištu kapitala. Kupovinom akcija investicionog fonda investitor postaje vlasnik idealnog dela tržišne

<sup>1</sup> Investment Company Institute 2009, ICI Fact Book

<sup>2</sup> Investment Company Institute, 2009, ICI Fact Book

vrednosti portfolia fonda i stiče pravo na srazmeran deo profita. Na ovaj način pruža se mogućnost i malim investitorima da kupovinom akcija investicionog fonda indirektno postanu vlasnici kompanija koje nikad ne bi mogli direktno da kupe zbog visoke cene njihovih akcija. Fondovi preuzimaju ulogu njihovog menadžmenta koji plasira njihov kapital vodeći računa o disperziji i stepenu rizika.

Cilj investicionih fondova je da akcionarima obezbede dividende, da povećaju vrednost kapitala i da minimiziraju eventualni rizik. Dobit koju ostvaruju fondovi je veća od kamate na štedne uloge kod banaka. Dok je ona u razvijenim zemljama sa stabilnim tržišnim i ekonomskim uslovima iznad 10%, u zemljama u tranziciji je taj procenat znatno veći. Ulaganje u investicione fondove u Sloveniji donosilo je godišnju zaradu od 20%, u Mađarskoj 32% a u Češkoj čak 44%. Neki fondovi svojim investitorima donose enormne profite. Tako su u periodu 1977-1990. investitori u *Fidelity Magellan Fund* uvećali svoju početnu investiciju za 2510%. U istom periodu investitori u Sorošev fond *Dow Jones Industrial Average* uvećali su svoju početnu investiciju za 451%. *Quantum Fund* svojim investitorima donosi prosečan godišnji prinos od 35%. Ipak mora se reći da svi investicioni fondovi ne posluju tako dobro. Neki fondovi ne uspevaju da dostignu ni performanse S&P 500 a mnogi i gube.<sup>1</sup>

Veća sigurnost, veći prinosi, veća likvidnost i druge prednosti učinile su investicione fondove vrlo atraktivnim. Oni šire spektar svojih usluga te banke zauvek gube svoje pozicije. „U tom pogledu sve su prisutnija očekivanja da će nastupajući periodi voditi formiranju tzv. finansijskih supermarketa, odnosno modernih, univerzalnih finansijskih institucija pod čijim će se krovom obavljati najraznovrsniji spektar usluga i aktivnosti, počev od depozitno-kreditnih poslova i poslova platnog prometa, preko poslova investiranja na celokupnom finansijskom tržištu, do pružanja različitih konsalting, menadžment i drugih usluga i aktivnosti.“<sup>2</sup>

U svetu je u toku dvadesetogodišnji trend ekspanzije investicionih fondova. Kontinuirano preuzimaju tržište drugih finansijskih institucija, pre svega banaka, u domenu oročene štednje kao i penzionih fondova radi osnivanja individualnih penzionih računa i osiguravajućih kuća u pogledu životnog osiguranja. Fondovi su postali sredstvo dugoročne štednje bez premca.

#### 4. PORTFOLIO MENADŽMENT

Portfolio menadžment predstavlja upravljanje investicijama u hartije od vrednosti, odnosno efikasno upravljanje finansijskim rizikom u ime i za račun nalogodavca. Investicioni fondovi su nastali upravo radi obavljanja ove funkcije, što znači da je to njihova osnovna delatnost.

Ove institucije mobilišu usitnjenu štednju stanovništva a za uzvrat im pružaju profesionalno upravljanje portfolio menadžera. „Kupovinom akcija investicionog fonda investitor istovremeno kupuje tzv. *know how* profesionalnih portfolio menadžera. Portfolio menadžeri su odgovorni za selekciju vrednosnih papira koji ulaze u portfolio investicionog fonda kao i za kasnije kupovine i prodaje vrednosnih papira na tržištu kapitala u cilju permanentnih nastojanja da se obezbedi optimalna portfolio struktura. Time individualni investitori kupuju stručno znanje profesionalnih portfolio menadžera koji upravljaju aktivom investicionog fonda, radeći u interesu akcionara tog fonda. Pored odgovarajuće stručne

---

<sup>1</sup> Živković Boško, Šoškić Dejan, *Finansijska tržišta i institucije, Centar za izdavačku delatnost, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007, str.455*

<sup>2</sup> Zvonko Burić, *Institucionalni investitori na finansijskom tržištu, str 72,73, GDP Borba, Beograd, 1989.godina*



spreme, portfolio menadžeri moraju da permanentno prate i analiziraju najaktuelnije informacije o preduzećima i finansijskim tržištima kao i da prate kretanja kamatnih trendova i stopa prinosa na akcijski kapital.“<sup>1</sup>

Performanse portfolia zavise od izbora hartija od vrednosti koje ulaze u njihov sastav, a ovo pak zavisi od sposobnosti portfolio menadžera. Portfolio menadžeri ulažu u čitav spektar različitih hartija od vrednosti. Za uspešan portfelj neophodan je izbor dobitnih hartija. Uspešno procenjivanje cenovnih kretanja, traganje za potcenjenim akcijama, zaštita od neočekivanih promena su osnovni poslovi portfolio menadžera. Oni odlučuju koja će kombinacija finansijskih instrumenata dati najbolji prinos za dati rizik. Najidealnije za investitora je držanje jednog instrumenta koji donosi najveći prinos ali je koncentracija rizika visoka. Pravljenjem portfelja postiže se diversifikacija ulaganja koja smanjuje rizik. Kombinuju se dva ili više instrumenta čiji se prinos kreće u suprotnom smeru. Konstruisanje portfolia finansijskih instrumenata omogućuje diversifikaciju prinosa i smanjenje rizika koji proističe iz neizvesnosti koja okružuje preduzeća.

Postoje dve osnovne strategije rukovođenja portfoliom:

- Aktivni portfolio menadžment koji je spreman da se izloži većem nivou rizika zarad većeg prinosa. On će manje investirati u bankarske depozite i državne obveznice a više u instrumente na tržištu akcija ili korporativnih obveznica.
- Pasivni portfoli menadžment ne želi da se izloži velikom riziku već preferira siguran prinos. Menadžment ulaže u sigurne državne obveznice i bankovne depozite ili u izuzetno likvidne investicije.

U osnovi pasivnog upravljanja je mišljenje da je aktivno upravljanje neefikasno i da ne opravdava uložene troškove. Ova strategija se zasniva na ulaganju u dobro diversifikovan portfolio hartija od vrednosti bez pokušaja pronalazjenja podcenjenih i precenjenih finansijskih instrumenata. Pasivno ulaganje karakteriše kupovina i držanje hartija od vrednosti, jer se čestom kupovinom i prodajom hartija stvaraju visoki troškovi. Neki menadžeri konstantno ostvaruju natprosečne prinose za koje je teško reći da su slučajni što navodi na davanje prioriteta aktivnom upravljanju. Visoke stope prinosa portfolia mogu da potiču od vrlo rizičnih investicija. Važno je ustanoviti da li je portfolio menadžer zaista sposoban ili je prosto hazarder koji ima sreće.

## **5. INVESTICIONI FONDOVI U FUNKCIJI RAZVOJA PRIVREDE**

Finansiranje privrednog razvoja je predmet najšireg interesovanja kako sa aspekta pojedinih zemalja tako i sa aspekta međunarodnih ekonomskih odnosa. Svakako da postoji jaka veza između finansijskog i privrednog razvoja u svakoj nacionalnoj ekonomiji. Finansijske institucije imaju posebno mesto u procesu privrednog razvoja. U savremenim tržišnim privredama sve je značajnije mesto institucionalnih investitora.

Investicioni fondovi stimulišu razvoj tržišta kapitala. Njihovim funkcionisanjem, trgovinom i diversifikacijom njihovih portfolia pospešuje se nivo likvidnosti tržišta kapitala i poboljšava njegova stabilnost. Osnivanjem većeg broja investicionih fondova povećava se konkurentnost i vrši produbljanje tržišta kapitala, pa stoga investicioni fondovi predstavljaju najpogodniju formu razvoja, uspešnog funkcionisanja i stabilnosti tržišta kapitala, kako u

---

<sup>1</sup> Ćirović Milutin, *Investicioni fondovi u tržišnim ekonomijama*, Berza 5-6, Beograd, 1994, str 23

zemljama sa razvijenim tržištem kapitala, tako i u zemljama u kojima je tržište kapitala u početnoj fazi razvoja.<sup>1</sup>

Razvoj investicionih fondova doveo je do jačanja konkurencije među finansijskim institucijama i povećanja efikasnosti finansijskog posredovanja. Konkurencija vodi ka efikasnoj mobilizaciji i alokaciji sredstava što proces finansiranja privrednog razvoja čini uspešnijim. Bankarska pravila su vrlo stroga te usporavaju i ograničavaju proces finansiranja privrede. Veliki obim dokumentacije, neophodnost obezbeđenja kredita hipotekama, duge procedure odobravanja kredita i ograničen obim sredstava čine bankarski sistem krutim i nefleksibilnim. Oslabljene konkurencijom banke su reagovalе, te kreiraju nove usluge, preuzimaju viši nivo rizika, daju bolje uslove kreditiranja. Prinudene su da povećaju kamate na štednju a smanje kamate na plasmane. Kao rezultat zdrave konkurencije nude se jeftinija dugoročna i kratkoročna sredstava neophodna za razvoj privrede.

Sa razvojem investicionih fondova povećan je spektar alternativa za preduzeća u pogledu pribavljanja kratkoročnih izvora finansiranja. Finansiranje preko finansijskih tržišta postaje dominantan model finansiranja. Investicioni fondovi na tržištu novca omogućili su preduzećima finansiranje na kratak rok emisijom sopstvenih komercijalnih zapisa. Emisijom dogoročnih ili kratkoročnih obveznica omogućeno je emitentima da prikupe potrebna sredstva za svoje poslovanje. Emitovanjem akcija preduzeće dolazi do svežeg kapitala i tako poboljšava svoju likvidnost i bonitet. Emitovanje akcija ima određene prednosti jer akcije nemaju fiksni rok dospeća vezan za vraćanje glavnice duga a ne mora da se isplaćuje ni dividenda dok je kamata obavezna. Investicioni fondovi omogućavaju privredi da na lakši i brži način dođe do neophodnih sredstava.

Veoma je bitna uloga države koja se ogleda u kreiranju regulacionog okvira za funkcionisanje investicionih fondova čime direktno pomaže vlastiti privredni razvoj. Kako su investicioni fondovi pogodan oblik mobilizacije štednje neke države pribegavaju stimulaciji njihovog razvoja. „Sponzorstvo države je pogodnija poluga za formiranje investicionih fondova i pratećih institucija za upravljanje fondovima u zemljama u razvoju. Na primer, u Pakistanu je od strane vlade formiran Nacionalni investicioni trust. Svrha tog trusta je da unapređuje, organizuje i upravlja investicionim fondovima. On igra ulogu upravljačke kompanije za otvorene investicione fondove. Vlada je, takođe, osnovala i upravljačku kompaniju za zatvorene investicione fondove – Pakistansku investicionu korporaciju. Obe navedene kompanije imaju i zadatak da unapređuju primarno tržište kapitala, pružaju usluge konsaltinga, upravljaju portfoliom pojedinaca itd.“<sup>2</sup>

Zakonodacstvo države bitno određuje razvoj kako depozitnih tako i nedepozitnih finansijskih institucija. Država stvara ambijent u kome posluju finansijski posrednici i ona kroz zakonsku regulativu određuje njihov primat. Tako iako spadaju u razvijene zemlje Nemačka, Italija i Japan još uvek imaju finansijski sistem u kome dominiraju banke. Bankarski sistem u tim državama je zadržao svoju dominantnu poziciju što je posledica visokih provizija kod transakcija sa hartijama od vrednosti na finansijskom tržištu. Za razliku od njih u razvijene zemlje sa tržišno orijentisanim finansijskim sistemom spadaju Velika Britanija, SAD, Kanada.

Uticaj investicionih fondova na privredni razvoj ogleda se i kroz korporativno upravljanje korporacijama. Investicioni fondovi sa značajnijim učešćem u njihovom kapitalu stiču mogućnost uticaja na korporativno upravljanje. Sve je više akcija korporacija u posedu investicionih fondova. U Velikoj Britaniji i SAD domaći institucionalni investitori poseduju između 30% i 40% akcija preduzeća. U Nemačkoj, Japanu i Kanadi oko 20%, u Francuskoj i

---

<sup>1</sup> Tomislav Brzaković, *Tržište kapitala - teorija i praksa*, Čuruga print, Beograd, 2007, str. 550

<sup>2</sup> Branko Vasiljević, *Osnovi finansijskog tržišta*, Zavet, 2002, Beograd, str 118

Italiji oko 10%. Sa povećanjem učešća u vlasništvu korporacija povećava se i njihov uticaj na korporativno upravljanje što vodi ka povećanju performansi korporacija a time doprinosi ukupnom privrednom razvoju.

Profitabilna preduzeća se legitimišu kroz kontinuirano visok nivo cena njihovih hartija od vrednosti. Visok nivo cena akcija preduzeća sa tendencijom daljeg rasta jasno govori da u njih treba investirati. Tako se na nivou nacionalne ekonomije novac investira u vitalna preduzeća i investitori mogu bez rizika da racionalno investiraju. Akcije preduzeća koja imaju slabije performanse kada budu ponuđene u većem broju na tržištu omogućavaju investitorima da po povoljnoj ceni preuzmu kontrolni paket akcija. Tako investiciona kompanija dobija mogućnost da postavi svoju strategiju razvoja preduzeća, svoj menadžment i na taj način dovede preduzeće do restrukturiranja i ozdravljenja.

Investicioni fondovi su odigrali značajnu ulogu u procesu privatizacije u zemaljama u tranziciji. Oni su ubrzali sam proces tranzicije u mnogim postsocijalističkim zemljama.

## 6. ZAKLJUČAK

U protekle tri decenije došlo je do razvoja tržišta hartija od vrednosti u najrazvijenijim zemljama sveta. Permanentno je raslo učešće hartija od vrednosti u odnosu na depozite i kredite banaka. Finansijske inovacije na berzama potiskuju tradicionalne i klasične finansijske instrumente. Rast institucionalnih investitora podstiče rast tržišta kapitala i hartija od vrednosti. U skladu sa tim viši nivo učešća finansijske aktive institucionalnih investitora odgovara višem nivou finansijskog razvoja.

Razvoj investicionih fondova i drugih institucionalnih investitora uticao je na jačanje konkurencije među finansijskim posrednicima. Pre pojave institucionalnih investitora sektor privrede i stanovništva nije imao veliki izbor za pribavljanje finansijskih sredstava. Za finansiranje privrede korišćeni su kratkoročni krediti komercijalnih banaka, a sektor stanovništva je zadovoljavao svoje potrebe bankarskim kreditima ili pozajmicama od štedno kreditnih udruženja. Sa razvojem institucionalnih investitora a naročito investicionih fondova povećale su se mogućnosti za mobilizaciju i alokaciju finansijskih sredstava.

Investicioni fondovi su razbili monopolski položaj banaka u svim tržišno orijentisanim finansijskim sistemima. Time je privredi omogućeno da na lakši način i jeftinije dolazi do sredstava. S druge strane oni omogućavaju svima koji imaju višak sredstava da ih plasiraju na finansijskom tržištu uz visok prinos i nizak rizik. Investicioni fondovi raspolažu stručnim menadžmentom koji diversifikacijom plasmana umanjuju rizik investiranja. Sa liberalizacijom i globalizacijom finansijskih tržišta jača uloga investicionih fondova u svetu. Investiranjem stranih investicionih fondova povećava se likvidnost domaćeg finansijskog sistema.

Intenzitet doprinosa investicionih fondova procesu finansiranja privrednog razvoja direktno je proporcionalna nivou razvijenosti privrede. U privredama sa razvijenim finansijskim tržištima egzistiraju investicioni fondovi sa ogromnim kapitalom a u nerazvijenim zemljama doprinos investicionih fondova privrednom razvoju je mali što je posledica njihove slabe ekonomske moći.

Značaj investicionih fondova važan je i u zemljama u tranziciji gde je njihova uloga u privatizaciji preduzeća nezaobilazna. Međutim u većini tranzicionih privreda oni nisu ostvarili očekivanu ulogu u pogledu restrukturiranja preduzeća i poboljšanja korporativnog upravljanja.

## LITERATURA

1. Brzaković Tomislav, Tržište kapitala - teorija i praksa, Čuruga print, Beograd, 2007, p 550
2. Burić Zvonko, Institucionalni investitori na finansijskom tržištu, GDP Borba, Beograd, 1989, p 72,73
3. Conti Vittorio, Roni Hamai, "Financial Markets, Liberalisation and the Role of Banks", Cambridge University, 1993, part I
4. Ćirović Milutin, Investicioni fondovi u tržišnim ekonomijama, Berza 5-6, Beograd, 1994, p 23
5. Investment Company Institute, 2009 ICI Fact Book
6. Kapor Predrag, Investicioni fondovi i investiranje u hartije od vrednosti, Poslovni biro, Beograd, 2007, p 10
7. Vasiljević Branko, Osnovi finansijskog tržišta, Zavet, Beograd, 2002, p 118
8. Živković Boško, Šoškić Dejan, Finansijska tržišta i institucije, Centar za izdavačku delatnost, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007, p 455

## IMPLEMENTACIJA B2C MODELA U POSLOVANJU

*Marko Zakić, Vladimir Mladenović*

*Visoka poslovna škola strukovnih studija Blace, V. Mitrovića 110 B2/14, 11050 Beograd*

### **Izvod**

Elektronsko poslovanje se u najsiрем smislu može odrediti kao bilo koji proces koji organizacija realizuje posredstvom računarske mreže, podrazumevajući interne i eksterne komunikacione tokove.

Uspesnost poslovanja nekog pravnog lica u Srbiji zavisi od pronalazenja mesta u svetskoj podeli rada, čime se postaje deo globalnih poslovnih procesa, što zahteva informatizovano poslovanje.

Elektronska trgovina predstavlja bilo koju transakciju preko računarske mreže, koja uključuje prenos vlasništva ili prava za korišćenje roba ili usluga.

Transakcija se izvršava u okviru izabranog procesa e-poslovanja i smatra se završenom nakon saglasnosti između kupca i prodavca o korišćenju roba ili usluga. Naravno, transakcije može ali ne mora da bude novčano izražena.

Podela elektronske trgovine na osnovu relacije između učesnika je:

- B2C (Business to Consumer),
- B2B (Business to Business),
- C2C (Consumer to Consumer)...

Mi smo odabrali da prikazemo model B2C na primeru firme koja se bavi pružanjem internet usluga i tim primerom olaksamo shvatanje primene i prednosti B2C modela. Potencijalni on-line korisnici mogu da provere cene i dostupnost proizvoda na sajtovima različitih firmi što je mnogo jeftinije i lakše od klasičnog obilaska.

Veoma bitan element u modelu B2C (Business to Consumer) je širok opseg informacija koje nude korisnici B2C modela. Mogućnosti interneta su široke i pruža olakšanje da gde god da se ljudi nalaze dolaze do svih relevantnih informacija o ponudjenim proizvodima i uslugama. Elektronska trgovina na relaciji od kompanije do potrošača ili B2C uglavnom čini elektronsku kupovinu, elektronsku maloprodaju, ali obuhvata i obezbeđenje informacija putem mreže, korišćenje igrica na mreži, i slično.

Oblik poslovanja na Internetu koji pruža direktan interfejs između preduzeća i potrošača. Potrošači naručuju proizvode i usluge elektronskim putem od preduzeća. Internet pruža različite mogućnosti marketinskog nastupa preduzeća i omogućava masovni pristup potrošača proizvodima i servisima elektronskim putem. Ova kategorija elektronske trgovine značajno se povećala razvojem weba.

Internet operateri već dugi niz godina koriste sve prednosti elektronske trgovine, olakšavajući tako poslovanje sebi i svojim klijentima. Mi ćemo u ovom radu prikazati koje to modele i na koji način koriste pomenuta firma. Oni posluje na teritoriji cele Srbije, a ovim opcijama je poboljšala interaktivnost sa svojim korisnicima (kupcima). Potencijalni ili postojeći korisnik sve informacije može da dobije na svom računaru, bez odlaska na prodajno mesto ili bilo kakvog kontakta sa prodavcem on može registrovati ili produžiti korisnički nalog, kreirati e-mail nalog itd.

Internet operaterima je uvođenjem B2C modela elektronske trgovine u svoje poslovanje usavršio i olakšao i samim tim podigao svoje poslovanje na jedan veći nivo. Internet prezentacija ima formu portala namenjenog za poslovanje sa krajnjim korisnicima (B2C). Pored informacija o

uslugama, aktuelnih obave tenja, posetilac sajta ima mogućnost da se registruje kao novi korisnik, da produ i vreme kao postojeci korisnik, izmeni podatke itd.

## 1. UVOD

Elektronsko poslovanje se u najsirem smislu moze odrediti kao bilo koji proces koji organizacija realizuje posredstvom racunarske mreze, podrazumevajuci interne i eksterne komunikacione tokove.

Uspesnost poslovanja nekog pravnog lica u Srbiji zavisi od pronalazenja mesta u svetskoj podeli rada, cime se postaje deo globalnih poslovnih procesa, sto zahteva informatizovano poslovanje.

Elektronska trgovina predstavlja bilo koju transakciju preko racunarske mreze, koja ukljucuje prenos vlasnistva ili prava za koriscenje roba ili usluga. Transakcija se izvrsava u okviru izabranog procesa e-poslovanja i smatra se završenom nakon saglasnosti izmedju kupca i prodavca o korišćenju roba ili usluga. Naravno, transakcije moze ali ne mora da bude novcano izrazena.

Podela elektronske trgovine na osnovu relacije izmedju ucesnika je:

- B2C (Business to Consumer),
- B2B (Business to Business),
- C2C (Consumer to Consumer)

## 2. PRIMENA B2C MODELA U ITS.NET

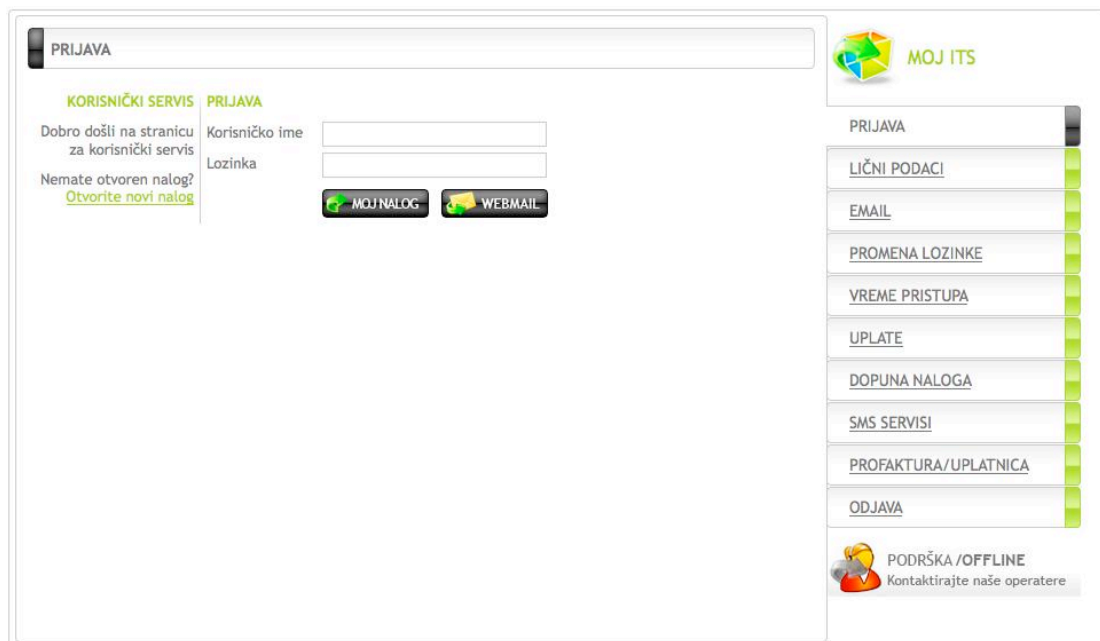
Pored prodajnih mesta, telefonske i e-mail podrške, potencijalni ili postojeći korisnik usluga sve potrebne informacije može dobiti in a internet prezentaciji kompanije ITSOLUTIONS.NET koja se nalazi na adresi [www.my-its.net](http://www.my-its.net).

Internet prezentacija ima formu portala namenjenog za poslovanje sa krajnjim korisnicima (B2C). Pored informacija o uslugama, aktuelnih obaveštenja, posetilac sajta ima mogućnost da se registruje kao novi korisnik, da produži vreme kao postojeći korisnik, izmeni podatke itd.



Slika 1. ITS početna strana

Na početnoj stranici prezentacije se nalazi opcija **MOJ ITS** čijim odabirom se pojavljuje dijalog za registraciju novog ili autorizaciju postojećeg korisnika kako bi bio odobren pristup servisima namenjenim korisnicima.



Slika 2. Prijava korisnika

Odabirom opcije *Otvorite novi nalog*, posetilac sajta se upućuje na stranicu za registraciju novog naloga.

**OTVARANJE NALOGA**

Za svega nekoliko minuta možete da otvorite nalog na ITS.NET-u. Procedura je jednostavna i može se obaviti sa bilo kog računara:

1. Unesite i potvrdite broj sa ITS.NET Internet kartice
2. Izaberite korisničko ime i lozinku
3. Unesite vaše podatke
4. Izaberite odgovarajući paket

Potlja označena sa \* su obavezna za popunjavanje

**1.** Broj ITS.NET Internet kartice

**2.** Korisnički podaci

**3.** Lični podaci

**4.** Izbor paketa

<p>Tajni broj *</p> <input style="width: 100%;" type="text"/> <input type="button" value="POTVRDI BROJ"/>	<p>Korisničko ime *</p> <input style="width: 100%;" type="text"/> <input type="button" value="PROVERI KORISNIČKO IME"/> <p>Lozinka *</p> <input style="width: 100%;" type="text"/> <p>Potvrdi lozinku *</p> <input style="width: 100%;" type="text"/>	<p>Ime *</p> <input style="width: 100%;" type="text"/> <p>Prezime *</p> <input style="width: 100%;" type="text"/> <p>Firma</p> <input style="width: 100%;" type="text"/> <p>PIB</p> <input style="width: 100%;" type="text"/> <p>Mesto *</p> <input style="width: 100%;" type="text"/> <p>Ostala mesta</p> <input style="width: 100%;" type="text"/> <p>Poštanski broj *</p> <input style="width: 100%;" type="text"/> <p>Adresa *</p> <input style="width: 100%;" type="text"/> <p>Telefon *</p> <input style="width: 100%;" type="text"/> <p>Fax</p> <input style="width: 100%;" type="text"/> <p>Mobilni</p> <input style="width: 100%;" type="text"/> <p>Alternativni Email</p> <input style="width: 100%;" type="text"/> <p>Tip korisnika *</p> <input style="width: 100%;" type="text"/>	<p>Tip usluge *</p> <input style="width: 100%;" type="text"/> <p>Tip paketa *</p> <input style="width: 100%;" type="text"/> <p>Paket *</p> <input style="width: 100%;" type="text"/> <p>Cena</p> <p>0</p> <input type="button" value="KREIRAJ NALOG"/>
--	--	--	---

Slika 3. Otvaranje naloga

Kao što je i na samoj slici vidljivo, procedura registracije novog naloga je vrlo jednostavna.

Prvi korak je upisivanje tajnog broja koji, kao što je već pomenuto u opisu opcije ITS.NET Vaučer, se može dobiti na vaučeru ili preko SMS servisa (proceduru registracije SMS servisom će biti objašnjena kasnije u delu M-poslovanje).

Nakon validacije tajnog broja, bira se korisničko ime i lozinka (postoji opcija za proveru raspoloživosti korisničkih imena), popunjavaju se lični podaci i bira se paket usluga koji je već određen na vaučeru (5, 10, 20 sati).

Nakon uspešne registracije naloga, korisnik se može prijaviti (autorizovati) za korišćenje korisničkog servisa.



Slika 4. Korisnička prijava

Unosom korisničkog imena i lozinke, i klikom na dugme **MOJ NALOG** korisnik se prijavio na korisnički servis.

Na početnoj stranici korisničkog servisa korisnik dobija pozdravnu poruku, pregled aktivnih paketa usluga i pregled primljenih e-mail poruka.

Slika 5. Početna strana korisničkog servisa

Na desnoj strani stranice za korisnički servis, korisnik ima mogućnost da bira više opcija:

## Lični podaci

**LIČNI PODACI**

Polja označena sa \* su obavezna za popunjavanje

Korisničko ime: marko  
 Ime i Prezime: Marko Zakić

Firma: ITS.NET

PIB:

Adresa \*: G. Principa 8/6

Telefon \*: 011/328-6694

Fax:

Mobilni:

Alternativni Email:

[IZMENI](#)

**MOJ ITS**

- [PRIJAVA](#)
- [LIČNI PODACI](#)
- [EMAIL](#)
- [PROMENA LOZINKE](#)
- [VREME PRISTUPA](#)
- [UPLATE](#)
- [DOPUNA NALOGA](#)
- [SMS SERVISI](#)
- [PROFAKTURA/UPLATNICA](#)
- [ODJAVA](#)
- [PODRŠKA / OFFLINE](#)  
Kontaktirajte naše operatere

Slika 6. Lični podaci

Na ovoj stranici korisnik ima mogućnost da ažurira svoje podatke ukoliko je došlo do nekih izmena (broj telefona i sl.).

## E-mail

**EMAIL**

Informacije o email adresama

Tip	Ime i Prezime	Email	Lozinka	Izmena
Default		marko@my-its.net	*****	<a href="#">Izmena</a>

[KREIRAJ NOVI EMAIL NALOG](#)

**MOJ ITS**

- [PRIJAVA](#)
- [LIČNI PODACI](#)
- [EMAIL](#)
- [PROMENA LOZINKE](#)
- [VREME PRISTUPA](#)
- [UPLATE](#)
- [DOPUNA NALOGA](#)
- [SMS SERVISI](#)
- [PROFAKTURA/UPLATNICA](#)
- [ODJAVA](#)
- [PODRŠKA / OFFLINE](#)  
Kontaktirajte naše operatere

Slika 7. E-mail

Opcija E-mail omogućava korisniku promenu lozinke na postojećem e-mail nalogu ili kreiranje novog e-mail naloga (registrovan korisnik ima mogućnost da otvori tri e-mail naloga).

## Promena lozinke

Slika 8. Promena lozinke

Ovde korisnik ima mogućnost da promeni postojeću lozinku za svoj korisnički nalog. Pošto je već autorizovan samim pristupom korisničkom servisu, nema potrebe za proverom postojeće lozinke već se samo upisuju nova.

## Vreme pristupa (accounting)

Vreme pristupa za period od 18.08.2010 do 26.08.2010							
ID	Početak sesije	Kraj sesije	IP	Workstation	Upload	Download	Trajanje sesije
1	2010-08-19 09:14:30	2010-08-19 09:32:57	94.127.1.43	37759317	0.54 MBs	4.46 MBs	00:18:31
2	2010-08-19 09:06:10	2010-08-19 09:09:12	94.127.1.43	37759317	160.36 KBs	0.83 MBs	00:03:06
Ukupno					0.69 MBs	5.29 MBs	00:21:37

Slika 9. Vreme pristupa

Ova opcija daje mogućnost korisniku da dobije pregled korišćenja usluga sa statistikama za svaki pristup pojedinačno.

Korisnik bira uslugu, period za koji se traži vreme pristupa i pritiskom na dugme *Filter* dobija pregled na kome se nalazi vreme početka i završetka korišćenja usluga, dodeljena IP adresa, broj telefona sa koga je korišćena usluga (workstation), količinu poslatih (upload) i preuzetih (download) podataka i na kraju vreme trajanja konkretne sesije.

## Uplate

**UPLATE**

KRITERIJUMI PRETRAŽIVANJA

Tip usluge:

Datum od (dd.mm.gggg):

Datum do (dd.mm.gggg):

Uplate za period od 18.08.2010 do 26.08.2010

ID	Tip usluge	Tip paketa	Paket	Vreme trajanja od	Vreme trajanja do	Preostalo vremena	Status
1	Dial-Up	Sati	Dial-1	2010-08-25 10:50:00	0000-00-00 00:00:00	20:00:00	Aktivan

< Prethodna | Strana 1 | Sledeća >

Slika 10. Uplate

Ova opcija omogućava pregled uplata za određeni tip usluge i određeni period, sa podacima o aktivnom paketu, vremenu trajanja i preostalom vremenu.

## Dopuna naloga

**DOPUNA NALOGA**

Za svega nekoliko minuta možete da dopunite nalog na ITS.NET-u. Procedura je jednostavna i može se obaviti sa bilo kog računara:

- Unesite i potvrdite broj sa ITS.NET Internet kartice
- Izaberite odgovarajući paket

Polja označena sa \* su obavezna za popunjavanje

1. Broj ITS.NET Internet kartice

Tajni broj \*

2. Izbor paketa

Tip usluge \*

Tip paketa \*

Paket \*

Cena

0

Slika 11. Dopuna naloga

Dopuna naloga je omogućena korisnicima koji kupe (ili dobiju) vaučer. Kao i kod registracije novog naloga, dopuna naloga vaučerom se vrši upisivanjem tajnog broja i nakon njegove validacije bira se paket i tip usluge kojom se dopunjuje nalog. Razlika u odnosu na kreiranje novog naloga je ta što je korisnik već registrovan i ne mora da upisuje lične podatke.

## SMS servisi

**SMS SERVISI**

Da li mi je ostalo Internet vremena? Uz ovu uslugu o tome više ne morate da mislite.

Pošaljite nam SMS poruku putem Telekom 064 ili 065 mobilne mreže (prepaid i postpaid) 24 časa dnevno, sedam dana u nedelji, i pitajte nas za stanje na Vašem nalogu, a mi ćemo Vam poslati SMS poruku sa željenom informacijom.

Na ovoj strani unosite telefonski broj na koji želite da dobijate SMS obaveštenja.

Broj mobilnog telefona mora da bude unet bez crtica i razmaka, uz odabranu mrežu iz padajućeg menija.

Broj mobilnog \*

**Uputstvo za korišćenje servisa**

Za proveru preostalog Internet vremena dovoljno je da pošaljete SMS poruku na broj 3007 (bez prefiksa mreže) sa sadržajem: stanje

Ukoliko je Vaš telefon evidentiran u našem sistemu, dobićete povratnu SMS poruku sa aktivnim paketima.

**MOJ ITS**

- PRIJAVA
- LIČNI PODACI
- EMAIL
- PROMENA LOZINKE
- VREME PRISTUPA
- UPLATE
- DOPLUNA NALOGA
- SMS SERVISI**
- PROFAKTURA/UPLATNICA
- ODJAVA
- PODRŠKA /OFFLINE  
Kontaktirajte naše operatere

Slika 12. SMS servisi

SMS servis omogućava korisniku da registruje broj svog mobilnog telefona i dobije mogućnost provere preostalog vremena na korisničkom nalogu.

Za proveru preostalog vremena korisniku je dovoljno da pošalje SMS poruku sa sadržajem *stanje* na broj 3007 (bez prefiksa mreže) i dobiće povratnu poruku sa tipom aktivnog paketa i preostalim vremenom na korisničkom nalogu. SMS servis je trenutno dostupan samo korisnicima mobilnog operatera Telekom Srbija.

## Profaktura/ uplatnica

**PROFAKTURA/UPLATNICA**

Izaberite usluge ITS.NET koje su Vam potrebne. Kada završite sa izborom paketa, kliknite na "Dodaj" kako bi ste kreirali profakturu/uplatnicu, kada završite sa kreiranjem profakture/uplatnice, kliknite na "Profaktura" ili "Uplatnica" i dobićete podatak o pozivu na broj, koji će omogućiti ispravno evidentiranje vaše uplate.

Polja označena sa \* su obavezna za popunjavanje

Tip korisnika \*

Tip usluge \*

Tip paketa \*

Paket \*

Količina \*

Cena 0

Spisak ITS.NET usluga				
RB	Usluga	Količina	Cena	Ukupno
1.	Dial-1	10	8,47	84,75
Porez - PDV 18%				15,25
Ukupno				100,00

Želim [Uplatnicu](#) / [Profakturu](#)

**MOJ ITS**

- PRIJAVA
- LIČNI PODACI
- EMAIL
- PROMENA LOZINKE
- VREME PRISTUPA
- UPLATE
- DOPLUNA NALOGA
- SMS SERVISI
- PROFAKTURA/UPLATNICA**
- ODJAVA
- PODRŠKA /OFFLINE  
Kontaktirajte naše operatere

Slika 13. Profaktura/uplatnica

Ova opcija omogućava korisniku da izabere paket usluga i kreira nalog za plaćanje. U zavisnost od tipa korisnika i načina plaćanja, korisnik može kreirati ulatnicu (ukoliko je fizičko lice) ili profakturu (ukoliko se plaćanje vrši sa računa pravnog lica).

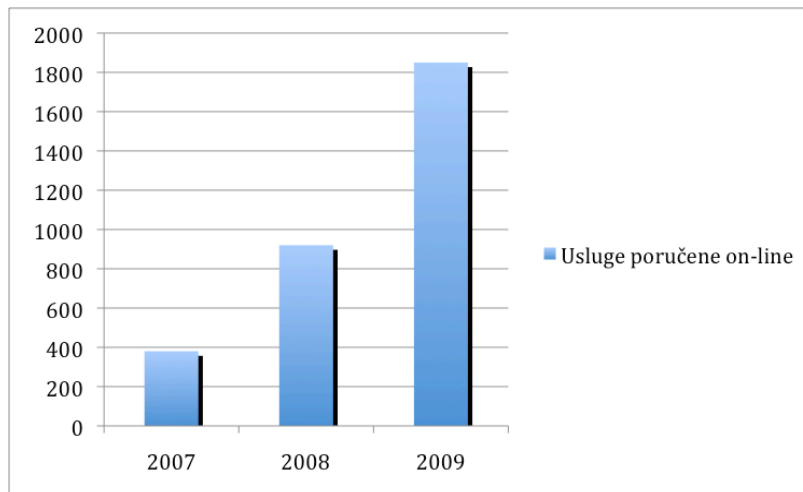
Poslednja opcija je Odjava koja odjavljuje korisnika sa korisničkog servisa i vraća ga na početnu stranicu prezentacije.

Kompanije ITSOLUTIONS.NET posluje na teritoriji cele Srbije, a ovim opcijama je poboljšala interaktivnost sa svojim korisnicima (kupcima). Potencijalni ili postojeći korisnik sve informacije može da dobije na svom računaru, bez odlaska na prodajno mesto ili bilo kakvog kontakta sa prodavcem on može registrovati ili produžiti korisnički nalog, kreirati e-mail nalog itd.

### 3. ZAKLJUČAK

Posetom internet prezentacije, potencijalni ili postojeći korisnik sve informacije može da dobije na svom računaru, bez odlaska na prodajno mesto ili bilo kakvog kontakta sa prodavcem on može registrovati ili produžiti korisnički nalog, kreirati e-mail nalog, videti sve informacije o servisu i njegovom korišćenju itd.

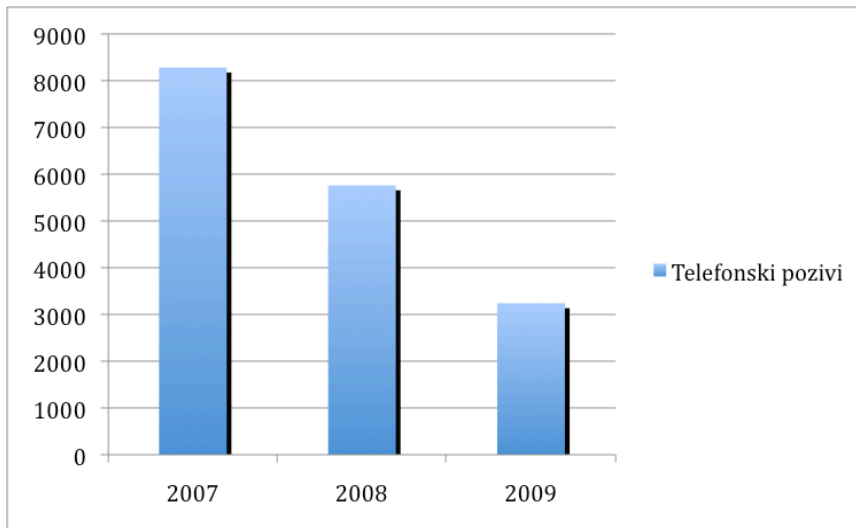
Ovakav model B2C poslovanja (trgovine) je značajan i ima mnogo prednosti, jedna od njih je i on-line poričivanje servisa (usluga).



Slika 14. Broj poručenih servisa putem veb prezentacije

Još jedna od prednosti sa aspekta boljeg i lakšeg poslovanja je i broj telefonskih poziva upućenih info službi i tehničkoj podršci. Naime, internet prezentacija sadrži sve relevantne informacije o servisima i paketima uslug koje se nude korisnicima, kao i korisnički servis koji postojećim korisnicima omogućava da manipulišu svojim korisničkim nalogom i paketom usluga koji su odabrali.

Naredna slika nam ilustruje da se u datom periodu broj poziva smanjio za više od 50%.



Slika 15. Broj telefonskih poziva upućenih info i tehničkoj službi

Implementacija ITS.NET Administrator aplikacije u poslovanja firme ITSOLUTIONS.NET, sa svojim modulima za elektronsko poslovanje i elektronsku trgovinu uslugama, predstavlja savremeni vid poslovanja kompanije koja brine o svojim korisnicima i partnerima.

## LITERATURA

1. Marković M., Simić R., Todorović M., Elektronsko poslovanje, VPŠ, Blace, 2003.
2. Stankić R., Elektronsko poslovanje, Ekonomski fakultet u Beogradu, 2007.
3. Vasković V., Elektronsko poslovanje i internet marketing, VPŠ, Beograd 2008.
4. Bjelić P., Elektronsko trgovanje, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, 2000.

## MODEL ISTRAŽIVANJA POTREBA MENADŽERA ZA DOPUNSKOM EDUKACIJOM IZ MENADŽMENTA

*Bojković Radomir<sup>1</sup>, Krstić Milan<sup>2</sup>, Ana Skorup<sup>3</sup>*

*1- Univerzitet Union Beograd, Fakultet za industrijski menadžment Kruševac,  
Majke Jugovića 4, 37 000 Kruševac*

*2- Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo,  
Vojvode Vlahovića 35 b, Beograd*

*3- Visoka škola strukovnih studija za poslovno idustrijski menadžment Kruševac, Kosančićeva 4, 37  
000 Kruševac*

### Abstrakt

Promena ekonomskih paradigmi - ekonomije zasnovane na intenzivnoj industrijskoj proizvodnji novom ekonomijom zasnovanom na intenzivnoj primeni znanja ima odraza na poslovanje privrednih subjekata, od kojih se zahteva uvođenje menadžment principa zasnovanih na novoj osnovi. U takvom promenljivom privrednom ambijentu pred menadžere se postavlja imperativ za efektivnom i efikasnom dopunskom i permantnom edukacijom, a koja se tiče usvajanja novih menadžerskih veština, znanja, metoda i tehnika, kao i osavremenjavanje postojećeg menadžerskog znanja. Međutim, ova edukacija ima niz poteškoća, kao što su heterogenost i nejednak nivo menadžerskog znanja aktivnih menadžera, problem odsustvovanja sa radnog mesta i u radno vreme, nejednak nivo informatičke pismenosti, obavljanje menadžerskih poslova od strane lica bez menadžerskih znanja, i dr. Iz tih razloga nameće se potreba za sprovođenjem istraživanja, koje uvažava činjenicu da menadžeri poseduju nejednake kompetencije stečene kroz redovno obrazovanje ili kroz dopunsku edukaciju, a takođe i specifičnosti menadžerskih radnih mesta u pogledu potrebe sprovođenja dopunskog obrazovanja menadžera uz rad. U ovom radu se prezentuje model istraživanja zasnovan na prethodno izloženim specifičnostima. Model istraživanja zasniva se na matematskoj statistici. Osnovu za statističku obradu podataka čini reprezentativni uzorak menadžera svih nivoa, slučajno odabranih iz različitih poslovnih sistema. Od menadžera se prikupljaju podaci o njihovim potrebama za dopunskom edukacijom iz menadžmenta. Podlogu za sakupljanje podataka predstavlja prethodno osmišljen upitnik koji obuhvata relevantna područja istraživanja, i to: podatke o poslovnim sistemima u kojima rade menadžeri, podatke o menadžerima i njihovom napredovanju u karijeri, podatke o realizovanim edukacijama menadžera nakon završenog školovanja u zemlji, u inostranstvu, kao i ocene menadžera o njihovim potrebama za dopunskom edukacijom u užim naučnim oblastima, kao što su informatika, proizvodnja, organizacija i tehnologija, ekonomija, i opšti menadžment. Anketiranje se obavlja ličnim kontaktom anketara sa menadžerima, a podaci se unose u Excel datoteku preko veb upitnika kreiranog u okviru google dokumenta.

***Ključne reči:*** *informatičko društvo, obrazovanje, menadžment, istraživanje*

### Abstract

Changes in economic paradigm - based economy in intensive industrial production of the new economy based on intensive use of knowledge is reflected on the business entities, some of which required the introduction of management principles based on the new basis. In such a changing economic environment the managers to set an imperative for effective and efficient additional and and permanent education, and that concerns the adoption of new managerial skills, knowledge,



methods and techniques, as well as the modernization of the existing managerial knowledge. However, this education has a number of difficulties, such as heterogeneity and uneven level of managerial skills of active managers, the problem of absence from the workplace and during working time, the uneven level of computer literacy, performing management tasks by persons with no managerial skills, and others. For these reasons there is a need for conducting research, which takes into account the fact that managers have unequal competences acquired through regular, or through additional training, as well as specific managerial jobs in terms of the need for implementing additional education manager with the work. This paper presents a research model based on previously exposed to the specifics. Research model based on mathematical statistics. The basis for statistical analysis of data makes it a representative sample of managers at all levels, randomly selected from different business systems. Of managers to gather data about their needs for additional training in management. Basis for collecting data is a pre-designed questionnaire covering relevant areas of research include: information on business systems which employ managers, data managers and their career development, information on implemented Executive Education after completing their education at home, abroad, as and evaluation of managers about their needs for additional training in various research fields such as information technology, production organization and technology, economics, and general management. The survey is conducted with the interviewer's personal contact managers, and data are entered in an Excel file via a Web form created in the Google document.

**Key words:** *information society, education, management, research*

## 1. UVOD

Savremenici smo promena ekonomskih paradigmi - ekonomije zasnovane na intenzivnoj industrijskoj proizvodnji novom ekonomijom zasnovanom na intenzivnoj primeni znanja i inovacijama, koja se karakteriše novim obeležjima, kao što su ekonomija znanja, digitalizacija, virtuelizacija, molekularna ekonomija, mrežna ekonomija, postepena eliminacija posredničke funkcije u ekonomskoj aktivnosti, konvergencija informaciono komunikacionih tehnologija, ekonomija inovacija, uključenje korisnika u kreiranje proizvoda, neposrednost u odvijanju aktivnosti, globalizacija, nova socijalna pitanja. [1]

Navedena promena pomenutih ekonomskih paradigmi ima značajnog odraza na poslovanje privrednih subjekata, od kojih se zahteva uvođenje menadžment principa zasnovanih na novoj osnovi, a koji se tiču vođstva, menadžerske nadležnosti, kontrolisanja, nagrađivanja, specifičnih profila zaposlenih, stvaranja vrednosti, informatike, koordinacije, dinamičke ravnoteže, projektne organizacije rada, dizajna organizacije, strategijske orijentacije, timskog rada i u vezi s tim timske nadležnosti, komunikacije, upravljanja vremenom, menadžmet informacionog sistema - MIS, upravljanje konfliktima, i dr. [2]

Jedna od važnih odrednica nove ekonomske paradigme je i potreba za permanentnim obrazovanjem. U tom smislu obrazovanje tokom čitavog života (engl. Life Long Learning) postaje jedan od ključnih faktora koji doprinose razvoju društva zasnovanom na znanju, koje se karakteriše održivim ekonomskim razvojem, većom zaposlenošću, boljim poslovima i većom socijalnom kohezijom. [3]

U dinamičnom privrednom ambijentu, pred menadžere se postavlja imperativ za efektivnom i efikasnom dopunskom i permanentnom edukacijom, a koja se tiče usvajanja novih menadžerskih veština, znanja, metoda i tehnika, kao i osavremenjavanje postojećeg menadžerskog znanja. Međutim, ova edukacija ima niz poteškoća, kao što su: heterogenost menadžerskog znanja među postojećim menadžerima, ograničene mogućnosti za odsustvovanjem menadžera sa radnog mesta, a posebno u radno vreme, različit stepen informatičke pismenosti menadžera, raspoređivanje lica bez

menadžerskih znanja na menadžerska radna mesta, kao i unapređenje menadžera na viši menadžerski nivo. [4]

Sve napred izneto nedvosmisleno ukazuje na potrebu da dopunska edukacija menadžera zaslužuje posebnu pažnju. Dopunska edukacija menadžera može da se realizuje na efektivan i efikasan način samo ukoliko se prethodno istraže svi relevantni faktori, koji uvažavaju specifičnosti menadžmenta kao profesije. S toga bi primenjena metodologija istraživanja trebalo da pruži odgovore na sva pitanja koja se tiču dopunske edukacije menadžera, sa uvažavanjem i svih različitosti i kontroverzi jednog takvog obrazovanja. Drugim rečima, treba uzeti u obzir činjenice da menadžeri poseduju nejednake kompetencije stečene kroz redovno obrazovanje, različito napredovanje u karijeri, nejednake i raznorodne kompetencije stečene kroz naknadnu dopunsku edukaciju. Pored toga, treba uvažiti i specifičnosti konkretnih menadžerskih radnih mesta, kao i vremena i mesta održavanja edukacije, kao nezaobilaznih činioca dopuskog obrazovanja menadžera uz rad. Poseban problem, koji takođe treba uzeti u obzir, predstavlja nemogućnost dužeg odsustva menadžera sa radnog mesta, odnosno potreba da se edukacija sprovodi paralelno uz rad. U obzir treba uzeti i lične preferencije menadžera kao i zahteve posla koji obavljaju, koji se pred menadžere postavljaju.

Da bi se zadovoljili svi navedeni zahtevi u pogledu projektovanja dopunske edukacije menadžera, neophodno je i da se prethodno dizajnira, a potom i sprovede, adekvatno istraživanje. Model istraživanja potreba menadžera za dopunskom edukacijom prezentuje se u ovom radu. U daljem tekstu će se navedeni model istraživanja i detaljnije pojasniti.

## **2. PROJEKTOVANJE MODELA ISTRAŽIVANJA POTREBA MENADŽERA ZA DOPUNSKOM EDUKACIJOM**

Model istraživanja potreba menadžera za dopunskom edukacijom uz rad obuhvata dizajn istraživanja (predmet, cilj i hipotezu istraživanja), uzorak za istraživanje, upitnik (identifikovanje relevantnih faktora i varijabli), empirijski rad (način prikupljanja podataka na terenu), obradu podataka i na kraju analizu podataka. Koncept navedenog modela istraživanja se u daljem tekstu bliže pojašnjava.

### **3. DIZAJN ISTRAŽIVANJA**

**Predmet** istraživanja je utvrđivanje potreba za dopunskim obrazovanjem menadžera.

**Cilj** istraživanja je identifikovanje relevantnih faktora dopuskog obrazovanja.

**Hipoteza** istraživanja je da postoji mogućnost merenja identifikovanih relevantnih faktora, kao i stepena njihovog uticaja.

**Metodologija** istraživanja predstavlja statistički metod zasnovan na prikupljanju podataka na reprezentativnom uzorku menadžera poslovnih sistema putem prethodno osmišljenog upitnika, a koji obuhvata relevantna područja istraživanja.

### **4. UZORAK**

Za istraživanje se planira korišćenje stratifikovanog slučajnog uzorka [5]. U praksi se smatra, da je uzorak, koji pretstavlja 10% populacije dovoljan, da se iz njega mogu izvoditi zaključci, kao da je ispitana cela populacija, na osnovu čega je procenjeno, da istraživanjem treba obuhvatiti minimalno 100 menadžera različitih hijerarhijskih nivoa (vrhovni menadžeri, menadžeri srednjeg

nivoa i menadžeri prve linije), a koji rade u poslovnim sistema različitih privrednih delatnosti iz različitih mesta iz Republike Srbije.

Tabela 1.

Relevantna područja istraživanja	Indikatori
poslovni sistemi u kojima rade menadžeri	naziv preduzeća/poslovnog sistema, mesto, opština, vrsta preduzeća, vlasnički status, industrijska grana, delatnost preduzeća, glavni proizvodi, obim proizvodnje, ukupan broj zaposlenih
izabrani menadžeri	ime i prezime menadžera, funkcija u poslovnom sistemu, zvanje, stručna sprema, vrsta školske spreme, godine starosti, radni staž, kretanje u karijeri, napredovanje u karijeri, hijerarhijski nivo menadžmenta, raspon menadžmenta, ukupan broj neposredno podređenih zaposlenih
realizovane edukacije, obuke i/ili specijalizacije iz menadžmenta, kao i svi ostali vidovi obrazovanja uz rad ili izvan radnog vremena nakon završenog školovanja u zemlji ili u inostranstvu	broj časova, vrsta i mesto edukacije, obuke i/ili specijalizacije
ocene i mišljenja menadžera	potrebe za dopunskom edukacijom iz menadžmenta u užim naučnim oblastima menadžmenta kao što su informatika, proizvodnja, organizacija i tehnologija, ekonomija, i opšti menadžment.

## 5. UPITNIK

Jezgro modela istraživanja čini upravo **upitnik** kojim su obuhvaćena sledeća relevantna područja istraživanja, i to: poslovni sistemi, izabrani menadžeri, realizovane edukacije, obuke i/ili specijalizacije iz menadžmenta, kao i ocene i mišljenja menadžera (Tabela 1)

## 6. EMPIRIJSKI RAD

Empirijski rad, odnosno način prikupljanja podataka na terenu, planiran je da se realizuje putem ličnog kontakta anketara sa odabranim menadžerima, pri čemu se prikupljeni podaci na licu mesta unose u za to posebno kreirane obrasce. Nakon obavljenog anketiranja, anketari prikupljene podatke prenose u veb upitnik, koji je kreiran u okviru google dokumenta (slika 1). Na taj način se podaci direktno slivaju u zajedničku bazu podataka istraživanja, uz mogućnost izvoza podataka u Excel datoteku.

The image shows four overlapping survey questionnaire sections:

- KRATKO PREDSTAVLJANJE PREDUZEĆA / POSLOVNOG SISTEMA:** Includes fields for 'Pun naziv preduzeća', 'Sedište preduzeća', 'Adresa', and 'Telefon'.
- KRATKO PREDSTAVLJANJE IZABRANOG MENADŽERA:** Includes fields for 'Ime i prezime izabranog menadžera', 'Naziv funkcije u preduzeću po sistematizaciji poslova i radnih zadataka', 'Hijerarhijski nivo menadžera' (with radio buttons for 'top menadžer', 'menadžer srednjeg nivoa', 'menadžer prve linije'), 'Ukupan broj menadžera po...', and 'Ukupan broj neposredno po...'. It also has a field for 'Obrazovanje'.
- EDUKACIJA MENADŽERA NAKON ZAVRŠENOG ŠKOLOVANJA:** Starts with 'Realizovana edukacija (usavršavanja, obuke ili specijalizacije) u zemlji, nakon završenog školovanja'. It includes a section for '1. Vrsta edukacije / Sadržaj edukacije / Broj dana / Broj časova / Mesto / Vreme / Način / Posedovanje sertifikata o edukaciji / Sertifikat izdat od' and a text area for 'Vreme: edukacija obavljena u radno vreme, edukacija obavljena izvan radnog vremena; Način: tradicionalan način u slušionici učenje na daljinu'.
- POTREBE MENADŽERA ZA DOPUNSKOM EDUKACIJOM IZ MENADŽMENTA:** Starts with 'Realizovana edukacija (usavršavanja, obuke ili specijalizacije) u zemlji, nakon završenog školovanja'. It includes a section for '1. Vrsta edukacije / Sadržaj edukacije / Broj dana / Broj časova / Mesto / Vreme / Način / Posedovanje sertifikata o edukaciji / Sertifikat izdat od' and a list of topics with checkboxes:
  - U informatici:** 1. Menadžment informacionih tehnologija, 2. Menadžment informacioni sistemi, 3. Elektronsko poslovanje, 4. Menadžment komunikacija, 5. Proizvodni informacioni sistem.
  - U proizvodnji:** 6. Menadžment proizvoda, 7. Operacionalni menadžment, 8. Primenjeni inženjering, 9. Menadžment dizajna, 10. Menadžment zaliha, 11. Menadžment logistikom, 12. Menadžment životnim ciklusom proizvoda.

Slika 1. Inserti iz veb upitnika

## 7. OBRADA PODATAKA

Planirano je da se obrada prikupljenih podataka zasniva prevashodno na deskriptivnoj statistici, koja obuhvata sledeće zadatke [6]:

- grupisanje i sređivanje statističkih podataka,
- prikazivanje statističkih podataka, i
- određivanje osnovnih pokazatelja statističkih serija.

Za prikazivanje rezultata istraživanja primeniće se osnovni oblici statističke analize podataka, kao što su distribucija učestalosti (distribucija frekvencija), relativna frekvencija, validni procenat i kumulativni procenat, a statistički podaci će se prikazati tabelarno i grafički. Od grafičkih prikaza koristiće se histogram (za prikaz distribucije frekvencije i distribucije relativne frekvencije), grafikon pita i polarni (linijski) dijagram.

Osnovne mere statističkih serija, koje će biti korišćene pri prikazivanju rezultata istraživanja su:

- srednje vrednosti ili mere centralne tendencije (aritmetička sredina, modus, medijana),
- mere varijacije ili mere disperzije (standardna devijacija, opseg)
- mere oblika rasporeda (mera asimetrije, mera spljoštenosti).

## 8. UMEMSTO ZAKLJUČKA

U radu je izložen model istraživanja potreba menadžera za dopunskom edukacijom iz menadžmenta, koji sadrži sve neophodne elemente, kao što su: dizajn istraživanja, definisan uzorak, kreirani upitnik, planirani empirijski rad i planirana obrada podataka.

Naredni korak u realizaciji istraživanja prema, prezentovanom modelu, je sprovođenje empirijskog rada, odnosno prikupljanje podataka na terenu u skladu sa dizajnom istraživanja.

Navedeno istraživanje treba najpre da pruži odgovor na trenutno stanje u pogledu dopunske edukacije menadžera iz menadženta, potom da ukaže na realne potrebe menadžera na tom planu, i najzad rezultati istraživanja treba da posluže za kreiranje adekvatnog nastavnog programa dopunske edukacije (syllabusa) menadžera.

Rezultati predstavljenog istraživanja koje je u toku, biće predstavljeni u narednim stručnim radovima.

## LITERATURA

1. Tapscott D, 1996., The Twelve Themes of the New Economy, [http://www.nwlink.com/~donclark/history\\_knowledge/tapscott.html](http://www.nwlink.com/~donclark/history_knowledge/tapscott.html),
2. D. Djuričin, S. Janošević, 2006: Strategija i menadžment, Ekonomski fakultet Beograd,
3. Krstić M., Bojković R., 2009., Obrazovanje tokom čitavog života (OTČŽ), V Majska Konferencija O Strategijskom Menadžmentu, Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru, Zaječar, 29 - 31. 05. 2009.
4. M., Krstić, R., Bojković, B., Milosavljević, 2010., Razvoj menadžerskih kompetencija korporativnim učenjem na daljinu, VI Majska konferencija o strategijskom menadžmentu sa međunarodnim učešćem 30. 5. - 1. 6. 2010., Kladovo, Srbija
5. Vuković, M., Živković, Ž., 2010., Metodologija naučnog istraživanja, Izdavački centar za industrijski menadžment plus, Kruševac
6. Suzić, N., 2007., Primjenjena pedagoška metodologija, XBS, Banja Luka

## MOGUĆNOSTI RAZVOJA SPORTA U XXI VEKU

*Milan V. Mihajlović<sup>1</sup>, Zoran Mašić<sup>2</sup>*

*1-Univerzitet Metropolitan, Tadeuša Koščuška 63, Beograd, Srbija*

*2-Visoka kola za poslovnu ekonomiju i preduzetni tvo, Mitropolita Petra 8, Beograd, Srbija*

### Izvod

U savremenom društvu su relativno retko prisutne univerzalne vrednosti. Jedna od takvih jeste sport. Bez obzira na to da li se radi o istočnoj ili zapadnoj kulturi, razvijenom ili nerazvijenom društvu sport je visoko valorizovan. U svom razvoju je prolazio kroz više faza: istorijsko nastajanje, globalno širenje, preko amaterskog prerasta u profesionalni i komercijalizovani način organizovanja. Kada je nastajao savremeni sport, postojali su određeni razlozi, uzroci u onda njim društvenim okolnostima. Sa sigurnošću možemo tvrditi da se dana nji razlozi postojanja sporta značajno razlikuju od onih od pre sto godina jer ni današnje društveno okruženje nije ni približno slično ondašnjem. U radu su prikazane neke karakteristike sporta koje mo emo očekivati da će se razviti u XXI veku, npr. povećanje broja mega događaja, pojava novih sportova, genski doping, bezbednosni problemi, orbitalni sport itd. One mogu uticati na drugačiji način upravljanja sportom u budućnosti.

## POSSIBILITY OF SPORT DEVELOPMENT IN XXI CENTURY

*Milan Mihajlović<sup>1</sup>, Zoran Mašić<sup>2</sup>*

*1-Metropolitan University, Tadeu a Ko ću ka 63, Belgrade, Serbia*

*2-College of Business Economics and Entrepreneurship, Mitropolita Petra 8, Belgrade, Serbia*

### Abstract

In the contemporary society universal values are relatively rarely present. One of them is sport. No matter whether the eastern or the western culture is in question, a developed or an undeveloped society sport is highly valorized. In its development it has undergone through many phases: historical origin , global expansion, it outgrows through amateur to the professional and more commercialized way of organizing. When modern sport has evolved, there have been certain reasons, the causes in the social circumstances in these days. We can indisputably claim that today s reasons for the existence of sport are significantly different from those from a hundred years ago, because today s social environment is not nearly like the one of those days. The paper describes some characteristics of sport that can be expected to be developed in the XXI century, for example increase in the number of mega events, appearance of new sports branches, gene doping, security problems, orbital sport etc. They may affect different way of sport management in the future.

### 1. UVOD

*Stari razlozi postojanja sporta su nestali.*

*Stravaraju se novi razlozi za razvoj sporta.*

U savremenom društvu su relativno retko prisutne univerzalne vrednosti. Jedna od takvih jeste sport. Bez obzira na to da li se radi o istočnoj ili zapadnoj kulturi, razvijenom ili nerazvijenom

društvu – sport je visoko valorizovan. U svom razvoju je prolazio kroz više faza: “istorijsko nastajanje“, globalno širenje, preko amaterskog prerasta u profesionalni i komercijalizovani način organizovanja. Odavno nije samo viteško nadmetanje u kojem najbolji pobeđuje, a ostali se zadovoljavaju samo učešćem. Sportska takmičenja nisu samo ni nadmetanja pojedinaca i ekipa, već su zapravo oduvek bila društveni događaj [8]. Najpoznatije drevno takmičenje održavano je u čast Boga Zeusa, pobednici su slavljani kao polubogovi, što je slučaj i danas: ”Mi imamo svoga Boga, ime mu je Bodiropa” [11]. Neodoljiva privlačnost takmičenja koštala je čak života dvojicu od legendarnih sedam mudraca antike. Tales iz Mileta je umro posmatrajući ”atletsku utakmicu”, a slična sudbina je zadesila i Hilonu iz Sparte koji je umro nakon što je zagrlio svoga sina, olimpijskog pobednika u pesničenju. To je bilo zbog preterane radosti.

Neki tvrde da su ondašnji pobednici bogato nagrađivani. To je tačno, njihova najveća nagrada je bila to što su vajari Miron i Fidija pravili skulpture pobednika, ode je pisao Pindar i tako su otišli u svet večnosti i besmrtnosti.

Kada je nastajao savremeni sport, postojali su određeni razlozi, uzroci u ondašnjim društvenim okolnostima. Sa sigurnošću možemo tvrditi da se današnji razlozi postojanja sporta značajno razlikuju od onih od pre sto godina jer ni današnje društveno okruženje nije ni približno slično ondašnjem. Zbog toga nas ne treba čuditi što se na tradicionalne vrednosti sporta, nastale ranije, danas gleda na drugačiji način, mnoge su odbačene, a na neke se gleda čak podrugljivo. Onoliko koliko se menjao moral u društvu poslednjih sto godina, toliko se menjao i moral u sportu u poslednjih sto godina. Dakle, relativno su male sličnosti današnjeg i ondašnjeg sporta iako mi, skloni tradicionalizmu, sa velikom čežnjom razmišljamo i pokušavamo da revitalizujemo ondašnje vrednosti sporta.

## 2. SPORT U XIX I XX VEKU

Ulazimo u četvrti vek kako sport egzistira u formi koja je relativno slična današnjoj. Za prvi sportski klub smatra se Džokej klub iz 1750.godine. Međutim, tek od kraja XIX i početka XX veka možemo govoriti o ubrzanom razvoju sporta.

Više je razloga za to, a kao osnovni, možda je nemogućnost, odnosno mogućnost unifikovanog merenja sportskih rezultata. Evo nekoliko primera: Na Igrama u Atini 1896. godine takmičenje u plivanju je organizovano u moru; u Parizu 1900. u reci Seni; u Sent Luisu 1904. na veštačkom jezeru, a trka je bila na 100 jardi, umesto na 100 metara.

U stara vremena je pojam merenja rezultata i rekorda bio skoro nepoznat. Koncept obaranja rekorda u sportu potiče s kraja XIX veka, a do tada, beleženi različiti rekordi, uglavnom su iskazivani brojem ponavljanja neke aktivnosti, npr. sklekova, čučnjeva itd.

Amaterska atletska federacija je 16.04.1887. godine odobrila spisak britanskih rekorda. Taj spisak je nastao kao rezultat šesnaestomesečnog istraživanja i to je bio zapravo spisak prvih svetskih rekorda u atletici [9]. Nakon višegodišnje rasprave u Međunarodnoj federaciji za dizanje tegova, na osnovu istraživanja Vladana Mihajlovića [14], za I evropsko prvenstvo zvanično je prihvaćeno takmičenje održano 1896. godine u Roterdamu, za I svetsko prvenstvo takmičenje održano u Londonu 1891. godine, a tadašnji rezultati su prihvaćeni kao prvi evropski i svetski rekordi.

Ove datume pominjemo iz razloga što rezultati i rekordi, u današnjoj formi, nisu ni mogli biti beleženi ranije.

Iako se pojavio 1792. godine, kao internacionalna mera, metar se pojavljuje tek 1875. godine uprkos britanskom odbijanju da ga prihvati kao jedinicu mere. „Međunarodni biro za tegove i mere“ (Bureau International des Poids et Mesures), BIPM, formiralo je 17 zemalja, 20.maja 1875. godine i tamo se čuva prototip metra i kilograma radi njihovog upoređivanja sa fundamentalnim standardima ne-metričkog sistema drugih zemalja. Međunarodna grupa metrologa odabrala je leguru platine i

irudijuma kao materijal za konstrukciju međunarodnih prototipa metra i kilograma kao i njihovih nacionalnih verzija. Napravljeno je 30 metarskih prototipa koji se korsite kao nacionalni primarni standard i 43 prototipa kilograma koji se nalaze u nacionalnim institucijama, kao što je npr. bio naš Savezni zavod za mere i dragocene metale, koji služe kao standard jedinice mase.

Sunčana senka se vekovima održala kao univerzalna mera za vreme. Bila je to praktična mera, jer je svako svuda mogao da napravi jednostavan sunčani sat, bez posebnog znanja ili naročite opreme. Međutim, sunčani sat meri sunčevu senku: bez sunca – nema ni senke. Do usavršavanja časovnika sa klatnom oko 1700. godine, najpouzdanija naprava za merenje vremena bio je verovatno vodeni časovnik – čovek je mogao da reguliše da zatočena voda teče brzo ili sporo, i danju i noću. U Engleskoj su posebno bili popularni peščani satovi koji su često polagani u kovčege simbolizujući prolaznost života. Prvi mehanički satovi napravljeni su u Evropi ne da bi pokazivali vreme, već da bi ga ozvučuli kako bi vernici redovno obavljali svoje dužnosti pred Bogom. Već oko 1670. godine nije bilo neuobičajeno da časovnici imaju sekundare. Međutim, rekordi se nisu merili. Radi regulisanja železničkog saobraćaja, što je iziskivalo tačno vreme, britanci ga utvrđuju u skladu sa griničkim meridijanom i 1884. godine vreme se sinhronizovalo u mnogim zemljama, dok su to neke prihvatile kasnije (Francuska i Španija nisu prihvatili vremensko usklađivanje sve do 1911. godine).

Olimpijski moto, brže, višlje, jače, Citius, Altius, Fortius, kreiran od dominikanskog sveštenika Henri Didona, spomenut je 1894. godine. Došlo je vreme kada su rezultati mogli da se izmere i igre su mogle da počnu

To je period urbanizacije, velikih migracija, zatim demografske revolucije nastale kao posledica manje stope smrtnosti i boljih higijenskih uslova, a sve to kao posledica naučnog i tehnološkog razvoja onog vremena. U to vreme nastaju međunarodne organizacije, npr. Međunarodni komitet Crvenog krsta, Svetska izložba (današnji EXPO), Esperanto pokret, Međunarodni poštanski servis itd.

Život je olakšan primenom mnogobrojnih otkrića, a višak čovekovog slobodnog vremena „trošen je“ u industriji zabave. Krajem XIX veka pojavljuje se „komercijalna književnost“, ljubavni romani u nastavcima, feljton, stripovi, zahvaljujući napretku u štamparskoj tehnici plakati se koriste za reklamiranje; Edison je konstruisao fonograf 1877. godine, a braća Limijer su izvela projekciju slika 1895. godine. Sve oblasti društva se ubrzano razvijaju.

Plank razvija kvantnu teoriju 1900., iste godine su otkrivene krvne grupe A, B, 0; zatim Huserl osniva fenomenološku školu; Frojd razvija svoje teorije; izveden je prvi let cepelinom, pojavila se morzeova azbuka; to je vreme u kome stvaraju slikari Sezan, Gogen, pisac Bernard Šo, kompozitori Štraus, Debisi, Ravel itd. U prvoj godini XX veka po prvi put je dodeljena Nobelova nagrada.

Da ne zaboravimo, u takvim društvenim okolnostima, na prelasku iz XIX u XX vek nastao je moderni sport, tj. nastale su moderne olimpijske igre.

Baron Pjer de Kuberten je predložio obnavljanje Olimpijskih igara kao "periodičnih sportskih takmičenja omladine celog sveta koja bi doprinela uklanjanju nacionalnog rivalstva i nesuglasica verske, političke i rasne prirode" [5].

Sport se tada prikazao kao društveno progresivan. Npr. na igrama 1900. godine u nekim sportovima su timovi bili višenacionalni (tenis, fudbal, polo, veslanje, nadvlačenje konopca), zatim učestvuju i žene što je za ondašnje društvene okolnosti, još uvek bilo neobično. Podsećamo da su npr. žene pisci tada uglavnom pisale pod muškim pseudonimom jer su jedino tako mogle da objave svoja književna dela. Te igre su bile veoma posećene, s obzirom da su bile deo Svetske izložbe, tako da je zabeleženo 50 miliona posetioca, tj. posmatrača i Olimpijskih igara.

U drugoj polovini XIX veka produbljena su znanja u svim granama klasičnih nauka, stvorene su nove nauke, nastaju brojna naučna društva, profesionalizovano je naučno istraživanje. U to vreme sport je samo u organizacionom smislu bio napredan – formiran je Međunarodni olimpijski



komitet, održane su Olimpijske igre i prva svetska prvenstva, započeto je formiranje međunarodnih sportskih federacija, izvršena je prvobitna standardizacija sportskih pravila i sportske opreme.

U suštinskom smislu, sport je još uvek bio nerazvijen, korišćen je pre svega kao sredstvo prenošenja ideja običnim ljudima, a nauka je bila još daleko od upravljanja sportskim organizacijama, od selekcije, treninga, oporavka, dijagnostike sportista itd.

Tek nakon I svetskog rata dolazi do povećanog interesovanja vojske za fizičko vežbanje iz razloga rehabilitacije ranjenika iz prethodnog rata, kao i zbog shvatanja da je "dobar" vojnik onaj koji je fizički dobro pripremljen. Prema Matveevu [10] suštinski značaj za uspostavljanje teorije sportskog treninga imali su radovi sovjetskih stručnjaka napisani dvadesetih godina dvadesetog veka. V.V. Gorinevski je 1922. godine objavio "Naučne osnove treninga" gde je u pisanoj formi opisao biomedicinske i pedagoške osnove trenažnog procesa. Najzad je nagađanje moglo da ustupi mesto naučnim metodama u sportskom treningu. Dakle, pre manje od 100 godina, sami smo sebe prepoznali kao posebnu nauku.

Različiti događaji se organizuju čak više hiljada godina, međutim, njihovo naučno proučavanje, pa tako i sportskih događaja, započelo je tek pre nekoliko decenija. Ekonomiji je sport bio interesantan od samog nastanka, međutim, sveobuhvatno naučno proučavanje sporta sa aspekta menadžmenta nije duže od 50 godina. Koncept nastavnog programa iz menadžmenta u sportu postavili su 1957. godine James G. Mason i Walter O'Malley [16]. Na Ohio univerzitetu 1966. godine uvedene su master studije iz menadžmenta u sportu, dok je neposredno nakon toga na St. John's University uvedeno izučavanje menadžmenta u sportu na osnovnim studijama.

Skoro u isto vreme, pod drugim nazivom, menadžment u sportu se izučava kod nas. Nastavnim planom i programom za više sportske trenere i prednjake prvog razreda, usvojen 1961. godine, u okviru opštih predmeta, tokom II semestra, predviđen je predmet Organizacija fizičke kulture. Za pripremanje ovog ispita postojala je skripta "Organizacija fizičke kulture i sistemi takmičenja", u izdanju Savezne prednjačko-trenerske škole u Beogradu, iz 1958 godine. Ovo predstavlja prvi pokušaj akademskog izučavanja upravljanja sportskim organizacijama na našem prostoru. Dakle, pre 50 godina, menadžment u sportu postaje akademski predmet.

Nauka o sportu ("sport science") je veoma mlada i do skora je bila zapostavljena od strane šire naučne zajednice. To potvrđuje činjenica da do skora informacije o sportu nisu bile sastavni deo citatnih baza "Current Contents" (CC), "Science Citation Index" (SCI), "Social Sciences Citation Index" (SSCI), koje publikuje Institut za naučne informacije (ISI) iz Filadelfije. Devedesetih godina XX veka ni jedan časopis iz spiska "World index of Sports Periodicals" nije bio svrstan u međunarodne citatne baze SCI i SSCI [1]. Međutim, "Nauka o sportu" ("sport sciences") danas jeste jedna od naučnih disciplina za koju se vrše bibliometrijska istraživanja.

Dakle, tek pred sam kraj XX veka, šira naučna zajednica je prihvatila sport na onaj način kako su prihvaćene ostale fundamentalne nauke, poput fizike, hemije, istorije i dr.

Za to vreme sport se samostalno razvijao, imao je velike uspone, ali i padove. Govoreći o organizovanju sportskih događaja u poslednjoj trećini XX i prvoj deceniji XXI veka, Paul Emery ističe da su postojale faze od amaterskog, preko profesionalnog menadžmenta, od lokalnog, preko nacionalnog, zatim međunarodnog do globalnog menadžmenta, od menadžmenta putem pokušaja i pogrešaka, preko menadžmenta uslovljenog medijima, partnerski razvijanog menadžmenta, do tzv. profesionalno obučenog menadžmenta [3].

Kao bitne događaje koji su uticali na razvoj menadžmenta u sportu, u tom periodu izdvajaju se Olimpijske igre u Montrealu 1976. godine kao primer loše planiranog sportskog događaja i budžeta i nastalih dugova organizatora; zatim profitabilne Olimpijske igre 1984. godine u Los Anđelesu; bezbednosna katastrofa na primeru Olimpijskih igara u Minhenu 1972. godine, Hejsel 1985. godine, eksplozija bombe u Atlanti tokom igara 1996, protesti tokom nošenja olimpijske baklje za igre u Pekingu 2008; skandal oko podmićivanja vezan za igre u Salt Lejk Sitiju 1998; problemi sa sportskim objektima 2004 u Atini itd.

Kao poseban fenomen na prelasku dva veka predstavlja „nestanak“ relacija nacionano – međunarodno. Velike sportske događaje organizuju dve susedne zemlje, a ima primera da su čak cele ekipe sastavljene od inostranih igrača. U prvenstvenoj, nacionalnoj fudbalskoj utakmici između Arsenala i Kristal Palasa, odigranoj 13. februara 2005. godine, među 16 prijavljenih igrača Arsenala nije bilo nijednog Engleza. Igrali su 6 Francuza, 3 Španca, 2 Holandana i po 1 igrač iz Kameruna, Obale Slonovače, Nemačke, Brazila i Švajcarske.

### 3. SPORT U XXI VEKU

Šta nas čeka u XXI veku? U istoriji mišljenja ne postoje radikalni rezovi ni potpuni raskidi sa tradicijom. Moglo bi se reći da je svaka novina već najavljena u prethodnom vremenu. U tom smilsu, možemo se baviti predviđanjem razvoja sporta, a neki događaji u budućnosti su potpuno izvesni. Npr. potpuno je izvesno da se 2012. godine Olimpijske igre održavaju u Londonu, da će na programu igara biti 26 sportova; da se 2016. godine Olimpijske igre održavaju u Rio de Ženeiru, da će na programu igara biti 28 sportova. Grad domaćin igara 2020. godine biće određen 2013. godine, a sa velikom verovatnoćom možemo da tvrdimo da će na programu igara biti 27 sportova.

U današnje vreme sportisti su veoma popularni među mladima. Tako npr. preko 20% učenika prvog razreda srednje škole, sportiste smatraju za svoj uzor [15]. Kako će to izgledati u budućnosti?

Posmatrajući prošlost sporta, možemo izneti nekoliko pretpostavki o budućnosti sporta.

1. Uvećanje broja tzv. mega događaja i nestanak manje popularnih.

Zbog prepunjenosti kalendara takmičenja postoji opasnost da „manje interesantni sportski događaji“ nestanu. Kao što se tvrdi da će velike kompanije postati još veće u periodu pred nama, tako možemo očekivati da će „veliki“ sportovi postati još veći, a „mali“ još manji. Sponzori će biti zainteresovani samo za najveće sportske događaje jer je utvrđena povezanost između rasta njihovih akcija i sponzorisanja velikih sportskih događaja [7].

2. Zbog sve većeg broja takmičenja i ozbiljnosti povređivanja, dužina životnog ciklusa sportiste biće smanjena?

Posmatrajući strukturu sportske industrije 2001. godine u SAD (prema Street & Smith's Sports Bussiness Journal-u) procenjeno je da su troškovi vezani za povrede sportista u Americi 12,6 milijardi USD. Toliki novac je potrošen da bi se sportisti što pre vratili na teren. Na planeti Zemlji živi oko 7 milijardi stanovnika, a na jednim letnjim Olimpijskim igrama može da učestvuje 10500 takmičara, dakle 0,00015% ukupnog stanovništva planete; nosioci medalja sa jednih olimpijskih igara predstavljaju oko 0,0000014% ukupnog stanovništva planete Zemlje. Zbog komercijalizovanja sportskog rezultata, veća konkurentnost će dovesti do većeg broja i ozbiljnosti povreda, međutim zbog napretka medicine, oporavak će biti kraći.

3. Brojni sportovi će nastati, a neki nestati.

Na Olimpijskim igrama takmičilo se u peloti, kroketu, kriketu, polou, nadvlačenju konopca, reketima itd, danas ne. Triatlon i kikboks su primer sportskih grana nastalih kombinovanjem nekoliko postojećih. Bodi bilding i powerlifting su sportske grane koje su nastale iz dizanja tegova. Danas je prisutno sve više takozvanih ekstremnih sportova. Takođe je prisutno dosta egzibicionih veština koje po spoljašnjoj formi treba da asociraju na sport, ali kada se analizira njihov sadržaj vidimo veliku prazninu. Ekonomski razvoj, industrijalizacija i promena životnog standarda su doveli do promena interesovanja posmatrača sportskih događaja [17].

4. Genski doping.

Međunarodna amaterska atletska federacije (IAAF) je 1928. godine zabranila upotrebu dopinga, tj. upotrebu stimulativnih supstanci. Slično su učinile i neke druge međunarodne sportske federacije, ali s obzirom da se nisu sprovodili antidoping testovi, nisu ni postojali rezultati u borbi protiv dopinga. Situacija je postajala još komplikovanija sa pojavom sintetičkih hormona koje ondašnja tehnologija nije mogla detektovati.

Međunarodni olimpijski komitet formira 1961. godine svoju Medicinsku komisiju i prvu listu sa zabranjenim supstancama. Prvi testovi su urađeni tokom Olimpijskih igara u Grenoblu i Meksiko sitiju 1968. godine. Veruje se da je u to vreme upotreba doping sredstava bila veoma rasprostranjena, posebno anaboličkih steroida za koje je 1974. godine uvedena metoda za njihovo otkrivanje, a na listu zabranjenih sredstava stavljeni su tek 1976. godine [12].

Od sedamdesetih godina prošlog veka se primenjuje tzv. krvni doping. Međunarodni olimpijski komitet 1986. godine zabranjuje doping krvi kao metod poboljšanja transporta kiseonika. Eritropoetin (EPO), kao agens koji stimuliše eritropoezu je zabranjen od 1990. godine. Međutim, tek je na Olimpijskim igrama u Sidneju 2000. godine po prvi put upotrebljen test – kombinacija analize krvi i urina koji otkriva EPO. Ovi primeri su pokazali da je u nekim slučajevima proteklo dosta vremena dok nauka nije pronašla način da se utvrdi prisustvo određene supstance.

Koliko je za neke sportiste važno da osvoje medalju, pri tome ne birajući sredstva, dobro ilustruje istraživanje Američkog olimpijskog komiteta koje pokazuje da bi 70% anketiranih pristalo na hirušku operaciju promene pola, ukoliko bi im to garantovalo osvajanje olimpijske medalje [2].

O genskom dopingu se razmišljalo sedamdesetih godina XX veka, a ozbiljno istraživalo od 2000. godine. Definisan je kao neterapijsko korišćenje ćelija, genetskih elemenata ili modulacija genske ekspresije koji mogu da poboljšaju sportski nastup. Istraživanje gena sigurno će biti važan predmet istraživanja nauke, a predmet primene u sportu u XXI veku.

#### 5. Povećan uticaj tehnoloških inovacija na sportski rezultat

Razvoj sportske opreme je toliko intenzivan da se u stručnoj literaturi pojavljuje termin tehnološki doping – primer je odelo za plivače kojim se objašnjava značajno poboljšanje postignutih takmičarskih rezultata na trkama i diskusija o njegovoj zabrani [6].

6. Razdvajanje sportskih događaja sa rigoroznom doping kontrolom od ostalih takmičenja. Razdvajanje vrhunskog (Olimpijske igre, Olimpijske igre mladih) i profesionalnog sporta (profesionalne lige – NBA, NFL, Liga šampiona).

Neke sportske organizacije ne insistiraju na rigoroznoj doping kontroli, tako da se retko događaju povrede doping pravila. Organizovanjem Olimpijskih igara mladih, MOK je poslao jasnu poruku da neće tolerisati upotrebu dopinga u sportu. U početku su sankcije prema korišćenju dopinga bile isključivo sportske prirode. Vremenom se pojavilo mišljenje da bi se i država svojim represivnim aparatom trebala uključiti u borbu protiv dopinga. Takvi stavovi, prema kojima bi za korišćenje dopinga trebalo predvideti kaznenopravnu ili barem prekršajopravnu odgovornost, doveli su do toga da je najveći broj država preduzeo zakonodavne korake u tom pravcu.

#### 7. Bezbednosni problemi.

Više sportskih događaja se tragično završilo. Problemi sa terorizmom, navijačima, ali i epidemije, značajno mogu promeniti način posmatranja sporta [18]. Umesto prepunih arena, zahvaljujući sredstvima telekomunikacije, sportski događaji se mogu posmatrati iz „sigurne kuće“. Jedan od razloga razvoja i popularnosti tzv. virtuelnog sporta verovatno je i nekontrolisano ponašanje publike.

#### 8. Orbitalni sport.

Razvojem tzv. svemirskog turizma, u literaturi se pominje i orbitalni sport. Početak prvih sportskih takmičenja u svemiru sigurno nije daleko. Doprinos u podvizima sovjetskih kosmonauta, njihovoj kondicionoj pripremi, sport je dao kroz praktičan i teorijski rad Vladimira Zaciorskog, koji je autor knjige Fizička svojstva sportista.

Ono što je sigurno, to je da su najbolji sportisti oduvek bili dobro plaćeni, čak i u poređenju sa npr. kosmonautima.

Verovatno prvi profesionalni klub (koji je plaćao igrače za igre u provincijskim gradovima SAD), "The Cincinnati Red Stockings", osnovan je 1863. godine. Deset bejzbol igrača, ukupno je bilo plaćeno 9300 US\$ godišnje (prosečno 930 US\$ po igraču), dok je u to vreme prosečna godišnja

plata u SAD iznosila 170 US\$. Pokazalo se da je još u XIX veku plata profesionalnog sportiste bila veća od plate radnika.

Vrednost transfera kojim je 1961. godine Luis Suarez, prešao iz Barselone u Milan, iznosila je 152.000 funti sterlinga. Postavlja se pitanje koliko zarađuje sportista u odnosu na neke druge delatnosti. Npr. Juri Gagarin koji je 12.04.1961. odleteo u kosmos, istog dana je nagrađen najvišim državnim odlikovanjem (proglašen je Herojem Sovjetskog Saveza), a već sutradan je potpisan tajni dekret kojim mu se dodeljuje 15.000 rubalja i unapređen je u zvanje pilota – kosmonauta SSSR. Nagrađen je automobilom “Volga”, nameštenom kućom sa četiri sobe, TV, mašinom za pranje veša, frižiderom, usisivačem. Određene poklone su dobili Gagarinova žena i deca, roditelji, njegovi brat i sestra [4].

Vrednost transfera današnje megazvezde, Kristiana Ronalda, za prelazak iz Mančester junajteda u Real Madrid, iznosi 80 miliona funti sterlinga. To je značajno više od prosečne plate NASA civilnog astronauta koja na godišnjem nivou iznosi od 65.140 do 100.701 USD [19].

9. Javne vlasti će sve više isticati značaj sporta, međutim izdvajanja će biti manja.

S obzirom da je sportu nametnuta komercijalizacija, izdvajanja države za takmičarski sport biće manja. Povećana izdvajanja se mogu očekivati u školskom sportu, „sportu za sve“ i sl. Pojedine sportske grane i sportske organizacije moći će da opstanu jedino ukoliko nastave da razvijaju volonterski sektor [13].

#### **4. ZAKLJUČAK**

Savremeni sport se neprekidno razvija i doživljava svakodnevne promene. On je razvijena delatnost, sa svojim standardima i specifičnim uslovima, integrisan u svetsko ekonomsko tržište, što nameće poštovanje ”pravila igre” koja na tržištu vladaju.

Negativni primeri savremenog sporta ne mogu umanjiti značaj koji on zaista ima. Vrednosti poput fer pleja, amaterizma i solidarnosti, zdravstveni efekti, socijalizacija koju pruža sport i sl. predstavljaju vanvremenske i univerzalne vrednosti.

Sport prevazilazi današnjicu, ne pripada nama, ni našem društvu, ni našem vremenu. Ukoliko su ljudi XIX veka svojim radom ostavili sport ljudima XX veka, a ljudi XX veka nama u XXI veku, mi smo ti koji ostavljaju sport ljudima XXII veka. Zbog toga – budimo pažljivi.

#### **LITERATURA**

1. Ban, D. (1998) Sportska informatika (Sport Informatics), Sportska akademija (Sports Academy), Beograd
2. Cieszczyk, P., Maciejewska, A., Sawczuk, M. (2009) Gene doping in modern sport, *Biology of exercise*, 5.1, 5-14
3. Emery, P. (2010) Past, present, future major sport event management practice: The practitioner perspective, *Sport Management Review*, 13, 2, 158-170
4. Gruntman, M. (2011) Socks for the First Cosmonaut of Planet Earth, *Quest The history of spaceflight quarterly*, 44-48
5. Henry, B., Yeomans, P.H. (1984) *An Approved History of the Olympic Games*. Alfred Publishing Co., Inc., Sherman Oaks
6. Heshka, J., Lines, K. (2009) Swimming – Credibility Crisis or Tempest in a Teapot? Assessing FINA’s competency to regulate high-tech swimsuits, *Sport and the Law Journal*, 16, 3, 15-25
7. Kim, J.W. (2010), The worth of sport event sponsorship: an event study, *Journal of Management and Marketing Research*, 5, 1-15
8. Landry, F. (1985) Spirituality and high performance: bases and concordance. Report of the Twenty-Second Session, International Olympic Academy, Olympia, 119-132

9. Lovesey, P. (1979) *The Official Centenary History of the AAA*. Londonm Guinness Superlatives Ltd.
10. Matveev, L.P. (1977) *Osnovji sportivnoj trenirovki (Basics of Sport Training)*. Fizkuljtura i sport (Gymnastics and Sport), Moskva
11. Mihajlović, M. (2005) *Menadžment sportskih organizacija (Management of Sport Organisations)*, Fakultet za menadžment u sportu (Faculty for Sport Management), Beograd
12. Mihajlović, M. et all. (2009) *Upotreba dopinga kod sportista na primeru zemlje u tranziciji (The use of doping in athletes on the example of countries in transition)*, *Pravni život*, 10, 249-260
13. Mihajlović, M. et all (2010) *Volunteers in Sport Organizations*. *Sport Management International Journal Choregia*, 6, 2, 5-18
14. Mihajlović, V. (1983) *Weightlifting results, Part II. Names, Numbers, Facts*. International Weightlifting Federation, Budapest
15. Nešić, B. (2005) *Neke vrednosne norme, motivacija i profesionalna orijentacija adolescenata u Opštini Leskovac (Some value determinants, motivation and profesional orientation of adolescents in Leskovac municipality)*, *Majska konferencija o strategijskom menadžmentu, Bor, Srbija i Crna Gora, 06-08 jun 2005*, 275-284
16. Parks, J.B., Quarterman, J. (2003) *Contemporary Sport Management*, Human Kinetics, Champaign
17. Shin, E. (2007) *State, Society, Economic Development in Sports Life Cycle: The Case of Boxing in Korea*, Paper presented at the annual meeting of the American Sociological Association, 11.08.2007, TBA, New York, New York City Online <PDF>. 2011-05-15 from [http://www.allacademic.com/meta/p176873\\_index.html](http://www.allacademic.com/meta/p176873_index.html)
18. Zekulin, M. (2009) *Olympic Security: Assessing the Risk of Terrorism at the 2010 Vancouver Winter Games*, *Journal of Military and Strategic Studies*, 12, 1, 1-25
19. [http://www.nasa.gov/centers/kennedy/about/information/astronaut\\_faq.html](http://www.nasa.gov/centers/kennedy/about/information/astronaut_faq.html)

# ANALIZA REZULTATA NAUČNO-ISTRAŽIVAČKOG RADA TEHNIČKO – TEHNOLOŠKIH FAKULTETA UNIVERZITETA U BEOGRADU U POSTAKREDITACIONOM PERIODU

*Milica Arsić, Nenad Milijić, Dragana Živković, Djordje Nikolić, Živan Živković*  
*Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru*

## Izvod

U ovom radu je prezentovana analiza ostvarenih rezultata naučno-istraživačkog rada tehničko-tehnoloških fakulteta Univerziteta u Beogradu u postakredacionom periodu (2008.-2010. godina), merenih preko broja publikovanih radova u časopisima sa impakt faktorom i ostvarenih citata, prema SCOPUS bazi podataka. Broj radova i broj citata u razmatranom trogodišnjem periodu prezentiran je po kategorijama nastavnika za svaki fakultet posebno. Indeks kvaliteta računat je kao odnos citiranih i publikovanih radova za svaki fakultet posebno i preračunat je po istraživaču, čime je eliminisan uticaj veličine fakulteta na ostvareni rezultat. Višekriterijumskom PROMETHEE II – GAIA analizom definisani su i klasteri fakulteta, čime je odredjen značaj ostvarenog doprinosa tehničkih fakulteta Univerziteta u Beogradu na putu ka Šangajskoj listi 500 prvorangiranih univerziteta u svetu.

**Ključne reči:** *NIR, tehničko-tehnološki fakulteti, Univerzitet u Beogradu, SCOPUS, PROMETHEE II - GAIA*

## ANALYSIS OF RESULTS OF SCIENTIFIC AND RESEARCH WORK AT UNIVERSITY OF BELGRADE TECHNICAL FACULTIES IN POST- ACCREDITATION PERIOD

## Abstract

This paper presents analysis of the results of scientific and research work for the group of technical-technological faculties, University of Belgrade, in post-accreditation period (2008 - 2010), measured through the number of published papers in journals with impact factor and citation, generated by SCOPUS database. Number of papers and number of citations for the observed period (3 years) are presented by categories of teachers for each faculty separately. Quality Index was calculated as the ratio of cited and published papers, for each faculty, and according to the number of researchers, which eliminates the influence of the faculties' size on total results. Multi-criteria PROMETHEE II - GAIA analysis defines the clusters of faculty, which determine the importance of actual contributions of technical faculties (University of Belgrade) on the way to the Shanghai list of 500 first-ranked universities in the world.

**Keywords:** *scientific and research work, technical faculties, University of Belgrade, SCOPUS, PROMETHEE II - GAIA*

## 1.UVOD

Veoma je interesantna postavka pitanja - može li se upravljati znanjem? Znanje je uglavnom kognitivno i lične prirode, a upravljanje njime podrazumeva organizacione promene, pa otuda i nejasnoće i otpori konceptu upravljanja znanjem. Pošto se znanje prepoznaje kao ključni organizacioni resurs, upravljanje znanjem sve više dobija na značaju. Uspostavljanje adekvatne

organizacije koja svrsishodno koristi znanja svojih članova, te kreiranje sistema slobodnog transfera znanja među članovima te organizacije, zapravo znači da se znanjem upravlja. Prema tome, upravljanje znanjem predstavlja eksplicitno i sistematično upravljanje vitalnim znanjem, što podrazumeva proces kreiranja, prikupljanja, organizovanja, širenja, korišćenja i eksploatacije korisnih saznanja. Na ovaj način se profesionalno znanje prevodi u korporativno znanje koje se sistematično širi kroz celu organizaciju i na adekvatne načine primenjuje [1].

Fakulteti i univerziteti su ustanove kod kojih je najizraženija potreba za upravljanje znanjem, kako zbog njihove delatnosti - obrazovanja visokoškoloovanih kadrova i bavljenja naučno-istraživačkim radom, tako i zbog samih zaposlenih na fakultetima, čija individualna znanja i kompetencije treba ukomponovati u korporativno znanje.

Postavlja se pitanje - kojim znanjima treba upravljati na visokoobrazovnim institucijama? Ističu se četiri tipa znanja potrebnih za efikasno funkcionisanje fakulteta i univerziteta: a) *interno tacitno znanje* - predstavlja kompetencije i znanja nastavnika i saradnika, b) *interno eksplicitno znanje* - sastoji se od izveštaja, smernica, baza podataka i bilo kog drugog materijalnog znanja unutar fakulteta, c) *eksterno eksplicitno znanje* - predstavlja opipljivi materijal u vidu knjiga, časopisa, CD-a i sl., nastalih izvan fakulteta, i d) *eksterno tacitno znanje* - predstavlja ekspertize i kompetencije osoba izvan fakulteta, a koje na izvestan način pomažu u radu visokoobrazovne institucije [1,2].

Mnogi istraživači su se bavili proučavanjem tipova znanja na univerzitetima, upravljanjem tih znanja, kreiranjem sistema koji podržavaju upravljanje znanjem i sl. Wijetunge [1] u svom istraživanju stavlja akcenat na upravljanje eksplicitnim znanjima u cilju kreiranja organizacionog znanja u skladu sa reformama univerziteta. Garvin [3] tvrdi da su nove ideje od suštinskog značaja za kreiranje organizacionog znanja i smatra da se takve ideje kreiraju unutar fakulteta, ili pak veoma često usvajaju iz eksternih izvora. Medjutim, kako Garvin kaže [3], sama ideja ne vodi poboljšanju organizacije, već mora biti ugrađena u adekvatne procedure [3]. Dagli i njegovi saradnici [4] u svom istraživanju iznose da upravljanje znanjem vodi ka uspehu fakulteta, ali sugerišu da je u tom cilju potrebno kreiranje alata za upravljanje informacijama, dok Numprasertchai i Igel [5] naglašavaju da univerziteti mogu uspešnije da stvaraju i šire nova znanja kroz saradnju, kako internu među svojim članovima, tako i kroz eksternu sa drugim univerzitetima - što po njima predstavlja najbolji put za povećanje stvaralačkog potencijala. Mnogi istraživači poput Van Looy-a [6] i Rosell-a [7] proučavajući i prateći publikacije i patente naučno-istraživačkih radnika univerziteta potvrđuju njihov značajan uticaj na privredu, kao nesumnjiv dokaz upravljanja znanjem na univerzitetima.

Iz prethodno rečenog, jasno je da upravljanje znanjem na fakultetima i univerzitetima podrazumeva upravljanje kako eksplicitnim, tako i tacitnim znanjem. Procedure i smernice novih reformi mogu uticati na tacitno znanje. Povećan broj publikacija i patenata na taj način može biti materijalizacija znanja i kompetencija univerzitetskih nastavnika, tj. kvantitativni, ali i kvalitativni pokazatelj upravljanja znanjem na univerzitetima i fakultetima. Na temelju ovih saznanja baziraju se predmet i cilj istraživanja predstavljenog u ovom radu - kroz analizu postakreditacionih rezultata - period od 2008. do 2010. godine - u smislu broja publikacija i citiranosti publikacija nastavnika i saradnika osam fakulteta iz grupacije tehničko-tehnoloških fakulteta Univerziteta u Beogradu.

## 2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Grupacija tehničko-tehnoloških nauka Univerziteta u Beogradu obuhvata jedanaest fakulteta - Arhitektonski, Gradjevinski, Elektrotehnički, Mašinski, Poljoprivredni, Rudarsko-geološki, Saobraćajni, Tehnološko-metalurški, Šumarski, Tehnički fakultet u Boru i Fakultet organizacionih nauka. U ovom radu su obrađeni podaci prikupljeni za osam tehničkih fakulteta Beogradskog univerziteta, i to: Fakultet organizacionih nauka, Rudarsko-geološki fakultet, Tehnološko-

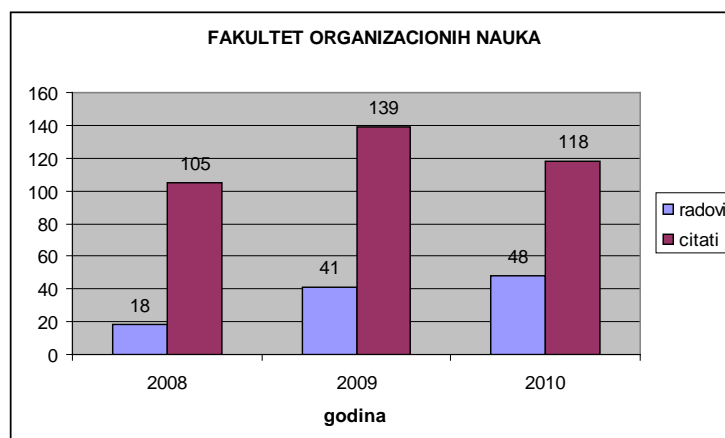
metalurški fakultet, Tehnički fakultet u Boru, Elektrotehnički fakultet, Saobraćajni fakultet, Građevinski fakultet i Mašinski fakultet. Na njima je zaposleno ukupno 1113 nastavnika i saradnika, od čega 285 redovnih profesora, 152 vanredna profesora, 225 docenata, 359 asistenata i 92 saradnika u nastavi. Podaci o broju i izbornom zvanju zaposlenih istraživača u okviru fakulteta su prikupljeni sa zvaničnih web stranica ovih fakulteta [8-15]. Pretragom akademske baze podataka Scopus [16] došlo se do podatka da je navedenih 1113 istraživača publikovalo 1902 naučna rada u periodu nakon akreditacije (2008. – 2010.) i da su u ovom trogodišnjem periodu njihovi radovi citirani 11056 puta. Prilikom pretraživanja i evidentiranja broja publikovanih radova, razmatrani su samo radovi objavljeni u naučnim časopisima sa SCI i JCR liste. Saopštenja sa naučnih skupova i konferencija nisu uključena u brojno stanje publikacija. Takođe, kada se posmatra citiranost publikacija autora, evidentirani su samo citati bez autocitata. Treba napomenuti da je pretraga u Scopusu radjena decembra meseca 2010. godine, pa i prikazani podaci odgovaraju tada aktuelnom stanju.

### 3.REZULTATI I DISKUSIJA

Broj publikacija i njihova citiranost u postakreditacionom periodu, realizovanih od strane nastavnika i saradnika Fakulteta organizacionih nauka, kako zbirno, tako i prema izbornim zvanjima prikazani su u Tab.1. [8,16].

*Tabela 1. Broj objavljenih radova i broj citata bez autocitata nastavnika i saradnika Fakulteta organizacionih nauka u Beogradu (period 2008.-2010.)*

Zvanje	Broj članova	Br. radova u 2008.	Br. radova u 2009.	Br. radova u 2010.	Broj radova od 2008. do 2010.	Broj citata bez autocitata 2008.	Broj citata bez autocitata 2009.	Broj citata bez autocitata 2010.	Broj citata bez autocitata od 2008. do 2010.
Redovni profesor	28	9	15	13	37	94	119	91	304
Vanredni profesor	13	2	3	2	7	3	2	4	9
Docent	29	4	12	27	43	7	12	14	33
Asistent	56	3	11	4	18	1	6	9	16
Saradnik u nastavi	23	0	0	2	2	0	0	0	0
<b>UKUPNO</b>	<b>149</b>	<b>18</b>	<b>41</b>	<b>48</b>	<b>107</b>	<b>105</b>	<b>139</b>	<b>118</b>	<b>362</b>



*Slika 1. Objavljeni radovi i citiranost nastavnika i saradnika Fakulteta organizacionih nauka u Beogradu (period 2008.-2010.)*

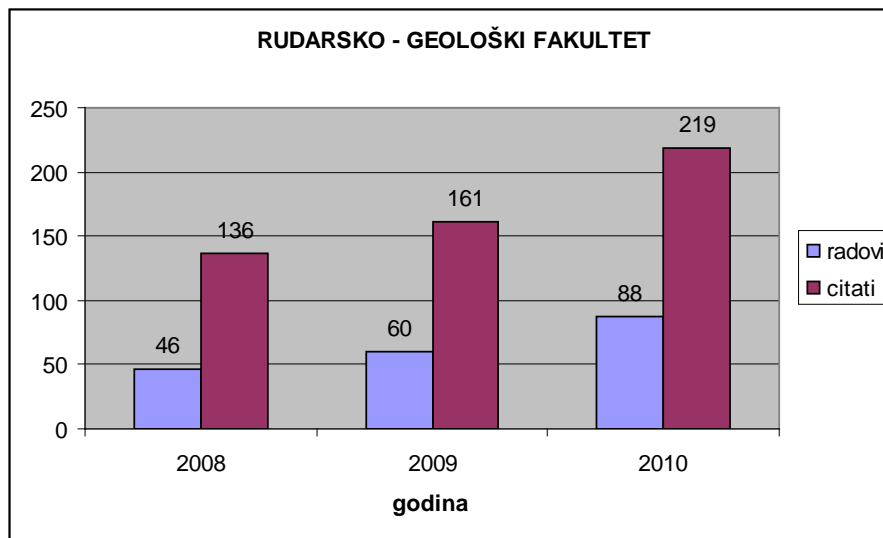


Grafikon na Sl.1. pokazuje trend porasta objavljenih radova nastavnika i saradnika Fakulteta organizacionih nauka u posmatranom periodu. Najveći doprinos kreiranju ovakvog trenda broja objavljenih radova imaju docenti. Redovni profesori i asistenti su u 2008. i 2009. godini doprineli ovom trendu, dok su u 2010. godini zabeležili izvestan pad broja publikacija. Publikacije vanrednih profesora i saradnika u nastavi niti pokazuju trend rasta niti doprinose kvantitetu objavljenih radova sa aspekta celog kolektiva.

U Tab.2. su prikazani podaci o broju publikacija i citata nastavnika i saradnika Rudarsko-geološkog fakulteta u posmatranom trogodišnjem periodu [9,16].

*Tabela 2. Broj objavljenih radova i broj citata bez autocitata nastavnika i saradnika Rudarsko-geološkog fakulteta u Beogradu (period 2008 – 2010.)*

Zvanje	Broj članova	Br. radova u 2008.	Br. radova u 2009.	Br. radova u 2010.	Broj radova od 2008. do 2010.	Broj citata bez autocitata 2008.	Broj citata bez autocitata 2009.	Broj citata bez autocitata 2010.	Broj citata bez autocitata od 2008. do 2010.
Redovni profesor	59	26	34	51	111	111	112	140	363
Vanredni profesor	19	4	5	8	17	4	8	11	23
Docent	40	16	17	23	56	21	41	66	128
Asistent	13	0	3	6	9	0	0	2	2
Saradnik u nastavi	1	0	1	0	1	0	0	0	0
<b>UKUPNO</b>	<b>133</b>	<b>46</b>	<b>60</b>	<b>88</b>	<b>194</b>	<b>136</b>	<b>161</b>	<b>219</b>	<b>516</b>



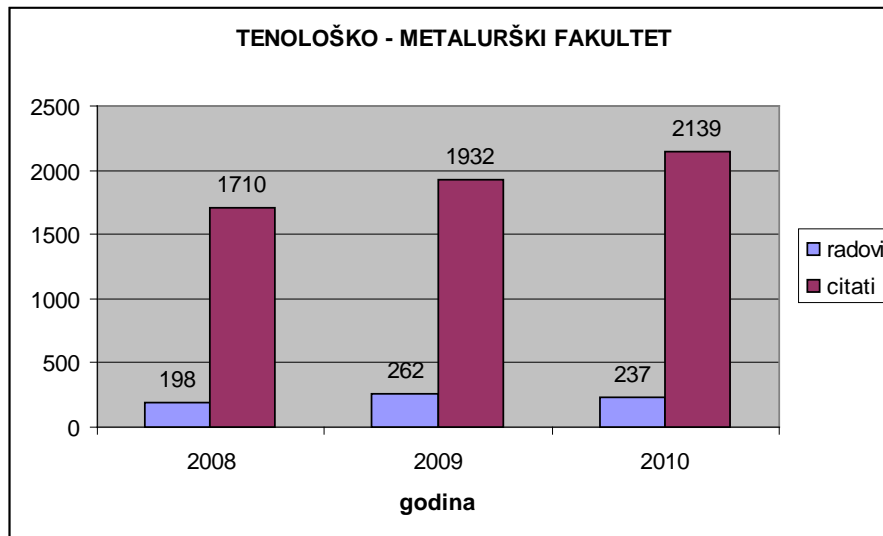
*Slika 2. Objavljeni radovi i citiranost nastavnika i saradnika Rudarsko-geološkog fakulteta u Beogradu (period 2008.-2010.)*

Grafikon na Sl.2. pokazuje trend porasta objavljenih radova nastavnika i saradnika Rudarsko-geološkog fakulteta. Doprinos kreiranju ovakvog trenda broja publikacija pružaju istraživači svih izbornih zvanjima podjednako, osim saradnika u nastavi što je i logično, jer je reč o mladim i nedovoljno iskusnim istraživačima. Ipak, kvantitativno posmatrano, redovni profesori Rudarsko-geološkog fakulteta najviše doprinose kako broju publikacija sa aspekta kolektiva, tako i kreiranju trenda rasta broja publikacija.

U Tab.3. su prikazani podaci o broju publikacija i citiranosti nastavnika i saradnika Tehnološko-metalurškog fakulteta. Posmatrajući podatke u komparaciji sa ostalim fakultetima, primećuje se pored vodećeg broja publikacija i izuzetna citiranost radova istraživača Tehnološko-metalurškog fakulteta [10,16].

*Tabela 3. Broj objavljenih radova i broj citata bez autocitata nastavnika i saradnika Tehnološko-metalurškog fakulteta u Beogradu (period 2008.-2010.)*

Zvanje	Broj članova	Br. radova u 2008.	Br. radova u 2009.	Br. radova u 2010.	Broj radova od 2008. do 2010.	Broj citata bez autocitata 2008.	Broj citata bez autocitata 2009.	Broj citata bez autocitata 2010.	Broj citata bez autocitata od 2008. do 2010.
Redovni profesor	48	66	94	90	250	630	670	758	2058
Vanredni profesor	22	59	70	48	177	597	660	715	1972
Docent	28	24	24	36	84	263	314	314	891
Asistent	58	49	74	63	186	220	288	352	860
Saradnik u nastavi	5	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>UKUPNO</b>	<b>161</b>	198	262	237	<b>697</b>	1710	1932	2139	<b>5781</b>



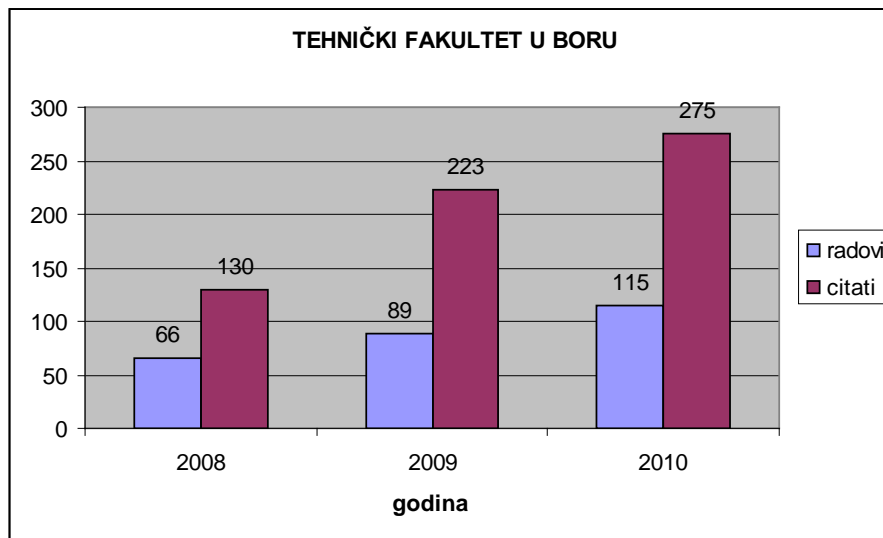
*Slika 3. Objavljeni radovi i citiranost nastavnika i saradnika Tehnološko-metalurškog fakulteta u Beogradu (period 2008.-2010.)*

Broj publikovanih radova nastavnika i saradnika Tehnološko-metalurškog fakulteta u prve dve godine posmatranog perioda pokazuje trend porasta, dok u 2010. godini beleži blagi pad u odnosu na 2009. godinu (Sl.3). Ovaj pad je neznatan, naročito kada se ima u vidu broj publikacija godišnje koji je veći od svih ostalih fakulteta posmatrane grupacije. Dodatno, citiranost radova beleži stalni rast. Broj publikacija je relativno ravnomerno raspoređen među istraživačima kada se posmatraju njihova izborna zvanja, izuzev saradnika u nastavi.

Broj publikacija i njihova citiranost u postakreditacionom periodu, realizovanih od strane nastavnika i saradnika Tehničkog fakulteta u Boru, kako zbirno, tako i prema izbornim zvanjima prikazani su u Tab.4. [11,16]

Tabela 4. Broj objavljenih radova i broj citata bez autocitata nastavnika i saradnika Tehničkog fakulteta u Boru (period 2008.-2010.)

Zvanje	Broj članova	Br. radova u 2008.	Br. radova u 2009.	Br. radova u 2010.	Broj radova od 2008. do 2010.	Broj citata bez autocitata 2008.	Broj citata bez autocitata 2009.	Broj citata bez autocitata 2010.	Broj citata bez autocitata od 2008. do 2010.
Redovni profesor	18	40	36	47	123	99	148	198	445
Vanredni profesor	6	5	6	7	18	8	21	11	40
Docent	17	16	23	29	68	21	47	57	125
Asistent	30	5	24	31	60	2	7	9	18
Saradnik u nastavi	4	0	0	1	1	0	0	0	0
<b>UKUPNO</b>	<b>75</b>	<b>66</b>	<b>89</b>	<b>115</b>	<b>270</b>	<b>130</b>	<b>223</b>	<b>275</b>	<b>628</b>



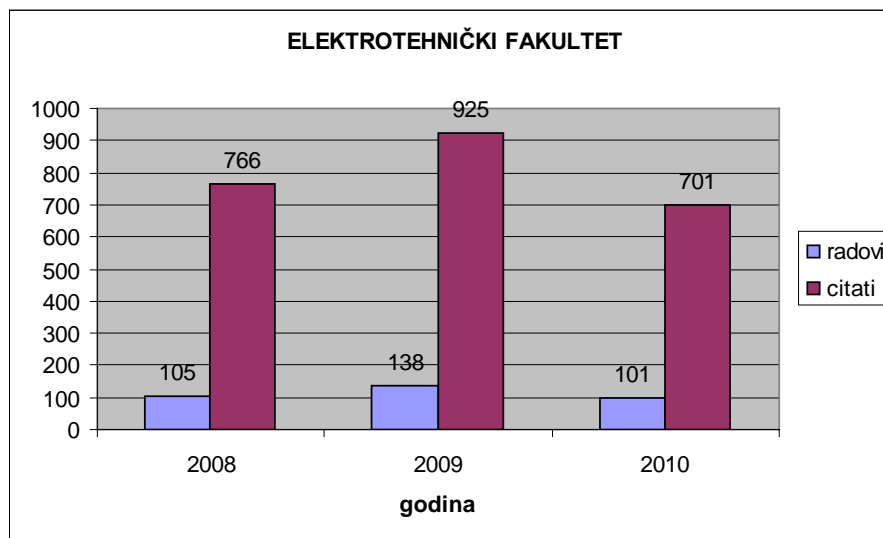
Slika 4. Objavljeni radovi i citiranost nastavnika i saradnika Tehničkog fakulteta u Boru (period 2008.-2010.)

Grafikon na Sl.4. pokazuje trend porasta publikovanih radova nastavnika i saradnika Tehničkog fakulteta u Boru u postakreditacionom trogodišnjem periodu. Doprinos kreiranju ovakvog trenda broja publikacija pružaju istraživači u svim izbornim zvanjima podjednako, a takođe je i kvantitativna raspodela približno podjednaka.

U Tab.5. se nalaze podaci o broju objavljenih radova nastavnika i saradnika Elektrotehničkog fakulteta, njihov ukupan broj, kao i broj radova prema izbornom zvanju istraživača. Takođe, u tabeli je prikazana i citiranost radova ovih istraživača koja pokazuje zavidan nivo posmatran u poređenju sa citiranošću radova istraživača sa drugih proučavanih fakulteta u ovom radu [12,16].

*Tabela 5. Broj objavljenih radova i broj citata bez autocitata nastavnika i saradnika Elektrotehničkog fakulteta u Beogradu (period 2008.-2010.)*

Zvanje	Broj članova	Br. radova u 2008.	Br. radova u 2009.	Br. radova u 2010.	Broj radova od 2008. do 2010.	Broj citata bez autocitata 2008.	Broj citata bez autocitata 2009.	Broj citata bez autocitata 2010.	Broj citata bez autocitata od 2008. do 2010.
Redovni profesor	38	51	57	32	140	566	666	461	1693
Vanredni profesor	24	20	34	27	81	151	181	160	492
Docent	38	24	25	21	70	44	65	68	177
Asistent	50	10	22	20	52	5	13	12	30
Saradnik u nastavi	10	0	0	1	1	0	0	0	0
<b>UKUPNO</b>	<b>160</b>	<b>105</b>	<b>138</b>	<b>101</b>	<b>344</b>	<b>766</b>	<b>925</b>	<b>701</b>	<b>2392</b>



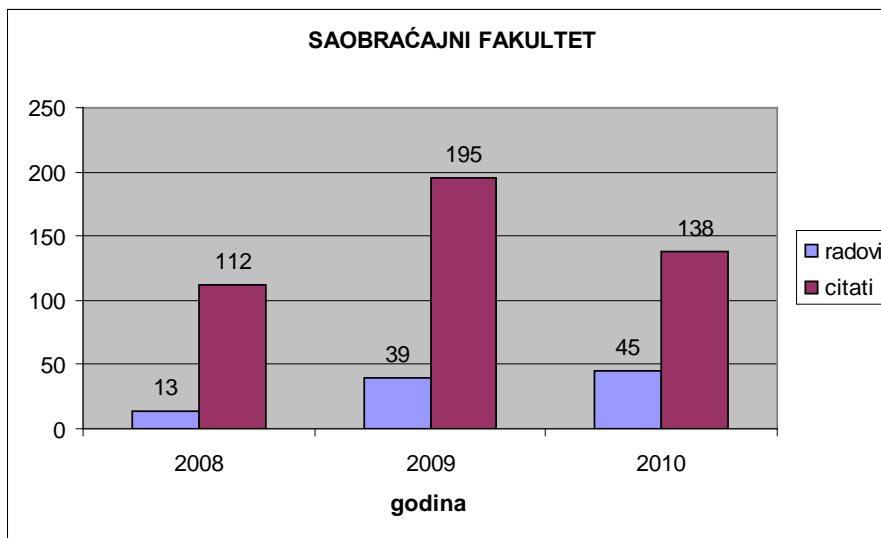
*Slika 5. Objavljeni radovi i citiranost nastavnika i saradnika Elektrotehničkog fakulteta u Beogradu (period 2008.-2010.)*

Na osnovu grafikona prikazanog na Sl.5., primetan je uniforman broj publikacija na godišnjem nivou od strane nastavnika i saradnika Elektrotehničkog fakulteta, praćen zavidnim brojem citata. Kreiranju ovakvog trenda broja publikacija pružaju istraživača svih izbornih zvanja podjednako, a takođe je i kvantitativna raspodela približno podjednaka.

Broj publikacija i njihova citiranost u postakreditacionom periodu, realizovanih od strane nastavnika i saradnika Saobraćajnog fakulteta, kako zbirno, tako i prema izbornim zvanjima prikazani su u Tab. 6. [13,16]

Tabela 6. Broj objavljenih radova i broj citata bez autocitata nastavnika i saradnika Saobraćajnog fakulteta u Beogradu (period 2008.-2010.)

Zvanje	Broj članova	Br. radova u 2008.	Br. radova u 2009.	Br. radova u 2010.	Broj radova od 2008. do 2010.	Broj citata bez autocitata 2008.	Broj citata bez autocitata 2009.	Broj citata bez autocitata 2010.	Broj citata bez autocitata od 2008. do 2010.
Redovni profesor	28	6	9	15	30	85	135	91	311
Vanredni profesor	25	0	6	7	13	10	22	11	43
Docent	14	2	7	7	16	2	4	10	16
Asistent	50	5	13	12	30	12	27	18	57
Saradnik u nastavi	31	0	4	4	8	3	7	8	18
<b>UKUPNO</b>	<b>148</b>	<b>13</b>	<b>39</b>	<b>45</b>	<b>97</b>	<b>112</b>	<b>195</b>	<b>138</b>	<b>445</b>



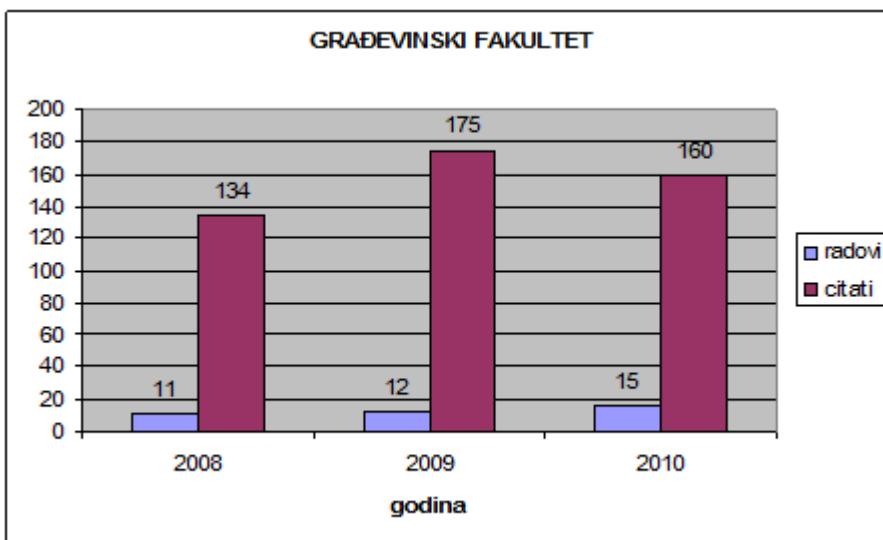
Slika 6. Objavljeni radovi i citiranost nastavnika i saradnika Saobraćajnog fakulteta u Beogradu (period 2008.-2010.)

Konstantni porast broja publikovanih radova na godišnjem nivou od strane nastavnika i saradnika Saobraćajnog fakulteta je očigledan, ali se mora naglasiti relativno mali ukupan broj publikacija koji u prethodnom trogodišnjem periodu iznosi 97, a ostvaren je od strane 148 istraživača. Takođe, u 2008. godini, nema nijedne publikacije od strane vanrednih profesora.

Tab.7. sadrži podatke o broju publikacija i njihove citiranosti u postakreditacionom periodu, realizovanih od strane nastavnika i saradnika Građevinskog fakulteta, kako zbirno, tako i prema izbornim zvanjima [14,16].

Tabela 7. Broj objavljenih radova i broj citata bez autocitata nastavnika i saradnika Građevinskog fakulteta u Beogradu (period 2008.-2010.)

Zvanje	Broj članova	Br. radova u 2008.	Br. radova u 2009.	Br. radova u 2010.	Broj radova od 2008. do 2010.	Broj citata bez autocitata 2008.	Broj citata bez autocitata 2009.	Broj citata bez autocitata 2010.	Broj citata bez autocitata od 2008. do 2010.
Redovni profesor	20	1	2	0	3	100	137	118	355
Vanredni profesor	32	4	4	4	12	8	19	12	39
Docent	33	4	0	4	8	9	7	10	26
Asistent	61	2	6	7	15	17	12	20	49
Saradnik u nastavi	14	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>UKUPNO</b>	<b>170</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>38</b>	<b>134</b>	<b>175</b>	<b>160</b>	<b>469</b>



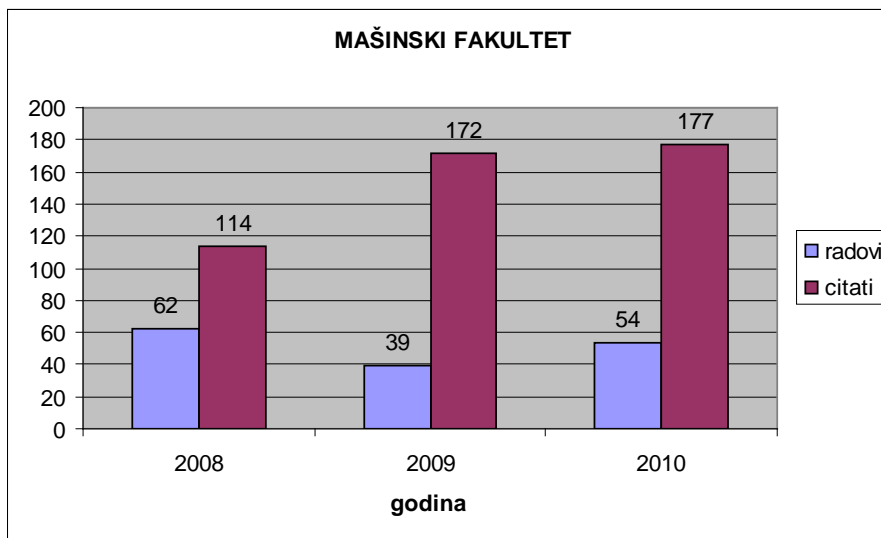
Slika 7. Objavljeni radovi i citiranost nastavnika i saradnika Građevinskog fakulteta u Beogradu (period 2008.-2010.)

Grafikon prikazan na sl.7. pokazuje trend porasta objavljenih radova nastavnika i saradnika Građevinskog fakulteta, što je i poželjno. Međutim, broj od 38 publikacija u vremenskom periodu od tri godine, realizovan od strane 170 istraživača, ne može se smatrati dovoljnim, te se takav trend posmatran u dužem vremenskom intervalu pre može okarakterisati kao održavanje konstantnosti broja publikacija, nego kao porast. Sa druge strane, primetan je zavidan procenat citiranosti radova.

Broj publikacija u periodu od 2008. do 2010. godine koje su ostvarili nastavnici i saradnici Mašinskog fakultet u Beogradu prikazan je u Tab.8. Takođe je dat i broj citata u istom periodu [15,16].

Tabela 8. Broj objavljenih radova i broj citata bez autocitata nastavnika i saradnika Mašinskog fakulteta u Beogradu (period 2008.-2010.)

Zvanje	Broj članova	Br. radova u 2008.	Br. radova u 2009.	Br. radova u 2010.	Broj radova od 2008. do 2010.	Broj citata bez autocitata 2008.	Broj citata bez autocitata 2009.	Broj citata bez autocitata 2010.	Broj citata bez autocitata od 2008. do 2010.
Redovni profesor	46	23	18	17	58	53	87	78	218
Vanredni profesor	11	17	8	11	36	40	51	50	141
Docent	26	12	11	15	38	4	24	32	60
Asistent	41	10	2	10	22	17	10	17	44
Saradnik u nastavi	4	0	0	1	1	0	0	0	0
<b>UKUPNO</b>	<b>128</b>	<b>62</b>	<b>39</b>	<b>54</b>	<b>155</b>	<b>114</b>	<b>172</b>	<b>177</b>	<b>463</b>



Slika 8. Objavljeni radovi i citiranost nastavnika i saradnika Mašinskog fakulteta u Beogradu (period 2008.-2010.)

Broj publikacija ostvaren od strane nastavnika i saradnika Mašinskog fakulteta beleži izvesne oscilacije u posmatrane tri godine. Ne beleži se trend porasta, ali se najverovatnije, posmatran u dužem vremenskom intervalu ovaj trogodišnji uzorak uklapa u red prosečnih veličina.

Podaci prikazani u Tab.9. pružaju mogućnost komparativne analize naučno-istraživačkog rada nastavnika i saradnika na osam razmatranih tehničko-tehnoloških fakulteta u trogodišnjem postakreditacionom periodu. Može se uočiti značajna razlika između fakulteta sa najviše objavljenih radova po istraživaču i fakulteta sa najmanje objavljenih radova po istraživaču. Ista konstatacija se može izneti i kada se razmatra citiranost publikovanih radova, međutim, citiranost se mora posmatrati kao posledica publikacija. Iz tog razloga, logično je da oba dispariteta među posmatranim veličinama kod proučavanih fakulteta, primarno rešava povećanje broja publikacija, te na taj način kvantitet prerasta u novi kvalitet, kroz povećanje citiranosti.

Tabela 9. Broj objavljenih radova i broj citata po nastavniku (period 2008.-2010.)

Fakultet	Rad / nastavnik (period 2008.-2010.)	Citat / nastavnik (period 2008.-2010.)
Tehnološko - metalurški fakultet - Beograd	4.33	35.91
Tehnički fakultet u Boru	3.60	8.37
Elektrotehnički fakultet - Beograd	2.15	14.95
Rudarsko – geološki fakultet - Beograd	1.46	3.88
Mašinski fakultet - beograd	1.21	3.62
Fakultet organizacionih nauka - Beograd	0.72	2.43
Saobraćajni fakultet - Beograd	0.65	3.01
Građevinski fakultet - Beograd	0.22	2.76

Posmatrajući svih 1113 nastavnika i saradnika sa proučavanih osam fakulteta, dolazi se do podatka da je prosečan broj objavljenih radova po nastavniku 1.71, dok je prosečna citiranost po nastavniku 9.93. Potpunija slika o angažovanosti istraživača i o njihovom naučnom doprinosu se dobija kada se razmotri prosečan broj radova i citata po istraživaču prema izbornim zvanjima (redovni profesor, vanredni profesor, docent, asistent i saradnik u nastavi), što je prikazano u Tab.10.

Tabela 10. Broj objavljenih radova i citiranost po istraživaču pema izbornom zvanju

Zvanje	Rad / istraživač	Citat / istraživač
Redovni profesor	2.64	20.16
Vanredni profesor	2.37	18.15
Docent	1.70	6.47
Asistent	1.09	3.00
Saradnik u nastavi	0.15	0.19

U Tab.10. prisutno je logično i očekivano stanje - broj publikacija, kao i njihova citiranost raste od istraživača u zvanju saradnika u nastavi do istraživača u zvanju redovnih profesora. Ovakvi rezultati nedvosmisleno pokazuju porast kompetencija i znanja sa svakim novim izbornim zvanjem istraživača. Naravno, sa protokom vremena raste i iskustvo koje se manifestuje u sferi kreiranja kvalitetnih publikacija.

Na osnovu proučenih podataka može se uočiti evidentna zavisnost eksplicitnog i tacitnog znanja, kao i činjenica da iz te međuzavisnosti proističu izvesni pozitivni rezultati. Naime, procedure i smernice reforme visokog školstva i izvršena akreditacija fakulteta (kao oblik eksplicitnog znanja), inicirale su uvećanje implicitnog znanja nastavnika i saradnika koje je rezultiralo kroz eksplicitnu formu - publikacije i njihovu citiranost. Na ovaj način dolazi se do upravljanja znanjem na fakultetima i univerzitetima, pri čemu se ovde radi samo o 'inicijaciji' upravljanja znanjem, jer se na svakom fakultetu ponaosob očekuje dalji nastavak procesa u cilju povećanja kompetencija istraživača. Samo ovim putem je moguće postići zapaženije naučne rezultate na svetskom nivou, pri čemu je za očekivati da će u tom slučaju i nastavni kadar pružati svojim studentima adekvatno obrazovanje koje zadovoljava savremen zahteve.

Medjutim, ovakva analiza prikazanih ostvarenih rezultata za osam ispitivanih tehničkih fakulteta Univerziteta u Beogradu u proteklom trogodišnjem postakreditacionom periodu ukazuje na relativno skroman koeficijent publikovanih radova i citata po istraživaču (nastavnici + saradnici) na pojedinim fakultetima. Kod nekih fakulteta ostvareni rezultati vezuju se za jednog ili dva istraživača. Npr., na RGF-u 11,2% broja publikovanih radova ostvaruju dva istraživača, a čak 45,8% citata takodje ostvaruju ista dva istraživača; na FON-u 14,9% radova od ukupnog broja publikovanih radova predstavlja doprinos tri istraživača, a isti istraživači na ovom fakultetu doprinose sa 62,9% u ukupnom broju citata, pri čemu je udeo samo jednog istraživača čak 50,5%; na SF je 8,9% publikovanih radova i 48,9% od ukupnog broja citata ostvario samo jedan istraživač;



na MF dva istraživača donose 9% u ukupnom broju radova i učestvuju sa 27,6% ukupnih citata. Ravnomernost distribucije broja radova i broja citata u odnosu na sve istraživače najveća je na TMF, i opada u nizu ETF i TFB.

Ocena kvaliteta rada na univerzitetu u celini, kao i dalje rangiranje univerziteta po kvalitetu u okviru Šangajske liste, u najvećoj meri zavise od broja publikacija nastavnika i saradnika u časopisima sa impakt faktorom, kao i broja citata u časopisima te kategorije, sistematizovanih u indeksnim bazama. Ovako definisani rejting je prihvaćen u svetu i danas predstavlja globalnu kategoriju koja se ne dovodi u pitanje. Nesporna je činjenica da je interes svih zaposlenih na univerzitetu, kao i vitalni interes osnivača (države), da se Univerzitet u Beogradu nadje na Šangajskoj listi i bude što bolje plasiran među prvih 500 najboljih u svetu.

Da bi se to postiglo potrebno je da svi istraživači tome doprinose svakodnevnim aktivnostima. Grupacija tehničko-tehnoloških fakulteta broјčano predstavlja skoro trećinu članica Univerziteta u Beogradu, i zbog toga je doprinos iste vrlo značajan u ostvarivanju navedenog cilja – povećanja broja publikovanih radova i njihovog kvaliteta, koji se kvantifikuje brojem ostvarenih citata. Dakle, kvalitet naučno-istraživačkog rada kao osnovne pretpostavke nastavnog rada može se izraziti kao:

$$Q = f(C, R) \quad \dots (1)$$

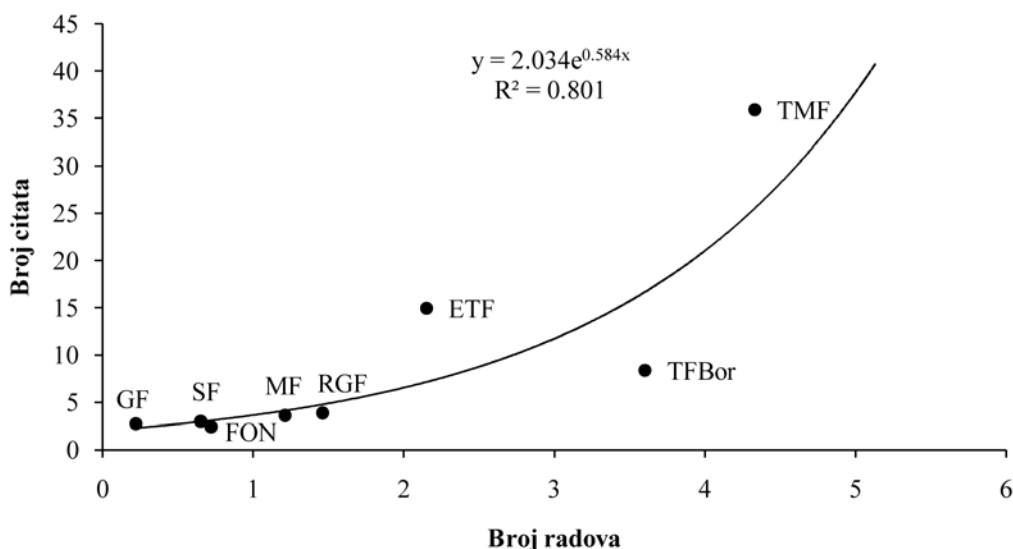
gde je:

Q – kvalitet naučnog rada

C – broj citata

R – broj publikovanih radova

Zavisnost broja citata prema broju publikovanih radova prosečno po istraživaču predstavlja indeks kvaliteta naučno-istraživačkog rada na svakom fakultetu. Navedena zavisnost se za minuli trogodišnji period i osam ispitivanih fakulteta iz grupacije tehničko-tehnoloških fakulteta Univerziteta u Beogradu može prikazati kao na sl.9.



Slika 9. Indeks kvaliteta naučnog rada na osam ispitivanih tehničko-tehnoloških fakulteta Univerziteta u Beogradu izražen kao broj citata u funkciji broja publikovanih radova po istraživaču

Dobijeni rezultati ukazuju da indeks kvaliteta naučno-istraživačkog rada na ispitivanim fakultetima Univerziteta u Beogradu u posmatranom periodu 2008.-2010. godina, opada u nizu:

TMF – ETF – TFB – RGF – MF – FON – SF – GF.

Pri tom, broj citata po istraživaču raste eksponencijalno sa porastom broja publikovanih radova po istraživaču sa  $R^2 = 0,801$ .

Kako bi se napravilo sumarno – višekriterijumsko rangiranje uticaja ispitivanih osam fakulteta na uvećanje kvaliteta naučno-istraživačkog rada i podizanje rejtinga Univerziteta u Beogradu na putu ka Šangajskoj listi, uradjena je PROMETHEE II – GAIA analiza na bazi broja publikovanih radova u časopisima sa impakt faktorom sa udelom težinskog faktora od 0,4 i broja citata prema SCOPUS-u (postakreditacioni trogodišnji period 2008.-2010.) sa udelom težinskog faktora 0,6. Pored ukupnog rezultata ostvarenog na fakultetima, koji su vrednovani sa 55 % u oba pokazatelja, vrednovane su i vrednosti ostvarenih rezulta na fakultetima za redovne profesore sa faktorom od 15%, dekana sa 20% i delegiranih članova stručnog veća (koji učestvuju u verifikaciji izbora u zvanja i odobravaju doktorske disertacije) sa 10%, s obzirom na značaj uticaja ovih grupa u procesu donošenja odluka na fakultetima i kreiranju razvoja kvaliteta naučno-istraživačkog rada.

Rangiranje ispitivanih osam fakulteta, koji pripadaju grupaciji tehničko-tehnoloških fakulteta Univerziteta u Beogradu, izvršeno je na osnovu dva faktora - prosečan broj radova i prosečan broj citata, za 4 kategorije, i to: kategorija - fakultet u celini; kategorija - redovni profesori; kategorija - dekan; i kategorija - stručno veće naučne oblasti. Dakle, rangiranje je izvršeno na osnovu 8 kriterijuma, a polazni podaci su prikazani u Tab.11.

Obzirom da razmatrani problem odlučivanja ima prirodu višekriterijumskog (multicriteria) odlučivanja, iz seta višekriterijumskih metoda (koje su predočene u literaturi i koriste se u praksi [17]), primenjena je PROMETHEE II metoda, koja pripada klasi „outranking“ metoda. Primenom PROMETHEE II metode uz podršku tzv. GAIA ravni, kao vizualnog interaktivnog modula, uzete su u obzir sve potrebne karakteristike, koje svaki formirani model višekriterijumskog odlučivanja mora da zadovolji [17,18]. Takođe, razlog primene PROMETHEE/GAIA metode leži u određenim prednostima u odnosu na ostale „outranking“ metode [19].

Tabela 11. Tabela odlučivanja

Alternative	Kriterijumi							
	Fakultet u celini		Redovni profesori		Dekan		Stručno veće naučne oblasti	
	Broj radova	Broj citata	Broj radova	Broj citata	Broj radova	Broj citata	Broj radova	Broj citata
Težina kriterijuma (wj)	0.22	0.33	0.06	0.09	0.08	0.12	0.04	0.06
Srednja vrednost	1.79	9.37	2.65	20.33	4.13	63.50	5.16	26.72
Standardna devijacija	1.47	11.54	2.33	15.75	5.22	81.01	3.96	22.47
FON	0.72	2.43	1.32	10.85	0	0	6.50	18.75
RGF	1.46	3.88	1.88	6.15	5.00	90.00	4.00	1.25
TMF	<b>4.33</b>	<b>35.91</b>	5.20	42.80	9.00	<b>228.00</b>	7.25	34.75
TFB	3.60	8.37	<b>6.80</b>	24.72	<b>14.00</b>	113.00	<b>13.00</b>	44.00
ETF	2.15	14.95	3.60	<b>44.55</b>	0	73.00	5.50	45.00
SF	0.65	3.01	1.07	11.10	5.00	0	2.25	<b>60.25</b>
GF	0.22	2.76	0.15	17.75	0	0	0	0
MF	1.21	3.62	1.20	4.73	0	4.00	2.75	9.75

PROMETHEE II procedura, koja se inače izvodi u 4 koraka [17-21], zasniva se na upoređivanju parova alternativa na osnovu definisanih funkcija preferencije i težinskih parametara po svakom kriterijumu ponaosob, nakon čega se izračunavaju agregatni indeksi  $\pi(a,b)$  i tokovi preferencije  $\Phi(a)$  [20,21]. Konačni rang alternativa ili tzv „net flow“, se izračunava kao razlika između pozitivnih  $\Phi^+(a)$  i negativnih  $\Phi^-(a)$  tokova po svakoj alterantivi, i predstavlja balans između

toga koliko data alternativa dominira nad ostalim alterantivama (izlazni tok) i koliko je preferirana od strane ostalih alterantiva (ulazni tok) [18,19]. Što je veći „net flow“, i alternativa je bolja u odnosu na ostale.

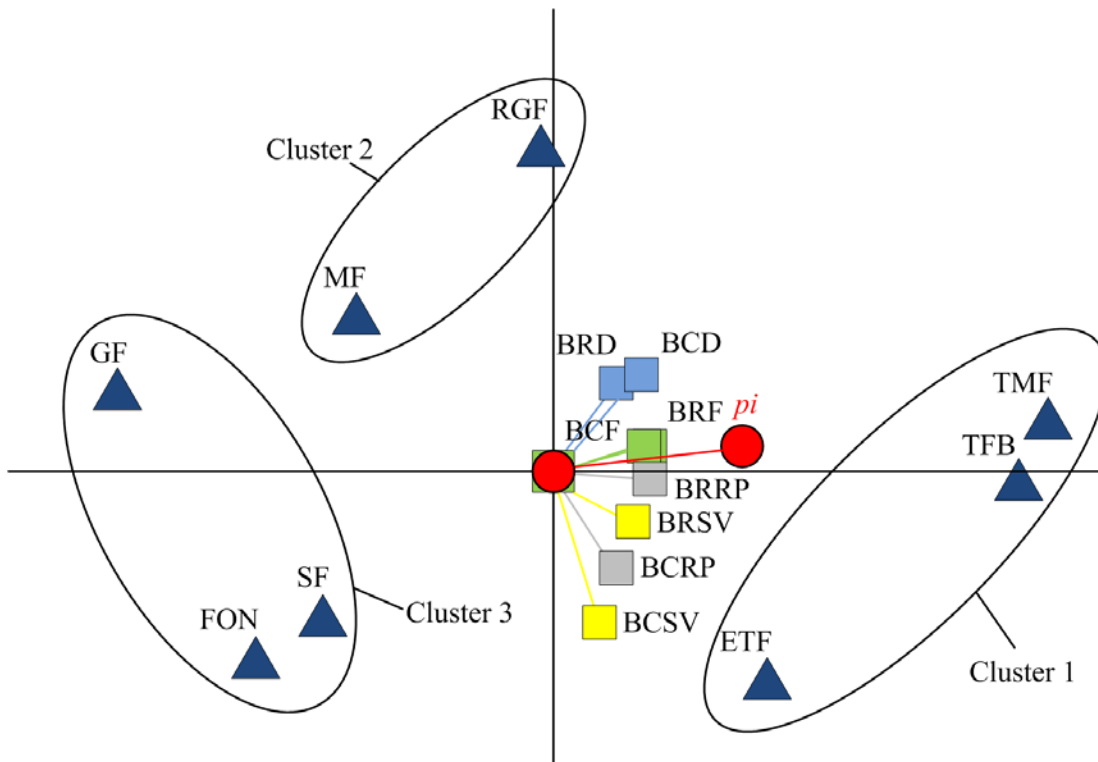
Za dati problem rangiranja fakulteta predstavljenih u Tab.11, obzirom da su podaci kvantitativnog karaktera, usvojena je „linear“ funkcija preferencije (tip V), sa karakterističnim pragovima preferencije i indeferencije od 5% i 30%, respektivno. Obrada podataka viškriterijumskog modela je urađena u softverskom paketu Decison Lab 2000, i dobijeni tokovi preferencije i konačan rang alternativa-fakulteta predstavljeni su u Tabeli 12.

Tabela 12. Mrežni tokovi preferencija

Fakulteti	$\Phi^+(a)$	$\Phi^-(a)$	$\Phi(a)$	Konačan rang
<b>FON</b>	0.1326	0.7718	-0.6393	7
<b>RGF</b>	0.4571	0.4670	-0.0098	4
<b>TMF</b>	<b>0.9193</b>	<b>0.0501</b>	<b>0.8692</b>	<b>1</b>
<b>TFB</b>	0.8101	0.1649	0.6452	2
<b>ETF</b>	0.7055	0.2656	0.4400	3
<b>SF</b>	0.2375	0.6324	-0.3949	6
<b>GF</b>	0.1248	0.8048	-0.6800	8
<b>MF</b>	0.3409	0.5712	-0.2303	5

Na osnovu dobijenih rezultata u Tab.12, jasno se može zaključiti da Tehnološko-metalurški fakultet dominira u odnosu na ostale ispitivane fakultete, kao i da su se alternative - Fakultet organizacionih nauka i Građevinski fakultet, za definisani model rangiranja pokazale kao najnepovoljnije plasirane na rang listi osam ispitivanih tehničko-tehnoloških fakulteta Univerziteta u Beogradu.

Sa druge strane, GAIA ravan datog modela, predstavljena na Sl.10., kao vizuelna potpora procesu odlučivanja, jasno ukazuje na postojanje određenih klastera alternativa, koje po datim kategorijama rangiranja ukazuju na pojedine sličnosti. Dakle, GAIA ravan potvrđuje postojanje određenih specifičnosti među alternativama (predstavljene trouglovima) za definisanih 8 kriterijuma (predstavljene kvadratima). Najpre treba ukazati da je model rangiranja postigao visok stepen reprezentacije podataka u GAIA ravni, preko ekstrakcije podataka analizom glavnih komponenata (PCA) od 78.65%, što znači da se oko 21.35% ukupne objašnjene informacije gubi projekcijom.



Slika 10. GAIA ravan

Na Sl.10, u okviru GAIA ravni, označena su tri nezavisna klustera, koji sadrže alternative sa sličnim osobinama u odnosu na date kriterijume. Takođe, usmerenost određenog kriterijuma ka definisanim klasterima, ukazuje da su alternative iz te grupacije dobre po tom kriterijumu. Jasno se vidi da su fakulteti u okviru klustera 1 (TMF, TFB i ETF), locirani u smeru svih 8 osa kriterijuma, što se poklapa i sa rezultatom PROMETHEE II rangiranja, obzirom da su ovo tri prvorangirana fakulteta. Sa druge strane, položaj klustera 2, a zatim i položaj klustera 3, ukazuju da se alterantive iz ovih grupacija značajno razlikuju po kvalitetu za dato rangiranje, u odnosu na alterantive iz klustera 1. U prilog tome ide i usmerenost tzv. *štapa odluke (pi)*, koji je direktno usmeren ka najbolje plasiranom Tehnološko-metalurškom fakultetu, a suprotno usmeren u odnosu na kluster 3, gde se nalaze najnepovoljnije plasirane alternative GF, FON i SF, respektivno. Treba naznačiti da se kvalitet izvršenog rangiranja ogleda i u činjenici da ne postoji ni jedan tzv. konflikt među datim kriterijuma, koji se grafički može uočiti kao suprotna usmerenost među osama kriterijuma, kao i da relativno ista dužina osa kriterijuma u odnosu na koordinatni početak, ukazuje na podjednaku značajnost definisanih kriterijuma, odnosno na dobru raspodelu dodeljenih težinskih parametara.

#### 4. ZAKLJUČAK

Fakulteti, odnosno univerziteti, kao naučno-obrazovne institucije bi trebali da budu primer upravljanja znanjem. Ako se govori o reformama, koje same po sebi podrazumevaju pozitivne pomake, najpre bi fakulteti trebalo da budu te ustanove koje su u stanju da sprovedu predviđene promene. Konkretno, sprovedene akreditacije fakulteta u okviru visokoškolskih reformi i prilagođavanje svetskim standardima, između ostalog predstavlja i bolji kvalitet studija. To se može postići poboljšanjem kompetencija i povećanjem znanja nastavnika i saradnika. Na taj način se kreiranjem izmena u okviru eksplicitnog znanja (koje podrazumeva pravila, smernice, procedure i sl.), pokreću promene u ličnim znanjima nastavnika i saradnika. Svako od njih sticanjem novih znanja i povećanjem kompetencija popravља kvalitet nastave svojih studenata. Globalno, svi

članovi organizacije na taj način iniciraju organizaciono učenje. Dakle, na ovaj način se može govoriti o upravljanju znanjem u okviru fakulteta., odnosno može se govoriti o uticaju jedne vrste znanja na drugu, njihovu akciju i reakciju.

Praktično, povećanje nivoa znanja i kompetencija nastavnika i saradnika se može izmeriti između ostalog i povećanim brojem publikovanih naučnih radova. Osim kvantitativnog pokazatelja, potrebno je razmotriti i kvalitativne pokazatelje, to jest nivo kvaliteta publikacija koji se reflektuje kroz broj citata. Na taj način je i u ovom radu razmotren kvalitet pokrenutih procesa na proučavanim fakultetima Univerziteta u Beogradu. Ako se ima u vidu da je prisutan stalni trend rasta publikacija, onda se može reći da se na ovim fakultetima očigledno upravlja znanjem, da reforma funkcioniše, a posledično, nastavni kadar koji se konstantno usavršava i nadograđuje svoje kompetencije i znanja svojim studentima će vremenom pružati i bolji nivo nastave. Konačno, kvalitativni pokazatelj upravljanja znanjem, tj. broj citata, je takođe takav da se slobodno može reći da povećana angažovanost istraživača sa proučavanih fakulteta daje kvalitetne rezultate i da je u postakreditacionom trogodišnjem periodu zaista došlo do porasta kako individualnih, tako i kumulativnih organizacionih znanja, te da se u okviru ovih fakulteta adekvatno upravlja znanjem.

Nesporna potreba svih učesnika u obrazovnom procesu na Univerzitetu u Beogradu (nastavnika i studenata) i države kao ključnog stejkholdera je ulazak Beogradskog Univerziteta na Šangajsku listu i zauzimanje što bolje pozicije među prvih 500 u svetu. Kvalitetniji deo akademske zajednice u Srbiji smatra da je to istovremeno jedan od vitalnih nacionalnih interesa. Nažalost, postoji i deo univerzitetske zajednice koji ima suprotno mišljenje.

Ostvarena poboljšanja koja su evidentna u postakreditacionom periodu na većini tehničko-tehnoloških fakulteta Univerziteta u Beogradu, ukazuju da je proces približavanja Šangajskoj listi počeo uz određene otpore dela Univerziteta koji slabije reaguje na činjenicu neminovnih promena, koje su već deo realnosti. Definisani klasteri na sl.10 ukazuju na pojedine grupe fakulteta koji su senzitivniji na promene i one koji su manje senzitivni. Ostvareni rezultati preko broja publikovanih radova i broja citata po istraživaču za svaki fakultet u celini, kao i u kategorijama gde se kreira razvoj fakulteta, i osatvarenog indeksa kvaliteta koji je meren kao funkcija ostvarenih citata prema broju publikovanih radova po istraživaču na svakom fakultetu pojedinačno, globalno definišu efekte ukupnog uticaja pojedinih fakulteta na približavanje Univerziteta u Beogradu Šangajskoj listi.

## LITERATURA

1. Wijetunge, P., (2002) Adoption of Knowledge Management by the Sri Lankan University librarians in the light of the National Policy on University Education, *International Journal of Educational Development*, 22, 85-94.
2. Klobas, J.E., (1997) Information services for new millennium organisations: librarians and knowledge management. In: Raitt, D. (Ed.), *Libraries for the New Millennium: Implications for Managers*. Library Association, London, pp. 39-64.
3. Garvin, D.A., (1993) Building a learning organization, *Harvard Business Review* 71(4), 78-92.
4. Dagli, G., Silman, F., Birol, C., (2009) A Qualitative Research Regarding the University Administrators' Capacity to Use of Management Information Tools, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1, 2480-2490.
5. Numprasertchai, S., Igel, B., (2005) Managinig knowledge through collaboration: multiple case studies of managing research in university laboratories in Thailand, *Technovation*, 25, 1173-1182.
6. Van Looy, B., Callaert, J., Debackere, K., (2006) Publication and patent behavior of academic researchers: Conflicting, reinforcing or merely co-existing?, *Research Policy*, 35, 596-608.
7. Rosell, C., Agrawal, A., (2009) Have university knowledge flows narrowed? Evidence from patent data, *Research Policy*, 38, 1-13.

8. [www.fon.bg.ac.rs](http://www.fon.bg.ac.rs)
9. [www.rgf.bg.ac.rs](http://www.rgf.bg.ac.rs)
10. [www.tmf.bg.ac.rs](http://www.tmf.bg.ac.rs)
11. [www.tf.bor.ac.rs](http://www.tf.bor.ac.rs)
12. [www.etf.bg.ac.rs](http://www.etf.bg.ac.rs)
13. [www.sf.bg.ac.rs](http://www.sf.bg.ac.rs)
14. [www.grf.bg.ac.rs](http://www.grf.bg.ac.rs)
15. [www.mas.bg.ac.rs](http://www.mas.bg.ac.rs)
16. [www.scopus.com](http://www.scopus.com)
17. Albadvi, A., Chaharsooghi, S. K., Esfahanipour, A. (2007). Decision making in stock trading: An application of PROMETHEE. *European Journal of Operational Research*, 177(2), 673–683.
18. Anand, G., & Kodali, R. 2008. Selection of lean manufacturing systems using the PROMETHEE. *Journal of Modelling in Management*, 3(1), 40–70.
19. Brans, J.P. (1982). L'ingénierie de la décision; Elaboration d'instruments d'aide à la décision. La méthode PROMETHEE. In R. Nadeau, & M. Landry (Eds.), *L'aide à la décision: Nature, Instruments et Perspectives d'Avenir* (pp. 183–213). Presses de l'Université Laval, Québec, Canada.
20. Brans, J.P., Mareschal, B. (1994). The PROMCALC & GAIA decision support system for multicriteria decision aid. *Decision Support Systems*, 12, 297–310.
21. Macharis, C., Springael, J., De Brucker, K., & Verbeke, A. (2004). PROMETHEE and AHP: The design of operational synergies in multicriteria analysis. Strengthening PROMETHEE with ideas of AHP. *European Journal of Operational Research*, 153(2): 307–317.

## ISPITIVANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH U OBRAZOVNIM INSTITUCIJAMA

*Milica Arsić, Snežana Urošević, Đorđe Nikolić, Danijela Voza*  
*Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru, Vojske Jugoslavije 12, Bor, Srbija*

### Izvod

Glavni cilj ovog rada bio je da ispita zadovoljstvo zaposlenih u obrazovnim institucijama. Za ispitivanje zadovoljstva korišćena je kraća verzija Minnesota Satisfaction Questionnaire-a. Upotrebom ANOVA testa došlo se do rezultata da su mlađi zaposleni zadovoljniji nekim aspektima posla, posebno mogućnostima napredovanja, u odnosu na starije, da je nastavno osoblje zadovoljnije od nenastavnog, da su zaposleni na fakultetu zadovoljniji u odnosu na ostale, ali da su svi generalno nezadovoljni uslovima na poslu. Obrada podataka izvršena je uz pomoć softverskih paketa LISREL 8.8 i SPSS 18.0.

**Ključne reči:** zadovoljstvo poslom, obrazovne institucije, ANOVA

## A STUDY OF JOB SATISFACTION IN EDUCATION

*Milica Arsić, Snežana Urošević, Đorđe Nikolić, Danijela Voza*  
*University of Belgrade, Technical Faculty in Bor, Vojske Jugoslavije 12, Bor, Serbia*

### Abstract

The primary purpose of this study was to examine job satisfaction of employees working in education. A survey instrument including the Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) short form and demographic questions, were used in the study. ANOVA test discovered that younger employees are more satisfied than older ones, that teaching staff is more satisfied than non-teaching, but, in general, results indicate the degree of low satisfaction level that exist among observed population. For data processing software packages LISREL 8.8 i SPSS 18.0, were used.

**Keywords:** job satisfaction, education, ANOVA

### 1. UVOD

Zadovoljstvo poslom predstavlja poželjno ili nepoželjno subjektivno osećanje koje pojedinac ima prema njegovom poslu [1]. Takođe, predstavlja sklad ili nesklad između očekivanja koje pojedinac ima od svog posla i onoga što mu to radno mesto zaista pruža.

Zaposleni u organizaciji predstavljaju najvažniji kapital, a znanje koje oni nose jedini resurs koji se deljenjem uvećava. Efikasno upravljanje ljudskim resursima podrazumeva da upoznamo ljude u našoj organizaciji, njihova znanja i sposobnosti, ali i njihove želje i potrebe, da bi znali šta ih to čini zadovoljnim na poslu.

Zadovoljstvo zaposlenih, nažalost, nije samo po sebi cilj. Mada se sve više pojavljuju teorije prema kojima društvena odgovornost preduzeća podrazumeva i njihovu obavezu da zadovoljavaju zaposlene kao važne stejkholdere, ipak se najveći broj autora bavi ovom problematikom jer polazi od pretpostavke da je zadovoljan radnik ujedno i produktivan radnik. Mnogi autori naglašavaju da

je zadovoljan radnik više motivisan da radi. Povećanjem zadovoljstva smanjuje se odsutnost i fluktuacije [2], a povećava lojalnost zaposlenih [3,4].

Kao i u većini zemalja [5], i u Srbiji postoji opšte mišljenje da većina zaposlenih u obrazovanju nije zadovoljna na poslu. S obzirom da nezadovoljstvo vremenom raste, na isti način kvalitet u nastavi opada. Nastavnici su nezadovoljni uprkos mnogim promjenama, koje su uvedene u nastavne planove, da bi se poboljšao kvalitet nastave. To vodi konstataciji da se zadovoljstvo poslom sastoji od svih očekivanja koja pojedinac ima od svog posla i percepcije koju ima o trenutnim uslovima na radnom mestu [6].

Zadovoljstvo zaposlenih u obrazovanju je povezano sa njihovom produktivnošću, a time i kvalitetom obrazovnog sistema, jer zadovoljstvo samih nastavnika ne utiče samo na njih pojedinačno, već i na učenike i na kvalitet znanja koje oni stižu. Stoga je zadovoljstvo, posebno nastavnog kadra, izuzetno bitno, jer se oni bave mladim ljudima, te vrlo lako svoje nezadovoljstvo mogu preneti na njih. Glavna uloga nastavnika je da nauči i pomogne učenicima, a zavisi od njihove sposobnosti i motivacije da znanje uspešno prenesu, koliko i od volje učenika da to znanje prime. Na nivo zadovoljstva utiču različiti faktori. Nedostatak jednog od njih dovodi do toga da nastavnici ne pružaju svoj maksimum u učionicama, umesto toga odsustvuju s posla, štrajkuju, napuštaju trenutni posao, možda čak i profesiju.

Cilj ovog rada je ispitivanje zadovoljstva zaposlenih u obrazovanju, kao jednim od najvažnijih učesnika u kreiranju i širenju novih znanja. Istraživanje je sprovedeno februara 2011.godine, na teritoriji opštine Bor.

## **2. METODOLOGIJA**

Ovo istraživanje sprovedeno je februara 2011.godine na teritoriji opštine Bor. U istraživanje su uvršćene sve institucije koje učestvuju u procesu obrazovanja, počev od predškolskih ustanova do fakulteta. Obuhvaćeno je ukupno 2 predškolske ustanove, 3 osnovne škole, 3 srednje škole i 1 fakultet. Anketirano je ukupno 194 zaposlenih, kako nastavnog osoblja, tako i nenastavnog, i svi listići su ispravno popunjeni. Anketiranje je bilo anonimno.

Anketni listić sastavljen je iz dva dela (Prilog 1). Prvi deo sadrži 7 pitanja kojim se dolazi do demografskih podataka ispitanika, a drugi deo ispituje zadovoljstvo zaposlenih. Za ispitivanje zadovoljstva zaposlenih korišćena je kraća verzija Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), koja se sastoji od 20 pitanja, koja ispituju uticaj opštih uslova, unutrašnjih i tzv.spoljašnjih motivatora na zadovoljstvo poslom. Prema originalnoj verziji unutrašnje motivatore ispituju pitanja pod rednim brojem 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20; spoljašnje motivatore ispituju pitanja pod rednim brojem 5, 6, 12, 13, 14, 19; generalno zadovoljstvo ispituju pitanja pod rednim brojem 17 i 18. MSQ je razvijen od strane Weissa, Dawisa, Englanda i Loftquista još 1967.godine [7] i predstavlja jedan od prvih i najčešće korišćenih upitnika zadovoljstva poslom [8]. Njegova pouzdanost i validnost potvrđena je tokom 40 godina korišćenja [9, 10, 11]. Za potrebe ovog istraživanja, originalna verzija je sa engleskog prevedena na srpski jezik.

Za gradaciju dobijenih odgovora korišćena je Likertova petostepena skala, gde 1 označava 'potpuno se ne slažem', 5 'potpuno se slažem'. Obrada podataka izvršena je upotrebom softverskih paketa SPSS 18.0 i LESREL 8.8.

### ***Demografske karakteristike ispitanika***

Kao što je već ranije napomenuto u tekstu, istraživanje je obuhvatilo 194 zaposlenih u obrazovanju, od čega su svi anketni listići ispravno popunjeni. Osnovni podaci o učesnicima ankete prikazani su u Tabeli 1.



Tabela 1. Demografske karakteristike ispitanika

Karakteristika		N
pol	muški	40
	ženski	154
Starosne godine	21-25	6
	26-30	44
	31-35	32
	36-40	33
	41-50	50
	preko 50	29
	Obrazovanje	osnovna šk
srednja ško		20
stručna ško		40
fakultet		132
Radno iskustvo u p	manje od 1	11
	1-3 god	29
	3-5 god	32
	5 i više	122
Period zapošljavanj	manje od 6	17
	6-12 mesec	8
	1-2 god	18
	2-4 god	41
	4 i više	110
Vrsta posla	nenastavno	36
	nastavno os	158
Vrsta ustanove	predškolska	38
	osnovna šk	67
	srednja ško	65
	fakultet	24

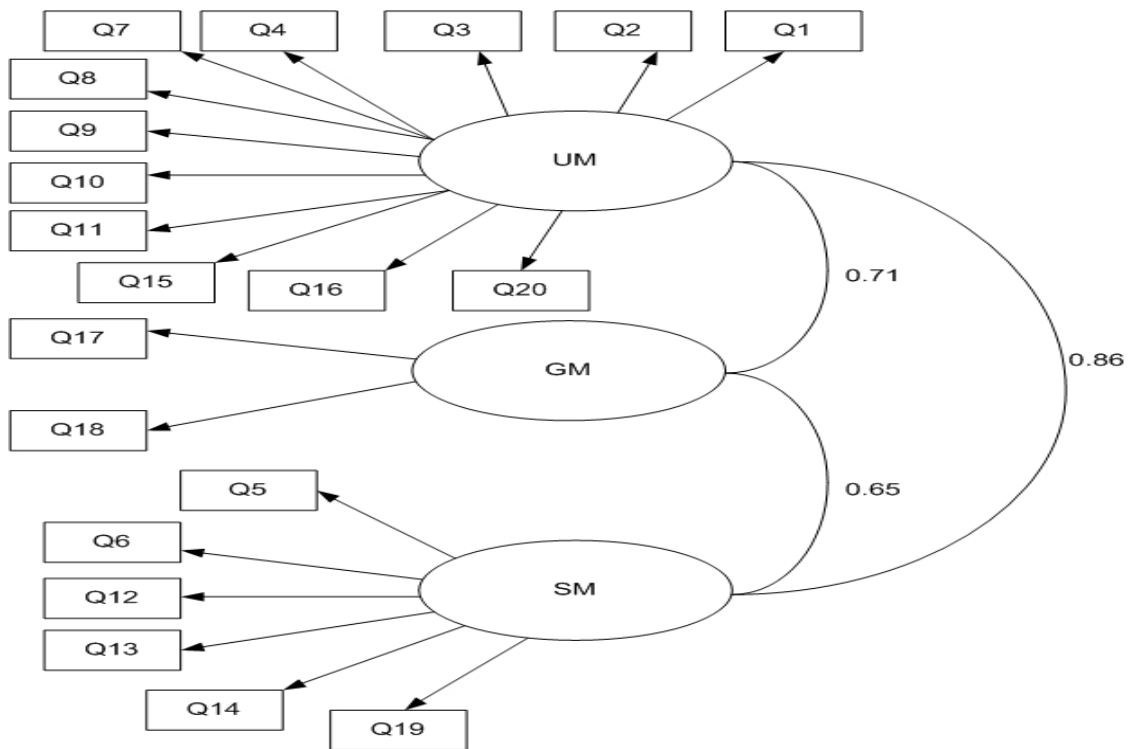
### 3. REZULTATI

#### *Cronbach alpha faktor*

Pouzdanost ispitivanih rezultata urađena je korišćenjem Cronbach alpha testa [12, 13]. Prema ovom testu vrednosti koeficijenta  $\alpha$  (koeficijent koegzistentnosti) iznad 0.7 predstavljaju dobru mogućnost modelovanja rezultata ankete kod razmatrane populacije. Cronbach alpha faktor u ovom slučaju iznosi 0,842.

#### *Fitovanje modela*

Već je pomenuto u radu da su prema originalnoj verziji MSQ testa pitanja podeljena u tri grupe: unutrašnji motivatori (pitanja pod rednim brojem 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20); spoljašnji motivatori (pitanja pod rednim brojem 5, 6, 12, 13, 14, 19); generalno zadovoljstvo (pitanja pod brojem 17 i 18). Nekoliko autora [14, 15] je izvršilo reviziju originalne verzije upitnika i kao rezultat dobili da pojedina pitanja bliže objašnjavaju drugu grupu, nego onu u kojoj se nalaze. Za potrebe ovog rada ispitivana je jednodimenzionalnost grupa, prema originalnoj verziji. Podaci su obrađeni pomoću softverskog paketa LISREL 8.8, a dobijeni model prikazan je na slici 1.



Slika 1. Strukturalni model i povezanost grupa pitanja

Imajući u vidu apsolutnu podudarnost modela, indikatori koji se mogu primeniti kod nekompetitivne strategijske analize jesu GFI (goodness-of-fit index) indeks podudarnih vrednosti i aproksimativna greška RMSEA (root-mean-square error of approximation). GFI indikator je ograničen na interval vrednosti [0,1]. Što je veća vrednosti GFI indikatora, bolje je i podudarnost. Dobro fitovanje je označeno vrednošću iznad 0.90 [16]. Ovaj indikator je s toga prihvatljiv u našem modelu (GFI = 0.87), nalazi se malo ispod granične vrednosti i pretpostavlja se da bi se njegova vrednost povećala, povećanjem broja ispitanika. RMSEA je indikator zasnovan na aproksimativnoj greški koja se javlja usled očekivanog stepena slobode u populaciji. Što je manja vrednost indikatora, podudarnost je bolja. Podudarnost je prihvatljivije za vrednosti ispod 0.10 [16]. U našem modelu, indikator ima vrednost 0.060, tako da zajedno sa GFI pokazuje veoma dobru podudarnost. Takođe, potrebno je istaći da predloženi model pokazuje dobro uvećanje podudarnosti. Ovo je bazirano na proveri uvećanja podudarnosti između osnovnog modela i posmatranog modela. U svim slučajevima, vrednosti iznad 0.90 se smatraju prihvatljivim. U posmatranom modelu svi indikatori su dobri i nalaze se oko granice minimuma (AGFI – 0.84; NFI – 0.88; NNFI – 0.94; CFI – 0.95; IFI – 0.95; RFI – 0.87).

Finalni aspekt koji se mora razmotriti je ekonomičnost predloženog modela. Od predloženog merenja, jedino prosečni chi-square se koristi u validnim analizama. Ovo merenje mora imati vrednost iznad 1 i ispod 3, ili čak 5 da bi se osiguralo fitovanje podataka [16, 17] i da budu zaista reprezentativni podaci. U našem slučaju ova vrednost je  $278.54/167 = 1.67$  što je ispod gornje moguće granice definisane od strane navedene grupe autora.

### ANOVA test

ANOVA je ekstenzija nezavisnog t testa. Koristi se kada istraživača zanima da li se aritmetičke sredine više od dve nezavisne grupe (skupa) razlikuju međusobno [18]. Dakle, upotrebom ANOVA testa može se doći do saznanja da li postoji razlika u odgovorima ispitanika u

odnosu na njihove demografske podatke (pol, godine, obrazovanje, radni staž...) i da li je ta razlika statistički značajna.

Ispitali smo uticaj svake od karakteristika na odgovore na pitanja iz upitnika i utvrdili gde postoji statistička značajnost.

### **Uticaj pola na odgovore ispitanika**

U odnosu na pol ispitanika statistički značajna razlika ( $p < 0,05$ ) postoji samo kod odgovora na pitanje Q13. Uporedne srednje vrednosti date su u Tabeli 2.

*Tabela 2. Srednje vrednosti odgovora u odnosu na pol ispitanika*

Q13			
Pol	Sred.vred.	N	Std. Deviation
muski	2.6111	54	1.30914
zenski	2.2000	140	1.25348
Total	2.3144	194	1.27921

### **Uticaj godina starosti na odgovore ispitanika**

U odnosu na godine starosti ispitanika statistički značajna razlika postoji samo kod odgovora na pitanja Q4 i Q14 ( $p < 0,05$ ). Uporedne srednje vrednosti date su u Tabeli 3

*Tabela 3. Srednje vrednosti odgovora u odnosu na godine starosti ispitanika*

Starosne_godine		Q4	Q14
21-25	Sred.vred.	4.1667	3.6667
	N	6	6
	Std. Deviation	.75277	1.03280
26-30	Sred.vred.	3.5455	3.0000
	N	44	44
	Std. Deviation	1.04447	1.34683
31-35	Sred.vred.	3.0938	3.0938
	N	32	32
	Std. Deviation	.92838	.99545
36-40	Sred.vred.	3.4242	2.7273
	N	33	33
	Std. Deviation	1.22552	1.09752
41-50	Sred.vred.	3.1400	2.4000
	N	50	50
	Std. Deviation	1.17820	.96890
preko 50	Sred.vred.	3.7241	2.8621
	N	29	29
	Std. Deviation	.95978	1.15648
Total	Sred.vred.	3.3918	2.8144
	N	194	194
	Std. Deviation	1.09693	1.14566

### **Uticaj obrazovanja na odgovore ispitanika**

U odnosu na obrazovanje ispitanika statistički značajna razlika postoji kod odgovora na pitanja Q16 ( $p < 0,001$ ), Q3, Q4, Q13, Q14 ( $p < 0,005$ ), Q15, Q18 ( $p < 0,05$ ). Uporedne srednje vrednosti date su u Tabeli 4.

Tabela 4. Srednje vrednosti odgovora u odnosu na obrazovanje ispitanika

Obrazovanje		Q3	Q4	Q13	Q14	Q15	Q18	Q16
osnovna skola	Sred.vred.	5.0000	4.0000	2.0000	3.0000	4.5000	5.0000	5.0000
	N	2	2	2	2	2	2	2
	Std.	.00000	1.41421	.00000	1.41421	.70711	.00000	.00000
	Deviation							
srednja skola	Sred.vred.	3.7000	2.8000	1.9500	2.3000	3.2000	2.6500	3.0500
	N	20	20	20	20	20	20	20
	Std.	1.08094	1.36111	.99868	.92338	1.00525	1.42441	1.19097
	Deviation							
strucna skola	Sred.vred.	3.9750	3.0000	1.7750	2.3750	3.3250	2.9250	3.6000
	N	40	40	40	40	40	40	40
	Std.	.76753	1.10940	1.07387	1.05460	1.24833	1.20655	1.15025
	Deviation							
fakultet	Sred.vred.	4.3409	3.5909	2.5379	3.0227	3.7500	3.2803	4.0682
	N	132	132	132	132	132	132	132
	Std.	.74986	.98813	1.32737	1.14895	.91947	1.11420	.86663
	Deviation							
Total	Sred.vred.	4.2062	3.3918	2.3144	2.8144	3.6134	3.1598	3.8763
	N	194	194	194	194	194	194	194
	Std.	.81993	1.09693	1.27921	1.14566	1.02306	1.19161	1.02059
	Deviation							

**Uticaoj ukupnog radnog staža u trenutnoj profesiji na odgovore ispitanika**

U odnosu na ukupni radni staž ispitanika statistički značajna razlika postoji kod odgovora na pitanja Q13, Q14, Q19 ( $p < 0.005$ ), Q1, Q17, Q18 ( $p < 0.05$ ). Uporedne srednje vrednosti date su u Tabeli 5

Tabela 5. Srednje vrednosti odgovora u odnosu na ukupni radni staž ispitanika

Iskustvo_na_trenutnom_radnom_mes		Q1	Q13	Q14	Q17	Q18	Q19
manje od 1 god	Sred.vred.	3.4545	2.8182	3.4545	3.7273	3.7273	3.4545
	N	11	11	11	11	11	11
	Std.	.82020	1.47093	1.21356	.90453	1.10371	.93420
	Deviation						
1-3god	Sred.vred.	4.2069	3.1034	3.3103	3.8966	3.6552	4.0000
	N	29	29	29	29	29	29
	Std.	.77364	1.44778	1.25651	.90019	.76885	.88641
	Deviation						
3-5god	Sred.vred.	3.6875	2.2813	2.9688	3.4063	3.0313	3.6250
	N	32	32	32	32	32	32
	Std.	.96512	1.17045	1.17732	1.26642	1.23090	1.12880
	Deviation						
5 i vise	Sred.vred.	4.0246	2.0902	2.5984	3.2049	3.0246	3.1148
	N	122	122	122	122	122	122
	Std.	.90420	1.17131	1.04967	1.12770	1.23625	1.17267
	Deviation						
Total	Sred.vred.	3.9639	2.3144	2.8144	3.3711	3.1598	3.3505
	N	194	194	194	194	194	194
	Std.	.90693	1.27921	1.14566	1.13192	1.19161	1.15656
	Deviation						

**Uticaoj iskustva u trenutnoj organizaciji na odgovore ispitanika**

U odnosu na iskustvo ispitanika u trenutnoj organizaciji statistički značajna razlika postoji kod odgovora na pitanja Q13, Q14, Q19 ( $p < 0.05$ ). Uporedne srednje vrednosti date su u Tabeli 6.

Tabela 6. Srednje vrednosti odgovora u odnosu na radni staž ispitanika u trenutnoj organizaciji

Period_zaposljavanja_u_trenutnoj_k		Report		
		Q13	Q14	Q19
manje od 6mesece	Sred.vred.	2.7059	3.1765	3.7059
	N	17	17	17
	Std.	1.44761	.95101	1.10480
	Deviation			
6-12mesece	Sred.vred.	1.7500	2.3750	3.7500
	N	8	8	8
	Std.	1.03510	1.30247	.70711
	Deviation			
1-2god	Sred.vred.	2.1667	3.0556	3.8333
	N	18	18	18
	Std.	1.09813	.99836	1.04319
	Deviation			
2-4god	Sred.vred.	2.8293	3.1951	3.5610
	N	41	41	41
	Std.	1.46462	1.34572	1.11912
	Deviation			
4 i vise	Sred.vred.	2.1273	2.6091	3.1091
	N	110	110	110
	Std.	1.16610	1.05878	1.17579
	Deviation			
Total	Sred.vred.	2.3144	2.8144	3.3505
	N	194	194	194
	Std.	1.27921	1.14566	1.15656
	Deviation			

### Uticaj vrste ustanove na odgovore ispitanika

U odnosu na vrstu ustanove u kojoj je ispitanik zaposlen statistički značajna razlika postoji kod odgovora na pitanja Q2, Q12, Q13, Q14, Q16, Q17, Q18, Q20 ( $p < 0.001$ ), Q15 ( $p < 0.005$ ), Q3, Q4, Q5, Q7, Q9 ( $p < 0.05$ ). Uporedne srednje vrednosti date su u Tabeli 7.

Tabela 7. Srednje vrednosti odgovora u odnosu na vrstu ustanove u kojoj ispitanik radi

Vrsta_ustanove		Q3	Q4	Q5	Q7	Q9	Q2	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q20
predskolska ustanova	Sred.vred.	3.8947	2.9211	3.4474	3.7368	4.5789	3.7105	2.5000	1.5526	2.5000	3.2105	3.1316	2.8684	2.4474	3.4211
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
	Std.	.95265	1.07506	1.30896	1.10733	.55173	1.11277	1.28925	.95003	1.10893	1.18909	1.21190	1.21190	1.13179	1.32811
	Deviation														
osnovna skola	Sred.vred.	4.2090	3.5373	3.7015	4.1493	4.2985	4.2090	3.3731	2.4925	2.8060	3.7015	4.1493	3.5373	3.6269	4.2239
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
	Std.	.66372	1.13255	1.21873	.89195	.62801	.80787	1.05652	1.24770	1.07645	.96946	.78342	1.01993	1.07077	.90153
	Deviation														
srednja skola	Sred.vred.	4.4000	3.5077	3.2308	3.8923	4.3538	4.4308	3.0154	2.1692	2.5846	3.5538	4.0154	3.2615	2.9846	3.8923
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
	Std.	.76649	1.01740	1.08641	1.21351	.77924	.68395	1.09676	1.09786	.93361	.96874	.87486	1.16293	1.15234	1.03264
	Deviation														
fakultet	Sred.vred.	4.1667	3.4167	3.9583	4.4167	4.7083	4.3750	3.5417	3.4167	3.9583	4.1667	3.9167	4.0000	3.4583	4.2083
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
	Std.	1.00722	1.10007	1.08264	.92861	.46431	.71094	.97709	1.44212	1.26763	.76139	1.13890	.83406	1.10253	.88363
	Deviation														
Total	Sred.vred.	4.2062	3.3918	3.5258	4.0155	4.4227	4.2062	3.1031	2.3144	2.8144	3.6134	3.8763	3.3711	3.1598	3.9536
	N	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194
	Std.	.81993	1.09693	1.19665	1.06997	.66496	.86304	1.15606	1.27921	1.14566	1.02306	1.02059	1.13192	1.19161	1.07391
	Deviation														

### Uticaj vrste posla na odgovore ispitanika

U odnosu na vrstu posla koju ispitanik obavlja u organizaciji statistički značajna razlika postoji kod odgovora na pitanja Q3, Q13, Q14, Q15, Q16, Q17, Q20 ( $p < 0.001$ ), Q7, Q12, Q18 ( $p < 0.005$ ), Q2, Q4, Q6, Q9 ( $p < 0.05$ ). Uporedne srednje vrednosti date su u Tabeli 8.

Tabela 8. Srednje vrednosti odgovora u odnosu na vrstu posla koji ispitanik obavlja

Vrsta_posla		Q2	Q7	Q12	Q18	Q4	Q6	Q9	Q3	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q20
nenastavno osoblje	Sred.vred.	3.9444	3.5278	2.6111	2.6389	2.9444	3.3889	4.6389	3.7500	1.6667	2.0000	3.0556	2.9444	2.7500	3.4167
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Std. Deviation	1.21760	1.44393	1.33690	1.39699	1.24084	1.22539	.54263	1.18019	1.04198	.92582	1.21760	1.30809	1.29560	1.29560
nastavno osoblje	Sred.vred.	4.2658	4.1266	3.2152	3.2785	3.4937	3.8038	4.3734	4.3101	2.4620	3.0000	3.7405	4.0886	3.5127	4.0759
	N	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Std. Deviation	.75222	.93573	1.08459	1.11088	1.03903	1.01240	.68174	.67628	1.28507	1.11161	.93195	.80902	1.04508	.98099

#### 4. DISKUSIJA

Više godina unazad stanje u obrazovanju u Republici Srbiji je loše i prete da bude još gore. Stanovništvo je generalno nezadovoljno uslovima života, te kada se takvo nezadovoljstvo prenese na radno mesto, a još ako rade sa mladim i nedovoljno zrelim ljudima, kakav je slučaj sa nastavnim osobljem, onda kao rezultat dobijemo da su nam generacije sve agresivnije i nezainteresovane za prave vrednosti u životu.

Ovo istraživanje je sprovedeno februara 2011. godine u vreme kad je izbio najdrastičniji štrajk u obrazovanju u poslednjih nekoliko godina, zato treba rezultate ankete uzeti sa rezervom, jer su nastali u zategnutoj atmosferi, kada su emocije bile malo naglašene. Čak i u takvim uslovima, dobijeni rezultati potvrđuju neke početne pretpostavke autora, kao i ranija istraživanja iz ove oblasti. Razultati nedvosmisleno pokazuju da su mladi ljudi, na početku karijere zadovoljniji generalno svim aspektima posla, a posebno mogućnostima napredovanja, što je veoma bitno za njih same, ali i za sistem u celini, da ulože svoje ideje, kreativnost i trud za bolje sutra. Kao što je i ranije potvrđeno što se tiče zadovoljstva zaposlenih u odnosu na godina starosti [19] to je da i u ovom radu kriva zadovoljstva ima oblika latiničnog slova U, gde je zadovoljstvo najveće kod mladih ljudi, zatim opada tokom vremena, da bi u nekim zrelim godinama počelo ponovo da raste. U odnosu na starost ispitanika (Tabela 3), grupa od 21-26 godine je najvećom ocenom ocenila uticaj pitanja Q4 ('zadovoljan sam prilikom da budem 'neko' u organizaciji'), jer su na početku karijere, željni dokazivanja i postizanja rezultata, a u postojećoj organizaciji vide mogućnost da napreduju i obezbede sebi bolju poziciju. Najmanju ocenu dali su ispitanici iz grupe od 41-50, objašnjenje za to može biti raznoliko, mnogi u tim godinama sagledaju pravu sliku organizacije i svoje mesto u njoj, bez lažnih nadanja, mnogi od njih samo žele sigurnost, ne trude se previše i ne ulažu sebe. Nije slučajno da su isto odgovarali i na pitanje Q14 ('zadovoljan sam mogućnostima napredovanja u organizaciji'), najzadovoljniji su iz grupe 21-26, a najnezadovoljniji iz grupe 41-50.

U odnosu na obrazovanje, ispitanici sa osnovnom školom najzadovoljniji su u odnosu na pitanja Q3, Q16, Q18, ali se to može uzeti sa rezervom, zbog vrlo malog broja ispitanika (ukupno 2). Svi ispitanici su vrlo niskom ocenom ocenili uticaj zarade na zadovoljstvo poslom, a u odnosu na pitanje Q16 fakultetski obrazovani ispitanici su najzadovoljniji što s vremena na vreme mogu da odrade posao na način na koji žele.

Što se tiče zadovoljstva zaposlenih u odnosu na vrstu posla koji obavljaju, analiza je pokazala da je nastavno osoblje zadovoljnije u odnosu na nenastavno, po svim aspektima Nastavno osoblje ima veću slobodu u radu i priliku da budu kreativni, dok je nenastavno osoblje ograničeno procedurama i ponavljajućim poslovima, koji sami po sebi nisu izazovni.

Istraživanje je pokazalo i da postoji razlika i među obrazovnim ustanovama, te su tako generalno najzadovoljniji zaposleni na fakultetu, a najnezadovoljniji u predškolskim ustanovama, posebno po pitanju zarade, što oslikava i realno stanje, jer predškolske ustanove primaju platu iz budžeta lokalne samouprave, koji je veoma skroman, a ostali iz državnog budžeta.

Na kraju treba pomenuti i to da su sve ove ustanove, u trenutku izrade ovog rada, pripadale različitim resorima, što u sadašnjem trenutku nije slučaj. Ne može se sa sigurnošću tvrditi da će

reorganizacija Vlade i pripajanje Ministarstva Prosvete i Nauke uticati na poboljšanje nekih aspekata poslovanja, ali će sigurno dovesti do toga da svi u obrazovanju dele istu sudbinu.

## 5. ZAKLJUČAK

Zadovoljstvom zaposlenih se istraživači bave više od pola vek, a ni do danas interesovanje za ovu temu ne opada. Različiti su faktori koji utiču na zadovoljstvo i motivaciju, ali nesumnjivo sve studije pokazuju da je zadovoljan radnik ujedno i produktivan radnik. Danas pomoću statističkih paketa obrada podataka je mnogo lakša, a rezultati dobijeni u istraživanjima mogu poslužiti menadžmentu i vlastima (ako se radi o javnim preduzećima) da otkriju šta predstavlja usko grlo u organizaciji. Ovo istraživanje potvrdilo je ranije pretpostavke da su mlađi radnici zadovoljniji poslom, da su obrazovaniji radnici zadovoljniji, ali da su svi generalno nezadovoljni mnogim aspektima posla, a posebno platom.

Za dalja istraživanja bilo bi dobro proširiti uzorak, da bi utvrdili da li se ovi rezultati odnose na celu Srbiju, jer za razliku od privrede, u obrazovanju svi u Republici dele istu sudbinu, bez obzira na region, bitna je samo njihova percepcija.

## LITERATURA

1. Locke, E.A., The nature and causes of job satisfaction in M.D.Dunnette (Ed). Handbok of Industrial and Organizational Psychology, Chicago: Rand McNally, 1976, pp. 1297-1343.
2. Ybema, J.F., Smulders, P. G. W., Bongers, P. M., Antecedents and consequences of employee absenteeism: A longitudinal perspective on the role of job satisfaction and burnout, European Journal of Work and Organizational Psychology, 19 (2010) 1, pp.102–124.
3. Hsu, S.H., Wang, Y.C, The development and empirical validation of the Employee Satisfaction Index model. Total Quality Management, 19 (2008) 4, pp. 353-366.
4. Chang, C.C., Chiu, C.M., Chen, C.A., The effect of TQM practices on employee satisfaction and loyalty in government, Total Quality Management, 21 (2010) 12, pp.1299-1314,.
5. Akhtar, S.N., Hashmi, M.A., Naqvi, S.I.H., A comparative study of job satisfaction in public and private school teachers at secondary level, Procedia Social and Behavioral Sciences 2 (2010), pp. 4222-4228.
6. Oshagbemi, T., Personal correlates of job satisfaction: empirical evidence from UK universities. Interntaional Journal of Social Economics, 30 (2003) 12, pp. 1210-1231.
7. Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W.,& Lofquist, L.H., Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minneapolis MN: The University of Minnesota Press), 1967.
8. Scarpello V., Campbell, J.P. Job satisfaction: are all the parts there? Personnel Psychology, 36 (1983), pp. 577-600.
9. Hancer, M., George, R.T., Job satisfaction of restaurant employees: An empirical investigation using tne Minnesota Satisfaction Questionnaire, Journal of Hospitality and Tourism Research, 27 (2003) 1, pp. 85-100.
10. Eyupoglu, S.Z., Saner, T. The relationship between job satisfaction and academic rank: a study of academicians in Northern Cyprus, Procedia Social and Behavioral Sciences, 1 (2009), pp. 686-691.
11. Liu, C.S., Pharm, B., White, L., Key determinants of hospital pharmacy staff's job satisfaction, Research in Social and Administrative Pharmacy, 7 (2011), pp. 51-63.
12. Allen, M.J., Yen, W.M., Introduction to Measurement Theory. Long Grove, IL: Waveland Press., 2002.

13. Kupermintz, H., Lee J. Cronbach's contributions to educational psychology. In B.J. Zimmerman and D.H. Schunk (Eds.). Educational psychology: A century of contributions, Mahwah, NJ, US: Erlbaum, 2003, pp. 289-302.
14. Schriesheim, C.A., Powers, K.J., Scandura, T.A., Gardiner, C.C., Lankau, M.J., Improving construct measurement in management research: Comments and a quantitative approach for assessing the theoretical content adequacy of paper-and-pencil survey-type instruments. Journal of Management, 19 (1993), pp. 385-417.
15. Hirchfeld, R.R., Does revising the intrinsic and extrinsic subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire short form make a difference?, Educational and Psychological Measurement, 60 (2000) 2, pp. 255-270.
16. Molina, L.M., Relationship between quality management practices and knowledge transfer, Journal of Operations Management, 25(2007), pp. 682-701.
17. Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., Black, W.C., Multivariate data Analysis, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1998.
18. Ho, R., Handbook of Univariate an Multivariate DataAnalysis and Interpretation with SPSS, CRC Press, Boca Raton, New York, 2006, pp.
19. Clark, A.E., Oswald, A, Warr, P., Is job satisfaction U-shaped in age?, Journal of Occupational and Organtzational Psychology 69 (1996), pp. 57-81.

## PRILOG 1

### UPITNIK O ZADOVOLJSTVU POSLOM

(Minnesota Satisfaction Questionnaire)

Molimo Vas da pažljivo pročitate i iskreno popunite ovaj upitnik, jer smatramo da će Vaše mišljenje biti izuzetno dragoceno kod analize pomenute problematike. Anketa je anonimna. Unapred hvala na saradnji.

#### Demografski podaci

<b>Pol</b>		M	Ž				
<b>Starosne godine</b>	21-25	26-30	31-35	36-40	41-50	preko 50	
<b>Obrazovanje</b>	osnovna škola	srednja škola	stručna škola	fakultet			
<b>Iskustvo na trenutnom radnom mestu</b>			manje od 1god.	1-3god.	3-5god.	5 ili više	

#### (uključujući rad u drugim kompanijama)

**Period zapošljavanja u trenutnoj kompaniji** manje od 6 meseci

6-12 meseci

1-2 godine

2-4 godine

4 i više

**Vrsta posla** administracija nastavni kadar pomoćno osoblje

**Vrsta ustanove** predškolska ustanova osnovna škola srednja škola fakultet

### UPITNIK

Naznačiti svoje iskustvo i opažanje za svako pitanje korišćenjem sledeće skale: 1.potpuno netačno, 2.netačno, 3.neutralan, 4.tačno, 5.potpuno tačno

1.Zadovoljan sam kada sam sve vreme okupiran poslom	1	2	3	4	5
2.Zadovoljan sam što sam u mogućnosti da radim samostalno na poslu	1	2	3	4	5
3.Zadovoljan sam što imam mogućnost da s vremena na vreme stvari odradim na drugačiji način	1	2	3	4	5
4.Zadovoljan sam prilikom da budem 'neko' u radnoj organizaciji	1	2	3	4	5



5. Zadovoljan sam načinom na koji se moj šef ophodi prema zaposlenima	1	2	3	4	5
6. Zadovoljan sam stepenom stručnosti nadređenog prilikom donošenja odluka	1	2	3	4	5
7. Zadovoljan sam što radim stvari koje nisu u sukobu sa mojim stavovima i mojom savešću	1	2	3	4	5
8. Osećam zadovoljstvo kada sam u prilici da naređujem drugima	1	2	3	4	5
9. Zadovoljan sam mogućnošću da pomognem kolegama na poslu	1	2	3	4	5
10. Zadovoljan sam zbog osećaja sigurnosti koji mi trenutno zaposlenje nudi	1	2	3	4	5
11. Zadovoljan sam prilikom da radim nešto gde dolaze do izražaja moje sposobnosti	1	2	3	4	5
12. Zadovoljan sam načinom na koji organizacija sprovodi svoju politiku	1	2	3	4	5
13. Zadovoljan sam mojom zaradom u odnosu na količinu posla koji obavljam	1	2	3	4	5
14. Zadovoljan sam mogućnostima napredovanja u ovoj organizaciji	1	2	3	4	5
15. Zadovoljan sam što imam priliku da sam odlučujem o svom radu	1	2	3	4	5
16. Zadovoljan sam prilikom da u radu koristim metode po sopstvenom izboru	1	2	3	4	5
17. Generalno, zadovoljan sam radnim uslovima	1	2	3	4	5
18. Zadovoljan sam međuljudskim odnosima u organizaciji	1	2	3	4	5
19. Zadovoljan sam pohvalama koje dobijam za dobro odrađen posao	1	2	3	4	5
20. Osećam se ispunjenim zbog posla koji obavljam	1	2	3	4	5

## **ISPITIVANJE UTICAJA INTERNETA NA PONAŠANJE STUDENATA STUDIJA SLUČAJA: TEHNIČKI FAKULTET U BORU UNIVERZITETA U BEORADU**

*Milica Niculović, Dragana Živković, Dragan Manasijević, Nada Štrbac  
Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet Bor, VJ 12, 19210 Bor, Srbija*

Pojam zavisnosti, tradicionalno korišćen za opisivanje fizičke zavisnosti od neke supstance, danas se primenjuje i na preterano korišćenje Interneta. Brojni istraživači, koji su se u poslednjih nekoliko godina bavili ovom problematikom, razvili su brojna merila za procenu zavisnosti od Interneta. U ovom radu je sprovedeno istraživanje Internet zavisnosti kod studenata Tehničkog fakulteta u Boru primenom IAT – testa za određivanje Internet zavisnosti (Young) koje je obuhvatilo 270 studenata Tehničkog fakulteta u Boru. Na samom fakultetu je prvi put izvršena ovakva vrsta istraživanja.

*Ključne reči: Internet zavisnost, DSM-IV kriterijum, IAT*

## **MONITORING THE EFFECT OF INTERNET USE ON STUDENTS BEHAVIOR - CASE STUDY: TECHNICAL FACULTY BOR, UNIVERSITY OF BELGRADE**

*Milica Niculović, Dragana Živković, Dragan Manasijević, Nada Štrbac  
University of Belgrade, Technical Faculty Bor, VJ 12, 19210 Bor, Serbia*

### **Abstract**

A large number of criteria for evaluating of Internet addiction have been developed, recently. The research of internet addiction among students of the Technical faculty in Bor, University of Belgrade has been conducted and its results are presented in this paper. The study included 270 students using criteria of Young's Internet Addiction Test. In history of this University, that was the primarily research of this kind.

*Keywords: Internet addiction, DSM-IV criteria, IAT.*

### **1. INTRODUCTION**

The concept of addiction, though traditionally used to describe a physical dependence on a substance (Holden, 2001), has been applied to excessive use of the Internet. "Internet Addiction" is a newly proposed construct, derived from DSM-IV criteria for substance abuse. Internet addiction is "an individual's inability to control their Internet use, which in turn leads to feelings of distress and functional impairment of daily activities" (Shapira, N., Lessig, M., Goldsmith, T., Szabo, S., Lazoritz, M., Gold, M. et al. 2003), while some characterizes Internet addiction as an impulse-control disorder that mainly involves psychological dependence on the Internet (Young, 2004). As a very recent phenomenon, excess internet use probably arises through pre-existing mechanisms. The addictive element may be the search for stimulation through interactive services, or the Internet may serve the purpose of an escape from real-life difficulties.

Researchers studying the problems related to Internet use have adopted different terminologies such as Internet addiction, Internet addiction disorder, Internet dependence, problematic Internet use, or pathological Internet use to describe the negative effects of excessive

Internet use on personal lives (Chen et al., 2004; Chou & Hsiao, 2000; Davis, 2001; Goldberg, 1995; Griffiths, 1998; Kandell, 1998; Morahan-Martin & Schumacher, 2000; Scherer, 1997; Shaffer, 1996; Young, 1998a). Researchers have described a syndrome of intense preoccupation with using the Internet (Chou, 2001; Treuer, Fabian, & Furedi, 2001), excessive amounts of time spent online, compulsive use of the Internet, difficulty in managing the time spent on the Internet, feeling that the world outside of the Internet is boring, becoming irritated if disturbed while online, decreased social interaction with “real” people (Kraut et al., 1998), and increased loneliness and depression (Nalwa & Anand, 2003; Whang, Lee, & Chang, 2003).

Over the years, researchers have devised different kinds of measurements to operationalize the concept of Internet addiction and related concepts. Some of these measurements were built upon the ideas of mental disorder, with items adapted from the diagnostic criteria of DSM-IV (American Psychiatric Association, 1994), whereas others were based on certain theoretical perspectives like the cognitivebehavioral model (Davis, 2001). Besides, there are others which were developed from case studies, experts’ opinions or published literature on the symptoms of Internet addiction. Increased interest in Internet addiction has prompted the development of instruments like the Internet Addiction Test (Young, 1998a), the Pathological Internet Use scale (Morahan-Martin & Schumacher, 2000), and the Generalized Problematic Internet Use Scale (Caplan, 2002) for assessing Internet use behavior.

Some criterion variables that have been widely studied include the amount of time people spend online, their experience of using the Internet, the negative impacts of Internet addiction on their performances, and the differences in the severity of addictive behavior between genders, or among people involved in different types of Internet activities (Chang & Man Law, 2008). A number of differences have been found to exist between those who use the Internet in a healthy way and those who do not. Individuals found to be “Internet-dependent” have also frequently been found to be more attracted to interactive Internet applications, such as chatting, games, and shopping, whereas non-dependent individuals seem to use the Internet almost exclusively for sending email and searching for information (Whang et al., 2003; Young, 1998).

Addictive behaviors are especially serious for people involved in cyberrelationships. This group tends to substitute the real world with the online environment and thinks that life without the Internet is empty and joyless. Consistent with the results of previous studies (Amichai-Hamburger & Ben-Artzi, 2003; Caplan, 2002; Li & Chung, 2006; Lin & Tsai, 2002), these results indicate that the social support offered by a cyberrelationship can lead to more severe addictive behavior. The anonymity of online communication helps ensure that people who seek social contact from the Internet are not necessarily subject to any social consequences in real-life: if an individual offends someone on the Internet, he/she can simply change online identities and start another relationship. Although this clearly might help people fulfill interpersonal needs, heavy reliance on it can make them fail in offline social encounters. For example, people who get used to the virtual context may find it difficult to get along with others without the anonymity of online social interactions, because they can no longer change their identities when they face an unsatisfactory relationship. Feeling frustrated in real-life social contacts, they might prefer to turn back to cyberrelationships and treat them as a substitute (Chang & Man Law, 2008).

A number of psychosocial disorders are thought to be related to excessive Internet use. The presence of certain comorbid diagnoses, including mood disorders, bipolar disorders, and social anxiety disorder, are highly represented among groups of excessive Internet users (Shapira et al., 2000). A large proportion of individuals who overuse the Internet also meet or have met the criteria for a substance abuse disorder (Anderson, 2001; Bai et al., 2001), which is consistent with the pattern found in individuals with other “behavioral addictions” such as pathological gambling. Some believe that those Internet users who have such addictive risk factors have already made the first step toward overuse (Pratarelli & Browne, 2002). Similarly, others have described a cognitive

behavioral model (Davis, 2001) where Internet addiction may result when some psychological factor causes an individual to be vulnerable to dependence on new online content. Obsessive thoughts then follow about the online material, and feelings develop where the Internet is perceived as a “friend,” which further encourages problematic behaviors (Yellowlees & Marks, 2007).

## **2. METHODOLOGY OF INVESTIGATION**

### ***2.1. Participants and procedure***

Two-hundred and seventy undergraduate students were examined at the Technical faculty in Bor. Over a 5-week data collection period, 270 paper-based questionnaires were evenly distributed to the participants, who were recruited in faculty halls, library, canteen, computer center and mainly, student hostel. The questionnaires were given to students who had agreed to participate in the survey. The students were given about 30 minutes to fill out the questionnaires by themselves. The sample included students majoring in diverse areas of study such as engineering management, mining, metallurgy and technology.

### ***2.2. Measures***

Participants completed a questionnaire which included two sections – first, assessing demographics and Internet experience, and second, IAT.

#### ***2.2.1. Demographic characteristics and Internet experience***

The demographic section of the questionnaire included questions on participants' gender and age. Also all participants were asked if they had used the Internet. Those who had used the Internet were asked how long they had used the Internet and average daily Internet use.

#### ***2.2.2. Internet Addiction Test***

Internet Addiction Test, proposed by Young (1998a), presents one of the most frequently used criteria in testing the internet addiction mostly among young population, as can be seen in numerous literature examples (e.g., Chang & Man Law, 2008; Widyanto & McMurrin, 2004; Yang, 2001; Young, 1998a). Although the IAT was developed twelve years ago, it is still employed in recent studies to investigate important phenomena such as the relationship between different kinds of addictions (Pallanti, Bernardi, & Quercioli, 2006), psychiatric comorbidity (Ha et al., 2006; Yang, Choe, Baity, Lee, & Cho, 2005), and other correlates with Internet addiction (Ferraro, Caci, D'Amico, & Di Blasi, 2007; Li & Chung, 2006).

Young (1996) has linked excessive Internet use to DSM-IV criteria (American Psychiatric Association, 1994) and considered it a behavioral addiction similar to pathological gambling. She (1998b) developed the Diagnostic Questionnaire (YDQ) to survey the world-wide prevalence of Internet addiction and distinguish Internet addicts from other Internet users. Young selected eight of the 10 gambling criteria she felt applied most readily to Internet use – preoccupation with the Internet, a need for increased time spent online to achieve the same amount of satisfaction, repeated efforts to curtail Internet use, irritability, depression, or mood lability when Internet use is limited, staying online longer than anticipated, putting a job or relationship in jeopardy to use Internet, lying to others about how much time is spent online, and using the Internet as a means of regulating mood – and determined that those patients fulfilling five out of the eight criteria would be considered Internet-dependent. This determination exceeds the indication for a diagnosis of pathological

gambling disorder, which requires only five out of 10 criteria to be met. Although Young admitted that her data collection by voluntary online or telephone surveys was probably somewhat biased, and that it was more likely that people formed addictions to the applications available on the Internet, rather than to the Internet itself, her results showed a number of differences between addicted and non-addicted groups, as well as a variety of psychological and occupational consequences of excessive internet use (Yellowlees & Marks, 2007).

In a later study, Young (1998a) expanded her YDQ and constructed a Likert scale assessment called the Internet Addiction Test (IAT). The IAT scale comprises 20 items which assess the severity of any negative consequences arising from excessive Internet use. These items cover an individual's Internet use habits, his/her thoughts about the Internet as well as the related problems of Internet use. For each item, a graded response (1 = "not at all" to 5 = "always") can be selected and the higher summed item scores represent higher levels of Internet addiction. Here's a general scale which shows how to measure scores:

**20 to 49 points:** an average on-line user who may surf the Web a bit too long at times, but who has control over his/her usage;

**50 to 79 points:** user who is experiencing occasional or frequent problems because of the Internet and who should consider their full impact on his/her life;

**80 to 100 points:** user whose Internet usage is causing significant problems in his/her life and who should evaluate the impact of the Internet on his/her life and address the problems directly caused by his/her Internet usage.

### 3. RESULTS AND DISCUSSION

#### *3.1. The results of section one: demographic characteristics and Internet experience*

Of totally investigated 270 students, 267 students had Internet experience and were included in the study: 161 (60.3%) were male and 106 (39.7%) were female. Most of the participants had between 20 and 24 years (44.9%), followed by respondents between 19 to 21 years (29.6%) and respondents who had over 24 years (25.5%). Participants had used the Internet for an average of 4.40 years (SD=2.85) and reported average daily use was 3.55h (SD=3.07).

#### *3.2. The results of section two: Young's Internet Addiction Test*

According to statistical data based on Young's Internet Addiction Test, 165 students surveyed (61.8% of respondents) belongs to a group of average internet users, followed by a group of users who are partially dependent on the internet that includes 99 patients (37.1% of respondents), and finally group of true internet addiction users are only three respondents or 1.1% of respondents. Therefore, applying IAT, we conclude that, based on a sample of 267 subjects, students of the Technical faculty in Bor are not addicted to the internet (61.8% of respondents) or, possibly, with initial symptoms of internet addiction (37.1% of respondents).

Furthermore, it's possible to make some comparisons. Comparing two sections it has been proved that males constitute majority in both groups, group of average internet users (104 males to 61 females) and group of partially dependent internet users (56 males to 43 females), while females lead in group of real internet addicts (2 females to a male).

#### *3.3. Factor Analysis: retained factors and theirs interpretation*

The major aim of factor analysis is the orderly simplification of a large number of intercorrelated measures to a few representative constructs or factors. Factor analysis is based on

the assumption that all variables are correlated to some degree. Therefore, those variables that share similar underlying dimensions should be highly correlated, and those variables that measure dissimilar dimensions should yield low correlations (Ho, 2006).

In current analysis, Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy indicates a value of 0,923; while Bartlett's test of sphericity has a chi square value of 2337.58 and the level of significance is less than 0.001. Therefore, the hypothesis that the correlation matrix also represents the matrix of identity has been rejected.

When a basic scree-test and eigenvalue at >1.0 criteria were used, four factors were generated from the IAT. These four factors explain 59.13% of the variance (Table 1). Factor 1 accounts for 39.80% of the variance, factor 2 accounts for 7.59% of the variance, factor 3 accounts for 6.14% of the variance, and factor 4 accounts for 5.60% of the variance.

Table 1. Rotated Component Matrix

	Component			
	1	2	3	4
Q20	,795			
Q15	,755			
Q11	,733			
Q18	,629			
Q19	,602			
Q12	,579			
Q10	,566			
Q13	,507			
Q1		,796		
Q14		,699		
Q2		,675		
Q16		,604		
Q17		,505		
Q8			,799	
Q6			,757	
Q9			,562	
Q5			,537	
Q3				,738
Q4				,713
Q7				,454

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

Factors represent main dimensions of internet addiction and show what type of problem can have internet addicted users. On the basis of this validated factor model, the analysis proceeded to examine the content of the 20 IAT items, which then resulted in assigning the labels "Online preoccupation", "Lack of self-control", "Neglect work" and "Neglect social real-life" to the four factors respectively (Table 2).

**Factor F1** "Online preoccupation" shows the degree of depression or difficulty when internet access is limited and includes items that focus on interpersonal problems caused by Internet use.

**Factor F2** "Lack self-control" involves the degree of compulsive Internet use and one's failure to control or reduce the amount of time spent online.

**Factor F3** "Neglect work" covers the academic or business performance issues.

**Factor F4** “Neglect social real-life” shows the extent to which an individual prefers online social life instead of social life in the real world.

*Table 2. Interpretation of the factors*

<b>Factor</b>	<b>Set of items in IAT scale</b>
<b>F1</b> online preoccupation	Q10 How often do you block out disturbing thoughts about your life with soothing thoughts of the Internet? Q11 How often do you find yourself anticipating when you will go online again? Q12 How often do you fear that life without the Internet would be boring, empty, and joyless? Q13 How often do you snap, yell, or act annoyed if someone bothers you while you are online? Q15 How often do you feel preoccupied with the Internet when offline, or fantasize about being online? Q18 How often do you try to hide how long you’ve been online? Q19 How often do you choose to spend more time online over going out with others? Q20 How often do you feel depressed, moody or nervous when you are offline, which goes away once you are back online?
<b>F2</b> lack of self-control	Q1 How often do you find that you stay online longer than you intended? Q2 How often do you neglect household chores to spend more time online? Q14 How often do you lose sleep due to late-night logins? Q16 How often do you find yourself saying “just a few more minutes” when online? Q17 How often do you try to cut down the amount of time you spend online and fail?
<b>F3</b> neglect work	Q5 How often do others in your life complain to you about the amount of time you spend online? Q6 How often do your grades or school work suffer because of the amount of time you spend online? Q8 How often does your job performance or productivity suffer because of the Internet? Q9 How often do you become defensive or secretive when anyone asks you what you do online?
<b>F4</b> neglect social real-life	Q3 How often do you prefer the excitement of the Internet to intimacy/relationships with your partner/friends? Q4 How often do you form new relationships with fellow online users? Q7 How often do you check your e-mail before something else that you need to do?

### **3.3.1. Comparison of derived results with other case studies**

If derived results compare with similar surveys that have as a base Young’s Internet Addiction Test, there are some similarities with Chang and Man Law (2008) and Widyanto and McMurrin (2004) surveys. Factor F1 “Online preoccupation” has similarities with Chang and Man Law (2008) factor “Withdrawal and social problems” and Widyanto and McMurrin (2004) factor “Salience”, while factor F2 “Lack self-control” has common features with Chang and Man Law (2008) factor “Time management and performance” and similarity to several factors of Widyanto and McMurrin (2004) survey: “Excessive use” and “Lack of control”. Factor F3 “Neglect of work” and factor F4 “Neglect social real-life” are identical to Widyanto and McMurrin (2004) factors “Neglect of work” and “Neglect social life”.

Therefore, we conclude that the Young’s Internet Addiction Test has done successfully and that is consistent with other related studies in this field.

### **3.4. Computation of differences between IAT groups**

To explore differences in specific Internet behaviors and attitudes between average on-line users (AOU) and partially dependent on the Internet users (UPDI) T-test for independent groups was used. The group of true Internet addiction users was not included in the analysis because of its very small size (only three respondents). Twenty individual questions from IAT were examined separately. First, Levene’s Test was applied on every question to test the variances homogeneity

assumption. Only the questions where the corresponding level of significance were large (i.e.,  $p > 0.1$ ) was used for further analysis using T-test. T-test results were found to be significant on several investigated items. Table 3 shows calculated means, standard deviations, and t values comparing the two groups.

Table 3. Means, standard deviations, and t values comparing AOU and UPDI groups <sup>a</sup>

Individual items	Group	n	Mean	SD	t
How often do you find that you stay online longer than you intended?	AOU	165	2,82	,996	-8.070**
	UPDI	99	3,81	,911	
How often do you neglect household chores to spend more time online?	AOU	165	2,02	,924	-8.697**
	UPDI	99	3,08	1,007	
How often do you prefer the excitement of the Internet to intimacy/relationships with your partner/friends?	AOU	165	1,82	,924	-6.260**
	UPDI	99	2,59	1,010	
How often do you form new relationships with fellow online users?	AOU	165	2,21	,961	-6.795**
	UPDI	99	3,08	1,075	
How often do your grades or school work suffer because of the amount of time you spend online?	AOU	165	1,78	,918	-9.953**
	UPDI	99	3,03	1,092	
How often do you check your e-mail before something else that you need to do?	AOU	165	2,64	1,147	-5.544**
	UPDI	99	3,46	1,198	
How often does your job performance or productivity suffer because of the Internet?	AOU	165	1,80	,899	-9.171**
	UPDI	99	2,84	,877	
How often do you become defensive or secretive when anyone asks you what you do online?	AOU	165	1,85	1,043	-7.165**
	UPDI	99	2,79	,993	
How often do you block out disturbing thoughts about your life with soothing thoughts of the Internet?	AOU	165	1,78	,805	-9.087**
	UPDI	99	2,79	,972	
How often do you lose sleep due to late-night logins?	AOU	165	2,01	1,121	-9.425**
	UPDI	99	3,38	1,184	
How often do you find yourself saying "just a few more minutes" when online?	AOU	165	2,24	1,070	-11.454**
	UPDI	99	3,76	1,001	
How often do you try to cut down the amount of time you spend online and fail?	AOU	165	1,91	,955	-10.434**
	UPDI	99	3,22	1,045	

<sup>a</sup>Each item was rated on a scale of 1-5 with 1= "not at all" to 5= "always". AOU, an average on-line users; UPDI, users partially dependent on the internet.

\*\* $p < 0.001$

The strongest T values are shown in questions such as Q16 "How often do you find yourself saying "just a few more minutes" when online?" ( $t = -11.454$ ), Q17 "How often do you try to cut down the amount of time you spend online and fail?" ( $t = -10.434$ ), Q6 "How often do your grades or school work suffer because of the amount of time you spend online?" ( $t = -9.953$ ), Q14 "How often do you lose sleep due to late-night logins?" ( $t = -9.425$ ) and Q8 "How often does your job performance or productivity suffer because of the Internet?" ( $t = -9.171$ ). As show in table 2. *Interpretation of the factors*, questions Q14, Q16 and Q17 belong to a factor 2 "Lack of self-control" and questions Q6 and Q8 belong to a factor 3 "Neglect work". Therefore, it is confirmed



that students who don't have their own self control on using Internet do have problems with neglecting work due to unawareness of their Internet addiction disorder.

#### 4. CONCLUSION

In order to understand Internet addiction from a multi-dimensional perspective and to explore the factor structure of its measurement instrument, the current study sought to explore the factor structure of Young's Internet Addiction Test (IAT) using a confirmatory approach. The study included undergraduate students of the Technical faculty in Bor, University of Belgrade, where 60.3% of students were male and 39.7% were female.

Applying IAT, this study have revealed that, based on a sample of 267 subjects, students of the Technical faculty in Bor are not addicted to the internet (61.8% of respondents) or, possibly, they have initial symptoms of internet addiction (37.1% of respondents).

The results from factor analyses show that the IAT can be characterized as exploring four dimensions of Internet behavior: "Online preoccupation", "Lack of self-control", "Neglect work" and "Neglect social real-life". Factor 1, "Online preoccupation", explained most of the variance (39.80%). It shows the degree of depression or difficulty when internet access is limited and includes items that focus on interpersonal problems caused by Internet use. Factor 2 "Lack of self-control" accounts for 7.59% of the variance and involves the degree of compulsive Internet use and one's failure to control or reduce the amount of time spent online. Factor 3 "Neglect work" accounts for 6.14% of the variance and covers the academic or business performance issues. Factor 4 "Neglect social real-life" accounts for 5.60% of the variance. It shows the extent to which an individual prefers online social life instead of social life in the real world. Derived results have similarities with Chang and Man Law (2008) and Widyanto and McMurrin (2004) surveys.

To explore differences in specific Internet behaviors and attitudes between average on-line users (AOU) and partially dependent on the Internet users (UPDI) T-test for independent groups was used. T-test results were found to be significant on several investigated items which belong to the factors F2 "Lack of self-control" and F3 "Neglect work".

Although some students of the Technical faculty in Bor do show some primarily symptoms of Internet addiction, in order to prevent this possible disorder it is necessary to educate young people how to use Internet properly. More studies on the structure of Internet addiction can enhance our understanding of the phenomenon and the characteristics of the measurement instruments. Future studies of a similar nature can be conducted using different groups of people so that the validity and the reliability of IAT can be evaluated. Moreover, problematic effect of the Internet is an area worth of further investigation.

#### LITERATURE

1. American Psychiatric Association. (1994). Diagnostic and statistical manual of mental disorders (DSM-IV). (4<sup>th</sup> ed.) Washington, DC: American Psychiatric Association
2. Amichai-Hamburger, Y., & Ben-Artzi, E. (2003). Loneliness and Internet use. *Computers in Human Behavior*, 19(1), 71–80.
3. Anderson, K. J. (2001). Internet use among college students: an exploratory study. *Journal of American College Health*, 50(1), 21–26.
4. Bai, Y. M., Lin, C. C., & Chen, J. Y. (2001). Internet addiction disorder among clients of a virtual clinic. *Psychiatric Services*, 52(10), 1397.
5. Caplan, S. E. (2002). Problematic Internet use and psychosocial well-being: Development of a theory-based cognitive-behavioral measurement instrument. *Computers in Human Behavior*, 18(5), 553–575.

6. Chen, K., Tarn, M., & Han, B. T. (2004). Internet dependency: Its impact on online behavioral patterns in ecommerce. *Human Systems Management*, 23, 49–58.
7. Chou, C. (2001). Internet heavy use and addiction among Taiwanese college students: an online interview study. *Cyberpsychology and Behavior*, 4(5), 573–585.
8. Chou, C., & Hsiao, M. C. (2000). Internet addiction, usage, gratification, and pleasure experience: The Taiwan college students' case. *Computers and Education*, 35(1), 65–80.
9. Davis, R. A. (2001). A cognitive-behavioral model of pathological Internet use. *Computers in Human Behavior*, 17(2), 187–195.
10. Ferraro, G., Caci, B., D'Amico, A., & Di Blasi, M. (2007). Internet addiction disorder: An Italian study. *Cyberpsychology and Behavior*, 10(2), 170–175.
11. Goldberg, I. (1995). Internet Addiction Disorder (IAD) – Diagnostic criteria. Retrieved March 30, 2007 from <<http://www-usr.rider.edu/~suler/psygyber/supportgp.html>>.
12. Griffiths, M. (1998). Internet addiction: Does it really exist? In J. Gackenbach (Ed.). *Psychology and the Internet: Intrapersonal, interpersonal, and transpersonal implications* (pp. 61–75). San Diego, CA: Academic Press.
13. Ha, J. H., Yoo, H. J., Cho, I. H., Chin, B., Shin, D., & Kim, J. H. (2006). Psychiatric comorbidity assessed in Korean children and adolescents who screen positive for Internet addiction. *Journal of Clinical Psychiatry*, 67(5), 821–826.
14. Ho, R. (2006), *Handbook of Univariate and Multivariate Data Analysis and Interpretation with SPSS*, Chapman & Hall/CRC, Taylor & Francis Group.
15. Holden, C. (2001). "Behavioral"addictions: do they exist? *Science*, 294(5544), 980–982.
16. Kandell, J. J. (1998). Internet addiction on campus: The vulnerability of college students. *Cyberpsychology and Behavior*, 1(1), 11–17.
17. Kraut, R., Patterson, M., Lundmark, V., Kiesler, S., Mukopadhyay, T., & Scherlis, W. (1998). Internet paradox. A social technology that reduces social involvement and psychological well-being? *American Psychologist*, 53(9), 1017–1031.
18. L. Armstrong, J. G. Phillips, L. L. Saling, Potential determinants of heavier internet usage, *Human-Computer Studies* (2000) 53, 537-550.
19. Li, S. M., & Chung, T. M. (2006). Internet function and Internet addictive behavior. *Computers in Human Behavior*, 22(6), 1067–1071.
20. Lin, S. S. J., & Tsai, C. C. (2002). Sensation seeking and internet dependence of Taiwanese high school adolescents. *Computers in Human Behavior*, 18(4), 411–426.
21. M. K. Chang, S. P. Man Law, Factor structure for Young's Internet Addiction Test: A confirmatory study, *Computers in Human Behavior* 24 (2008) 2597–2619.
22. Morahan-Martin, J., & Schumacher, P. (2000). Incidence and correlates of pathological Internet use among college students. *Computers in Human Behavior*, 16(1), 13–29.
23. Nalwa, K., & Anand, A. P. (2003). Internet addiction in students: a cause of concern. *Cyberpsychology and Behavior*, 6(6), 653–656.
24. Pallanti, S., Bernardi, S., & Quercioli, L. (2006). The shorter PROMIS questionnaire and the Internet addiction scale in the assessment of multiple addictions in a high-school population: Prevalence and related disability. *Cns Spectrums*, 11(12), 966–974.
25. Pratarelli, M. E., & Browne, B. L. (2002). Confirmatory factor analysis of internet use and addiction. *Cyberpsychology and Behavior*, 5(1), 53–64.
26. Scherer, K. (1997). College life on-line: healthy and unhealthy Internet use. *The Journal of College Student Development*, 38(6), 655-664.
27. Shaffer, H. (1996). Understanding the means of objects of addiction: Technology, the Internet, and Gambling. *Journal of Gambling Studies*, 12(4), 461–469.

28. Shapira, N. A., Goldsmith, T. D., Keck, P. E., Jr., Khosla, U. M., & McElroy, S. L. (2000). Psychiatric features of individuals with problematic internet use. *Journal of Affective Disorders*, 57(1-3), 267-272.
29. Shapira, N., Lessig, M., Goldsmith, T., Szabo, S., Lazoritz, M., Gold, M., et al (2003). Problematic Internet use: Proposed classification and diagnostic criteria. *Depression and Anxiety*, 17(4), 207-216
30. Treuer, T., Fabian, Z., & Furedi, J. (2001). Internet addiction associated with features of impulse control disorder: is it a real psychiatric disorder? *Journal of Affective Disorders*, 66(2-3), 283.
31. Whang, L. S., Lee, S., & Chang, G. (2003). Internet over-users\_ psychological profiles: a behavior sampling analysis on internet addiction. *Cyberpsychology and Behavior*, 6(2), 143-150.
32. Whang, L. S., Lee, S., & Chang, G. (2003). Internet over-users\_ psychological profiles: a behavior sampling analysis on internet addiction. *Cyberpsychology and Behavior*, 6(2), 143-150.
33. Widyanto, L., & McMurrin, M. (2004). The psychometric properties of the Internet Addiction Test. *Cyberpsychology and Behavior*, 7(4), 443-450.
34. Yang, C. K. (2001). Sociopsychiatric characteristics of adolescents who use computers to excess. *Acta Psychiatrica Scandinavica*, 104(3), 217-222.
35. Yang, C. K., Choe, B. M., Baity, M., Lee, J. H., & Cho, J. S. (2005). SCL-90-R and 16PF profiles of senior high school students with excessive Internet use. *The Canadian Journal of Psychiatry*, 50(7), 407-414.
36. Yellowlees, P. M., & Marks, S. (2007). Problematic Internet use or Internet addiction? *Computers in Human Behavior*, 23(3), 1447-1453.
37. Young, K. S. (1996). Psychology of computer use: XL. Addictive use of the Internet: A case that breaks the stereotype. *Psychological Reports*, 79(3), 899-902.
38. Young, K. S. (1998a). *Caught in the Net: How to recognize the signs of Internet addiction and a winning strategy for recovery*. New York: John Wiley.
39. Young, K. S. (1998b). Internet addiction: The emergence of a new clinical disorder. *Cyberpsychology and Behavior*, 1(3), 237-244.
40. Young, K. S. (2004). Internet addiction – A new clinical phenomenon and its consequences. *American Behavioral Scientist*, 48(4), 402-415.

## **DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE: MERENJE DOBROBITI KOMPANIJE OD PROGRAMA VOLONTIRANJA ZAPOSLENIH U ZAJEDNICI KORISTEĆI KLJUČNE FUNKCIJE MENAD MENTA LJUDSKIH RESURSA**

*Marijana Misić*

*Alfa univerzitet, Fakultet za preduzetni menadžment Novi Sad,  
Kraljevica Marka 10/101 Novi Sad*

### **Izvod**

Društveno odgovorno poslovanje (CSR) je poslovni koncept od strateškog značaja za svaku kompaniju koja želi da posluje na način koji ide van granica ekonomskih zahteva, postupajući na etički i odgovoran način prema svim stejkholderima. Menadžment ljudskih resursa ima ključnu ulogu u kreiranju i realizaciji koncepta društveno odgovornog poslovanja u kompaniji jer zaposleni čine jedan od ključnih stejkholdera. Volontiranje zaposlenih u zajednici je jedan od programa društveno odgovornog poslovanja koji donosi dobrobiti kako za kompaniju, tako i za zaposlene i zajednicu. Cilj ovog rada je da predstavi program volontiranja zaposlenih u zajednici, njegove karakteristike, dobrobiti i sistem merenja dobrobiti kreiran na osnovu ključnih funkcija koje realizuje menadžment ljudskih resursa. Dobrobiti od volontiranja zaposlenih u zajednici uključuju poboljšanja u nekoliko oblasti: moral zaposlenih, regrutacija i zadržavanje zaposlenih, profesionalne veštine zaposlenih, reputacija kompanije, imidž kompanije i poverenje javnosti u kompaniju. Menadžment ljudskih resursa ima ključnu ulogu u planiranju, realizaciji, monitoringu i evaluaciju programa volontiranja zaposlenih u zajednici kao i u kreiranju sistema merenja dobrobiti koje kompanija ima od programa.

**Ključne reči:** *društveno odgovorno poslovanje, menadžment ljudskih resursa, volontiranje zaposlenih, društvena zajednica, dobrobiti, sistem merenja dobrobiti.*

## **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: MEASURING EMPLOYEES VOLUNTARY PROGRAM BENEFITS USING KEY FUNCTIONS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT**

### **Abstract**

Corporate Social Responsibility is a strategic business concept for every company looking at doing business beyond the limits of economy, acting in a responsible and ethical way to all its stakeholders. Human resource management plays a key role in the creation and implementation of the concept of socially responsible business in a company, as company employees represent one of the key stakeholders. One of the programs of corporate social responsibility benefiting the company, employees and the community is the Employees Voluntary Program in the community. The aim of this paper is to present the Employees Voluntary Program and its characteristics, benefits and benefit measurement system based on the key functions of human resource management. Employees Voluntary Program benefits several areas: employee morale, recruitment and retention of employees, company reputation and image and public thrust. Human resource management has a key role in designing a system of measurement in which a company can measure the benefits from Employees Voluntary Program as well planning, implementation, monitoring and evaluation of such a program.

**Keywords:** *Corporate Social Responsibility, Human Resource Management, Employee Voluntary Program, community, benefits, benefits measurement.*

## 1. UVOD

Oduvek se smatralo da je tradicionalna uloga biznisa da isključivo stvara profit i da on nema gotovo nikakvog uticaja na društvo u kome posluje. Ovakvo shvatanje će se ubrzo promeniti, naročito sa narastanjem društvene svesti o tome da biznis može uveliko da utiče na stvaranje viših vrednosti i principa koji prevazilaze uverenje da biznis služi isključivo stvaranju profita.

Poslednjih decenija, poslovni uspeh svake kompanije definiše se ne samo na osnovu tradicionalnog finansijskog rezultata već i na osnovu rezultata koje poslovanje kompanije ima na društvo i životnu okolinu. Dugoročan poslovni uspeh kompanija nije moguć bez uključivanja interesa svih stejkholdera kompanije koji predstavljaju pojedince, grupe ili organizacije koje direktno ili indirektno utiču ili mogu biti pod uticajem onoga šta i kako kompanija radi[12]. U današnjoj poslovnoj praksi, kompanije se susreću sa sve širim zahtevima i interesima stejkholdera kako onih koji deluju spolja (država, sindikati, dobavljači, potrošači) tako i onih koji deluju unutar kompanije (zaposleni, akcionari, menadžment kompanije).

Društveno odgovorno poslovanje je poslovni koncept od strateškog značaja u kompanijama koji prevazilazi granice između organizacionih jedinica (odeljenja) u kompaniji i određuje put poslovanja. Menadžment ljudskih resursa ima ključnu ulogu u kreiranju i primeni aktivnosti društveno odgovornog poslovanja jer su zaposleni jedni od ključnih stejkholdera. Volontiranje zaposlenih u društvenoj zajednici je program društveno odgovornog poslovanja kroz koji kompanija ulaže u zajednicu ali i u svoje zaposlene kreirajući dodatnu vrednost za kompaniju (u daljem tekstu volontiranje zaposlenih u zajednici je označen akronimom EVP od engleskog Employees Voluntary Program).

Cilj ovog rada je da predstavi EVP, njegove karakteristike, dobrobiti i sistem merenja dobrobiti kreiran na osnovu ključnih funkcija koje realizuje menadžment ljudskih resursa. Dobrobiti od EVP su mnogobrojne i donose poboljšanja u nekoliko oblasti: profesionalne veštine zaposlenih, regrutacija i zadržavanje zaposlenih, moral zaposlenih, reputacija kompanije, imidž kompanije i poverenje javnosti u kompaniju.

EVP je program društveno odgovornog poslovanja koji predstavlja investiciju kompanije obzirom da zahteva ulaganje vremena i određenih finansijskih, ljudskih i drugih resursa. Menadžment ljudskih resursa ima ključnu ulogu u kreiranju, planiranju, realizaciji, monitoringu i evaluaciji EVP kao i u kreiranju sistema merenja dobrobiti koje kompanija ima od EVP.

## 2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

Pojam društveno odgovornog poslovanja i posle više decenija proučavanja stvara određenu konfuziju i kontraverzu. Da li je promovisanje i primena društveno odgovornog poslovanja kao poslovnog koncepta funkcija poslovanja kompanija ili države? Da li je primena društveno odgovornog poslovanja trošak ili donosi neke vrednosti? Da li se društveno odgovorno poslovanje svodi na odnose sa javnošću?

Problem da se odgovori na sva ova pitanja i mnoga druga delom proizilazi iz teškoće definisanja i percepcije društveno odgovornog poslovanja, te je važno u daljem tekstu pozabaviti se definisanjem pojma društveno odgovornog poslovanja.

### **Pojam**

Društveno odgovorno poslovanje u teoriji i praksi poznato je i pod drugim imenima kao što su: poslovna etika, kompanija kao dobar građanin (corporate citizenship), odgovorno preduzetništvo

itd. Obzirom da se društveno odgovorno poslovanje sve više integriše u savremenu poslovnu praksu javlja se trend da se koncept naziva još i „odgovorna konkurencija“ ili „poslovna održivost“.

Važno je naglasiti da je društveno odgovorno poslovanje poslovni koncept koji se stalno razvija i trenutno nema univerzalno prihvaćenu definiciju. Uopšteno posmatrano, pod društveno odgovornim poslovanjem podrazumeva se način na koji kompanije integrišu društvena, ekonomska i ekološka pitanja u svoje vrednosti, kulturu, odlučivanje, strategije i aktivnosti na transparentan i odgovoran način i samim tim uspostavljaju bolju praksu u kompaniji i unapređuju društvo.

Najčešće citirana definicija društveno odgovornog poslovanja u literaturi je definicija Svetskog poslovnog saveta za održivi razvoj: „Društvena odgovornost kompanija je neprestano obavezivanje poslovnog sveta da se ponaša etički i doprinosi ekonomskom razvoju, u isto vreme poboljšavajući kvalitet života, kako zaposlenih tako i njihovih porodica, tako i lokalne zajednice i društva uopšte.“[7].

Takođe, jedna od definicija je radna definicija ISO 26000 Radne grupe za društvenu odgovornost iz Sidneja ( ISO 26000 Working Group on Social Responsibility, Sydney) iz februara 2007. godine: „Društvena odgovornost je odgovornost organizacija za uticaj koje njihove odluke i aktivnosti imaju na društvo i okolinu kroz transparentno i etičko ponašanje koje je u skladu sa održivim razvojem i dobrobiti društva; uzimajući u obzir očekivanja svih stejkholdera, u skladu je sa zakonima i koegzistira sa međunarodnim normama ponašanja, integrisana je u celu organizaciju.“[7].

### ***Uloga menadžmenta ljudskih resursa u domenu društveno odgovornog poslovanja***

Uspešni programi društveno odgovornog poslovanja u velikoj meri se oslanjaju na prosvetljen menadžment kompanije. U ovom kontekstu pretpostavlja se da je menadžment ljudskih resursa, odnosno odeljenje ljudskih resursa, jedan od glavnih koordinatora aktivnosti društveno odgovornog poslovanja. Kao koordinator navedenih aktivnosti menadžment ljudskih resursa je odgovoran za uspostavljanje dobrih odnosa sa zaposlenima kao preduslovu u stvaranju efikasnog odnosa sa eksternim stejkholderima i orijentacije zaposlenih i kompanije prema društveno odgovornom poslovanju. Uključivanje zaposlenih u društveno odgovorno poslovanje govori o strateškom doprinosu menadžmenta ljudskih resursa i njegovoj višestrukoj ulozi u samom konceptu. U ovom kontekstu postoji velika odgovornost menadžmenta ljudskih resursa da ohrabri i održi praksu koja nudi nove praktične i teoretske mogućnosti u domenu društveno odgovornog poslovanja.

Uloga menadžmenta ljudskih resursa ogleda se u mogućnosti da inicira ili podrži inkorporiranje društveno odgovornog poslovanja u viziju, misiju, vrednosti kompanije ali i u kulturu i etiku uključujući sve stejkholdere, a u prvom redu zaposlene u kompaniji, što daje važan aspekt „ljudske perspektive“.

U različitim vremenskim periodima naučnici su naglašavali značaj menadžmenta ljudskih resursa u primeni koncepta društveno odgovornog poslovanja i ulogu menadžmenta ljudskih resursa koju on ima u razvijanju procesa procene i preraspodele poslovnih ciljeva kako bi ih uskladili sa očekivanjima zaposlenih. Percepcija o posvećenosti društveno odgovornom poslovanju kompanije određuje koliko će kompanija kao poslodavac biti privlačna među osobama koje konkurišu za posao i već zaposlenima[9]. Stavovi i ponašanje zaposlenih su pod velikim uticajem načina na koji se kompanija ponaša prema njima na „fer“ način[9]. Agencija za odnose sa javnošću i regrutaciju Čerenson iz Nju Džerzija (Cherenson group, New Jersey) u 2000. godini sprovela je istraživanje koje ukazuje da su najvažniji faktori koji utiču na reputaciju kompanije kao potencijalnom poslodavcu način na koji se odnosi prema svojim zaposlenima i kvalitet proizvoda i usluga koji pruža[9]. U svom istraživanju iz 2004. godine Nensi R. Lokvud (Nancy R. Lockwood) je istraživala ulogu menadžmenta ljudskih resursa u razvoju kulture društveno odgovornog poslovanja u

kompanijama gde naglašava da sa porastom značaja ljudskih resursa kao faktora uspeha u savremenim kompanijama, uloga menadžmenta ljudskih resursa postala je od velikog značaja u vođenju i edukaciji kompanije o vrednostima društveno odgovornog poslovanja i na koji način najbolje strateški primeniti programe i politike ovog koncepta[9].

### ***Volontiranje zaposlenih u društvenoj zajednici (EVP) kao program društveno odgovornog poslovanja***

EVP se pojavio 1970-tih godina prošlog veka u Sjedinjenim Američim Državama (SAD), a poslednjih decenija proširio se na veliki broj država sveta i biznise različitog obima. Krajem 1980-tih prošlog veka EVP je formulisan kroz prvi talas pažnje javnosti, koja se zapitala zašto kompanije ulažu u promociju i podržavaju volontersko angažovanje svojih zaposlenih u društvenoj zajednici. Odgovor je postao široko prihvaćen i vrlo jednostavan: volontiranje zaposlenih je dobro za zajednicu, za zaposlene i za kompaniju.

### ***Definisanje pojma***

U literaturi i poslovnoj praksi za EVP koriste se različiti nazivi uključujući “korporativno volontiranje,” “uključenost zaposlenih u zajednicu,” “volontiranje zaposlenih,” i “volontiranje sa radnog mesta”. Bilo koji od naziva da se koristi EVP generalno govoreći, podrazumeva zaposlene koji rade u zajednici sa nekom vrstom podrške i/ili ohrabriranja od poslodavca, odnosno kompanije. Za potrebe ovog rada navešćemo samo neke od definicija volontiranja zaposlenih u društvenoj zajednici.

Volonterska organizacija Kanade (Volunteer Canada) koristi sledeću definiciju:

*“Pojam se odnosi na konstantnu podršku poslodavca volontiranju zaposlenih. Opisuje kompaniju koja dobrovoljno podržava učešće svojih zaposlenih u zajednici. Tipično, inicijative volontiranja koje podržava poslodavac su integrisane sa radnim okruženjem i uključuju različite nivoe uključivanja i troška poslodavca.” [6].*

Jedna od definicija EVP je i definicija Udruženja za volonterske službe iz Bejruta, Liban (The Association for Volunteer Services Beirut) u kojoj se navodi da i penzionisani zaposleni i porodice zaposlenih mogu biti uključeni u volontiranje:

*“Korporativno volontiranje je bilo koji formalni ili organizovani način koji kompanija koristi da ohrabri i podrži svoj zaposlene i penzionisane zaposlene (i moguće i njihove porodice) da ulože deo svog vremena i veština kako bi služili svojoj zajednici.” [6].*

U svojoj definiciji koncepta koji naziva “korporativno volontiranje” Deren Kvirik (Darren Quirk) dodaje frazu “za međusobnu dobrobit”:

*“Korporativno volontiranje odnosi se na poslovni sektor koji podržava i ohrabruje zaposlene da se uključe u zajednicu za međusobnu dobrobit.” [6].*

### ***Različite forme volontiranja zaposlenih u zajednici***

EVP može imati različite forme i uključuje širok spektar programa i aktivnosti kroz koje kompanije podržavaju volontiranje zaposlenih. Kompanije mogu podržati volontiranje zaposlenih bilo kroz jednostavno priznanje da zaposleni volontiraju u zajednici do skraćivanja radnog vremena za zaposlene – volontere, davanje materijalne i/ili finansijske podrške zajednici ili dobrotvorne akcije.

Ono što je konstantno u bilo kojoj formi volontiranja zaposlenih je da zaposleni vrše neki rad, dobrovoljno, u svojoj zajednici, nasuprot niza drugih načina na koji bi kompanija mogla da "daje" zajednici, na primer da razvija ekološki odgovorno poslovanje ili na neki drugi način demonstrira podršku zajednici kao na primer finansiranje dorotvornih akcija itd.

Mogućnosti za EVP su široke koliko i ljudska mašta. Primera iz prakse je mnogo a neki od njih su: zaposleni – volonteri održavaju gradske parkove, grade igrališta za decu, učestvuju u svim aktivnostima prikupljanja dobrovoljnih sredstava, pomažu rad amaterskih pozorišta, rade kao zabavljači u dečijim bolnicama, itd.

### ***Dobrobiti od volontiranja zaposlenih u zajednici***

Različite forme EVP se mogu iskoristiti da pruže maksimum dobrobiti za kompaniju, zaposlene i društvenu zajednicu. EVP doprinosi unapređenju odnosa između stejkholdera koji su od velikog značaja za poslovni uspeh i dobra su preporuka kao jedan od načina za postizanje društveno odgovornog poslovanja. Treba napomenuti da neke od dobrobiti koje se odnose na zaposlene jesu istovremeno i dobrobit za kompaniju.

#### ***Dobrobiti za zajednicu***

Zajednica na mnogo načina dobija uključivanjem zaposlenih u volontiranje kao na primer: bogatiji društveni život; unapređenje u oblasti zdravstvene zaštite, obrazovanja i drugih društvenih službi; veće istorijsko, umetničko i kulturno blago u kome građani mogu da uživaju itd. Zdravije i aktivnije društvene zajednice privlače nove mogućnosti poslovanja i nove zaposlene, stvarajući okruženje koje je pogodno za razvoj poslovanja i stvaranje profita ali i za zaposlene i njihove porodice.

#### **Dobrobiti za zaposlene**

Volontiranje zaposlenih u zajednici nije jednosmerni proces u kome dobrobit teče samo ka spolja od zaposlenih. Novije istraživanje Konferencijskog saveta Kanade (The Conference Board of Canada) o EVP koji podržava kompanija pokazuje da zaposleni – volonteri stiču značajne profesionalne veštine i kompetencije, koje se direktno odnose na obavljanje posla. Ove veštine i kompetencije zaposlenih su veoma važne u savremenom poslovnom okruženju – veštine koje su potrebne svakom zaposlenom da bi ušao, ostao i napredovao na tržištu rada[6].

#### **Dobrobiti za kompaniju**

EVP koje je podržano od kompanije je investicija koja se kompaniji vraća kroz bolju reputaciju, veću lojalnost klijenata/mušterija i veću privlačnost kod budućih zaposlenih. Istraživanje Vanderbilt univerziteta i Hevit kompanije (Hewitt Associates) u 2000. godini je pokazalo da je 100 najboljih kompanija koje su ocenjene kao "najbolji poslodavci" dobijalo 1.9 puta više prijave za svako otvoreno radno mesto od proseka i time ostvarili mnogo veći izbor kandidata[6].

Centar za korporativno građanstvo Koledža u Bostonu (The Center for Corporate Citizenship at Boston College) izveštava da kompanije sa intenzivnim programima investiranja u društveno odgovorno poslovanje konstantno pobeđuju u trci za zapošljavanje talenata[6]. Kroz EVP kao programa društveno odgovornog poslovanja kompanija može značajno unaprediti svoju sposobnost da privuče i zadrži investitore, klijente/mušterije i zaposlene. Kompanije čiji zaposleni volontiraju u zajednici dobijaju visoko kvalifikovanu radnu snagu, jer njihove kompetencije rastu nekih 14 do 17 procenata kao direktan rezultat volontiranja[6].

Obimno istraživanje među menadžerima u SAD, koje je sproveo Konferencijski savet iz Nju Jorka (The Conference Board, Inc, New York) sumirao je konkretne veštine zaposlenih koje se



moгу značajno unaprediti kroz volontiranje u zajednici: veštine komunikacije (pismena/usmena), organizacione veštine, veštine upravljanja vremenom, međuljudske veštine (slušanje, pregovaranje, empatija), odgovornost, veštine izveštavanja, veštine planiranja, kontrola stresa itd.)

Konferencijski savet iz Nju Jorka je takođe, primetio promenu stavova volontera - zaposlenih o radu i o zajednici a koji uključuju: veće poštovanje međusobnih razlika, veće razumevanje među kolegama, veći osećaj zajedništva i obaveze prema društvu, inovativni pristup rešavanju problema, itd[6].

### ***Sistem merenja dobiti od volontiranja zaposlenih u zajednici kroz funkcije menadžmenta ljudskih resursa***

Mnoga istraživanja ukazuju da kompanije sve više uviđaju da EVP omogućava ostvarivanje ciljeva menadžmenta ljudskih resursa. Centar za korporativno građanstvo Koledža u Bostonu (The Center for Corporate Citizenship at Boston College) 2003. godine uradio je Indeks uključenosti u zajednicu (The Involvement Index) koji je pokazao da se odeljenja ljudskih resursa u kompanijama sve više uključuju u programe koji podržavaju zajednicu. Od 151 profesionalca iz odeljenja ljudskih resursa, kompanija iz različitih privrednih oblasti, 58% odeljenja ljudskih resursa je uključeno u programe zajednice, što je i treća najvažnija poslovna funkcija po uključenosti, odmah iza odnosa sa javnošću i odnosa sa državom[11]. Takođe, istraživanje Konsulting network (Consulting Network) iz 2002. godine pod nazivom *Praksa u korporativnim programima uključivanja zaposlenih* (Practices in Corporate Employee Involvement Programs), ukazuje da 85% ispitanika praktikuje program volontiranja zaposlenih, 29% ispitanika povezuje volontiranje sa ciljevima menadžmenta ljudskih resursa a 15% ispitanika smatra da je menadžment ljudskih resursa odgovoran za sprovođenje programa volontiranja zaposlenih[11]. Nažalost, vrlo često, nakon primene EVP kompanije samo ovlaš proveravaju da li je bilo dobiti za kompaniju i konačan profit, bez strateškog delovanja za povraćajem investicije.

Obzirom na navedeno, menadžment kompanije bi morao da prepozna važnost uspostavljanja sistema merenja dobiti koji EVP donosi kompaniji, zaposlenima i zajednici. Potrebno je ukazati na pet ključnih faktora koje treba uzeti u obzir prilikom kreiranja i primene u procesu merenja, i kako kompanije uz pomoć ovih faktora mogu da formiraju jednostavan i precizan pristup merenju u tri koraka. Takođe ćemo ilustrovati kako primeniti pristup merenja u tri koraka na poslovne ciljeve menadžmenta ljudskih resursa[11].

### **Pet važnih faktora**

Pet je važnih faktora koje treba uzeti u obzir prilikom kreiranja i primene u procesu merenja koji korenspondiraju sa postavljenim ciljevima programa[11].

1. **Strateški pristup** podrazumeva da se pre kreiranja samog EVP utvrde ključni ciljevi koji se žele ostvariti. Na primer, ukoliko kompanija želi da kroz volontiranje zaposlenih unapredi moral zaposlenih i/ili zadržavanje zaposlenih to će biti ključni ciljevi koji će se kasnije meriti.
2. **Razvijanje konceptualnog okvira** je faktor koji dolazi nakon što se utvrde ključni ciljevi EVP. Na primer, ukoliko kompanija želi da iskoristi EVP da bi unapredila proces regrutacije zaposlenih, treba kreirati koncept tako da može dati konkretne rezultate za proces regrutacije.
3. **Iskoristiti već postojeće sisteme merenja** je faktor koji menadžeri za EVP treba da iskoriste da kreiraju sličan instrument za svoje merenje (mogu im koristiti upitnici koji se već koriste u odeljenju ljudskih resursa u kompaniji).

4. **Pronaći nedostatke u sistemu merenja i modifikovati ga ako je potrebno** je važan faktor jer većina EVP ima više ciljeva koji mogu zadovoljiti potrebe ne samo menadžmenta ljudskih resursa već i marketinga, odnosa sa javnošću, itd. Ako se postavljeni ciljevi ne mogu ostvariti kroz postojeći EVP treba modifikovati EVP i/ili sisteme merenja ili započeti sa razvojem novog EVP.
5. **Uključivanje važnih stakeholdera** podrazumeva uključivanje kolega iz različitih odeljenja kompanije (prodaje, marketinga, odnosa sa javnošću itd.) u proces kreiranja EVP ali i u procesu merenja rezultata.

### *Pristup merenja u tri koraka*

Sa navedenih pet ključnih faktora kompanije mogu da prate jednostavan ali precizan pristup merenju u sledeća tri koraka:

- **Razvijanje konceptualnog okvira** koji podrazumeva najpre, utvrđivanje ključnih ciljeva koji se žele postići kroz EVP, zatim saradnju sa ključnim stakeholderima (predstavnik različite odeljenja kompanije, zaposlene - volontere i organizacije gde volontiraju zaposleni) i identifikovanje konkretnih rezultata povezanih sa relevantnim poslovnim funkcijama koji će predstavljati dobar primer kao uzor EVP.
- **Definisanje pitanja i šeme merenja** koji podrazumeva najpre definisanje pitanja kroz koja će se utvrditi da li EVP ispunjava postavljene ciljeve, utvrđivanje koji parametri će odgovoriti na prethodno definisana pitanja (važno je koristiti više parametara naročito kod funkcija menadžmenta ljudskih resursa), utvrđivanje odgovarajuće metode za dobijanje relevantnih podataka za merenje i kreiranje praktičnog, a ne naučnog sistema merenja koji će na relevantan i praktičan način meriti rezultate EVP.
- **Primena šeme merenja u testiranju konceptualnog okvira** koji podrazumeva procenu da li trenutni EVP podržava utvrđene specifične ciljeve i da li postojeći sistem komunikacije u kompaniji podržava EVP [11].

#### 1.1. Kako primeniti pristup merenja u tri koraka koji se odnosi na poslovne ciljeve menadžmenta ljudskih resursa?

Sistem merenja u odnosu na postavljene specifične ciljeve menadžmenta ljudskih resursa (regrutacija, zadržavanje zaposlenih, profesionalne veštine i moral zaposlenih) podrazumeva primenu sledeća tri koraka:

- **Razvijanje konceptualnog okvira**
  - Utvrditi ključne specifične ciljeve na osnovu funkcija menadžmenta ljudskih resursa (regrutacija, zadržavanje zaposlenih, profesionalne veštine i moral zaposlenih) koji će rezultirati njihovim poboljšanjem
  - Saradnja sa ključnim stakeholderima kroz formiranje fokus grupa ili intervjua sa rukovodstvom kompanije i ostalim zaposlenima i organizacijom gde će volontirati zaposleni
  - Identifikovati konkretne rezultate (privlačenje talentovanih zaposlenih, smanjenje fluktuacije zaposlenih, poboljšanje liderskih veština itd.) povezane sa funkcijama menadžmenta ljudskih resursa koji će predstavljati dobar primer kao uzor kod EVP.
- **Definisanje pitanja i šeme merenja**
  - Definirati pitanja čiji će odgovori pokazati da li je program EVP ispunio postavljene konkretne ciljeve.
  - Utvrditi koji parametri će odgovoriti na prethodno definisana pitanja.
  - Utvrditi odgovarajuće metode za dobijanje relevantnih podataka za merenje.

Definisanje pitanja i šeme merenja najbolje ilustruje prikazana Tabela br. 1.

Tabela 1. Šema merenja ( Izvor: *Measuring Employee Volunteer Programs: The Human Resources Model, 2005*)

Konkretni ciljevi menadžmenta ljudskih resursa	Definisati pitanja čiji će odgovori pokazati da li je ispunio postavljene ciljeve.	Utvrditi koji parametri će odgovoriti na prethodno definisana pitanja.	Utvrditi odgovarajuće metode za dobijanje relevantnih podataka za merenje.
<b>Regrutacija</b>	Da li se kandidati više odlučuju da prihvate posao zbog EVP?	Potencijalni zaposleni navode da je EVP razlog da se zaposle u kompaniji	Uključiti standardna pitanja u intervju kandidata.
<b>Zadržavanje</b>	Da li su zaposleni koji volontiraju više lojalni kompaniji od onih koji nevolontiraju ?	Percepcija zaposlenih o kompaniji	Istraživanje sa slučajnim uzorkom zaposlenih koji volontiraju i onih koji nevolontiraju
<b>Razvijanje profesionalnih veština</b>	Da li je EVP ekonomičan način za razvijanje profesionalnih veština?	Troškovi i dobiti od EVP uporediti sa ostalim kursevima za razvijanje profesionalnih veština	Istraživanje o zaposlenima koji volontiraju i formalnim obukama radi merenja dobiti ostvarenih od oba pristupa
<b>Unapređenje morala</b>	Kako zaposleni-volonteri ocenjuju balansiranje između posla i privatnog života u poređenju sa zaposlenima koji nevolontiraju?	Percepcija zaposlenih o balansu između posla i privatnog života	Istraživanje sa slučajnim uzorkom zaposlenih-volontera i onih koji nevolontiraju o njihovoj percepciji balansa posla i privatnog života

- **Primena sistema merenja u testiranju konceptualnog okvira**

Nakon završenog merenja, menadžeri za EVP trebali bi da procene da li se EVP uklapa u konceptualni okvir u smislu postavljenih opštih i konkretnih ciljeva menadžmenta ljudskih resursa, potreba stejkholdera i rezultata relevantnih za funkcije menadžmenta ljudskih resursa. Ako EVP ne bi ispunio postavljene ciljeve menadžeri moraju da razmotre promenu EVP. S druge strane, ako EVP podržava postavljene poslovne ciljeve tada treba razmotriti mehanizme komunikacije kako bi se prenela snažna poruka o odnosu između EVP i postavljenih ciljeva programa[11].

### 3. ZAKLJUČAK

U potrazi za ostvarivanjem prednosti nad konkurencijom kompanije sve više prepoznaju značaj društveno odgovornog poslovanja i angažovanja kompanije u zajednici. EVP se javlja kao jedno od finansijskih najefikasnijih metoda da se pokaže posvećenost zajednici i u isto vreme ostvare brojne dobiti za kompaniju, zaposlene i zajednicu a koje imaju direktan uticaj na krajnji profit. Menadžment ljudskih resursa ima strateški značaj u inkorporiranju koncepta društveno odgovornog poslovanja u kompaniji i u EVP. Takođe ima ključnu ulogu i u kreiranju, planiranju, realizaciji, monitoringu i evaluaciji EVP i u kreiranju sistema merenja dobiti koje kompanija ima od programa. Bez obzira na evidentne dobiti od EVP i dalje je vrlo malo kompanija koje uviđaju veliki značaj dobiti koje dobijaju od EVP. S toga je važno ukazati na praktičan sistem merenja dobiti koji se bazira na pet ključnih faktora uz pomoć kojih kompanije mogu da formiraju jednostavan i precizan pristup merenju dobiti u tri koraka. Prikazani sistem merenja u ovom radu posebno je ilustrovan kroz funkcije menadžmenta ljudskih resursa, jer su dokumentovane značajne

dobrobiti od EVP u oblasti morala zaposlenih, regrutacije i zadržavanja zaposlenih i njihovih profesionalnih veština.

## LITERATURA

1. Akgeyik, T., Journal of Academy of Business and Economics (Online), (2005), The human resource management dimensions of corporate social responsibility in Turkey: a survey (1), raspoloživo na :<http://www.allbusiness.com/management-companies-enterprises/1186166-1.html>, pristupljeno (10.05.2011).
2. Cohen E., CSR for HR: A Necessary Partnership for Advancing Responsible Business Practices, Greenleaf Publishing, Sheffield UK, 2010, p. 12 – 25.
3. De Džordž R. T., Poslovna etika, Filip Višnjić, Beograd, 2003.
4. Dramond, D., Bein, B., Poslovna etika, Clio, Beograd, 2001.
5. Đurić M., Filipović J., Zbornik radova sa 34. Nacionalne konferencije o kvalitetu, 08.-11. Maj, Kragujevac, Srbija, 2007.
6. Graff L., Making a Business Case for Employer - Supported Volunteerism, Volunteer Canada, 2004, p. 7 – 18, raspoloživo na <http://www.volunteer.ca/files/ESVThinkPiece.pdf> (pristupljeno 10.05.2011)
7. Hohnen P., Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business, International Institute for Sustainable Development, Winnipeg Canada, 2007, p. 4 – 6, raspoloživo na: [http://www.iisd.org/pdf/2007/csr\\_guide.pdf](http://www.iisd.org/pdf/2007/csr_guide.pdf) (pristupljeno 06.05.2011)
8. Nesh, L., Otkud sad poslovna etika, Clio, Beograd, 2001.
9. Sharma S., Sharma J., Devi A., Business Intelligence Journal, 2 (2009), 205-213.
10. Singer P., Uvod u etiku, IK Zorana Stojanovića, Sremski Karlovci, 2004.
11. Points of Light Foundation, Volunteer Center National Network, Center for Corporate Citizenship at Boston College, Measuring Employee Volunteer Programs: The Human Resources Model, 2005, p. 10 – 25, raspoloživo na: [http://www.handsonnetwork.org/files/resources/Measuring EVPs The HR Model.pdf](http://www.handsonnetwork.org/files/resources/Measuring_EVPs_The_HR_Model.pdf) pristupljeno (11.05.2011)
12. Visser W., Matten D., Pohl M., Tolhurst N., The A to Z of Corporate Social Responsibility, A John Wiley & Sons, Ltd., Publication, United Kingdom, 2010, p.425 – 427.
13. Vučković Ž., Biznis i moral - osnovi poslovne etike, Cekom Books, Novi Sad, 2005.

## THE ROLL OF CONTEMPORARY LEADERSHIP IN CREATING THE ORGANIZATIONAL CLIMATE

*Mirko Tripunoski, Angelina Taneva-Veshoska, Zhana Gjorgjievska*  
*Teaching assistant, Faculty of Economics, FON University, R. Macedonia*  
*bul. Vojvodina b.b. Skopje, R. Makedonija*

### Abstract

**Purpose:** This exploratory study aims to examine the effects of leadership styles on organizational climate. More specifically, it aims to examine the influence of transformational and transactional leadership behaviors on the organizational climate.

**Design/methodology/approach:** Leadership styles, transformational and transactional, and organizational climate are investigated using established scales including the MLQ and WES. The survey was administered in two organizations in Republic of Macedonia.

**Findings:** The findings show strong positive relationship between transformational and transactional leadership and the dimensions of organizational climate. The empirical findings show support of the hypotheses.

**Research limitations/implications:** The study was conducted in two organizations in Republic of Macedonia, so the findings cannot be generalized for all organizations in our country. Our recommendation is to replicate the research in other organizations in Republic of Macedonia for further and wider analysis.

**Originality value:** This study makes a significant contribution to the management literature and the practical knowledge of Macedonian leaders and organizations and also provides further evidence of the impact of leadership styles on organizational climate.

**Keywords:** Leadership, Transformational leadership, Transactional leadership, Organizational climate, Organizational Behavior.

**Paper type:** Research paper

### 1. UVOD

Organizaciona klima predstavlja niz ocenjivih svojstava izvesne sredine koji su zasnovani na kolektivnom opažanju ljudi koja se uočavaju u unutrašnjosti organizacije. Organizaciona klima je promenljivo obeležje uslova radne sredine koje je zasnovano na kolektivnom zapažanju zaposlenih kadrova koji žive i rade u toj sredini i koje utiče na njihovu motivaciju i ponašanje. Organizaciona klima je osnovni pokazatelj organizacione kulture: organizaciona klima je uža od organizacione kulture jer se odnosi na organizaciona ponašanja u organizaciji, a organizaciona kultura je šira od organizacione klime jer obuhvata organizaciona ponašanja u okruženju organizacije. Organizacionu klimu oblikuje rukovodstvo putem personalne politike, politike nagrađivanja i stila vođenja. Ona se može promeniti promenom politike i promenom organizacione strukture. Ako se želi ostvarenje većih proizvodnih karakteristika onda rukovodstvo mora da promeni politiku raspodele i nagrađivanja. Ako se želi postići veće zadovoljstvo zaposlenih kadrova onda treba promeniti personalnu politiku. Najzad, ako se želi promena karakteristika organizacije onda treba menjati i politike i organizacionu strukturu. Naravno, u praksi se ove promene vrše sinhroniziraju.[1]

Uspeh jedne organizacije, pozitivna klima, zavisi od stabilnosti zaposlenih, organizovanosti, system nagrađivanja, način i stil rukovođenja i međusobni odnosi u organizaciji. Organizaciona klima je povezana sa zadovoljstvo od posla zaposlenih, a odnosi se na dobro rukovođenje sa organizacijom. Organizaciona klima je zbir stavova i očekivanja koji opisuju organizacione, statičke

karakteristike, kako i perceptivne povezanosti sa ponašanjem i rezultat tog ponašanja na organizaciju.

Lideri moraju postići usklađenost između realne situacije i način vođenja organizacije. Lideri moraju biti uvek spremni i sposobni prilagoditi svoj stil rukovođenja u skladu sa karakteristikama zaposlenih, kako i priroda njihovog poslovanja kako bi potikli pozitivnu klimu u organizaciji. Lider mora biti sposoban prilagoditi svoj stil rukovođenja na organizaciju.

### ***Organizaciona klima i stil liderstva***

Organizaciona klima je posrjednička varijabla, koja ima utisak stavova i ponašanja članova organizacije. Postoje pet faktora organizacione klime i to: struktura (emocije radnika, i pravila i norme u organizaciju), podrška i toplina(percepirana podrška lidera, kao i od drugih radnika u organizaciju), identitet (lojalnost organizacije), standardi (percepirana važnost postavenih celi, i standardi kvaliteta). Mnogo autora kao Lewin, a kasnije Litwin i Stringer u svojim studija eksperimentalno su manipulirale sa stilom lidera u organizacije, a pri to uočile mnogo promena na neke dimenzije organizacione klime, kako i efekte stavova i ponašanja pojedinca.[2]

Meyer [3] je vršio sporedbu organizacione klime dve organizacije sa sličnim aktivnostima, ali sa različitim stilom vođenja. Iz istraživanja je postalo jasno da su preovladavali u organizaciji u kojoj participativan stil vođenja je veoma pozitivan i ima pozitivnu radnu klimu, i je veoma uspešan za razliku od drugih organizacija koje je vladalo direktivni stil vođenja. Pravneno je istraživanje tri stila vođenja, transakciskog, transformaciskog i laissez faire stilom i njihov uticaj na organizacione klime, male organizacije u severnom Čileu na uzorku od 96 lidera. Dobijeni rezultati su pokazali da je većina transakciskog stila, a transformaciski i laissez faire je retko za organizacije. U smislu poboljšanja organizacione klime, najveći uticaj ima transformacioni stil vođstva, dok druga dva stila imaju manji negativni uticaj na organizacionu klimu.[4]

Na osnovu svih sprovedenih istraživanja o uticaju organizacione klime na zadovoljstvu od posla izvlači se zaključak da ne postoji univerzalni prispit, svaki lider u organizaciji primenjuje onaj stil koji poboljšava potencijal za ostvarivanje boljih rezultata.

### ***Dimenzije organizacione klime***

Postoje više dimenzija koje objašnjavaju organizacionu klimu. Ona se sastoji od deset subnivoa, koja meri tri osnovne dimenzije organizacione klime: dimenzija odnosa, dimenzija ličnog razvoja i dimenzija održavanja i promene sastava. Dimenzija odnosa čini subnivo uključenosti, kolegijalne kohezije i podsticaj rukovodioca. Ovaj subnivo meri doo koji se odnosi na zainteresovanost zaposlenih za svoj posao, vid i intenzitet odnosa između zaposlenih, kako i interakcija između lidera i zaposlenih. Dimenzija ličnog razvoja, ili orijentiranost ka cilju je operacionalizovana u subnivou autonomije, orijentiranost ka zadacima i poslovnom pritisku. Autonomija se odnosi na stepenu samostojnosti, nezavisnosti zaposlenih u donošenju odluka. Orijetiranost ka zadacima se odnosi na dobrom planiranju, delotvornosti i izvršavanju poslovnih obaveza. Dimenziju održavanja i promene sastava čine četiri činioca: jasnost, kontrola, inovativnost i fizički komfor. Ovaj subnivo pokazuje koliko zaposleni poznaju dnevni raspored aktivnosti, pravila i propise kojih se treba pridržavati, opseg u koji rukovodioci koriste pritisak kako bi kontrolisali zaposlene, kako i opseg u koji fizička okolina utiče na dobrome poslovnom raspoloženju.[5]

## **Stil liderstva**

Stil liderstva koji je primenjen u ovom istraživanju je stil liderstva prema Bass-om teorijom. Ova teorija govori za transformacijsko, transakcisko i Laisses-faire liderstvom.

### **Organizaciona klima i stil liderstva u organizacijama u Makedoniji**

U ovom radu napravljen je obid da se dobiju odgovore na nekoliko pitanja, koje se odnese na stil liderstva (transformacioni, transakciski i Laissez Faire) i organizaciona klima:

- Dali postoji povezanost između stila liderstva i organizacione klime?
- Dali postoji razlika između stilova liderstva koji se primenjuju u različnim organizacijama?
- Dali stil liderstva koji utiče na organizacionu klimu je povezan sa faktorima zaposlenih: odgovornost na poslu, znanje, ciljevi organizacije, karakteristike organizacije, individualne karakteristike zaposlenih, zadaci?
- Dali transformacioni stil lidera pozitivno utiče na poslovnoj atmosferi?
- Dali transakcioni stil liderstva ima veći uticaj na organizacionu klime u odnosu na organizacionu klimu od transformacionog stila liderstva?
- Dali tradicionalni stil liderstva je najprisutniji i isti ima pozitivni uticaj na organizacionu klimu?
- Dali postoji razlika u primeni rukovodnih stilova i uticaj organizacione klime na stilove rukovođenja, sa drugim organizacijama koje primenjuju iste stilove rukovođenja?
- Dali uspešni liderski stilovi koji dovode do poboljšanja klime u današnje vreme su transformacioni stilovi?

Bazirajući se na dosadašnjem istraživanja u ovoj oblasti i prema teoriju postavljena je sledeća hipoteza: Postoji pozitivna korelacija između dimenzije organizacione klime i stil koji lideri upotrebljavaju (transformacijski, transakcijski i liberalan).

## **2. METOD**

### **Primerak**

Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 158 ispitanika, zaposleni u privatnu organizaciju. Zbog nepotpunih podataka, 28 ispitanika nisu bili uključeni u analizu rezultata, što je smanjilo uzorak 130. Od ispitanika 75 ili 57,7% su muškarci i 55 ili 42,3% su žene. Ispitanici su sa različitim obrazovanja: srednje, visoko, magistraturu, koji su distribuirani na sledeći način (Tabela 1).

*Tabela 1. Formalno obrazovanje ispitanika*

Srednje obrazovanje	Visoko obrazovanje	magistraturu
43	73	24
33,1 %	56,2 %	10,8 %

Starosna dob ispitanika se kretala od 23 do 56 godina, dok je prosečna vrednost voznosti bila 38 godina. Radno iskustvo ispitanika kretalo se od 1 do 28 godina (prosečna vrednost radnog iskustva bile je 13 godina).

### ***Prikupljanje podataka***

Na početak istraživanja poslali smo informativni e-mail do svih ispitanika, objasnili smo cilj istraživanja i pozvali da učestvuju. Ispitanici su zamoljeni da slobodno odgovoraju na pitanja i da im je garantovana anonimnost.

### ***Merenje varijable***

Za sakupljanje potrebnih empiriskih podataka u ovom istraživanju, konstrisana su dva upitnika zatvorenog tipa.

*Nezavisna varijabla:* Stil liderstva (transformaciski, transakciski i liberalan). Transformaciskiot stil lider predlaže intelektualno stimulativne i poštovanje za zaposlene sa diskreciono pravo da stvori klimu, ima za cilj postizanje ciljeva, te pravila i procedure rada i dobre međuljudske odnose, komunikaciju, poverenje i timski rad. Transformaciskiot stil vođstva obećanja dinamičan adaptaciju na nove uslove, i sredstvo za stvaranje moderne adaptacije na okruženje.

Upitnik za određivanje stila liderstva (MLQ Form 6S) konstruisan je od strane Bass Avolio [6], sastavljen je od 21 pitanja, a odgovore se sa:

- 0 - uopšte ne
- 1 - retko
- 2 - ponekad
- 3 - često
- 4 – skoro uvek

Mogu se dobiti minimum 0, a maksimum 12 poena.

*Zavisna varijabla:* Oorganizaciona klima. Za procenu organizacione klime korišćen je - Work Environment Scale (WES) skala radne sredine. Ovaj instrument su konstruisali 1981godine Moos i Insel, kako bi mogli izmeriti radnu sredinu i različnim radnim ambijentima. Uradili su tri različite forme instrumenta: forma R (Real Form) – meri percepciju realne radne sredine, forma i (Ideal Form) – meri percepciju idealne radne sredine i forma E (Expectations Form) – meri očekivanu klimu. WES se sastoji od deset subnivoa, koja meri tri temeljne dimenzije: dimenziju odnosa, dimenziju ličnog razvoja i dimenziju održavanja i promene sastava.

### ***Analiza dobijenih podataka***

Postavljena hipoteza da postoji pozitivna korelacija između dimenzije organizacione klime i stil koji lideri upotrebljavaju (transformacijski, transakcijski i liberalan) je testirana pomoću Spearmanovu korelaciju. Isto tako, presmetane su deskriptivne statistike (aritmetička sredina I standardna devijacija) za sve varijable.

## **3. REZULTATI**

Dobijeni rezultati su prikazani na sledecim tabelama. Na Tabela 2. Prikazani su rezultati deskriptivne statistike za dimenzije organizacione klime.



Tabela 2. Deskriptivna statistika za dimenzije organizacione klime

<b>Dimezije organizacione klime</b>	<b>Aritmetička sredina</b>	<b>Standardna devijacija</b>
Angažman sa radom	5,2231	2,19677
Kohezija	5,2923	2,43185
Podrška od menadžera	5,9385	2,36619
Autonomija	5,4462	2,26213
Orijentacija radnim zadacima	5,3385	2,31461
Radni pritisak	4,8615	2,27815
Jasnoća radnih ciljeva i zadataka	4,9231	2,16245
Kontrola	5,7923	2,49867
Inovacija	5,2538	2,48815
Fizički komfor	4,1692	1,60333

Prema dobijenim podacima možemo primetiti da najveća aritmetička sredina ima dimenzija podrška od menadžera (sa prosekom od 5,938), a najmanja dimenzija fizički komfor (sa prosekom od 4,169). Ovo ukazuje da menadžeri imaju veliki uticaj u kreiranju organizacione klime u ovu organizaciju. Dimenzije radno angažovanje, kohezija i orijentacije radnih ciljeva i zadataka imaju visoku aritmetičku sredinu, što asocira na organizaciju u koja vlada pozitivna organizaciona klima, gde rad i zajemnu saradnju su veoma značajne. Manje su zastapene dimenzije radni pritisak (4,8615) i jasnoću ciljeva i zadataka (4,9231)

Tabela 3. Stil liderstva

<b>Stil liderstva</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>	<b>Aritmetička sredina</b>	<b>Standardna devijacija</b>
transakcijski	2,00	10,00	6,5538	1,79172
transformacijski	2,00	10,00	7,5538	1,86797
liberalan	2,00	10,00	5,7308	1,36902

Prema rezultatima možemo videti da se u ovoj organizaciji najviše primenuje transformacijski stil liderstva (sa aritmetičkom sredinom 7.553). Lideri podjednako koriste svih četiri faktora koji su karakteristični za transformacionog liderstva. Ponekad lideri primenuju i transakcijski stil liderstva (aritmetička sredina 6,5538). Najmanje se primenuje liberalni stil liderstva (aritmetička sredina 5.730).

Presmetana je korelacija između dimenzije organizacione klime i stilove liderstva (Tabela 4)

Tabela 4. Korelacija između dimenzije organizacione klime i stilove liderstva

<b>Dimenzije organizacione klime</b>	<b>transformacijski</b>	<b>transakcijski</b>	<b>liberalan</b>
Angažman sa radom	0,186	0,262*	0,020
Kohezije među kolegama	0,315*	0,150	0,032
Podrška od nadređenih	0,418**	0,175	0,277
Autonomija	0,338*	0,147	0,053
Orijentacija na radni zadatak	0,110	0,440**	0,250
Radni pritisak	0,281	0,350*	0,082
Jasnoća rada ciljeva i zadataka	0,140	0,580**	0,097
Kontrola od strane nadređenog	0,076	0,300*	0,025
Inovacija	0,642**	-0,030	0,009
Udobnost na radnom mestu	0,175	0,262*	0,107

\*-dobijeni rezultat je statistički značajan na nivou 0,05

\*\*- dobijeni rezultat je statistički značajan na nivou 0,01

Iz dobijenih rezultata možemo da kostatiramo da postoji pozitivna korelacija, koja je statistički značajna na nivou 0,01 između dimenzije organizacione klime: Inovacija i Podrška od nadređenih i transformacijski stil liderstva, kako i da postoji pozitivna korelacija, koja je statistički značajna na nivou 0,05 između dimenzije organizacione klime: Kohezije među kolegama i Autonomija i transformacijski stil liderstva.

Isto, tako možemo da kostatiramo da postoji pozitivna korelacija, koja je statistički značajna na nivou 0,01 između dimenzije organizacione klime: Jasnoća rada ciljeva i zadataka i Orijentacija na radni zadatak i transakcijski stil liderstva, kako i da postoji pozitivna korelacija, koja je statistički značajna na nivou 0,05 između dimenzije organizacione klime: Udobnost na radnom mestu, Kontrola od strane nadređenog, Radni pritisak i Angažman sa radom. Između dimenzije organizacione klime i liberalan stil liderstva nije konstatirana statistički značajna korelacija.

#### 4. ZAKLJUČAK

Rezultati dobijeni u ovoj studiji pokazuju da je postavljena hipoteza delumno potvrđena, odnosno da postoji pozitivna korelacija između dimenzije organizacione klime i stil koji lideri upotrebljavaju (transformacijski, transakcijski i liberalan). Rezultati ukazuju da postoji pozitivna korelacija između dimenzije organizacione klime i transformacijski i transakcijski stil liderstva.

Transformacijski lideri pozitivno utiču na organizacionu klimu, posebno na nekoliko dimenzije, inovacija, podrška od nadređenih, kohezije među kolegama i autonomija. Transformacijski lideri su oni koji intelektualno stimuliraju svoje kolege, utiču na njihov razvoj i poboljšavanje, kreiranju novih ciljeva i planove za njihovog realiziranja. Oni pozitivno deluju u mnogim situacijama sa svojom harizmom i otvorenim načine komuniciranja.

Transakciski lideri su isto tako veoma značajni za organizacije. Oni su veoma uspešni u realiziranje postavljenih ciljeva, motivirajući preko raznim nagradama svoje saradnike. Oni su orijentirani ka izvršenje radnim zadacima i zbog toga znaju i da povećaju radni pritisak, ne ostavljajući stvari izvan kontrole. Transakciski lideri imaju veliki uticaj na kreiranje pozitivnu organizacionu klimu gde je zadovoljstvo biti i raditi.

U organizacijama ponašanje lidera se očekuje da varira (od transformacijski do transakciski i liberalan stil liderstva) prema zaposlenima i da se primenjuju sva stila liderstva, da bi kreirali organizacionu klimu pogodnu za uspešno funkcionisanje i implementaciju promena u svakodnevnom radu.

## LITERATURA

1. Peters T. J., Watermann R. H., „In Search of Excellence“, Harper and Row, New York, 1982
2. <http://www.apmas.org/pdf%5CAPMAS%20Organisational%20Climate%20Survey%20Report.pdf>
3. <http://www.nwcor.com/NWCOR/Content/Readings/Authorred%20Articles/JBL%20Suportive%20Climate.pdf>
4. <http://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v14n2/art10.pdf>
5. <http://www.mindgarden.com/products/wes.htm>
6. Bass, B. M., Avolio, B.J., Multifactor leadership questionnaire-chart form 6s, Center for leadership studies, Binghamton, NY, 1992,p.37

## **IZVOZNA PERSPEKTIVA I PROBLEMI RAZVOJA INDUSTRIJSKIH KLASTERA U SRBIJI**

*Sanja Mitić, Mirjana Gligorijević*

*Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, Kamenička 6, 11000 Beograd*

### ***Izvod***

Poslednjih godina se često govori o industrijskim klasterima kao obliku povezivanja preduzeća u cilju postizanja konkurentne prednosti. Uloga klastera je od izuzetnog značaja za izvozno pozicioniranje i kreiranje održive izvozne konkurentnosti malih i srednjih preduzeća. Koncept industrijskih klastera je svoju primenu našao u privredi razvijenih zemalja, u različitim privrednim granama. U Srbiji se sa razvojem industrijskih klastera aktivno počelo 2006. godine, sa donošenjem *Programa za razvoj poslovnih inkubatora i klastera u Republici Srbiji: 2007-2010*, Ministarstva ekonomije, u okviru *Strategije za razvoj malih i srednjih preduzeća* i *Nacionalne strategije privrednog razvoja Srbije 2006-2012*. Do danas je u Srbiji 25 klastera uključeno u projekt podrške od strane nadležnog ministarstva. Iako je od prvih koraka proteklo 5 godina industrijski klasteri u Srbiji se suočavaju sa problemima karakterističnim za inicijalne faze razvoja. U ovom radu će biti sistematizovani ključni problemi unapređenja prakse razvoja industrijskih klastera. Posebno će biti analizirani izvozni potencijali klastera u Srbiji. Izvozni doprinos klastera je od posebnog značaja za jednu nacionalnu ekonomiju, tako da je potrebno izvozne klaster inicijative posebno ohrabrivati i pomagati, tako da će u radu biti sistematizovani najznačajniji oblici podrške razvoju izvoznih klastera u reprezentativnim zemljama u okruženju i šire.

## **EXPORT PERSPECTIVE AND PROBLEMS OF INDUSTRIAL CLUSTER DEVELOPMENT IN SERBIA**

During the last few years, it has been spoken about industrial clusters as a way of achieving competitive advantage. Their role is especially important in export positioning and creating long-term export competitiveness of small and medium enterprises at first place. Industrial cluster concept was implemented in developed countries, in different industries. Development of industrial cluster in Serbia began in 2006, when Serbian government developed *Business incubators and cluster development program: 2007-2010*, as a part of *Strategy for Small and Medium Enterprises*, and *National Strategy for Economic Development of Serbia 2006-2012*. Today 25 clusters operate in Serbia with support of the Ministry of Economy and Regional Development project of stimulating cluster development. After five years, most of them are in the so-called zero stage and in the initial phase of the development. In this paper, the main problems of cluster development will be identified and analyzed. Special attention will be given to export potential of clusters in Serbia. Barring in mind that export potential of clusters is very important for every national economy, export cluster initiatives must be improved and supported, especially by government. In this paper, we will systemize the most important elements of cluster development programs, on the basis of industrial cluster experience of representative countries.

## 1. UVOD

Savremena poslovna praksa je, kako u razvijenim, tako i u manje razvijenim i zemljama u razvoju, obeležena velikim brojem poslovnih partnerstava. Ona su od značaja ne samo za velika preduzeća, već su vrlo važna i za mala i srednja preduzeća, koja na taj način mogu prevazići probleme koji proističu iz njihove nedovoljne veličine, a u isto vreme zadržati sve prednosti, koje se tradicionalno vezuju za ovu grupu preduzeća. Industrijski klasteri predstavljaju formu saradnje između preduzeća, pre svega malih i srednjih, koja je počela da se razvija i u Republici Srbiji. Izvozni klasteri, kao vrsta industrijskih klastera, koji su predmet ovog rada, su zbog svog izvoznog potencijala od posebnog značaja za privrednu jednu zemlju. Širom sveta postoje brojni primeri ovih klastera koji su u funkciji afirmisanja malih i srednjih preduzeća kao značajnih i aktivnih učesnika na međunarodnom i globalnom tržištu. U ovom radu će biti analizirani potencijalni problemi i izvozni doprinos industrijskih klastera, kao i najznačajnije aktivnosti klastera u funkciji unapređenja izvoza svojih članova.

## 2. ZNAČAJ SARADNJE PREDUZEĆA I INDUSTRIJSKIH KLASTERA

Partnerstva danas predstavljaju najčešće korišćenu strategijsku alternativu osvajanja novih tehnologija, informacija, znanja, novih tržišta, smanjivanja rizika i eliminisanja konkurencije. Poslovni okvir razmišljanja i delovanja na kraju dvadesetog i početku dvadeset prvog veka je u značajnoj meri opredeljen sledećim stavovima:

- partnerstvo uključuje zajedničke aktivnosti na unapređenju određenih aktivnosti lanca vrednosti - proizvodnja, istraživanje i razvoj, marketing...
- saraduju kompanije nezavisno od njihove veličine ili nacionalnog porekla,
- saradnja se odvija ne samo na lokalnom nivou, u okviru državnih granica pojedinih zemalja, već i pre svega u globalnim, svetskim razmerama.

Kooperacija i konkurencija više nisu međusobno isključive alternative. U poslovanju, kao i u prirodi, menadžeri se moraju naučiti umetnosti konkurentskog nadmetanja i saradnje.[1] Oba aspekta su podjednako važni delovi poslovne strategije kako na domaćem, tako i na međunarodnom tržištu. Kooperacija je u funkciji ostvarivanja dobre tržišne pozicije u odnosu na konkurente. S druge strane, bez dinamičnog konkurentskog ambijenta ne bi u najvećem broju slučajeva ni postojala potreba za kooperacijom. Lažna je dilema da li saradivati ili ući u konkurentsku borbu sa protivnicima. Jedina relevantna pretpostavka uspeha u uslovima kompleksnog i dinamičnog konkurentskog ambijenta jeste postojanje kvalitetnih i odgovarajućih resursa i sposobnosti preduzeća, koji predstavljaju osnovu njene konkurentske prednosti. Način na koji će preduzeće najlakše obezbediti i najbolje organizovati potrebne resurse i sposobnosti jeste ključno pitanje. Suštinu kooperacije opisao je *Faulkner* stavom da preduzeća saraduju međusobno u cilju opremanja resursima, veštinama i moćima kako bi konkurisala efektivnije u odnosu na ostale učesnike na tržištu.[2]

Potreba saradnje je rezultat globalizacije tržišta i intenziviranja konkurencije. Potrebna kritična masa resursa neophodna za ostvarenje jake konkurentske pozicije na tržištu - kako domaćem tako i međunarodnom - rapidno raste, brže nego što interne snage preduzeća mogu da samostalno odgovore izazovu. U kooperativne poslove se danas uključuju poslovni entiteti nezavisno od njihove veličine, vrednosti, nacionalnosti, a žele da ostvare svojevrsni *trade-off* između nivoa kontrole i potrebe za dodatnim, materijalnim ili nematerijalnim resursima. O konkurenciji u 21. veku je moguće govoriti kao o konkurenciji između kooperacija, umesto konkurenciji između pojedinačnih preduzeća.

Partnerska saradnja danas predstavlja jedan od ključnih preduslova održivog razvoja. U privredama u tranziciji, vlade, preduzeća i druge profitne i neprofitne organizacije sve se više okreću medjusektorskom partnerstvu. Industrijski klasteri kao oblik saradnje, su u mnogim zemljama prepoznati kao model za povećanje konkurentnosti, posebno regionalnih i lokalnih zajednica. Industrijski klasteri predstavljaju geografski koncentrisane grupe međusobno povezanih preduzeća i institucija u određenoj oblasti, tj. mrežu preduzeća, dobavljača, uslužnih preduzeća, akademskih instituta i organizacija u bliskim privrednim granama, koje zajedno iznose na tržište nove proizvode i usluge.[3] Kao ključne elemente definicije klastera ističe se povezivanje ne samo proizvođača, već i drugih kompanija i organizacija, s tržišnim ciljevima. Brojne su definicije klastera, čak i isti autor u različitim radovima različito definiše klaster, stavljajući akcenat na geografsku, tržišnu, strategijsku ili inovativnu ulogu klastera.

Takođe, postoji veliki broj različitih tipova i klasifikacija klastera. Ne postoji određena univerzalna tipologija koja bi obuhvatili sve ono što praksa širom sveta oblikuje. Ne postoje jedinstveni standardi kada je reč o formiranju klastera, jer pod uticajem istorijskih faktora, nacionalnih karakteristika, ulaganja u R&D, tehnološke intenzivnosti privredne grane i drugih faktora, za svaki region i svaku zemlju, pa i za različite grane je karakterističan drugačiji set klastera.[4] U pokušaju generalizovanja uočenih trendova u globalnom poslovnom okruženju u nastavku je učinjena klasifikacija klastera u odnosu na motiv njihovog formiranja, u odnosu na način organizovanja, u odnosu na geografsku koncentraciju učesnika u klasteru, kao i tip integracije učesnika u klasteru (tabela 1).

Tabela 1: Klasifikacija industrijskih klastera

Kriterijumi klasifikacije				
Motiv nastanka	Način nastanka		Geografska koncentracija	Tip integracije
Na znanju zasnovani klasteri	Spontano nastali	klasteri	Geografski koncentrisani klasteri	Vertikalni klasteri
Inovativni klasteri	Planski klasteri		Geografski disperzovani klasteri	Horizontalni klasteri
Tehnološki klasteri				Hibridni klasteri
Izvozni klasteri				

Izvor: prilagođeno na osnovu: Mitić, S., *Upravljanje marketinškim i nematerijalnim faktorima izvozne konkurentnosti preduzeća*, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009, str. 195-197

Ekonomski efekti klastera su brojni. Tri su najčešće spomenuta efekta: [5]

- efekat povećanja produktivnosti - preduzeća mogu da ostvaruju viši nivo produktivnosti i efikasnosti, na osnovu specijalizacije i bliskih kontakata sa dobavljačima mogu da reaguju u kraćem vremenskom periodu na promene u okruženju, nego što bi to mogla da su van klastera;
- efekat inovacija - kompanije i istraživačke institucije mogu kroz saradnju da razvijaju veći broj inovacija; prenošenje znanja i bliska interakcija sa kupačima i drugim kompanijama kreiraju nove ideje i stvaraju snažan pritisak ka inoviranju;
- efekat rasta zaposlenosti - pokretanje novih poslova je mnogo veće u klasterima; započinjanje novih poslova se više bazira na spoljnim partnerima i dobavljačima koji se nalaze u klasteru; klasteri, takodje, smanjuju troškove neuspeha, jer preduzetnici mogu da se vrata lokalnim mogućnostima za zapošljavanje u istoj oblasti.

Na nacionalnom nivou, uloga klastera se prvenstveno ogleda u doprinosu ekonomskom rastu privrede, na način da obezbeđuju povećanje konkurentnosti firmama unutar klastera, utiču na

povećanje zaposlenosti, povećavaju atraktivnost regiona za investiranje, obezbeđuju povećanje izvoza. Evropska unija je prepoznala značaju klastera za ekonomski razvoj, što je iskazano u Deklaraciji o klasterima i inovacijama, koja je ukazala na važnost inovacija i klastera, sa sledećim porukama: [6]

- klasteri su ključni pokretač inovacija, konkurentnosti i održivog razvoja evropske privrede, usluga i ekonomskog razvoja u regionu Evropske unije,
- prepoznat je značaj razvoja koherentne politike i programa za podršku klastera,
- ključna je izgradnja međuregionalnih i transnacionalnih klastera kao odgovora na izazove globalne konkurencije.

Poslednjih godina sve se više govori o industrijskim klasterima kao načinu postizanja međunarodne konkurentne prednosti. Od posebnog je značaja njihova uloga u izvoznom pozicioniranju i stvaranju dugoročne izvozne konkurentnosti, pre svega malih i srednjih preduzeća. O industrijskim klasterima se može govoriti iz različitih uglova, kao na primer iz ugla razvoja inovacija, ili razvoja privredne grane, transfera znanja, iz ugla lanca nabavke, geografske koncentracije, analize konkurencije i sl. U ovom radu će biti učinjen osvrt na ulogu klastera u oblikovanju izvozne konkurentnosti preduzeća.

### **Izvozni potencijali malih i srednjih preduzeća**

Izvozni doprinos klastera je od posebnog značaja za jednu nacionalnu ekonomiju. Na makro nivou povećanje izvoza ima pozitivne efekte na ekonomski razvoj i povećanje zaposlenosti. Na mikro nivou izvoz preduzeća ima značajne strategijske efekte u pogledu diversifikacije poslovanja, rasta, razvoja menadžerskih sposobnosti i učenja, povećanja profita. S toga, izvozne klaster inicijative treba ohrabrivati i pomagati. U tom domenu, posebno u manje razvijenim zemljama i zemljama u posttranzicionom periodu je neophodna aktivna uloga države. O izvoznim dometima i značaju takvog angažovanja klastera govori u prilog izdvajanje izvoznog klastera, kao posebne vrste klasterskog udruživanja preduzeća. Izvozni klasteri su od posebnog značaja za mala i srednja preduzeća. U uslovima intenzivne konkurencije mala i srednja preduzeća su suočena sa tržišnim izazovima koji često prevazilaze njihove kapacitete, pojedinačno posmatrano. S druge strane, i pored ograničenja koja proističu iz njihove veličine za mala i srednja preduzeća je karakteristična inovativnost i fleksibilnost, što predstavlja značajan konkurentski potencijal. Međunarodno angažovanje malih i srednjih preduzeća poslednjih godina značajno raste i biće nastavljeno u budućnosti. Nekoliko faktora može da potpomogne taj rast: [7]

- zbog svoje veličine, mala i srednja preduzeća imaju bolji pristup inostranim tržištima, u odnosu na velika preduzeća,
- internet olakšava pristup globalnom tržištu i omogućava smanjenje brojnih troškova,
- razvoj proizvodnih tehnologija omogućava profitabilnu proizvodnju malih serija,
- razvijen finansijski sektor pomaže prevazilaženju problema nedostatka sredstava za investiranje,
- na globalnom nivou rapidno rastu sektori usluga i tehnologije, gde je velika koncentracija malih i srednjih preduzeća.

Značaj sektora malih i srednjih preduzeća je različit od zemlje do zemlje. U Italiji mala i srednja preduzeća učestvuju u ukupnom izvozu zemlje sa 45%, u Koreji 42,6%, SAD-u 30%, dok u Japanu sa samo 13%.[8] U SAD-u je registrovano preko 220 000 malih i srednjih preduzeća izvoznika, što čini oko 97% svih SAD izvoznika, pri čemu je izvoz malih i srednjih preduzeća početkom 20. veka veći za preko 100 milijardi\$, nego početkom 90-tih godina prošlog veka.[9] Interesantni su i podaci da preko 90% malih i srednjih preduzeća izvozi sofisticirane proizvode i usluge, visoke tehnološke kompleksnosti, da su njihova najznačajnija tržišta razvijene zemlje poput

Kanade, Japana, Velike Britanije i Nemačke, da preduzeća sa manje od 100 zaposlenih generišu 20% SAD izvoza, da više od 2/3 izvoznika u kategoriji malih i srednjih preduzeća su preduzeća sa manje od 20 zaposlenih, kao i da oko 60% prihoda od izvoza generišu mala i srednja preduzeća koja nisu u proizvodnoj delatnosti.[10] Na primeru jedne od najrazvijenijih svetskih privreda i najvećeg svetskog izvoznika je moguće vrednovati izvozni značaj malih i srednjih preduzeća kao aktivnih učesnika na međunarodnom tržištu. Navedeni potencijali se efikasno mogu iskoristiti kroz udruživanje malih i srednjih preduzeća u izvozne klustere. Na ovaj način se mogu prevazići brojni nedostaci koji proističu iz veličine i nedovoljnih kapaciteta, kako proizvodnih, tako i finansijskih, kadrovskih, marketinških.

### ***Industrijski klasteri u funkciji izvozne konkurentnosti malih i srednjih preduzeća***

Brojne su empirijske studije ukazale na značaj industrijskih klastera za poboljšanje izvoznih rezultata kompanija koje su članice klastera. Za njih je karakterističan veći obim izvoza, veća verovatnoća da će postati izvoznici, ukoliko to nisu bili, izvoz proizvoda više faze prerade, brža internacionalizacija, u odnosu na uporedive kompanije koje nisu članice klastera.[11]

Industrijski klasteri su od posebnog značaja za mala i srednja preduzeća, koja na taj način mogu prevazići eksterne i interne barijere svog izvoznog i međunarodnog angažovanja. U klasteru mala i srednja preduzeća mogu ostvariti benefite po osnovu: snižavanja troškova putem specijalizacije, centralizacije određenih poslovnih funkcija i po osnovu zajedničkog diferenciranja, kako tehnološkog, tako i marketinškog. Snižavanje troškova povećava cenovnu konkurentnost izvozne ponude malih i srednjih preduzeća, dok efektivno diferenciranje povećava kvalitet izvozne ponude i njenu tržišnu atraktivnost.

Udruživanjem se istovremeno ostvaruju prednosti od specijalizacije na bazične kompetentnosti, s jedne strane, i oblikovanja širokog proizvodnog programa, s druge. Na taj način je moguće prevazići jedan od čestih izvoznih problema malih i srednjih preduzeća, problem nedovoljno širokog proizvodnog programa, ali i problem nedovoljnih proizvodnih kapaciteta, za servisiranje većih inostranih porudžbina. Uključivanjem dobavljača u sistem veza u klasteru obezbeđuje se stabilna sirovinska osnova, što je komplementarno sa efektom integracije unazad, uz fleksibilnost koju obezbeđuje *outsourcing*. Pojedinačno velikom proizvodnom entitetu upravo nedostaje takva fleksibilnost, uz potpuno pokrivanje tržišnih potreba. Fleksibilnost se najčešće povezuje sa malim i srednjim preduzećima. U klasteru ona na prethodno navedeni način dobija punu afirmaciju. Mala i srednja preduzeća u izvoznom klasteru mogu prevazići i tipične probleme koji se odnose na nedovoljne finansijske i kadrovske kapacitete. Sistem preduzeća u klasteru je atraktivniji za investiranje ili kreditiranje, bilo od strane državnih agencije, bilo poslovnih banaka. Za svaku vladu je efikasnije obezbeđivanje finansijske, tehničke, infrastrukturne, informativne, promotivne i druge podrške izvoznim naporima klastera u odnosu na obezbeđivanje pomoći velikom broju pojedinačnih malih i srednjih preduzeća. Za banke i druge finansijske institucije je po istom principu lakše obezbeđivati kredite preduzećima povezanim u klaster. Takođe, preduzeća u izvoznom klasteru mogu lakše privući kvalitetne kadrove, nego pojedinačno.

Da bi izvozni klaster ostvario svoje ciljeve neophodno je da se obezbede opšti uslovi koji važe za svaki klaster a odnose se na adekvatnu selekciju članova, izgradnju poverenja između članova, izbor profesionalne uprave, postizanje usaglašenosti ciljeva članova i klastera i sl. Poverenje je vrlo značajno, posebno u izvoznom klasteru jer će koristi od učešća preduzeća osetiti na tek na dugi rok. Izvozni klaster treba da obezbedi članovima opipljive koristi, usluge koje pomažu realizaciju izvozne strategije. Najznačajnije aktivnosti izvoznog klastera su sumirane u tabeli 2.



Tabela 2. Aktivnosti izvoznog klastera

Osnovne usluge	Dodatne usluge
Administrativne usluge	Pružanje informacija o tehnološkim promenama i inovacijama u grani
Izvozni konsalting	Organizacija edukacije kroz seminare i radionice
Pravna pomoć	Istraživanje inostranih tržišta
Razvoj informacionog sistema	Uvođenje standarda kvaliteta
Logistička podrška	Pronalaženje inostranih distributera i kupaca
Saradnja sa nacionalnim i lokalnim institucijama	Oblikovanje metoda zajedničke nabavke sirovina i repromaterijala
<i>Aktivnosti promocije</i>	Pravljenje zajedničkih ponuda i realizacija zajedničkih isporuka
Zajedničko oglašavanje	Učešće na tenderima
Nastup na sajmovima i izložbama	Pregovaranje o povlašćenim uslovima sa bankama, turističkim agencijama i sl.
Organizovanje ekonomskih misija u inostranstvu	
Formiranje brenda klastera i njegova promocija	
PR i aktivnosti lobiranja	
Stvaranje promotivnih i marketinških planova	

Izvor: "Development of clusters and networks of SMEs: The UNIDO programme, a guide to export consortia", United nations industrial development organization, Vienna, 2003, pg. 14,15, www.unido.com

Navedenim aktivnostima izvozni klaster treba da pomogne uspešno izvozno pozicioniranje članova kroz smanjenje rizika nastupa na inostranim tržištima, preko aktivnosti pružanja informacija i konsaltinga, kroz smanjivanje troškova usled prenošenja brojnih administrativnih, promotivnih, marketinških i drugih aktivnosti na nivo klastera i centralizovanja nabavne funkcije, kroz učenje o izvoznom marketingu, raspoloživim strategijama i tržištima. U izvoznom klasteru članovima se otvaraju brojne mogućnosti koje treba efektivno iskoristiti. Treba imati na umu da izvozni klaster ne treba i ne može na sebe da preuzme realizaciju svih elemenata izvozne strategije. Neophodna je aktivna uloga članova, a klaster svojim aktivnostima treba da postigne sinergijske efekte kroz aktivnosti koje su usaglašene i komplementarne sa aktivnostima pojedinačnih preduzeća, članova.

### **Razvoj i problemi industrijskih klastera u Srbiji**

Poslednjih godina u Srbiji se počelo sa aktivnostima stvaranja industrijskih klastera. Od 2006. godine kada je usvojen *Program za razvoj poslovnih inkubatora i klastera u Republici Srbiji: 2007-2010*, Ministarstva ekonomije, u okviru *Strategije za razvoj malih i srednjih preduzeća i Nacionalne strategije privrednog razvoja Srbije 2006-2012*. do danas je formirano preko 25 klastera. Nacionalnim programom su definisani prioriteti u pogledu stvaranja stimulativnog poslovnog okruženja za mala i srednja preduzeća, u pogledu: poboljšavanja pravnog okvira, pružanja institucionalne podrške za razvoj sektora MSP, pružanja finansijske podrške. [12]

Cilj Programa je pružanje pomoći početnim inicijativama za povezivanje preduzeća i drugih zainteresovanih organizacija u klaster, kao i pomoći u početnim fazama njegovog funkcionisanja. Svrha projekta je da podrži povezivanje preduzeća, ali i naučno-istraživačkih institucija i drugih zainteresovanih organizacija po principu klastera. Osnovni cilj Programa je da se kroz povezivanje u klaster ostvari doprinosu pogledu razvoja privrede, povećanja zaposlenosti i izvoza, odnosno:[13]

- ^ uspostavljanje strateškog partnerstva i veza između preduzeća, zbog povećanja specijalizacije i unapređenja ljudskih resursa i drugih faktora proizvodnje;

- ⤴ unapređenje kapaciteta za tehnološki razvoj i inovacije kroz aktivan partnerski odnos između preduzeća i istraživačko-razvojnih institucija; uključivanje razvojno – istraživačkih institucija u projekte sa komercijalnim ciljevima;
- ⤴ povećanje kapaciteta srpskih preduzeća za poslovanje na inostranom tržištu i povećanje vrednosti i obima njihovog izvoza.

Klasteri koji su obuhvaćeni Programom Ministarstva ekonomije i regionalnog razvoja su klasifikovani u četiri faze razvoja: početne inicijative za povezivanje preduzeća po konceptu klastera, početni period organizovanog rada klastera, rast i komercijalizacija klastera i faza održivosti klastera (razvoj međunarodne strategije klastera i inovativnih programa).[14]

Na osnovu liste od 25 klastera koji su obuhvaćeni programom Ministarstva (tabela 3) uočljivo je da je najveći broj klastera u oblasti turizma. Najznačajniji klasteri u Srbiji su: Auto klaster – AC Serbia, Drvnoprerađivački klaster – Agencija za drvo, Šumadijski cvet – klaster proizvođača cveća, Srpski softverski klaster, BIPOM klaster – klaster proizvođača malih poljoprivrednih mašina. Reč je klasterima koji u svom razvoju prednjače u odnosu na druge.

Analizirajući ciljeve navedenih klastera moguće je uočiti najznačajnije razloge povezivanja preduzeća, koji se mogu sistematizovati na sledeći način:

- unapređenje konkurentnosti,
- internacionalizacija poslovanja i povećanje izvoza,
- saradnji s ciljem povećanja pregovaračke pozicije u kontaktu sa dobavljačima i kupcima, kako domaćim tako i inostranim,
- pronalaženja inostranih partnera,
- unapređenje marketinške strategije,
- unapređenje kvaliteta ponude, proizvoda i usluga, uz povećanje dodate vrednosti,
- povećanje inovativnosti,
- saradnja sa domaćim i međunarodnim institucijama.

Na osnovu prethodnog jasna je izvozna orijentisanost domaćih klastera, što je u skladu sa određenim empirijskim podacima o ciljevima udruživanja preduzeća u klasterne zemalja u tranziciji kod kojih je izvozna motivacija izraženija nego što je to slučaj u razvijenim zemljama.[15]

*Tabela 3: Industrijski klasteri u Srbiji po fazama razvoja, definisanim od strane Ministarstva ekonomije i regionalnog razvoja*

---

*Klasteri III faze*

---

Auto klaster - AC Serbia  
Srpski softverski klaster  
BIPOM klaster, Klaster proizvođača malih poljoprivrednih mašina  
Šumadijski cvet, Klaster proizvođača cveća

---

*Klasteri II faze*

---

Agencija za drvo, Drvno prerađivački klaster  
JATO, Klaster plastike i ambalaže  
Kraljevski odmor, Turistički klaster opštine Kraljevo sa okolinom  
Klaster hotelijerstva i gastronomije Srbije  
Fond Turistički klaster mikroregije Subotica, Palić

---

*Klasteri I faze*

---

Embedded.rs, klaster za integrisane elektronske sisteme  
FENIKS, Klaster srpske vazduhoplovne industrije  
Srpska filmska asocijacija  
Asocijacija tekstilaca Asstex

---

*Klasteri nulte faze*

---

Galenit, Reciklaža baterija i akumulatora  
Dunder, Klaster za građevinsku delatnost, Niš  
Memos, Klaster metaloprerađivačke industrije  
Klaster proizvođača obuće opštine Knjaževac  
Istar 21, udruženje za unapređenje saradnje i razvoj turizma u Podunavlju  
Asocijacija za razvoj poslovnog, MICE i manifestacionog turizma  
Klaster medicinskog turizma  
PEKOS, klaster pekarske proizvodnje  
Turistički klaster Srem  
Fond Eko krug – klaster za preuzimanje, pakovanje, preradu i trajno zbrinjavanje elektronskog, industrijskog i opasnog otpada  
Netwood, klaster proizvođača nameštaja  
Alko klaster južne Srbije, klaster proizvođača grožđa, voća, vina i rakije sa područja Jablaničkog i Pčinjskog okruga

---

Izvor: <http://klasteri.merr.gov.rs/Klasteri-u-Srbiji>

U pogledu razvijenosti klastera u Srbiji zabrinjava podatak da je polovina klastera u prvoj fazi razvoja. Reč je o inicijalnoj fazi razvoja klastera koja je kritična jer je potrebno prevazići sve organizacione probleme konstituisanja klastera, ustanoviti kanale komunikacije i definisati oblike i način saradnje. U prvoj fazi je kritično izgraditi poverenje između članova klastera, što je osnova funkcionisanja svake alijanse, i što je teško naknadno postići. S toga i ne čudi da se kao najznačajniji problemi sa kojima se suočavaju preduzeća članovi klastera ističu upravo oni koji su karakteristični za početne faze razvoja: [16]

1. loša i nedovoljna komunikacija između članova
2. nedostatak saradnje (vertikalna kooperacija i specijalizacija)
3. nepoverenje između članova klastera,
4. nejednaka razvijenost članova,
5. neusaglašen kvalitet ponude članova,

6. nejednak tretman pojedinačnih preduzeća od strane menadžmenta klastera,
7. nestručno upravljanje klasterom kao organizacijom.

Navedeni problemi su identifikovani na osnovu istraživanja stavova preduzeća koji su članovi Drvnoprerađivačkog i Auto klastera Srbije. Neočekivano je da su ova dva klastera prema kategorizaciji Ministarstva u drugoj i trećoj fazi razvoja a pri tome se suočavaju sa problemima karakterističnim za početnu fazu razvoja. Da bi navedeni problemi bili prevaziđeni potrebno je da budu ispunjene određene pretpostavke, kao što su identifikacija preduzeća članova sa ciljevima klastera, aktivna uključenost članova u aktivnosti na nivou klastera, zapošljavanje profesionalnog menadžmenta klastera.

Pored navedenih pretpostavki neophodna je i aktivna podrška države i njenih institucija. Postoji visoka komplementarnost ciljeva ekonomske politike države i ciljeva klastera, što treba iskoristiti i aktivnom podrškom klasterima, koja se ne svodi samo na delimičnu finansijsku podršku treba pomoći dalji razvoj klastera i prevazilaženje identifikovanih problema. Za uspeh klastera potrebno je da država posreduje i između preduzeća razvija poverenje, preduzetnički duh i zajednički nastup.[17] Državna podrška klasterima nije samo velika u manje razvijenim zemljama i zemljama u tranziciji, već je karakteristična i za razvijene zemlje poput Italije i Austrije. Čak je utvrđeno da se klasteri u razvijenim privredama u većoj meri finansiraju iz državnih izvora u odnosu na klasterne iz tranzicionih zemalja.[18] Mogući razlozi nedovoljne pomoći državnih institucija razvoju klastera u tranzicionim i posttranzicionim zemljama se ogledaju u činjenici da je poverenje u državne institucije je na niskom nivou, posebno zbog malog iskustva državnih agencija u pogledu razvoja klastera, najznačajnije sumnje su u istinsku posvećenost države razvoju klastera, što može biti značajan faktor formiranja klusterskih inicijativa, da je opšte znanje o klasterima i klusterskim inicijativama na niskom nivou, što otežava i promovisanje ovog koncepta, da postoji visok stepen birokratizovanosti državnih agencija i da je državna dugoročna orijentacija ka razvoju klastera je pod znakom pitanja ukoliko nije podržana drugi mikroekonomskim politikama, pre svega u pogledu obrazovanja i privlačenja stranih investicija. [19]

Kada govorimo o aktivnostima industrijskih klastera u Srbiji, koje su u funkciji unapređenja izvoznih rezultata članova, najznačajnije su aktivnosti promocije, pre svega kroz nastup članova na inostranim sajmovima i organizovanje nekih ekonomskih misija u inostranstvu. Kada je reč o osnovnim aktivnostima značajno je uspostavljanje saradnje sa nacionalnim i lokalnim državnim institucijama, kao i univerzitetskim i istraživačkim centrima, kao i izgradnja informacionog sistema klastera u višim fazama razvoja. U kategoriji dodatnih usluga (tabela 2) značajan broj klastera organizuje programe obuke za članove, uspostavlja kontakte sa potencijalnim inostranim kupcima i distributerima i promoviše uvođenje standarda kvaliteta kod svojih članova. U ovom segmentu postoji dodatni prostor za aktiviranje klastera, kao i u segmentu bazičnih usluga, što ukazuje na nizak stepen razvijenosti izvoznih klastera u Srbiji.

### **3. ZAKLJUČAK**

Različiti oblici saradnje su najčešći odgovor preduzeća na izazove intenzivne konkurencije na međunarodnom tržištu. Mala i srednja preduzeća svoju šansu na međunarodnom tržištu vide u saradnji u formi izvoznih klastera. Brojne su koristi koje preduzeća mogu imati od učešća u klasteru, ali su i brojni pozitivni efekti razvoja industrijskih klastera na makro nivou. U Republici Srbiji razvoj klastera je započet, ali značajni efekti se još uvek očekuju, posebno kada je reč o unapređenju izvoza. Klasteri u Srbiji se suočavaju sa problemima koji su karakteristični za početne faze razvoja, iako neki postoje više od pet godina. Identifikovan je i nizak stepen razvijenosti

izvoznih aktivnosti klastera u Srbiji, iako se najveći broj njih na osnovu motiva nastanka i definisanih ciljeva mogu okarakterisati kao izvozni klasteri.

## LITERATURA

1. Contractor F., Lorange P., "Why Should Firm Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperativ Ventures", in *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Lexington, 1988, p. 3
2. Faulkner D., "Strategic Alliances - Cooperation for Competition", in *The Challenge of Strategic Management*, Ed. Johnson G., Faulkner D., Kogan Page, London, 1992, p. 119
3. Porter, M., Ketels C. H. M., Miller K. & Bryden R., "Competitiveness in Rural US Regions: Learning and Research Agenda", Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School, 2004, pg. 44
4. Johnstone R., *Clusters: A Review*, The Australian Centre for Innovation Limited, March, 2003.
5. Porter, M., "Cluster and the new Economics of Competition", *Harvard Business Review*, 76, 6, 1998, pp. 77-90
6. [http://www.proinno.net/upload/documents/european\\_presidency\\_conference\\_on\\_innovation\\_and\\_clusters.doc](http://www.proinno.net/upload/documents/european_presidency_conference_on_innovation_and_clusters.doc)
7. Shenkar O., Luo Y., *International Business*, John Wiley and Sons, NJ, 2004, pg. 112
8. Shenkar O., Luo Y., *International Business*, John Wiley and Sons, NJ, 2004, pg. 112
9. *Small & Medium-Sized Exporting Companies: Statistical Overview*, 2004, US Department of Commerce, [www.trade.gov/td/industry/otea/sme\\_2004/SME\\_index\\_2004.htm](http://www.trade.gov/td/industry/otea/sme_2004/SME_index_2004.htm)
10. Na osnovu: Ball D., McCulloch W., Frantz P., Geringer M., Minor M., *International Business – The Challenge of Global Competition*, McGraw-Hill, Irwin, NY, 2006, pg. 37. & *Small & Medium-Sized Exporting Companies: Statistical Overview*, 2004, US Department of Commerce, [www.trade.gov/td/industry/otea/sme\\_2004/SME\\_index\\_2004.htm](http://www.trade.gov/td/industry/otea/sme_2004/SME_index_2004.htm)
11. da Rocha, A., Kury, B. & Monteiro, J., "The diffusion of exporting in Brazilian industrial clusters", *Entrepreneurship & Regional Development*, 21, 5–6, 2009, pp. 529–552
12. *Program za razvoj poslovnih inkubatora i klastera u Republici Srbiji: 2007-2010*, Ministarstvo privrede, Republika Srbija, 2006, str. 12
13. <http://klasteri.merr.gov.rs/>
14. <http://klasteri.merr.gov.rs/>
15. Ketels, C., Lindqvist, G. & Sölvell, O., *Cluster Initiatives in Developing and Transition Economies*, Center for Strategy and Competitiveness, 2006, pg. 17
16. Videti detaljnije u: Gligorijević, M. & Mitić, S., "Industrial clusters in Serbia and development of B2B marketing practice", Scientific international conference *Marketing and Business Strategies for Central&Eastern Europe*, Vienna, 2010, pp. 227-239
17. Gligorijević, M. & Mitić, S., „Značaj i razvijenost industrijskih klastera u Srbiji“, *Nova strategija razvoja privrede Srbije – izazovi ekonomske politike u 2011. godini*, Ed. Bajec, J., Jakšić, M., Ekonomski fakultet, Beograd, 2011, str. 296
18. Ketels, C., Lindqvist, G. & Sölvell, O., *Cluster Initiatives in Developing and Transition Economies*, Center for Strategy and Competitiveness, 2006, pg. 23
19. Solvell, O., Lindqvist, G. & Ketels, C., *The Cluster Initiative Green Book*, Ivory Tower AB, 2003. pg. 13
20. Ball D., McCulloch W., Frantz P., Geringer M., Minor M., *International Business – The Challenge of Global Competition*, McGraw-Hill, Irwin, NY, 2006
21. Contractor F., Lorange P., "Why Should Firm Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperativ Ventures", in *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Lexington, 1988

22. da Rocha, A., Kury, B. & Monteiro, J., "The diffusion of exporting in Brazilian industrial clusters", *Entrepreneurship & Regional Development*, 21, 5–6, 2009, pp. 529–552
23. Faulkner D., "Strategic Alliances - Cooperation for Competition", in *The Challenge of Strategic Management*, Ed. Johnson G., Faulkner D., Kogan Page, London, 1992
24. Gligorijević, M. & Mitić, S., "Industrial clusters in Serbia and development of B2B marketing practice", Scientific international conference *Marketing and Business Strategies for Central&Eastern Europe*, Vienna, 2010, pp. 227-239
25. Gligorijević, M. & Mitić, S., „Značaj i razvijenost industrijskih klastera u Srbiji“, *Nova strategija razvoja privrede Srbije – izazovi ekonomske politike u 2011. godini*, Ed. Bajec, J., Jakšić, M., Ekonomski fakultet, Beograd, 2011
26. <http://klasteri.merr.gov.rs/>
27. [http://www.proinno.net/upload/documents/european presidency conference on innovation and clusters.doc](http://www.proinno.net/upload/documents/european_presidency_conference_on_innovation_and_clusters.doc)
28. Johnstone R., *Clusters: A Review*, The Australian Centre for Innovation Limited, March, 2003.
29. Ketels, C., Lindqvist, G. & Sölvell, O., *Cluster Initiatives in Developing and Transition Economies*, Center for Strategy and Competitiveness, 2006
30. Mitić, S., *Upravljanje marketinškim i nematerijalnim faktorima izvozne konkurentnosti preduzeća*, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009
31. Porter, M., "Cluster and the new Economics of Competition", *Harvard Business Review*, 76, 6, 1998, pp. 77-90
32. Porter, M., Ketels C. H. M., Miller K. & Bryden R., "Competitiveness in Rural US Regions: Learning and Research Agenda", Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School, 2004
33. *Program za razvoj poslovnih inkubatora i klastera u Republici Srbiji: 2007-2010*, Ministarstvo privrede, Republika Srbija, 2006
34. Shenkar O., Luo Y., *International Business*, John Wiley and Sons, NJ, 2004
35. *Small & Medium-Sized Exporting Companies: Statistical Overview*, 2004, US Department of Commerce, [www.trade.gov/td/industry/otea/sme\\_2004/SME\\_index\\_2004.htm](http://www.trade.gov/td/industry/otea/sme_2004/SME_index_2004.htm)
36. Solvell, O., Lindqvist, G. & Ketels, C., *The Cluster Initiative Green Book*, Ivory Tower AB, 2003
37. [www.unido.com](http://www.unido.com), "Development of clusters and networks of SMEs: The UNIDO programme, a guide to export consortia", United nations industrial development organization, Vienna, 2003

## OPERATIONAL PLANNING ROLE IN ORGANIZATIONS BASED ON STRATEGY (CASE STUDY: SAIPA CO.)

*Mohammad Zare, Mohammad Mahmoudi Meymand  
Saipa, Iran*

### Abstract

Mission-driven organizations plan and implement the projects in order to achieve strategic objectives. Thus the effectiveness of project implementation in different levels should be reviewed. This research intends to evaluate the effectiveness of implementing operational planning system which is one of the strategic projects in Saipa Co. by evaluating two strategic goals of achieving production plan and cost reduction. In this context regarding the aim of achieving production plan, the impacts of this system on the total volume and production models and also in cost reduction target, the costs due to stopping route, late delivery penalties and cost of product warehousing will be investigated and the accuracy of assumptions by using organization documentary / real data - descriptive inferential analysis and statistics will be tested. The findings suggest the significant effect of implementing the system on production plan increase and cost reduction achievement, so in!

mission- based organizations which are acting based on customer needs and flexible mass production system, the implementation of this system will have significant impact on achieving strategic objectives.

**Keywords:** *operational planning; strategic objectives; production management; delays*

### 1. INTRODUCTION

Today in productive or non productive organization the strategic vision of major goals failure to the lowest layers of the firm has been into the consideration of the senior managers.

So after developing strategic goals and outlooks of organizations, the management and how to achieve goals and measure their performances has been a daily challenge of organization managers.

Thus, different systems and methods are applied in case of converting the objectives and programs from strategic to operational and tactical levels, or in other words coordinating the operational plans with the strategic plans (Amiri, 1387, page1). Mission-based organizations define several concrete goals in their strategic plan and for achieving any of these strategic objectives they suggest solutions.

Operational planning system is categorized in a system which operational organizations for achieving their strategic goals are mostly in need of it.

In Saipa Co. regarding the complex and logistics manufacturing processes and also the product diversity in recent years, the necessity for product diversity with cost reduction in case of responsibility to customer needs more than ever has been considered and with preparation for hardware and software in late 87 this system has been implemented.

In this study, we try to study the impact of the system performance in achieving production plan as well as cost reduction which both are the strategic objectives of Saipa Co.

Though , operational planning with different methods and functions according to the various nature of activities in many manufacturing and service companies including Saipa, Iran Khodro, Fars medical university, Tehran municipality, port of Amsterdam... has been implemented , but any research on the effectiveness of implementing operational planning on the organization's strategic goals has not been done so far.

Product operational plan consists of determining how to produce the type, number of production, beginning of production and production sequences in the context defined as a weekly program in such a manner that deviation from the minimum weekly program is minimized.

The purpose of this study is to measure the effectiveness of performed operational planning models on some strategic goals of Saipa including production and cost reduction

## **2. LITERATURE STUDY**

### **Strategy:**

Organizations for their survival and more affectivity should be sensitive to environmental changes and they should have an appropriate reaction. There are many factors which constantly necessitate the changes in organizations.

Therefore, the organizations should recognize the environment and feel the changes occurred and should run the essential practices in organization efficiency according to the developments. (Aysw saka, 2003)

Those organizations will be successful that in doing business with new technology have all the abilities and win more market share, better prices and newer design in run fast (D Noblius, 2004)

Ellie Sjef has expressed that the strategy is the clarification of objectives and activities within an organization. David Hunger and Thomas L Villain have described the strategy as a comprehensive plan of organization which through it achieves its mission and goals (Atefi, 1387, p. 2).

If a good strategy is not related to operational processes and proper handling, it can not be implemented and vice versa, although operational developing may lead to cost reduction, quality improving and time process reduction, but a company will not be able to achieve permanent success just with operational improvements and lack of perspective and strategy (Atefi, 1387, p. 2).

Tony Hayward, new senior BP (British Petroleum) announced in October 2007: the problem is not related to their strategy, but to its implementation.

The survey conducted by BSCOL in 1996, shows that most organizations are in lack of formal system for their strategies implementation (Atefi, 1386, p. 1)

For many years, the planning strategy and organization's major goals have been considered as a key to the success of firms.

The emphasis on strategy and perspective led to the forming of a wrong notion that "All which is necessary for success is a correct strategy" but only 10 percent of formulated strategies acted well successfully in practice.

In fact we can say more important issue in the strategic management process, is the implementation and performance of strategy and organizational goals and 70 percent of senior managers failure in the U.S. was not because of their weakness in formulating the strategy but due to their failure in performing their strategies (Bakhtiari, 1383).

### **Mission- based Organization:**

The results from a group consisting of 275 managers show that the ability of implementing the strategy is far more important than its quality, two key principles in implementing the organization's strategies and missions are strategy formulation and implementation.

These managers have stated that the most important factor in evaluating the company and the management is strategy implementation. When asking about how these organizations have achieved the successful results, managers frequently mention two words: alignment and focus (Bakhtiari, 1383).



Although, both strategic and executive management tools have had tremendous growth, but there is no progress in tools which link these 2 skills together (Atefi, 1386).

### **Strategic Goals:**

Strategic goals are described within the company; the goals determine what to do for successful implementation of strategies (Pahlevanyan, 1387).

Strategic objectives are a connector between strategy as a major priorities and quantities as a tool for measuring the success rate.

Objectives, organization perspective, mission, values and strategic priorities which are often general and vague are translated as direct expression and activity based of the implement strategies obligations (2003, Niven).

### **Planning:**

Although a comprehensive definition of planning can be provided but in brief can be stated that the planning is the determination of effective activities to achieve the targets.

In fact, the objectives of plans, is the moving between the ideal situation and available one (Haghpanah, 1386).

Acouf describes the nature of plan as a decision making system and believes that when planning is needed which our desired future conditions is involved in a series of dependent decisions such as decision system (V. Shiner, 2007).

### **Planning levels:**

Planning is strategic or tactical/operational one. Strategic plan contains decisions about the organization long-term objectives and strategies.

Tactical planning converts strategic objectives and plans into specific goals and programs which are associated with particular area of the organization.

Operational planning shall specify the procedures and processes required in particular low levels of the organization (Shabani, 1388).

Operational planning consists of determination the product type, number of production, beginning of production and the sequence of production defined in a weekly program context which the deviation of a weekly program will be minimized (Sarlak, 1388).

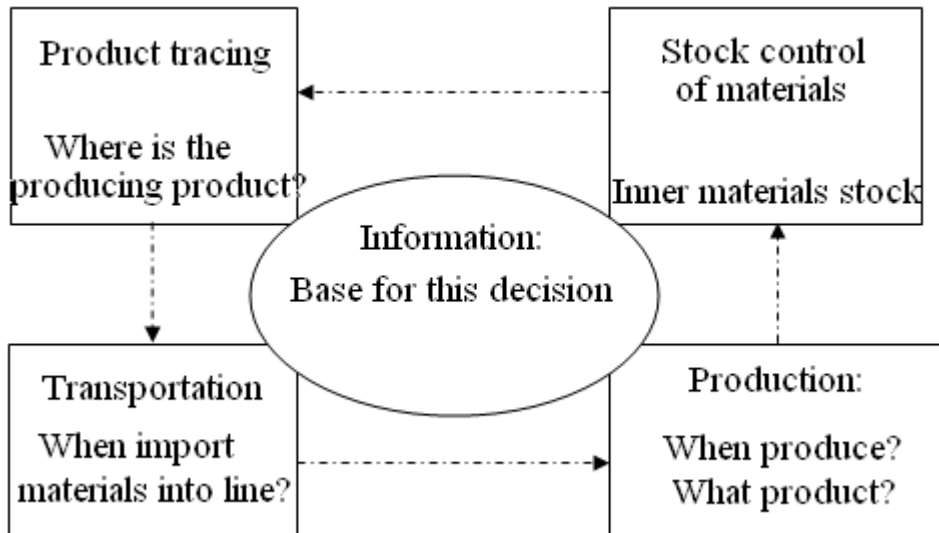


Figure 1. Operational Planning Requirements (Sarлак, 1388, logistics production lines)

#### **Saipa strategic goals:**

Saipa Automotive Group as one of the country's biggest automotive industries has defined its strategic plan based on balanced scorecard and has clarified strategic objectives according to the movement toward the mission.

Saipa main strategic goals are production plan accomplishment and cost reduction.

#### **Product operational planning in Saipa:**

Regarding the strategic objectives achievement Saipa Company has designed and implemented the various projects that one of these projects is designing and implementation of operational planning system, which is defined in achieving production and cost reduction program. This project has been implemented in Saipa new site since late 87.

Since one of Saipa strategic plans is flexible production and rooted in customer need therefore we require the access of presentation and implementation of appropriate operational planning models which can coordinate different elements of relevant production which the customer's need may be fulfilled and as timely product delivery, the customer satisfaction is also achieved.

But the important is the influential effect of this program in accessing the strategic goals and organization growth based on defined indicators in Saipa strategy map through BSC. In order to strengthen, support or remove and reform this system it is essential to evaluate its impact on company's strategic objectives.

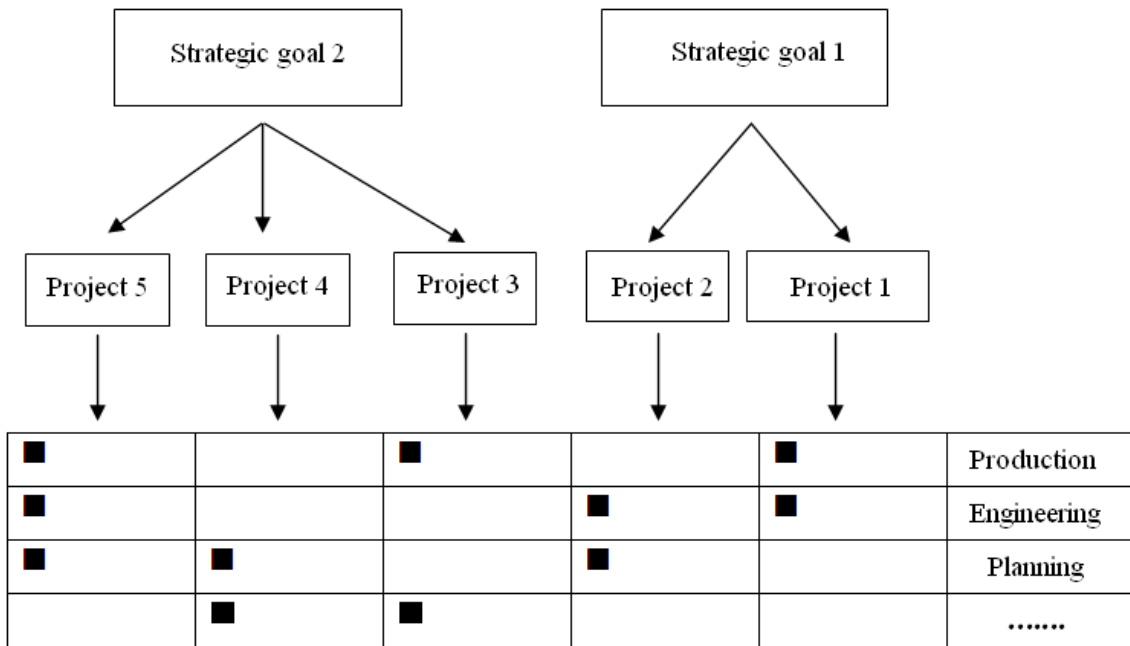


Figure 2. General research model (Saipa Co. strategic planning site)

**Research hypotheses:**

**First hypothesis:**

Implementation of Operational planning system has a significant impact on production plan which is one of Saipa strategic goals.

**Second hypothesis:**

Implementation of Operational planning system has a significant impact on reducing costs which is one of Saipa strategic goals

**3. RESEARCH METHOD**

Since in current study we intend to review the effect of operational planning system on Saipa strategic goals, our study will be operational type because the practical application of research achievements is considered.

In this study a systematic and regular collection of data based on variables from library studies, documentation, instructions and available information in Saipa Co. are collected.

So, our research is based on analytical data, descriptive and using library methods.

**Community and statistical model:**

According to research topic as "evaluating the impact of operational planning system in Saipa strategic objectives" the statistical community of this study is located in Saipa Co.

Since 2 strategic goals of this research, operational planning and cost reduction are considered, therefore product plan rate and production are reviewed in Saipa new site.

The production volume of Saipa new site with products of Saipa Pride and Saipa 132 in 11 models is nearly 365,000 vehicles which during 3000 weekly program during 87-88 (before and after implementation of the system) have been investigated.

Considering population large size, according to the central limit theorem the community has been normal and also all members of the statistical population (total production of Saipa new site) were analyzed.

**The range of subject:**

This study discusses the evaluation of operational planning on Saipa strategic objectives. In other words, we want to know whether if the implementation of operational planning system has significant impact on Saipa strategic objectives or not?

So two strategic goals, planning and cost reduction are considered and to examine these two goals, information about the following topics is reviewed.

**Fulfillment the production plan includes the following models:**

Normal Pride - Hydraulic Pride -Pride with ABS Brake - Hydraulic Pride with ABS Brake - Hybrid Pride - Hydraulic Hybrid Pride - Normal Saipa 132 Hybrid Saipa 132 - Hydraulic Saipa 132 - Saipa 132 ABS -Hydraulic Saipa 132 with ABS Brake.

**Reduce costs:**

Delays in production lines

Penalties resulting from late delivery of vehicles due to lower production than initial program (Negative deviation).

Warehousing costs due to higher production than initial program (positive deviation).

**Statistical methods used in data analysis:**

Initially, in this study by using descriptive statistics and its indicators, and using the frequency tables, numbers, central index, mean, median, standard deviation, minimum and maximum of obtained data will be analyzed.

Then by using analyzed with inferential statistics, the hypotheses are tested. T tests and Chi square according to the subject and data in testing the hypothesis are used. This analysis is occurred by zero and one test by using index number, mean, standard deviation, error criterion, calculated t, the degree of freedom, significance level, Levine test (homogeneity of variances).

## **4. RESULTS**

**Descriptive statistics:**

*Table 1. Descriptive statistics indicators before and after the implementation of operational planning system distinctively*

Variable	Indicator Practical plan	Number	Mean	Middle	Deviation	Minimum	Maximum
Plan	Before	1742	105.0	47.0	173.2	0	1336
	After	1848	103.4	47.0	180.5	0	1347
	Sum	3590	104.2	47.0	177.0	0	1347
Production	Before	1742	101.7	40.0	167.5	0	1366
	After	1848	101.3	37.5	174.6	0	1366
	Sum	3590	101.5	38.0	171.2	0	1366
Deviation (%)	Before	1452	85.9	24.0	551.7	0	14600.0
	After	1337	30.7	12.9	45.3	0	604.0
	Sum	2789	59.4	18.7	400.2	0	14600.0

The above table shows the statistical indicators of program variable rate, production and percentage deviation from the plan, distinctively before and after the implementation of operational planning systems.

Deviation is defined as the absolute value of production and program difference divided by program multiplied by 100.

The cases which the program was zero in the calculation of deviations are Excluded, therefore the number of cases where deviations have been reported are about 2789 cases and less than the total number of data reported.

Average percentage deviation in total is 59.4 SD 400.2. Prior to implementing operational planning system mean deviation is 85.9 SD 551.7. Also after the implementation of operational planning system the average percentage deviation is 30.7 and SD 45.3.

Table 2. Percentage distribution of different models

Model	Model code	Abbreviated name	Quantity	%
Normal Saipa 132	0000	S132-SIM,IM	92543	25.4
Hybrid Saipa 132	0001	S132 – SIM,NoMixer Hybrid	18574	5.1
Saipa 132 ABS	0010	S132i – SIM, ABS	8659	2.4
Hydraulic Saipa 132	0100	S132 H – SIM, IM	7354	2.0
Hydraulic Saipa 132 with ABS Brake	0110	S132i H – SIM, ABS	245	0.1
Normal pride	1000	GTXi – SIM, IM, MP3	93756	25.7
Hybrid pride	1001	GTXi – SIM, IM,NoMixer,MP3 Hybrid	104874	28.8
Pride with ABS brake	1010	GTXi – SIM, IM, ABS,MP3	13877	3.8
Hydraulic pride	1100	GTXi H – SIM, IM, MP3	18046	5.0
Hybrid & Hydraulic pride	1101	GTXi H- SIM,NoMixer,MP3 Hybrid	5651	1.6
Hydraulic pride with ABS brake	1110	GTXi H- SIM, IM, ABS,MP3	796	0.2
Sum			364375	100.0

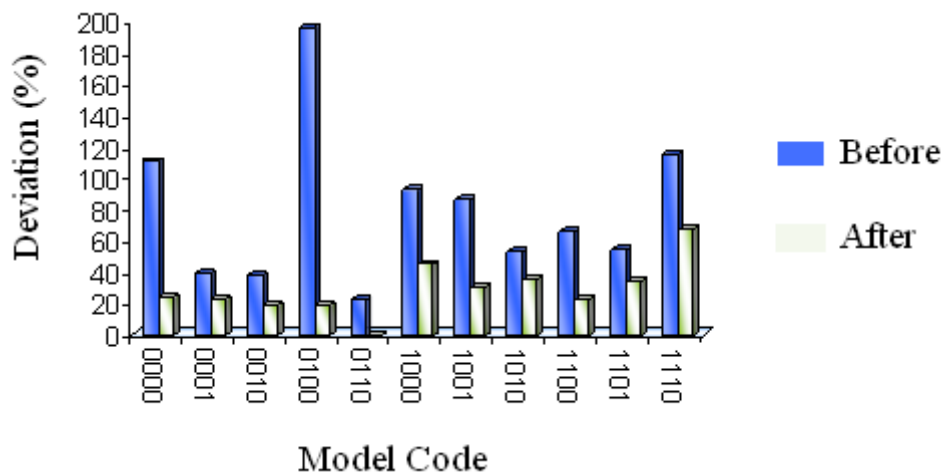


Figure 3. Deviation (%) from plan in different models

The above table, number indicates the cases that a certain number of machine was scheduled for production and the average percentages indicates average deviation from the plan ( For example, during certain years 431 times was scheduled for producing normal Saipa 132 that in this 431 times the average deviation from the plan is equal to 65.4 percent).

As the above chart shows the deviation from the plan in all models prior to the implementation of operational planning system was more than the deviations after the implementation of the operational planning system.

The significant difference before and after implementation system will be determined in the inferential statistics.

Table 3. Statistical indicators of product stopping time (per minute in different years)

Indicator Year	Case Quantity	Mean	Deviation	Sum
86	640	24.4	29.2	15591
87	506	32.3	46.1	16358
88	580	22.3	36.2	12922
Sum	1726	26.0	37.3	44871

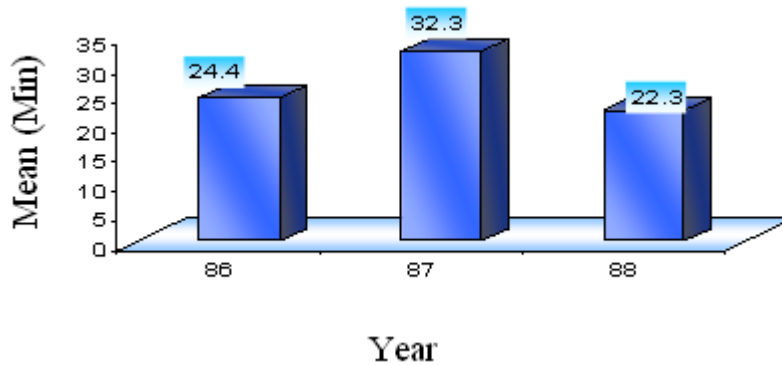


Figure 4. Mean stopping time

These tables and charts show the distribution of stopping time in different years.

These figures show that in year 88 (after implementation of operational planning system) the whole product stopping time has been decreased significantly compared to previous years.

Table 4. Statistical indicators of product stopping time (minute) in different years due to the cause of stop distinctively

Year	Problem Indicator	Dis- Receiving form color line (1)	Distortion of Instruments (2)	Problem in production process (3)	Delay in sending pieces into line edge (4)	Absence of pieces in firm (5)	Dis-qualification (6)	Others (0)
86	Mean	23.20	12.48	10.13	11.24	40.97	19.05	22.69
	Quantity	282	92	15	25	132	20	74
	Deviation	25.53	11.12	6.978	11.34	40.57	18.24	29.89
	Sum	6542	1148	152	281	5408	381	1679
87	Mean	21.94	12.06	13.48	9.65	54.29	30.20	36.74
	Quantity	143	51	21	54	180	10	47
	Deviation	24.24	15.00	8.32	10.12	63.85	34.80	39.26
	Sum	3137	615	283	521	9773	302	1727
88	Mean	24.41	8.41	12.60	9.28	50.20	21.89	17.73
	Quantity	156	82	15	94	100	9	120
	Deviation	39.14	7.49	4.35	7.72	56.90	26.40	24.07
	Sum	3808	690	189	872	5020	197	2128
Sum	Mean	23.21	10.90	12.24	9.68	49.03	22.56	22.96
	Quantity	581	225	51	173	412	39	241
	Deviation	29.49	11.15	6.97	9.06	55.80	24.94	30.09
	Sum	13487	2453	624	1674	20201	880	5534

The above table shows the statistical indicators of stopping times based on various causes and in different years.

The longest time for the delay resulted from two factors of part absence in company (code 5) and staying in car paint hall (code 1).

**Statistical inference:**

Hypothesis 1: implementation of the operational planning system on product accomplishment as one of Saipa strategic objectives has a significant impact.



Table 5- SD t-test for comparing the deviation of program before and after application of operational planning system

Indicator Group	Quantity	Mean	Deviation	Criterion Error	Mean diffraction	Calculated t	Freedom level	Meaning level	Levin's test (Variances coherence)	
									F	Meaning level
Before	1452	85.92	551.7	14.47						
After	1337	30.68	45.3	1.23	55.24	3.801	1472	.0000	24.62	.0000

As we conclude it as likely as 99 percent, there is significant difference between the mean deviation from the plan before and after implementing operational planning system.

Comparing the means in two groups (before and after) shows that the average deviation from the plan before implementing operational planning system is higher than average deviation from the program after implementing operational planning system.

Implementation of operational planning system has a significant impact on production accomplishment in different models.

T tests and Levine test were taken for 11 manufactured models distinctively, which rejected or accepted test result of the research are described in the following table briefly.

Table 6. Model summary

Model	Zero Hypothesis	Research Hypothesis
<b>Normal Saipa 132</b>	Accept	Reject
<b>Hybrid Saipa 132</b>	Accept	Reject
<b>Saipa 132 with ABS brake</b>	Accept	Reject
<b>Hydraulic Saipa 132</b>	Accept	Reject
<b>Hydraulic Saipa 132 with ABS brake</b>	Accept	Reject
<b>Normal pride</b>	Accept	Reject
<b>Hybrid pride</b>	Reject	Accept
<b>Pride with ABS brake</b>	Reject	Accept
<b>Hydraulic pride</b>	Reject	Accept
<b>Hydraulic and Hybrid pride</b>	Accept	Reject
<b>Hydraulic pride with ABS brake</b>	Accept	Reject

Hypothesis 2: implementation of operational planning system has a significant impact on reducing costs as one of Saipa strategic objectives.

Table 7. Chi-square test for comparing product stopping times in years 86- 88

Indicator Year	Watched stopping time (Min)	Wanted stopping time (Min)	Difference	Calculated Chi-2	Freedom level	Meaning level
86	15591	14957.0	634.0			
87	16358	14957.0	1401.0	435	2	0.000
88	12922	14957.0	-2035.0			
Sum	44871	44871				

Comparison of stopping times in different years shows that the total stoppage time during the year of 1388 after the implementation of operational planning system are significantly less than observed stopping times in years of 1387 and 1386.

So it can be concluded that the implementation of operational planning system reduces the stop time and consequently will reduce the costs as well.

Implementation of operational planning system has a significant impact on stopping time resulted from various causes.

Table 8. Table of Stopping time according to causes and years distinctively

Year Problem		86	87	88
Dis-Receiving body form color line	Time (Min)	6542	3137	3808
	%	42.0	19.2	29.5
Distortion of Instruments	Time (Min)	1148	615	690
	%	7.4	3.8	5.3
Problem in production process	Time (Min)	152	283	189
	%	1.0	1.7	1.5
Delay in sending pieces into line edge	Time (Min)	281	521	872
	%	1.8	3.2	6.8
Absence of pieces in firm	Time (Min)	5408	9773	5020
	%	34.7	59.7	38.9
Dis-qualification	Time (Min)	381	302	197
	%	2.4	1.8	1.5
Others	Time (Min)	1679	1727	2128
	%	10.8	10.6	16.5

Sum	Time (Min)	15591	16358	12904
	%	100.0	100.0	100.0

Table shows the distribution of stopping times among various causes between 86- 88 .So we can conclude that there is significant difference between stopping time due to different causes in different years.

The comparison of stopping times about two major causes of part absence in the company and staying in paint room for different years made in previous table shows that after implementation of operational planning system the stoppage time resulted from both causes and a percentage share of these two causes have been decreased in year 88.

Implementation of operational planning has a significant impact on reducing negative diversion from the program.

Table 9- Chi-square test for comparing the negative deviation from the program in years 87 and 88

Indicator	Absolute watched deviation	Absolute wanted deviation	Difference	Calculated Chi-2	Freedom level	Meaning level
Year						
87	22336	21979.0	357.0			
88	21622	21979.0	-357.0	11.597	1	.0010
Sum	43958					

According to calculated Chi square (11.597) which is larger than critical Chi square of Table (6.63) at 0:01 infallible, and 1 degree of freedom (or in other words the level is significantly smaller than 0.01,  $0.01 < 0.001p =$ ), zero is rejected and hypothesis will be confirmed.

So we can conclude that there are significant difference in rate of negative deviation from the program between years of 87 and 88.

Comparing the negative deviation from the program in years of 87 and 88 shows that the rate of negative deviation observed during year of 1388 which is after the implementation of operational planning system is significantly less than the rate of negative deviation observed in year of 1387.

So it can be concluded that the implementation of operational planning system reduces the negative deviation from the program and in other words reduce penalties due to the late delivery of vehicles.

Implementation of operational planning has significant impact on reducing positive deviation from the program.

Table 10- Chi-square test for comparing the positive deviation from the program in years 87 and 88

Indicator	Watched deviation	Wanted Deviation	Difference	Calculated Chi-2	Freedom level	Meaning level
Year						
87	28206	26860.0	1346.0			
88	25514	26860.0	-1346.0	134.9	1	0.000

---

Sum            53720

---

According to calculated Chi square (134.9) which is larger than critical Chi square of Table (6.63) at 0:01 infallible, and 1 degree of freedom (or in other words the level is significantly smaller than 0.01,  $0.01 < 0.000p =$ ), zero is rejected and hypothesis will be confirmed.

Therefore, we can conclude that there is significant difference in the rate of positive deviation from the program between years 87 and 88. Comparing the positive deviation from the program in years 87 and 88 shows that the rate of positive deviations observed during the year 1388 after the implementation of the operational planning system is significantly less than the rate of positive deviation observed in 1387.

So we can conclude that implementation of operational planning system has reduced the positive deviation from the plan and in other words it has reduced the carrying costs.

## 5. CONCLUSION

### **Operational planning and implement of production plan:**

Analyzing the descriptive statistics about the variables of plan, product, and percentage of deviation before and after the implementation of operational planning system reveals the operational planning system has significant impact on reducing the percentage deviation or increasing the implementation of production plan that has been the first hypothesis of the study so that the percentage deviation from the program has decreased from 86% to 30%.

In other words we can say Saipa Co. before running the operational planning system has the capability of doing its compromises just less than 1/3 of car delivery according to customer desired model at usual time while after implementing the operational planning system over the 2/3 commitments has been done. The inferential statistics confirm this hypothesis as well.

Therefore, the implementation of this system is strongly recommended to organizations which have various productions and a desire for production plan.

### **Operational planning and production plan in different models distinctively:**

Regarding the impact of production system on different models produced in Saipa Co., despite the descriptive statistics which shows the system has achieved the success performance in production of 11 models, but inferential statistics on some models do not confirm this impact and with the review done, the reasons are as follows:

In respect of different models of Saipa 132 and considering that the bumper had the same color of the car body, so the production of each body is only possible due to the bumper availability and considering the lack of supply and delivery by the manufacturer (single source supply) in accordance with the program, and the lack of information about produced and delivered cargo by the manufacturer, so the system operational planning had no significant effect on these car bodies.

Therefore it is recommended for implementation of this system effectively; the companies should exit from the single source supply and have relationship with multiple suppliers to have the possibility of replacing parts in terms of crisis conditions.

Also, the awareness of supplier about the products helps better implementation of operational planning system.

When there is a contrast between the production and the plan due to the various causes of other models such as hybrid, and Saipa 132.... Regular PRIDE is replaced subsequently with the other models to avoid program line stopping, the availability of parts and ease of production makes

the regular pride the best alternative that this causes deviation from the normal production of Pride from the program list.

Hydraulic hybrid Pride and hydraulic ABS Pride regarding that these two models are the latest products of the company, production rate has been very low and has allocated lowest frequencies so the little positive change had no significant impact which had been occurred after implementing the system,.

During last two years the lack of supply by some of manufacturers and regarding these 2 models as the latest one has made some deviations from the plan.

In other models, including hybrid Pride, Hydraulic Pride and ABS Pride, descriptive and inferential statistics reveals significant and meaningful impact on the implementation of operational planning system in achieving the production plan.

Therefore, implementation of operational planning systems is suggested for organizations that have a volume of mass production and product variety.

### **Operational planning and reducing costs:**

In order to evaluate the impact of operational planning system on reducing costs, 3 variations of route stopping, the late delivery vehicle costs due to low-production from the initial plan and product storage costs resulting from more production has been reviewed.

Descriptive statistics compared to previous years shows that (after the implementation of operational planning system) during the year 88 the whole stopping time considerably has been decreased, so it has resulted in costs reduction.

Also the effect of this system on stopping route through different causes was determined that the most delays created among seven available factors was related to the two existing factors of parts absence and staying too long in paint hall which it shows that after implementation of operational planning system the stopping time resulting from these two causes and a percentage share of these 2 factors have been decreased.

Therefore, organizations with continuous production line and the significance role of stopping route for them can use this system in order to reduce the stopping route and consequently costs reduction and increase in revenue.

Also the inferential analysis of lower production than normal plan variation ( delayed penalty) and increase in production (warehousing costs of produced car out of the program) shows the implementation of this system has reduced both types of deviation in manufacturing and consequently has resulted in organization cost reduction. Therefore, organizations which are planning based on customer request the implementation of this system will reduce their costs.

The lack of essential statistics and information based on concentrated and identical format spent much more time on collecting and harmonizing the information and statistics and in this study it was the most important limitation that we faced with.

Also, another obstacle for this study was the lack of similar research for modeling.

Evaluating the impact of operational planning implemented on other strategic objectives such as customer's time of delivery and also the possibility of all the operational processes to be mechanized and generalizing the operational planning system within the organization internally and to the suppliers externally can be a good resumption for this current study.

## **LITERATURE**

- a. Amiri, A., Management instrument to compose goals and practical plans in productive organizations, 1387.

- b. Pahlevaniyan, H., Successive experience from Strategic management application, Niko-Ravesh Press, 87.
- c. Hagh-Panah, S., Guideline for practical planning for Fras province hospitals, 86, p. 3.
- d. Official site of Strategic Planning Office of Saipa Co. (<http://www.saipa.net>)
- e. Sarlak, R., Logistic Poudmani, Saipa Co. Training Center Press, 88.
- f. Shabani, Gh., Strategic Planning: Very Important need in today organizations, Edrak Scientific Journal, Vol. 13, 88.
- g. Atefi, M.R., Balanced evaluation: A homogenous methodology for strategic implementation, 2<sup>nd</sup> International Conference on Strategic Management, 86, p.1.
- h. Atefi, M.R., Nakhostin, M., Innovations and strategic management process, 3<sup>rd</sup> International Conference on Strategic Management, 87, p. 2.
- i. Kaplan, R., Norton, D., Strategic-base organizations, Translated by Parviz Bakhtiyari, Industrial Management Organization, 1<sup>st</sup> Press, 83, pp. 15-51.
- j. International change agent s view of the management of change problem- Ayse-saa, Department of international Economics and Business, University of Groningen, Groningen, The Netherlands, Journal of organization change management vol.16, NO.5, 2003.
- k. Kaplan, Robert S, Norton, David P, The Balanced scorecard , First Edition, Boston, Harvard Business School Press,1996.
- l. Niven, P.R, 2003, the Balanced Scorecard Step By Step: Maximizing Performance and Maintaining Results, New-York: Wiley Press
- m. Towards the sixth generation of R&D management, D. Nobelius Volvo cars corporation, project management, pvd 1:1,4053 Gothenburg, Sweden, Journal of project management,2004
- n. Donald V. Shiner , Marketing s Role in Strategic and Tactical Planning , Department of Business Administration , Mount Saint Vincent University, Halifax , Nova Scotia ,2007.

## **IZAZOVI MARKETING MENADŽMENTA U GLOBALNOM TRŽIŠNOM NASTUPU KOMPANIJA IZ OBLASTI PREHRAMBENE INDUSTRIJE**

*Momčilo Manić, Radoje Cvejić, Daliborka Petrović*  
*Fakultet za poslovne studije, Požarevac (Megatrend Univerzitet),*  
*12000 Požarevac, Vinogradska 16*

### **Izvod**

Globalizacija tržišta i opšta globalizacija poslovanja danas predstavljaju realnost. Detaljno praćenje globalnih ekonomskih kretanja i trendova postalo je neizostavan deo procesa menadžment planiranja i analize šansi i pretnji koje dolaze iz globalizovanog, eksternog okruženja.

Menadžment uspešnih globalnih kompanija postao je predmet analize od strane kompanija, koje, tražeći svoje mesto na globalnom tržištu, nastoje da otkriju šta je njihov ključ uspeha. Učenje na bazi iskustva uspešnih globalnih kompanija je od velikog značaja za mnogobrojne kompanije, a naročito one koje imaju dobru reputaciju i iskustvo na nacionalnom tržištu, ali im nedostaje efikasna, jasno definisana strategija poslovanja primerena savremenim procesima regionalizacije, internacionalizacije i globalizacije.

U radu se, primenom analitičkih alata, sagledavaju izazovi eksternog okruženja globalnih kompanija iz oblasti prehrambene industrije, kao i odgovori kompanija na iste, što predstavlja solidnu polaznu osnovu za formulisanje pretpostavki o faktorima uspešnosti globalnog poslovanja. Polazi se od toga da što su kompanije uspešnije na globalnom tržištu, to je veći značaj marketing menadžmenta u njihovom poslovanju. Iz navedenog sledi i pretpostavka da kompanijama koje još nisu definisale svoju poziciju na globalnom tržištu predstoji inoviranje i unapređivanje upravljanja marketingom i definisanje marketing strategija koje bi im omogućile da iskoriste šanse koje dolaze sa naslova većih, otvorenih tržišta. Cilj rada je akcentovanje značaja marketing menadžmenta u opstajanju, širenju i rastu na globalnom tržištu.

***Ključne reči:** Marketing menadžment, marketing strategija, globalizacija poslovanja, globalno tržište, prehrambena industrija*

## **GLOBAL MARKET AND CHALLENGES OF MARKETING MANAGEMENT FROM THE PERSPECTIVE OF GLOBAL COMPANIES FROM FOOD SECTOR**

*Momčilo Manić, Radoje Cvejić, Daliborka Petrović*  
*Faculty of Business studies, Požarevac (Megatrend University)*

### **Abstract**

The process of market and business globalization makes the economic reality. The analysis of global economic trends became very important part of management planning. The challenge is to get to know external, global environment in order to anticipate all its opportunities and threats for certain business.

The management of globally successful companies attracts the interest of other companies, which have still been searching for the key factors of successful business on the global market. Learning

from the experience of successful global companies is useful for almost all companies, especially those, which have already established good reputation on the market within national borders, but still missing efficient, precisely defined strategy for the challenges of contemporary processes of regionalization, internationalization and globalization.

This paper deals with the various challenges of external environment and how the global companies handle their business in that demanding global arena, using the analytical tools and the examples of global companies from food sector. The analysis of external environment in which global companies operate as well as their corresponding strategies represents the solid base for making the presumptions about key success factors of global business.

The main assumption is that the more successful the companies on the global market are, the more important their marketing strategies are. Further more, the companies which have not defined their position on global market are going to be faced with the necessity of innovation of their marketing management and marketing strategies, which would enable them to use the potential opportunities that the liberalized, bigger, global market offers. The aim of this paper is to accentuate the significance of marketing and marketing strategies in the management of successful global business.

**Keywords:** *Marketing management, Marketing, Global marketing, Marketing strategies, Global companies*

## 1. UVOD

Globalizacija danas ne predstavlja apstraktan pojam ni za jednog tržišnog aktera bilo gde u svetu; naprotiv to je neminovni okvir u kome se odvijaju savremeni ekonomski odnosi. Uprkos različitim, manje pozitivnim stranama procesa globalizacije i oštrim kritikama na račun neravnomerne podele ekonomskog bogatstva, filozofija "misli globalno, deluj lokalno" nastavlja da vrši veliki uticaj na kompanije iz gotovo svih privrednih grana, bez obzira na njihovu veličinu, odabranu poslovnu i marketing strategiju ili geografsku lokaciju.

Veliki broj kompanija širom sveta, posebno iz oblasti proizvodnje i prometa hranom, nastoji da se zapaženo i uspešno priključi međunarodnoj razmeni. Tražnja i zahtevi kupaca i potrošača značajno utiču na rast kvaliteta proizvoda, na izražajnu borbu konkurenata, na cenovnu politiku... Poseban respekt se kanališe prema zdravoj ishrani, što podrazumeva minimalnu ugradnju hemijskih sredstava... U tome prednjače kompanije iz SAD i EU.

Cilj istraživanja odnosi se na sagledavanje značaja i snage marketing menadžmenta u nastupu na globalno tržište, na čitav spektar mogućih opasnosti i šansi sa kojima se kontinuirano suočavaju izvozno orijentisane kompanije, sa naročitim akcentom na industriju hrane. Istaknute su prednosti menadžera marketinga, njihova ključna, kritična uloga u osmišljavanju i implementaciji prodora i efektivnog opstajanja na globalnom tržištu. Menadžeri iz sfere međunarodnog marketinga se konstantno suočavaju sa lepezom izazova koji dotiču širok dijapazon: od istraživanja tržišta, preko osmišljavanja marketing planiranja i strategija, razvijanja politike brenda, ugradnje integrisane marketing komunikacije, stvaranja uspešnih i privilegovanih poslovnih odnosa sa profesionalnim kupcima i finalnim potrošačima, konstruisanja dodatnih usluga, razvijanja uspešnih globalnih kanala prodaje itd.

Rezultati istraživanja mogu biti od koristi za menadžment preduzeća u Srbiji koji planiraju ili već egzistiraju na globalnom tržištu, za njihov kvalitetniji i efikasniji napor u nastupu na ino tržišta, kao teorijski i pragmatičan doprinos marketing nauci i praksi. Istraživanje je prevashodno



utemeljeno na desk research (istraživanje za stolom), putem iznalaženja sekundarnih raspoloživih, ali i primarnih informacija i podataka.

## **2. MARKETING ASPEKTI PROCESA GLOBALIZACIJE NA TRŽIŠTU PREHRAMBENE INDUSTRIJE**

Na svetskoj pozornici prehrambenih proizvoda konkurentski pritisak je signifikantan. Sam internacionalni nastup – u bilo kom formatu, u interakciji je sa bliskim suočavanjem kako sa lokalnim, tako i međunarodnim firmama koje deluju na datom području. Takođe, firme koje ne iskazuju izvozne predispozicije, sve žešće trpe „nasrtaje“ stranih artikala i brendova u svom „ataru“.

Kompanije iz prehrambene industrije koje su ignorisale i vidno apstrahovale procese globalizacije, ili su se već našle ili će se vrlo brzo suočiti sa poteškoćama u poslovanju. Svedoci smo da impozantan broj stanovnika na planeti uživa u sokovima Coca Cole i Pepsija, u žvakama Orbit, u margarinu Rama, čaju Lipton, mineralnoj vodi Evian, kečapu Heinz, u Nesquik-u itd.

Globalne kompanije kao što su Kraft Foods Inc., Nestle S.A., Unilever i PepsiCo Inc. izdvajaju se kao vodeći igrači jer na svetskom tržištu (pakovane) hrane participiraju sa 4,2% od ukupne vrednosti prehrambene industrije. [1, p.9-12] Industrija globalnih prehrambenih proizvoda je izuzetno velika i visoko fragmentisana. Zato i postoji relevantan broj kompanija koje pojačavaju rivalitet unutar industrije. MNK koje beleže prisustvo širom planete, poseduju raznovrsne poslove i u druge sektore, tako da se i ne oslanjaju samo na sektor hrane. Lojalnost brendu ovde igra ekselentnu ulogu i to kroz potrošačev izbor zasnovan na ličnoj preferenciji

I na taj način, utisak je da se tržište prehrambenih proizvoda globalizuje. Kao da se svet kontinuirano usmerava ka istovetnosti ukusa, prema identičnim preferencijama? Kao da su kod potrošača već artikulisana i nastupila zajednička svojstva i odlike – u delu ukusa, mirisa... sa aspekta želja, vrednosti, emocija, predstave?

U svakom slučaju, na tržištu prehrambene industrije sveta profilisane su izvesne zajedničke potrebe i želje – koje su nametnule globalne kompanije, moćnim globalnim kampanjama i marketing konceptima. Ipak, relevantne dobiti koje ostvaruju renomirani tržišni brendovi u prehrambenoj industriji – sa globalnim marketing–komunikacionim strategijama, rezervisane su, delom, za jedan odredjeni, manji broj kompanija (posmatrano sa svetskog stanovišta). One su znalački, u kontinuiranom, konzistentnom sledu marketinških, prodajnih i drugih poteza artikulisale konkurentsku prisutnost i supremaciju svojih brendova. Iskoristile su prednosti u svom znanju, u tehnologiji, menadžmentu, prodaji, marketingu, inovacijama, organizaciji, istraživanju, razvoju... Te kompanije su iskoristile globalne mogućnosti, jer inostrana tržišta mnogo nude.

Identični obrasci u ponašanju potrošača, njihove pretenzije u ukusima brendova i proizvoda iz prehrambene industrije, način kupovanja itd., naravno da ne stavljaju paralelu o potpunoj istovrsnosti tržišta sa sinhronim obeležjima i potrebama potrošača, o jednoobraznim kanalima marketing komuniciranja, o harmoničnim prodajnim procesima, o identičnim navikama kupovine, reakcije na oglašavanje itd.

Potrošači koji konzumiraju na pr. žitarice (sa kvalitetnijim sastojcima i ne baš niskih cena), u stvari i u većini slučajeva, ipak krasi različita kultura, društvena pripadnost i manifestuju diferentne stavove, motive, stil života, želje ... sa varijacijama u primanjima itd. (na pr. potrošači u Španiji, Kini, Srbiji, Ugandi, Novom Zelandu, Sibiru ...). Kada se analizira ponašanje prosečnog svetskog

potrošača (na pr. potrošači koji koriste skupe danske čokoladne proizvode u maštovitim limenim kutijama i sl.), samo se naizgled dobija predstava o istovetnosti u ličnim vrednostima, reakcijama, potrebama ... Radi se o površnoj slici jednoobraznosti.

General Foods je pri nastupu na globalna tržišta, konkretno na britansko tržište uveo brend Jell-O bez ikakvih vizuelnih i dr. promena u delu proizvoda, respektujući marketing strategiju standardizacije. Marketing menadžment je utvrdio da lokalni potrošači preferiraju formu keksa i vafila, što se pokazalo uspešnim. Istovremeno kompanija Campbell Soup je doživela istinski fijasko sa kondenzovanom supom zato što britanski potrošač nije shvatio da se sadržaju dodaje voda, a njihovi menadžeri nisu na adekvatan način sprovedi istraživanje, a kasnije i dosledan promo edukativni nastup. [2, p.678-679]

“ Bez obzira na opšti trend, proces globalizacije na tržištu prehrambene industrije, mnoga istraživanja potrošača otkrivaju niz specifičnosti u potrošnji, različite motive, stavove, vrednosti, stil života i sl. „Marketing slogan 'Misli globalno, deluj lokalno' i dalje važi. Izazov nije samo u komuniciranju sa novim međunarodnim klijentima, već i u poslovanju sa međunarodnim partnerima čije osobenosti i jezici stvaraju brojne probleme.“ [3, str. 209]

### 3. ULOGA I ZNAČAJ MARKETING MENADŽMENTA U GLOBALNOM OKRUŽENJU

Gotovo svaka organizacija iz prehrambenog biznisa je u konstantnoj interakciji sa okruženjem. Veliki, ozbiljni igrači, mnoge prilike prepoznaju prateći trendove i megatrendove, sa dugoročnim višestrukim uticajem, a u kontekstu globalne slike koja se brzo menja. Prate se i pomno analiziraju elementi okruženja kao što su demografski, tehnološki, političko-pravni, ekonomski, društveno-kulturni i dr.

Pri nastupu na globalna tržišta marketing menadžment igra relevantnu, ključnu ulogu. Odgovoran je za širi kontingent aktivnosti kompanije u pozicioniranju i plasmanu svog proizvodnog portfolija na ciljna ino tržišta – od istraživanja, preko planiranja i implementacije marketing planova, do kontrole i revizije tih planova.

U procesu analize istraživanja ino tržišta fokus marketing menadžera je na iznalaženje svih važnih podataka i informacija koji dotiču selekciju tržišta, analizu konkurencije, sagledavanje elemenata iz SWOT analize (snage, slabosti, prilike, opasnosti), definisanje ciljeva i planova... Istražuju se profesionalni kupci i krajnji potrošači, konkurencija – posebno jaki globalni igrači iz konkretnog dela prehrane kojom se bavi kompanija, zatim tražnja, ponuda i dr. Ipak, najrelevantnija su lična iskustva menadžera i ekspertize. Potreban je oprez kada se biraju odgovarajuće metode i tehnike istraživanja za konkretna ino tržišta. Kod globalnog potrošača se, de facto, krije sijaset specifičnosti lokalnog podneblja; na pr. ruski potrošač se u delu kupovne moći, preferencija, stila ponašanja, uticaja promotivnih tehnika i dr. poprilično razlikuje od prosečnog srpskog potrošača. [4, p.304]

Planski pristup marketingu se temelji na predviđanju tržišnih trendova, nalazu perspektive, analizi mogućih prodaja, definisanju programa tržišne komunikacije... Plan treba razumeti kao sublimirano znanje, imaginaciju i iskustvo usmereno u strategiju i akciju. Kako raste obuhvat ka globalnom nivou, tako i ekspanzija rasti nedoumice, oprez, opasnosti... Seriozna i pouzdana analiza tržišta nastoji da rasprši izvesne sumnje u profitabilnost konkretnih projekata. Uloga delotvornog marketing informacionog sistema je kritična. Kompanije sa kvalitetnijim informacijama osmišljavaju konstruktivnije strategijske planove i imaju konkurentsku prednost.

SWOT analiza se, nekako, nalazi u vrhu interesovanja i potreba. Primarna svrha marketing planova je da se uveća prodaja i to na sledeći (šematski - uprošćen) način: Marketing → Istraživanje tržišta → Integrisana marketing komunikacija → Prodaja. Kontrola marketing planova predstavlja niz postupaka koji dovode do otklanjan propusta, nastojanje da se nastave pozitivna usmerenja, da se ostvaruju ciljevi kompanije posebno u odnosu na planirane i ostvarene zadatke.

Ipak, relativno mali broj kompanija u svetu ulazi u grupu moćnih, prominentnih globalnih igrača, sa zadivljujućim strateškim pristupom u planiranju marketinga, pre svega: Nestle, Wrigley, Unilever, Danone, McDonald's, Wall Mart... Za svaku pojedinačnu biznis akciju kreiraju plan za realizaciju dugoročnih ciljeva. Njihova posvećenost planiranju prolazi kroz kompetentnu analizu užeg i šireg okruženja i trendova i to se gotovo graniči sa korporacijskom religijom. Samo na taj način se dostiže izvrsnost i dostojni kredibilitet u strategijskom planiranju marketinga.

Holistička usmerenost – recimo za kompaniju Wrigley je od ključnog značaja; i to od primene globalnog marketinga, recimo u Peruu ili Japanu, Belgiji... do superiorne pozicioniranosti proizvoda (žvaka) u gro marketa (svih formata) u Beogradu. Naročiti akcenat u marketingu se kanališe na istraživanje, unapredje prodaje, PR, uvođenje novih proizvoda, B2B, B2C, razvijanje odnosa sa kupcima, oglašavanje... Poseban značaj ima uvođenje inovacija. Tako npr. kada se markantna globalna kompanija Kellogg [1, p.292] suočila sa opadajućom tražnjom jestivih žitarica na različitim tržištima širom sveta, njihov marketing menadžment je pokrenuo niz inovacija kao što su dodavanje igračkica i kompakt diskova u pakovanjima i dodavanje novih ukusa omiljenim starim brendovima.

Stremljenje ka stalnim, za potrošače relevantnim, poboljšanjima čini osnovu konkurentske borbe na globalnom tržištu, ali istovremeno podstiče i formiranje novih očekivanja. „U jednom trenutku kompanija General Foods je obrazovala poslove žvakaćih guma u Francuskoj, sladoleda u Brazilu i testenina u Italiji.“ [5, p.382] U ovakvom kružnom vrtlogu rastućih zahteva potrošača moguće je opstati samo uz pomnu analizu i detaljnu upoznatost sa dominirajućim demografskim, sociološkim, ekonomskim i psihološkim faktorima okruženja u kome je određena kompanija odabrala da obavlja svoju poslovnu delatnost. Temeljno poznavanje karakteristika potrošača omogućava kompaniji da se uključi u proces isporuke očekivanih vrednosti i uskladi ritam svoje marketing strategije sa dinamikom razvoja tržišnog segmenta na kome je odabrala da gradi svoju poziciju.

Za uspešno osmišljavanje i implementaciju strategijskih marketing planova od esencijalne važnosti je korporativna kultura u kojoj „obitavaju“ disciplinovani i stručni ljudi sa profesionalnim integritetom. Korporativno strategijsko planiranje je u nadležnosti centralne korporacije i posmatra se kao poslovna avenija usmerenja cele MNK, dok divizione i poslovne jedinice donose planove u užem delokrugu organizacije.

U svakom slučaju, biti menadžer marketinga, glavni predvodnik – vodja marketing odeljenja jedne (uspešne) globalne kompanije – u matici ili filijali, podrazumeva ovladavanje svim kompleksnostima marketinga i menadžmenta, kao i potpunu posvećenost ciljevima, osoblju i samoj kompaniji. Nimalo nije lako efikasno rukovoditi velikom organizacijom u kojoj se prepliće mnogo individualnih interesa, potreba, tenzija ... Multipotentan i umešan marketing tim se godinama stvara. Sam proces zapošljavanja (mladih) pripravnika – marketingaša, delom već profiliše buduće učinke organizacije (u pozitivnom ili negativnom smeru).

#### **4. GLOBALNE KOMPANIJE – NOSIOCI SAVREMENIH TOKOVA POSLOVANJA U PREHRAMBENOJ INDUSTRIJI**

Jedan od najmonumentalnijih, a ujedno i najuzbudljivijih atributa svetske privrede – u liku procesa ekonomske globalizacije, u tesnoj je korelaciji sa sve snažnijom ulogom globalnih kompanija. Globalne kompanije dominiraju tržištem prehrambenih proizvoda. One su nosioci marketing i menadžment aktivnosti šireg dijapazona, nastojeći da kreiraju prikladne uslove savremenog poslovanja. Međutim, značajan iskorak u poslovnoj filozofiji globalnih / multinacionalnih kompanija nije puko praćenje onoga što se događa u okruženju i defanzivna strategija odgovora, već usvajanje proaktivnog stava u smislu oblikovanja želja i kreiranja potreba potrošača širom sveta, uz dizajniranje i ponudu inovativnih načina zadovoljavanja istih. Stoga je marketing filozofija stalnih inovacija postala najvredniji izvor konkurentske prednosti u savremenom tržišnom, globalnom okruženju.

Globalni način poslovanja dovodi i do redefinisanja pojma konkurencije - konkurenti nisu samo one kompanije koje posluju u istoj industrijskoj grani. Ukoliko se kompanija u sofisticiranoj analizi konkurencije usresredi samo na konkurente u istoj grani delatnosti, ona lako može biti iznenađena pojavom novih, često manjih po veličini kompanija, koje na originalan način zadovoljavaju određenu potrebu potrošača. Iako ne moraju biti direktni ili indirektni konkurenti, nove kompanije sa inovativnim rešenjima mogu da utiču na prespodelu potrošačevog dohotka u korist svojih proizvoda i usluga, čime dolzi do smanjenja, odricanja ili odustajanja od kupovine i upotrebe nekih drugih proizvoda i usluga. „Multinacionalne kompanije sprovode strategije prilagođavanja proizvodnog portfolija rizikujući da postanu žrtve globalne konkurencije koje su prepoznale prilike da služe globalnim kupcima.“ [5, p.20]

Globalne (superiorno-inovativne) kompanije iz prehrambenog biznisa kao što su Kraft Foods, Kellogg Company, United Biscuits, Danone, Coca-Cola Enterprises Inc., Campbell Soup Company, Sara Lee Corporation, H. J. Heinz i dr. dosledno predstavljaju jedan od najsignifikantnijih modela organizacije modernog biznisa današnjice. Upravljanje u delu marketinga predstavlja istinski izazov i uobičajeno je da se menadžment prenosi za svaku lokalnu zemlju. Marketing strategija, bez obzira što podrazumeva globalnu osnovu, nastoji da se osmisli i prema tipičnim karakteristikama svake zemlje. Transnacionalna kompanija Nestle sa sedištem u Švajcarskoj izvodeći poslovne operacije gotovo u svakoj zemlji sveta, postavila je marketing politiku tako da njeni odgovorni menadžeri uskladjuju postojeći asortiman sa potrebama lokalnih potrošača (bilo u delu sladoleda, kafe, čokolade i dr.).

Za Kellogg company [6, p.5-9] svet predstavlja jedinstveno tržište. Menadžeri ove MNK su svesni da je globalna konkurencija danas nemilosrdna i da je marketing glavna okosnica za osvajanje globalnog potrošača kojeg, pre svega, krasi slabljenje nacionalnog senzibiliteta. Proizvodni portfolio kompanije je prisutan u 180 zemalja sveta, dok se proizvodnja obavlja u 19, zahvatajući sve kontinente. Marketing menadžment kompanije Kellogg konstantno sprovodi istraživanja tržišta, organizovanje i reorganizovanje resursa i sposobnosti, kako ne bi nacionalne i regionalne granice predstavljale ograničenja, a vezano za nove proizvode, investicije ili tržišta. Snaženje decentralizacije u domenu upravljanja marketingom utiče na povećanu nezavisnost regionalnih filijala, a u odnosu na maticu. Takodje, poseban je respekt ka motivisanju zaposlenih.

U literaturi o međunarodnom / globalnom marketingu, uobičajeno, autori raspoznaju četiri primarna tipa strategijskih orijentacija kompanija i to: etnocentrična, policentrična, regiocentrična i geocentrična koji definišu forme reagovanja kompanija na tržištima sveta. [videti opširnije u: 7, p.220-223] Globalna organizacija procenjuje svaku predispoziciju i u zavisnosti od utvrdjenih

marketing ciljeva, proizvodnog portfolia, veličine tržišta i finansijske snage odabira najprikladniji model. Na bazi korišćenja efekata ekonomije obima, ali i ekonomije znanja, postižu se poslovni benefiti koje njihovi pratioci ili imitatori ne mogu tako lako da dosegnu. Menadžment globalnih kompanija iz sektora prehrambene industrije kao što su PepsiCo, Mars, Sara Lee Corporation, Kraft Foods Inc., Unilever i dr. poseduje jasnu viziju za delotvoran biznis širom sveta. Marketing strategije koje su najčešće prisutne su segmentacija i diverzifikacija i one se uspešno globalno implementiraju. Ono što posebno karakteriše kompaniju PepsiCo, moćnog globalnog prehrambenog džina, to je velika finansijska i marketing snaga, profitno usmerenje i savremena menadžerska znanja. Uspešnost marketinga ogleda se u fleksibilnoj organizacionoj strukturi, fokusu na mlađe konzumente, akcentovanju na kreativan i stručan ljudski potencijal i permanentnom usavršavanju.

Generalno, markantne globalne kompanije izvesne gubitke na jednom tržištu mogu da nadomeste profitom na drugim lokacijama. Upravo, posredstvom stranih direktnih investicija realizuje se menadžment, tehnološka i marketing dominacija. Izmedju matice i afilijacija (širom sveta) postoji hijerarhijski odnos i strateške marketing odluke se donose u matici kompanije. Ipak, pojedine kompanije nastoje da maksimalno osnaže nivo autonomije svojih afilijacija.

Neke kompanije su izuzetno sposobne da se marketinški prominentno fokusiraju na sličnosti i razlike po ciljnim tržištima. To je slučaj sa MNK Mars koja se u potpunosti koncentriše na aspiracije i potrebe svojih potrošača, proučavajući senzibilitete i stilove ponašanja u planiranju i samoj kupovini brendova kao što su Snickers, M&M's, Milki Way, Mars, Twix i dr. Identično se dešava i sa planetarnim brendovima Unilever-a - Knorr, Rama, Hellmanns, Lipton i dr. Globalni potrošači danas imaju eksplicitno iznijansirane i izbalansirane stavove i očekivanja, upravo vezano za globalne brendove. Lojalnost lokalnim markama, a u kontekstu naglašene slobode izbora, se sve više dovodi u pitanje. Naime, potrebni su promišljeni programi lojalnosti koji obuhvataju raznovrsne mere i aktivnosti u funkciji zadržavanja postojećih profitabilnih potrošača i upravljanja odnosima sa njima. [8, str.171] Globalni potrošač želi sopstvenu satisfakciju, prati aktuelne potrošačke trendove... i ne sluteći da postaje rob homogenizacije ponašanja na svetskom nivou, a to je i putanja opšteg procesa globalizacije.

## **5. PERSPEKTIVA I OGRANIČENJA U IZVOZU PROIZVODA PREHRAMBENE INDUSTRIJE SRBIJE**

Prehrambena industrija u Srbiji spada medju najvažnije sektore ekonomije. Ipak, u poslednjoj deceniji XX veka, usled svetskih sankcija i ratnih dejstava država se u medjunarodnoj razmeni našla na marginama globalnih trendova, kroz kolaps u proizvodnji hrane i dr. proizvoda, kroz strahovitu recesiju u izvoznom plasmanu... Regionalna otcepljenja su dodatno iskomplikovala situaciju. Industrija hrane je zabeležila produktivne i finansijske dubioze. Od 2001. god. naišao je talas oporavka i blagog prosperiteta, kroz privrednu obnovu i povećane izvozne rezultate preduzeća iz oblasti prehrane (konditorska industrija, mesna industrija, mineralne vode, proizvodi od brašna, kafa, riblji proizvodi, mlečni proizvodi, zdrava hrana...). Ipak, uvoz je bio dominantniji. Već od 2009. god. manifestacija svetske ekonomske krize u Srbiji je pokazala izražajnu destruktivnu snagu. Veliki broj malih i srednjih preduzeća nije uspeo da očuva zdrave niti poslovanja i njihovi vlasnici su morali da ugase firme. Generalno, izvoz je doživeo stagnirajući trend, „začinjen“ drastičnim padom konkurentnosti domaćih proizvođača i trgovaca, ruiniranjem ekonomskog zdravlja nacije, bitnim odsustvom marketing koncepcije u nastupu na inostrana tržišta, gubitkom ranijih tržišta...

Ipak, kao olakšavajuća okolnost, preduzećima iz Srbije je značajno olakšan pristup tržištima EU i Rusije, kao i pojedinim zemljama u okruženju, pre svega u regionu Zapadnog Balkana (CEFTA i dr.), a nakon potpisivanja trgovinskih sporazuma. Još u avgustu 2000. god. država Srbija je potpisala slobodno-trgovački ugovor sa Ruskom Federacijom koji je zahvatio i gro prehrambenih proizvoda. U oktobru 2000. god. sa EU je potpisan izvozno-trgovački ugovor – o slobodnoj prodaji proizvoda iz Srbije, gde su, u značajnoj meri, prisutni i prehrambeni proizvodi. Ne treba zaboraviti Sporazum o slobodnoj trgovini sa grupacijom CEFTA (iz 2006.), a u cilju dalje liberalizacije prometnog režima (Srbija, Hrvatska, BiH, Crna Gora, Makedonija, Albanija, Moldavija i Administrativna uprava UN na Kosovu). [9] Srpska Vlada je 2004. god. podnela zahtev za učlanjenje u Svetsku trgovinsku organizaciju.

Prehrambena preduzeća iz Srbije (bez obzira da li se radi o proizvodjačima mesa, brašna, voća ili iz industrije slatkiša, šećera, mleka itd), se veoma dugo suočavaju sa popriličnim limitima (šireg korpusa) u nastupu na globalno tržište. Neophodna je i politička i ekonomska podrška – kako bi se poreklu proizvoda, zajedničkom nastupu proizvodjača na ino sajmovima, promociji regiona i dr. maksimalno posvetila pažnja, posebno od strane nadležnih ministarstava. U međunarodnom biznisu danas je sve relevantniji zdravstveni aspekt kod prometa prehrambenih proizvoda.

Dosadašnje opšte karakteristike u međunarodnom nastupa preduzeća iz Srbije krasila je neinventivnost domaće industrije, nedostatak kvalitetnih proizvoda za ino tržišta, sirovine i proizvodi niskog stepena prerade su u primatu, neadekvatno definisana zakonska regulativa, sistem upravljanja kvalitetom u vidu ISO 9000, HACCP i dr. je u praksi nedovoljno zaživeo, veoma skroman prodor zajedničkih kooperativnih aranžmana (u vidu licenci, franšizinga, zajedničkih ulaganja i dr.) sa ino partnerima itd. Sve je to imalo esencijalnu ulogu u nedovoljnoj konkurentnosti domaćih preduzeća i njihovih roba na globalnom tržištu. Posebno u delu visokih troškova u pripremi i otpremi proizvoda za izvoz.

Pospešivanje izvoza iz Srbije temeljilo bi se na snažnom marketingu, usmeravanjem preduzeća na kreiranje jakih brendova iz sfere ishrane (posebno zdrava hrana). Jaki brendovi u Srbiji, npr. Imlek, Jaffa, Rosa, Argeta, Plazma keks, Jelen pivo i dr. morali su kontinuirano da se podvrgavaju odgovarajućim inovacijama. Ipak, na srpskom tržištu, proizvodi dominiraju, dok su brendovi „u tragovima“. Stoga bi menadžment preduzeća morao da se fokusira na brendove, na njihovo stvaranje, tržišni juriš (čak i u doba krize), osvajanje novih tržišnih niša, ulazak u nove prodajne formate i dr. Marketinška komunikacija stupa na scenu kasnije. [10, p.209] Najpoželjnija tržišta za izvoznike hrane iz Srbije bile bi zemlje u okruženju – pre svega članice CEFTA, zatim EU (Italija, Nemačka, Rumunija, Bugarska, Austrija, Slovenija, Madjarska...), Ruska Federacija (izražajni problem je udaljenost), zemlje severne Afrike i Bliskog Istoka. Od agilnih, prosperitetnih preduzeća u Srbiji očekuje se da još više podignu konkurentsku moć, a u cilju osvajanja novih tržišta na globalnom prostoru. Značaj prehrambene industrije Srbije je izražajan. Ipak, učešće u bruto nacionalnom proizvodu (GDP) se kreće od 5,2 u 2007. god. do 5,9 u 2002., kada se posmatraju poslednjih 10 godina. [11]

Ukoliko se sagleda celovit agro-industrijski potencijal Srbije u delu proizvodnje i ino-plasmana prehrambenih proizvoda, zatim dobre klimatske pogodnosti, mogu se uvideti neiskorišćene šanse. Svakako da pogodni prirodni uslovi mogu afirmativno da deluju u cilju pospešivanja izvoznih rezultata. Mnogo bolje benefite na globalnoj sceni moguće je postići udruživanjem prehrambenih proizvodjača. Takodje i zražajnije direktne investicije su istinska potreba, jer se na taj način pospešuje internacionalna konkurentnost. To je moguće kroz osmišljene razvojne projekte koji su izvozno kanalisani i zasnovani na inovacijama i novim tehnologijama.

Kada Srbija bude dobila status kandidata za pristup EU, pozicija i tržišni potencijal globalno orijentisanih „domaćih“ preduzeća će značajno porasti. Prihvatajući međunarodne standarde i kodekse tržišnog ponašanja, zasigurno da će marketing snaga, konkurentna pozicija i kvalitet dobiti na značaju. Zadatak marketing menadžera je i da konstruktivno i prikladno razumeju specifičnosti svakog ino tržišta, da iznalaze najpogodnije opcije plasmana, angažujući sposobne posrednike i klijente. Instrumentarijum marketing miksa (proizvodni portfolio, politka cena, integrisane marketing komunikacije i kanali prodaje) bi trebalo pametno usmeriti na verodostojno povećanje izvoza.

Kako je Srbija u poslednjih 20-ak godina ostala bez mnogih „plodnih“ ino tržišta (jednostavno ih je izgubila), a u međuvremenu su ona grčevito zasednuta od drugih, treba istaći da će povratak biti veoma težak. Pri odabiru konkretnih ino tržišta potrebna je dostojna ozbiljnost i profesionalizam odgovornih menadžera, jer pitanja kao što su osmišljavanje i sprovođenje istraživanja tržišta, kreiranje novog proizvodnog prehrambenog portfolija, ugovaranje trgovinskih i drugih partnerskih angažmana, kvalitetan rad sa potrošačima itd., podrazumevaju znanje, sposobnost i agilnost menadžmenta.

Istinsko prihvatanje marketinga kao poslovne filozofije biznisa u nastupima na globalno tržište, danas je *conditio sine qua non* preduzeća iz Srbije. Proizvod iz Srbije bi morao da bude konkurentan po više osnova (u delu kvaliteta, cene, promocije, imidža i tržišnog identiteta, dizajna, prodornosti plasmana i prisutnosti u maloprodajnim i veleprodajnim objektima...). To uopšte nije lako. Podrazumeva autentični profesionalizam u delu upravljačkih i izvršnih funkcija. Takođe, potrebno je kreirati i promišljenu i efikasnu marketing komunikaciju (kroz elemente kao što su oglašavanje, PR, event marketing, promocija prodaje, direktni marketing i dr.), usmerenu prema proizvodima, ali i inostranim kupcima. Danas su izvozna / globalna tržišta veoma zahtevna.

Recimo, osvajanje dela tržišta Ruske Federacije od strane prehrambenog proizvođača Grand kafe (a za početak – pozicioniranje u regionu Moskve) podrazumevao bi čitav repertorijum aktivnosti marketinškog i drugog poslovnog angažovanja nadležnog menadžmenta. Pre svega u delu pribavljanja tržišnih i drugih informacija i podataka iz sekundarnih, ali i primarnih izvora, koji dotiču cene kafe kod konkurentskih kompanija, kupovnu snagu finalnih potrošača, raspoloživost i prodornost marketing kanala prodaje, elastičnost tražnje itd. itd. Prominentan posao bi predstavljao da se odabrani asortiman Grand kafe brendira, da bude misaono i vizuelno prepoznatljiv, dizajnerski privlačan za ruske kupce, po ukusu i mirisu kafe dopadljiv konzumentima iz tog dela sveta....

Aktuelna globalizacija biznisa, očito da postavlja definisane norme istovetnosti ponašanja potrošača sa svih meridijana. Ipak, respektovanje lokalnog je više nego potrebno. Afirmativnost i poželjnost proizvoda „made in Serbia“, očito da se ne može postići ni brzo ni lako. Neophodan je eklatantan, kontinuirani napor države, pre svega, da promeni uvreženu nepovoljnu sliku o Srbiji u svetu, a takođe i svako preduzeće koje nastupa van zemlje – kroz aktivni angažman graditi afirmativan identitet, imidž, dizajn, kvalitet, način komunikacije i dr.

## **6. IZAZOVI MENADŽMENTA IZ PREHRAMBENOG SEKTORA U SRBIJI U SISTEMU MEDJUNARODNOG MARKETINGA**

Tokom poslednjih godunu dana elektronski i štampani mediji u Srbiji, prenoseći kazivanja stručne i druge javnosti, bili su prepuni natpisa da se spas privrede, prvenstveno nalazi u većem

izvozu. Naime, ekonomski eksperti su predano konstruisali priču da je, upravo, u pospešivanju izvoznih rezultata i rasta konkurentnosti – ta spasonosna „formula“. Spoljnotrgovinski deficit je prominentno naglašen. Očito da nedovoljno postoje seriozne stručne analize kako uspeti u nastupu na ino tržišta, o kritičnosti kadrovske i menadžment strukture, o istraživanju tržišta, o problematici imidža i identiteta proizvoda, o pouzdanim konceptima marketing i prodajnog nastupa.

U izvoznom smislu, ili nekom drugom formom nastupa, mnoga preduzeća iz Srbije (koji se diče svojim rezultatima) – grubo izraženo, preko 80% svog prehrambenog plasmana ostvaruju u Crnoj Gori, BiH i Makedoniji. U zemljama EU izvoz je skroman. Tržišne pozicije, npr. u Francuskoj, Španiji, Poljskoj, Madjarskoj, Švajcarskoj i dr. su već odavno rezervisane. Sam ulazak u napredne, dobro pozicionirane tržišne formate zahteva delotvornu menadžersku ingenioznost, predanu izgradnju poslovnih ino veza, profesionalizam u celom sistemu rada.

Mnogi „potencijalni“ izvoznici svoje „breme neuspeha“ i neznanje usmeravaju na nadležna ministarstva, na njihovu flegmatičnost i nekompetentnost. To se vezuje za subvencije, za kursne oscilacije i slabljenje dinara, za finansiranje, za nesnalaženje u vremenu recesije, za nepopularne mere, za neuspele uzajamne dogovore – sa državom. Ipak, preduzeća kao što su Vital, Bambi-Banat, Knjaz Miloš, Mlekara Subotica, Swisslion, Imlek, Vitaminka Horgoš... pod pritiskom grčevitih recesionih elemenata i destruktivnih posledica krize, izmenila su svoje razvojne strategije, organizacionu strukturu i menadžment pristup, a u cilju opstanka. Promene ne treba posmatrati kao oporu pretnju, već iznalaziti sakrivene elemente šansi. Sa nailaskom krize, Bambi [12] je konstantno uvodio promene u organizacionoj strukturi, u marketinškoj i proizvodnoj strategiji, u delu distribucije i logistike, u uvodjenju i implementaciji znanja, a posebno u osposobljavanju i usavršavanju menadžmenta (uz dovodjenje novih, prodornijih i ingenioznijih rukovodnih kadrova).

Potencijalni izvoznici bez kvalitetnog proizvoda nemaju šta da traže „napolju“. Prosečni proizvodi, bez konzistentnog sistema upravljanja kvalitetom, već u samom početku se suočavaju sa problemima. Kod ovih firmi menadžment nije marketinški indoktriniran, eksplicitna tržišna usmerenost ne postoji. Stari modeli u radu su, još uvek, dominantni. Za pospešivanje izvoza potrebno je uvesti sisteme upravljanja kvalitetom za poljoprivredno-prehrambene proizvode i to ISO 9000, HACCP, Halal, Global Gap. Usled zakonskih formulacija u EU, maksimalno bi trebalo obratiti pažnju i na sigurnost proizvoda i pristupačnost za reciklažu.

Sama konstatacija da, recimo, treba uložiti 100.000 evra u „reklamu“ da bi se uspelo na inostranom tržištu, obeshrabruje mnoge vlasnike i direktore preduzeća. No, koja je to struktura promo elemenata, njihove efektivnosti i efikasnosti, njihove cenovne „težine“? Postavlja se i pitanje autentične svrhe i servisnog kredibiliteta predstavništva Privredne komore Srbije i njenih ino predstavništava? Kako se pomaže ambicioznim preduzećima, barem u prosledjivanju osnovnih informacija i podataka o inostranom prehrambenom tržištu?!

U sistemu medjunarodnog marketinga menadžment ima posebnu težinu. Ništa se ne postiže preko noći. U „osvajanju“ ino tržišta potrebno je izraziti predanost i posvećenost. Na konceptu pragmatičnog i efikasnog medjunarodnog marketinga radi se naporno. Kritični momenat je izbor proizvodno-prehrambene lepeze za izvoz konkretnog proizvođača. Šta to proizvođači, recimo žele u Poljskoj, kakva je konkurencija, koje su prednosti i mane prisutnih trgovinskih formata... Zatim, kako će stručnjaci iz izvoznog marketinga da koncipiraju prodajnu poruku? Da li će biti identična kao na tržištu Srbije? Zasigurno je da postojeća pakovanja proizvoda treba adaptirati. Razmotriti pitanje jezika, dizajna, inženjeringa, boje, grafike, distribucije i marketinga. Najčešće je sposobnost razvoja proizvoda, u komparaciji sa preferencijama tržišta od krucijalne važnosti.



Kod pitanja segmentacije, kroz fokusiranje izdvojenih segmenta tržišta – kupaca i sl., trebalo bi imati u vidu veličinu i specifičnost tržišta, razvoj potreba i satisfakciju potrošača, kulturološku srodnost i snagu i pretnju konkurencije. Uzmimo na pr. tržište Austrije i sferu prehrambene industrije. Na bazi analize i shvatanja potreba i želja potrošača (region Beča) potrebno je specificirati kako se odabrani proizvodni portfolio uklapa u intencije i želje potrošača. Zatim, po kojoj ceni, kojim marketing kanalima i način kako to izvesti.

Postupci brendiranja su naročito važni. Plazma keks, supa C, Grand kafa, ulje Sunce, kajmak Vršačke mlekare, Karneks pašeta, Mančmelou itd. su za austrijskog potrošača izrazita nepoznanica (izuzimajući naše gastarbajtere). Zato su i neophodna dodatna ulaganja u tržišnu identifikaciju proizvoda. U dobrom broju slučajeva, postojeći (izabrani) portfolio proizvoda je potrebno prilagoditi zahtevima inostranog tržišta. Koliko, recimo istinski brend u Srbiji – Wellness (Bambi-Banat), koji će se naći na policama izabranog trgovinskog partnera (možda u 30-tak marketa u Beču) izgledati primamljivo i interesantno potrošačima – od samog naziva, pakovanja, cene, pozicije u rafu i dr.?

U svakom slučaju, osmišljavanje i implementacija međunarodnog marketinga kod domaćeg preduzeća bez uverljivijeg iskustva, zasigurno da predstavlja ozbiljan izazov. Mnogo je tu strateških i operativnih koraka koje treba apriori preduzeti – od analize globalnih tržišnih trendova, SWOT analize izvoza, razrade proizvodnog portfolia, definisanje cena, utvrđivanje optimalnog komunikacionog miksa i dr. Razvijanje odgovarajuće marketing strategije, koja upućuje na smisao i pravac preduzeća, je posebno osetljivo područje. Izbor ino tržišta (da li su to zemlje/zemlja iz UE, iz bivše SFRJ, možda Bliski istok...), zatim odgovarajući marketing kanal i odluka o trgovinskom partneru su u vrhu kritičnih odluka.

## 7. ZAKLJUČAK

U eri globalizacije kompanije su izložene stalnom pritisku za opstankom kako na nacionalnom tako i na globalnom tržištu. Povećavanje tržišnog učešća je dominirajući cilj većine globalnih kompanija u prehrambenom sektoru. Pratiti i pomno analizirati trendove globalizacije postalo je *conditio sine qua non*. Globalizacija nije u dvorištu, ili pred vratima preduzećima u Srbiji, već je duboko zašla u njihove tržišne prostore, na prodajnim policama kako malih radnji „iza ugla“, tako i grandioznih hiper marketa.

Tokom poslednje decenije marketing menadžment je doživeo relevantne promene. Zadaci menadžera u marketingu se, prevashodno, usmeravaju ka osmišljavanju marketing strategija i planova, povezivanju sa potrošačima i profesionalnim kupcima, razvijanju vitalnih, jakih brendova, isporuci vrednosti... Naravno, jako je teško tradicionalni, klasičan način u proizvodnji i prodaji asortimana, sa postojećim menadžmentom (bez marketing indoktrinacije), transformisati u međunarodnu, tržišnu orijentisanost. Znanje i kontinuirano učenje postaje sve relevantnije za tržišni benefit. Uspeh se podvlači liderstvom.

## LITERATURA

1. „Global food products: Industry profile“ Datamonitor, 2010.
2. Kotler P., Keller K.L.: „Marketing Management“, Twelfth ed., Pearson, prentice Hall, 2006.
3. Smith R.Pol: "Marketinške komunikacije: integralni pristup", Clio, Beograd, 2002.

4. Solomon R.M.: "Consumer Behavior: Buying, Having and Being", Seventh ed., Pearson Educations, 2007.
5. Keegan J.W., Green S.M.: „Global marketing“, Prentice Hall, 2004.
6. „Kellogg Company – Company Profile“ Datamonitor, 2010.
7. Milanović-Golubović V.: „Medjunarodni marketing i globalni biznis“, Megatrend univerzitet, 2009.
8. Veljković D, Petrović D.: „Loyalty programs and strategic marketing in enterprises“, 7th International Scientific Conference: „Dealing with the global economic crisis by companies and economies“, Megatrend University, Belgrade, 2009.
9. [www.merr.gov.rs/vesti](http://www.merr.gov.rs/vesti) Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja R. Srbije
10. Manić M, Ostojić S.: „Innovative marketing and sales strategies in conditions of the global crisis“, 7th International Scientific Conference: „Dealing with the global economic crisis by companies and economies“, Megatrend University, Belgrade, 2009.
11. Republički zavod za statistiku
12. Bambi Vesti (interni list kompanije), nov- dec. 2009.

# MARKETING OF TOURISM BUSINESS AND UTILISATION OF THE INTERNET

*Nako Taskov, Tatjana Dzaleva, Dejan Metodijeski*  
*Faculty of tourism and business logistics at the "Goce Delcev"*  
*University in Shtip Macedonia*

## Abstract

The potential benefits of using the Internet as a marketing tool in the tourism industry have been already perceived. These benefits include cost-savings, speed, accessibility, communication of large volumes of information, customer convenience, improved customer relationship management, improved target marketing, and a world-wide reach for smallest tourism business. In this way, the Internet is tool which may assist small businesses in both their global and domestic marketing. Having a network of effective alliances, a high level of owner-manager involvement in the Internet marketing strategy, clear owner-manager vision are important to the successful use of the Internet for the marketing of small tourism businesses.

So, development of small business becomes an attractive focus area in addressing the problems of unemployment, low economic growth and the subsequent negative impact on social development in general.

But also important subject for discussion is one of the fastest growing sectors of the tourism business-nature-oriented tourism or rural tourism with essential concept to attract investment.

The customer orientation dimension facilitates the collection of information about customers as well as organisational learning, which is crucial during the planning and implementation of Internet marketing. A lot of results indicate that a network of effective alliances, the existence of a product champion in the business, and appreciation by the ownermanager of the broader business implications surrounding the implementation of the Internet for marketing, are important to the successful use of the Internet for the marketing of tourism services. Approach of the owner-manager also increase the importance of a market orientation as an important attribute for business success.

**Keywords:** *Internet, marketing, small tourism business, rural tourism, owner-manager approach and vision*

## 1. INTRODUCTION

In the global economy small businesses are playing a critical role in reducing unemployment, penetrating new markets and generally growing national economies. It follows that small businesses represent an important vehicle for addressing the challenges of job creation, economic development and social development. Tourism is an under-exploited sector with considerable potential for expansion, particularly given the high labour absorption capacity of small businesses<sup>1</sup>.

Today, more often are studies that attempt to identify the non technology resources driving the successful use of the Internet for marketing tourism services, taking a resource-based view of the business. If these complementary resources can be identified, they can be used to leverage the

---

<sup>1</sup> Bengtsson, M., Boter, H. & Vanyushyn, V. 2003. 'The challenge of building marketing channels via the Internet'. International Council for Small Business (ICSB) 2003 conference, 15-18th June 2003. Belfast, Northern Ireland.

use of the Internet for marketing, which in turn will contribute to a sustainable competitive advantage for small tourism businesses.

Conclusions of studies indicate that a network of effective alliances, the existence of a product champion in the business, and appreciation by the ownermanager of the broader business implications surrounding the implementation of the Internet for marketing, are important to the successful use of the Internet for the marketing of tourism services.

In spite of the Internet being uniquely equipped to provide dynamic and rich information to customers in an interactive setting, identifying the drivers of successful Internet marketing is proving to be challenging. Although it can be argued that the utilisation of the Internet for marketing is necessity for businesses, this information technology rarely has a direct impact on achieving a sustainable competitive advantage (SCA)<sup>1</sup>.

This approach to understanding the influence of information technologies on realising a sustainable competitive advantage implies that although businesses may have equal access to the Internet, they may differ in their access to complementary strategic resources necessary to optimally utilise this medium. One approach to appreciating the factors driving the successful deployment of the Internet for marketing is the resource-based view (RBV) of the business<sup>2</sup>.

In this context, resource-based view is use as a means of identifying and empirically testing the complementary resources necessary for the successful implementation of the Internet for the marketing of small tourism businesses. RBV of the business is important as a way of understanding Internet marketing within the context of small tourism businesses. In following this approach, could be understand the extent to which small tourism businesses' unique, business-specific resources can contribute to the successful use of the Internet for marketing, and in this way, ultimately contribute to a sustainable competitive advantage.

So, the RBV of the business posits that a business is able to sustain a competitive advantage in respect of its competitors by owning certain resources. However, in order to use RBV theory to explain the drivers of Internet marketing success, it is first necessary to consider a theoretical link between Internet marketing and the RBV of the business.

The application of the RBV of a business is significant as means to understanding e-commerce performance<sup>3</sup>.

Assessing the success of integrating information technologies into the marketing of a business is the extent to which it contributes to the satisfaction of customer needs. This view implies that a resource may be a source of competitive advantage if it is valuable to customers or enables the creation of value for customers.

In the most of studies, one area which has eluded researchers in recent years is the extent to which the Internet may be able to provide or contribute to an SCA. In this context, it is argued that while the implementation of the Internet for marketing does not in itself constitute a SCA, this may be achieved through the relationships and linkages between this information technology and other business assets and capabilities.

## 2. INTERNET MARKETING

Most studies attempt to build on extant research which has attempted to identify the resources required to allow businesses to leverage generic information technologies (IT), such as the Internet, to enhance the businesses' returns. Also, the entrepreneur should have a vision of what the Internet

---

<sup>1</sup> Chaffey, D., Mayer, R., Johnston, K. & Ellis-Chadwick, F. 2000. *Internet marketing, strategy, implementation and practice*. Harlow, UK: Prentice Hall.

<sup>2</sup> Porter, M. E. 2001. 'Strategy and the Internet', *Harvard Business Review*

<sup>3</sup> Rayport, J. F. & Jaworski, B. J. 2001. *E-commerce*. New York: Irwin McGraw-Hill.

can achieve, and a competency which implies that the ownermanager takes his vision further and actually acquires the technology and technical competencies to utilise this medium<sup>1</sup>. The owner-manager manages the Internet within the context of the overall business and marketing activities on a continuous basis, which means a high level of involvement on the part of the owner-manager.

### 3. TOURISM MARKETING AND SMALL BUSINESSES

The tourism industry has been identified as one of the key industries for driving economic development and economic transformation in developing countries. The marketing challenges facing tourism businesses are unique in that these businesses cannot be promoted in isolation from their competing and complementary products. So, the tourism industry is part of the service sector and the tourism product is predominately a service offering, whereas much of the research on the factors driving the successful adoption of the Internet as a marketing tool have largely concerned physical goods.

Small businesses lack many of the resources typically available to larger businesses, and as a result find it difficult to compete with bigger enterprises in terms of reaching target markets using the conventional marketing techniques<sup>2</sup>. The marketing practices of small businesses are influenced by factors as the traits of the owner-manager, the size of the small, medium and micro enterprise (SMME), and its stage of development, all of which impact on their marketing techniques. The Internet, with its ability to reach broad and diverse markets at a very low marginal cost, has the potential to contribute to the growth of this sector.

Also, it is important to identify the business-specific factors that influence successful Internet marketing in small tourism businesses.

### 4. FACTORS INFLUENCING INTERNET MARKETING SUCCESS

The factors identified and empirically evaluated in the most of study are (a) the owner-manager of the tourist business acting as product champion: (b) ownermanager knowledge and (c) alliances<sup>3</sup>.

The factors are those that are associated with the implementation or use of the Internet as a business/marketing tool.

Taking a RBV of the business, are used three resources – “information technology resources”, “human resources” and “business resources”– to predict IT performance and business performance. These resources are identified as potential drivers of Internet-marketing success. Specifically, the owner-manager of a small tourism business acting as a product champion and the knowledge of the ownermanager, are complementary human resources, whereas alliances can be classified as complementary business resources.

#### a) Owner-manager as product champion

Owner-managers as product champion are the people who recognise the potential of a particular project and take the necessary action to implement the innovation. The embracing of the Internet by owner-managers as an important medium to achieve organisational goals is a critical factor in its adoption and successful utilisation.

---

<sup>1</sup> Rayport, J. F. & Sviokla, J. J. 1995. ‘Exploiting the virtual value chain’, Harvard Business Review

<sup>2</sup> Middleton, V. T. C. & Clarke, J. R. 2001. *Marketing in travel and tourism*. 3rd edition. Oxford: Butterworth-Heinemann. <http://weblinks2.epnet.com/> - bib69up

<sup>3</sup> South Africa. Department of Environmental Affairs and Tourism 1998. *Tourism in gear: Tourism development strategy 1998-2000*. Pretoria: Department of Environmental Affairs and Tourism.

Internet marketing is successful in small tourism businesses, so the owner-manager should act as a product champion in respect of this initiative. Research suggests that a product champion in respect of use of the Internet for marketing may be more important for small and medium sized businesses than for large businesses.

The importance of a product champion for the successful implementation of a new innovation cannot be questioned and the Internet is indeed one of the most significant new innovations of our time. However, extend this argument and distinguish between basic and advanced use of the Internet, arguing that the use of the Internet could be both a radical and incremental innovation. The importance of this distinction is that greater top management support is required for radical innovations. The importance of the owner-manager acting as a product champion is important in small tourism businesses because of the inseparability of production and consumption and the significant influence of the owner-manager in small businesses<sup>1</sup>.

This conclusion is consistent with research done in respect of the successful adoption and implementation of information technology (IT) by small businesses, which found that management/owner enthusiasm in respect of the initiative, is a critical factor in its successful implementation.

The Internet, however, has many similarities to electronic data interchange (EDI) and in both cases having a product champion is important. Having the owner-manager as a product champion in a small tourism business will enhance the chances of successful Internet marketing in small tourism businesses.

In this context, ownermanagers did not need to be experts in information technology, a reasonable level of technical knowledge is important for its successful adoption and implementation.

The implications of an owner-manager acting as a product champion suggest that the owner-manager will have a vision of the potential of Internet marketing, which is an important component in achieving Internet marketing success.

#### **b) Owner-manager knowledge**

In order to integrate the Internet as a core tool for marketing, some authors posit that 'technical ability' is a competency that needs to be acquired by the ownermanager.

The owner-manager should implement all the technical attributes. The ownermanager of a small tourism business have to have the technical competence to implement the Internet personally, as much of the required knowledge could be sourced from his personal contact network<sup>2</sup>. Reality often confirms this contention.

An exposed study which conducted research into the adoption of ecommerce by small and medium enterprises in Hong Kong, found that 69 percent of businesses with Web sites relied on outside service providers to design and maintain their Web sites. In this way, a reasonable knowledge and understanding of the Internet by the owner-manager of a small business is necessary for the successful implementation of the Internet for marketing, as often only the owner-manager appreciates the critical issues in a small business and is in a position to make informed decisions<sup>3</sup>.

The knowledge that owner-managers of small tourism businesses have of the Internet will be related to the successful use of the Internet for marketing purposes.

---

<sup>1</sup> Hill, J. & McGowan, P. 1996. 'Developing a networking competency for effective enterprise development', *Journal of Small Business & Enterprise Development*

<sup>2</sup> Haynes, P. J., Becherer, R. C. & Helms, M. M. 1998. 'Small & mid-sized businesses & Internet use: Unrealised potential?', *Internet Research: Electronic Networking Applications & Policy*

<sup>3</sup> Mehrtens, J., Cragg, P. B. & Mills, A. M. 2001. 'A model of Internet adoption by SMEs', *Information and Management*

### **c) Alliances**

Alliances can take a number of forms and include personal contact networks, social networks, business networks, industry and marketing networks. Alliances are used to describe these cooperative relationships. These inter-personal relationships take on importance for small businesses when utilising the Internet as a marketing tool.

Alliances play a crucial role in small business marketing by reducing uncertainty, facilitating trust and, in so doing, reducing the risk for all the parties. These networks are also used by small organisations to access market information, as small businesses often do not have the time or resources to buy market information or solicit the services of business consultants<sup>1</sup>. They also have an influence on its decision-making. Thus, because small businesses may lack the specialised knowledge necessary for the successful planning and implementation of Internet technology to achieve their business objectives cooperative behaviours will expand their knowledge and overcome resource weaknesses in respect of Internet marketing<sup>2</sup>.

Being involved in an alliance-type arrangement would enhance the chances of successful Internet marketing for a small tourism organisation.

In this way an alliance could indirectly impact on successful Internet marketing. With this in mind, the extent of alliances is positively related to the extent of the owner-manager's knowledge of the business implications of marketing over the Internet.

### **Owner-manager involvement**

Another important thing is the involvement of the ownermanager in the everyday management of Internet marketing.

In small businesses, only the owner-manager has access to information and resources to make and implement appropriate decisions and this finding is particularly germane to small tourism businesses because of the inseparability of production and consumption<sup>3</sup>.

Thus, it is suggest that owner-manager involvement in the use of the Internet as a marketing tool will enhance the probability of successful Internet marketing in small tourism organisations.

In this way, one specific and the fastest growing sectors of the tourism business is nature-oriented tourism or rural tourism. The travel industry has enlisted the support of environmental organizations and park agencies and is promoting nature travel as the hottest 'environmentally correct' activity available."

These include the potential for this tourism niche to address the abandonment of the countryside, contribute to rural renewal, and even help to stem migration<sup>4</sup>.

In this context, for this kind of tourism and its promotion is used Internet and in this context by participating in the conference and conference's online chats, and other on-line news. The rural tourism conference is also valuable for access to international success stories, experiments, trends and statistics.

Using Internet and understand the meaning of the owner-manager's involvement in the day-to-day managing there are many other valuable models and step-by-step approaches which could help for assessing a community's or region's potential for rural tourism that would be helpful for business initiatives.

---

<sup>1</sup> Thong, J. & Yap, C. S. 1995. 'CEO characteristics, organisational characteristics, and information technology adoption in small business', *Omega*.

<sup>2</sup> Runge, D. A. & Earl, M. 1988. 'Gaining competitive from telecommunications'. Earl, M. (Ed.). *Information management: The strategic dimension*. Oxford: Clarendon Press

<sup>3</sup> WTTC (World Travel and Tourism Council). 2003. *South Africa: Travel & tourism a world of opportunity*. London: World Travel and Tourism Council.

<sup>4</sup> [www.planeta.com/ecotravel/links/foundations.html](http://www.planeta.com/ecotravel/links/foundations.html); [www.planeta.com/ecotravel/tour/awards.html](http://www.planeta.com/ecotravel/tour/awards.html).

## 5. CONCLUSION

The literature shows the significance of a product champion on the successful implementation of the Internet for marketing. The excitement, enthusiasm, passion and commitment with which the owner-manager embraces the use of the Internet for marketing, generates support for the project amongst employees of the business. This is particularly pertinent in high contact service businesses such as small tourism businesses where, given the inseparability of production and consumption, employees are an important part of the marketing communication process.

The empirical results from researchers could be used as a proof that alliances are an important determinant of successful Internet marketing. The importance of alliances with competing or complementary organisations lies with not only in their ability to access knowledge resources for the owner-manager, but also with the opportunities they present in terms of creating new products and opportunities. Small tourism businesses should not be too narrow in their approach to sourcing ideas and forming associations. Complementary businesses or service businesses not in the tourism sector may offer insights and notions that may not be established practice in a particular sub-sector of the tourism market and that may give a business some shortterm advantage in respect of its competitors with regard to Internet marketing. Similarly, businesses should maintain close links with regional tourism organisations as they frequently commission, or have access to research that may have a positive impact on the Internet marketing of small businesses.

Having an online marketing presence does not necessarily lead to improved marketing and concomitant financial rewards. Utilising the Internet for marketing in the small tourism business context, in addition to the financial investment, implies a certain level of emotional commitment by the owner-manager. This is particularly pertinent in high-contact service businesses such as small tourism businesses where, given the inseparability of production and consumption, employees are an important part of the marketing communication process.

The results confirm the significance of the owner-manager's involvement in the day-to-day managing of the tourism initiative as well as the importance the vision of the owner manager in respect of the promise of Internet marketing. This emphasises the point that simply implementing the Internet is no silver bullet. Successful implementation still requires a substantial contribution from the owner-manager as do most aspects of small business management. The reason for this is that in small businesses only the ownermanager has the vision and the authority to access and implement resources appropriately to ensure that the Internet marketing initiative is in congruence with the strategic direction of the small tourism business.

## LITERATURA

1. Arthur, B. W. 1996. 'Increasing returns and the new world of business', *Harvard Business Review*.
2. Bennett, J. A. 2000. 'What is tourism?' In Bennett, J. A. (Ed.). *Managing tourism services*. 2nd edition. Pretoria: J. L. Van Schaik Publishers.
3. Bhatnagar, A. & Ghose, S. 2004. 'A latent class segmentation analysis of e-shoppers', *Journal of Business Research*.
4. Carr, N. G. 2000. 'Hypermediation: Commerce as clickstream', *Harvard Business Review*.
5. Carson, D. J., Cromie, S., McGowan, P. & Hill, J. 1995. *Marketing and entrepreneurship in SMEs: An innovative approach*. London: Prentice Hall.



6. Carson, D. J., Gilmore, A., Cummins, D., O'Donnell, A. & Grant, K. 1998. 'Price settings in SMEs: Some empirical findings', *Journal of Product and Brand Management*.
7. Churchill, G. A. 1979. 'A paradigm for developing better measures for marketing constructs', *Journal of Marketing Research*.
8. Collinson, E. & Shaw, E. 2001. 'Entrepreneurial marketing - A historical perspective on development and practice', *Management Decision*.
9. Cragg, P. B. & King, M. 1993. 'Small firm computing: Motivators and inhibitors', *MIS Quarterly*.
10. Cragg, P. B. & Zinatelli, N. 1995. 'The evolution of information systems in small firms', *Information and Management*.
11. Dean, J. & Holmes, S. 1997. 'Understanding business networks: Evidence from the manufacturing & service sectors in Australia', *Journal of Small Business Management*.
12. DeLone, W. 1988. 'Determinants of success for computer usage in small business', *MIS Quarterly*, **12**(1):51-61. Donckels, R. & Lambrecht, J. 1997. 'The network position of small businesses: An explanatory model', *Journal of Small Business Management*.
13. Elliott, R. M. 1997. 'The World Wide Web: Analysis of some South African sites through usage of the flow construct'.
14. Ettlie, J. E., Bridges, W. P. & O'Keefe, R. D. 1984. 'Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation', *Management Science*
15. Frane, J., Jennrich, R. I. & Sampson, P. F. 1992. '4M factor analysis'. In Dixon, W. J. (Ed.). *BMDP statistical software manual 1*. Berkeley: University of California Press.
16. Gilmore, A., Carson, D. & Grant, K. 2001. 'SME marketing in practice', *Market Intelligence and Planning*.
17. Graham, P. G. 1999. 'Small business participation in the global economy', *European Journal of Marketing*,
18. Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. 1998. *Multivariate data analysis*. 5th edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
19. Hart, C., Doherty, N. & Ellis-Chadwick, F. 2000. 'Retailer adoption of the Internet - Implications for retail marketing', *European Journal of Marketing*.
20. Haynes, P. J., Becherer, R. C. & Helms, M. M. 1998. 'Small & mid-sized businesses & Internet use: Unrealised potential?', *Internet Research: Electronic Networking Applications & Policy*.
21. Hill, J. & McGowan, P. 1996. 'Developing a networking competency for effective enterprise development', *Journal of Small Business & Enterprise Development*.
22. Hof, R. D. 2000. 'The tech slump', *Business Week* (European Edition).

23. Hoffman, D. L. & Novak, T. P. 1996. 'Marketing in hypermedia computer-mediated environments: Conceptual foundations', *Journal of Marketing*.
24. Hoffman, D. L. & Novak, T. P. 1997. 'A new marketing paradigm for electronic commerce', *The Information Society*.
25. Hoffman, D. L., Novak, T. P. & Peralta, M. A. 1999. 'Building consumer trust online'. *Communications of the ACM*.
26. Jennrich, R. I. & Sampson, P. F. 1996. 'Rotation for simple loadings', *Psychometrika*.
27. Kımılođlu, H. 2004. 'The e-literature: A framework for understanding the accumulated knowledge about Internet', *Marketing Academy of Marketing Science Review*.
28. Lado, A.A., Boyd, N.G. & Hanlon, S.C. 1997. 'Competition, cooperation and the search for economic rent: A syncretic model', *Academy of Management Review*.
29. Markham, S. K. & Aiman-Smith, L. 2001. 'Product champions: Truths, myths and management', *Research Technology Management*.
30. Marshall, P., Sor, R. & McKay, J. 2000. 'An industry case study of the impacts of electronic commerce on car dealerships in Western Australia', *Journal of Electronic Commerce Research*.
31. Piercy, N. F. & Cravens, D. W. 1995. 'The network paradigm and the marketing organisation: Developing a new management agenda', *European Journal of Marketing*.
32. Poon, S. & Swatman, P. M. C. 1997. 'Small business use of the Internet: Findings from Australian case studies', *International Marketing Review*
33. Poon, S. & Swatman, P. M. C. 1999. 'An exploratory study of small business Internet commerce issues', *Information & Management*.
34. Porter, M. E. 2001. 'Strategy and the Internet', *Harvard Business Review*.
35. Rayport, J. F. & Sviokla, J. J. 1995. 'Exploiting the virtual value chain', *Harvard Business Review*.
36. Weiber, R. & Kollmann, T. 1998. 'Competitive advantages in virtual markets – perspectives of information-based marketing in cyberspace', *The European Journal of Marketing*.
37. WTTC (World Travel and Tourism Council). 2002. *South Africa: The impact of travel and tourism on jobs and the economy*. London: World Travel and Tourism Council.
38. WTTC (World Travel and Tourism Council). 2003. *South Africa: Travel & tourism a world of opportunity*. London: World Travel and Tourism Council.

## POSLOVNE KOMUNIKACIJE I POSLEDICE LOŠIH KOMUNIKACIJA U ZAŠTITI ŽIVOTNE SREDINE

*Nebojša Denić<sup>1</sup>, Nebojša Živić<sup>2</sup>*  
*1-Fakultet informacionih tehnologija,*  
*ul.proleterskih brigada br.3 38232, Lipljan*  
*2-PMF Kosovska Mitrovica*

### *Izvod*

Studiozna analiza i istraživanja u praksi pokazuju da je strateško opredeljenje poslovnih sistema kontinuirano unapređivanje poslovnih komunikacija radi ostvarivanja pozitivnih poslovnih rezultata, unapređivanje poslovanja i zaštita životne sredine, a da se pokretačka snaga u tom procesu nalazi upravo u konstruktivnom upravljanju ljudskim resursima. Relevantna stručna literatura i reprezentativna istraživanja u velikim i malim preduzećima različitih u pogledu vlasničke strukture i vrste delatnosti ukazuju na utvrđivanje povezanosti između procene kvaliteta poslovnih komunikacija i preferencije mehanizama angažovanja zaposlenih, odnosno daju nam odgovor na pitanje koji mehanizmi angažovanja zaposlenih u našim preduzećima u najvećoj meri doprinose unapređenju poslovnog komuniciranja a samim tim i poslovnih rezultata poslovnog subjekta i zaštiti životne sredine.

***Ključne reči:** Poslovanje, komunikacije, ljudski resursi, upravljanje kvalitetom, zaštita životne sredine..*

## BUSINESS COMMUNICATION AND CONSEQUENCES OF BADCOMMUNICATION IN ENVIRONMENTAL PROTECTION

### *Abstract*

Studios analysis and research in practice show that the strategic orientation of business systms continuously improve business communications to achieve positive business results, improve business and environmental protection, and that the driving force in this process lies in constructive human resource management. Relevant technical literature and representative studies in large and small companies in terms of different ownership structure and type of activity suggests establishing links between the assessment of quality business communications and preferred mechanisms for engaging employees, or give us the answer as to the mechanisms of engagement of employees in domestic enterprises to the fullest extent contribute to improving business communication and there fore the business results of enterprises and environmental protection.

***Keywords:** Business, communications, human resources, quality management, environmental protection ..*

### **1. UVOD**

Primetno je da u poslednjim godinama pojam „poslovne komunikacije“ a u skorije vreme i zaštita životne sredine postaju težište interesovanja poslovnih sistema i kompanija u svetu. Poznato je da su u poslovnom komuniciranju prisutni razni tipovi komunikacija: usmena komunikacija,

dopisna komunikacija, neverbalna komunikacija, mešovito komuniciranje idr. tako da možemo reći da svi ovi oblici komuniciranja spadaju u formalno komuniciranje u poslovnim sistemima. Danas je značenje informacije kao organizacijskog resursa mnogo veće nego što je bilo pre deset, dvadeset ili trideset godina a svakim danom sve više raste. U poslednjih 30 godina informacija je postala šesti resurs u organizaciji uz pet standardnih: ljude, opremu, novac, materijale i menadžment. Ustaljeno je mišljenje da menadžeri poslovne komunikacije u svom poslovnom sistemu definišu kao „Informisanje zaposlenih o pitanjima koja se tiču naše kompanije“. Komunikacija u poslovnom sistemu se odvija u tri pravca: uzlaznom, silaznom i horizontalnom. Međutim posledice loših poslovnih komunikacija, imaju katastrofalne i nesagledive posledice po ljude i zaštitu životne sredine.

## **2. KOMUNIKACIJE KOJE UNAPREĐUJU MEĐULJUDSKE ODOSE**

Razvoj informatičke tehnologije svakako je stvorio neslućene mogućnosti za brzinu širenja, dostupnost i tačnost faktičkih informacija i to se ne može osporiti. Ali, da li je to dovoljno za zdravu t.j.,pravu“ komunikaciju? Setimo se koliko puta smo u ulozi menadžera (neposrednog rukovodioca), ili saradnika imali potrebu da saopštimo saradniku ili rukovodiocu nešto što nama lično smeta, ili što ugrožava proces rada, ali smo se plašili reakcije i pogoršanja poslovnih odnosa? Vrlo često smo u strahu odustajali, a posledice su bile evidentne. Zaista, kako skrenuti pažnju saradniku na grešku(e) u radu, a da se on (ona) ne naljuti, da to prihvati kao relnost, koja se mora menjati i da sa vama i dalje ima dobre, (čak i bolje!) odnose? Odgovor nije jednostavan, pogotovu u našoj sredini, sa osobinama i navikama naših ljudi. Iz iskustva znamo da je kod nas najčešća praksa, kada vidimo da neko greši, ili nismo zadovoljni njegovim ponašanjem da se trpi, odnosno, dugotrajno toleriše takvo ponašanje, uz moguća usputna gundanja, često ogovarjanja sa strane i nejasne poruke. Sledi zatim, po pravilu, prasak i poremećaj odnosa u kome obe strane ostaju duboko emotivno povredene. Umesto konstruktivnog pristupa rešavanju problema, nastaje udaljavanje od rešenja. Sva energija je angažovana u frustracijama, međusobnom dokazivanju i odbranama. Svi trpe, a stanje sa poslom, na primer, ili se pogoršava, ili saradnik bezvoljno, sa otporom ispravi grešku, da bi je kasnije opet napravio. Svima nam je ovaj scenario itekako poznat iz iskustva u radnoj sredini i u životu uopšte kao i same posledice po sistem zaštite životne sredine. Pitanje je, naravno, da li se i kako način komuniciranja može menjati? Stručnjaci koji se bave međuljudskim komunikacijama razvili su jednu posebnu vrstu komunikacija – tzv. podržavajuće komunikacije koje pomažu menadžerima i saradnicima da ispravno komuniciraju, bez opasnosti da ugroze međusobne odnose. Primena principa podržavajućih komunikacija je itekako korisna i u odnosima sa kupcima, klijentima, ali i u privatnom životu. Principi se razrađuju i uvećavaju na odgovarajućim treninzima. Da li se poslovnim sistemima i preduzećima isplati ulaganje u obuku rukovodilaca i saradnika radi poboljšanja međusobnog komuniciranja?

Poznati konsultanti i istraživači menadžmenta (Ouči, Piters i Hanson, na primer) odavno su nam ukazali na značaj međuljudskih odnosa u obezbeđenju kvaliteta, efektivnosti i inovativnosti u kompanijama, a iskustva iz prakse su pokazala posledice po životnu sredinu, floru i faunu. Oni su dokazali da bez dobrih međuljudskih odnosa, odnosno kvalitetne poslovne komunikacije, ne postoji šansa za uspeh preduzeća, niti za borbu sa konkurencijom, kao i zdrav pristup očuvanju životne sredine. Najsvežiji rezultati istraživanja u našim preduzećima to takođe potvrđuju.

### 3. SISTEM KOMUNIKACIJA I INFORMISANJA U ORGANIZACIJI

Sistem komuniciranja u poslovnim sistemima i organizaciji čine elementi koji povezuju konstitutivne delove organizacije u jednu celinu i obezbeđuju stvaranje, slanje, prijem, tumačenje i izvršenje instrukcija, kao i povratnu informaciju o rezultatima izvršenja. Reč je o formalnom sistemu komunikacija i informisanja. Ovaj sistem se realizuje formalnim kanalima, putem neposrednih kontakata, pisama, memoranduma, elektronskih medija, plakata, postera.

Sistem komunikacija nužno prati liniju organizacijske strukture. Za obezbeđenje kvaliteta važno je da sistem bude tako uspostavljen, da je moguće ostvariti, redovnu, pravovremenu i potpunu komunikaciju (podrazumevajući povratnu reakciju) između:

- organa upravljanja i rukovođenja
- rukovodilaca međusobno, po „vertikali i horizontali“
- rukovodilaca i zaposlenih
- zaposlenih međusobno
- rukovodilaca sa sindikatima, tamo gde su organizovani
- organizacije i kupaca, klijenata, potrošača
- organizacije i relevantnih javnosti.

Sastavni deo sistema komunikacija i njegova podrška je sistem informisanja. Ovaj sistem obuhvata: poslovne informacije, javno informisanje eksterne i interne javnosti i ciljno interno informisanje zaposlenih o važnim zbivanjima u organizaciji, relevantnim za njihovo angažovanje i ponašanje. Javno informisanje realizuje se putem javnih glasila, listova, biltena. Ciljno interno informisanje realizuje se putem linije rukovođenja i putem ostalih oblika, kao što su: oglasne table, plakati, leci, bilteni, video tehnike, elektronski mediji.

Ciljno interno informisanje je važno (posebno u većim organizacijama,) za stvaranje integrativne klime, smanjenje konflikata, podizanje morala, usmeravanje i vođenje zaposlenih prema ostvarenju ciljeva organizacije.

Naši poslovni sistemi i preduzeća koja nameravaju da unaprede kvalitet proizvoda i usluga, a ujedno i doprinose očuvanju i zaštiti životne sredine, moraju što pre uspostaviti kompletan sistem komunikacija i informisanja. Posebnu pažnju treba posvetiti uspostavljanju uzlaznih kanala i kanala za registrovanje reakcija potrošača, kupaca i klijenata kao i eksternih javnosti, a zatim, ciljnom internom informisanju zaposlenih. Ovo su naime, najslabije tačke postsamoupravne organizacije. Kvalitetna komunikacija odnosno poruka menadžera mora biti:

- tačna istinita,
- konačna i specifična po sadržaju,
- snažna, da odaje odlučnost menadžmenta,
- u skladu sa vremenskim prilikama i prijemno orjentisana,
- jednostavna, da je primalac razume,
- konačna ne sme sadržati skrivene sadržaje.

### 4. POSLEDICE LOŠIH KOMUNIKACIJA I INFORMISANJA

Od tri navedena smera komunikacije fundamentalni je silazni tok gde se mogu javiti propusti u komunikaciji, na primer kada menadžment poslovnog sistema šalje informacije drugim rukovodiocima na nižim nivoima može se desiti da se poruke ne prime, dođu izobličene-iskrivljene, ili pka nisu pravovremene, ili se uopšte ne pošalju.

Neadekvatne komunikacije u organizaciji mogu da izazovu brojne probleme koji se odražavaju na kvalitet procesa rada, proizvoda i usluga. Posledice loših komunikacija su najčešće:

- loše donete odluke ,

- nerazumevanje i nesporazumi između organizacijskih celina,
- pogrešno shvatanje ili neshvatanje ciljeva organizacije i mogućnosti, ostvarenja ličnih ciljeva u organizaciji,
- konflikti i razilaženja,
- loš kvalitet proizvoda i usluga kao posledica nerazumevanja sopstvene uloge u procesu upravljanja kvalitetom,
- otpor promenama i razvoju,
- nedovoljno angažovanje zaposlenih,
- nekonzistentne aktivnosti i loša koordinacija i drugo.

Postoji pet glavnih uzroka slabe silazne komunikacije:

- rast poslovnog sistema kao izvor njene izolacije,
- nedostatak jasno definisanih ciljeva,
- menadžment nikada ne kontroliše tehnike postojeće komunikacije,
- konfuzija proizilazi od onoga ko je odgovoran za komuniciranje,
- segregacija postoji između radnika koji vrše nadzor i onih koji ne vrše nadzor.

Poslovne komunikacije u poslovnom sistemu teku u horizontalnom i vertikalnom pravcu međutim postoji i takozvani neformalni tok komunikacija, koji obično počinje širenjem glasina, to jest nepotvrđenih neproverenih informacija koje se ne zasnivaju na znanju. Menadžment poslovnih sistema mora biti svestan da se prema istraživanjima skoro pet od šest poruka odnosno informacija prenosi neregularnim putem. Svojevremeno je ljudima da se kad god su zajedno odvija nezvanična-neregularna komunikacija za koju menadžment poslovnih sistema smatra da je izuzetno štetna po poslovni sistem i da je treba suzbijati.

U savremenom menadžmentu i praksi uspešnih, komunikacijama se poklanja izuzetna pažnja. Zaposleni se baš zbog ostvarenja kvaliteta, kreativnosti i inovativnosti podstiču na participaciju, drže stalno u „kursu“ zbivanja i tretiraju kao saradnici i partneri. Pored internih komunikacija i informisanja, neguje se funkcija odnosa sa javnostima (PR), kao snažan instrument očuvanja pozicije na tržištu i sticanja „imidža kvaliteta“.

## **5. POSLOVNI PRIMER: NEUSPEŠNA KOMUNIKACIJA U BOPALU**

Tragedija u Bopalu je drastičan primer loše komunikacije sa tragičnim posledicama po sistem zaštite životne sredine. Nakon havarije u Bopalu, Ono što gospodin Warren Anderson nije mogao da otkrije je zašto? Kao generalni direktor kompanije Union Carbide, morao je da zna šta se tačno desilo te noći u Bopalu, Indija, iz više razloga. Znao je da će morati da objasni tragičnu nesreću zaposlenim, vladinim zvaničnicima i u SAD-u, i u Indiji, sudovima i narodu. Ipak nije mogao da dobije odgovore na sopstvena početna, i lična pitanja. Kad kontakt telefonom nije doneo odgovore, seo je u avion i odleteo u Indiju, gde je odmah stavljen u kućni pritvor sprečen da uradi posao zbog kojeg je došao. Njegovi menadžeri proizvodnje su takođe uhapšeni i nije im bilo dozvoljeno da pričaju ni sa kim. Zvaničnici indijske vlade su zatvorili fabriku Union Carbide kako bi sprečili „sređivanje dokaza“. Osnovne činjenice koje Anderson nije mogao da utvrdi 3.decembra 1984.godine su bile prilično jednostavne. U rezervoaru za skladištenje metilzocijanida koji se koristi za proizvodnju pesticida je došlo do nepredviđene reakcije. Ventili na rezervoaru su otkazali i nastao je oblak otrovnog gasa. Klimatski uslovi sprečavali su da se gas rasprši i vetar ga je nosio blizu primorskih gradića i gusto naseljenog Bopala, gde su ljudi ili umrli u snu ili su se probudili i umrli dok su bežali. Oni koji su preživeli su imali oštećene oči i pluća. Lokalni bolnički kapaciteti nisu bili opremljeni za ovakvu katastrofu i tokom narednih nekoliko nedelja je još na hiljade ljudi umrlo. Fabriku u Bopalu vodio je Union Carbide, koja je posedovala oko 51% vlasništva. Nakon otvaranja fabrike i početne obuke zaposlenih, Union Carbide se povukao iz dnevnog poslovanja

fabrike, kako je zahtevao indijski zakon. Union karbide je učestvovao u inspekcijama i odgovarao na zvanična pitanja i interesovanja, ali nijedan američki predstavnik kompanije nije bio u fabrici u Bopalu. U međuvremenu fabrika je pod pritiskom da smanji troškove. Zbog problema sa proizvodnjom, nije bilo moguće koristiti više od 50% kapaciteta, tako da se nisu mogla ispuniti početna predviđanja vezanih za profit. Zato se krenulo „prečicom“ u pogledu obuke zaposlenih, pravila zapošljavanja i rasporeda održavanja. Iako je fabrika bila bukvalno zatvorena nedeljama zbog širokog obima održavanja i čišćenja, određen broj mera bezbednosti i dalje nije funkcionisao i tu se postavlja pitanje da li bi one odgovorile i da su bile u funkciji. Ono što je najvažnije je to da zaposleni nisu shvatili važnost situacije i čak su imali pauzu za čaj nakon što je primećeno da gas curi, misleći da će imati dovoljno vremena da to poprave. Operater u kontrolnoj sobi nije obavstio svog nadzornika kad je temperatura unutar rezervoara počela da raste, i ništa nije preduzeto najmanje sat vremena. Originalna procedura je zahtevala do dve godine obuke za zaposlene na kritičnim postrojenjima, ali su ovi ljudi imali obuku u trajanju od oko mesec dana, koristeći materijal za učenje štampan u SAD-u, na engleskom jeziku.

Jasno je da su Anderson i Union Carbide imali veliki problem sa komunikacijom. Kao prvo, postojala je velika zbrka oko činjenica. Čak i danas, nikome nije u potpunosti jasno koji sled događaja je doveo do nesreće. Svaka strana ima različito tumačenje „činjenica“ koje su obelodanjene, i pravne bitke koje su usledile su dugo trajale. Naravno, određen broj prepreka komunikaciji je postojao i odmah nakon događaja. Različite strane su davale različita viđenja činjenica, i visok stepen osećanja straha je doveo do sporog protoka pravovremenih informacija.

Osim toga, Anderson je morao da komunicira na različitim nivoima odmah nakon nesreće, od kojih su svi bili ugroženi događajima i okolnostima koji su usledili. Ceo svet je motrio šta će Union Carbide da uradi. Anderson je učinio simboličan potez odlaskom u Indiju da bi, pokazao svoju zabrinutost, ali je njegovo hapšenje onemogućilo svaki vid komunikacije. Na kraju, morao je da preduzme jednosmernu komunikaciju kako bi izjavio šta će Union Carbide da učini, ali je pre toga morao da preduzme višesmernu komunikaciju da bi utvrdio šta se tačno dogodilo. Oba kanala komunikacije su prekinuta. Ostalo je pitanje kome je pridavano malo značaja, ali koje je važno, a to je Andersonova komunikacija sa drugim zaposlenima u Union Carbideu. Uostalom, neki od njih su radili na postrojenjima vrlo sličnim onim u Bopalu.

Nesreća u Bopalu je pravi primer zamki u komunikaciji. Mnogi menadžeri se žale na „probleme u komunikaciji“, a kako pokazuje primer Bopala, proces donošenja odluka je izložen ne samo neefikasnosti i frustraciji, nego čak i potpunom neuspehu, ukoliko se ne isplanira efektivna komunikacija. Komunikacija podrazumeva više od memoranduma, telefonskih poziva, sastanaka i razvijenih „mrežnih“ sistema. Ona je centralni deo organizacione kulture: ona podrazumeva ono što kažemo i ono što mislimo, kao i kako kažemo i mislimo.

Kako se detalji priče iz Bopala i dalje otkrivaju, ona će imati različito značenje za razne grupe, i možda nikada neće postojati jedna zaključna priča sa dubokom poukom. Mnoge lekcije se mogu naučiti iz tragične priče iz Bopala lekcije o planiranju, organizovanju, rukovođenju i kontroli, a komunikacija je centralna tema u svakoj odluci menadžera.<sup>1</sup>

## 6. ZAKLJUČAK

Kvalitetna komunikacija je uslov za ostvarivanje pozitivnih poslovnih rezultata poslovnih sistema a ključni kriterijum za uspeh uspešan rad i napredovanje menadžera u poslovnom sistemu, kao i adekvatan sistem zaštite životne sredine, je sposobnost efektivne poslovne komunikacije. Menadžeri provedu najmanje 80% vremena u verbalnim komunikacijama, tako da nije čudo da se

---

<sup>1</sup> Извор: Dan Kurzman, A. Killing Wind: Inside Union Carbide and Bhopal Catastrophe, New York, McGraw Hill, Arthur Sharplin, „Union Carbide of India Ltd“, Journal of Management, Case Studies 2.

danas najveća pažnja poklanja upravo problemu poslovnih komunikacija. Najbolji način za sprečavanje negativnih, neformalnih komunikacija (glasina) je redovna prezentacija jasnih, ažurnih i što potpunijih informacija zaposlenima od strane menadžmenta i istovremeno uvažavanje informacija iz „baze“ koje odražavaju stavove i interese zaposlenih. Važnost komunikacija za obezbeđenje kvaliteta je takva, da menadžeri koji nameravaju da uvedu sistem kvaliteta, i uopšte, poboljšaju proces rada, rešavaju probleme u organizaciji, rade na zaštiti životne sredine i uvode promene, svoje namere treba da započnu obrazovanjem i treningom rukovodilaca i zaposlenih u oblasti komunikacija.

## LITERATURA

1. Garvin, D. A., Majkl A. Roberto (2005). „Promene putem ubeđivanja“, HBR, February
2. Wheten, D., A., Kim, Cameron, S. (1995). „Developing Management Skills“, Harper Collins College Publishers.
3. Dan Kurzman, A. „Killing Wind: Inside Union Carbide and Bhopal Catastrophe“, New York, McGraw Hill, Arthur Sharplin, „Union Carbide of India Ltd“, Journal of Management, Case Studies 2.
4. Shapiro Irvin, „Managerial Communication: The view of inside“, California Management Review, 1984.
5. Vujić, D. (2008). *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet*, treće i dopunjeno izmenjeno izdanje, CPP, DPS, Beograd
6. Vujić, D. (2004). *Motivacija za kvalitet*, drugo dopunjeno izdanje, CPP, DPS, Beograd



## UPRAVLJANJE PROJEKTIMA I KLJUČNI FAKTORI USPEHA

*Nebojša Denić<sup>1</sup>, Nebojša Živić<sup>2</sup>*  
*1-Fakultet informacionih tehnologija,*  
*ul.proleterskih brigada br.3 38232, Lipljan*  
*2-PMF Kosovska Mitrovica*

### *Izvod*

U ovom radu daje se pregled i ocena sadašnjeg stanja istraživačkih i razvojnih delatnosti u čijem središtu se nalazi upravljanje projektima s obzirom na ključne faktore uspeha i instrukcije usmerene na otklanjanju nedostataka u procesu implementacije projekata uvođenja novog informacionog sistema u poslovnim sistemima. Ovaj rad je sažeti argumentovani prikaz propusta i nedostataka u procesu implementacije sa instrukcijama kako da poslovni sistem obezbedi ključne faktore uspeha koji opredeljuju uspešnost upravljanja projektom. U nastavku rada su opisani predlozi i preporuke iskusnih stručnjaka i konsultanata na području implementacije ERP rešenja u preduzećima i poslovnim sistemima.

***Ključne reči:*** *Upravljanje, Upravljanje projektima, Informacioni sistemi, Elektronsko poslovanje, Upravljanje rizicima,*

## PROJECT MANAGEMENT AND KEY SUCCESS FACTORS

### *Abstract*

This paper provides an overview and assessment of the current state of research and development activities in the center of which is project management as the key success factors and instructions aimed at the elimination of deficiencies in the implementation of projects of a new information system in business systems.

This work is summarized argumented display failures and short comings in the implementation process with instructions on how to provide business system key success factors that determine the success of project management. Also, the report describes the proposals and recommendations of experienced professionals and consultants in the field implementations ERP in enterprises and business systems.

***Keywords:*** *Management, Project Management, Information Systems, Electronic Business, Risk Management.*

### **1. RAZLIKA IZMEĐU TEORIJE I PRAKSE**

**Ponudač rešenja.** Kada bi se strogo pridržavali pravila, metodologije u fazama razvoja ciklusa informacionog sistema, procenat uspešno završenih projekata bio bi sigurno veći. U praksi je često prisutno, da se preskaču pre svega faze projekta, u kojima je potrebno pripremati dokumentaciju, faza analize, faza izrade formalnog dokumenta. Te faze stvarno zahtevaju više vremena, iz tog razloga se ne bi smeli izbegavati, jer sa tim pojednostavljujemo dalji rad, korisnicima definišemo postupke za njihov rad, propisujemo propise, koji nam omogućavaju precizno utvrđivanje troškova ili vrednosti projekta. U praksi se često potvrđuje, da je na

projektima implementacije ERP rešenja kritično pomanjkanje dobrih stručnjaka ili konsultanata. Problem se manifestuje pre svega u pomanjkanju suštinskih znanja kao i poznavanju osnovnih poslovnih procesa. Po drugima je to problem poznavanja funkcionalnosti samog ERP rešenja. Iskustva govore, da se konsultanti premalo udubljuju u oživotvorenju detaljnih funkcionalnosti, koje neko ERP rešenje pruža. Posledica površnog poznavanja ERP rešenja je gubitak kredibilitnosti kod klijenata i sa tim oni nemaju poverenja u sistem. Ovo je povezano i sa isplativošću ERP rešenja, jer klijent nije spreman da plati usluge koje su urađene površno i nestručno. Obično se za izvođenje takvih usluga potroši više vremena. Mnogo toga je napisano o tome kako su propali projekti informacionih sistema. Loše tehničke metode su samo jedan od razloga za neuspešnost projektovanja, i to je relevantno minorno u odnosu na mnogo značajnija pitanja kao što su komunikacioni sistemi i neefikasno rukovodstvo. Po analizi Roberta Bloka (Robert Block)<sup>1</sup> postoje 12 kategorija, klasifikovanih, koji utiču na neuspeh sistema. Pojedini autori<sup>2</sup>, međutim kao neposredne uzroke neuspeha projekata navode stavove date u sledećoj tabeli:

---

<sup>1</sup> Block, Robert. The Politics of Projects, Yourdon Press, Prentice-Hall, 1983.

Robert Block Business and Information Technology Strategic Management, Jacksonville, Florida Area

<sup>2</sup> Mary Sumner, (1999) "Critical success factors in enterprise wide information management systems projects", ACM SIGCPR conference on Computer personnel research, New Orleans str. 297 – 303.

Tabela 3. Uzroci neuspeha projekta

Neuspesi	Razlozi	Rezultati
Nedostaci resursa	Konflikt ljudi, vremena i obima projekta usled nedovoljno resursa	Netačni sistemi sa lošom pouzdanosti, poteškoće sa održavanjem i nezadovoljstvo korisnika
Neuspesi – Zahtevi	Loša specifikacija zahtava	Vodi ka razvoju loših sistema sa mnogim promenama u zahtevima
Neuspesi – Ciljevi	Neadekvatne postavke sistemskih ciljeva od strane rukovodilaca	Vodi ka razvoju loših sistema na taj način što se vode nedostatkom zahteva
Neuspesi – Tehnički	Neuspesi prilikom korišćenja pristupa efektivnog razvoja softvera, kao što su analiza i dizajn	Prouzrokuje neadekvatne zahteve specifikacije, lošu pouzdanost, visoke troškove održavanja, problemi sa planiranjem i budžetiranjem
Neuspesi – Kontakta sa korisnicima	Nemogućnost komunikacije sa sistemskim korisnicima	Prouzrokuje neadekvatne specifikacije i lošu pripremu za usvajanje i korišćenje informacionog sistema
Neuspesi Organizacionalni	–Loša organizaciona struktura, nedostatak liderstva	Vodi ka lošoj koordinaciji radnih zadataka, kašnjenju u planiranju i neujednačenom kvalitetu
Neuspesi Tehnološki	–Nepouzdana proizvodi, nedostaci i loš hardver i softver	Prouzrokuje kašnjenje u planiranju i rasporedu, problemi održavanja i nezadovoljni sistemski korisnici
Neuspesi – Veličina i obim projekta	Kada je projekat preobiman, njegova kompleksnost utiče na razvoj mogućnosti organizacionog sistema	Prouzrokovano nedovoljnim resursima neadekvatnim zahtevima specifikacije, lošom upotrebom metodologije
Neuspesi Upravljanje ljudima	–Nedovoljan rad, gubitak kreativnosti i suprostavljeni ljudima	Prekoračenje budžeta i vremena, loša projektna specifikacija, sistem je teško održavati
Neuspesi Metodološki	–Nedostaci u izvršavaju neophodnih aktivnosti, dok se izvršavaju nepotrebne aktivnosti	Ovakav vid nedostatka može biti posledica nedostatka i grešaka u sistemu
Neuspesi Planiranje i kontrola	–Posledica neodređenih zadataka, neadekvatno upravljanje projektom i alatka za praćenje	Radni zadaci mogu se preplitati
Neuspesi Personalni	–Personalni sukobi	Pasivna kooperacija i skriveno protivljenje sa mogućim činom osвете

Jedan od korisnih zadataka, na osnovu napred navedene obrađene literature<sup>1</sup>, i koji lako izvodimo pre nego pređemo na uvođenje projekta, je definisanje i utvrđivanje odgovornosti na

<sup>1</sup> Davide Aloini , Riccardo Dulmin , Valeria Mininno, Risk management in ERP project introduction: Review of the literature, Information and Management, v.44 n.6, p.547-567, September, 2007

projektu, na jednoj strani, kao i ocena rizika na drugoj strani. U prvom primeru je lako izraditi metriku odgovornosti. Primer je naveden u sledećoj tabeli.

Tabela 4. Metrika odgovornosti na projektu

	VP	VI	NP	FNP
Definicija ciljeva	I		P	
Zahtevi novog informacionog sistema	S	O	P	S
Priprema nacrt-a-dokument	I	S	P	P
Utvrđivanje organizacije projekta	O	S	P	
Određivanje resursa, vođa ekipa, motivacija učesnika u projektu	O	S	S	
Upravljanje i nadzor troškova	S		P	S
Preduzimanje mera u slučaju odstupanja	O	S	P	S
Vremenski nadzor projekta	S	S	P	
Nadzor kvaliteta	S	S		
Komunikacija	O	S		
Izveštaj o toku projekta	I	S		
Zaključak projekta –izveštaj	I		P	P

Legenda:

VP-vođa projekta,

I- izvođenje,

VI-vođa projekta izvođača,

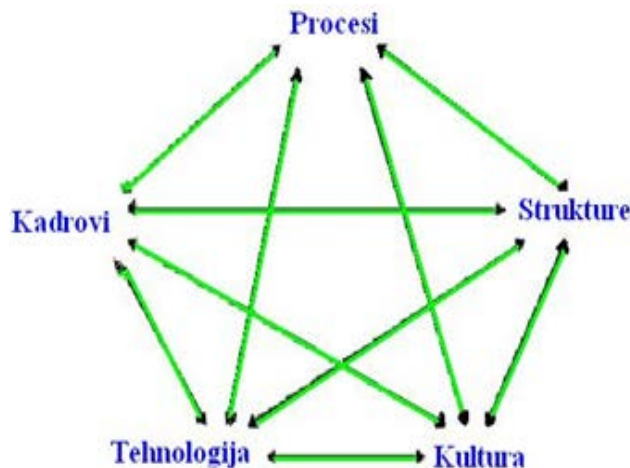
P-potvrda,

NP-nadzornik projekta,

S-sarađuje,

FNP-finansijski nadzornik projekta,

O-daje odgovore.



Slika 1. Leavittov dijamant

U drugom primeru postavljena je tabela, gde utvrđujemo moguće rizike na projektu, tabela je potvrđena u praksi i prikazana u nastavku:

Tabela 5. Ocena rizika rada na projektu

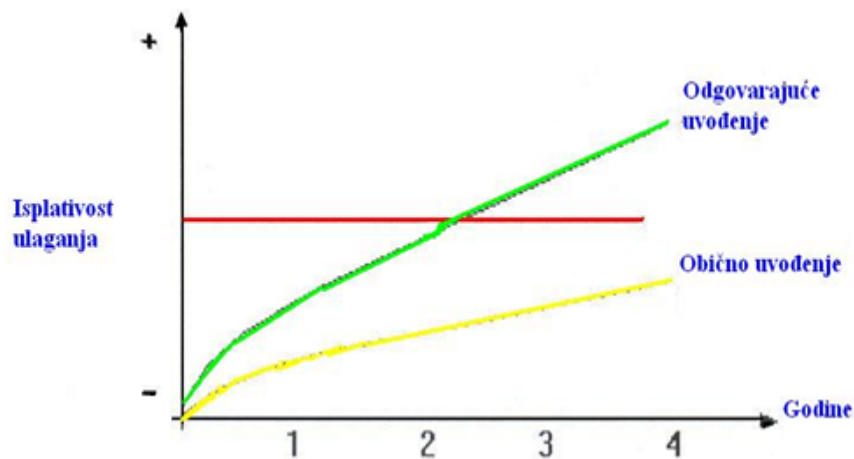
Rizici na projektu	VE	OP	FR	Moguća rešenja
Pomanjkanje resursa	2	5	10	Proveriti resurse i moguće alternative.
Timski rad	3	4	12	Saradnja sa članovima tima.
Podrška vodstva	5	5	25	Predstavnici projekta su u sve uključeni, i upozoriti na moguće posledice uspeha ili neuspeha i na snagu konkurencije.
Nedefinisana očekivanja	4	3	12	Dodatne konsultacije sa korisnicima, razjasniti sve dileme i nejasnoće.
Stručnost kadra	2	5	10	Pripremiti alternativno rešenje biranja kadrova, predviđajući rezervne kadrove.
Motivacija ljudi na projektu	3	4	12	Precizno definisati zadatke pojedinaca, jasno određivanje ciljeva, dodatna motivacija u vidu finansijskih sredstava.
Otpor na promene	4	4	16	Tačno utvrđivanje funkcija, osigurati neophodnu pomoć konsultanata.
Prikladno vođenje	2	5	10	Zamena vođe.
Prikladni izvođači	2	5	10	Temeljni razgovori i analiza izvođača, reference, zamena izvođača.
Prikladna komunikacija	3	3	9	Povećati neformalni deo komunikacije između članova tima, prikladno određivanje zadataka pojedinačnih članova na projektu, poslušati klijente, znati argumentovati svoje odluke.
Nenacionalno povezivanje strategije projekta	1	5	5	Revizija poslovnog plana, provera usaglašenosti ciljeva sa izvođačkim aktivnostima.
Raspoloživost planiranih kadrova	3	5	15	Odgovorne za kadrove snabdeti dodelom primarnih resursa.
Neadekvatna obuka korisnika	2	5	10	Temeljna priprema školskog gradiva, oslušnuti primaoce, pripremiti ih za aktivno učešće. Obuku pripremiti za realne podatke određenog preduzeća. Obučavanje izvoditi u obliku simpozijuma kad god je to moguće.
Promena poslovnih procesa	4	5	20	Poslovne procese uvek kada se može prilagoditi ERP rešenju, analizirati mogućnosti, troškove i rizike koje donosi prilagođavanje ERP rešenja poslovnom procesu.
Kolebanje ljudi na projektu	4	2	8	Dobro definisani ugovorni i partnerski odnos, razgovori o problemima i mogućnosti rešavanja istih.
Rešavanje hitnih problema	3	5	15	Hitno i efikasno odlučivanje, brz pristup rešavanju hitnih problema.
Primena ERP rešenja	4	4	16	Upozoriti na posledice primene, određivanje opsega primene, primenu temeljno dokumentovati, naručiocu predočiti troškove, koje posredno primena nosi sa sobom.

Legenda:

VE-verovatnoća, da dođe do potencijalnog problema,

**OP**-ocena posledica, kada dođe do problema,  
**FR**-faktor rizika.

Pojedinačne ocene verovatnoće nastupa problema su ocenjene na skali od 1 do 5, gde je 1 mala verovatnoća i 5 velika verovatnoća mogućnosti nastupa navedenih problema. Upravo tako su na skali od 1 do 5 ocenjene posledice, gde su sa 1 ocenjene posledice, koje prouzrokuju najmanje štete i sa 5 ocenjujemo posledice, koje nanose najviše štete. Rezultat rizika<sup>1</sup> je tako imenovani faktor rizika, koji je proizvod ocene verovatnoće nastanka problema kao i ocene posledica. Kritičnu granicu predstavlja projektni tim. To je uobičajeno onda kada, faktor rizika doseže vrednost 15. Faktore rizika je potrebno posmatrati kroz svo vreme trajanja projekta. Potrebno je reagovati bez odlaganja. U takvom primeru je potreban urgentan sastanak nadzornika projekta i vodstva projekta. Na sastanku određujemo moguća rešenja, koja treba pokušavati što brže staviti u funkciji.



Slika 2. Problematika uvođenja rešenja

Teorija pokazuje vrstu alata, sa kojim se pripomažemo pri modeliranju procesa. Iskustva ukazuju na to, da je upotreba tih alata u praksi veoma retka. Uzrok za retku upotrebu alata u praksi je pre svega pomanjkanje kvalitetnih obuka za korišćenje tih alata kao i raspoloživo vreme koje uvek nedostaje.

**Naručilac rešenja.** Još uvek mnogo naručilaca posmatra projekat implementacije ERP rešenja i sa tim osavremenjavanje informacionog sistema samo sa tehnološkog stanovišta na projekat, na kome su uključeni samo informatičari, što znači, da je uspeh projekta implementacije ERP rešenja u nekom preduzeću ili organizaciju prepušten na milost ili nemilost upravo tih ljudi. Na kraju su oni i krivi za propali projekt. Važno je da će naručilac sagledati sve faktore, koji egzistiraju u projektu implementacije ERP rešenja koje pregledno na slici 1. prikazuje „Leavittov diamant“.

Činjenica je, da projekat implementacije ERP rešenja u neko poslovno okruženje nije jednostavan. Interesantna je izjava nemogućeg primera u stvarnosti “da je uvođenje ERP rešenja i osavremenjavanje informacionog sistema istovetno kao kada bi avionu u letu menjali motor“. Sa tim je povezano to, da je potrebno pored velikih promena, koje se događaju u preduzeću, izvršavati svoj posao kvalitetno bez smetnje svakodnevnom poslovnim procesu.

## 2. ISPUNJENJE OČEKIVANJA UVOĐENJA ERP

<sup>1</sup> E. W. T. Ngai , C. C. H. Law , F. K. T. Wat, Examining the critical success factors in the adoption of enterprise resource planning, Computers in Industry, v.59 n.6, p.548-564, August, 2008

ERP rešenje može poboljšati poslovanje preduzeća u smislu bolje kontrole nad planiranjem, preračunavanjem, predviđanjem, finansijskom konsolidacijom, izveštavanju menadžmenta. Ako je neko ko je učestvovao, ili je bio veoma odgovoran za neuspelo uvođenje ERP rešenja, onda ima svakako određene sugestije i ozbiljne primedbe na takvo rešenje. Pre nego se ponovo odluči za neki drugi ERP sistem zasigurno će dobro razmisliti i proceniti sve mogućnosti i alternative.

U sledećim napomenama rada, na osnovu iskustva dato je niz predloga, koji obezbeđuju smanjenje rizika pri uvođenju ERP rešenja kojih se sada pridržavamo. Ne ignorišemo uvođenje novog ERP sistema i ako je to već treća ili četvrta informatizacija preduzeća. Važno je da svi odgovorni poštuju pravila struke. Rezultat toga je, da će informacioni sistem biti trajan i da će dugo služiti svojoj nameni.

### 3. UČIMO SE NA SOPSTVENIM I TUĐIM ISKUSTVIMA

Uvek je kroz istoriju važno nepisano da se čovek treba učiti na tuđim iskustvima jer svoja iskustva imaju uvek svoju cenu.

*Tabela 1. Strategija implementacije (Istraživanje u Švedskoj 2003)*

Strategija implementacije	Procentualno
Big bang	42,1 %
Mini Big bang	20,4%
Faze po modulu	17,1%
Faze po položaju	20,4%

U Srbiji se odnedavno sve više firmi odlučuje za uvođenje ERP sistema, sa ciljem povećanja učinka svojih osnovnih poslovnih funkcija, kao što su: nabavka, priprema i procesuiranje narudžbenica, potraživanja itd...Svako ko razume kompleksnost poslovnih sistema, procenjuje da je uvođenje nekog opsežnog i potpuno integrisanog sistema veoma zahtevan posao. Ipak ljudi su uprkos svemu u glavnom bili nepripremljeni i nisu razumeli, kako tako komplikovan posao može lako da se primeni za uvođenje takvog sistema.

Dotični izveštaj je po pravilu bio toliko slabiji koliko je veći bio projekat. Poznat je primer, kada je preduzeće, koje se bavi distribucijom, obavestilo javnost, da onda kada su iskoristili 100 miliona USD i više od dve godine sa utvrđenim dobavljačem programske opreme, nisu u stanju pravovremeno obraditi 5% narudžbenica u poređenju sa njihovim starim informacionim sistemom. Drugi poznati primer iz prakse govori da je preduzeće odustalo od uvođenja novog informacionog sistema kada su predviđeni troškovi od 20 miliona USD dolara premašeni za 500%.

Iz različitih izvora je moguće prikupiti podatke da je neuspešnih uvođenja ERP sistema negde od 50 do 75%. Iz obavljene analize strane literature, proizašao je i podatak da kod uvođenja ERP rešenja u preduzeća čiji godišnji promet prelazi 500 miliona USD, troškovi uvođenja ERP sistema veći su za 170% od predviđenih vrednosti pre početka implementacije, međutim vremenski okviri premašuju planirane za oko 230% i smanjuju funkcionanost do 59%. Na našu žalost slični su rezultati i u Srbiji.

Uprkos slabim napred navedenim rezultatima, preduzeća u Srbiji sve više shvataju važnost uvođenja pravih ERP sistema i žele da ih primene. Zato je vrlo važno, da uvažimo iskustva dobijena iz prethodnih projekata. Tako se nameće pitanje, kako u preduzećima smanjiti rizike u investiranju vremena, novca i ostalih resursa u implementaciji ERP sistema, sa ciljem izvlačenja iz toga maksimalne koristi?.

### 4. ZAKLJUČAK

Menadžeri preduzeća moraju shvatiti da je uvođenje ERP sistema mnogo više od jednostavne kupovine programa. Uspešno uvođenje zahteva kombinaciju obuke kadrova, potrebnih dopuna ili prilagođavanja, poznavanje preduzetničke prakse, kao i znanje za uvođenje sistema, kako bi mogli dostići jasne i zadate ciljeve. Navedena četiri saveta ne sadrže sve vidike uvođenja ERP sistema, ali svakako pomažu pri smanjenju rizika pri uvođenju ERP sistema u poslovnim sistemima.

## LITERATURA

1. Block, Robert. The Politics of Projects, Yourdon Press, Prentice-Hall, 1983.
2. Robert Block Business and Information Technology Strategic Management, Jacksonville, Florida Area
3. Mary Sumner, (1999) "Critical success factors in enterprise wide information management systems projects", ACM SIGCPR conference on Computer personnel research, New Orleans str. 297 – 303.
4. Davide Aloini , Riccardo Dulmin , Valeria Mininno, Risk management in ERP project introduction: Review of the literature, Information and Management, v.44 n.6, p.547-567, September, 2007
5. E. W. T. Ngai , C. C. H. Law , F. K. T. Wat, Examining the critical success factors in the adoption of enterprise resource planning, Computers in Industry, v.59 n.6, p.548-564, August, 2008



## UPRAVLJANJE SISTEMOM KOMPENZACIJA U MEĐUNARODNOM MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA

*Nemanja Berber*

*Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad, Srbija*

### **Izvod**

Upravljanje ljudskim resursima, kako na domaćem, tako i na međunarodnom nivou, predstavlja veoma složen i kompleksan proces u kome se pred menadžment preduzeća postavlja zadatak optimalnog usaglašavanja zahteva i ciljeva projektovanih u strategiji preduzeća, ciljeva vlasnika preduzeća te ciljeva i preferencija zaposlenih ljudskih resursa. Naime, u domaćem menadžmentu ljudskih resursa situacija je donekle jednostavnija i lakša za upravljačku strukturu menadžera, jer se posao obavlja na jednom konkretnom području, u jednoj nacionalnoj kulturi i poslovnom okruženju. Ulaskom na globalno poslovno okruženje, preduzeće dolazi u dodir sa velikim brojem izazova poput: upoznavanja novih nacionalnih kultura, neizvesnosti zbog ulaska na nova i nepoznata tržišta, upoznavanja i ispunjavanja drugačijih zakonskih i pravnih regulativa vezanih za radne odnose, upliva u nova znanja, tehnologije i oblike rada, i sl. Posebno interesantna oblast međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa jesu sistemi kompenzacija. Globalne kompenzacije su danas shvaćene u mnogo kompleksnijem smislu, nego što su ranije predstavljale – plate ekspatrijata. Cilj ovog rada je bio da se ukaže na značaj sagledavanja svih elemenata međunarodnih kompenzacija za ekspatriate budući da je globalizacija dovela stvaranja svetskog tržišta na kome posluju kompanije iz potpuno različitih zemalja, a zaposleni menadžeri su često inostrano angažovani. Naime, kompenzacije su mehanizam u funkciji razvoja i pojačavanja globalne korporativne kulture, primarni izvor korporativne kontrole, koji vrlo eksplicitno vezuje ostvarene performanse sa nastalim troškovima. U radu je kroz analitički pristup dat pregled osnovnih pojmova i stavova o kompenzacijama u međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa, načinu organizovanja sistema kompenzacija u multinacionalnim kompanijama kao liderima u procesu globalizacije, ciljeva koje kompenzacije treba da zadovolje, te komparativni pregled sistema kompenzacija u zemljama sveta i Srbiji.

***Ključne reči:** kompenzacije, međunarodni menadžment ljudskih resursa, multinacionalne kompanije, ekspatriata*

## MANAGEMENT OF COMPENSATION IN INTERNATIONAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

### **Abstract**

Human resource management, both at the national and international level, is a very complex process in which management of the company has a serious task of optimal compliance of requirements and targets projected in the strategy, goals and objectives of the company's owner and the preferences of employees. Namely, in domestic human resource management situation is somewhat simpler and easier for the structure of managers, because the work is done in a specific area, addressed in a national culture and business environment. By joining the global business environment, the company comes into contact with many challenges such as introduction of new national culture, uncertainty due to the entry into new and unfamiliar markets, learning and meeting different laws and legal regulations related to labor relations, the influence of new knowledge, technologies and

forms of work and the like. Particularly interesting field of international human resource management systems are compensations. Global compensations are now understood in terms of a much more complex than previously – salaries of expatriates. The aim of this study was to stress the importance of considering all elements of international compensation for expatriates as globalization has led to the creation of the world market on which companies operate from completely different countries, and employed managers are often internationally engaged. Compensation was considered as a mechanism in the development and enhancement of global corporate culture, the primary source of corporate control, which very explicitly associated with the performance achieved with the pending costs. The paper, through an analytical approach, provides an overview of basic concepts and attitudes about executive compensation in international human resource management, ways to organize a system of compensation in multinational companies as leaders in the process of globalization, goals that compensation should achieve, and comparative review of compensation systems in the countries of the world and Serbia.

**Keywords:** *compensation, international human resource management, multinational companies, expatriate*

## 1. UVOD

Međunarodni menadžment ljudskih resursa, kao proučavanje i primena svih aktivnosti upravljanja ljudskim resursima neophodnih u procesu konkretnog upravljanja ljudskim resursima u globalnim uslovima poslovanja (Briscoe, Schuler & Claus, 2009, str. 20) trebao bi da omogući uspešno rešavanje svih problema koji nastaju u tom procesu i da unapredi poslovne performanse preduzeća. Međunarodni menadžment ljudskih resursa koncentrisan je na nekoliko oblasti, tačnije aktivnosti, poput (Dowling, Festing, Engle, 2008, str. 2):

- Planiranja ljudskih resursa;
- Staffing (regrutacija, selekcija i orijantacija);
- Performans menadžment;
- Obuka i razvoj;
- Kompenzacije i beneficije;
- Industrijski odnosi.

Posebno interesantna oblast međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa jesu sistemi kompenzacija. Globalne kompenzacije su danas shvaćene u mnogo kompleksnijem smislu, nego što su ranije predstavljale – plate ekspatrijata. Kompenzacije su shvaćene kao mehanizam u funkciji razvoja i pojačavanja globalne korporativne kulture, primarni izvor korporativne kontrole, koji vrlo eksplicitno vezuje ostvarene performanse sa nastalim troškovima i veza između sve oštrijih, sofisticiranih javnih diskursa oko centralnih pitanja u vezi sa korporativnim upravljanjem u internacionalnom kontekstu (Dowling i sar., 2008, str. 160). Brewster, Sparow i Vernon navode da su kompenzacije mnogo više od samog plaćanja „u kešu“ (2007, str. 121 – 122). U pitanju su i drugi prošireni oblici davanja poput beneficija, autonomije u radu, učenja i razvojnih mogućnosti, poboljšanja kvaliteta života, i dr. Cilj rada je da se identifikuju i analiziraju elementi menadžmenta kompenzacijama, te metodologija rada obuhvata teorijsku analizu:

- Ciljeva koje treba da zadovolje međunarodne kompenzacije;
- Osnovnih konstitutivnih elemenata međunarodnih kompenzacija;
- Pristupa međunarodnim kompenzacijama.

## 2. KOMPENZACIJE U MEĐUNARODNOM MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA

Kompensacije u savremenom menadžmentu ljudskih resursa predstavljaju jedan od najviše pominjanih elemenata ovog sistema, kako sa spekta istraživanja, tako i sa aspekta utvrđivanja najboljeg načina za uspostavljanje kompenzacija. Istraživači teorije očekivanja sugerisali su da su motivacija i performanse oblikovane u zavisnosti od veza između napora i nagrada, kao i značajnosti ili valencije date nagrade za pojedinca involviranog u proces kompenzacija (Brewster i sar. 2007, str. 121). Najveći deo diskusija i istraživanja o kompenzacijama vrše se u oblasti motivacije, tačnije, u podsticanju. Definisane sistema kompenzacija u međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa veoma je komplikovano zbog sledećih nekoliko razloga (Briscoe i sar., 2009, str. 237):

- Različite plate i kompenzacije za ekspatriate u različitim zemljama u kojima organizacija posluje;
- Analiziranje različitih standarda i troškova života;
- Različitih valuta;
- Deviznih kurseva;
- Stopa inflacije;
- Poreskih stopa i poreskog sistema zemalja, i sl.

Da bi jedan sistem kompenzacija bio uspešan, osnovni ciljevi i zadaci tipičnog sistema kompenzacija u multinacionalnoj kompaniji su (Briscoe i sar., 2009, str. 238):

- da privuče i zadrži najbolje kvalifikovane talente za zaposlenje u multinacionalnoj kompaniji;
- da privuče i zadrži zaposlene koji su kvalifikovani za rad u inostranstvu;
- da olakša transfere između stranih filijala i između domaćih i stranih lokacija;
- da uspostavi i održi trajnu vezu između zarada radnika svih filijala, i kod kuće i u inostranstvu;
- da održi nadoknadu koja je razumna u vezi sa praksama vodećih konkurenata.

Iz gore navedenog stiče se utisak da su kompenzacije možda i najkomplikovaniji deo sistema međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa, jer je optimalna kompenzacija rezultat usklađivanja strategijskog, kadrovsog, finansijskog i mnogih drugih faktora koje su Briscoe i saradnici naveli u svojim istraživanjima.

### 2.1. Ciljevi međunarodnih kompenzacija

U izradi politike međunarodnih kompenzacija, kompanija mora da zadovolji nekoliko zahteva i ciljeva (Dowling i sar., 2008, str. 161):

- Politika kompenzacija treba da bude konzistentna sa sveobuhvatnom strategijom, strukturom i poslovnim potrebama multinacionalne kompanije;
- Politika kompenzacija mora da privuče i zadrži radnike u onim oblastima u kojima multinacionalna kompanija ima najveće potrebe i mogućnosti;
- Politika kompenzacija mora biti kompetitivna i treba da prepozna faktor poput podsticaja za inostrani zadatak, izjednačavanje poreza i nakanada za određene prihvatljive troškove;
- Politika kompenzacija treba da unapredi premeštaj zaposlenih na međunarodnim zadacima na najefikasniji način za samu kompaniju;

- Politika kompenzacija mora da uzme u obzir i jednakost i jednostavnost administrativnih zadataka.

Pored zadataka i ciljeva koje kompanija mora da zadovolji, postoje i ciljevi za koje su zainteresovani sami zaposleni koji će biti u programu međunarodnih zadataka. Ti ciljevi mogu bit interpretirani na sledeći način (Dowling i sar., 2008, str. 161):

- Zaposleni menadžeri očekuju da će im politika kompenzacija omogućiti i pružiti finansijsku zaštitu u smislu beneficija, socijalnog osiguranja i troškova života u stranoj zemlji;
- Takođe, očekuje se i da će inostrani poslovni zadaci omogućiti ekspatriatama finansijski boljitak kroz prihode i štednju;
- Zaposleni očekuju da će politka kompenzacija obuhvatiti i elemente poput stambenog prostora, školovanje dece inostranih menadžera, rekreacije i sl.

Posmatranjem i dubljim istraživanjem navedenih ciljeva kompanije i zaposlenih (ekspatriata) može se zaključiti da se ne mogu svi ciljevi ostvariti, te je neophodno vršiti prilagođavanja i balansiranje ciljeva kako bi se kroz sistem međunarodnih kompenzacija ostvario strategijski cilj svakog preduzeća – opstank, rast i razvoj u dugoročnom periodu.

## **2.2. Ključni elementi sistema kompenzacija u međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa**

Kada ekspatrijati odu u inostranstvo, obično dobijaju ekvivalent plate kod kuće ili platu koja je na snazi u zemlji domaćina, ako je veća. Obično postoji i niz premija koje se plaćaju da se podstaknu i nagrade ljudi koji idu u inostranstvo i da im se nadoknade sve poteškoće koje mogu postojati na novom radnom mestu. Poreska zaštita ili ujednačavanje su takođe uobičajeni oblici paketa kompenzacije ekspatrijata. Prema Dowlingu i saradnicima (2008) osnovne komponente paketa kompenzacija su:

- *Osnovna zarada (Basic rate)* koja se najčešće shvata kao minimalna cena rada za obavljanje određenog posla u preduzeću koje posluje u okviru svoje matične zemlje. Za inostrano angažovane zaposlene to je primarna komponenta u okviru grupe naknada, od kojih su mnoge direktno povezane sa osnovnom zaradom a takođe i osnova za beneficije u toku službe i doprinosa za penzije.
- *Podsticaj inostranom angažovanju/Premije za teškoće (Foreign service inducement/hardship premium)* jeste deo kompenzacije ekspatriate koji se isplaćuje PCN kako bi bio podstaknut da preuzme na sebe inostrani zadatak. Takođe, prema Dowlingu i saradnicima (2008, str. 162) ova komponenta međunarodne kompenzacije odražava i napore preduzeća da se ekspatriati kompenzuju određeni napor i teškoće koje se neminovno događaju prilikom odlaska na inostrani zadatak u HCN. Ovim elementom se nadoknađuju staž, odgovornosti, sposobnosti, loši radni uslovi i slično. Osim što je ugovorom regulisana redovnost isplate ovog elementa zarade, unapred je regulisana i njegova visina u nekom fiksnom iznosu, obično 5-40% od osnovne plate. Takve isplate variraju u zavisnosti od funkcije, stvarne nedaće ili težine zadatka, dužine zadržavanja na internacionalnom zadatku i poreza. U SAD ovaj element kompenzacija naziva se beneficija izjednačavanja (*Equalization Benefits*) jer se putem takve beneficije omogućavaju da se ekspatriati obezbedi isti finansijski položaj u stranoj zemlji ili da mu se makar smanje negativni aspekti odlaska u inostranstvo (Caruth, Handlogten-Caruth, 2002).
- *Nadoknade (Allowances)* predstavljaju element kompenzacija koji predstavlja poseban izazov za kompanije koje imaju inostrano angažovane zaposlene. Prvi oblik nadoknada

su *nadoknade za troškove života* u zemljama gde su ti troškovi viši (npr. razlika između matične i strane zemlje). Drugi oblik je *nadoknada za stanovanje*, tako da zaposleni može da živi u stanu sličnom stanu kod kuće, čak i kada je smeštaj skuplji u zemlji domaćinu. Treći oblik su *nadoknade za odlazak kući*. Mnoge kompanije pokrivaju troškove ekspatriata kada oni odlaze u posetu svojim porodicima, najčešće jednom godišnje. Četvrti oblik su *nadoknade za obrazovanje dece ekspatriata*. One nadoknade mogu obuhvatiti školarinu, plaćanje škole stranih jezika, knjige i pribor za učenje, prevoz, smeštaj i ishranu, uniforme i sl. *Nadoknade za promenu mesta boravka* vezane za novo domaćinstvo. Obuhvataju troškovi transporta, isporuke i skladištenja robe i stvari, privremene troškove života, pomoć oko kupovine kućnih parata ili automobila i troškove zakupa. Poslednja grupa nadoknada, sve značajnija i interesatnija za menadžere ljudskih resursa na inostranim zadacima su *nadoknade za pomoć supružnicima*. One nadoknade služe kako bi se nadomestili gubici prihoda koje je ostvarivao supružnik zbog preseljenja u drugu zemlju, gde će ekspatriata obavljati inostrane zadatke.

- *Beneficije (Benefits)* su element međunarodnih kompenzacija koje se sastoje od različitih davanja poput *zdravstvene nege, programa penzionisanja, odmora i praznika, itd.* (Briscoe i sar., 2009, str. 245).

Sistem beneficija je u Srbiji zakonskim odredbama precizno uređena oblast. Prema nekim elementima beneficijonog paketa uslovi u nas su povoljniji u odnosu na neke zemlje zapadne Evrope i praksu SAD (porodiljsko odsustvo, godišnji odmori, osiguranje za slučaj nezaposlenosti, toleriše se i slučaj kada je zaposlen otpušten svojom krivicom i dr.). Međutim ono što se ne može izbeći to je problem isplata nadoknada putem beneficija koje su kao odraz opšteg niskog standarda u Srbiji svedene na minimalna primanja i u slučajevima penzijskog i invalidskog osiguranja i osiguranja za slučaj nezaposlenosti. Postoje ipak nagoveštaji poboljšanja situacije, uvođenjem novih oblika beneficija, kao što su dobrovoljno penzijsko osiguranje i dodatno zdravstveno osiguranje. Time bi se model beneficija u Srbiji približio sistemima koji egzistiraju u modelima zemalja zapadne Evrope i SAD, gde zaposleni obezbeđuju socijalnu sigurnost ne samo putem državnih fondova već i posredstvom privatnih penzijskih fondova, raznih vrsta dodatnog zdravstvenog i drugih vrsta osiguranja. Osim toga, valja razmotriti mogućnost usmeravanja domaće prakse beneficija na uvođenje fleksibilnih programa beneficija, tzv. „Kafeterija pristup“ koji bi omogućio izvesnu slobodu u izboru beneficija koje poslodavac može da ponudi zaposlenima (Leković i Štangl – Šušnjar, 2009., str. 3).

Pored beneficija, u sistem kompenzacija mogu se svrstati i sledeći elementi (Štangl – Šušnjar i Zimanji, 2006, str. 322):

- *Premija (Premia)*
- *Davanje za prekovremeni rad (Overtime)*
- *Stimulativna zarada (Incentive)*
- *Bonus (Bonus)* je elemenat zarade potpuno odvojen od učinka zaposlenog, zavisi od uspeha preduzeća i nije regulisan ugovorom o radu. Tu spadaju božićni odnosno novogodišnji bonusi, podela profita i razni oblici akcionarstva.

Sličan pogled na ključne elemente daju i autori Briscoe, Shuler i Claus. Naime, prema ovim autorima (2009, str. 245 - 252) pored osnovne plate (*salary*) u paket kompenzacija ulaze i globalne beneficije poput skraćenje radnog vremena, odmora i praznika, penzija, osiguranja (životno, socijalno, zdravstveno i sl.), odlazak sa radnog mesta u smislu porodiljskog i trudničkog odsustva, služenja vojnog roka i sl., fleksibilne beneficije i davanja kapitala u različitim oblicima. Pored

potpuno istih elemenata koje navode Briscoe i saradnici kao i ostali gore spomenuti autori, interesantno je detaljnije razmotriti *fleksibilne beneficije* i *davanja kapitala u različitim oblicima*.

*Fleksibilne beneficije* podrazumevaju da je inostrano angažovanom menadžeru ponuđen određen novčani iznos beneficije u dolarima, jer ovakav oblik beneficija najčešće sprovode kompanije u SAD (Briscoe i sar., 2009, str. 249), na osnovu kog ekspatriata može da odabere kako će ga koristiti. Ono što je zanimljivo jeste da sve veći broj multinacionalnih kompanije sve više prihvataju pristup o fleksibilnim beneficijama. Neki od razloga za ovakav stav jesu:

- Fleksibilne beneficije su veoma uspešan model u SAD;
- Fleksibilne beneficije podrazumevaju različite načine nagrađivanja različitih zaposlenih te ih multinacionalne kompanije koriste da za privlačenje i zadržavanje diverzifikovane radne snage;
- Strane kompanije investiraju u američke kompanije za zdravstvenu zaštitu i shvataju koliko je značaj fleksibilnih beneficija u SAD u smislu kontrole rastućih troškova zdravstvene zaštite;
- Brzo starenje radne snage usmerilo je multinacionalne kompanije ka fleksibilnim beneficijama kako bi se zadovoljile potrebe diverzifikovane radne snage.

Za razliku od fleksibilnih beneficija koje su najčešće vezane za zdravstveno osiguranje, poreski sistem i olakšice, *davanja kapitala* u smislu akcionarstva i drugih oblika predstavlja još jedno interesantno polje globalnih beneficija. Davanje kapitala (*Equity compensation*) podrazumeva uključivanje zaposlenih u strukturu kapitala organizacije, kroz akcije. Naime, kada zaposleni poseduje akcije preduzeća u kom je zaposlen ili na zadatku, dolazi od razvoja vlasničke kulture u zaposlenom, i bolje se usklađuju organizacioni i lični ciljevi. Osnovni oblici kapitalnih beneficija su (Briscoe i sar., 2009, str. 251):

- ESOP (*Employee stock ownership plan*) odnosno davanje akcija zaposlenima za individualne i ukupne organizacione performanse. Najčešće se daju zaposlenom kada on napušta kompaniju (penzija);
- ESPP (*Employee stock purchase plans*) podrazumeva da se zaposlenom omogućava kupovina akcija kompanije po nižim prodajnim cenama akcija ili odbitku od plate zaposlenog, u određenom vremenskom periodu;
- STOCK OPTION PLAN sastoji se od stock ili call opcije. *Stock option* je dozvola da određeni zaposleni radnici imaju pravo da primaju ili kupuju akcije po specifičnoj ceni „strajk“ ceni tj., omogućava kupovinu akcija u budućnosti po sadašnjoj ceni. Može biti ograničena ili neograničena..
- SAR (*Stock appreciation rights*) predstavlja nagradu za zaposlenog u smislu da će on dobiti beneficiju ili dobit jedino ukoliko se poveća vrednost akcije. Ovo je podsticaj za imaoce akcija da unaprede finansijske performanse kompanije.
- PHANTOM STOCK podrazumeva simulaciju kapitalnog plana koji omogućava da zaposleni dobije određen broj fiktivnih akcija čije vrednosti korespondiraju sa realnim vrednostima akcija. Fantom akcija podrazumeva gotovinu ili akcije bazirane na vrednosti navedenog broja fiktivnih akcija, koje će biti isplaćene na kraju određenog vremenskog perioda.

Tabela 2. Kategorije beneficija

TIPOVI BENEFICIJA		
1.	PLATA ZA VREME NERADA	Osiguranje od nezaposlenosti, praznici i odmori, bolovanja, porođajno odsustvo, otpusna plata, dodatno osg. od nezaposlenosti
2.	BENEFICIJE VEZANE ZA OSIGURANJE	Životno osiguranje zaposlenih od profesionalnih nezgoda, zdravstveno osiguranje
3.	BENEFICIJE VEZANE ZA PENZIONISANJE	Starosna penzija, invalidska penzija
4.	SLUGE ZAPOSLENIMA	Lične usluge – kreditne unije, usluge savetodavaoca, program pomoći zaposlenima, druge lične usluge Usluge vezane za posao – subvencije za čuvanje dece, nega starijih, ostale usluge vezane za posao Family – friendly beneficije
5.	FLEKSIBILNI PROGRAMI BENEFICIJA	Kafeterija pristup – zaposleni mogu da biraju beneficije po sopstvenim potrebama

Izvor: Štengl – Šušnjari i Zimanji, 2006, str. 343

### 3. SAVREMENI PRISTUPI MEĐUNARODNIM KOMPENZACIJAMA

Postoji nekoliko pristupa kreiranju kompenzacija na međunarodnom nivou. Najznačajnijih od njih koje koriste multinacionalne kompanije su: bilansni pristup, pristup "going rate" (pristup tržišnih stopa), dogovaranje/ad hoc, lokalizacija, „kafeterija“ i paušalni pristup. Postoje dve glavne opcije u području internacionalnih kompenzacija – pristup "going rate" (pristup tržišnih stopa) i bilansni pristup, te su oni detaljnije objašnjeni.

#### 3.1. Bilansni pristup

Prema Dowlingu i saradnicima (2008, str. 166 – 169) reč je o najviše rasprostranjenom pristupu, čiji je osnovni cilj da očuva životni standard matične zemlje plus finansijski podsticaj, da učini paket atraktivnijim. Ovo je najrasprostranjeniji metod u Severnoj Americi, evropskim, i sve više, japanskim globalnim organizacijama za obračun nadoknada radnicima u inostranstvu. Njegov glavni cilj je da se utvrdi, da inostrani radnici niti gube niti dobijaju finansijski, kad se uporede sa kolegama u rodnoj zemlji. Sa bilansnom metodom, četiri glavne grupe troškova koje se porede su: porezi, smeštaj, dobra i usluge (hrana, odeća, nameštaj, uređenje prostora, transport, rekreacija...), i rezerve (štednja, penzije, osiguranje, obrazovanje i dr.).

Tri glavne prednosti bilansnog pristupa su:

- prvo, bilansni pristup obezbeđuje jednakost između inostranih primanja i između ekspatrijata iz iste zemlje;
- drugo, repatrijacija ekspatrijata je olakšana naglašavanjem jednakosti sa matičnom zemljom, pošto kompenzacija ekspatrijata ostaje bazirana na kompenzacionom sistemu matične zemlje;
- treće, ovaj pristup je jednostavan za razumevanje, naročito od strane ekspatrijata.

Postoje dva glavna nedostatka bilansnog pristupa:

- prvo, ovaj pristup može rezultirati značajnim disparitetima – među ekspatrijatima iz različitih zemalja. Na primer, u Singapuru u regionalnoj glavnoj upravi banke SAD, službenici iz SAD i Novog Zelanda mogu obavljati iste bankarske dužnosti, ali amerikanci će primati veće zarade od zaposlenih iz Novog Zelanda, zbog razlika u nivoima osnovne zarade u SAD i Novom Zelandu. Mnoge neameričke multinacionalne kompanije nerado plaćaju visoke "američke" zarade lokalnim zaposlenima. Zaposleni iz SAD takođe nerado prihvataju niže zarade, koje se plaćaju u matičnoj zemlji firme.

- drugi problem vezan za bilansni pristup, odnosi se na činjenicu da, iako odličan i jednostavan kao koncept, može biti izuzetno kompleksan za administriranje.

<b>BILANSNI PRISTUP</b>	
<b>PLATA U MATIČNOJ ZEMLJI</b>	<b>PLATA I OLAKŠICE U ZEMLJI DOMAĆINU</b>
↓	DODATAK ZA PREMEŠTAJ \$10.200
ROBE I USLUGE \$ 2000	ROBE I USLUGE \$ 2000
STANOVANJE \$2000	STANOVANJE \$2000
POREZI \$2000	POREZI \$2000
ŠTEDNJA \$ 1000	ŠTEDNJA \$ 1000
	\$700
	\$1000
	\$1500

Slika 1. Primer bilansnog pristupa u međunarodnim kompenzacijama

U grafikonu 1 pretpostavka je tipični oženjeni menadžer s jednim detetom, koji u SAD-u zarađuje 84.000 USD, potroši mesečno \$2.000 na stanovanje, \$2.000 na poreze i \$2.000 na robe i usluge, a uštedi \$1.000. Sledeća kockica su jednaki troškovi u zemlji domaćinu gdje se posao nalazi. Na primer, ako sličan način stanovanja u zemlji domaćinu iznosi 3.000 USD, od ekspatriata se očekuje plaćanje 2.000 USD kao u SAD-u, a razliku plaća kompanija; u našem primeru, dodatnih 1.000 USD mesečno. U ovoj su ilustraciji komponente poreza, stanovanja i roba i usluga veće u zemlji domaćinu nego u matičnoj zemlji. Zaposleni u stranoj zemlji snosi iste troškove (bela polja u drugoj koloni) kao kod kuće. Poslodavac je odgovoran za dodatne troškove (osenčeni deo).

### 3.2. Pristup "going rate" – pristup tržišnih stopa

U ovom pristupu, osnovna zarada internacionalnog zaposlenog je vezana za strukturu zarade u zemlji domaćina. Multinacionalna kompanija obično koristi informacije iz lokalnih izveštaja o kompenzacijama i mora da odluči da li će koristiti lokalne zaposlene, ekspatrijate iz iste zemlje ili ekspatrijate iz svih zemalja, kao referentnu tačku u vezi sa benčmarkingom. Na primer, japanska banka koja posluje u Njujorku će morati da se opredeli da li će njena referentna tačka biti: lokalne zarade SAD, zarade kod ostalih japanskih konkurenata u Njujorku ili zarade kod svih stranih banaka koje posluju u Njujorku. Kod "going rate" pristupa, ukoliko postoje niske lokalne zarade, multinacionalne kompanije će razliku nadoknaditi sa dodatnim beneficijama i plaćanjima. Prednosti "going rate" pristupa su:

- jednakost sa lokalnim zaposlenima
- pristup je jednostavan i lak za razumevanje od strane ekspatrijata
- ekspatrijati se identifikuju sa zemljom domaćinom
- često postoji jednakost između ekspatrijata iz različitih zemalja

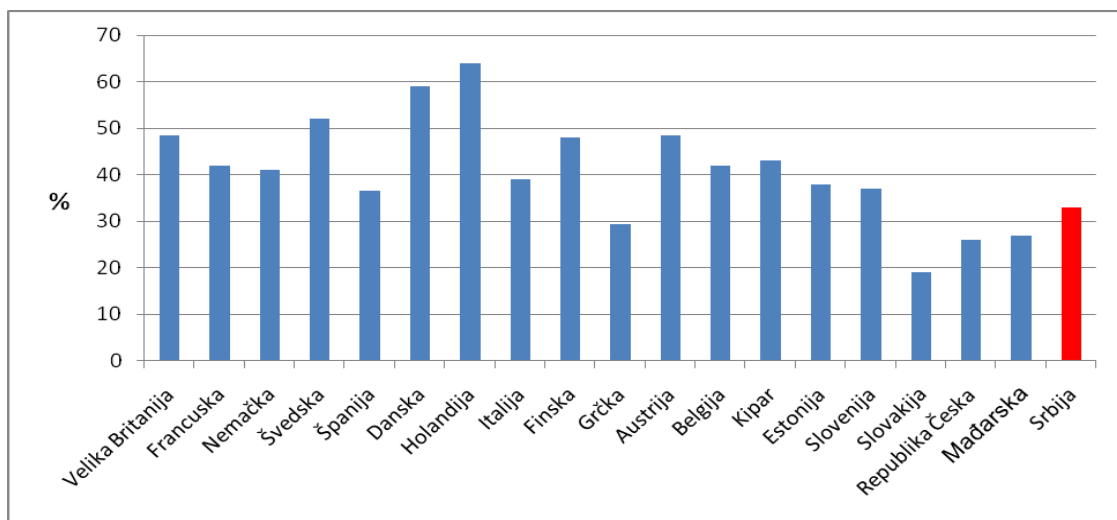
Nedostaci "going rate" pristupa su:

- mogu postojati varijacije u primanjima istih zaposlenih.
- mogu postojati varijacije između ekspatrijata iz iste zemlje na različitim lokacijama.
- "going rate" pristup može dovesti do problema repatrijacije, koji se odnosi na vraćanje zarade na domaći nivo koji je ispod nivoa koji postoji u zemlji domaćinu.



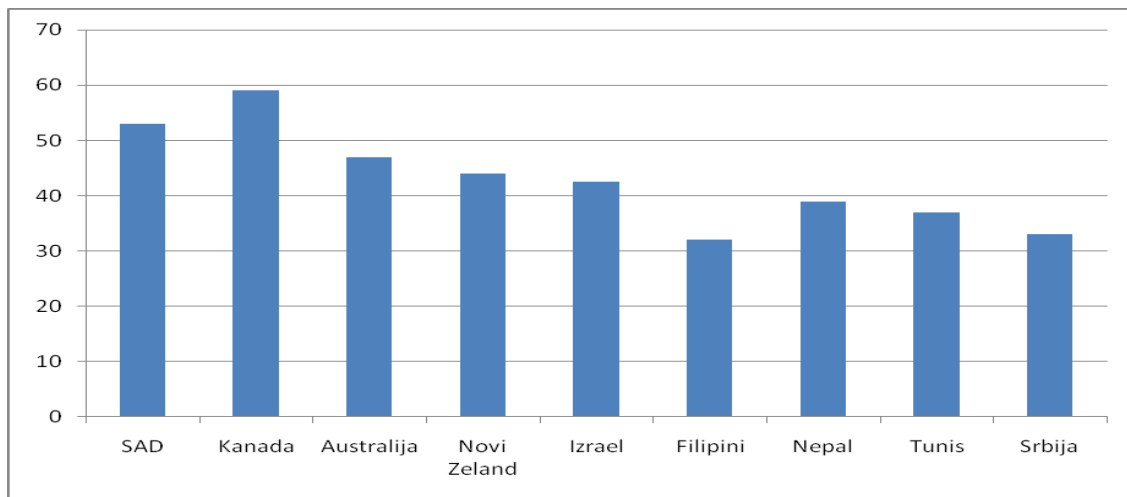
#### 4. KOMPARATIVNA ANALIZA KOMPENZACIJA U MEĐUNARODNOM MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA

Podaci o komparativnoj anizi su prikupljeni na inicijativu međunarodne mreže poslovnih škola iz celog sveta – Cranet (<http://www.cranet.org>). Reč je o međunarodnoj organizaciji u Londonu, pod rukovodstvom Cranfield School of Management koja istražuje politiku i praksu menadžmenta ljudskih resursa, posredstvom standardizovanog upitnika. Svrha izveštaja je da obezbedi visokokvalitetne podatke za naučnike, javna i privatna preduzeća, pružajući informacije za istraživanja i kreiranje novih znanja o menadžmentu ljudskih resursa. U većini zemalja troškovi rada čine značajan deo ukupnih operativnih troškova od oko 20% do 65 %. Najveći udeo tih troškova je u Holandiji (64%), Kanadi (59%), Danskoj(59%), odnosno, zemljama sa najvišim životnim standardom gde je cena radne snage najviša. Najmanji udeo je u Slovačkoj (19%), Turskoj (13%) i Bugarskoj (25%).



Slika 2. Udeo troškova radne snage u ukupnim troškovima kompanija (EU i Srbija)(Izvor: Cranet, u Leković i Štangl – Šušnjar, 2009., str. 7.)

Naša zemlja se nalazi negde oko polovine ranga anketiranih zemalja što upućuje na dva moguća zaključka: niži troškovi rada zbog značajnijeg udela poljoprivrednog sektora gde je kvalifikaciona struktura zaposlenih niska ili/i činjenica da upoređujemo podatke za 2008. godinu sa podacima za 2005. godinu. Moguće da je u međuvremenu došlo do pomeranja udela i kod zemalja sa kojima se poredimo, ovu mogućnost potvrđuje preliminarni podatak za Mađarsku, za 2008. godinu sa udelom troškova radne snage u ukupnim troškovima poslovanja od 38% - za 2005. godinu to je 27 % (Leković i Štangl – Šušnjar, 2009., str. 7).



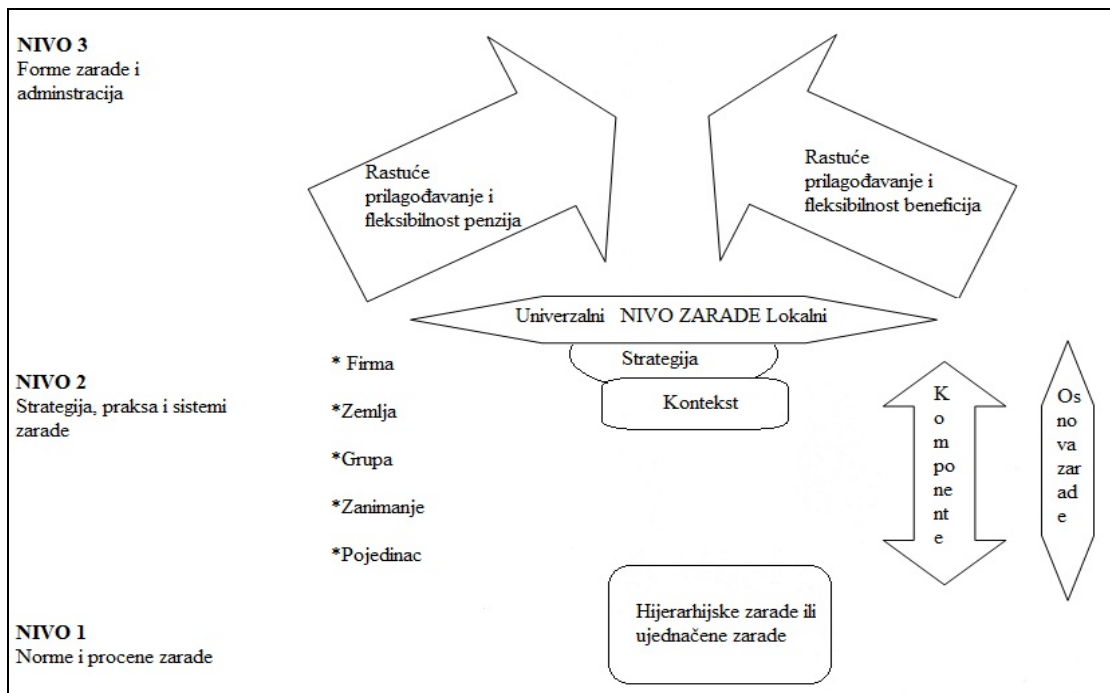
Slika 3. Udeo troškova radne snage u ukupnim troškovima kompanija (zemlje sveta)(Izvor: Cranet, u Leković i Štangel – Šušnjar, 2009., str. 3)

## 5. ZAKLJUČNA RAZAMTRANJA

Nakon opsežnog prikaza osnovnih elemenata kompenzacija ekspatriata i ciljeva kompenzacija, može se izvesti nekoliko zaključaka. *Prvo*, međunarodne kompenzacije u velikoj meri uzimju u obzir pitanja vezana za motivaciju i zadovoljstvo radnika u inostranstvu kroz aspekte izjednačavanja zarada i održavanja životnog standarda u matičnoj zemlji u odnosu na zemlju domaćina, pomoći oko prilagođavanja supružnika i porodice, davanja beneficija u akcijama i novcu, pomoći oko poreskih pitanja i olakšica i zdravstvenog osiguranja. *Drugo*, međunarodne kompenzacije su osmišljene tako da prihvataju kulturnu raznolikost i prilagođavaju programe da zadovolje potrebe diverzifikovane radne snage. *Treće*, model kompenzacije gradi se na osnovu potreba inostrano angažovanih menadžera, ali se dobar deo beneficija zasniva na samim performansama zaposlenih i kompanije kao celine, i zavisi od finansiskog stanja kompanije.

Kao zaključak razmatranja o internacionalnim kompenzacijama, navodi se obrazac internacionalne zarade. Administriranje internacionalnim kompenzacijama je kompleksnije u odnosu na administriranje kompenzacijama u okviru zemlje, ali ne i radikalno drugačije u pogledu obrazca i forme (Grafikon 4). Na nivou kulturnih vrednosti vodi se debata u pogledu zastupanja sistema zarada koji vrednuju individualizam i rezultiraju "hijerarhijskim" sistemima zarada, sa ogromnim razlikama u zaradama za rukovodioce, tržišno osetljive stručnjake i druge kritične grupe zaposlenih; i zastupanja sistema zarada koji cene kolektivizam i rezultiraju "ujednačenim" sistemima zarada, sa manjim razlikama u zaradama.

Na nivou strategije, prakse i sistema zarade, rastuća kompleksnost se može razumeti korišćenjem horizontalnog i vertikalnog pristupa. Prema horizontalnom pristupu, planeri zarada u korporacijama će preferirati "univerzalne" sisteme zarada u odnosu na "lokalne" sisteme zarada. Time se pojednostavljuje administriranje zarada u multinacionalnim kompanijama. Vertikalno posmatrano, plaćanje se može vršiti na sledećim nivoima: (a) na nivou pojedinca u skladu sa njenim/njegovim kompetencijama, (b) na nivou zanimanja, uočavajući da i standardna zanimanja mogu značajno da variraju između geografskih regiona, (c) na nivou grupe ili pogona, (d) na nacionalnom nivou, bazirajući se na postojeći sistem zarada određene zemlje i, (e) na nivou globalne firme.



Slika 4. Obrazac internacionalne zarade

Na nivou firme i administracije zarada evidentno je rastuće prilagođavanje i fleksibilnost programa beneficija penzionih planova.

## LITERATURA

1. Brewster, C., Sparrow, P., Vernon, G. (2007). *International Human Resource Management* (2. izd.). London: Chartered Institute of Personnel and Development.
2. Briscoe, D.R., Schuler, R.S., Claus, L. (2009). *International Human Resource Management – Policies and practice for multinational enterprises* (3. izd.). London and New York: Routledge.
3. Caruth, D. L., Handlogten-Caruth, G. D. (2002). Fundamentals of International Compensation. *Innovative Leader*, 11 (7). On line izdanje.
4. Dowling, P.J., Festing, M., Engle, A.D., SR. (2008). *International Human Resource Management – Managing people in a multinational context* (5. izd.). London: Cengage Learning.
5. Leković, B., Štangel Šušnjar, G. (2009). Performanse, kompenzacije – zarade i beneficije u funkciji razvoja ljudskih resursa, XIV Internacionalni naučni skup Strategijski menadžment i sistemu podrške strategijskom menadžmentu SM2009. ISBN 867233223-7, UDK 005.96. Subotica: Ekonomski fakultet.
6. Štangel Šušnjar, G., Zimanji, V. (2005). *Menadžment ljudskih resursa*. Subotica: Ekonomski fakultet.
7. CRANET, www.cranet.org (datum pristupa 30.03.2011).

## PROCENA RIZIKA NA RADNOM MESTU I U RADNOJ OKOLINI

*Nenad Milijić, Ivan Mihajlović*  
*Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru*

### Izvod

Da bi se na adekvatan način upravljalo bezbednošću i zdravljem na radu, neophodno je upravljati rizikom na radnim mestima i u radnoj okolini. Otuda se javlja potreba da se rizici evidentiraju, analiziraju i procene. Da bi se obavila procena rizika na radu i u radnoj okolini, presudna su znanja o rizicima, opasnostima i štetnostima, kao i o procedurama i metodologijama za procenu rizika. U ovom radu se na primeru iz prakse razmatra jedan od mogućih pristupa, odnosno metodologija za sprovođenje ovog procesa. Takođe se ukazuje na greške koje se često javljaju, te se stoga nudi set predloga za otklanjanje ovih grešaka, kao i za smanjenje rizika, a samim tim i popravljeno stanje bezbednosti i zdravlja na radu.

*Ključne reči: upravljanje rizikom, procena rizika, radno mesto, metodologija*

## WORKPLACE RISK ASSESSMENT

### Abstract

In order to ensure adequate management of employee's workplace safety and health, it is necessary to perform the workplace risk management. Consequently, there is a need to record, analyze and assess risks. In order to assess workplace risk, it is necessary to possess the proper knowledge about risks, dangers and hazards, as well as procedures and methodologies for risk assessment. This paper considers one of the possible approaches or, in other words, methodologies for implementing this process, based on practical example. It also points out the errors that often occur, and therefore offers a set of proposals for eliminating these errors and to reduce risk, and thus to improve the situation of workplace safety and health.

*Keywords: risk management, risk assessment, workplace, methodology*

### 1. UVOD

Obavljanje radnih aktivnosti bilo koje vrste nikako ne bi smelo da ugrozi integritet čoveka, odnosno njegovu bezbednost, zdravlje i ličnost. Zato je bezbednost i zdravlje na radu, kako u drugim zemljama, tako i kod nas zbog svoje nesumnjive značajnosti regulisana zakonskim aktima. Zakon o bezbednosti i zdravlju na radu iz 2005. godine je zamenio prethodni Zakon o zaštiti na radu. Izmena terminologije govori o proširenju polja delovanja ovog Zakona, čime se na sveobuhvatniji način pristupa oblasti, tj. problematici koju pokriva. Pored Zakona, oblast bezbednosti i zdravlja na radu regulišu i brojni podzakonski akti, kao i pravilnici. Njima se najčešće regulišu tehničke mere, standardi i propisi u različitim privrednim oblastima. Pravilnik o načinu i postupku procene rizika na radnom mestu i u radnoj okolini je jedan od osnovnih podzakonskih akata.

U cilju bezbednog obavljanja radnih zadataka od strane zaposlenih lica, jedna od osnovnih aktivnosti menadžmenta je upravljanje bezbednošću i zdravljem na radu. Osim što je uspostavljenje bezbednog rada zakonska obaveza poslodavca i menadžmenta, to je i njihova moralna dužnost u

skladu sa tekovinama savremenog društva. Suština upravljanja bezbednošću i zdravljem na radu je otklanjanje, ili makar smanjenje rizičnih pojava i okolnosti koje mogu izazvati oboljenja, povrede i nesreće na radnom mestu i u radnoj okolini. Drugim rečima, srž upravljanja bezbednošću i zdravljem na radu predstavlja upravljanje rizikom na radnim mestima i u radnoj okolini. Postoje tri osnovna načina da se poboljša bezbednost na radu: proučavanje i upoznavanje bezbednosti, potom procena rizika („dizajn osnovnih pretnji“) i konačno procena ugroženosti zaposlenih. Drugi način je obično i najefikasniji [1]. Najpre je potrebno otkriti sve rizike u procesu obavljanja radnih delatnosti, odnosno evidentirati ih. Analizom rizika, uz primenu adekvatnih znanja, veština i tehnika stvaraju se preduslovi za njihovu procenu kao suštinsku delatnost u procesu upravljanja rizikom. Procena rizika je ključna u uspostavljanju mera kojima se rizici minimiziraju, ili u idealnoj situaciji potpuno eliminišu.

## 2. OSNOVNE POSTAVKE O PROCENI RIZIKA

Rizik se može definisati kao kombinacija težine posledice koja se javlja u određenom scenariju nesrećnog događaja i njegove verovatnoće dešavanja [2]. Osnov i svrha procene rizika je otklanjanje opasnosti i štetnosti na radnom mestu i u radnoj okolini, odnosno otklanjanje ili smanjenje rizika kako bi se sprečile povrede na radu, oštećenja zdravlja ili oboljenja zaposlenih. Zbog toga, procena rizika predstavlja kritičnu fazu procesa upravljanja bezbednošću. Da bi se kvalitetno procenili rizici koji su uključeni u sprovođenje radnih aktivnosti, neophodno je sistematski zabeležiti sve uticajne faktore i primeniti odgovarajuću metodologiju. Na taj način se menadžerima obezbeđuju adekvatne informacije za preduzimanje mera pri rešavanju bezbednosnih problema [3].

Pravilna procena rizika leži u osnovi proporcionalnog upravljanja rizikom od strane organizacija sa jedne i države kao zakonodavca sa druge strane. Na osnovu zakona o bezbednosti i zdravlju na radu, kao i adekvatnih podzakonskih akata, tj. pravilnika kreće se u proces procene rizika na radu i formiranje akta o proceni rizika. Opšte faze procene rizika (identifikacija, procena i evaluacija rizika) se smatraju polaznom tačkom u procesu razvoja metoda za procenu rizika. Veoma je vazno detaljno razmotriti i proučiti preduslove za procenu rizika [4]. Da bi se izvršila procena rizika, najpre je potrebno pručiti organizaciju rada, radne procese, sredstva za rad, sirovine i materijale koji se koriste u tehnološkim i radnim procesima, sredstva i oprema za ličnu zaštitu i sve ostale elemente koji mogu da predstavljaju potencijalni rizik od povređivanja ili narušavanja zdravlja zaposlenih na radnom mestu i u radnoj okolini. Sam proces procene rizika započinje opisom tehnološkog i radnog procesa, sredstava za rad i sredstava i opreme za ličnu zaštitu na radu. Opisom se obuhvataju objekti, oprema za rad, konstrukcije i objekti za kolektivnu bezbednost, sredstva i oprema za ličnu zaštitu na radu, kao i ostala sredstva koja se koriste u procesu rada. Snimanje organizacije rada obuhvata uvid u dokumentaciju preduzeća, odnosno akta kojima se uređuje organizacija i sistematizacija radnih mesta. Tom prilikom se vrši i provera propisane organizacije rada i fizičkog stanja u organizaciji, odnosno na radnim mestima.

Nakon obavljenog opisa i snimanja organizacije rada i radnih mesta, vrši se prepoznavanje i utvrđivanje svih opasnosti i štetnosti na radnom mestu i u radnoj okolini. Ova faza u procesu procene rizika se obavlja na osnovu podataka koji su jednim delom prikupljeni iz dokumentacije preduzeća, a drugim na osnovu posmatranja i praćenja procesa rada na radnim mestima. Česta pojava u praksi je da se svi ovi podaci prikupe bez ikakvog kontakta sa zaposlenima. Na taj način izvršena procena rizika ni u kom slučaju neće oslikavati relano stanje stvari u organizaciji. Stoga je neophodno aktivno uključivanje svih zaposlenih u cilju prikupljanja podataka neophodnih za identifikaciju opasnosti i štetnosti na radnim mestima. Samim tim, ovako se uspostavlja efikasan sistematski pristup u proceni rizika na radnim mestima. Ovakav stav podržava činjenica da određene poslove, kao i rizike na njemu najbolje poznaju osobe koje neposredno obavljaju te radne

zadatke i da lica zadužena za oblast bezbednosti nikako ne mogu imati sva ta znanja. Aktivnom saradnjom zaposlenih i profesionalaca, formira se model za procenu rizika na radnim mestima koji obuhvata sve relevantne činjenice i informacije [5]. Na ovaj način prikupljeni podaci i informacije se proučavaju i obrađuju i nakon toga se formiraju vrste ili grupe opasnosti i štetnosti na radnom mestu i u radnoj okolini.

Prilikom utvrđivanja podataka o opasnostima i štetnostima na radnom mestu i u radnoj okolini polazi se od postojećeg stanja bezbednosti i zdravlja na radu. Pod tim se podrazumevaju stručni nalazi o izvršenim pregledima i ispitivanjima sredstava za rad, uslova radne okoline, izveštaji o periodičnim zdravstvenim pregledima zaposlenih, evidencije o povredama na radu, profesionalnim oboljenjima i ostalim oboljenjima vezanim za rad, izveštaji o stanju opreme i sredstava za ličnu zaštitu na radu, analize o ranijim merama za prevenciju povreda na radu, inspekcijски nalazi o izvršenom nadzoru, uputstva o bezbednom radu i dr. [6,7,8].

Opasnosti se grupišu na sledeći način:

- Mehaničke opasnosti i pojavljuju se korišćenjem opreme za rad.
- Opasnosti koje se pojavljuju u vezi sa karakteristikama radnog mesta.
- Opasnosti koje se pojavljuju korišćenjem električne energije [7].

Takođe se vrši i klasifikacija i grupisanje štetnosti i to na sledeći način:

- Štetnosti koje nastaju ili se pojavljuju u procesu rada.
- Štetnosti koje proističu iz psihičkih ili psihofizičkih napora koji se uzročno vezuju za radno mesto i poslove koje zaposleni obavlja.
- Štetnosti vezane za organizaciju rada.
- Ostale štetnosti koje se pojavljuju na radnim mestima [7].

Podaci se prikupljaju na svim radnim mestima (i u radnoj okolini) za koja se vrši procena rizika i na osnovu njih se prepoznaju, odnosno utvrđuju sve opasnosti i štetnosti. Završetak prethodnih aktivnosti u procesu procene rizika predstavlja sastavljanje liste opasnosti i štetnosti na svakom radnom mestu i u radnoj okolini [9].

Izborom i primenom odgovarajuće metode, vrši se procena rizika, tj. verovatnoća nastanka i težine povreda na radu, oštećenja zdravlja ili oboljenja zaposlenog. Međutim, najbolje rešenje je da alat za modeliranje rizika i donošenje odluka bude razvijen i primenjen u realnom okruženju [10]. Procena rizika se zasniva na analizi verovatnoće nastanka i težine povrede na radu, oštećenja zdravlja, ili oboljenja zaposlenog u vezi sa radom prouzrokovanih na radnom mestu i u radnoj okolini. Verovatnoća nastanka povreda na radu i oštećenja zdravlja prouzrokovanih opasnostima i štetnostima na radnom mestu i u radnoj okolini, procenjuje se na osnovu prethodne analize koja uzima u obzir učestalost i trajanje izloženosti zaposlenih opasnostima i štetnostima, verovatnoću nastanka opasnog događaja i tehničke, organizacione ili neke druge mogućnosti za njihovo izbegavanje ili eventualno ograničavanje na najmanju moguću prihvatljivu meru. Težina moguće povrede na radu, oštećenja zdravlja ili oboljenja zaposlenog se procenjuje na osnovu prethodne analize koja uzima u obzir predvidivu vrstu povrede. Za svaku privrednu delatnost, tehničkim propisima, standardima i preporukama, određene su dozvoljene vrednosti za sve eventualne opasnosti i štetnosti. Na osnovu ovih referentnih vrednosti vrši se upoređivanje za svaku prepoznatu opasnost ili štetnost, što zapravo i predstavlja procenu rizika.

Primenom svih mera u oblasti bezbednosti i zdravlja na radu, kao i ostalih mera, postiže se stvaranje radnog mesta i radne okoline sa malim ili prihvatljivim rizikom. Međutim, ako i pored potpuno ili delimično primenjenih mera u oblasti bezbednosti i zdravlja na radu postoje štetnosti i opasnosti koje prema sačinjenom izveštaju mogu da izazovu povredu, ili da ugroze zdravlje zaposlenog, onda se smatra da je takvo radno mesto sa povećanim rizikom. Ovakva radna mesta i radna okruženja se evidentiraju u aktu o proceni rizika [7].

### 3. LITERATURNI PREGLED METODA ZA PROCENU RIZIKA

Procenu rizika je moguće izvršiti kako kvalitativnim, tako i kvantitativnim metodama. Međutim, metode predložene u literaturi nisu uvek primenljive, ili ne daju najbolje rezultate. Mnoge metode su razvijane za velike industrijske komplekse te ih je veoma teško implementirati u malim i srednjim preduzećima. Stoga Fera i Macchiaroli predlažu kombinaciju kvalitativnih i kvantitativnih metoda, odnosno modifikaciju postojećih modela [11,12].

Česta greška menadžmenta kompanija se sastoji u prihvatanju opštih metodologija i pravilnika za procenu rizika koji nisu u stanju da rasvetle glavne aspekte koji utiču na rizike na radnom mestu, kao ni da izvrše preciznu procenu rizika. Iz tog razloga je potrebno razvijati individualne tehnike za adekvatnu evaluaciju rizika na radnom mestu. Klasične metode u obzir uzimaju veličinu povrede i verovatnoću nastanka povrede. Grassi i saradnici kao način za prevazilaženje ovih ograničenja klasičnih metoda predlažu uvođenje efekta ljudskog ponašanja. Njihova metodologija integriše pristup za procenu rizika zasnovan na teoriji fazi logike koja obezbeđuje bolju koherentnost u procesu evaluacije i daje veoma primenljiv rang rizičnih aktivnosti na radnom mestu [3].

Jedan od pristupa za kvantifikaciju rizika na radnom mestu nosi naziv „izlaganje – posledica“ (exposure-damage). Ova metoda, prema Papadakis i Chalkidou prevazilazi ograničenja tzv. zajedničkih kvalitativnih metodologija jer se svakom radnom mestu pristupa individualno. Pomoću nje se uspostavlja sistemska analiza rizika. Uvodi se indeks rizika pojedinačnih radnih mesta, koji je predstavljen kao funkcija verovatnoće sa četiri promenljive. Ove promenljive su: učestalost aktivne opasnosti, verovatnoća prisustva zaposlenog na radnom mestu, širina opasnih zona i mogućnost povređivanja zaposlenog [13].

Pinto i saradnici takođe naglašavaju da tradicionalne metode za procenu rizika na radnim mestima ne daju najbolje rezultate. Oni su proučavali rizike i bezbednos na radu u oblasti građevinarstva i predlažu načine za prevazilaženje tradicionalnih opštih metoda. Kao rešenje za loše definisane situacije predlažu individualizaciju primenom pristupa zasnovanom na fazi skupovima [14].

Drvo odlučivanja kao model kojim se vrši logičko struktuiranje procesa, pruža značajnu pomoć u identifikaciji potencijalnih uzroka manjkavosti sistema koji mogu dovesti do nesreća i povreda na radu. Svaki čvor stabla predstavlja jedan parametar (težina, verovatnoća nastanka, ekspozicija, mogućnost izbegavanja povreda). Svaki parametar ima dve ili tri klase, a svaka klasa je opisana pomoću grana koje polaze iz čvora. Međutim kod ovog modela se često javlja nedostatak adekvatne procene verovatnoće dešavanja događaja kojima bi se proverila konzistentnost logičkih veza među njima. Ponekad je teško odrediti i logičke veze između događaja. U cilju prevazilaženja ograničenja ovog modela, umesto logičkih veza u drvetu odlučivanja koristi se tok informacija u sistemu, a umesto verovatnoće dešavanja događaja, koriste se principi fazi logike. Na taj način se postiže preciznija identifikacija neizvesnih događaja, potencijalnih nesreća i incidenata, a kvantifikovana procena rizika je pouzdanija [15,16].

Većina tehnika za procenu i analizu rizika ne uključuje eksplicitno moguće uticaje organizacije i upravljanja na performanse bezbednosti. Iz tog razloga se uvodi takozvana socio-tehnička analiza rizika. Ova tehnika integriše model za procenu tehničkog rizika, model za procenu rizika sa socijalnog aspekta (kultura bezbednosti i klima bezbednosti) i konačno model koji podrazumeva strukturni aspekt bezbednosti (mere bezbednosti) [17].

Tehnika procene rizika na radnom mestu pomoću matrice odlučivanja predstavlja sistemski pristup koji se sastoji u merenju i kategorizaciji rizika baziranog na prikupljenim informacijama vezanih za verovatnoću i posledice, kao i na njihov relativni značaj. Kombinacija posledice, odnosno težine posledice i opsega verovatnoće dešavanja, predstavlja procenu rizika na radnom

mestu. Proizvod težine posledice (S) i verovatnoće (P) predstavlja nivo rizika (R) ( $R = S \cdot P$ ) [18,19,20]. To znači da su potrebne samo dve ulazne promenljive kako bi se formirala matrica rizika. Izlazni indeks rizika je determinisan samo težinom posledice i verovatnoćom. Kada se opasnosti identifikuju, moraju se odrediti težina posledice i verovatnoća dešavanja. Konačno, formiraju se matrica rizika i tabela odlučivanja. Tehnika koja koristi matricu odlučivanja za procenu rizika poseduje dve ključne prednosti: 1) prepoznaju se relativni rizici koji olakšavaju donošenje odluke; 2) poboljšava se konzistentnost donete odluke. Ova kvantitativna grafička metoda predstavlja veoma koristan alat pri određivanju prioriteta u procesu upravljanja rizikom [2,20,21,22].

#### **4. PRIMER IZ PRAKSE**

Prema literaturnom pregledu, od svih postojećih metoda i alata za procenu rizika na radnom mestu i u radnoj okolini, najčešće korišćena je matrica rizika. Takav podatak u svojoj studiji iznose i Paques i njegovi saradnici koji kažu da se prilikom procene rizika u 53.7 % slučajeva kao metoda (alat) koristi matrica [15]. Iz tog razloga su se autori ovog rada odlučili za korišćenje matrice kao alata za procenu rizika tokom istraživanja koje su prethodno sprovedeli.

Procena rizika na radnom mestu i u radnoj okolini je sprovedena u industriji za preradu sekundarnih sirovina. Ranija istraživanja su pokazala da je to sektor u kome se veoma često dešavaju povrede na radu, pa je stoga logičan nastavak istraživanja bilo proučavanje rizika koji se javljaju na tim radnim mestima [23]. Korišćena je modifikovana AUVA metodologija (Allgemeine Unfall versicherungs anstalt – metodologija Austrijskih proizvođača celuloze i papira) koja se zasniva na matrici rizika.

##### **4.1. Prikupljanje informacija**

Prikupljanje informacija potrebnih za procenu rizika na radnim mestima i u radnoj okolini se sastoji iz dva dela. Prvi deo informacija je prikupljen uz pomoć poslodavca, odnosno uvidom u potrebnu dokumentaciju koju poslodavac poseduje (uputstava za bezbedan rad, inspekcijски izveštaji, specifikacije i sl.). Na ovaj način se upoznaju tehnološki procesi, organizacija i dr. Drugi deo informacija je prikupljen direktno sa radnih mesta, odnosno anketiranjem zaposlenih pomoću upitnika sa pitanjima o podacima i informacijama neophodnim za procenu rizika.

Najpre je sačinjen izveštaj koji sadrži opis organizacije u kojoj se vrši procena rizika, specifikaciju i opis opreme za rad, konstrukcija i objekata za kolektivnu bezbednost i zdravlje na radu, kao i ostalih objekata i sredstava koji se koriste za rad ili u kojima zaposleni borave. Sledeći deo izveštaja sadrži opis radnog procesa, sirovina i materijala koji se koriste, kao i sredstava i opreme za ličnu zaštitu.

Nakon sređivanja prikupljenih informacija i obavljenog opisa, vrši se snimanje organizacije rada i radnih mesta, kao i prepoznavanje i utvrđivanje svih opasnosti i štetnosti na radnim mestima i u radnoj okolini. U Tabeli 1. su data sva radna mesta na kojima je izvršena analiza rizika, a takođe je prikazan i broj izvršilaca, njihova polana i starosna struktura, kao i radni staž u firmi.



Tabela 1. Radna mesta i osnovni podaci o zaposlenima

Radno mesto	Broj izvršilaca	Pol		Prosečna starost	Prosečan godina u firmi	br.
		M	Ž			
Direktor	1	1	/	52	3	
Tehnički direktor	1	1	/	59	2	
Šef proizvodnje	1	1	/	41	1	
Šef knjigovodstva	1	/	1	42	1	
Službenik	2	/	2	35	1	
Komercijalista	2	1	1	32	2	
Vozač	2	2	/	40	1	
Viljuškarista	1	1	/	31	1	
Poslužilac na postrojenju	16	16	/	39	1	
Pomoćni radnik	4	4	/	32	1	
Majstor na ordžavanju	2	2	/	36	2	
Higijeničar	1	/	1	37	1	

Uvidom u dokumentaciju o ranije izvršenim ispitivanjima uslova rada i radne okoline, izveštajima o lekarskim pregledima, povredama na radu i profesionalnim oboljenjima, organizaciji radnog vremena i odmora, osposobljenostima zaposlenih iz oblasti bezbednosti, utvrđivanjem postojećeg stanja bezbednosti i zdravlja na radu, podacima o sredstvima i opremi za ličnu zaštitu na radu, razmatranjem preduzetih mera za sprečavanje povreda na radu i konačno uvidom u dokumentaciju i uputstva o bezbednom obavljanju rada kompletira se snimanje organizacije rada na radnim mestima i u radnoj okolini. Konačno, moguće je prepoznati i utvrditi sve opasnosti i štetnosti na svim radnim mestima, a što je preduslov za procenu rizika.

#### 4.2. Metodologija procene rizika

Pošto su elementi od uticaja za procenu rizika na radnom mestu i u radnoj okolini verovatnoća nastanka opasnosti (štetnosti) i težina moguće posledice, najpre je potrebno odrediti verovatnoće nastanka neželjenih događaja. Proizvod izloženosti zaposlenih opasnostima i štetnostima i stanja radne okoline, predstavlja verovatnoću dešavanja neželjenog događaja. Pre množenja, pomenute veličine je potrebno kvantifikovati i rangirati ih (Tabela 2. i Tabela 3.).

Tabela 2. Rangiranje izloženosti zaposlenih opasnostima i štetnostima

Izloženost opasnostima i štetnostima tokom radnog dana (%)	Kvalitativno rangiranje opasnostima i štetnostima	izloženosti	Kvantitativno rangiranje izloženosti opasnostima i štetnostima
do 20%	Vrlo retko		1
21% - 40%	Povremeno		2
41% - 60%	Često		3
61% - 80%	Pretežni deo radnog vremena		4
preko 81%	Konstantno		5

Tabela 3. Rangiranje stanja radne okoline (ispunjenost zahteva bezbednosti i zdravlja na radu)

Ispunjenost zahteva bezbednosti i zdravlja na radu (%)	Kvalitativno rangiranje stanja radne okoline	Kvantitativno rangiranje stanja radne okoline
preko 81%	Zadovoljavajuće	1
61% - 80%	Srednjeročno potrebne mere	2
41% - 60%	Kratkoročno potrebne mere	3
21% - 40%	Trenutno potrebne mere	4
do 20%	Mere za trenutni prekid rada	5

Proizvod ranga izloženosti zaposlenih opasnostima i štetnostima i ranga stanja radne okoline predstavlja verovatnoću nastanka opasnosti (štetnosti), čija se vrednost određuje pomoću matrice (Slika 1.).

<b>Rang izloženosti</b>	<b>5</b>	5	10	15	20	25
	<b>4</b>	4	8	12	16	20
	<b>3</b>	3	6	9	12	15
	<b>2</b>	2	4	6	8	10
	<b>1</b>	1	2	3	4	5
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<b>Rang stanja radne okoline</b>					

Slika 1. Matrica verovatnoće nastanka opasnosti (štetnosti)

Kako su dobijene mere verovatnoće nastanka opasnosti i štetnosti, potrebno je izvršiti njihovo kvantitativno rangiranje (Tabela 4.), kao i rangiranje težina mogućih posledica (Tabela 5.).

Tabela 4. Rangiranje verovatnoća nastanka opasnosti (štetnosti)

Mera verovatnoće opasnosti (štetnosti)	nastanka	Kvalitativno rangiranje verovatnoće nastanka opasnosti (štetnosti)	Kvantitativno rangiranje verovatnoće nastanka opasnosti (štetnosti)
1 - 2		Zanemarljiva	1
3 - 5		Mala	2
6 - 9		Srednja	3
10 - 16		Velika	4
16 - 25		Izrazito velika	5

Tabela 5. Rangiranje težina mogućih posledica

Opis posledice	Kvalitativno rangiranje težine moguće posledice	Kvantitativno rangiranje moguće posledice	težine
Dovoljna samo prva pomoć	Vrlo laka		1
Medicinski tretman sa bolovanjem do 3 dana	Laka		2
Lečenje koje uključuje i hospitalizaciju	Srednje teška		3
Trajno izmenjena radna sposobnost	Teška		4
Potpuni gubitak radne sposobnosti ili smrt	Katastrofalna		5

Konačno, mera rizika se određuje kao proizvod ranga verovatnoće nastanka opasnosti (štetnosti) i ranga težine moguće posledice. Na taj način se formira matrica veličine rizika (Slika 2.).

<b>Rang verovatnoće</b>	<b>5</b>	5	10	15	20	25
	<b>4</b>	4	8	12	16	20
	<b>3</b>	3	6	9	12	15
	<b>2</b>	2	4	6	8	10
	<b>1</b>	1	2	3	4	5
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<b>Rang težine posledice</b>					

Slika 2. Matrica veličine rizika

Identifikovani rizici za svako radno mesto pojedinačno se rangiraju prema petostepenoj skali od 1 – beznačajan do 5 – ekstremni rizik (Tabela 6.).

Tabela 6. Rangiranje veličine rizika

Veličina rizika	Kvalitativno rangiranje rizika	Kvantitativno rangiranje rizika
1 - 5	Beznačajan	1
6 - 9	Mali	2
10 - 12	Srednji	3
15 - 16	Visok	4
20 - 25	Ekstremni	5

### 4.3. Rezultati procene rizika

Nakon sprovedene procedure za procenu svih identifikovanih rizika na svakom od radnih mestima u organizaciji izvršeno je rangiranje rizika po radnim mestima. Rang rizika radnog mesta je određen najvišim rangom rizika od opasnosti ili štetnosti koje su na tom radnom mestu identifikovane i procenjivane. Drugim rečima, time se vrši procena rizika, tj. dešavanja neželjenog događaja na radnom mestu. Rezultati procene rizika na radnom mestu i u radnoj okolini u industriji za preradu sekundarnih sirovina su prikazani tabelarno (Tabela 7.).

Tabela 7. Reultati procene rizika na radnim mestima i u radnom okolini

Radno mesto	Procena rizika
<b>Direktor</b>	Radno mesto sa prihvatljivim rizikom
<b>Tehnički direktor</b>	Radno mesto sa prihvatljivim rizikom
<b>Šef proizvodnje</b>	Radno mesto sa prihvatljivim rizikom
<b>Šef knjigovodstva</b>	Radno mesto sa prihvatljivim rizikom
<b>Službenik</b>	Radno mesto sa prihvatljivim rizikom
<b>Komercijalista</b>	Radno mesto sa prihvatljivim rizikom
<b>Vozač</b>	<b>Radno mesto sa povećanim rizikom</b>
<b>Viljuškarista</b>	Radno mesto sa prihvatljivim rizikom
<b>Poslužilac na postrojenju</b>	<b>Radno mesto sa povećanim rizikom</b>
<b>Pomoćni radnik</b>	Radno mesto sa prihvatljivim rizikom
<b>Majstor na održavanju</b>	<b>Radno mesto sa povećanim rizikom</b>
<b>Higijeničar</b>	Radno mesto sa prihvatljivim rizikom

#### 4.4. Utvrđivanje načina i mera za otklanjanje ili smanjenje rizika

Na osnovu procenjenih rizika na radnim mestima i u radnoj okolini, utvrđuju se adekvatni načini i mere za njihovo otklanjanje ili eventualno smanjivanje na najmanju moguću meru ako ih je nemoguće u potpunosti otkloniti. Ako su opasnosti i rizici takvi da mogu teže da ugroze život i zdravlje zaposlenih, potrebno ih je odmah otkloniti. U slučaju da su opasnosti i rizici takvi da ne ugrožavaju život i zdravlje zaposlenih u većoj meri, a da su za njihovo otklanjanje potrebna velika investiciona sredstva, mogu se odrediti mere i rokovi za njihovo sprovođenje kako bi se u potpunosti eliminisali rizici ili se smanjili na najmanju moguću meru.

Mere za sprečavanje ili smanjenje rizika se utvrđuju na osnovu procenjenog rizika, utvrđenih proriteta, poštovanja principa prevencija, propisa o bezbednosti i zdravlja na radu, kao i tehničkih propisa, standarda ili opšte prihvaćenih mera.

Pod merama za sprečavanje ili smanjenje rizika se podrazumeva:

- Održavanje u ispravnom stanju i vršenje pregleda i ispitivanja sredstava za rad.
- Obezbeđivanje propisanih uslova za bezbedan i zdrav rad na radnom mestu i u radnoj okolini.
- Osposobljavanje zaposlenih za bezbedan i zdrav rad.
- Obezbeđivanje sredstava i opreme za ličnu zaštitu na radu, njihovo održavanje i ispitivanje.
- Upućivanje zaposlenih na prethodne i periodične lekarske preglede u skladu sa ocenom službe medicine rada i dr. [7].

Konkretne mere za otklanjanje ili smanjenje rizika na radnim mestima i u radnoj okolini na proučavanom primeru bi se mogle svesti na:

- Poboljšanje organizacionih mera bezbednosti i zdravlja na radu, odnosno njihovu reorganizaciju.
- Sprovođenje kompletnih obuka iz oblasti bezbednosti i zdravlja na radu, jer je ustavljen njihov izostanak. Takođe, treba raditi na podizanju svesti o značaju bezbednosti kod zaposlenih, odnosno kreiranjem klime bezbednosti raditi na stvaranju i negovanju kulture bezbednosti.

- Sprovođenje tehničkih mera zaštite na postrojenjima, mašinama i ostaloj opremi za rad kako bi se otklonili ustanovljeni nedostaci i opasne tačke u procesu.
- Korišćenje sredstava lične zaštite koje uslovljavaju sirovine, štetne materije, kao i sredstva za rad.

## 5. DISKUSIJA

Navedene mere za eliminisanje ili smanjenje rizika na radnim mestima bi mogle dovesti do smanjenja rizika i poboljšanja stanja bezbednosti na radnim mestima poslužilac na postrojenju, pomoćni radnik i majstor na održavanju, ali bi se poboljšanja reflektovala kako na sva ostala radna mesta, tako i na smanjenje rizika u globalau, odnosno popravljane stanja bezbednosti u čitavoj organizaciji.

Međutim, na ovaj način, rizici na radnim mestima i u radnoj okolini bi se smanjili do izvesne mere, ali najverovatnije ne bi bili eliminisali u potpunosti. Razlog toj tvrdnji je odstupanje rezultata procene rizika na radnim mestima koji su u okvirima proseka za ovu privrednu oblast, sa jedne strane i izuzetno visokog nivoa dešavanja povreda na radu sa druge strane. Naime, prethodna istraživanja koja su autori ovog rada sprovedeli, kao veoma zabrinjavajući rezultat su iznela to da je 50% zaposlenih u organizaciji doživelo neku vrstu povrede [23]. Situacija je još teža kada se ima u vidu da u okviru ovog procenta učestvuju i neproizvodni radnici. Zbog kolizije u kojoj se nalaze rezultati procene rizika i realni nivo povreda na radu, neminovno se nameće sumnja u efikasnost metodologija i procedura procene rizika na radnim mestima, kako ove koja je prezentovana u ovom radu, tako i onih zvaničnih koje u sprovedene u okviru organizacije.

Postojanje neefikasnosti metoda za procenu rizika na radnim mestima i u radnoj okolini naglašavaju brojni istraživači ove oblasti. Targoutzidis ističe da ponašanje zaposlenih u rizičnim situacijama u velikoj meri može uticati na bezbednost, odnosno na rizik. Iz tog razloga, ponašanje ljudi se mora eksplicitno uzeti u obzir u toku procesa procene rizika. Ponašanje se može manifestovati kao nenamerno činjenje (ljudske greške), ili kao namerno činjenje (rizično ponašanje). Spisak faktora koji uzrokuju ovakva ponašanja treba beležiti i dodeljivati im verovatnoće dešavanja na osnovu istorije dešavanja [24]. Većina metoda ne obrađuje ove uticaje na zadovoljavajući način, te se ponašanje zaposlenih nameće kao faktor kome bi se trebalo studioznije pristupiti.

Nije retka pojava u praksi da se profesionalci iz oblasti bezbednosti i zdravlja na radu vrlo često oslanjaju na sopstvena iskustva, znanja i intuiciju prilikom procene rizika. Naravno, tu u izvesnoj meri može da izostane sistematski pristup i evidentan je nedostatak načina da se proverí pouzdanost rezultata [5]. Dodatno, često se procena rizika svodi na ispunjavanje forme čime se ne postiže suština, a suština procene rizika bi trebala da predstavlja svođenje rizika na najmanju prihvatljivu meru ako ih već nije moguće u potpunosti eliminisati.

Kao veliki problem prilikom procene rizika se ističe postojanje jaza u percepciji klime bezbednosti između radnika i poslodavaca. Iz tog razloga dolazi do primene neadekvatnih mera za popravljane stanja bezbednosti, smanjenje rizika i sl. Kao rešenje, potrebno je postići konsenzus između radnika i poslodavaca, a nakon toga tek pokrenuti proces procene rizika, njihovog rangiranja, određivanja prioriteta i adekvatnih mera [25].

## 6. ZAKLJUČAK

Pošto je procena rizika na radnom mestu i u radnoj okolini sastavni deo procesa upravljanja rizikom, odnosno u širem smislu procesa upravljanja bezbednošću i zdravljem na radu, nameće se potreba za valjanim i kvalitetnim procenama svih rizika. Tahnike i metodologije za sprovođenje procene rizika su uglavnom dobro poznate i same po sebi donose zadovoljavajuće rezultate ako se

obave sistematski i savesno. Međutim, da li je to “zadovoljavajuće” zaista i dovoljno da bi se dobili vrhunski rezultati precene rizika i da bi kao takvi doprineli boljem stanju bezbednosti? Na osnovu statistika povreda na radu nema sumnje da je odgovor na prethodno pitanje negativan. Zato se kao eventualno rešenje nameće produblјivanja samih metoda, preispitivanje njihove suštine, preispitivanje uticajnih faktora od kojih se dobijaju ulazne informacije i sl. Drugim rečima, proširenjem spektra ulaznih podataka, kao i promenom konteksta i okvira u kojima metode deluju, zasigurno bi se dobile i kvalitetnije izlazne informacije. Konačno, proces procene rizika na radnim mestima i u radnoj okolini, u okviru organizacije ne treba obaviti samo onda kada to propisi nalažu, već u cilju kontinualnih malih poboljšanja, procena rizika mora postati proces na kome se neprestano radi, ustalom kao i na čitavom procesu upravljanja bezbednošću i zdravlјem.

## LITERATURA

1. Johnston, R.G. (2004) Adversarial safety analysis: Borrowing the methods of security vulnerability assessments. *Journal of Safety Research*, 35, 245-248.
2. Markowski, A.S., Sam Mannan, M. (2008) Fuzzy risk matrix. *Journal of Hazardous Materials*, 159, 152–157.
3. Grassi, A., Gamberini, R., Mora, C., Rimini, B. (2009) A fuzzy multi-attribute model for risk evaluation in workplaces. *Safety Science*, 47, 707-716.
4. van Duijne, F.H., van Aken, D., Schouten, E.G. (2008) Considerations in developing complete and quantified methods for risk assessment. *Safety Science*, 46, 245-254.
5. Fung, I.W.H., Tam, V.W.Y., Lo, T.Y., Lu, L.L.H. (2010) Developing a Risk Assessment Model for construction safety. *International Journal of Project Management*, 28, 593–600.
6. Zakon o bezbednosti i zdravlјu na radu- Sl. Glasnik RS br. 101/05.
7. Pravilnik o načinu i postupku procene rizika na random mestu i u radnoj okolini - Sl. Glasnik RS br. 72/06.
8. Ilić, A., Bezbednost i zdravlјe na radu, Beosing, Beograd 2006.
9. Ale, B.J.M., Baksteen, H., Bellamy, L.J., Bloemhof, A., Goossens, L., Hale, A., Mude, M.L., Oh, J.I.H., Papazoglou, I.A., Post, J., Whiston, J.Y. (2008) Quantifying occupational risk: The development of an occupational risk model. *Safety Science*, 46, 176-185.
10. Wang, J. (2002) Offshore safety case approach and formal safety assessment of ships. *Journal of Safety Research*, 33, 81-115.
11. Fera, M., Macchiaroli, R. (2009) Proposal of a quali-quantitative assessment model for the SMEs health and safety. *Safety and Security Engineering*, 3, 117–126.
12. Fera, M., Macchiaroli, R. (2010) Appraisal of a new risk assessment model for SME. *Safety Science*, 48, 1361-1368.
13. Papadakis, G.A., Chalkidou, A.A. (2008) The exposure–damage approach in the quantification of occupational risk in workplaces involving dangerous substances. *Safety Science*, 46, 972-991.
14. Pinto, A., Nunes. I.L., Ribeiro, R.A. (2011) Occupational risk assessment in construction industry – Overview and reflection. *Safety Science*, 49, 616-624.
15. Paques, J.J., Gauthier, F., Perez, A. (2007) Analysis and classification of the tools for assessing the risk associated with industrial machines. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 13(2), 173–187.
16. Wang, W., Jiang, X., Xia, S., Cao, Q. (2010) Incident tree model and incident tree analysis method for quantified risk assessment: An in-depth accident study in traffic operation. *Safety Science*, 48, 1248-1262.

17. Mohaghegh, Z., Mosleh, A. (2009) Incorporating organizational factors into probabilistic risk assessment of complex socio-technical systems: Principles and theoretical foundations. *Safety Science*, 47, 1139-1158.
18. Woodruff, J.M. (2005) Consequence and likelihood in risk estimation: A matter of balance in UK health and safety risk assessment practice. *Safety Science*, 43(5-6), 345-353.
19. Henselwood, F., Phillips, G. (2006) A matrix-based risk assessment approach for addressing linear hazards such as pipelines. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 19(5), 433-441.
20. Marhavidas, P.K., Koulouriotis, D., Gemeni, V. (2011) Risk analysis and assessment methodologies in the work sites: On a review, classification and comparative study of the scientific literature of the period 2000-2009. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, doi:10.1016/j.jlp.2011.03.004.
21. Marhavidas, P.K., Koulouriotis, D.E. (2008) A risk estimation methodological framework using quantitative assessment techniques and real accidents' data: Application in an aluminum extrusion industry. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 21(6), 596-603.
22. Ni, H., Chen, A., Chen, N. (2010) Some extensions on risk matrix approach. *Safety Science*, 48, 1269-1278.
23. Milijić, N., Mihajlović, I., Jovanović, I. (2009) Pregled stanja bezbednosti na radu u proizvodnim kompanijama Pomoravskog okruga. V Majska konferencija o strategijskom menadžmentu - zbornik radova, 513-524.
24. Targoutzidis, A. (2010) Incorporating human factors into a simplified "bow-tie" approach for workplace risk assessment. *Safety Science*, 48, 145-156.
25. Spielholz, P., Cullen, J., Smith, C., Howard, N., Silverstein, B., Bonauto, D. (2008) Assessment of perceived injury risks and priorities among truck drivers and trucking companies in Washington State. *Journal of Safety Research*, 39, 569-576.

## STVARANJE POVOLJNOG AMBIJENTA ZA INVESTIRANJE

*Njegoš Dragović*

*Jablanička 124, 16 240 Medveđa, Srbija*

### **Izvod**

Za svaku lokaciju je moguće utvrditi koliko je ona tražena. Da bi se analizirala takva mogućnost, na tržištu postoje mnoge konsalting grupe, koje uz određenu protivnaku procenjuju izvodljivost i isplativost ulaganja. Osim toga, lokacija se kao investiciona baza može preneti u vlasništvo na više načina. Jedan od solucija je trajno vlasništvo, koje se postiže pravom kupovine, za koju obično nema interesovanja pri analizi motiva za ulaganjem.

Ovaj rad se bavi pitanjem koje glasi: Šta utiče na krupnog investitora da dođe u nerazvijeno područje?, kao i Koja je granica države ili lokalne samouprave da usmerava novac građana na podsticaje ulagačima?

Jednostavno, ako ne postoji infrastruktura i telekomunikaciona mreža, takvo područje ne može biti poželjno za investiranje. Kao faktor se javlja i blizina tržišta potrošnje, sirovinaska baza, pa tako i efikasna administracija.

Evidentno je da se kao jedan od ključnih faktora javlja i podsticaj države za otvaranje novih radnih mesta, što je legitiman potez kojeg treba da sledi zaokružena pravna procedura.

Lako je zaključiti da svi nivoi vlasti koji imaju za cilj da pridobiju stabilne investicije, moraju da poštuju zakone, po kojima će svi imati jednake šanse, prava i obaveze, kako bi na ruševinama prošlovekovnih hala, iznedrile ambijent koji je bolji od onog iz druge oblasti.

***Ključne reči:*** *Ambijent, podsticaji, investicije*

## CREATING AN ENABLING ENVIRONMENT FOR INVESTMENTS

*Njegovic Dragovic*

*Jablanička 124, 16 240 Medvedja, Serbia*

### **Abstract**

For each location can be determined by how it is requested. To analyze this possibility, the market there are many consulting groups, subjects with any against charges assess the feasibility and value for money. In addition, the site is like an investment base may transfer the property in several ways. One solution is a permanent property, which is achieved by right of purchase, which usually has no interest in analyzing the motives for investing.

This paper deals with the question: What makes the big investors to come to the undeveloped area?, And what is the limit state or local government money to direct citizens to incentives to investors?

Simply, if there are no infrastructure and telecommunication networks, such areas may not be desirable for investment. As a factor also appears closeness to market demand, raw material base, including the efficient administration.

It is evident that as one of the key factors appears to encourage states to create new jobs, which is a legitimate action that should follow the legal procedures completed. It is easy to conclude that all levels of government that aim to gain a stable investment, they must respect the laws, by which everyone will have equal opportunities, rights and obligations, to the ruins pass century halls, gave birth environment that is better than the other areas.

***Keywords:*** *Ambience, incentives, investment*



## 1. UVOD

U doba trenutne finansijsko-ekonomske krize, investicije su postale jedna od najčešće pominjanih reči; ne samo kod nas, već i u razvijenim zemljama sveta. Ne tako davno, za investicije su kod nas govorili da je to «pranje novca», da ima veze sa kriminalnim aktivnostima, ali se ta slika promenila, te se i u Srbiji shvatilo da bez stranih ulaganja ne može biti postignut progresivan rast domaće privrede. I ne samo da bez stranih ulaganja nema ekspanzije, nego nije moguće ni zamisliti opstanak ovakvih, domaćih privrednih subjekata.

Stavovi i akcije koje su ohrabrujuće u oblasti ulaganja, trebaju da informišu o pogodnostima ulaska na naše tržište, o donetim strategijama razvoja infrastrukture, reformi državne i lokalne administracije, ali i podsticajima za ulaganje u nerazvijene krajeve, zapošljavanje ranjivih grupa i druge odluke koje imaju za cilj da privuku investicije sa strane. Pošto je na kraju 20.veka, bilo zastupljeno vreme «burazerske ekonomije», i nije se razmišljalo o trećoj strani, konkurenciji na otvorenom tržištu, bilo je za očekivati da privreda Srbije, u dogledno vreme bude izolovano tržište. Međutim, usled otvaranja ka svetskom tržištu, javila se nova istina da „na svetu ne postoji samo burazer, nego i bratko, i kauboj i amigo“, i da će svi pokušati da budu privlačniji za investitore. U samom tom procesu otvaranja, možda smo zaboravili da krenemo iz početka; od pravila koja u zakonu garantuju privatno vlasništvo, tj. imovinu, ali i proceduru transformisanja i tranzicionog procesa sopstvene zemlje.

Jedino se univerzalnim pristupom podsticanja ulaganja može postići visok stepen novih «krupnih» ulagača, uz održivu dinamiku razvoja privrede, koji će kao rezultat proizvesti veće stope zapošljavanja, bolji životni standard stanovništva koje će moći da troši zarađeni novac, te tako i predstavljati nov tržišni potencijal za druge investitore iz zemlje i inostranstva.

## 2. ZNAČAJ INVESTICIJA

U opštem smislu, investicije su ulaganja koja mogu biti posmatrana sa različitih nivoa, ali u suštini uvek predstavljaju novu „energiju“ u trenutnom okviru. U makro smislu, investicije su pojam koji predstavljaju akumulaciju u sadašnjosti, koja će omogućiti da se ostvari budući dobitak. Sa stanovišta preduzeća, to su pak, ulaganja u poslovna sredstva radi proširenja i unapređenja materijalne osnove rada.

Obično se ta ulaganja koncentrišu na nekoliko važnih polja delovanja, poput: zamene dotrajalih sredstava za rad, nabavke novih-savremenih sredstava za rad, ulaganje u usvajanje novih proizvoda, razvoj naučnih istraživanja za uvođenje savremenih tehnologija, nabavku licenci i patenata, usavršavanje kadrova itd.<sup>1</sup>

### 2.1. Vrste investicija

Poslovne investicije se posmatraju prema različitim kriterijima sa nivoa procesa budžetiranja kapitala investicionih projekata. Po ekonomskoj teoriji, investicije se posmatraju kao vreme u kojem se resursi ne koriste za potrošnju, nego za efektivnu proizvodnju. Sa finansijskog gledišta, investicije su ulaganja u različite hartije od vrednosti, a u mikro aspektu finansija su to akcije u kojima se pojedinačna štednja izlaže riziku u iščekivanju mogućih pogodaka.

Sa stanovišta namene, investicije mogu biti privredne i neprivredne. Prve, koje obično nazivamo i ekonomske investicije su ulaganja u ona materijalna ili nematerijalna sredstva, od kojih možemo da očekujemo povratne efekte, kao što su transportna sredstva, građevinski objekti; ili licence i intelektualna svojina. Drugi korpus, obično se označava kao neprofitna ili altruistička

---

<sup>1</sup> Janičić Dušan, Cocović-Krstić Mirjana, Tržišna ekonomija, „Megatrend“, Beograd, 1997.

investicija, koja je vezana za obrazovanje, socijalnu zaštitu, humanost ili društveni standard stanovništva.

Prema osobinama u kojima deluju, investicije se dele na bruto i neto investicije. Bruto ulaganja su totalni izvor ulaganja u privredne i neprivredne svrhe, dok su neto, ona ulaganja koja učestvuju u proširenje materijalne osnove rada, tj. reprodukciju. Sledstveno, investicije se javljaju i u ovim fazama reprodukcije, kao ulaganja u prostu i proširenu reprodukciju; u kojima postoje u svrhu održavanja na postojećem nivou, ili zamenu, proširenje, ili kompletnu obnovu nekog od oblika materijalne svojine.

Kada se posmatra tehnička struktura, investicije se mogu raspoznati po samim elementima ulaganja, na primer, u građevinske objekte, opremu (mašine, alati, postrojenja), instaliranje opreme, uvođenje kadrova, studije i istraživanja.

Svaka investicija ima neku svoju dinamiku, pa se obično govori o kratkoročnim, srednjoročnim i dugoročnim investicijama. Za kratkoročno i srednjoročno investiranje se podrazumeva ulaganje koje će poboljšati uslove postojećeg kapaciteta ili njen razvoj, dok se za dugoročno ulaganje osim ovih uslova, zahtevaju zaokruženi programi i planovi rada. Dugoročne investicije su kompleksne i višestapne, jer zahtevaju veći broj istraživačkih radnji i analize isplativosti ulaganja.

Kao digresija, u celom skupu vremenskih klasifikacija ulaganja, često se gubi iz vida održivost ulaganja. Po ovom kriterijumu održivosti, investiranje se shvata kao ulagački proces u istražene isplative projekte, koji će duži niz godina ostvarivati prihode, ne remeteći društvene, ekonomske, pravne i etičke standarde poslovanja.

Makroekonomski pokazatelji agregatnih investicija, kao komponenta bruto domaćeg proizvoda su društveni standard stanovništva, kupovna moć, prosečna neto zarada građana, stopa privrednog razvoja i stopa zaposlenog radno sposobnog stanovništva.

### **3. ASPEKTI INVESTIRANJA**

Investicije su element izvora kapitala koji pristiže u državi, a predstavlja drugu stranu potrošnje. Naime, ukoliko stanovništvo, svoje slobodne izvore sredstava, tj. neiskorišćene novčane tokove, preusmeri u finansijske fondove, onda takva sredstva odlaze u investicione poduhvate. Redovno se ta investiciona potrošnja odnosi na kupovinu nepokretnosti, dugotrajnih vrednosti, poput plemenitih metala, brendiranih robnih marki, ili ulaganja u tržišno isplative projekte.

Odlučivanje o lokaciji za investicioni objekat, uključuje aspekte društveno-ekonomske opravdanosti, urbanističko-ekološka rešenja, eksploataciono-tehnički uslovi, sa obradom finansijskog aspekta investiranja (domaća sredstva, strana ulaganja ili zajednička ulaganja).

Povoljna investiciona klima podrazumeva skup institucionalnih, infrastrukturnih i pravnih aspekata stranih ulaganja. Posmatrano sa globalnog aspekta, ukupni obim stranih investicija i nivo investicija u jednoj zemlji uslovljen je i stepenom snage i stabilnosti svetske ekonomije i posebno politike industrijskih zemalja, stepena rasta njihovih ekonomija, nivoa kamata i kurseva.

Moglo bi da se kaže da na investicije utiču visina, vreme i izvor ulaganja, ali se u globalu one posmatraju kao grupa:

- institucionalnih mera (pravno-političke),
- materijalnih komponenata (finansijsko-prostorne).



Slika 1. Osnovni preduslovi za investiranje

### 3.1. Ambijent za investiranje

U domenu ukupne tržišne strukture privređivanja, kao i mogućnosti finansiranja i investiranja sa strane, najčešći uticaj koji se primećuje da deluje na potencijalne ulagače jesu pravni okviri za poslovanje, garancija tržišnih odnosa, ali pre svega jedan stabilan ambijent za dugoročno poslovno delovanje.

Kao uređen ambijent za investiranje, od države se očekuje da:

- vodi stabilnu makroekonomsku politiku,
- ima visoku ili umerenu stopu privrednog rasta,
- bruto društveni proizvod ima predvidivo kretanje,
- postoji geopolitički interes za lociranjem na tom području,
- da je efikasna administracija,
- da postoji pravna država, bez problema bezbednosti.

Pokazatelji poslovnog okruženja po kategorijama		
Kategorija	Period	
	2004-2008.	2009-2013.
Političko okruženje:	6,2	6,1
- stabilnost	6,8	6,6
- efikasnost	5,7	5,7
Makroekonomsko okruženje	7,5	6,8
Tržišne mogućnosti	6,2	5,0
Politika poslovanja sa privatnim preduzećima	6,0	6,2
Međunarodna trgovina i valutni režimi	7,2	7,7
Politika prema direktnim stranim investicijama	6,9	7,0
Sistem oporezivanja	6,1	6,4
Finansije	6,2	5,9
Tržište rada	6,1	6,2
Infrastruktura	6,2	6,8

Izvor: Economist Intelligence Unit

Slika 2: Pokazatelji poslovnog okruženja Srbije

Trenutna konstelacija privlačnosti poslovnog područja zemalja Istočne Evrope, prikazuje dva perioda (2004-2008. i 2009-2013.god.), po kojem se u prvom kao najbolja javlja Estonija 21. u

rangu od 81 zemlje, a u drugom Češka kao 22. u rangu. Srbija je prema ovoj analizi u prvom periodu 65. po redosledu, a u drugom je za jedno mesto poboljšana pozicija, sa ukupno najvećim promenama u rezultatu (5,30 na 5,55).

Rang-lista poslovnog okruženja u Istočnoj Evropi						
Zemlja	2004-2008.		2009-2013.			
	Ukupan rezultat (1-10)	Rang (1-82)	Ukupan rezultat (1-10)	Rang (1-82)	Promena u rezultatu	Promena u rangu
Azerbejdžan	4,60	74	4,67	73	0,07	1
Bugarska	6,06	48	6,09	50	0,03	-2
Hrvatska	5,93	54	6,02	53	0,09	1
Češka	7,29	24	7,24	22	-0,05	2
Estonija	7,50	21	7,19	24	-0,31	-3
Mađarska	6,73	37	6,64	37	-0,09	0
Kazahstan	5,06	67	4,82	72	-0,3	-5
Letonija	6,44	42	6,32	44	-0,12	-2
Litvanija	6,53	39	6,33	43	-0,20	-4
Poljska	6,92	33	6,93	32	0,01	1
Rumunija	6,03	49	6,19	48	0,16	1
Rusija	5,73	58	5,74	60	0,01	-2
Srbija	5,30	65	5,55	64	0,25	1
Slovačka	6,83	35	6,94	31	0,11	4
Slovenija	6,96	31	6,97	30	0,01	1
Ukrajina	4,59	75	4,54	75	-0,05	0
Srednja ocena	6,16	-	6,14	-	-0,02	-

Izvor: Economist Intelligence Unit

Slika 3. Analiza EIU-a, koja se odnosi na rangiranje poslovnog okruženja<sup>1</sup>

Slučajevi koji se tiču obimnih i ozbiljnih investicionih poduhvata, kod investitora povlače nekoliko bitnih odluka. Te odluke se obično odnose na ono što se podrazumeva pod pojmom ambijent za efektivna ulaganja. S obzirom da mnogi investitori u svetu, pa tako i kod nas, imaju svoje timove za procenu obrta kapitala, ipak se najčešće odlučuju za konsalting grupe kojima je to uža specijalnost. Kompanije u ovoj oblasti se bave savetodavnim poslovima vezanim za izradu, ocenu ili procenu, davanje mišljenja o projektima za ulaganje, bilo na makro ili mikro nivou, koje treba da ubede klijente da je baš taj poduhvat najprofitabilniji među mnogo sličnih.

Najveći problemi srpske privrede, koje investitori mogu i sami da primete, i bez pomoći konsultanata, kada treba da ulažu jesu:

1. Nizak nivo domaće ponude. Industrijska proizvodnja je beležila skromne stope rasta i udeo industrije u GDP se iz godine u godinu smanjivao, tako da je došlo i do smanjenja učešća poljoprivrede u GDP (što je naša strateška grana), rast je zabeležen jedino kod sektora usluga (nerazmenljivih-turizam). Srbiju je u poslenjih par godina zahvatila "Holandska bolest" gde je usled velikog priliva deviza iz inostranstva (kredit, privatizacija, doznake) došlo do značajne realne apresijacije dinara. Kurs dinara je postao precenjen, što je uvozu robu učinilo konkurentnijom na našem tržištu dok je roba naših preduzeća postala sve skuplja. Kao rezultat apresijacije dinara došlo je do značajnog rasta uvoza i enormnog porasta deficita tekućeg dela platnog bilansa.
2. Visoke kamatne stope kao posledica restriktivne monetarne politike. Dovala je našu industriju u nepovoljan položaj jer su im troškovi finansiranja bili daleko veći od troškova njihove konkurencije iz inostranstva. Pozitivno je što je Vlada u okviru

<sup>1</sup> Investicije, časopis, 2009, str.23

paketa pomoći privredi predvidela subvencionisanje kamatnih stopa čime su kamate privredi oborene na evropski nivo.

3. Neizgrađene institucije uz neefikasan pravni sistem. Sigurnost ugovora i zaštita svojine su na jako niskom nivou. Sudovi u Srbiji su izuzetno neefikasni, procesi naplate potraživanja traju u proseku oko 5 godina što dovodi do stvaranja lanaca nelikvidnosti. Država bi morala da stimuliše pokretanje proizvodnje u ovim proizvodnim halama i da kroz ozbiljnu novu industrijsku politiku pokrene domaću industriju koja sigurno u kratkom roku neće moći da poveća izvoz ali će moći da smanji uvoz.
4. Monopoli na tržištu koji dovode do visokih cena uz nizak kvalitet proizvoda i usluga i sputavaju razvoj proizvodnje. U drugim zemljama usled pada agregatne tražnje došlo je do smanjenja nivoa cena i pojave deflacije, a u Srbiji opšti nivo cena raste.
5. Neefikasna javna preduzeća (državna i lokalna, komunalna) koja svoju neefikasnost prebacuju na potrošače kroz povećanje cena svojih proizvoda i usluga. Neophodno je izvršiti njihovo restrukturisanje i da se privatni sektor uključi u sve delatnosti koje nisu prirodni monopol. Država bi morala da stimuliše javno-privatna partnerstva u većini komunalnih delatnosti koje bi sigurno dovelo do poboljšanja ukupne ekonomske efikasnosti ovih preduzeća.

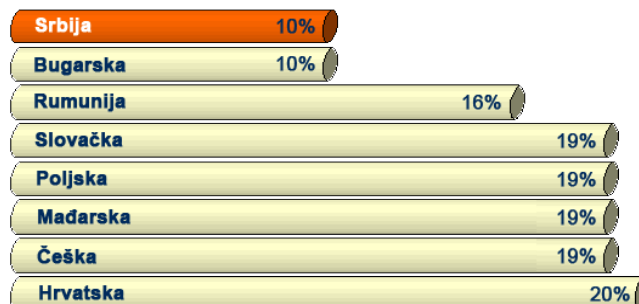
Prednosti investiranja i poslovanja u Srbiji su:

1. dobra lokacija; koridor 10 koji spaja Evropu sa Bliskim i Srednjim Istokom,
2. mogućnosti tržišta; plasman robe i usluga preko milijardu stanovnika, zahvaljujući međudržavnim sporazumima o slobodnoj trgovini,

Tabela 1. Sporazumi o slobodnoj trgovini između Srbije i drugih zemalja \*

Tržište	Pogodnost	Broj stanovnika
EU	Preferencije	500.000.000
SAD	Povlašćena	300.000.000
Rusija i Kazahstan	0% stopa carina	160.000.000
Turska	Preferencije	75.000.000
CEFTA *	Slobodna, +grane	30.000.000
EFTA *	Izvoz bez carina	13.000.000
Belorusija	Slobodno 5 god.+	10.000.000

3. poreski sistem;



Slika 4: Porez na dobit preduzeća

\* CEFTA - Sporazum o slobodnoj trgovini sa zemljama centralne i istočne Evrope  
EFTA - Evropsko udruženje slobodne trgovine

- porez na dobit preduzeća se plaća po stopi od 10% (najmanje u Evropi). Nerezidentima se oporezuje samo prihod ostvaren u Srbiji.
  - poreski praznici za dekadno ulaganje, preko 6,3 miliona €i 100 novozaposlenih,
  - poreski krediti, do 80% za investicije u osnovna sredstva,
  - prenos gubitaka, na period od 10 godina,
  - ubrzana amortizacija, na osnovna sredstva (do 25% veće od propisane),
  - oslobađanje od poreza za koncesije, u trajanju od 5.godina,
  - porez na dohodak građana, umanjuje se osnova u iznosu od 5.560 dinara mesečno, (stopa oporezivanja zarada je 12%, a za ostale prihode je 20%),
  - oslobađanje poreza na zarade, za zaposlene ispod 30 i iznad 45 godina,
  - godišnji porez na prihod, umanjen do 50% oporezivog prihoda,
  - doprinosi za socijalno osiguranje, oslobađaju se za zaposlene ispod 30 i preko 45 godina, (11% je obavezno osiguranje za penzije, oko 6% za zdravstveno i oko 1% za slučaj nezaposlenosti),
  - oslobađanje carine, na uvoz opreme na osnovu strane investicije,
  - sporazum o izbegavanju dvostrukog oporezivanja.
4. obrazovana radna snaga; sa konkurentnim troškovima rada, gde su ukupni troškovi po zaposlenom oko 50% od nivoa zemalja EU,



Slika 5: Ukupni troškovi po zaposlenom u 2009. (€)

- neupošnjena radna snaga, jeftina i spremna na usavršavanje,
  - obrazovne institucije (Univerziteti, centri za obuku i istraživanje).
5. infrastruktura, dosta dobra transportna i telekomunikaciona mreža,

Tabela 2.

<b>Transportna infrastruktura</b>	
Dužina putne mreže	40.485 km
Dužina železničke mreže	3.809 km
Dužina plovnih puteva	959 km
Broj rečnih luka	12
Broj međunarodnih aerodroma	2

6. konkurentne cene lokacija i nekretnina, kako za prodaju, tako i za zakup;
  - uređene industrijske zone,
  - posebne lokacije za greenfield i brownfield ulaganja,
  - javna skladišta, magacini i poslovni prostor.
7. institucionalna podrška stranim investicijama, na državnom i regionalnom nivou (od nacionalne Agencije za strana ulaganja i promociju izvoza – SIEPA, regionalnih agencija za promociju investicija, lokalnih kancelarija za ekonomski razvoj).

#### **4. FAKTORI KOJI UTIČU NA IZBOR LOKACIJE**

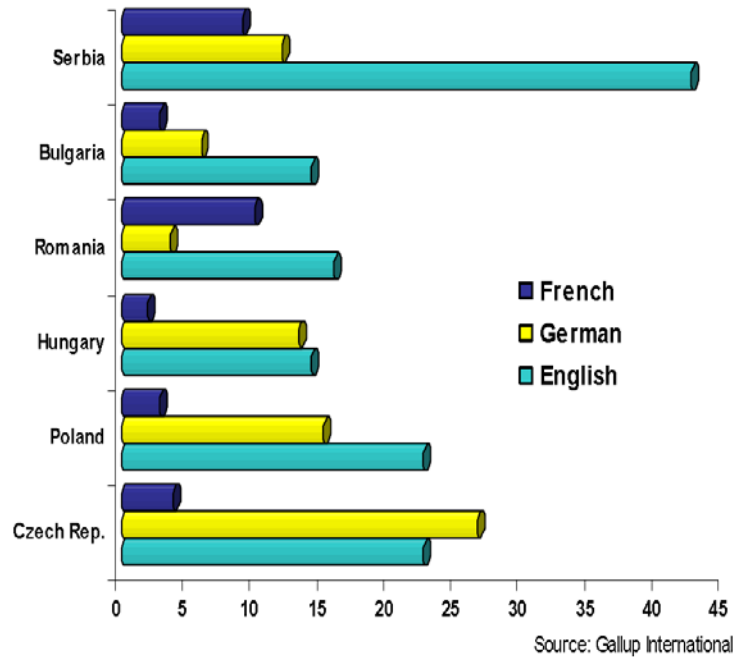
Ukoliko je investitor temeljno istražio područje, u smislu oblasti gde želi da uloži svoj kapital, obično na njega utiču: blizina tržišta, radna snaga, infrastruktura, poreske olakšice, podsticaji. Uz dodatak, da kao odlučujući faktor mogu da se jave i determinante, kao što su kamatne stope, očekivana stopa profita, tehnološke promene, vrednost investicionih dobara i stopa korišćenja kapaciteta. Jasno je da će veličina investicije zavisiti od očekivane stope povraćaja uložених sredstava.

Pokazatelji koji su sačinjeni od ekonomsko-tehničkih elemenata, u osnovi sadrže analizu sirovinske baze, analizu tržišta, transporta, kadrova, energetskih izvora, tehnološkog procesa, analizu ulaganja u privredu zemlje, planiranu strukturu proizvodnje sa predračunom inputa.

Za izbor šire ili uže lokacije, presudna je vrsta i karakter investicije, što znači da problematiku izgradnje novih investicionih objekata može posmatrati sa aspekta makro i mikro lokacije; da li će biti na nivou republike (ako se već odlučio za taj kontinent, tu regiju), pokrajinu, ili opštinu i njenu bližu sredinu (rejon, mesto izgradnje).

Pri makro lociranju objekta, vodi se računa o karakteru i nameni objekta, koje se definišu u vrsti industrijske delatnosti prema izvoru resursa, blizini tržišta, obrazovanju ili opasnim materijama. Tako npr., za preduzeća koja su vezana za sirovinsku bazu, kao što je rudnik, hidrocentrala, postoji veza po osnovu prirodnih resursa; preduzeća koja proizvode vojna sredstva, koncentrišu se dalje od raskrsnica, granice i urbanizovanih naselja.

Neekonomski faktori koji utiču na lociranje investicionog objekta su vojni, radni, sanitarni i na kraju regionalni. Kao bezbednosni faktor, investitora bi interesovala isključivo zemlja ili region u kome postoji dugotrajna stabilnost, te u kojoj se zemlja javlja kao ključni činilac saradnje sa vojnim savezima na međunarodnom planu, kao i da se poštuju etničke grupe na regionalnom nivou.



Slika 6: Poznavanje stranih jezika stanovništva u procentima

Podrazumeva se da postoji radno sposobno stanovništvo, jer u Srbiji ima dosta akademski obrazovanih građana, koji su nezaposleni, a koji za ulagače predstavljaju pravu „oazu“ potencijalnih menadžera, koji se nisu praktično dokazali. Tu postoji i problem vrednovanja i očekivanja za zaradom, u kome investitori očekuju da će nadomestiti neke troškove na manjim isplatama zarada. Često se primećuje i činjenica da je trenutna prosečna plata srpskog radnika najmanja u regionu (oko 380 evra), što Republiku Srbiju čini izuzetno primamljivom, što se po okruzima može znatnije ukomponovati u strukturu troškova; ali postoji problem ako se posmatra građanin koji treba da kupuje proizvode, koje investitori žele da plasiraju (osim ako nisu izvozno orijentisani).

#### 4.1. Slobodne zone i sertifikacija opština

Osim formalnih ambijentalnih faktora sigurnosti, u praksi se javlja i potreba za otvaranjem zona privredne saradnje među regionima, pa čak i udruživanja ino partnera u klastere, sa ciljem prepoznatljivosti i kompletnosti.

Slobodne zone su infrastrukturno opremljene i fizički ograđene površine, gde se mogu obavljati proizvodne i uslužne delatnosti, u kojima postoji stimulativan režim poslovanja. U njima se mogu obavljati sve vrste poslovanja i industrijskih aktivnosti uključujući proizvodnju, skladištenje, pakovanje, trgovinu, bankarstvo i osiguranje. Slobodne zone mogu osnivati i njima mogu upravljati i domaće i strane kompanije. Zarade i prihodi koje se ostvare unutar slobodne zone mogu se transferisati u bilo koju državu, uključujući Srbiju, slobodno bez prethodnog odobrenja, bez naplate bilo kakvih poreza, carina ili taksi. Na ovaj način stvaraju se ogromne mogućnosti za saradnju domaćih i stranih industrija.<sup>1</sup>

Poslovanjem u slobodnim zonama, investitoru se obezbeđuju specijalne olakšice i povlašćeni poreski režim (oslobađenje od PDV-a i carine na uvoz sirovina i materijala namenjenim proizvodnji robe za izvoz, mašina, opreme i građevinskog materijala).

<sup>1</sup> <http://www.usz.gov.rs/>





Slika 7: Slobodne zone za investiranje, i sertifikovane opštine

Sertifikat o povoljnom poslovnom okruženju dodeljuje Nacionalna alijansa za lokalni ekonomski razvoj (NALED) opštinama, koje pružaju povoljne usluge i ispunjavaju visoke standarde u saradnji sa privredom i investitorima.

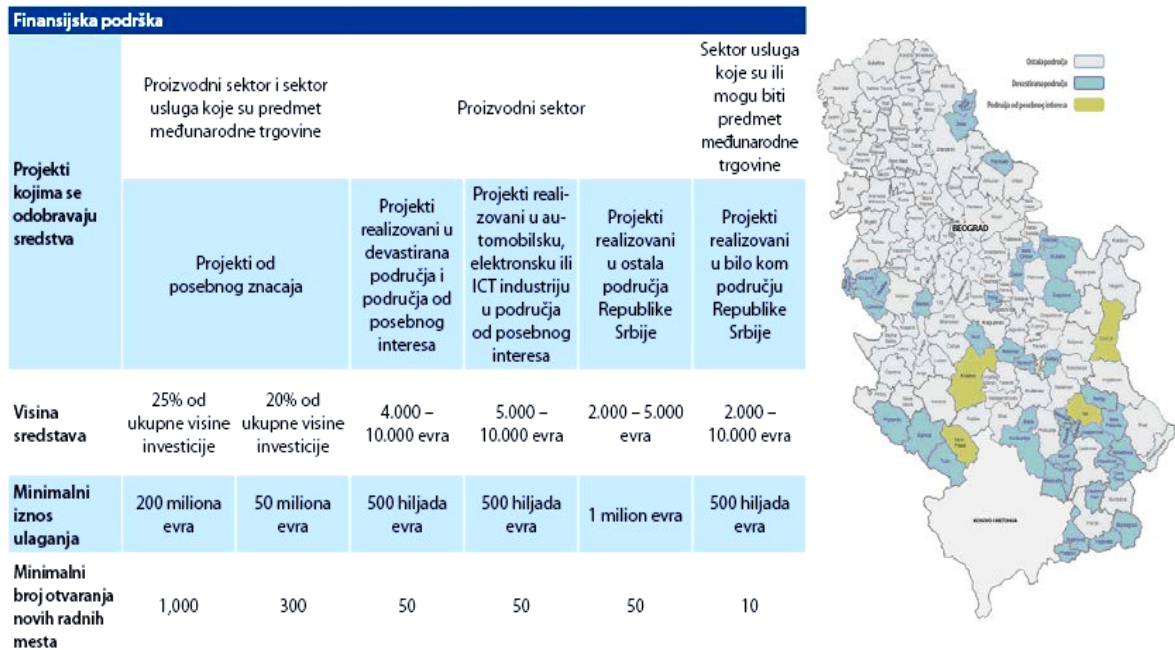
Proces sertifikacije se odvija u cilju povećanja konkurentnosti lokalnih područja, koje pružaju neke pogodnosti u odnosu na druge. Naime, sve opštine koje žele da budu uvrštene u spisak područja koja su pogodna za investiranje, moraju da ispoštuju određenu proceduru, koja se odnosi na sledeće akcije:

- usvajanje lokalnih planova razvoja, prostornog plana, industrijskih lokacija, slobodnih regionalnih zona,
- obezbeđena kreditna sposobnost opštine, infrastruktura i komunalne usluge,
- formiranje lokalnih saveta za zapošljavanje i obrazovanje, odeljenja za ekonomski razvoj i odbor za ekonomska pitanja,
- promovisanje lokalne sredine u medijima, stvaranje baze potencijalnih oblasti za investiranje i prezentovanje pogodnosti,
- jasna poreska politika, efikasna administracija i olakšice za ekološku proizvodnju.

## 5. PRIMER STVARANJA KLIME ZA INVESTIRANJE

Pored postojećih prednosti, kao što su obrazovana i radna snaga dostupna po konkurentnim cenama, bescarinski izvoz u zemlje Jugoistočne Evrope i Rusiju, strateški geografski položaj i najniža stopa poreza na dobit u Evropi od 10%, Srbija nudi i finansijsku podršku investitorima.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> <http://www.kler.ni.rs/podsticaji.html>



Slika 8.

Uvek se treba zapitati „Šta rade male sredine u domenu privlačenja investicija?“, koje se kao tema posebno provlači naspram krupnih investicija koje se redovno dešavaju u centrima. Moglo bi se reći da u opštinama, koje ne poseduju prirodne resurse, tehnološki savremenu opremu ili obradivo zemljište, jedinu svetlu stranu mogu da predstavljaju ideje koje se saopštavaju na pravom mestu, na višem državnom nivou ili direktno investitorima.

Područja koja su daleko od glavne infrastrukturne trase, na primer Koridora 10 (put kroz Srbiju: Subotica-Novi Sad-Beograd-Niš-Preševo) i 11 (Niš-Sofija), nemaju velike šanse da se nađu na listi želja investitora, osim ako nisu organizovana u regione, koje će od države dobiti poseban status. Za ovaj osnov, po kome se nerazvijena područja mogu uvrstiti u devastirane krajeve, u Srbiji su dobili Raška oblast, Istočna Srbija, Jug Srbije i Moravički okrug. Dok se za otklanjanje razlika u privrednom razvoju malo govori, a pobeđuju najuporniji i najpolitičniji, male opštine ne uspeavaju da dobiju ni transferna sredstva koja im redovno pripadaju iz budžeta. Nerazvijene opštine, bilo da su male po površini ili velike, a male po broju stanovnika, u kome se kvalitet ideja i interpretacija znanja najviše ceni, mora biti fundamentalno diferencirana od improvizacija u poslednjem momentu.

Ako je jedno mesto izdvojeno po svim kriterijumima naspram drugih, onda se odluka lako može predvideti. Najčešće se suočavamo sa višelokacijskim izborima, koje ponekad mogu predstavljati pravo cenkanje, uz koje idu bezbednost, tržište, administrativna efikasnost, bankarske usluge, niži porezi, olakšice, podsticaji, telekomunikacione usluge, tehnologije, srodne industrije i podizvođači, cena građevinskog zemljišta; blizina auto-puteva, plovnih reka; radna snaga i obrazovna struktura.

## 6. EFEKTI INVESTIRANJA

Da bi se utvrdili efekti investiranja, neophodno je da postoje reprezentativni faktori, među kojima se mogu izdvojiti: količina sirovina, lokacija, absorpciona moć tržišta, sredstva spoljnog transporta, troškovi održavanja opreme, kvalitet gotovih proizvoda, kapacitet i korišćenje opreme.

Kao mera korisnosti investicija, u literaturi se obično pominju tri formalna elementa<sup>1</sup>, i to:

<sup>1</sup> Janićić Dušan, Cocović-Krstić Mirjana, Tržišna ekonomija, „Megatrend“, Beograd, 1997.

- a) *vrednosna*, kao što su koeficijent obrta uložених sredstava, odnos godišnje vrednosti proizvodnje i ukupnih investicija, i odnos novostvorene vrednosti i ukupnih investicija,
- b) *naturalna*, kao što su stepen iskorišćenja kapaciteta, vek trajanja opreme, odnos zaposlenih i opreme,
- v) *kombinovana* merila, kao što su odnos ukupne proizvodnje po komadima i ukupnih investicija, i godišnja proizvodnja po jednom zaposlenom, itd.

Verovatno najvažniji cilj svake države je da u njoj postoje zakoni koji će se poštovati, da postoje privredno-pravni sistem, koji će garantovati neporecivost privatne svojine, te kako za domaće tako i strane investitore, koji obično nemaju zajedničke interese. Minimum interesa koji treba da valorizuje državne regulacije sa stranim ulaganjem je:

- efekat zapošljavanja (veća zaposlenost, zarade i kupovna moć),
- redovan priliv u budžet (porezi, oporezivanje dobiti),
- relativno dugoročno poslovanje (izvozno orijentisana proizvodnja).

Polazna osnova u politici investiranja se sačinjava kroz strategiju, kada se pred investitorom javlja dilema o ulaganju u nove ili postojeće objekte. Ukoliko se investitor bude bavio poslovima rekonstrukcije, čini se da bi se zalagao za podizanje „osakaćenog konja“, pri čemu bi verovatno, gubio dodatno vreme, sredstva i možda bio u sukobu sa nekim vlasnikom koji nije podmiren u procesu restitucije.

Ovim „braunfield“ (*brown field*) ulaganjem bi morao da ulaže u izgradnju pratećih objekata, renoviranje puteva, sanacije elektrovodova, unutrašnjosti i ekološki efikasnijih materijala. Zato, investitori pribegavaju tzv „grinfild“ investicijama, čime žele da na temelju čistih livada izvajaju svoje remek delo, koje grade na mestu sa uređenom infrastrukturom (koju obezbeđuje država, grad, pokrajina ili opština), čijom građevinskom dozvolom konforno mogu da se bave svojim specifičnim pitanjima proizvodnje.

U srazmeri sa tehničko-tehnološkim dostignućima, politika investiranja ima za cilj da maksimizira optimalne ekonomske efekte. Veoma kratak period ekonomskih investicija, čini da proces investicionog odlučivanja bude bifazan. Prvo se donosi odluka o modalitetu rada, da li će biti u formi investiranja ili reorganizovanjem, ako je jedina prva opcija, onda se u drugoj fazi bira najpovoljnija investiciona varijanta. Izbor se odvija na osnovu definisanih kriterija i metoda ocene efikasnosti datih varijanti. Kao najčešći investicioni kriterijumi, javljaju se maksimiziranje dohotka, smanjenje troškova po jedinici proizvoda, maksimiziranje proizvodnje, skraćivanje perioda povraćaja investicija, optimizacija između efekata i ulaganja, itd.

Postoje i drugi kriterijumi, koji su značajni za širu društveno-političku zajednicu, kao što su: maksimiziranje zaposlenosti, nacionalnog dohotka, društvenog proizvoda, doprinosa za razvoj nerazvijenih područja..., ali je svaki kriterij nastao kao težnja da se ostvari neka društvena ili kapitalna korist.

Kao koncentrisani rezultat, benefit investiranja se posmatra sa stanovišta:

- lična perspektiva i dobit zaposlenih,
- društvena (lokalna, regionalna) korist od ulaganja,
- državni imidž za stabilno investiranje.

Za konačan izbor kriterijuma, treba razumeti krovnu investicionu politiku, kojom se usklađuju pitanja sa ciljem društva, preduzeća, standarda zaposlenih radnika. Međutim, prilikom planiranja investicionih poduhvata, učestalo se javlja dilema da li će investiranje doprineti povećanju prihoda i opravdati očekivanja, ili će proizvesti loše realizovanu investiciju. Pošto za investiranje treba da postoje preduslovi slobodnog tržišta, isto tako postoje i preduslovi udruživanja kapitala. Za ovu formu udruživanja moguće je poći od nekoliko činilaca:

- sopstvenih investicija,

- pozajmljenih sredstava,
- stranih (dodatnih) investicija.

U domenu sopstvenih izvora, shvataju se trenutna ili buduća kapitalna dobra u obliku čistog dohotka, amortizacionih sredstava, dobiti iz prihoda, sredstva od prodaje i ostalih vlasničkih prava. Sredstva koja se karakterišu kao pozajmljena, imaju veću obligatornu vrednost, jer su ona tuđa sredstva data na korišćenje sposobnim subjektima, kao što su krediti banaka, zajmovi, obveznice i hartije od vrednosti, pa čak i pokloni. Najinteresantniji oblik udruživanja kapitala u projektu privrednih investiranja je strano ulaganje, koje može biti rešeno direktnom pogodbom o kupovini imovine (akcija na berzi, ugovorima o pripajanju, saradnji, integraciji, putem aukcija ili raznih načina licitacije i tenderskih procedura).

## 7. PODSTICAJI ZA DUGOROČNA ULAGANJA

Pravila koja su inkorporirana u ekološke strategije, čine da mnogi ulagači budu oprezni kada se odlučuju da li da ulaze na određeno tržište ili da ga zaobiđu u „prljavijem“ životnom krugu okoline. Evazivno delovanje ne doprinosi ugledu investitora, jer samo štiteći životnu sredinu i poštovanjem svih standardnih sanitarno-higijenskih postupaka, pri instalaciji i implementaciji kapaciteta koju planira da upotrebi, može da se očekuje pozitivan „fidbek“ od države i šire društvene zajednice (eko-pokreta, suseda). Ova povratna spona može biti priređena tako da daje mogućnost ulagaču, ili u budućnosti vlasniku, da za svako smanjenje procenta štetnih materija, koje je ograničeno, dobija neku vrstu popusta (bilo da je to poreska olakšica na dobit, oslobađanje plaćanja na doprinose, umanjenje poreza na zarade, ili lokalne takse, gradsko-građevinsko uzemljište, sanitarne ili higijenske povlastice...).

Tabela 3. Vodeći strani investitori (2002-2009)

Компанија	Држава	Област/индустрија	Врста улагања	Износ (EUR) у милионима
Telenor	Норвешка	Телекомуникације	Приватизација	1,602
Gazprom Neft	Русија	Енергија	Приватизација	947
Philip Morris	САД	Дуванска	Приватизација	611
Mobilkom	Аустрија	Телекомуникације	Greenfield	570
Intesa Sanpaolo	Италија	Банкарство	Припајање	508
Stada	Немачка	Фармацеутска	Припајање	475
AB InBev	Белгија	Храна	Припајање	427
NBG	Грчка	Банкарство	Приватизација	425
Mercator	Словенија	Продаја	Greenfield	240
Fondiaria SAI	Италија	Осигурање	Приватизација	220
Lukoil	Русија	Енергија	Приватизација	210
Airport City BG	Израел	Некретнине	Greenfield	200
Block 67 Ass.	Аустрија&Србија	Некретнине	Greenfield	180
Holdim	Швајцарска	Конструкције	Приватизација	170
OTP Bank	Мађарска	Банкарство	Приватизација	166
Carlsberg	Данска	Храна	Припајање	152
U.S. Steel	САД	Металска	Приватизација	150
METRO	Немачка	Велепродаја	Greenfield	150
Coca-Cola	САД	Храна	Припајање	142
Lafarge	Француска	Конструкције	Приватизација	141

Source: STEPA

Srbija podstiče direktna strana ulaganja, većinom finansijskim merama. Prema odluci državnih organa, za investicije u proizvodni sektor izdvajanja po novom radniku su od 2 do 5 hiljada, odnosno 4 do 10 hiljada evra u devastiranim područjima i prioritarnim sredinama. Postoji i kategorija za automobilsku i elektro industriju, i sektor usluga, koji se kreće od 5-10 i 2-10 hiljada evra, reprezentivno. Posebno postoje podsticaji za krupna ulaganja, koja prelaze ukupan iznos od 200 miliona evra i kojima se obezbeđuje otvaranje najmanje 1.000 novih radnih mesta, sredstva se određuju u iznosu od 25% od ukupne visine investicije. Za investicije koja prelaze iznos od 50 miliona evra i kojima se obezbeđuje otvaranje najmanje 300 novih radnih mesta, sredstva se određuju u iznosu od 20 % od ukupne visine investicije.

Ove godine je zabeležen slučaj da kompanija „Gorenje“, pored dva pogona u Srbiji (Valjevski rashladni uređaji i Stara Pazova-bojleri), otvara nov pogon u Zaječaru, koji će se baviti izradom mašina za pranje i sušenje veša i to u krugu napuštene hale „Porcelana“. Država će za svako novo radno mesto izdvojiti od četiri do deset hiljada evra, što je svakako bolje nego davati podsticaje u izvoz, čime se rešavaju dva problema, i nezaposlenost i izvozna industrija.

Regionalni podsticaji u Srbiji su raznoliki, od rešenosti da se umanje problemi nezaposlenosti, koji se prepoznaju u sledećem:

- prema kvantitetu novozaposlenih (20-50; 51-200; preko 200),
- oblastima kao što su IKT, automobili i elektro industrija,
- davanje prava na besplatno korišćenje (hala, zemljišta, uz obaveze o roku, zapošljavanju, ekološkim standardima, porezima posle datog roka,...),
- besplatna infrastruktura, komunalno uređenje, prioritet pri izdavanju građevinskih i urbanističkih dozvola,
- obezbeđena besplatna lokacija u industrijskoj zoni na period iznad 50 godina (obično 99), oslobađanje opštinskih taksi, plaćanja firmarina.

Verovatno svakodnevna pitanja o malim sredinama koje privlače velike investicije, nije nesvakidašnja ni za domaće prostore. Imamo primer opštine Indžija, Loznica, Zrenjanin, pa još druge, ali čini se da je opština Pećinci uspela da revnosnim odnosom uprave postigne uspeh, koji se dokazuje privlačenjem oko 250 miliona evra domaćeg i inostranog kapitala, otvaranjem novih 1.500 radnih mesta, sa uvećanim budžetom koji je najveći po glavi stanovnika, a sve zahvaljujući opremanju industrijske zone. Nakon ovog opremanja, prešli su na još 34 radne zone, čime je obezbeđen razvoj koji prati gradnju puteva, gasifikaciju, kanalizaciju i telekomunikaciju.

Opšti primeri bi najlakše pojasnili primarne koncentracije investicija, koje bi uključile kvantitativne i kvalitativne faktore, ali osim logičnih i racionalnih elemenata u ulaganju, ponekad se javlja i onaj neshvatljivi potez, koji se na prvi pogled čini izgubljenim, tj. rizikom.

Okruženje Jugoistočne Evrope je prema Evropskoj banci za obnovu i razvoj „region šansi“, u kojem je privatni sektor ključ održivog razvoja, a oblast vinarstva, voda, agro-industrijskih proizvoda, jedna od komparativnih područja za razvoj izvoza.

Ukoliko se postavi pitanje granice do koje će se ići u procesu dotiranja, onda postoji kontra-pitanje o limitu za nezaposlenost. Ipak, realno je da svaka zemlja mora da obezbeđuje svojim građanima dobru poslovnu klimu, koju mogu sami da privedu u svoju korist, putem preduzetništva, ili putem ambijenta koji može da se posmatra sa institucionalnog ili materijalnog pogleda, pravnog ili podsticajnog, nametnog ili privilegovanog. Ovde se misli i na lokalne samouprave, koje su u Srbiji u velikoj meri još „nezrele“ da samostalno razmisle šta je dobro za privredu i u kojoj meri će se efekti uočiti.

## 8. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Investicije su deo BDP koji je najpodložniji promenama, s obzirom da ih čine bruto investicije i neto izvoz; koje zavise od uravnoteženosti sa ukupnom štednjom, inače u domaćim okvirima.

Svako bi priznao da formule za privlačenje investicija ne postoje, ali ako se isprate sve planirane akcije, sprovedu prema standardima i objave, onda postoje dobre šanse za još jednog zadovoljnog investitora.

Za utvrđivanje kapitalnih koeficijenata, koji su kao proces dosta složeni, mogu se u svakom planskom zahvatu odrediti za naredni period, na osnovu analize i ocene dinamike u proteklom periodu. Na njih utiču dve grupe faktora, institucionalni i materijalni. Komponente koje utiču na strukturu kapitalnih koeficijenata su stopa investicija, kao odnos bruto investicija i društvenog proizvoda; učešće sektora privrede na investicije, u kome su prokapitalne investicije u infrastrukturi, energetici i teškoj industriji, reverzibilne za efikasnost ukupnih investicija; tehnička struktura investicija, koja prepoznaje opremu kao pozitivnu stranu naspram krupne građevinske infrastrukture; lokacija i prostorni razmeštaj proizvodnje proizvoda kojima je pozicija glavni faktor za razmeštaj; vreme aktivizacije, u kome se trajanje izgradnje određuje na osnovu plana projekta; prirodni uslovi, spoljno-trgovinska razmena i stepen korišćenja kapaciteta.

Od suštinskog značaja je da u zemlji koja pretenduje da animira investitore da ulože kapital, budu zadovoljeni sledeći uslovi:

- poštovanje zakona, prava i sigurnost imovine,
- efikasna uprava, sa što manje procedura,
- postojanje baze investicionih lokacija (još bolje na internetu),
- sva infrastruktura, telekomunikacije, gas, odvod,
- mogućnost udruživanja, partnerski odnos države i investitora.

Iako bi se reklo da je sredstvo-zadovoljan investitor, opravdani cilj je veći kapacitet privredne saradnje, jer će jedan srećan investitor biti „okidač“ drugih, manjih ili većih, ali i stranih, bilo stranaca ili dijaspore.

Postoji izrazita želja državnih organa Srbije, da se intenziviraju reforme u projekciji da što pre naša zemlja pristupi porodici evropskih naroda. Nalazeći se na geopolitički važnom mestu, koje spaja puteve između severozapadne Evrope, jugoistoka Evrope sa Malom Azijom i Afrikom, što sa bliskim odnosima sa Rusijom i azijskim i afričkim zemljama, to Srbiju čini mnogo interesantnijom destinacijom za ulaganje. Dokazi za takvu poziciju su što se otvaraju brojna predstavništva, ogranci ili se javljaju integracije respektabilnih stranih korporacija u domaću privredu, preko privatizacije ili dokapitalizacije, na šta bi mogla da utiče dobra organizacija na sajmovima.

## LITERATURA

1. Janičić Dušan, Cocović-Krstić Mirjana, *Tržišna ekonomija*, Poslovna škola „Megatrend“, Beograd, 1997. str. 61
2. Radmilo Nikolić, *Ekonomika preduzeća*, Beograd, 2001. str. 148
3. Sekulović, M., Kitanović, D., Cvetanović S., *Makroekonomija*, ZUNS, Beograd, 1997.god. str.173
4. <http://www.usz.gov.rs/>, Uprava za slobodne zone-Ministarstvo finansija
5. <http://www.siepa.gov.rs>, Agencija za strana ulaganja i promociju izvoza
6. <http://www.naled-serbia.org>, Nacionalna alijansa za lokalni ekonomskih razvoj
7. <http://www.invest-in-central-serbia.org/>
8. <http://www.kler.ni.rs/podsticaji.html>
9. <http://www.razvoj.rs>

## **PROIZVODNJA – PRILAGODAVANJE VLASNIKU KAPITALA ILI TRŽIŠTU**

*Njegoš Dragović*

*Jablanička 124, 16 240 Medveđa, Srbija*

### ***Izvod***

Osnovna ideja proizvodnje je da se njome na nekom nivou zadovolje potrebe potrošača. Mnogi bi rekli da je to maglovita definicija, ali u suštini ona je vizija kojoj streme najperspektivnije korporacije na svetu. Neki bi rekli da se proizvodnja graniči sa izdržljivošću, da je to surova igra malih i velikih, ali je interesantno ako se kao „mali“ smatraju proizvođači, pa čak i vlasnici kapitala. Koliko je tu vidljiv potrošač? Veoma malo, jer se nije navikao da mora jasno da izrazi nezadovoljstvo ukoliko nije zadovoljan svojom ulogom nemog posmatrača, koga retko kad uzimaju za ozbiljno. Međutim, udruživanjem u zajednice potrošačkih grupa, delegiraju se nezadovoljstva i brane interesi, ali i želje potrošača da koriste proizvode koje su najpribližnije njihovim ukusima. Proizvoditi za jednu, dve ili tri osobe! Jeste to malo, ali za grupe tako malih individua, to je korak ka priznavanju ličnih želja koje je moguće ostvariti.

Da li je svrsishodno da menadžeri slušaju kapitalistu ili potrošača?, pa naravno da se pravilnim podelama uloga i odgovornosti dolazi do realne analize koja će pokazati ko je NJKV potrošač, i ko je u prednosti. I ne samo primarni učesnik, već i dizajner i kontrolor onoga što će za svoj zarađeni novac izabrati na globalnom tržištu.

***Ključne reči:*** *Proizvodnja, potrošač, tržište*

## **PRODUCTION – ADAPTING TO THE CAPITAL OWNER OR MARKET**

*Njegos Dragovic*

*Jablanička 124, 16 240 Medvedja, Serbia*

### **Abstract**

The basic idea is to manufacture it at a level meeting the needs of consumers. Many would say that this vague definition, but in essence it is a vision that pursue the most promising corporations in the world. Some would say that the production borders on endurance, it's cruel game, large and small, but interesting if you are a "small" are considered manufacturers and even the owners of capital.

How visible is the consumer? Very little, because it is not used to be clear to express dissatisfaction if not satisfied with his role as the silent observer, which is rarely, taken seriously. However, by joining the community of consumer groups, are delegated to the dissatisfaction and defend the interests and desires of consumers to use products that are closest to their tastes.

Produce one, two or three people! Have a little, but for groups of small individuals, it is a step towards recognition of personal preferences that can be achieved.

Is it advisable to listen to the capitalist managers or consumers?, So of course that a proper division of roles and responsibilities leads to real analysis that will show who is the Crown consumer, and who is ahead. And not only the primary participant, but also a designer and controller of what to choose their earned money in the global market.

***Keywords:*** *production, customer, market*

## 1. UVOD

Logični početak svake aktivnosti je da se postignu efekti. Sam proces transformacije nekog uloženog rada u svrhu stvaranja proizvoda, predstavljeno je u ciklusu proizvodnje. Kao konačan rezultat, pojavljuje se upotreba tog materijalnog dobra, na jedan ili drugi način, uz nov element kroz prikupljanje utisaka i primedbi za poboljšanja tokom narednih procesa proizvodnje.

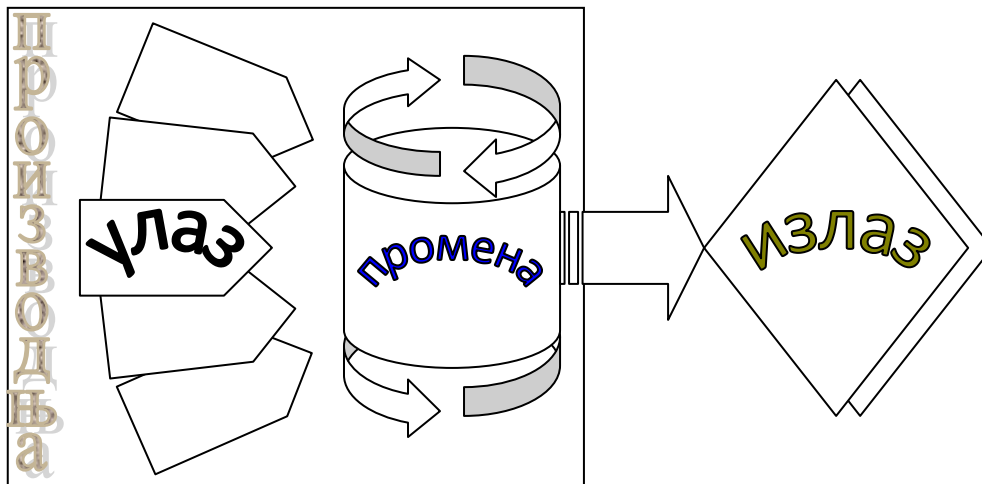
Proizvodnjom se povećavaju društvena dobra, ali osim kategorije finansijskog benefita, nekada se zapostavljaju želje potrošača da sami kreiraju proizvode koje će oni i da koriste, tj. upotrebe. Naročito je važno ako je taj proizvod potrošno dobro, bez koga nije moguć ili je nezamisliv dalji egzistencijalni tok, kad je za njega već potvrđena uspešnost.

Uvek se postavlja pitanje: Kako proizvesti proizvod koji će biti tražen u dužem periodu?, ili: Šta treba da rade sitni proizvođači kako bi se izborili sa masovnim proizvođačima? Osnovna ideja je strateško pozicioniranje na prioritnim tržišnim nišama, koje će imati perspektive kod konzumenata, a sve u formi prepoznatljive i kvalitetne proizvodne marke.

## 2. KONCEPT PROIZVODNJE I TRANSFORMACIJA

Proizvodnja je organizovana aktivnost u kojoj se skup materijalnih elemenata i energije prevodi u planirana materijalna dobra, koja zadovoljavaju određene društvene potrebe. Mnogo je procesa transformacije, koje se javljaju u proizvodnji, a utiču na proizvodnu filozofiju kompanije. Polazeći od ulaznih tokova, kao elementata koji učestvuju fizički u proizvodnji i od kojih se transformacijom dobijaju poluproizvodi ili gotovi proizvodi, preduzeće može da ostvari profit ili da ima zadovoljne potrošače.

Osnovni ulazni elementi u transformacionom procesu jednog proizvodnog sistema su materijal, sredstva za rad i radna snaga. Proizvodnja se realizuje kroz brojne tehnološke heterogene procese, koji se za analitičke potrebe mogu predstaviti kao kombinacije brojnih ulaznih i izlaznih tokova. Ulazni tokovi se sastoje od materije, energije i informacije.<sup>1</sup>



Slika 1. Model transformacije u masovnom proizvodnom procesu

Jedan od važnijih proizvodnih ciljeva u početnim fazama poslovanja je povraćaj uloženi sredstava. U ovom postupku, odlučujuću ulogu ima vlasnik kapitala, koji želi da u što kraćem roku

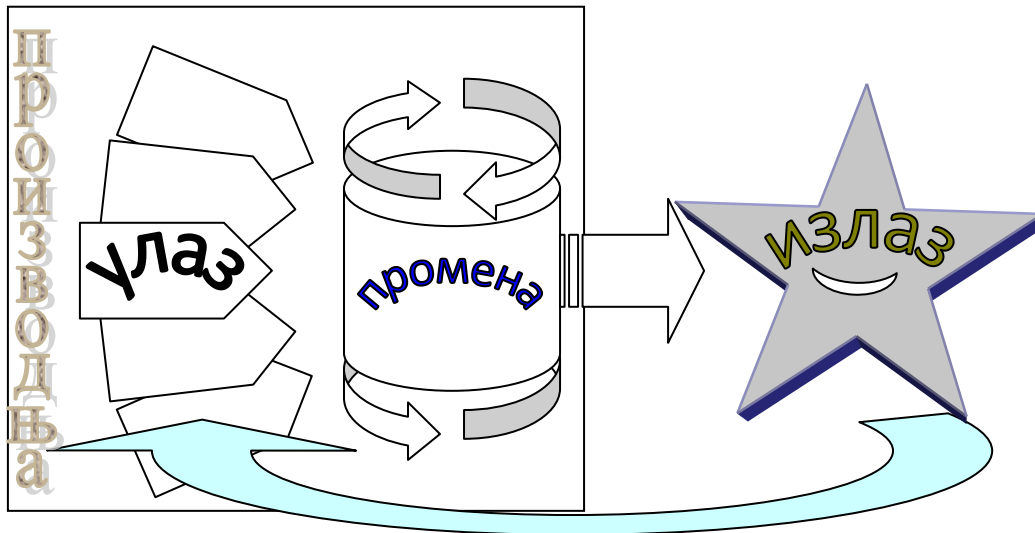
<sup>1</sup> Dragan Stojanović, Proizvodni (operativni) menadžment, Beograd, 2002



ostvari profit, koju prepoznaje kroz masovnu proizvodnju, čime na bazi obima pokušava da se prevaziđu ili izbegnu suštinska svojstva proizvoda, koji treba da podmire tržišne zahteve.

Proizvodno nastrojeno poslovanje je isključivo okrenuto ka ostvarivanju planova proizvodnje, njihovom prodajom i dobitkom, čime se uključuju i funkcije prodaje, ali bez uključivanja funkcije podsticanja i zapažanja proizvoda, prepoznavanja kvaliteta i prednosti, marketinga i potrošača.

Klasična prodajna orijentacija koju zastupaju preduzeća u poslovanju, postavlja „kvazi“ marketing aktivnosti u okviru komercijalnog sektora. Postojanje nekih marketing aktivnosti u okviru komercijalnog sektora ne znači postojanje savremenog marketing sektora, već samo ako posluje na marketinškim osnovama.<sup>1</sup>



Slika 2. Model transformacije u proizvodnom procesu, sa potrošačkim zahtevima

Na slici 2., se prikazuje model proizvodnje, koji uključuje povratnu informaciju od korisnika, kojom se na najbolji način unapređuju postojeći proizvodni kapaciteti, koji se tiču kvaliteta, te procesa ili resursa koji ulaze u sastav ili organizaciju proizvodnje.

Posmatranje učesnika u proizvodnom lancu daje nam jasan uvid u interese za kvalitetnim proizvodom, što znači da se svi u većoj ili manjoj meri „ugrađuju“ kroz inpute ili zapažanjem koristi. Kroz proizvodni lanac, u najširem smislu zapažaju se izvori, transformacije i operativa, koje čine materijalna sredstva, energenti i radna snaga. Najinteresantniji članovi su humani, jer ako postoje standardi propisani za kvalitet sirovina, procesa i tehnologije, često odstupanje se javlja kod ljudskog faktora. U ovom smislu, sporni faktori mogu biti dobavljači, podizvođači, radnici, isporučiooci, koji zajedno čine grupaciju izvršioca nekih proizvodnih aktivnosti, bilo na delu početka ili kraja proizvodnje.

### 3. POTROŠAČKI ORIJENTISANA PROIZVODNJA

Na tržištu se javljaju bezbroj novih proizvođača, koji hvale svoje proizvode, a najčešće to budu zalihe, koje moraju da prodaju na bazi mnogih popusta, paketa proizvoda, psiholoških efekata ili poklona uz drugi proizvod. Na proizvodnoj strategiji je da se ukomponuju najbolji efekti, koji neće posmatrati proizvod kao poslednji korak za koji su proizvođači odgovorni. Proizvođači moraju da se brinu i posle prodaje, i tokom korišćenja i nakon upotrebe: da li preko usluga pomoći, uputstava; ili održavanja; radne i zdravstvene bezbednosti.

<sup>1</sup> Milanović-Golubović Vesna, Marketing, Megatrend, Beograd, 2001

Uticao tržišne utakmice, deluje da proizvođači prate standarde kvaliteta, ukoliko žele da plasiraju svoje proizvode na dato tržište, pre svega kroz:

- konkurentno okruženje,
- ravnopravan položaj, bez monopola i privilegija,
- cenovni uticaj, kroz utroške i dodatne troškove,
- kvalitet (superioran u odnosu na druge),
- medijsko eksponiranje.

Ako je danas proizvodnja, najjednostavnija i očekivana standardna aktivnost, koju prate tržišne tekovine savremenog društva za globalnim poslovnim trendom, te kvalitetom i cenom, čini se da problem postaje prodaja tog proizvoda. Pošto je proizvod stvoren, neophodno je afirmirati prednosti u odnosu na konkurenciju, a to se ostvaruje dobrom akcijom predstavljanja u javnosti.

Karakteristike proizvoda koje stvaraju želju kod kupca da kupi proizvod, baš naše kompanije, čini marketinšku orijentaciju kompanije. Da bi kupac saznao za postojanje takvog proizvoda, koji je evidentno na višem nivou procesnog savršenstva, kvaliteta i projekcije sa željama, potrebno je da postoje informacije, koje se dovode u vezu sa promocijom, koja čini jednu od četiri marketing elementa (još proizvod, cena i distribucija).

Da bi se javno obezbedio najbolji proizvod, tržišno komuniciranje ima za cilj da izgradi efektivan put do kupca, koji će ostvariti očekivanja kupca i prevazići ih.

### **3.1. Kvalitet kao superioran uslov za tržišnu utakmicu**

Proizvod je sve ono (fizički opipljiva dobra, usluge svih vrsta, osobe, distribucija, organizacije i ideje) što se može ponuditi tržištu da bi izazvalo pažnju, kupovinu, korišćenje ili potrošnju, u cilju zadovoljenja neke potrebe ili želje. Podinstrumenti proizvoda su: kvalitet, marka, dizajn, stil i moda, pakovanje i etiketiranje i prodajne usluge. Proizvod ima najmanje tri dimenzije, prema Kotleru<sup>1</sup>, i to:

1. bit, srž proizvoda (odraz koristi-funkcije),
2. vidljiv i opipljiv proizvod (odraz razlike-estetike) i
3. kompletan proizvod (odraz prednosti-servisi).

U procesu stvaranja proizvoda, a nakon njega i trajanje mogu biti sastavljeni od projektovanja (istraživanja i razvoja), realizacije i korišćenja. Stvaranje se sastoji iz određenog procesa koji predstavlja redosled aktivnosti i rada, utvrđen kako bi se ostvario definisani rezultat.

Pošto je kvalitet „ugrađen u proizvod“ ili uslugu, on se definiše i konstruiše zajedno sa njim. Stvaranje kvaliteta, koje predstavlja aspekt stvaranja proizvoda, prolazi kroz nekoliko faza<sup>2</sup>:

1. očekivani kvalitet,
2. specificirani kvalitet,
3. definisani kvalitet,
4. ostvareni kvalitet,
5. kvalitet koji se održava za vreme trajanja proizvoda,
6. kvalitet koji se opaža od strane korisnika.

Kvalitet koji očekuje budući korisnik bi trebao da bude srazmeran onom što on i opaža. Propisivanjem potreba se utvrđuje karakteristika koja je potrebna da se ostvari, a opisuje funkcionalnost proizvoda. Nakon projektovanja, proizvod se opisno definiše sa podacima koje mu prethode. Faktičke karakteristike proizvoda se predstavljaju merenjem ostvarenog kvaliteta.

---

<sup>1</sup> Kotler, Ph, Marketing Management, Prentice-Hall International Inc, N.J., 1997

<sup>2</sup> Živan Živković, Upravljanje kvalitetom, Bor, 2005

Održavanje i upotpunjavanje proizvoda putem stalnih servisa, koje su dostupni korisnicima proizvoda. Korisnici opažaju tokom upotrebe proizvoda ili u momentu potrošnje stepen kvaliteta.

Kvalitet proizvoda čine<sup>1</sup> sledeće karakteristike:

1. funkcionalnost (koliko je važna kod opreme, automobila, nameštaja, tehnike-mislite o tome)- dolazi do odgovornosti za štete, zdravlje, bezbednost,
2. pouzdanost (koliko je važna kod automobila, hrane-odgovornost),
3. usaglađenost sa propisanim standardima kvaliteta (koliko je važna za pojedine proizvode i usluge-odgovornost),
4. trajnost (koliko je važna kod osnovnih životnih namirnica),
5. popravljivost (koliko je važna kod trajnih potrošnih dobara, a kod netrajnih),
6. estetika (koliko je važna za hleb, a koliko za automobil).

#### 4. MISIJA PREDUZEĆA ORIJENTISANA NA KORISNIKA

U očima korisnika, svaki proizvod je sličan, dok se ne proba. Da se ne bi suočio sa lošim proizvodom, u svetu se javljaju različiti standardi koji treba da se ispune, kako bi dobili akreditaciju domaće ili međunarodne sertifikacione komisije za uvođenje kvaliteta.

Korisnik ima za cilj da oseti sigurnost, u kojoj će bez velikih promišljanja znati šta želi da kupi, od kog proizvođača, koji će mu garantovati kvalitet u onoj meri u kojoj je izdvojio finansijskih sredstava. Ovakvo poverenje koje se javlja kod klijenata, naziva se eksterno obezbeđenje kvaliteta, jer je ono toliko istaknuto da poslednju reč donosi krajnji korisnik. Za razliku od ovog, interno obezbeđenje kvaliteta se prepoznaje kada u kompaniji postoji stručna kontrola, koja obezbeđuje da se svi propisi o kvalitetu primene.

Sve aktivnosti orijentisane na kupca traže koncentraciju u marketing sektor. Kao etape formiranja savremenog marketing sektora, javljaju se:

- uključenje prodajne operative (prodaja, skladištenje, transport),
- uključenje propagande i istraživanja tržišta,
- uključivanje planiranja i razvoja proizvoda, politike cena i kredita i servisne aktivnosti.

Misija preduzeća predstavlja svrhu postojanja u određenoj oblasti, za koju treba da se vežu korisnici. Nju treba da osete potrošači kroz redefinisane potrošačku orijentaciju, koja će da odgovori na pitanja:

1. šta je posao preduzeća  
pr. Kompanija „Asfalt“ gradi dobre puteve, sa redefinisanjem „Kompanija „Asfalt“ pravi bezbedne i kvalitetne puteve“
2. ko je kupac proizvoda/usluga  
pr. Mi radimo za vas, na novu „Mi služimo putnicima“
3. kako kupac vrednuje kupljene proizvode/usluge  
pr. Nas svi prepoznaju, na „Nama su korisnici najvažniji“
4. šta treba da bude posao preduzeća u budućnosti  
pr. Očekujemo Vas na putu, na „Očekujemo zadovoljne putnike“
5. šta bi trebalo da bude budući posao preduzeća  
pr. Putujemo u budućnost, na „Brzinom svetlosti u budućnost“

Istraživanje se na globalnom tržištu, u svetu savremenog komuniciranja, odvija putem internet mreža, sajtova kompanija, upitnika istraživačkih kompanija, socijalnih mreža (Fejsbuka, Tvitera,...). Na tržištu koje nije previše udaljeno, koje je dostupno ili ograničeno, obično se istraživanje želja potrošača vrši putem anketa, upitnika, ličnim ispitivanjem, ili intervjuja. Pošto je ovo permanentno

---

<sup>1</sup> Garvin D.A, Šta stvarno znači „kvalitet proizvoda“?, 1984

delovanje samo kompanija koje brinu isključivo o klijentima, one utvrđuju i donose strategije kako bi zadržale postojeće i proširile se na listama želja i novih potrošača.

Kompanija koja stvara utisak, održava i unapređuje svoje poslovno ponašanje i ophođenje sa potrošačima, uspeva da se predstavi kao firma u kojoj su pouzdanost i tradicija osnov za refleksiju zahteva kupaca, kao i zaposlenih.

Najbolja promocija proizvoda je kada postoje zadovoljni klijenti, koji šire pozitivne utiske. Osim direktne promocije, tzv. „od usta do usta“, za razumevanje prilika totalnog marketinga, koje čine predstavljanje novih akcija, konferencija, stručnih publikacija, ili reklamiranje planiranih i potvrđenih prednosti, uključuje i nove medije komuniciranja.

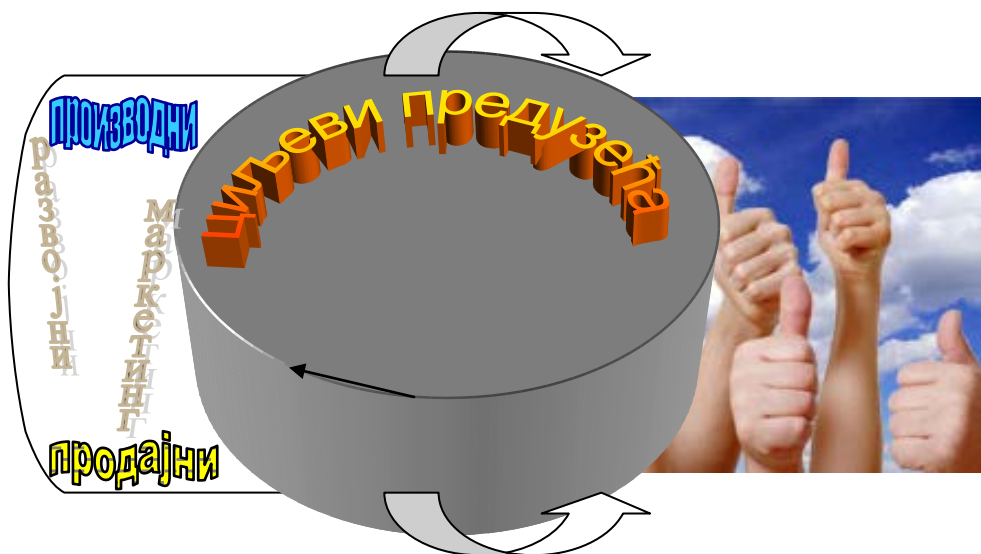
Veze sa javnim mnjenjem se planirano sprovodi, a obuhvata sistematsko plasiranje pozitivnih informacija ili činjenica od interesa za potrošače, potencijalne ili trenutne. Osnovni cilj ovih odnosa sa javnošću je da se slika superiornosti i liderstva ostvari na način koji uključuje interese kompanije, a koji efektivno deluje na klijente, investitore, institucije i državu. Nakon kupovine ili isporuke, odnosi postaju bliskiji. Dolazi do komunikacije koja obuhvata i pitanja prikupljanja utisaka, oko aktivnosti servisa ili pomoći.

## 5. CILJEVI PREDUZEĆA I ODNOSI SA POTROŠAČIMA

Cilj marketinški orijentisanog preduzeća je zadovoljenje potreba građana kao potrošača, privrede i društva i ostvarenje dobiti na dugi rok. U uslovima globalne krize, neizvesnosti i konkurencije, preduzeću je neizvesno i poslovanje, pa se mnogi postavljeni ciljevi revidiraju, a sve u prioritetnoj lestvici ciljeva. Hijerarhija te lestvice se deli na glavni cilj, i dodatne ili pomoćne ciljeve.

Ciljevi se mogu podeliti prema periodu, na dugoročne i kratkoročne, u kojima je dugoročni cilj da se zadovolje potrebe, a sekundarni su operativnog karaktera, za efikasnije donošenje odluka.

Iz ciljeva preduzeća se definišu podciljevi, koji mogu biti proizvodni, prodajni, razvojni, marketing i drugi. Za donošenje ciljeva, neophodno je da postoji usaglašenost na najvišem nivou upravljanja, kao i da postoje odeljenja zadužena za sprovođenje tih ciljeva. Na primer, ukoliko preduzeće kao cilj poslovanja u narednom periodu postavi povećanje prinosa na ulaganja, razlaganje će biti u podciljevima: povećanja prinosa, i smanjenja investicionih ulaganja, kako bi se povećali prinosi na ulaganja.



Slika 3. Ciljevi preduzeća i orijentacije

Za ostvarivanje povećanja prinosa na investicije, koji je cilj preduzeća, može se realizovati marketing ciljevima, izraženim povećanjem ukupnog prihoda (prodaja veće količine proizvoda, povećana upotreba, novi kupci), i smanjenjem troškova poslovanja.

Onda kada je postojao, takoreći neograničen broj tržišta (kupaca), preduzeća se nisu previše osvrnula na potrošače, i ne samo njih nego i na čuvanje proizvoda, dostupnost, svojstva. Ali to je vreme kada su se generički proizvodi stvarali kao statusni simbol civilizovanosti i shvatanja novih potreba. Za kompaniju koja je mogla da učini sebi mogućnost da izgubi makar i jednog kupca, značilo je da ima druge sigurne kupce. Taj period osvajanja zatvorenih i nepoznatih tržišta je završen, potrošači su sve više svesni da je došlo njihovo doba.

Potrošača, kao krajnjeg korisnika, koji teži da ispuni svoje zamišljene i željene potrebe na opšte senzualno zadovoljstvo, ograničavaju sledeći faktori:

1. marketing i predstavljanje pogodnosti,
2. socijalni i održivi standardi korišćenja,
3. poznati proizvod, koji je već postao standard kvaliteta.

Od procesa u kome je preduzeće kreiralo potrebe, ljudsko društvo i privreda je ušla u krug zadovoljenja potreba potrošača. Ovde je značaj potrošača na prvom nivou. Prate se njegovi stavovi, potrebe, želje, što reflektuje nove proizvode.

Pri određivanju marketinške strategije, zahtevaju se uravnoteženost sledećih činioaca, i to:

1. profit preduzeća,
2. želje klijenata i
3. društveni interesi.

Sticanje kratkoročnih profita je ranije bio za preduzeće imperativ pobede, dok se kasnije orijentišu na dugoročni značaj zadovoljenja želja klijenata, da bi se savremene korporacije uzele u razmatranje i društvene interese.

## **5.1. Marketing i odnosi sa potrošačima**

Dimenzija odgovornosti marketinga se posmatra jer praktično utiče na sve ljude koji koriste ili su podstaknuti reklamama, prisvojili ili prisvajaju neke potrošačke navike. Srž marketinga je da se predstave mogući aspekti zadovoljenja ljudskih potreba. Osnovne potrebe se putem kulture i razvoja ličnosti najpre pretvaraju u želje, da bi kasnije kada nastane kupovna nezavisnost bila prerasla u tražnju.

Proizvod mora da poseduje vrednost da bi izazvao zadovoljstvo kod kupca, što znači da kvalitet predstavlja ne samo tehničku ispravnost, već i zadovoljstvo koje se očekuje korišćenjem proizvoda.

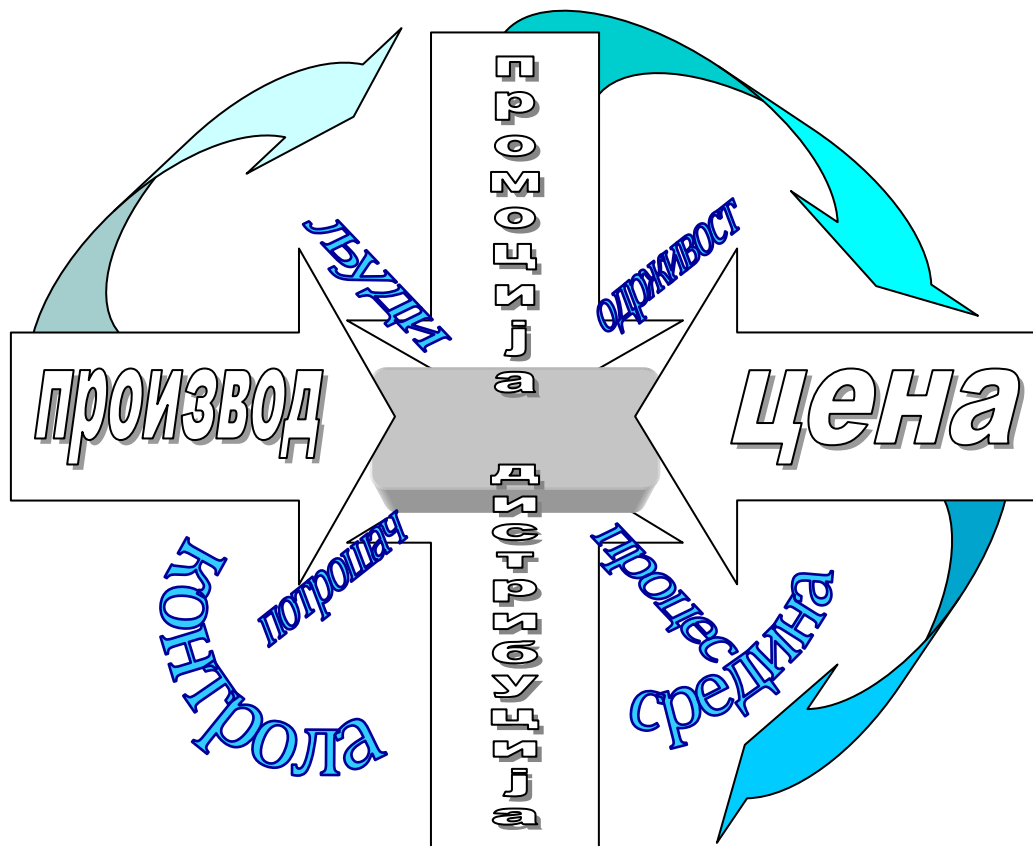
U nastojanjima da se ostvari balans između mogućnosti preduzeća i tražnje za proizvodima, preduzeća su najčešće koristila samo cenu kao instrument marketing miksa. To je dovodilo do dobrih rezultata, ali ne dugoročno.<sup>1</sup>

Produbljivanje marketinga (kroz miksa „4P“: proizvod, cena, promocija i distribucija) se može proširiti dodavanjem instrumenata, koji obuhvataju dve etape:

1. 3C (eng., Consumerism, Control, Conservation),
2. 3P (eng., People, Process, Physical evidence).

---

<sup>1</sup> Milovan Vuković, Poslovna etika, VŠSS-Niš, Beograd, 2010



Slika 4: Miks marketing strategija

Prva etapa produblјivanja podrazumeva tri elementa, od kojih je interes potrošača najbitniji. Tu su i kontrola i konsekventno očuvanje sredine, koje ujedno znače i racionalnost pri korišćenju resursa i njenu održivost.

Drugo proširenje se obično odnosi na usluživanje, u kojima su ljudski resursi odlučujući. Proces pružanja usluga i fizička sredina u kojoj se pruža usluga su nastavak ove reforme uticaja i potencijala za razvoj.

## 6. UPRAVLJANJE I ODLUČIVANJE O PRIORITETIMA

Upravljanje je ciljno utvrđivanje i ostvarivanje odluka. Donošenje odluka se realizuje kada postoji neki problem, kada nastaje ili kada smišljamo problemsku situaciju koju treba da rešimo. Sa društvenog aspekta, cilj je stvaranje novih vrednosti radi zadovoljenja ukupnih potreba društva. Iz sfere preduzeća, cilj je da se obezbedi poslovni proces. Dok je za preduzeće bitna proizvodnja, za radnike u preduzeću je bitna kvantitativna komponenta (dohoci, poreska obaveza; ali i uslovi na poslu). Ovim razlaganjem, dolazimo do učesnika koji odlučuju i od kojih zavisi ko utvrđuje, a ko sprovodi odluke; kome je ona namenjena, koji je interes učesnika, te ko može biti ili jeste najvažnija karika u proizvodnji.

Polazeći od upravljanja, u proizvodnji se svojinski odnosi ne mogu preneti, već samo odnosi i uloge u odlučivanju, što povlači i odgovornost za loše poteze.

Preduzećem upravlja vlasnik preduzeća ili držalac sredstava pomoću kojih se obavlja delatnost, a kao nosioci funkcija upravljanja<sup>1</sup> se javljaju:

1. sopstvenik kapitala, ortaci, akcionari, i država.

Upravljanje kroz neposredno učešće, je najočitije u malom preduzetništvu, kako zbog broja zaposlenih (moguće i samo jedan zaposlen-vlasnik, radnik), poverenja samo u sebe, te drugih razloga finansijske prirode. Ukoliko postoje više suvlasnika, koji imaju različite ambicije, koje su međusobno izražene različitim odlukama, dolazi do problema u pravu odlučivanja, za šta je najbolje delegiranost preko organa upravljanja.

Organi upravljanja u preduzeću postaju neophodna zbog brojnosti u upravljačkom telu ili zbog specijalizovanih karaktera odlučivanja. Kao najsadržajni model preduzeća sa organima upravljanja, javljaju se skupština, upravni i nadzorni odbor. Velike firme poseduju akcionari, a vode ih menadžeri koji su plaćeni da rade za njih i za platu.

### **6.1. Odlučivanje profesionalnih menadžera kao faktor razvoja**

Menadžeri koji su postavljeni od organa uprave, nisu samostalni u upravljanju, ali su odgovorni u izvršenju. Oni vode kompaniju prema odlukama viših organa uprave, koja je sistematski razradila sve opcije i prenela ih u strategije i odluke o izvršenju.

Razdvajanje vlasništava od upravljanja se desilo u trenutku kada su se umnožili zakoni koji regulišu poslovanje firmi. Ovde se uočava jedan dobar rezultat, u kome mnogi mogu da se skrivaju, da li o odluke uprave ili od struke izvršioca.

Novonastali uslovi privređivanja, proizveli su da se multiplikuju znanja. Rukovodilac treba da zadovolji širi spektar osobina da bi uspešno odgovorio postavljenom zadatku koji nameće savremena organizacija. Nema više nezavisne uloge, već se očekuje zavisnost od znanja, veština i stavova, koje rukovodilac ima. Kako bi odluke u proizvodnom sistemu, doprinele najoptimalnijem poslovanju, zahteva se da u organizaciji i nižim nivoima postoji timska atmosfera, a pre svega se posvećuje pažnja profesionalizmu.

Posebno treba ohrabrivati proces traganja, razvoja, održavanja i unapređivanja ljudskih kapaciteta u sferi profesionalnog delovanja. Institucija profesionalizma se odnosi na:

1. odlučivanje uz teorijsku superiornost i praksu,
2. donoseći odluke na osnovu znanja iz oblasti u kojoj je pojedinac ekspert,
3. objektivni odnos profesionalca sa klijentima,
4. primeren i društveno prihvatljiv način postizanja statusa,
5. prihvatanje autoriteta drugih, bez upliva u svoj,
6. znanje o dobru drugih, bolje i više od njih samih.

Piter Draker, u svojoj knjizi „Praksa menadžmenta“, prvi je ukazao menadžerima da je „upravljanje uvek proces donošenja odluka.“<sup>2</sup> Odluke koje donose pojedincima vlastite potrebe, kao i menadžeri za potrebe organizacije koje vode, značajno se razlikuju prema složenosti pitanja, vremenu i tehnikama za donošenje odluka, pa se razvrstavanje svodi na:

1. operativne i strategijske,
2. programirane i neprogramirane.

Ove dve podele su kompatibilne, u kojima su operativne svojstvene programiranim, a strategijske neprogramiranim odlukama.

---

<sup>1</sup> Slavica Prvulović, Poslovna etika i upravljanje, Bor, 2006

<sup>2</sup> Mića Jovanović, Mirjana Petković, Organizaciono ponašanje, Beograd, 2001

1) **Operativne** odluke su niže i uočljive, obično sa najekonomičnijim rešenjem. One su rutinske odluke kojima se rešavaju problemi koji se ponavljaju.

pr. *Postavljaju se dve odluke o pauzi za kafu: da li je ona pozitivna ili negativna? Ako pozitivno utiče na ljude, ona će proizvesti većem radnom učinku; da li se zbog nekoliko minuta isplati ukidanje običaja. Ovo je rutinska odluka.*

2) **Strategijske** odluke se donose u vrhu, kao odluke o ciljevima, sredstvima za njihovo postizanje, odlukama o strukturi, kulturi i procesima, te dugoročim pitanjima. Zahtevaju dužu proceduru, koja počinje definisanjem pitanja koje mora biti na mestu.

pr. *Postavlja se pitanje kombinovanja proizvoda kako bi se povećala prodaja i dobit? Osiguravajuća kompanija je u toku desetogodišnjeg perioda usmerio pažnju na smanjenje troškova. Troškovi su počeli da padaju, ali se nije povećala prodaja. Istraživanjem je uočeno da su problem ponude, a ne troškovi. Prodajni biro je forsirao kategoriju koja je najlakša za plasman, i to preko niske cene polise. Kao rezultat toga, kompanija je prodavala sve više tih polisa, koje je konkurencija zanemarila. Kako su reducirani troškovi ugovaranja, snižena je i cena, što je dovelo do veće prodaje, ali bez rasta dobiti. Kompanija je postala osetljivija na promene. Menadžeri nisu stavili asortiman, kao cilj nego trošak.*

3) **Programirane** odluke su rutinske i rešavaju se problemi koji se ponavljaju. Oni su dobro poznati, pa se odluke donose prema uobičajenoj proceduri, praksi ili iskustvu.

pr. *Odluka od osobi koja će zatvoriti vrata kapije, vratar ili stražar, može biti stvar navike.*

4) **Neprogramirane** odluke su nove situacije, koje nisu poznate, neizvesne su i rizične. Odnose se na rešavanje problema koji nisu do sada rešavani, i za koje ne postoji iskustvena procedura.

pr. *Odluke o kadrovskoj politici u organizaciji, umesto ustaljene prakse ili navike, će zahtevati profesionalne tehnike i kvantitativne metode za rešavanje problema, shvatajući radikalnost promena i efekata na firmu.*

Kada se ima u vidu odlučivanje, tj. koncentracija moći u odlučivanju, najčešća osoba koja tu moć ima je vlasnik kapitala. Takav odnos investitora ima za cilj da sve poslove drži u svojoj ruci, da bez velikog rasplinovanja prava prigrabi što više efekata. Jasno je da ona rezultira i većoj odgovornosti, pa se javlja i nemogućnost obavljanja svih tih aktivnosti, što zahteva delegiranje tih aktivnosti na niže nivoe upravljanja. To je poznato kao delegiranje moći, čime se dele nove uloge za koje će biti odgovorno više lica.

Sposobnost uticaja na ponašanje drugih osoba se naziva moć<sup>1</sup>. Koncept moći nastaje iza kapaciteta osiguranih u okruženju, koja može biti emocionalno opterećena, i to iz izvora:

1. legitimna moć, koja nastaje iz formalne pozicije ličnosti,
2. nagradna moć, izvedena iz sposobnosti da se nagrađuju uspesi,
3. prinudna moć, tip koji se izvodi iz represija,
4. promoterska moć, na bazi referentnog držanja i podsticanja,
5. ekspertna moć, zasnovana na znanjima i veštinama.

## 7. STRATEGIJE ZADOVOLJENJA KORISNIKA

Kotler ističe da mnoga preduzeća koja proizvode veliki broj proizvoda koji su namenjeni mnogim tržištima, u dilemi su u pogledu izbora vrste organizacione strukture, koju bi mogli da imaju prema proizvodima, tržištu ili kombinovanu strukturu. Ovaj odnos podržava načelo maksimalne orijentacije prema kupcima.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Stefanović Vidoje, Menadžment ljudskih resursa, Megatrend, Beograd, 2000

<sup>2</sup> Zvonko Sajfert, Organizacija poslovnih sistema, Zrenjanin, 2006



pr. *Usled privatizacije kompanije Britiš Ervejza, menadžeri su u brizi o klijentima razgovarali sa putnicima na aerodromu, kako bi što bolje odgovorili na zahteve budućih klijenata.*

Ovde se uočava poslovna filosofija po kojoj je svaka organizaciona jedinica i svaki pojedinac u službi njegovog veličanstva kupca.

Rukovodstvo organizacije mora da identifikuje zainteresovane strane<sup>1</sup>, kao što su:

1. kupci i krajnji korisnici proizvoda i usluga,
2. zaposleni u organizaciji,
3. akcionari, vlasnici kapitala, investitori,
4. isporučiooci (dobavljači, snabdevači, podizvođači) i partneri u poslu,
5. društvena zajednica (npr. banke, lokalna zajednica itd.).

Kada treba da se obezbedi da korisnik bude zadovoljan, onda se utvrđuju:

1. karakteristike proizvoda koje mogu da zadovolje korisnika,
2. potrebe i očekivanja kupaca i krajnjih korisnika,
3. potreba i očekivanja zaposlenih,
4. finansijski i drugi rezultata koji zadovoljavaju potrebe vlasnika i investitora.

Uprava treba da utvrdi karakteristike proizvoda mogu da zadovolje kupca, putem:

1. usaglašenosti proizvoda sa zahtevima, sigurnost funkcionisanja, raspoloživost, isporuka u roku, postprodajne usluge (održavanje, servisiranje), i cena proizvoda i troškovi životnog ciklusa.

Uprava definiše potrebe i očekivanja, kroz identifikaciju.

1. svojih kupaca i krajnjih korisnika, potencijalnih kupaca/korisnika (nova tržišta, niše), karakteristike proizvoda ključne za kupce, oceni konkurencija na tržištu, prednosti i slabosti organizacije, svoju tržišnu poziciju i moguće buduće prednosti.

Uprava ima za cilj da se utvrde potrebe i očekivanja, kako bi maksimalno mitivisali zaposlene u misiji zadovoljenja kupaca, kroz identifikovanje potreba u pogledu:

1. zasluga za postizanje ciljeva i efekata, tj. zadovoljenje zahteva korisnika i zainteresovanih strana, zadovoljstva na radu, razvoja kompetencije i znanja.

## **7.1. Razvijanje partnerstva, odgovornosti i primene zakona**

Prilikom sklapanja ugovornih odnosa, potrebno je jasno znati:

1. ključne partnere organizacije (isporučioce, dobavljače, podugovarače, distributere, dilere, itd.),
2. da uspostavi i održava razumevanje potreba partnera, putem strategije, ciljeva, deljenja znanja, rizika i profita,
3. da utvrdi ciljeve prihvatljive za partnere, u kontinuitetu.

## **7.2. Definisane odgovornosti prema društvu**

Odnos prema društvu treba u organizaciji da se sprovodi kroz:

1. utvrđivanje i dokumentovano demonstriranje odgovornosti za zdravlje i bezbednost korisnika, i ostalih strana,

---

<sup>1</sup> Група аутора, Систем квалитета ИСО 9001:2000, 2001

2. razmatranje i definisanje mogućeg uticaja i odgovornosti u zaštiti životne sredine, očuvanje energije i prirodnih resursa,
3. razmatranje mogućih uticaja svojih proizvoda, procesa i aktivnosti na društvo, kao i da utvrdi mere i odgovornosti za kontrolu tih uticaja.

### **7.3. Primena zakona i prava**

Rukovodstvo mora da upozna relevantne zakone i pravne propise za delovanje organizacije, koje se odnose na njene proizvode, usluge, procese i aktivnosti. Ono mora da obezbedi njeno sprovođenje od strane svih zaposlenih, koji su odgovorni za njihovu primenu. Organizacija mora da definiše postupke za analizu i razumevanje zahteva zainteresovanih strana, pre nego što se definišu aktivnosti za ispunjenje.

Sa korisnicima treba da se vodi stalna komunikacija, i to u vezi sa:

1. informacijama o proizvodu (priručnik prodaje, katalog proizvoda, uputstva za instalisanje, rukovanje, održavanje i servisiranje, garancije,...);
2. upitima (sadržaj, prikupljanje, obrada i analiza, predlozi i sugestije),
3. ugovorima (sadržaj, izgled, odgovornosti, način dostavljanja) ili
4. postupanjem sa narudžbinama (od narudžbenice do isporuke), kao i
5. izmenama (prepiska sa korisnikom); povratnim informacijama od korisnika (žalbe i primedbe, i pohvale).

Organizaciona jedinica koja je odgovorna za odnose sa korisnicima (marketing, komercijala-prodaja i sl.) mora da analizira i utvrdi zahteve od korisnika, koji obuhvataju različite karakteristike, uključujući zahteve za raspoloživost, isporuku (način, rok, uslove ..) i podršku (servisiranje i održavanje u garantovanom i vangarantnom roku, garancije).

Organizacija mora i da specifikuje zahteve koje nije dao korisnik, ali su bitne za korišćenje proizvoda (instaliranje, rukovanje, povlačenje iz upotrebe) ili specifikovanu namenu, o kojima se vodi zapisnik.

Organizacija mora da dokumentuje obaveze i odgovornosti koje se odnose na proizvod, poput: garancije za proizvod (rok upotrebe-životni ciklus proizvoda, servisiranje i održavanje), obeštećenje u slučaju neadekvatnog funkcionisanja proizvoda, garancije za bezbednost, sigurnosti i zdravlje pri korišćenju proizvoda, garancije zasnovane na zakonima i propisima (domaće i strane-direktive EU i sl.).

## 8. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

U svetlu marketinški orijentisane proizvodnje, svi imaju neke uloge, koje su dobro koordinisane u sistemu, a sa ciljem dobre klime koja proizvodi vrednost za korisnika. Čini se da je cilj nove marketing politike, zadovoljenje potreba veće grupe korisnika, koje se prate i primenjuju u proizvodnji. Rukovodstvo mora da prepozna potrebe i očekivanja svih zainteresovanih, kako bi ih jednoznačno identifikovale. Zatim, mora da prevede potrebe i očekivanja zainteresovanih u zahteve, kroz aktivnosti, odgovornosti, resurse i podršku i rokove za zadovoljenje zahteva.

Ono što razlikuje sve prethodne etape razvoja proizvodnje od trenutne je organizovana potrošačka grupacija, ali i zaštita potrošača od strane države. Kao rezultat tih protekcionističkih mera, javljaju se tela za sigurnost i standarde bendžmarking kvaliteta. Kvalitet proizvoda provode interni i eksterni učesnici, zavisno od grane i interesa za tom proizvodnjom. Dok interni proveravači, formirani u samoj firmi i imaju zadatak da ispituju ono što se propisuje, šta se praktično dešava i ono šta je potrebno da se uradi; eksterni proveravači, iz drugih organizacija mogu biti udruženja potrošača, državne inspekcije, sertifikaciona tela, itd., koje se stvaraju da bi se proverili sistemi za obezbeđenje kvaliteta, kao i druge provere za istraživanje konkretnih problema.

Prenošenje ili prilagođavanje tržištu, znači da se precizira ko je odgovoran za odlučivanje o prioritetima. Odluke koje treba da diferenciraju onog ko je nadležan za plasiranje, kao i efekte investiranje, donose se u spektru propisa koji poštuje čist profesionalizam. Uspešan menadžer mora da poznaje područje rada, kao i da zna specijalističke elemente poslovanja (da li u sferi ekonomije; ljudske resurse; promociju,...). Da bi menadžer obavljao besprekorno više poslova, on mora da bude stabilan u emocijama, kreativan, mudar, razuman i samouveren, jer je delegiran i određen da izvrši svoje poslove. On je od vlasnika dobio agremen da se domaćinski odnosi sa kapitalom, da ga oplođuje, te ako je već delatnost proizvodnja, da u njoj uspeva da ostvari što veći profit. Koji će to način biti, zavisi od strategije, koja je doneta na organu koji odlučuje o ciljevima (upravni odbor, bord direktora, savet ili skupština akcionara), naravno poštujući ličnu i korporativnu etiku poslovanja, ali i etiku plasiranja.

Potrošačke težnje se sve više primećuju, one se beleže i prate na svim nivoima, te nije čudno što postoje i proizvodi koji su specijalno dizajnirani i kreirani po željama klijenata. Bilo da se radi o malim proizvodima, koje korisnik može po pristupačnoj ceni da kupi, čime se neke želje ukoliko i nije zadovoljan približuju. Slučaj velike, tj. vredne proizvodnje je drugačiji, jer se ugovara unikatni primer proizvoda, koji će da obeleži baš njega, a time i u potpunosti zadovolji sve njegove ambicije, koje neće biti ni malo jeftine.

## LITERATURA

1. Vuković Milovan, *Poslovna etika*, Visoka škola strukovnih studija za menadžment u saobraćaju, Niš, 2010, str.146
2. Vulanović, V., Stanivuković, D., i dr, *Sistem kvaliteta ISO 9001:2000*, 2001, str.77
3. Garwin, D.A, What Does Product „Quality Really“ Mean?, Sloan Management, Review, 1984, str.40
4. Jovanović Mića, Petković Mirjana, *Organizaciono ponašanje*, Megatrend, Beograd, 2001, str.198
5. Kaličanin Đorđe, Lanac vrednosti u analiz i sposobnosti stvaranja vrednosti za potrošače i vlasnike, *Ekonomski fakultet*, Beograd
6. Kotler, Philip, *Marketing Management*, Prentice-Hall International Inc, N.J., 1997
7. Milanović-Golubović Vesna, *Marketing* (drugo izdanje), Megatrend, Beograd, 2001, str.262
8. Prvulović Slavica, *Poslovna etika i upravljanje*, Bor, 2006, str.35
9. Sajfert Zvonko, *Organizacija poslovnih sistema*, Tehnički Fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2006, str.95

10. Stefanović Vidoje, *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend, Beograd, 2000, str.245
11. Stojanović Dragan, *Proizvodni (operativni) menadžment*, Savez zaštite na radu Jugoslavije, ŽELNID, Beograd, 2002, str.13
12. Živković Živan, *Upravljanje kvalitetom*, Tehnološki Fakultet u Zvorniku, Bor, 2005, str.54

## INTERNET MARKETING PROIZVOĐAČA SLATKIŠA

*Tamara Ognjanović, Dejan Riznić*  
*Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru*

### Izvod

Koncept Internet marketing pojavljuje se komercijalizacijom Interneta i njegovih servisa. Predstavlja podskup elektronskog marketinga i obuhvata sve aktivnosti koje su bazirane na korišćenju Interneta. U radu je prikazana veza tradicionalnog i internet marketinga, kao i prednosti primene internet marketinga u poslovanju. Istraživanje je vršeno tokom 2010. i 2011. godine i predstavljen je uporedni prikaz. Obuhvaćeno je 14 domaćih, stranih i internacionalnih kompanija proizvođača slatkiša koji su prisutni na srpskom tržištu. Izvršena je analiza web sajtova alatima za ocenu sajta po kriterijumima SEO (Search Engine Optimisation). Prikazana je demografska struktura korisnika sajtova, zatim polna, starosna, profesionalna i obrazovna struktura, kao i statistika posećenosti sajtova ispitivanih kompanija.

**Ključne reči:** *Internet, marketing, Web sajt.*

## INTERNET MARKETING OF CANDY MANUFACTURERS

### Abstract

The concept of Internet marketing appears with commercialization of the Internet and its services. It represents a subset of electronic marketing and includes all activities that are based on the use of the Internet. The paper presents the relationship of traditional and internet marketing, as well as the advantages of internet marketing in business. The survey was conducted during 2010 and 2011 and presents a comparative survey. The survey covered 14 domestic, foreign and international companies of candy manufacturers that are present on the Serbian market. Analysis of web sites was made by tools for site assessment criteria of SEO (Search Engine Optimisation). This paper presents the demographic structure of users, followed by gender, age, occupational and educational structure, as well as traffic stats sites of examined companies.

### 1. UVOD

Jedna od funkcija Internet marketinga je maksimizacija cilja i motiva sajta. Dakle, Internet marketing se prilagođava tipu sajta. Na primer, sajt namenjen prodajom i distribucijom proizvoda do finalnih korisnika, ima prvenstveni cilj maksimizaciju prodaje i profita. Pored glavnog cilja, tu je i niz drugih ciljeva kao što su sticanje ugleda, velika posećenost, poverenje kupaca i slično. Cilj Internet marketinga je maksimalno moguće zadovoljenje svih ovih ciljeva sajta, dakle, objedinjavanje i ostvarenje svih ciljeva sajta. To se postiže različitim akcijama. Neke od najvažnijih su promocija, distribucija, koncept, sadržaj i nastup na sajtu, plaćanja, analize i korektivne akcije.

Glavne karakteristike Internet marketinga su :

- Interaktivnost
- Prilagođenost pojedinačnom korisniku
- Jednostavnost
- Infocentričnost
- Fleksibilnost

- Merljivost
- Ekonomičnost
- Dinamičnost

Internet marketing doprinosi povećanju obima prodaje osvajanjem novih potrošača i tržišta, efikasnijom prodajom postojećim potrošačima i povećanjem stope unakrsne prodaje. Pored pozitivnog uticaja na povećanje prihoda, korišćenje Interneta doprinosi smanjivanju troškova skraćivanjem vremena za pružanje usluga potrošačima, on-line prodajom i smanjivanjem troškova marketinga komuniciranja. Takođe, primenom Internet marketinga značajno se unapređuje korporativni imidž i povećava vrednost marke odgovornijom i bržom marketing komunikacijom fokusiranjem na vredne potrošače.

## 2. UTICAJ INTERNETA NA POSLOVNE PROCESE

Internet je doprineo da se ljudi povezuju brže, omogućio im je pristup ogromnom broju informacija na dohvat ruke, olakšao pristup mnogobrojnim bazama podataka 24 časa dnevno, skratio je lanac komunikacije između kupca i prodavca, često izbacujući kariku maloprodaje ili velikoprodaje. To je uticalo na promene u odnosima sa kupcima i dobavljačima i izazvalo pojavu elektronskog tržišta.

Elektronsko tržište obezbedilo je neke funkcije sa povećanom efikasnošću i nižim troškovima. Mogućnosti direktne komunikacije između proizvođača i kupca omogućavaju individualizaciju kupovine. Proizvođač u direktnom kontaktu sa kupcem dobija realniju sliku o potrebama, zahtevima i potražnji, o promenama njegovih navika u slučaju da se menjaju i naravno brže reagovanje u smislu ponude novih sadržaja. S obzirom na globalizaciju poslovanja, prodaja može da uzme u obzir i razlike u kulturama, običajima, jezicima, zakonima. Ponuda proizvoda je prilagođena pojedinačnim potrebama kupaca zahvaljujući njihovom direktnom poznavanju, a proizvodi napravljeni po specifikaciji i narudžbini smanjuju troškove. Direktan kontakt sa kupcem stvara kod njega osećaj zajedništva i važnosti jer on učestvuje u razvoju proizvoda, dobija rešenje za svoj problem i zna da se o njemu uvek neko brine. Omogućena je i „just in time“ proizvodnja i isporuka. U bazama podataka čuvaju se podaci o kupcima, njihovim navikama i slično. Na osnovu ovih informacija, menadžment u preduzeću može da predvidi buduća kretanja i stanja na tržištu.

Za menadžment preduzeća je veoma bitno izvršiti kvalitetno marketing istraživanje koje omogućava identifikaciju zahteva tržišta, kreiranje vrednosti u skladu sa njima, unapređenje konkurentnosti u cilju podizanja nivoa efikasnosti poslovanja. Pored tradicionalnog pristupa marketing istraživanju poslednjih godina sve se više koristi on-line pristup istraživanju tržišta.

Na osnovu on-line marketing istraživanja dobijaju se informacije i kreiraju baze podataka koje ukazuju na vredne potrošače [1]. Za efikasno upravljanje proizvodnjom i njenu tržišnu usmerenost, poželjno je koristiti različite baze podataka. Dve su posebno interesantne.

**Baza podataka potrošača** koja je i najznačajnija za svako preduzeće. Na osnovu ove baze podataka preduzeće je u mogućnosti da identifikuje vrednost konkretnih potrošača i da sa njima komunicira na način koji će doprineti prihvatanju ponuđenih vrednosti.

**Baza podataka o potencijalnim potrošačima** pruža mogućnost identifikovanja budućih potrošača. Savremena tehnologija omogućava ukrštanje različitih baza podataka u cilju transfera relevantnih informacija. Njihovim unapređenjem povećava se broj i kvalitet informacija o svakom konkretnom potrošaču.

Segmentacijom potrošača, koju je moguće realizovati u fazi osvajanja, zadržavanja i ponovnog osvajanja izgubljenih potrošača, proizvodna preduzeća se usredsređuju samo na one grupe potrošača koje generišu profit. Ova saznanja su ključna za izbor marketing strategije i ponude kojom preduzeće konkuriše jer će se one bitno razlikovati između pojedinih segmenata potrošača.

Na taj način ulaganja u marketing, i u ostale aktivnosti koje kreiraju vrednost za potrošača kakva je proizvodnja, doprinose većoj lojalnosti i profitabilnosti.

Aktivnosti u fazi osvajanja potrošača usmerene su na privlačenje novih potrošača. U on-line marketingu osvajanje potrošača se realizuje kreiranjem i korišćenjem web sajta za privlačenje novih korisnika, kvalifikovanih lidera, koji se mogu prevesti u klijente. Drugo, to može značiti stimulisanje i ohrabrivanje postojećih da koriste principe on-line poslovanja.

U fazi zadržavanja bitno je da preduzeće obavlja one marketing aktivnosti koje će doprinosti da se preduzeće usredsredi na potrošače koji su značajni i čije zadržavanje je opravdano. Uspešna preduzeća teže da svojim potrošačima prodaju više od jednog proizvoda odnosno usluge i da na taj način povećaju unakrsnu prodaju što doprinosi povećanju vrednosti potrošača [2].

Razvoj i primena online marketing istraživanja u preduzećima doprinosi povećanju familijarnosti sadašnjih i potencijalnih potrošača :

- sa Internetom,
- sa samim preduzećem,
- sa proizvodima preduzeća,
- sa sajtom preduzeća sve do nivoa interaktivnosti koji uključuje mogućnost dijaloga, kreiranja potreba, njihovo prevođenje u efektivnu potražnju, širenje uticaja potrošača do njihovog uključivanja u proces stvaranja vrednosti.

### **3. KOMUNIKACIONI MEDIJI**

Postoji veza između Interneta, televizije, radija, novina. Svi oni su komunikacioni mediji. Ništa ne može tako snažno da utiče na veliki broj ljudi kao pojava novog komunikacionog medija. Revolucija koju je Internet izazvao posledica je baš toga što on predstavlja novi masovni komunikacioni medij.

Prvi masovni komunikacioni medij bio je ljudski glas. Njegov osnovni atribut je bio da može da prenese poruku i to na više ljudi odjednom.

Drugi komunikacioni medij bila je knjiga. Osnovni atribut koji je knjigu činio različitom od prethodnog medija je da se broj ljudi kojima se poruka prenosila znatno uvećao i da je ta poruka mogla da se prenosi generacijama.

Treći komunikacioni medij bile su novine ili periodični magazini. Kod njih se pojavio novi atribut vesti. Veliki broj ljudi time je dobio mogućnost da u kratkom vremenu sazna najnovije vesti iz zemlje i sveta.

Četvrti komunikacioni medij po redu bio je radio. Radio je doneo novi atribut ljudskog glasa. On je omogućio da se uz vesti i zabavu mogu preneti i emocije.

Peti komunikacioni medij bila je televizija, koja je uz sve prethodne attribute kao svoj osnovni atribut donela mogućnost prenošenja pokretne slike.

Šesti i najnoviji masovni komunikacioni medij je Internet. Njegov osnovni atribut koji ga čini posebnim i drugačijim od ostalih medija je da on pruža mogućnost interakcije. Dok u sebi sadrži sve attribute prethodnih medija on je kao novinu pružio mogućnost da komunikacija postane dvosmerna. Korisnik Interneta dobio je mogućnost da ne bude samo pasivni učesnik u jednosmernoj komunikaciji, već da svojim akcijama direktno utiče na tok i sadržaj same komunikacije.[3]

### **4. PRIMENA INTERNET MARKETINGA NA SRPSKOM TRŽIŠTU SLATKIŠA**

Kompanije odnosno, proizvođači slatkiša na srpskom tržištu po sadašnjoj strategiji uglavnom kombinuju tradicionalni i Internet marketing, pri čemu većina istraženih kompanija još uvek veću pažnju posvećuje tradicionalnom marketingu. Takođe, u većoj meri koriste tzv. „relate“ (vezani) marketing u komunikaciji sa klijentima (potrošačima). Iz ovoga proizilaze individualne i lične

ponude preko lako pristupačnih i relativno jeftinih komunikacionih kanala. Korišćenjem informacionih tehnologija povećava se internet prodaja i to povećanje zavisi od načina i mere korišćenja novih tehnologija koje su dostupne u procesima planiranja strategije, primene odgovarajućeg marketinga i revizije. Cilj sprovođenja akcija kompanije u Internet okruženju je povećanje nivoa zadovoljenja potrošača i postizanje lojalnosti.

Sprovedenim istraživanjem prepoznati su elementi strategijskog marketinga sprovedenim putem Interneta, a u okviru interaktivnog marketinga. Takođe, treba naglasiti da je Internet još uvek neregulisano poslovno okruženje i da uzima oblik hibridne institucije koja se nalazi između precizno regulisanog realnog tržišta i haosa (gde postoji manjak pravnih regulativa) koji je nastao od razvoja www tehnologije. Tradicionalni marketing se može posmatrati kao institucija koja konstantno kombinuje elemente marketinga proizvod, cena, distribucija i promocija, dok Internet marketing još uvek nije takav, iako se neprekidno menja zbog specifičnosti alata i promenljivih aktivnosti preduzeća na netu i sve veće konkurencije na tržištu.

Cilj istraživanja je definisati internet marketing kao marketing alat analizom najvećih proizvođača slatkiša na srpskom tržištu (srpske i strane kompanije). Istraživanje je sprovedeno nad 14 kompanija od kojih su 10 srpske, 3 inostrane (2 iz Hrvatske i 1 iz Makedonije) i 1 internacionalna (Nestle). Sve posmatrane kompanije poseduju Internet prezentacije od kojih je većina ocenjena prosečnom ocenom na osnovu GooglePageRank. Page rank je važnost stranice koju su izmislili Sergey Brin i Larry Page - osnivači Googla. Page rank je jedan od 200 faktora pomoću kojih se određuje pozicija sajta na Googlu za određene ključne reči.

Preko ovog servisa pruža se usluga ocene sajta po kriterijumima SEO i daju ocene od 1 do 10. **SEO** je skraćenica engleskog naziva **Search Engine Optimisation**, što u prevodu znači prilagođavanje ili optimizacija sajta za pretraživače. Reč je o procesu prilagođavanja sajta i njegovog sadržaja ili web dizajna internet pretraživačima kao što su Google, Yahoo i MSN. Naravno, naglasak se nalazi na prilagođavanju za Google, pošto ovaj pretraživač dominira u Srbiji i širom sveta. Pomoću optimizacije sajta, internet prezentacija ima daleko veću šansu da se plasira među prvih deset za određenu ključnu reč, tj. da se na listingu rezultata nalazite na prvoj stranici. Svim ispitanim sajtovima navedenih kompanija pristupilo se preko Google pretraživača ukucavanjem ključne reči koja je predstavljala naziv kompanije. 95% sajtova kompanija našli su se na prvom mestu, ostalih 5% bili su u prvih tri. U tabeli 1, prikazani su ispitani proizvođači slatkiša sa svojim web adresama i ocenom dobijenom od Google Pagerank servisa. Najbolju ocenu dobila je hrvatska kompanija Kraš, za njom slede kompanije iz Srbije sa ocenom 4.

*Tabela 1. Google Pagerank –ocena sajtova*

#	URL	PR 2010	PR 2011
1.	<a href="http://www.kras.hr">http://www.kras.hr</a>	5 od 10	6
2.	<a href="http://www.stark.rs">http://www.stark.rs</a>	4 od 10	4
3.	<a href="http://www.jaffa.rs">http://www.jaffa.rs</a>	4 od 10	2
4.	<a href="http://www.a-pionir.com">http://www.a-pionir.com</a>	4 od 10	4
5.	<a href="http://www.swisslion-takovo.com">http://www.swisslion-takovo.com</a>	4 od 10	4
6.	<a href="http://www.kondiva.rs">http://www.kondiva.rs</a>	4 od 10	4
7.	<a href="http://www.vitaminka.com.mk">http://www.vitaminka.com.mk</a>	4 od 10	3
8.	<a href="http://www.medela.rs">http://www.medela.rs</a>	4 od 10	3
9.	<a href="http://www.zvecevo.hr">http://www.zvecevo.hr</a>	3 od 10	4
10.	<a href="http://www.nestle.rs">http://www.nestle.rs</a>	3 od 10	4
11.	<a href="http://www.marbo.rs">http://www.marbo.rs</a>	3 od 10	2
12.	<a href="http://www.bambi.co.rs">http://www.bambi.co.rs</a>	2 od 10	5
13.	<a href="http://www.banini.co.rs">http://www.banini.co.rs</a>	2 od 10	3
14.	<a href="http://www.simka.co.rs">http://www.simka.co.rs</a>	0 od 10	1



Nazivi Internet adresa proizvođača slatkiša u Srbiji su jednostavna i lako se pamte, a do njih se može doći ukucavanjem naziva poznatih proizvoda te firme u pretraživačima.

U tabeli 2, prikazana je statistika posećenosti sajtova ispitivanih kompanija na servisu [www.alexacom.com](http://www.alexacom.com). U tabeli su dati podaci za Internet saobraćaj koji predstavlja meru posećenosti web sajta izračunava se kombinovanjem broja posetilaca u toku dana i broja pregledanih stranica u periodu od tri meseca. Prosečno vreme na sajtu je podatak koji nam govori koliko sajt privlači pažnju korisnika i predstavlja minute u toku dana koje provede korisnik na sajtu i takođe, izračunava se tromesečni proseki. Mera reputacije sajta jeste broj linkova koji vode do sajta kompanije. Iz tabele se vidi da u većoj meri prednjači sajt kompanije Kraš od stranih, a od domaćih Swisllion Takovo i Jaffa međutim po broju linkova dosta zaostaju. Svi podaci se na servisu [www.alexacom.com](http://www.alexacom.com) dnevno ažuriraju.

Na izboru za najbolji domaći sajt 2010.godine, korporativni sajt Jaffa Crvenke [www.jaffars.com](http://www.jaffars.com) proglašen je za najbolji korporativni sajt i kao jedini konditor, ušao u TOP 50 najboljih srpskih sajtova. Jedino na sajtu Jaffe i Pionira postoji link ka društvenoj mreži Facebook, dok je kompanija Kraš razvila web trgovinu.

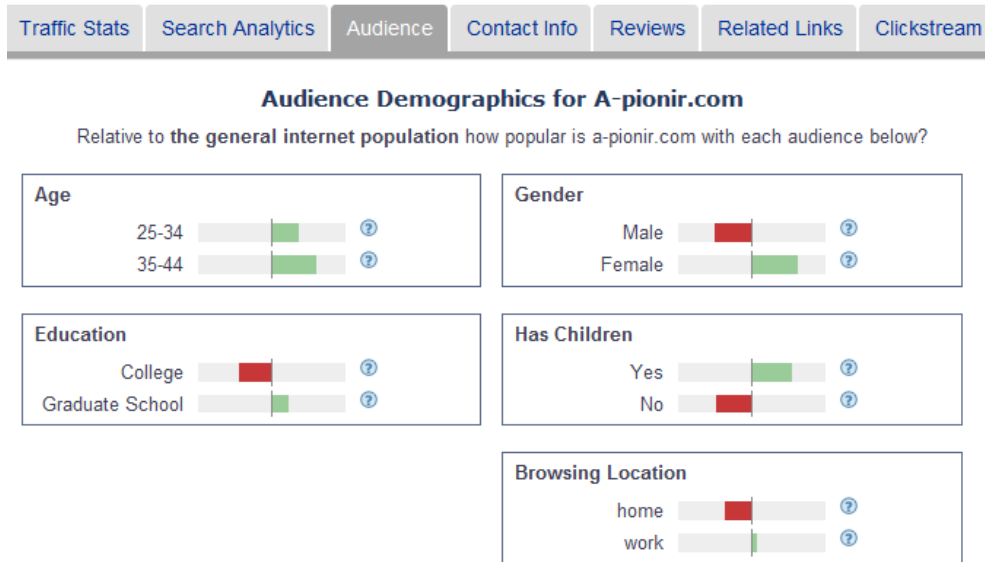
Tabela 2. [www.alexacom.com](http://www.alexacom.com) – analiza sajtova 2010.

#	URL	Internet saobraćaj	Pros. vreme na sajtu min/day	Broj linkova koji vode do sajta	Dnevno pogledane strane po posetiocu	% posetioca sa pretraživača
1.	<a href="http://www.kras.hr">http://www.kras.hr</a>	1 744 861	2,4	80	3,1	55
2.	<a href="http://www.stark.rs">http://www.stark.rs</a>	8 103 809	2,9	/	2,5	50
3.	<a href="http://www.jaffa-ad.com">http://www.jaffa-ad.com</a>	8 508 283	0,8	11	1,6	/
4.	<a href="http://www.a-pionir.com">http://www.a-pionir.com</a>	7 137 987	1,8	8	1,1	44,4
5.	<a href="http://www.swisllion-takovo.com">http://www.swisllion-takovo.com</a>	4 853 040	1,7	15	1,5	33,3
6.	<a href="http://www.kondiva.rs">http://www.kondiva.rs</a>	7 113 324	1,2	1	2	16,7
7.	<a href="http://www.vitaminka.com.mk">http://www.vitaminka.com.mk</a>	7 846 859	2,8	19	2,4	9,1
8.	<a href="http://www.medela.rs">http://www.medela.rs</a>	10 118 268	2,5	/	7	/
9.	<a href="http://www.zvecevo.hr">http://www.zvecevo.hr</a>	9 871 307	2,5	21	3,2	62,5
10.	<a href="http://www.nestle.rs">http://www.nestle.rs</a>	2 172 113	2,1	5	2,4	32,8
11.	<a href="http://www.marbo.rs">http://www.marbo.rs</a>	10 163 696	1,7	1	1	44,4
12.	<a href="http://www.bambi.co.rs">http://www.bambi.co.rs</a>	3 848 072	1,3	5	1,6	26,5
13.	<a href="http://www.banini.co.rs">http://www.banini.co.rs</a>	7 775 233	2,7	1	1,9	38,5
14.	<a href="http://www.simka.co.rs">http://www.simka.co.rs</a>	10 959 997	/	/	1	/

Tabela 3. Struktura posetioca sajtova

#	URL	Struktura posetioca
1.	<a href="http://www.kras.hr">http://www.kras.hr</a>	54,3% Hrvatska 45,7% ostali
2.	<a href="http://www.a-pionir.com">http://www.a-pionir.com</a>	93,2% Srbija 6,8% ostali
3.	<a href="http://www.bambi.co.rs">http://www.bambi.co.rs</a>	81,2 % Srbija 18,8% ostali
4.	<a href="http://www.banini.co.rs">http://www.banini.co.rs</a>	78,3% Srbija 18,8% ostali

Demografska struktura posetilaca na sajtovima je veoma različita, u tabeli 3 prikazane su demografske strukture četiri sajta gde se može videti da je učešće domaćih posetilaca na sajtovima srpskih kompanija znatno veće od ostalih posetilaca. Osim demografske strukture postoje i još neki parametri o kojima treba voditi računa: sadržaji koje korisnici sa određenog geografskog područja najčešće prate, o starosnoj, profesionalnoj i obrazovnoj strukturi, o ponašanju- koje su to strane oglasnog medija na koje se korisnici učestalije vraćaju. Demografska struktura dobijena preko servisa [www.alexa.com](http://www.alexa.com) data je na slici 1 za sajt kompanije Pionir [www.a-pionir.com](http://www.a-pionir.com).



Slika 1. Demografska struktura sajta kompanije Pionir

Većina kompanija na srpskom tržištu nisu odredile ciljeve koje žele postići na Internetu. Obično aktivnosti Internet marketinga su preduzete na bazi opšte marketing strategije kompanije. Dati su samo opšti koncepti vezani za razvoj komunikacionih kanala i jačanje veza sa potrošačima, zatim izgradnju većeg poverenja u informacije koje su prikazane na web stranicama, izgradnja lojalnosti potrošača ili uspostavljanje veze sa potrošačem na jednoj strani i razvoja tehnologije na drugoj.

Posmatrane kompanije nisu procenile efekte njihovog internet marketinga. Pojedine vrše kontrolu broja posetilaca web strana, sadržaja koji se gleda i koji je preuzet. Kod nekoliko kompanija razvoj Internet marketinga nije bio povezan sa opštom strategijom kompanije, već sa funkcionalnom i informacionom strategijom koja obuhvata aktivnosti na netu.

Svrhe kreiranja Internet stranica obično su:

- objedinjavanje prodajnih i marketinških informacija putem Interneta uključujući mišljenje potrošača o nekom proizvodu.
- PR aktivnosti, uglavnom za komunikaciju sa novinarima.
- oponašanje (imitiranje) konkurentskih kompanija kako bi se poboljšao položaj i imidž kompanije

Istovremeno, posmatrane kompanije nisu preduzele odgovarajuće korake za uspostavljanje neke dublje saradnje sa ostalim kompanijama putem Interneta, zbog specifičnosti proizvodnog programa. Ukoliko postoji bilo kakva saradnja to je preusmeravanje korisnika na sajt korporativne kompanije (u slučaju kompanije Bambi to su SPA, Wellnes i fitnes centri, zatim u okviru zabavnih strana preporuka za izlaske u više gradova, link za radio stanicu i bioskope), ili njen proizvod

(putem linka Bambi, Jaffa, Marbo, Kraš preusmerenje vrši na strane namenjene brendiranim proizvodima) ili prikaz distributivnog sistema.

Obično svi zaposleni imaju pristup Internetu osim radnika u proizvodnji. U početku, u svim kompanijama korišćena je elektronska pošta, a kasnije je formirana web stranica. Početne stranice web prezentacije prikazuju osnovne informacije o samoj kompaniji. Prvu verziju prezentacije kreirali su zaposleni u IT sektoru, a zatim bi menadžment angažovao ovlašćenu agenciju koja bi prethodnu verziju poboljšala, proširila i pratila projekat tokom dužeg vremenskog perioda (obično 3-5 godina). Web stranice sadrže informacije za investitore (korporativne strane) i za potrošače (stranice sa proizvodima). Cilj je imati stranicu koja nije namenjena samo potrošačima već i široj publici, što se može proširiti i na multinacionalnu publiku, odnosno imati multijezičnost web strana. Sve ispitivane kompanije imaju web prezentacije na srpskom odnosno hrvatskom ili makedonskom jeziku i na engleskom, sa izuzetkom kompanije Vitaminka (makedonski, engleski i nemački) i Kondiva (srpski, engleski i ruski).

Internacionalne kompanije u većini slučajeva imaju tzv. „klonove“ svojih web stranica koje su na jeziku tržišta kome se predstavljaju, uzimajući u obzir pravne regulative te zemlje. U radu je predstavljena internacionalna kompanija Nestle i analizirani su sajtovi razvijeni za srpsko, hrvatsko, bosansko i makedonsko tržište koji su skoro isti, dok je sajt za slovenačko tržište drugačije urađen. Na korporativnim stranama postavljaju se linkovi koji preusmeravaju posetioca na izvorne strane.

U tabeli 4, prikazane su ocene internacionalne kompanije Nestle i ocene sajtova koji su izrađeni za svako tržište posebno. Po datumu pojavljivanja vidi se kojim redom se razvijalo internet tržište u ovom regionu.

*Tabela 4. Google Pagerank ocena sajta kompanije Nestle u regionu*

#	URL	Datum pojavljivanja	PR
1.	<a href="http://www.nestle.com">http://www.nestle.com</a>	Jul 1996.	7
2.	<a href="http://www.nestle.hr">http://www.nestle.hr</a>	Septembar 2003.	4
3.	<a href="http://www.nestle.rs">http://www.nestle.rs</a>	October 2008.	3
4.	<a href="http://www.nestle.mk">http://www.nestle.mk</a>	2009.	2
5.	<a href="http://www.nestle.ba">http://www.nestle.ba</a>	Mart 2009.	1

Osim Interneta kompanije razvijaju i Intranet kojim se ubrzava i olakšava tok informacija unutar same kompanije. Razvoj Intraneta omogućava upravljanje internacionalnim projektima i koristi se kao sredstvo spoljne komunikacije. Intranet omogućava brzu integraciju zaposlenih i razvija kod njih osećaj pripadnosti internacionalnom timu (u slučaju internacionalnih kompanija), takođe se brže prosleđuju odgovori na pitanja koja postavljaju potrošači. Na primer, kompanija Nestle je prvo kreirala korporativnu stranu koja je bila informativnog karaktera u nadi da će na taj način upotpuniti očekivanja potrošača koje zanima istorijat kompanije, a sa druge strane želja je bila da se kompanija na tom tržištu predstavi kao potencijalni poslodavac.

Takođe, putem web stranica kompanije predstavljaju svoje učešće u društvenim aktivnostima humanitarnog, sportskog ili kulturnog karaktera. Skoro sve kompanije se bave humanitarnim radom i u delu sajta sa novostima posvećuju pažnju skorijim događajima. Često su humanitarni, sportski i kulturni događaji propraćeni fotografijama u fotogaleriji.

## 5. ZAKLJUČAK

Može se slobodno reći da je prošlo vreme kada je korporativni web sajt predstavljao ništa drugo do preslikane štampane brošure. Web prezentacija je kako sama reč kaže (site - eng. lokacija)

kancelarija na Internetu, zato se srpski proizvođači slatkiša sve više trude da sajt bude estetski ugledan, uredan, pregledan, sa bitnim informacijama koje nisu sakrivene.

Prilikom analize web sajtova proizvođača slatkiša na srpskom tržištu, došlo se do zaključka da uzajamna zavisnost između internet i tradicionalnog marketinga postaje sve jača i značajnija. Na osnovu istraživanja može se zaključiti da u posmatranim kompanijama tradicionalni marketing podržava razvoj internet marketinga, a on postaje podrška tradicionalnom. Internet marketing koristi se kao dodatni element aktivnostima koje se odvijaju u tradicionalnom marketingu. Da bi se povećao uticaj internet marketinga kompanije često koriste alate tradicionalnog marketinga u promociji, kao što su štampanje informacija na pakovanju proizvoda, u promotivnom materijalu kompanije, na flajerima ili se informacije plasiraju u TV reklami, na vozilima zastupnika firme ili distributera.

Internet marketing kao podrška tradicionalnom marketingu ogleda se u promotivnim aktivnostima ili u opštoj komunikaciji. Aktivnosti koje su preduzete u internet marketingu obično su dobro isplanirane i imaju određenu svrhu ili se radi, u nekim slučajevima, na osnovu intuicije. U slučaju planiranih komunikacionih aktivnosti Internet aktivnosti su integrisane sa ostalim medijima kako bi se sprovedla koherentna promotivna kampanja.

U istraživanim kompanijama nije moguće konkretno definisati nivo uticaja ova dva tipa marketinga jedan na drugi, ali se može jasno videti jasna pozicija tradicionalnog marketinga u odnosu na Internet marketing. Potrebno je istaći da se sledeći alati poređani po važnosti koriste u internet marketingu: komunikacija (interakcija), proizvod, distribucija i cena.

Ključna reč u koncepciji uspešnog web prisustva je interakcija. Proizvođači slatkiša na srpskom tržištu moraju se mnogo više potruditi u ostvarivanju kvalitetnije interakcije. Korporativni web sajt treba da preraste u marketinški alat kojim se ostvaruje kontakt sa klijentima/potrošačima i održava taj odnos „aktuelnim“. Postoje brojni alati koji mogu biti od pomoći od RSS feed-ova, preko bloga do integracija sa društvenim mrežama. Cilj uspešnog web prisustva je kreiranje lojalne zajednice oko web sajta.

## LITERATURA

1. C. Rice, „Razumevanje potrošača“, PS Grmeč - Privredni pregled, Beograd, 2001. god. str. 40-41.
2. Lj. Stanković, „Online marketing istraživanja – osnova za efikasno strategijsko upravljanje“, Časopis „Ekonomске teme“, br. 4, 2003. str. 57-65
3. [www.poslovnaznanja.com/.../30-interaktivni-sajtovi-primena-interaktivnosti.htm](http://www.poslovnaznanja.com/.../30-interaktivni-sajtovi-primena-interaktivnosti.htm)

## DRUŠTVENE MREŽE U SLUŽBI MARKETINGA

*Tamara Ognjanović, Dejan Riznić*

*Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru*

### Izvod

Informaciono komunikacione tehnologije u savremenom društvu igraju najvažniju ulogu kako u poslovanju, tako i u svim ostalim sferama života pojedinaca i društva u celini. Razvojem Interneta došlo je do pojave potpuno novih oblika poslovanja i oglašavanja. Savremeno poslovanje se svakim danom sve više oslanja i zavisi od tendencija koje diktira svetska globalna mreža. Sve više preduzeća u Srbiji shvata moć društvenih mreža kao medijuma putem kojeg mogu da prenesu svoje reklamne i druge poruke širokom auditorijumu. U radu su prikazane prednosti primene Interneta u poslovanju, pri čemu je akcenat stavljen na primeni društvenih mreža i tehnika za razumevanje i uspostavljanje komunikacije sa korisnicima.

**Ključne reči:** *Internet, marketing, društvene mreže*

## SOCIAL NETWORKS IN SERVICE OF MARKETING

### Abstract

Information and communication technologies in modern society play an important role in business and in other spheres of life of individuals and society. The development of the Internet came to the advent of entirely new forms of business and advertising. Modern business more and more reliant and dependent on the trends dictated by a global network. More and more companies in Serbia, understand the power of social networks as a medium through which they can convey their advertising messages to the broad auditorium. The paper presents the advantages of the Internet in business, with emphasis on the use of social networks and techniques for understanding and establishing communication with users.

### 1. INFORMACIONA TEHNOLOGIJA I MARKETING

Izvorna reč marketing je izvedena od engleske reči **market** što znači tržište. Međutim, jedna od najvažnijih i najznačajnijih promena koje su se dešavale u okruženju su uticale na proširivanje pojma marketinga, tako da je postao sveobuhvatniji i kompleksniji pojam od tržišta. Promene idu tako daleko, da je i definicija marketinga pretrpela određene izmene. Marketing je definisan kao poslovna funkcija koja ima za cilj što bolje zadovoljenje potreba, želja i tražnje potrošača, uz ostvarenje profita za preduzeće. U sadašnjem vremenu, marketing dobija nova obeležja i dimenzije, pa se definiše kao „proces obezbeđenja optimalnog nivoa zadovoljenja potrošača, uz ostvarenje optimalnog profita za preduzeće i optimalnog finansijskog i radnog zadovoljstva za sve zaposlene u preduzeću (stvaranje sistema vrednosti za zaposlene), sve to bez oštećenja fizičkog i socijalnog okruženja“. [1]

Na tržištu, gde je prisutna veoma oštra i jaka konkurencija, uspešno poslovati samo ona preduzeća koja su najbolje razumela potrebe kupaca i potrošača. Kako bi preduzeće razumelo potrebe potrošača potrebno je pratiti najznačajnije i najvažnije promene koje se dešavaju i koje će se i dalje dešavati - promene u poslovnom ambijentu i okruženju.

Na sadašnjem globalnom tržištu, gde je prisutna konkurencija, potrošači mogu da biraju od koga će kupovati i koje proizvode će kupovati. Takođe, potrošačima se nude raznovrsni proizvodi od strane međunarodnih kompanija. U izobilju ponuda, potrošači kupuju proizvode od kompanija za

koje smatraju da nude najbolju vrednost. U skladu sa tim, ideja vodilja u budućnosti bila bi stvaranje superiornije vrednosti i ponude po konkurentnim cenama. Zbog toga je zadatak marketinga da uz ponudu superiornije vrednosti organizuje i bolje puteve za zadovoljavanje potreba potrošača.

Stvaranje superiornije vrednosti je rezultat i drugih poslovnih funkcija, naročito se izdvajaju inovacije u poslovanju, kao što su: informaciona tehnologija, automatska razmena podataka, razvoj proizvoda, kvalitet i odgovornost.

Svako preduzeće ako drži do sebe mora da prati promene i da ih istražuje. Putem praćenja preduzeće identifikuje one koje mogu biti od velike koristi ili pak one koje mogu stvoriti određene probleme. Ukoliko je preduzeće inferiorno u praćenju promena, može mu se desiti da izgubi korak sa glavnim konkurentima, bez obzira da li se radi o nacionalnim, međunarodnim ili lokalnim. Naime, može doći do pojava nove tehnologije, pa će novi konkurenti na efikasniji način zadovoljiti potrebe tržišta.

Inovacije marketinga su implementacija novih metoda marketinga, uključujući značajne promene u dizajnu ili pakovanju proizvoda, promociji i distribuciji proizvoda ili utvrđivanju cene proizvoda.[2] Na ove inovacije posebno značajan uticaj je imao **Internet**, koji je transformisao način obavljanja poslova u funkcionalnoj oblasti marketinga. Kao rezultat tog uticaja nastali su Internet marketing, elektronska trgovina, kao i upravljanje odnosima sa klijentima putem Interneta.

Primena informacionih tehnologija omogućuje korisnicima da razviju i implementiraju dinamičku marketing strategiju koja bi im omogućila kvalitetniju komunikaciju sa kupcima i korisnicima, kao i povećanje prodaje, profita i prepoznatljivosti njihovog brenda. Dinamika u marketingu je naročito vidljiva u oblasti internet marketinga. Svako preduzeće koje želi uspeh mora na najbolji mogući način iskoristiti prednosti koje pruža nova tehnologija i ona treba biti pokretač preduzeća u održavanju koraka sa zahtevima tržišta.

Komunikacija je bitna komponenta istraživanja i upoznavanja kupaca. Komuniciranje predstavlja jednu od najvažnijih mogućnosti za preduzeća, mogućnost da uvere potencijalne kupce u superiornost svojih proizvoda i usluga. Preduzeća, dakle, moraju nuditi svoje proizvode putem kreativnih poruka informativnog i podsticajnog sadržaja koje pokazuju da proizvodi ispunjavaju potrebe i želje potrošača. Komuniciranje je ključni deo ukupnog marketing programa preduzeća i jedan od glavnih faktora njegovog uspeha. To je proces prenošenja informacija, ideja i emocija od pošiljaoca do primaoca putem medija sa svrhom postizanja određenih efekata. U ovom slučaju posmatrani medij je Internet. Dakle, može se reći da Internet za marketing predstavlja jedan distributivni kanal i komunikacioni medij.

## 2. INTERNET MARKETING

Internet marketing predstavlja skup aktivnosti i tehnika koje uz pomoć Interneta kao kanala poslovne komunikacije doprinose ostvarenju poslovnih ciljeva neke kompanije. Manje formalno, Internet marketing promovise prodaju robe i usluga putem Interneta.

Marketing na Internetu je nešto novo, ali veoma privlačno i korisno za preduzeća. Takav marketing se, umnogome, razlikuje od klasičnog marketinga, jer mu Internet omogućava velike prednosti i mogućnosti:

- Internet predstavlja otvorenu mrežu sa velikim mogućnostima marketinških komunikacija sa velikim brojem dostupnih ljudi;
- omogućava primenu novih multimedijalnih tehnika (teksta, slike, muzike);
- prisustvo velikog izbora bitnih informacija za svakog korisnika,
- prostorna i vremenska neograničenost prisustva marketinga firmi,
- velika brzina prenosa informacija i upoznavanja tržišta i olakšavanje marketing procesa.

[3]

Internet marketing, poznat još i kao on-line marketing ili elektronski marketing jeste marketing koji se obavlja na Internetu. Internet ima mnoge prednosti za marketing uključujući niske troškove distribucije informacija i medija, prilikom obraćanja širem auditorijumu. Internet marketing povezuje kreativne i tehničke aspekte Interneta, uključujući dizajn, razvoj, reklamiranje i prodaju. Metode Internet marketinga uključuju: marketing na pretraživačima, izloženo reklamiranje (reklamiranje banerima), e-mail marketing, udruženi marketing, interaktivno reklamiranje, viralni ili „virusni” marketing (ohrabruje ljude da dobrovoljno pogledaju marketinške poruke).

Internet, kao medij, omogućava uspostavljanje komunikacije sa kupcem, ali ono što je bitno jeste da je ta komunikacija dvosmerna. Preduzeće se obraća kupcu, ali isto tako dobija veoma važne povratne informacije od njega. Ova vrsta marketinga zove se interaktivni marketing. Interaktivni marketing je sposobnost obraćanja kupcu, pamćenje onoga što kupac kaže i sposobnost ponovnog obraćanja kupcu na način na koji se vidi da je zapamćeno ono što je kupac rekao. Sposobnost pamćenja šta je kupac rekao postaje lakša kada se informacije o kupcu mogu prikupiti on-line i može se komunicirati sa kupcima mnogo lakše korišćenjem brzine koju Internet pruža.

Tržište na Internetu se razlikuje od tradicionalnog u tome što smanjuje ulazne barijere i omogućava lakše i brže pretraživanje i dobijanje informacija o ponudi i potražnji određenih roba, usluga i informacija. Velike firme nemaju naslijeđen povoljan položaj u odnosu na male, kao što je slučaj na fizičkom tržištu gde veliki imaju prednost u fizičkoj prisutnosti, podeli tržišta i reputaciji. Internet smanjuje ove ulazne prepreke za manje firme. Velika prednost Interneta je raspoloživost informacija koja na fizičkom tržištu ne postoji jer potrošač nema mogućnost za kompletno dobijanje informacija na fizički ograničenom prostoru. Na Internetu prikupljanje i prikazivanje informacija je uz male troškove, a od toga imaju svi koristi i ponuđači i korisnici informacija.

Upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija u domaćinstvima odnosno kod pojedinaca i u preduzećima prikazana je u istraživanju Republičkog zavoda za statistiku Srbije [4]. Tendenciju porasta primene informacione tehnologije preduzeća moraju na efikasan i brz način iskoristiti i pretvoriti u prednost u odnosu na konkurente.

Naime, istraživanje sprovedeno za 2010. godinu ukazuje na to da 50,4% domaćinstava u Republici Srbiji poseduje računar. Računar većinom poseduju domaćinstva koja imaju mesečni prihod koji premašuje 600 evra (86,2%), dok učešće domaćinstava s prihodom do 300 evra iznosi svega 33,2%. U Republici Srbiji 39% domaćinstava poseduje Internet priključak. Internet priključak većinom poseduju domaćinstva koja imaju mesečni prihod koji premašuje 600 evra (83,5%), dok učešće domaćinstava sa prihodom do 300 evra iznosi svega 19,2%.

Preko 280 000 lica kupovalo je ili poručivalo robu/usluge putem Interneta u poslednjih godinu dana. Najveći broj korisnika putem Interneta kupuje/naručuje knjige, magazine i novine (23,9%), odeću, sportske proizvode (19,8%) i dobra za domaćinstva (19%).

Istraživanje sprovedeno nad preduzećima pokazuje sledeće. U Republici Srbiji, 96,8% preduzeća ima Internet priključak, što je za 2,3% više u odnosu na 2009. godinu. Analiza preduzeća prema veličini pokazuje da od ukupnog broja velikih preduzeća Internet priključak poseduje 99,3%. Kada je reč o srednjim preduzećima, Internet priključak ima 98,2% preduzeća. Situacija je neznatno drugačija kod malih preduzeća, gde 96,3% tih preduzeća ima Internet priključak.

67,5% preduzeća koja imaju Internet priključak poseduje veb sajt. Kada pogledamo strukturu preduzeća prema veličini, dobijamo sledeće rezultate:

- 86,7% od velikih preduzeća poseduje veb sajt
- 82,1% od srednjih preduzeća poseduje veb sajt
- 62,8% od malih preduzeća poseduje veb sajt

Preduzeća koja poseduju veb sajt posredstvom veb sajta najčešće pružaju :

- Pristup proizvodnim katalozima i cenovnicima (64%)
- Sadržaj na veb sajtu koji je prilagođen redovnim posetiocima (56,2%)

- Mogućnost da se posetioci upoznaju sa proizvodima (48,8%)

20% preduzeća koja imaju Internet priključak primalo je porudžbine putem Interneta tokom 2009. Godine.

Preduzeća na Internetu postaju virtuelna preduzeća. Iako je kod nas još uvek zastupljena u većini tradicionalna trgovina treba istaći da je elektronska trgovina u sve većem razvoju i ekspanziji kao jednostavniji, brži i jeftiniji način trgovanja. Jedan od najinteresantnijih i najrasprostranjenijih fenomena današnjice su društvene mreže na Internetu. U novije vreme preduzeća koja investiraju u svoje Internet prisustvo uključuju i marketing na društvenim mrežama.

### **3. DRUŠTVENE MREŽE I MARKETING NA DRUŠTVENIM MREŽAMA**

Društvene mreže ili Social networks jesu besplatni on-line servisi koji korisnicima omogućuju raznovrsne vidove komunikacije sa svetom i mogućnosti lične prezentacije, besplatno postavljanje video klipova, fotografija, pisanje blogova, igranje raznih igara i druge korisne ili manje korisne aktivnosti putem ovih mreža.

Društveni mediji prema sadržaju dele se na sledeći način [5]:

#### **Multimedija**

- Deljenje fotografija: Flickr
- Deljenje video zapisa: YouTube
- Deljenje audio zapisa: imeem

#### **Zabava**

- Virtuelni svet: Second Life
- Online igre: World of Warcraft

#### **Vesti/Stavovi**

- Društvene vesti: Digg, Reddit
- Recenzije: Yelp, epinions

#### **Komunikacije**

- Mikroblog: Twitter, Pownce
- Događaji: Evite
- Servisi društvenog umrežavanja: Facebook, LinkedIn, My Space, Google Buzz

Najpoznatije svetske Internet društvene mreže svakako su Facebook, MySpace i Twitter, pri čemu je u javnosti najpoznatiji Facebook koji i ima najveći broj korisnika.

U Srbiji, prema istraživanju TNS Medium Gallup u saradnji sa međunarodnom istraživačkom mrežom WIN (Worldwide Independent Network of Market Research), društvene mreže Internet korisnici mnogo više koriste u privatne svrhe 98%, nego u poslovne svrhe 17%. Najaktivniji u on-line u Srbiji su Internet korisnici starosti 16-24 godine, podjednako i muškarci i žene. Međutim, u pojedinim aktivnostima postoje polne i starosne razlike, tako muškarci stariji od 37 godina i žene u kategoriji starosti 25-36 češće od ostalih kupuju on-line.[6]

Uspeh društvenih mreža obeležava ogromna promena u tome kako ljudi koriste Internet. Korisnici su prešli iz obične potrage za informacijama na kreiranje i učestvovanje u društvenim prostorima sa drugima preko Interneta. Ovaj model je baziran na tome da su ljudi socijalna bića i da sebe indentifikuju kao deo grupe sa onima koji imaju slične ukuse i interesovanja i to je upravo ono što ih vezuje za jednu određenu društvenu grupu. Povezivanje online je mnogo olakšalo stvari zato što tradicionalna prepreka udaljenosti između ljudi više ne postoji.



Društvene mreže čine viral marketing i offline komunikaciju mnogo jednostavnijom nego ranije. Viral marketing opisuje strategiju koja podstiče pojedinca da marketinšku poruku prosledi dalje. To je tehnika reklamiranja proizvoda putem postojeće infrastrukture digitalnih društvenih mreža. Cilj je povećanje svesti o postojanju brenda, a sredstvo su sami potencijalni potrošači. Izuzetna prednost viralnog marketinga je da poruka ili vest dolazi od poznate osobe, a ne od nekog nepoznatog, oni su inicijalne startne tačke i označavaju se kao alfa korisnici. Oni su informativna čvorišta sa kojih kreće marketinška pandemija. Pošto se preporuka bez prepoznatljivog spoljnog uticaja izgovara, deluje mnogo iskrenije i verodostojnije. Na ovaj način svaki korisnik Interneta postaje besplatan pomoćnik prodaje. Najbolja upotreba društvenih mreža nije da preduzeća zarade novac direktno preko njih, nego da iskoriste njihov potencijal za marketing i da reklamiraju svoj biznis. Naime, pošiljalac, u ovom slučaju preduzeće treba da motiviše primaoca da prosledi poruku dalje, što znači da kampanja mora da bude svima od neke koristi. Ovo će uspeti, ukoliko kampanja lansira nešto zanimljivo, nešto sasvim novo, jedinstveno, senzacionalno, korisno. Potreba za kreativnim, jedinstvenim sadržajem takvih reklama postoji zbog specifičnosti prenosnog kanala. Poželjno je da sve bude besplatno za korisnika, da se lako prenosi i da pošiljalac bude nagrađen za svoj posao.

Marketing u društvenim medijima treba započeti planiranjem marketing kampanje [7]:

1. Prikupljanje što većeg broja informacija o ciljnoj grupi (ko su oni, šta traže i gde provode vreme na Internetu).
2. Identifikovanje relevantnih Internet zajednica i društvenih mreža. Da li su ciljni posetioци profesionalci koji najviše vremena provode na LinkedInu ili populacija koja učestvuje i traži odgovore u Internet forumima ili su posvećeni korisnici Facebook-a.
3. Planiranje i kreiranje sadržaja
4. Alokacija resursa koji će upravljati društvenim nalogima i učestvovati u dijalogu
5. Otvaranje naloga i kreiranje društvenih profila
6. Objavljivanje sadržaja i početak dijaloga
7. Upravljanje odgovorima i reakcijama
8. Upotreba odgovora i reakcija za poboljšanje SMM i SEO strategije
9. Neprekidno praćenje rezultata uključujući reakcije ciljne grupe, posete i zaradu i korišćenje ovih informacija za korekciju i unapređenje strategije.

Društvene mreže okupljaju veliki broj ljudi što predstavlja veliki potencijal za ostvarivanje prihoda. Facebook je mesto koje okuplja velike mase koji su aktivni korisnici. Aktivni korisnici su svi koji koriste Internet svaki ili svaki drugi dan, oni koji pokreću i koriste društvene mreže i oni koji najviše utiču na usvajanje platformi i alata i time odlučuju koji će preovladati.

Glavni razlog postojanja društvenih mreža je da se ljudi sretnu i okupe, Facebook radi na razumevanju reči „prijatelj“. Preduzeće mora izgraditi mrežu prijatelja koji su potencijalni kupci robe ili usluga. Biti prijatelj na Facebook-u znači mnogo više od socijalnog umrežavanja jer svi prijatelji imaju svoju mrežu prijatelja i pouzdanih ljudi koji će pomoći u promociji Facebook profila preduzeća i samim time poslovanja. Međutim, preporučljivo je da se Facebook profil koristi za pružanje informacija prijateljima o proizvodu ili usluzi i na taj način obezbediti interakciju sa njima.

Razvijanje mreže prijatelja nije posao preko noći, zahteva dosta truda i mora biti jedinstven i pokazivati nečiji identitet. Na Facebooku su ljudi individue iako zapravo svi pripadaju nekim grupama ili zajednicama. To je osnovni koncept poslovanja koji se treba prihvatiti i obraćati se svakom pojedinačno. Facebook poslovanje se zapravo odvija „face-to-face“, jedan na jedan i kao takvo se mora poštovati. Zapravo, cilj je izgradnja odnosa i postavljanje mreže, a neposredna namera je poslovne prirode.

Komunikacija na Facebook-u, za razliku od stvarnog poslovnog sveta, je opuštena i jednostavna i prožeta zanimljivim detaljima. Primenuju se tehnike kojima će se zadržati ljudi u

priči o nekom proizvodu koju će oni rado poslušati i poistovetiti se s njome. Snaga ispričane priče je veća u virtuelnom nego u stvarnom svetu. Pošto je uspostavljanje dobrog odnosa sa korisnicima Facebook-a primat nakon nekog vremena rezultiraće prodajom robe ili usluge.

Postoje načini za ostvarivanje prihoda poslovanjem na Facebook-u. Jedan vid ostvarivanja prihoda je plaćeno oglašavanje na Facebook-u putem CPM (cost-per-thousand-impressions) i CPC (cost-per-click). Dobra stvar kod oglasa jeste da je moguće oglas uputiti tačno određenoj kategoriji ljudi u zavisnosti od pola, uzrasta, interesovanja, lokacije i još mnogo toga. Oglašavanje mora u potpunosti odgovarati uslovima ugovora oglašavanja na Facebook-u i svaki oglas prolazi prethodno odobrenje.

Tekst oglasa treba biti zanimljiv i privlačan za potencijalne kupce. Oglasom se, osim usluge ili proizvoda, još nudi popust, neki besplatni sadržaj ili učestvovanje u nagradnoj igri. Klikom na oglas korisnik se preusmerava na sajt preduzeća gde se detaljnije upozna sa proizvodom ili uslugom. Posećenost je temelj onlajn poslovanja preduzeća, što više posetioca dođe na sajt, veća je šansa da će neki od tih posetioca da postanu kupci. Uspeh oglasa se može meriti putem Facebook-a, što je pokazatelj šta se može promeniti kako bi oglas bio još efikasniji u narednoj kampanji.

Ukoliko preduzeće ne želi da se „samo oglasi“ ono može učiniti prvi korak u korišćenju bezgraničnih opcija Facebook mreže, a to je otvaranje naloga preduzeća. Sam nalog može imati više sekcija i preporučljivo je popuniti što više informacija o preduzeću i proizvodima. U Info sekciji naloga stavljaju se kontakt informacije i detalji o samom preduzeću. Photos sekcija je idealan način da se napravi galerija slika preduzeća bez investicija u Internet prezentaciju i komplikacije oko održavanja sajta. Svaki put kada bi preduzeće lansiralo novi proizvod mogu se postaviti slike i svi „prijatelji“ dobiće automatski obaveštenje o tome. Discussions je segment namenjen diskusijama i predstavlja pandan forumima.

Osim formiranja profila preduzeća, Facebook nudi mogućnost formiranja stranica i grupa. Stranice mogu biti posvećene preduzeću ili proizvodu (što je češći slučaj, npr. Plazma). Facebook stranica radi po principu Facebook profila, samo što je javna što je bolje za dugoročne odnose sa fanovima, korisnicima ili kupcima. Facebook stranica može biti Fan stranica koja bi okupila ljude koji su obožavaoci npr. brenda preduzeća i omogućava stvaranje autentične prisutnosti na Facebook-u. Sa korisnicima se mogu razmenjivati slike, video zapisi, statusi, postovi. Ukoliko se koriste Facebook stranice zajedno sa Facebook oglasima, znatno su veće šanse prodaje proizvoda ili usluga.

Facebook grupe okupljaju korisnike zajedničkog interesovanja ili sličnog mišljenja o nekom proizvodu ili preduzeću. Postoje dva načina za promociju poslovanja, koristeći grupe. Pridruživanje postojećim grupama i aktivno učestvovanje u raspravama i u odgovarajućem trenutku promovisati svoj proizvod. Drugi način, koji je ipak dosta delotvorniji je stvoriti vlastitu grupu. Na taj način se kontroliše tema ciljne grupe, vrši se podsticanje na komunikaciju o temi koja ide u prilog poslovanju i tako preduzeće ima ulogu vođe grupe, što je neprocenjiva mogućnost virtualnog sveta. Preduzeće ima tu mogućnost da istovremeno pošalje svim članovima grupe poruku, što je sjajan način formiranja zajednice ili stvaranja i poboljšanja slike o brendu.

Ako se organizuju neki lokalni događaji koji se koriste u marketinške svrhe ili imaju za cilj povezivanje sa ciljnom grupom ljudi u realnom svetu, onda se koriste tzv „događaji“ (Events). Poziv se upućuje prijateljima ili grupama i on može biti javan ili privatn-što znači da poziv dobijaju samo odabrani. Poziv se upućuje u virtuelnom svetu, a kasnije se kontakt uspostavlja u realnom svetu.

Sam Facebook nalog je besplatan i treba ga kreirati jer sadrži osnovne informacije o preduzeću, međutim za napredne opcije potrebno je imati budžet. Najveća prednost Facebook-a u odnosu na druge društvene mreže, je mogućnost integracije i pisanja aplikacija. Aplikacije mogu biti nagradne igre ili neke igre koje se mogu besplatno ustupiti svim zainteresovanim. Moguće je kreirati bilo kakvu aplikaciju, bitna je kreativnost koja će držati posetioce u stalnoj želji da posećuju

strane. Pravim izborom tipa aplikacije može se stvoriti znatno veća baza nego što je početno planirano, jer interesantni projekti na Internetu imaju viralni efekat. Sa druge strane, ako korisnici prihvate aplikaciju oni daju pristup njihovim podacima i na taj način može se kreirati i širiti demografska baza korisnika, sa vrlo korisnim informacijama koje se inače jako skupo plaćaju.

#### 4. FACEBOOK SOCIAL PLUGIN

Da bi preduzeće iskoristilo sve prednosti društvene mreže Facebook, važno je što bolje povezati svoju web stranicu sa Facebook-om. Facebook Social Plugin ( FSP ) je dodatak za web stranice kojim se direktno povezuje web stranica i Facebook. Na taj način omogućuje se ljudima lakše „lajkovanje“ i postavljanje komentara na sadržaje web stranica, a time, se direktno ili indirektno jača brend na Facebook-u.

Postoji dosta Facebook dodataka koji se mogu koristiti, a među dodacima koji se najčešće koriste su [8]:

- **Like Button**

Facebook Like button (dugme Like) omogućava korisnicima „lajkovanje“ sadržaja web stranica preduzeća. Kada je korisnik prijavljen na Facebook-u i klikne „Like“ (Sviđa mi se), post o „lajkovanju“ sadržaja automatski se objavi na korisnikovom profilu. Ovaj dodatak je najbolje postaviti na samim člancima, slikama, video priložima ispod ili iznad sadržaja.

- **Like Box**

Facebook Like box omogućava korisnicima „lajkovanje“ Facebook fan stranice direktno sa web stranice. Ovaj dodatak je najbolje ubaciti u levu ili desnu kolonu na web stranici ili blogu. Pomoću ovog dodatka vidi se ko su to korisnici i njihovi prijatelji kojima se dopada sadržaj na sajtu.

- **Recommendations (preporuke)**

Facebook Recommendations dodatak omogućava posetiocima web stranice da vide što korisnici Facebook-a dele ili preporučuju ostalim korisnicima. Ovaj dodatak je dobar za web stranice koje imaju članke. Svaki korisnik koji klikne na „Like“ ili jednostavno podeli sadržaj na Facebook-u, to će se prikazati upravo u ovom Recommendation box-u.

- **Comments (komentari)**

Facebook Comments su jedni od važnijih stavki na portalima i blogovima. Komentari se mogu postaviti na web stranicu, bilo da se radi o članku, fotografiji, video prilogu ili nekom drugom sadržaju. Korisnik ima mogućnost da podeli svoj komentar sa Facebook prijateljima tj. objaviti komentar na zid. Ovaj dodatak je vrlo važan, jer može smanjiti količinu spama u komentarima. Takođe, posetioci koji komentarišu moraju biti prijavljeni na Facebook, tj. imati svoj lični profil jer nije moguće ostavljati anonimne komentare.

Pored prethodno nabrojanih, Facebook sadrži ogroman broj opcija koje se ređe koriste, ali koje su podjednako korisne za poslovanje na Internetu. Takođe, Facebook stalno dodaje nove aplikacije namenjene kako individualnim tako i poslovnim korisnicima.

#### 5. ZAKLJUČAK

Efekti primene informacione tehnologije su povećanje produktivnosti, poboljšanje kvaliteta usluga, nove usluge, povezanost sa potrošačima, smanjenje troškova, visoke dodatne vrednosti proizvodima i dr.

Danas je Internet jedan od najvažnijih alata savremenog poslovanja i spada u najmoćnije oruđe koje savremena tehnologija pruža modernom poslovanju. Internet menja granice između ljudi i organizacija, između samih organizacija i globalizuje poslovne procese i tržište, samim tim jasan je značaj korišćenja Internet marketinga , koji sve više dobija prostora i na našem području.

Društvene mreže su jedan od uzroka značajnog povećanja protoka podataka Internetom i očekuje se da će do kraja ove godine biti probijena granica od milijarde jedinstvenih korisnika društvenih mreža što će činiti polovinu globalnih korisnika Interneta. To će povući i velike marketinške kompanije, tako da se očekuje da će u toku ove godine biti objavljeno oko dve milijarde online oglasa. Kada se o Srbiji radi, može se reći da su domaće kompanije prepoznale potrebu prisutnosti na društvenim mrežama i da ih koriste ne samo za klasično oglašavanje, već i kroz naprednije interaktivne aplikacije, a taj trend će se nastaviti i u narednoj godini.

## LITERATURA

1. Wilson M., The Menagement of Marketing, Gower Publishing Company,Andershot, Hants, 1985. p. 9
2. Skorup, M. Krstić, R. Bojković, Međunarodna naučna konferencija, Menadžment 2010, 17-18. Mart 2010. Kruševac, Srbija
3. [www.tims.edu.rs/.../111-primenjeni-menadzment-informacionih-sistema](http://www.tims.edu.rs/.../111-primenjeni-menadzment-informacionih-sistema)
4. <http://webrzs.stat.gov.rs/>
5. [www.e-drustvo.org/proceedings/YuInfo2009/html/pdf/212.pdf](http://www.e-drustvo.org/proceedings/YuInfo2009/html/pdf/212.pdf)
6. [http://www.tns-bg.com/newsletters/Drustvene%20mreze\\_Medjunarodna%20studija\\_srp\\_TNSMediumGallup\\_Dec\\_10.pdf](http://www.tns-bg.com/newsletters/Drustvene%20mreze_Medjunarodna%20studija_srp_TNSMediumGallup_Dec_10.pdf)
7. [www.slideshare.net/.../marketing-u-drutvenim-medijima](http://www.slideshare.net/.../marketing-u-drutvenim-medijima)
8. [www.facebook.com](http://www.facebook.com)

## **PORESKE PRIVILEGIJE U SLOBODNIM ZONAMA – ZNAČAJNO SREDSTVO EKONOMSKOG RAZVOJA ZEMALJA I LOKALNIH SAMOUPRAVA**

*Đurić Olivera*

*Visoka Poslovna škola strukovnih studija u Blacu*

### ***Izvod***

Odavno su vladari shvatili da su slobodne zone, važno i moćno sredstvo u jačanju ekonomskog razvoja zemalja. Danas se države mudro, a sve više i lokalne samouprave, uključuju u konkurentsku bitku za strane investicije nudeći brojne poreske povlastice i beneficije kroz razvoj slobodnih zona. Na taj način se uvode nove tehnologije i povećava zaposlenost naročito u nerazvijenim područjima. Nažalost, nekad se čine i bitni ustupci nauštrb ekologije i zaposlenih, u borbi protiv ekonomske krize i nezaposlenosti.

Ponuda lokacija sa specijalnim povlasticama za poslovanje danas u svetu stalno raste a jedna od najuspešnijih slobodnih zona je ***Jebel Ali Free Zone*** u Dubaiu, koja je nastala odricanjem države od poreza i carina. U svetu funkcionišu 5.174 slobodnih zona u kojima rade preko 43 miliona zaposlenih.

Status slobodnih zona definisan je ***Zakonom o slobodnim zonama iz 2006.*** godine i ***Strategijom razvoja slobodnih zona u Republici Srbiji za period od 2011 do 2016 godine.*** Poslove državne uprave u oblasti slobodnih zona ***obavlja Uprava za slobodne zone.***

## **TAX BENEFITS IN FREE ZONES - IMPORTANT TOOL FOR ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE COUNTRIES AND LOCAL GOVERNMENTS**

*Olivera Djuric*

*Higher School of Professional Studies in Blace*

### **Abstract**

Rulers have long realized that the free zone, important and powerful tool in strengthening the economic development of countries. Today, the country wisely, and more and local governments, including the competitive battle for foreign investment by offering numerous tax incentives and benefits through the development of free zones. In this way, introducing new technologies and increasing employment, especially in underdeveloped areas. Unfortunately, they may make important concessions to the detriment of the environment and employees, to combat the economic crisis and unemployment.

Locations offer special benefits to business in the world today is constantly growing and one of the most successful free zones is the Jebel Ali Free Zone in Dubai, as a result of a waiver of state taxes and duties. In the world of work zones in 5174 employing over 43 million employees.

The status of free zones defined by the ***Law on Free Zones in 2006. year,*** and ***Strategy for the Development of Free Zones in the Republic of Serbia for the period from 2011 to 2016.*** The affairs of state administration in the field of free zones shall be performed by the ***Authority for Free Zones.***

## 1. ISTORIJAT NASTANKA SLOBODNIH ZONA U SVETU

Prvi podaci o *slobodnim trgovačkim zonama* datiraju iz vremena feničanskih trgovaca koji su spas od napada razbojnika i neproizvoljnog oporezivanja, tražili u mediteranskim lukama gradova Gume, Kartagine i Utike.<sup>v</sup>

U antičkoj Grčkoj 300g. pne. formirana je najpoznatija slobodna zona toga vremena na ostrvu Delos. To ostrvo je bilo bescarinski Rimski priključak Egejskom moru, što je uticalo na to da je Delos postao i ostao čitav jedan vek, jedno od najbogatijih ostrva toga vremena. U srednjem veku, zone slobodne trgovine formiraju se u Egejskom basenu i Jadranskom moru u lukama Venecije, Đenove, Dubrovnika, Soluna. Frederik I je 1189. godine osnovao slobodnu zonu u gradu Hamburgu time što je ukinuo plaćanje carine. Slobodne zone se dalje osnivaju u lukama duž međunarodnih trgovačkih ruta kao što su: Gibraltar (1704), Singapur (1819), i Hong Kong (1848).

Prva industrijska zona, kojoj je odobrena privilegija proizvodnje, nastala je 1888. godine u Hamburgu, ali je bila uslovljena time da i dalje bude izvozno orjentisana i da se celokupna proizvodnja izvozi.

Prvi *industrijski parkovi* osnovani su u Velikoj Britaniji, i to u Trafordu. Osnovala ga je od kompanija pod imenom **Shipcanal** u pristaništu u blizini Mančestera 1896. godine. Nastanak industrijski parkova bio je motivisan konceptom regionalne politike u kriznim područjima Velike Britanije 30-ih godina XIX veka. Prvi industrijski park u Nemačkoj je osnovan 1963. godine pod nazivom (**evro-Industriepark Munchen**). Veći broj industrijskih parkova i parkova za razvoj malih i srednjih preduzeća nastao je tek u drugoj polovini 80-ih godina XX veka.<sup>vi</sup>

SAD su prve primenile koncept savremenih *slobodnih trgovačkih zona*, **Zakonom o Stranim Trgovačkim zonama**<sup>vii</sup> iz 1934 osnovana je "**The New York Foreign Trade Zone**" Dalji razvoj slobodnih zona ostvaruje se od 1959. godine uz osnivanjem **Šenon Foreign Trade Zone** u Irskoj. Od druge polovine XX veka slobodne zone postaju alati ekonomskog razvoja aziskih zemalja, pre svega Kine, od 1979. godine kad je osnovana jedna od najpoznatijih svetskih slobodnih zona u **Šenzenu**.

Danas se u svetu najuspesnijom slobodnom zonom smatra **Jebel Ali Free Zone** u Dubaiju, koja je osnovana 1985. godine. Sve je počelo kao luka za pretovar u kojoj su veliki brodovi istovarali robu koje bi preuzimali manji brodovi oko zaliva i koja je bila izuzeta od uvoznih carina, taksi i ostalih dažbina.

## 2. ŠTA SU SLOBODNE ZONE?

Prema podacima *Svetske federacije slobodnih zona (FEMOZA)*- Slobodna zona je deo jasno definisana i izolovana teritorija zemlje, sa posebnim porezima, carinama i uvoznim režimom, i statusom ekstra teritorijalnosti.

Pojam *slobodne zone* je u dokumentima **Kjoto konvencije (1973)**, kao i u Aneksu D Revidirane Kjoto konvencije iz 1999. godine, naveden je kao: delovi zemlje u kojima se roba tretira kao predmeti koji su van nacionalne carinske teritorije (princip "ekstrateritorijalnost običaja") i zbog toga se na njih ne primenjuju uobičajene carinske kontrole i oporezivanja. Drugim rečima, slobodne ekonomske zone – su oblasti u kojima je uspostavljen specijalni režim i poseban preferencijalni tretman svih ekonomskih aktivnosti, kako stranih investitora i preduzeća sa stranim investicijama tako i domaćih preduzeća i građana. Termin **Slobodne zone** poznat je takođe i pod raznim drugim imenima širom sveta:

<b>free zones,</b> <b>freeport zones,</b> <b>port free trade zones,</b> <b>foreign trade zones</b> <b>e-zones,</b> <b>duty free trade zones,</b> <b>commercial free trade zones,</b> <b>export processing zones,</b> <b>logistic zones,</b> <b>trade development zones,</b> <b>industrial zones/parks/areas,</b> <b>hi-tech industry parks,</b> <b>hi-tech and neo-tech industrial development zones,</b>  <b>investment zones,</b> <b>bonded zones,</b> <b>special economic zones,</b> <b>economic development zones,</b> <b>economic and technological development zones,</b> <b>resource economic development zones and border</b> <b>economic cooperation zones.</b>	slobodne zone, reizvozne zone lučke zone slobodne trgovine, Spoljno-trgovinske zone, E-zone, duty free zone, komercijalne zone slobodne trgovine, izvozne zone, logističke zone, razvojne trgovačke zone, industrijske zona / parkovi / oblasti, visokotehnološke industrijski parkovi, Zona visokotehnološke i neo-tehnologija za industrijski razvoj investicione zone, carinske zone, posebne ekonomske zone, Zone privrednog razvoja, Ekonomsko-tehnološki razvojne zone, resurs ekonomskih razvojnih graničnih zona i zona ekonomske saradnje.
--	---

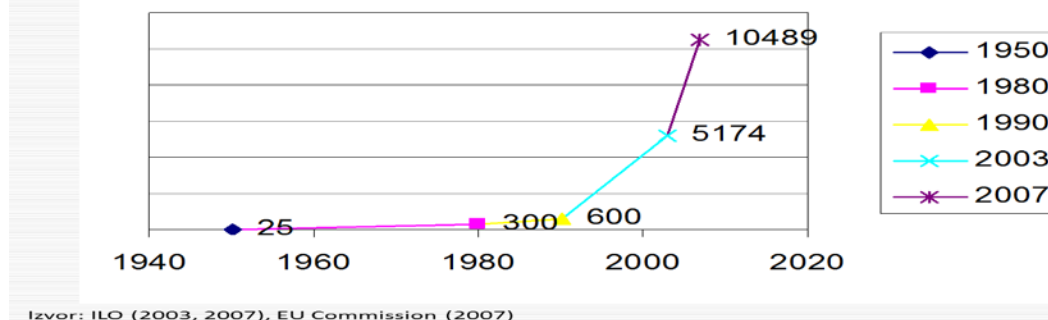
Izvor: FATF: Money laundering vulnerabilities of Free Trade Zones – March 2010.

Definicija termina *Slobodne zone*, danas je evoluirala u zavisnosti od njihove uloge u različitim privredama i ogleda se kroz širok spektar različitih tipova zona sa karakteristikama prilagođenim svrsi osnivanja zone to jest i da li je cilj otvaranja zone:

- privlačenje stranih direktnih investicija (SDI),
- ekonomski razvoj i otvaranje radnih mesta,
- privlačenje visokokvalifikovanog naučno-tehničkog osoblja,
- podsticanje razvoja industrije visoke tehnologije.

### 3. SLOBODNE ZONE U SVETU

Slobodne zone su postale deo globalnog poslovanja i posluju u različitim zemljama. Ciljevi koji se ostvaruju od strane zemalja u kojima se stvaraju slobodne zone, mogu se razlikovati u zavisnosti od *nivoa ekonomskog razvoja, socio-ekonomskih uslova i druge karakteristike zemlje*. Na primer, u razvijenim zemljama cilj formiranja slobodne zone je problem nezaposlenosti i stvaranja novih radnih mesta za stanovništvo, dok je za zemlje u razvoju prioritet je stavljen na privlačenje visoke tehnologije, razvoj proizvodne infrastrukture i poboljšanje izvoznih kapaciteta. Prema poznatim podacima danas u svetu postoje oko 10 000 slobodnih zona. Njihov broj drastično je porastao u zadnjih nekoliko godina sa pojavom globalne ekonomske krize i sve većom glađu za svežim kapitalom. Slobodne zone se sve više nadmeću u uslovima koje nude za poslovanje na njihovoj teritoriji:



Slika 1. Broj slobodnih zona u svetu u periodu od 1940-2010. godine

**Magazin FDI** je sastavio listu od 25 najboljih slobodnih zona. Više od 700 ekonomskih zona u svetu bili su pozvani od strane **Magazina FDI** da popune anketu sa kvalitativne i kvantitativne podacima o svojim zonama. Od strane nezavisnog žirija vršena je ocena u osam kategorija:

- ekonomski potencijal,
- troškovi poslovanja,
- objekti,
- transport,
- stimulacije,
- strategije za podsticanje stranih direktnih investicija,
- aerodromi i
- luke.

Od strane FDI Magazine, "**Globalnom Slobodnom zonom budućnosti 2010/11**". proglašena je Shanghai Waigaoqiao Free Trade Zone (WFTZ), najveća zone slobodne trgovine u Kini u kojoj posluje više od 9000 preduzeća.

Tabela 1. Lista 25 Slobodnih zona budućnosti

TOP 25 FREE ZONES OF THE FUTURE 2010/11: OVERALL		
RANK	NAME OF ZONE	COUNTRY
1	Shanghai Waigaoqiao Free Trade Zone	China
2	Dubai Airport Free Zone	UAE
3	San Luis Potosi	Mexico
4	Aqaba Special Economic Zone	Jordan
5	Free Port of Ventspils	Latvia
6	Dubai Knowledge Village	UAE
7	DuBiotech	UAE
8	Tanger Free Zone	Morocco
9	Bahrain Logistics Zone	Bahrain
10	Dubai Media City	UAE
11	Lodz Special Economic Zone	Poland
12	Industrial Estates of Thailand	Thailand
13	Bahrain International Airport	Bahrain
14	Jebel Ali Free Zone	UAE
15	Free Trade Zones of Guatemala	Guatemala
16	Dubai Studio City	UAE
17	Walbrzych Special Economic Zone	Poland
18	Togo Export Processing Zone	Togo
19	Clark Freeport	Philippines
20	Klaipeda Free Economic Zone	Lithuania
21	Dubai International Academic City	UAE
22	Industrial and Free Zone Kukuljanovo	Croatia
23	Dahej Special Economic Zone	India
24	Bahrain International Investment Park	Bahrain
25=	Masan Free Trade Zone	South Korea
25=	South Carolina Foreign Trade Zones # 21 & 38	US

Izvor: TOP 25 Free Zones of the Future 2010/11: OVERALL GLOBAL Outlook  
GLOBAL FREE ZONES OF THE FUTURE 2010/11 June / July

Interesantno je da se naši susedi Hrvati nalaze na 22 mestu ove top liste Slobodnih zona budućnosti, sa svojom Industiskom i Slobodnom zonom Kukuljanovo – Rijeka.

Specijalna ekonomska zona Šenžen je osnovana 1980. god. na oko 2.000 km<sup>2</sup> kao prva u Kini. Šenžen se od ribarskog sela transformisao u veliki industrijski i finansijski centar zahvaljujući liberalnoj ekonomskoj politici u zoni i diferencijalnim korporativnim poreskim stopama za strane i domaće firme. Idući za poslom, mladi ljudi iz svih krajeva Kine dolazili su u Šenžen. Današnji stanovnici su mladi ljudi a samo 6% su stariji od 60 godina. Niske poreske stope i mlada radna snaga je dobitna kombinacija. Trećina od ukupnog broja preduzeća koja su uložila kapital u celu zemlju, locirana je u Šenženu. Toshiba, Epson, Wal-Mart, Sony i IBM su glavni investitori. U Specijalnoj ekonomskoj zoni Šenžen postoji **15 slobodnih zona, 17 proizvodno-izvoznih zona, 5**



**ekonomsko-tehnološki razvoje zone, 53 zone visoke tehnologije i 15 ekonomsko-razvojnih pograničnih zona.**

#### 4. VRSTE SAVREMENIH SLOBODNIH ZONA U SVETU

Kao što smo napred u radu pomenuli slobodne zone su imale svoj istoriski tok. Njihov razvoj je doveo do toga da današnje savremene slobodne zone možemo razvrstati u sledeće kategorije:<sup>viii</sup>

- **Zone slobodne trgovine** - to je obično ograđen prostor sa bescarinskim režimom koji nude skladištenje, pretovar i ponovni izvoz proizvoda. One se nalaze u većini luka širom sveta.
- **Izvozne zone** – su najpre industrijske zone. Prostor izvoznih zona je fizički ograđen. U preduzećima u zoni proizvodi se za izvoz i u njima se obavljaju sve vrste proizvodnje, dorade, oplemenjivanja i pružanja usluga.
- **Mešovite izvozne zone**- one kombinuju karakteristike tradicionalnih izvoznih zona a imaju i delove gde postoje preduzeća kojoj nisu izvozno orijentisana. **Primer: Karači**
- **Proizvodne zone** - su ekonomsko--razvojna područja koja imaju za cilj da revitalizuju određena urbana ili ruralna područja i to poreskim olakšicama i finansijskom pomoći države domaćina. Najčešće se nalaze u razvijenim delovima sveta.
- **Slobodno-izvozne zone- Freeport** – su obično najveće zone, koje obuhvataju na svojoj teritoriji sve vrste aktivnosti, uključujući i turizam i maloprodaju na licu mesta. **Primer: Hong Kong, Kina**
- **Fabrika- slobodna zona** – to je slučaj kada se jedna fabrika nalazi bilo gde u zemlji a ima posebne privilegije koje važe za bescarinsku zonu. **Primer: Mauricijus i Madagaskar**
- **Spoljno- trgovinska zona** - U njima se sve vrste roba skladište bez obaveze da njihovo skladištenje podleže zakonima, carinama i drugim taksama. Postoje u SAD.
- **Specijalne ekonomske zone** –. Osnovni koncept zone obuhvata nekoliko specifičnih karakteristika: da je geografski razgraničena i fizički obezbeđena oblast, da ima jedinstvenu upravu i administraciju; da ima prednosti vezane za fizičku lokaciju zone i da je odvojena bescarinska oblast sa unapred unapređenim procedurama.

Prvobitno je ovaj oblik zone primenjen samo u Kini, ali sada postoje i druge verzije u Indiji, i drugim zemljama sveta. **Primer: Šenžen.**

Prema podacima WEPZE iz 2007 godine svet je danas podeljen kroz sledeće modele slobodnih zona:

*Tabela 2. Modeli savremenih slobodnih zona*

	Tradicionalne slobodne zone	Mešovite slobodne zone	Komercijalne slobodne zone	Fabrika slobodna zona	Slobodno izvozne zone
<b>Azija i Pacifik</b>	Tajvan, Kina Rep. Koreja Indonezija Vijetnam Filipini Bangladeš Indija Malezija Pakistan Šri Lanka	Kina Indonezija Lao PDR DNR Koreja Filipini Tajland Vijetnam	Kina Japan Malezija	Fidži	Kina Hong Kong, Kina Indija Indonezija Koreja, Rep Makao Malezija Filipini Singapur

<b>Amerika</b>	Argentina	Bolivija	Argentina	Jamajka	Bahami	
	Bahami	Brazil	Bahami	Meksiko	Čile	
	Beliz	Kolumbija	Beliz		Kolumbija	
	Dominikanska	Kostarika	Brazil		Panama	
	Republika	Kuba	Kanada			
	Gvatemala	Ekvador	Kolumbija			
	Jamajka	El Salvadoru	Kurasao			
	Nikaragva	Haiti	Panama			
	Peru	Honduras				
	Trinidad i Tobago					
	Urugvaj					
	Venecuela					
	<b>Biliski Istok i severna Afrika</b>	Alžir	Bahrein	Izrael		Iran
		Iran	Egipat	Jordan		Jordan
Sudan		Sirija	Kuvajt			
		Tunis	Liban			
		Turska	Libija			
		U A E	Maroko			
			Oman			
			Tunis			
			Turska			
			UAE			
<b>Centralna i Istočna Evropa i Centralna Azija</b>	Slovenija	Belorusija	Češka		Ruska Federacija	
		Albanija	Estonija			
		BiH	Letonija			
		Bugarska	Rumunija			
		Hrvatska	Srbija			
		Mađarska	Crna Gora			
		Kazahstan	Slovačka			
		Kirgistan	Ukrajina			
		Letonija	Uzbekistan			
		Litvanija				
		BJR Makedo.				
		Moldavija				
		Poljska				
		Ukrajina				
<b>Sub-Saharska Afrika</b>	Kamerun		Benina	Burundi		
	Zelenortska Ostrva		Džibuti	Madagaskar		
	Ekvatorijalna		Gabon	Malavi		
	Gvineja		Liberija	Mali		
	Gambija,		Mauricijus	Mauricijus		
	Gana		Tanzanija	Senegal		
	Kenija		Togo	Sejšeli		
	Mozambik					
	Namibija					
	Nigerija					
	Senegal					
	Južna Afrika					
	Tanzanija					
	Togo					
Uganda						
Zambija						
Zimbabve						

Izvor: BearingPoint, ILO database; WEPZA (2007); FIAS research.

U 2007, ukupan izvoz iz slobodnih zona procenjen je na 400 biliona dolara.<sup>ix</sup> Nekoliko regiona i zemalja imaju najveću koncentraciju slobodnih zona i to Kina, SAD, Aziji sa Indonezijom, Tajlandom, Indijom, Tajvanom i S. Korejom. Mešoviti model slobodnih zona je

najviše zastupljen u zemljama srednje i istočne Evrope, i Latinske Amerike. Zone slobodne trgovine su tradicionalni izbor Bliskog istoka i Severno-afričkih zemalja.

## 5. PRIVILEGIJE U SLOBODNIM ZONAMA

Sama ideja vodilja oko koje su nastale poslovne zone je pružanje specijalnog tretmana korisnicima zone na osnovu kojih oni ostvaruju mnoge pogodnosti u poslovanju. Procenjuje se da se profiti stranih kompanija koje posluju u slobodnim zonama mogu poboljšati i za 40%. Ova činjenica nagoni mnoge svetske kompanije da tragaju za idealnim mestom za svojim poslovanjem po raznim svetskim slobodnim zonama. Osnovne povlastice koje privlače investitore da svoje poslovanje usmere ka nekoj slobodnoj zoni mogu biti:



Ovih povlastica ima zaista mnogo. Šta to privlači investitore u slobodnu zonu? Odgovor na to pitanje zavisi od toga dali će državni i lokalni organi prepoznati interese investitora i u njima videti svoju šansu. Da su u svetu prepoznali značaj i ulogu ovakvih zona govore iskustva brojnih zemalja kao što su Mađarska, Turska, UAE i Kina. Svetska trgovinska organizacija promoviše zone kao izuzetno efikasne i ekonomski isplative.

### 5.1. Poreske privilegije - osnovna karakteristika slobodnih zona

Jedno od osnovnih karakteristika i ideja iz kojih su izrasle slobodne zone su svakako poreski podsticaji koji se daju pravnim i fizičkim licima pri obavljanju određenih privrednih delatnosti na području slobodne zone. Najčešći oblici poreskih podsticaja su:

#### Opšte poreske pogodnosti:

- Oslobađanje od carina vezanih za uvoz i izvoz robe u slobodne zone,
- Potpuno ili delimično oslobađanje od PDV-a,
- Potpuno ili delimično oslobađanje od poreza na profit/dobit,
- Potpuno ili delimično oslobađanje od poreza na kapitalnu dobbit,

- Potpuno ili delimično oslobađanje od poreskih opterećenja rada,
- Poreski krediti,
- Ubrzana amortizacija osnovnih sredstava

### Lokalne i regionalne poreske pogodnosti

- Oslobađanje od lokalnih i regionalnih poreza, taksi i drugih dažbina.
- Potpunog ili delimičnog oslobađanja poreza na imovinu.

Tu lista poreskih i drugih podsticaja naravno nije konačna jer se slobodne zone i dalje nadmeću u ponudi što boljih uslova.

## 6. PORESKE PRIVILEGIJE I SLOBODNE ZONE U SRBIJI

U privlačenju i zadržavanju neposrednih stranih ulaganja u Srbiju, ključni instrumenti za stvaranje povoljnih uslova za strana ulaganja pored ostalih mogu biti industrijski parkovi i slobodne zone. *Zakonom o slobodnim zonama iz 2006<sup>x</sup>*, godine i *Strategijom razvoja slobodnih zona u Republici Srbiji za period od 2011 do 2016 godine*, definisan je status slobodnih zona u Srbiji a poslove državne uprave u oblasti slobodnih zona *obavlja Uprava za slobodne zone*. *Zakonom o lokalnoj samoupravi<sup>xi</sup>* proširen je krug javnih prihoda koji se ustupaju lokalnoj samoupravi a samim tim su i lokalne samouprave dobile više mogućnosti u kreiranju lokalnih fiskalnih i finansijskih podsticaja.

U Srbiji danas postoje 7 slobodnih zona a 3 su u pripremi.



Slika br. Mapa slobodnih zona u Srbiji<sup>xiii</sup>

### 1. Opšte pogodnosti koje Srbija nudi stranim investitorima su:

- ✓ Koridor 10, kao veza Evrope sa Bliskim i Srednjim Istokom;
- ✓ Sporazum o slobodnoj trgovini sa zemljama jugoistočne Evrope - CEFTA;
- ✓ Sporazum o slobodnoj trgovini sa zemljama EFTA,
- ✓ Sporazumi o slobodnoj trgovini sa Belorusijom i Kazahstanom;
- ✓ Sporazum o slobodnoj trgovini sa Turskom;
- ✓ Sporazum o slobodnoj trgovini sa Ruskom Federacijom;
- ✓ Nezaposlena, obrazovana i jeftina radna snaga;
- ✓ Skraćena procedura za osnivanje preduzeća - 15 dana.

### 2. Niske poreske stope, i to:

- PDV - 18% (u slobodnim zonama - 0%);
- porez na imovinu - 0,4%;

- porez na kapitalnu dobit - 20%;
- porez na dobit preduzeća - 10%;
- porez na zarade - 12%.

### 3. Specijalne poreske olakšice:

- Za investicije preko 7,5 miliona USD i 100 dodatno zaposlenih radnika ne plaća se porez na dobit u periodu od 10 godina;
- Krediti namenjeni investiranju, na 10 godina i uz 20% poreskih umanjena;
- Poreske pogodnosti za novozaposlene radnike;
- Kredit u visini 40% od investicije u osnovna sredstva;
- Oslobođenje od plaćanja poreza na dobit na 5 godina za prihode od koncesija;
- Oslobođenje od plaćanja poreza na dobit za zapošljavanje invalida;
- Krediti na dve godine za nerazvijena područja;
- Nepovratna sredstva za razvoj poljoprivrede, ekologije, i naučna istraživanja.

### 4. Finansijski podsticaji

1. od 4.000 do 10.000 evra u područja od posebnog interesa,
2. od 5.000 do 10.000 evra u automobilsku, elektronsku ili industriju informacionih i telekomunikacionih tehnologija,
3. od 2.000 do 5.000 evra u ostala područja Republike Srbije.
4. Za investicije u sektoru usluga koje jesu ili mogu biti predmet međunarodne trgovine od 2.000 do 10.000 evra po novom radnom mestu
5. Za novozapošljene radnike do 30 i preko 45 godine država plaća doprinose i poreze.

### 6. Pogodnosti iz poslovanja po Zakonu o slobodnim zonama:

- Uvoz i izvoz robe i usluga iz slobodne zone su slobodni; tj. ne primenjuju se kvote, dozvole ili druga ograničenja spoljnotrgovinskog prometa;
- Na uvezeni repromaterijal, opremu, mašine i građevinski materijal ne plaća se carina, PDV i druge uvozne dažbine;
- Roba se iz slobodne zone može privremeno izneti na ostali deo domaće teritorije radi oplemenjivanja (prerade, dorade, obrade, ugradnje, opravke, itd.), što pruža velike mogućnosti povezivanja sa domaćom privredom;
- Korisnici slobodne zone mogu uzimati u zakup, kupovati ili graditi proizvodne, skladišne ili poslovne objekte. Za izgradnju u granicama slobodne zone korisnici su oslobođeni od plaćanja:
  1. naknade za uređenje gradskog građevinskog zemljišta;
  2. takse i troškove opštinske uprave i izdavanje dokumentacije
  3. naknade za priključenje na infrastrukturne mreže;

Pri eksploataciji objekata u zoni korisnici su oslobođeni od plaćanja na period od 10 godina:

1. lokalnih komunalnih taksi;
2. naknade za korišćenje gradskog građevinskog zemljišta;
3. naknada za komunalne usluge.

- Korišćenje usluga logističkog centra;
- Efikasna administracija u slobodnoj zoni (*one stop shop*).

Paleta poreskih povlastica koje nudi **Zakon o slobodnim zonama** a i država **Srbija zajedno sa lokalnim samoupravama** je zaista velika. Međutim, mora se dosta poraditi na infrastrukturnom opremanju lokacija. Na jedinstvenom prostoru potrebno je objediniti sve pogodnosti za poslovanje i time **obezbediti konkurentnost u odnosu na slične zone u svetu.**

## 7. ZAKLJUČAK

Zajedničkim delovanjem države i lokalne samouprave kroz određene fiskalne a i finansijske povlastice utiče se pozitivno u: *privlačenju stranog kapitala, uvođenju novih tehnologija i povećanju zaposlenost naročito u nerazvijenim poručijima*. Kako u tim područjima nema dovoljno preduzeća koja posluju uspešno, država se i ne odriče fiskalnih prihoda. Pozitivni efekti osnivanja slobodnih zona osetili bi se kasnije i to kroz prihode iz sekundarnih izvora: *kao što su doprinosi iz rada i radnih odnosa radnika; trošenje zarada radnika iz zona u trgovinama u okruženju; veća potrošnja domaćih proizvoda; saradnja sa domaćim preduzećima, itd.* O negativnim efektima možemo samo da pretpostavimo. Oni se mogu desiti u oblasti rada i radnih odnosa i ustupaka države i lokalne samouprave u zaštiti životne sredine. Danas se u svetu sve više čuju upozorenja da bi slobodne zone zbog svoje ranjivosti mogle postati mesta gde se pere novac iz kriminalnih aktivnosti i finansira terorizam.

*Postojeće slobodne zone u Srbiji postepeno će se transformisati u industrijsko-tehnološke parkove u skladu sa zahtevima Svetske trgovinske organizacije i Evropske unije. Srbija bi čekajući pred vratima Evropske unije, mogla da se ugleda na primer Hrvatske i Turske i iskoristi sve prednosti slobodnih zona.*

## **VIZIJA, LIDERSTVO I TIM – DELOVI PIRAMIDE USPEŠNOG PORODIČNOG BIZNISA**

*Đurić Zvezdan*

*Beogradska poslovna škola visoka poslovna škola strukovnih studija*

### **Izvod**

Vizija budućnosti porodice, govori o tome koji članovi porodice će biti u preduzeću, koliko će ih biti i koje uloge će oni igrati. Ona znatno utiče na izbor strategije preduzeća.. Ključan element porodičnog preduzetništva je liderstvo. Liderstvo je bazirano na razumevanju, predviđanju i kontrolisanju ponašanja saradnika u biznisu. Voditi znači imati nekog ko vas prati. To znači da liderstvo u porodičnom biznisu podrazumeva dve strane: sposobnog menadžera (vođu), koji kreira viziju, i sledbenike, koji prihvataju viziju i slede ideje i vrednosti vođe.

Menadžer, kada ne bi deo zaduženja prenosio na tim sa kojim radi, i kada bi svaki zadatak obavljao sam, ne bi daleko stigao! Tim podrazumeva da svaki njegov član učestvuje u zajedničkim zaduženjima u skladu sa svojim sposobnostima i znanjem. Odluke se donose kad god je to moguće koncenzusom (saglasjem). Formiranje timova je veoma značajan faktor u obezbeđivanju kvalitetnog proizvoda ili usluga i u nadmetanju da se ostane na tržištu.

Suština piramide uspešnog porodičnog biznisa je da se uz pomoć vizije, liderstva i timskog rada stvore proizvodi i usluge koji će naći svoje mesto na tržištu.

## **VISION, LEADERSHIP AND TEAM - PYRAMID PARTS OF SUCCESSFUL FAMILY BUSINESS**

*Djuric Zvezdan*

*Belgrade Business School Business Administration School of Professional Studies*

### **Abstract**

The vision of the future of the family, talking about which family members will be in the company, how many will be and what role they will play. It greatly influences the strategy of the firm.

Leadership is a key element of the family enterprise. Leadership is based on understanding, predicting and controlling the behavior of associates in business. To lead is to have someone accompany you. This means that leadership in family business involves two parties: a competent manager (leader), who creates the vision, and followers who embrace the vision and follow the ideas and values of a leader.

Manager, if not part of the debt passed on to those working with them, and when each task is performed alone, not much here! This to mean that each of its members participate in joint responsibilities in accordance with their capabilities and knowledge. Decisions are made wherever possible by consensus (harmony). Forming teams is a very important factor in providing quality products or services and the competition to stay on the market.

The essence of the pyramid of successful family business is that with vision, leadership and teamwork to create products and services to find their place in the market.

## 1. PORODICA, PREDUZEĆE, PORODIČNI BIZNIS – POJAM I SPECIFIČNOSTI

Porodični biznis je danas jedan od najznačajnijih generatora bogatstva i zaposlenosti u svetskoj privredi. Iako je teško tačno proceniti zastupljenost porodičnog biznisa u globalnim okvirima, određene procene kažu da se učešće preduzetničkih firmi koje su osnovale ili vode porodice, kreće u rasponu od **65-90 odsto**, u odnosu na ukupan broj aktivnih preduzeća u svetskoj ekonomiji.

Postati deo porodičnog biznisa, poseban je put u preduzetništvu. Za decu koja odrastaju, ulazak u svet porodičnog biznisa znači *priliku, potencijalno veliko bogatstvo i, iznad svega, osećaj pripadnosti i ponosa.*

Međutim, porodični biznis ima i svoje **tamne strane** - *porodično rivalstvo, nepotizam i lične konflikte*, koji mogu da unište i porodicu i njihov biznis.

Porodica i preduzeće su pojmovi koje u svakodnevnim razgovorima često i redovno spominjemo i koji su većini ljudi laički jasni:

- **porodica** je ona grupa ljudi u kojoj se rađamo, odrastamo, koja se za nas brine i štiti nas sve dok ne stvorimo sopstvenu porodicu, u kojoj se celi ciklus ponavlja.
- na drugoj strani, **preduzeće** je organizacija ljudi koju povezuje, pre svega, **interes obavljanja određene delatnosti radi sticanja dobiti**, kojom pojedinci, zaposleni u preduzeću, obezbeđuju svakodnevnu egzistenciju, a vlasnici i dugoročnije ulaganje svog kapitala.

**Preduzeća** imaju definisane zadatke i ciljeve u sredini u kojoj obavljaju svoju delatnost, dok je **porodici** jedini zadatak da stvori povoljne i zdrave uslove za odrastanje svojih članova.

**Šta se dešava kada članovi jedne porodice pronađu zajednički interes u ostvarivanju određenih egzistencijalnih, ekonomskih interesa u jednom specifičnom obliku organizovanja? Posledica je nastanak porodičnog preduzeća.**

U svetu postoje dve vrste specifičnosti porodičnog biznisa:

- prva se zasniva na činjenici da je preduzeće u vlasništvu jedne porodice,
- a druga da je porodica vlasnik preduzeća najmanje dve generacije i upravljanje preduzećem je podređeno interesima porodice.

Kada se govori o porodičnom preduzeću to ne znači da ono radi sa niskim prometom i malim brojem zaposlenih. Naprotiv!

Među porodičnim preduzećima su i velika imena korporativnog sveta, velike korporacije koje vode pojedine porodice.

## 2. VIZIJA BUDUĆNOSTI PORODICE I PORODIČNOG BIZNISA

*Vizija budućnosti porodice, govori o tome koji članovi porodice će biti u preduzeću, koliko će ih biti i koje uloge će oni igrati. Vizija budućnosti porodice je i manifestacija ličnih vrednosti. Ona znatno utiče na izbor strategije preduzeća, na sledeći način: (1)*

**Porodične vrednosti → Vizija porodice → Struktura  
vlasništva → Poslovna strategija.**

*Vizija razvoja porodičnog biznisa je jasno definisana strategija razvoja na kratak rok, da se preživi, i na dugi rok, ukoliko se opstane na tržištu, da preduzeće raste i da se razvija i u kojem je sadržan lični i profesionalni stav vlasnika porodičnog biznisa i stav njegovih najbližih saradnika oko budućeg razvoja.*

Kad govorimo, o zaposlenim, onda oni treba da znaju stav vlasnika porodičnog biznisa i viziju razvoja u narednih 1, 3, 5, 10, ili 15 godina, i da rade svi, onoliko koliko vlasnik radi, i da doprinose ugledu i prezentaciji koliko i svako iz menadžment tima.



Definisanje vizije razvoja porodičnog biznisa i osnovnih ciljeva razvoja važno je iz dva razloga i to:

1. *Zbog koncentracije, određivanja strateškog pravca i aktivnosti delovanja; vlasnika porodičnog biznisa, njegovog tima i zaposlenih u porodičnom biznisu.*
2. *Da bi se koncentrisala pažnja na probleme koji trebaju da budu rešeni u porodičnom biznisu.*

Kompletna vizija razvoja porodičnog biznisa treba da bude postavljena tako da poveže sledeće elemente u jedinstvenu celinu, poznatu pod imenom: **piramida ciljeva ili ambicija.**

Ta piramida se sastoji od:

- *Vizije razvoja,*
- *Ciljeva (generalni i opšti),*
- *Zadataka (konkretni i merljivi),*
- *Akcionog plana za svako odeljenje ili organizacioni deo strukture porodičnog preduzeća.*

Prva dva dela piramide su deo do kojeg treba da se dođe tokom procesa planiranja. Zadaci i akcioni plan će proisteći kao operativni deo vizije razvoja porodičnog preduzeća. Veoma je važno da se zna da vizija i ciljevi razvoja porodičnog biznisa treba da odgovore na pitanje: **Kako to postići i uraditi?** Jednostavno, treba upamtiti – „*veslati u čamcu koji je usmeren u pogrešnom pravcu neće doneti uspeh i zadovoljstvo ma kako uporno, snažno i dugo veslali*“.

### 3. MISIJA PORODICE I PORODIČNOG PREDUZEĆA

Kada porodica ispisuje svoju misiju – porodica je na prvom mestu. Kompanija porodici nudi mnoge prednosti i koristi. *Posedovanje kompanije podstiče članove porodice da razviju snažnu radnu etiku.* Ako je misija porodice dobrobit porodice, porodica mora da radi i nešto drugo, a ne samo da bude zajednički vlasnik kompanije. Misija porodice, na primer, može da se usredsredi na to šta znači biti porodica i šta znači nastaviti postojati kao porodica. Dalje, može govoriti o promovisanju rasta i razvoja samih članova porodice, tako da oni mogu da ostvare svoje potencijale ili može da se usredsredi da stvori nasleđe vrednosti, da svet učini boljim ili da da svoj doprinos dobrobiti drugih.

**Evo jednog primera kako bi trebalo da izgleda misija jedne porodične kompanije: (1)**

Naša misija je da dostignemo svoj potencijal kao pojedinci i kao porodica, tako što ćemo ceniti jedne druge zbog onog što jesmo i onoga što svako može da podeli sa drugima u porodici. U tom duhu mi ćemo da:

- podržavamo interesovanja, individualnost i inicijative jedni drugih,
- podstičemo rast jedni drugih u ličnim, duhovnim i profesionalnim aspiracijama,
- budemo odvažni u širenju svoje kulture, otvorenosti i znanja,
- učestvujemo u našoj zajednici i budemo odgovorni građani i pružimo ruku podrške onima koji nisu srećni kao mi,
- sačuvamo našu porodicu kao mesto sigurnosti u kojem možemo da volimo i uživamo u društvu jedni drugih

Naš osnovni cilj je da čuvamo ove vrednosti za buduće generacije.

#### 4. CILJEVI PORODIČNE KOMPANIJE (1)

*1. Porodica je posvećena cilju da kompanija i dalje nastavi da postoji kao privatna porodična kompanija.*

*2. Borba za ostvarenje koncenzusa na porodičnim sastancima, pomoću misija porodice i ciljeva kao smernica.* Pojedinci će svesrdno nastojati da reše sukobe uz pozitivan stav i izbegavati konfrontacije ili druge oblike ponašanja koji kvare međusobne odnose.

*3. Odluke će se donositi u interesu misije kompanije kada postoji sukob između ličnih i poslovnih prioriteta.*

*4. Do opštih informacija koje se tiču finansijskih uslova, prodaje, profitabilnosti i politike kompanije, će moći da dođu svi članovi porodice, uz zajednički prećutni dogovor da se ne radi o informacijama koje treba otkrivati drugima.*

*5. Porodica priznaje i poštuje princip da kompanija misli na duge staze kada se radi o upravljanju i daje slobodu rukovodstvu da vodi svakodnevne aktivnosti kompanije.*

*6. Priznavanje uloge predsednika i odbora: oni imaju najveća ovlašćenja kada je reč o pitanjima koja se tiču kompanije.*

*7. Aktivno obrazovanje budućih generacija o porodičnoj istoriji vrednostima koje su dovele do uspeha kompanije.*

#### 5. ULOGA LIDERSTVA U PORODIČNOM BIZNISU

Komplementaran tim ne podrazumeva da su svi ravnopravni. Neko mora voditi.

Pozabavićemo se pažljivije ulogom samog liderstva. Da li se karakter lidera u timu značajno razlikuje od ostalih u timu? Svi dobri menadžeri treba da obezbede obostrano poštovanje i poverenje; ako to nisu u stanju, onda ne trebaju ni biti u komplementarnom timu.

**Poverenje** nastaje kada postoji okruženje u kojem ljudi veruju da će dugoročno imati koristi od svog kratkoročnog "žrtvovanja". **Poštovanje** se stvara kada se konflikti percipiraju ne kao problemi već kao prilike za učenje.

Uloga lidera je da navede različite ličnosti da efektivno komuniciraju i da se konačno slože oko važnih odluka.

**Lider** je tako osoba koja ne samo da se ističe u određenim ulogama već i stiče dodatnu energiju iz procesa zajedničkog odlučivanja - u kojem je konflikt jednako značajan sastojak koliko i kupus u sarmi - i zna da pomogne drugima da dožive takvo iskustvo. I, što je jednako značajno, zna stvoriti atmosferu, sistem zajedničke vizije i vrednosti, koji podstiče sve ljude da rade zajedno tako da niko ne bude nezamenljiv. Zato da bi se, u našim porodičnim i drugim preduzećima identifikovali lideri, ili oni sa potencijalom da postanu lideri, postoje određeni kvaliteti koje trebamo tražiti, i oni se više tiču karaktera nego stila.

*Najbolje stvari u životu ponekad se otkriju u njihovom odsustvu.* Ne znate vrednost ljubavi dok je ne izgubite, ne shvatate vrednost zdravlja dok se ne razbolite. Ne znate vrednost demokratije dok ne živite u diktatorskom režimu.

Dobrog lidera možete otkriti i po tome **šta se događa - ili ne događa - u njegovom odsustvu**; onda kada njegovo osoblje primeti da sve teče kao da je on prisutan, iako nije.

Ralpf Ablon je rekao: *"Dobar menadžer stvara okruženje u kojem će se najpoželjnija stvar najverovatnije desiti."*(4) Mnogi ljudi zamišljaju liderstvo kao upiranje prstom. **"Napravi ovo, napravi ono!"** Adizesovo viđenje je da komplementarni tim liči na šaku koja se sastoji od prstiju različite dužine i sposobnosti, a njen lider je kao **palac**. Zašto? *Zato što je palac jedini prst koji se suprotstavlja ostalim prstima, a ipak može "raditi" sa svakim od njih - time im omogućava da funkcionišu kao šaka.* Ako ostanete bez palca, hirurg će vam slomiti jedan od zdravih prstiju i preoblikovati ga u palac kako biste ponovo mogli imati šaku.(4)

**Biti lider je isto što i biti palac:** Činite da različiti prsti rade zajedno poput šake. Dobar operativni menadžer se ne mora nužno isticati u (I) ntegraciji, ili u svojstvu palca. Lider, međutim, mora. Razlika između dobrog menadžmenta i sledećeg nivoa, liderstva, je u tome što se lider mora isticati barem u dve menadžerske uloge, od kojih jedna mora biti (I) ntegracija.

**12 karakteristika uverljivog lidera su:** vizija, karakter, harizma, komunikacija, hrabrost, usmerenost, slušanje, pozitivan stav, rešavanje problema, odgovornost, disciplina, sprenost na učenje.

## 6. TIMSKI RAD KAO KLJUČ USPEHA PORODIČNIH FIRMI

Nije za svaki posao podjednako dobro da se radi individualno, svako za sebe. **Često a ponekada i jedino moguće je da ključ uspeha leži jedino u timskom radu.** Dobar tim je najvažniji uslov da bi bio ostvaren neki poslovni uspeh. Da bi tako nešto bilo moguće **neophodno je da su iskusni i motivisani zaposleni na pravim pozicijama.** Ponekada je samo ovaj uslov garancija uspeha u poslu. Da bi se ovaj cilj sa uspehom ostvario neophodno je prethodno obezbediti, i održavati neke uslove.

**Okupiti i održati uspešan tim u porodičnom biznisu nije nimalo lak zadatak. Po savetima psihologa evo šta je neophodno da se zna da bi se ostvarile takve težnje?**

- **Dobra komunikacija preduslov uspešnog tima.** Svest o važnosti dobre komunikacije kod svih članova tima je neophodan uslov. Međutim samo imati svest o značaju dobre komunikacije, naravno da nije dovoljan uslov. Potrebno je da članovi tima budu ojačani i da znaju šta su karakteristike dobre komunikacije, koja su pravila dobre komunikacije i kako da je održe. I to se uči. Jedan od parametara dobre komunikacije je otvorenost za nove ideje i atmosfera u kojoj se svako oseća slobodno da kaže svoj predlog i da zajedno sa članovima tima učestvuje u njegovoj analizi.
- **Motivacija za uspešno okončanje posla.** Kod svih članova tima mora da postoji motivisanost i želja da se postigne uspeh. Aktivnost članova tima je nešto što se ceni i vrednuje. Svako u timu mora imati potrebna znanja ali i otvorenost za sticanje novih informacija, novih znanja i svega što bi mu pomoglo u radu i postizanju cilja. **"Čovek se uči dok je živ"** - pa su stoga permanentne edukacije nešto što se podrazumeva. Član tima je zainteresovan za rad drugih kolega u timu, prati njihove ideje. Takođe, svaki član tima mora biti spreman da pomogne saradnicima jer cilj je rezultat rada celog tima, a ne pojedinca. Važno je i da članovi tima međusobno sarađuju i da se ispomažu.
- **Podela uloga.** Svaki pojedinac je kao ličnost neponovljiv u kombinaciji svojih mogućnosti i specifičnosti a time i posebno značajan za rad tima. Tim će biti produktivniji ako je sastavljen od osoba različitih zanimanja ili sposobnosti. Zato, već na samom početku treba odrediti zadatke ili uloge za svakog pojedinca. Na taj način svako zna svoja zaduženja, a rezultati će biti uspešniji. Treba odrediti vođu tima ali bi on imao status prvi među istima. Ovo se odnosi na demokratski određene grupe. Ali za postizanje rezultata nije uvek najproduktivnije da odnosi u grupi budu demokratski. Nekad je potreban i autokratski vođa kako bi grupa bila efikasnija.
- **Glavni ciljevi i pod ciljevi rada tima.** Članovi tima moraju znati cilj grupe a u skladu sa tim formiraće i pod ciljeve. Takođe valja odmah postaviti kratkoročne i dugoročne ciljeve.

- **Usklađivanje rada tima.** U zavisnosti od toga koliko je postizanje cilja hitno određuju se sastanci učesnika tima ili pod timova. Ukoliko je cilj hitan i nema mnogo vremena za rad sastanci članova moraju se održavati svakodnevno. Njihov cilj bi bio dogovor, usklađivanje oko dnevnih obaveza i izveštaj o postignutom do sada.
- **Uzajamna podrška i poverenje.** Ako u timu postoji poverenje među saradnicima, oni će raditi efikasnije i biće motivisaniji. Pozitivna i podsticajna radna okolina uvek je efikasnija. Briga o potrebama članova tima je ono što ljude motiviše da daju sve od sebe jer neko poštuje i njihove potrebe.
- **Budite dobar slušalac.** Budite otvoreni prema novim idejama. Predložite svoju ideju, budite aktivni u radu, preuzmite na sebe deo odgovornosti za postizanje konačnog cilja.
- **Dobro raspoloženje.** Dobar tim biće produktivniji u raspoloženoj okolini. Ostavite vremena za smeh!

## 7. ZAKLJUČAK

Biznisi u porodičnom vlasništvu su najstariji oblici poslovne organizacije na svetu. Porodični biznis je danas jedan od najznačajnijih generatora bogatstva i zaposlenosti u svetskoj privredi. U svim velikim ekonomijama, mali porodični biznis je kičma privrede i ekonomskog napretka.

Porodični biznisi su u vidnoj ekspanziji i u Srbiji, jer takva preduzeća beleže zavidne rezultate. Ono što predstavlja izazov, posebno današnjeg vremena, jeste činjenica da je životni vek biznisa u porodičnom vlasništvu relativno kratak. Veliki broj porodičnih preduzeća ne uspeva da opstane nakon nestanka svog prvobitnog osnivača.. Upravo primenom dobrih upravljačkih struktura, edukacijom generacija koje dolaze, definisanjem jasne vizije, misije, liderske pozicije u porodičnom biznisu i timskim radom u kome će učestvovati i članovi porodice šanse za opstanak i razvoj biznisa u porodičnom vlasništvu su daleko veće.

## LITERATURA

1. Đurić, Z., *Menadžment porodičnog biznisa*, Beogradska poslovna škola visoka škola strukovnih studija, Beograd, 2011.
2. Đurić, Z., *Menadžmen malih i srednjih preduzeća*, Beogradska poslovna škola visoka škola strukovnih studija, Beograd, 2011.
3. Vord, Dž., *Razvoj porodičnih kompanija-50 lekcija naučenih od porodica koje godinama uspešno posluju*, prevod Asee Books, Novi Sad, 2004.
4. Adižes, I., *Menadžment za kulturu*, Asee Books, Novi Sad, 2006
5. Samuel C. Certo., *Modern Management*, 8th edition, Prentice Hall, Upper Saddle river, New Jersey, 2000.
6. Vagner,R.,Harter, Dž., *12 elementa sjajnog upravljanja*, Asee, Novi Sad, 2008.
7. Jančetović, M., Đurić, Z., *Strategijski i operativni menadžment*, Beogradska poslovna škola, Beograd, 2005.
8. Borota-Tišma., *Menadžment porodičnog biznisa*, Beogradska poslovna škola, Beograd, 2007.

## UTICAJ FAKTORA OKRUŽENJA NA STRUKTURU POSLOVNIH SISTEMA

*Jevtić Petronije<sup>1</sup>, Ljiljana Stošić Mihajlović<sup>1</sup>, Marjana Merkač Skok<sup>2</sup>*  
*1-Visoka škola primenjenih studija, Filipa Filipovica, 20, Vranje*  
*2-FKPV-Celje, Slovenija*

### Izvod

Strukturu poslovnog sistema prema sistemskom konceptu čine prirodni, tehnički i organizacioni podsistemi međusobno povezani po određenoj koncepciji koja logično proizilazi iz osnovnog transformacionog procesa na kome počiva poslovni sistem.

Polazeći od poznatog teorijskog stava: da strukturu sistema ne opredeljuje samo kvalitativna i kvantitativna svojstva elemenata već i načini njihove međusobne povezanosti, to se može zaključiti da strukturu poslovnog sistema čine kako: (1) kvalitativna i kvantitativna svojstva njegovih prirodnih i tehničkih podsistema kao elemenata tako i (2) sveukupnost relacija koje se između njih postavljaju počev od nastanka pa do prestanka funkcionisanja poslovnog sistema.

**Ključne reči:** faktori okruženja, poslovno okruženje, organizaciona struktura

## EFFECT OF ENVIRONMENT ON THE STRUCTURE FACTOR OF BUSINESS

### Abstract

The structure of the business system to system concept consists of natural, technical and organizational sub-systems interconnected by a particular concept that logically follows from the basic transformation process which is based on a business system.

Starting from the known theoretical positions: the structure of the system not only determines the qualitative and quantitative properties of the elements but also the ways of their interdependence, it can be concluded that the structure of the business system are that: (1) qualitative and quantitative characteristics of its natural and technical sub-elements such as and (2) the totality of relations that are placed between them starting from the onset to the cessation of operation of the business system.

**Keywords:** environmental factors, business environment, organizational structure

### 1. UVOD

Ako se pod strukturom podrazumeva "ukupnost odnosa između delova sistema" a pod osnovnim sadržajem njegovi elementi onda osnovni sadržaj poslovnog sistema kao sistema čine prirodni i tehnički sistemi, a njegovu strukturu organizacioni podsistemi kombinovani od njegovog materijalnog i personalnog supstrata. Osnovne elemente u strukturi poslovnog sistema čine:

- Prirodni sistemi, menadžeri i zaposleni kao najsloženiji biološki sistemi koji u prirodi postoje, kao i drugi prirodni sistemi u vlasništvu poslovnog sistema,
- Tehnički sistemi, zgrade, oprema, postrojenja, uređaji, alati i tome slično, i sve što čini imovinu poslovnih sistema,

- Organizacioni sistemi kao kompozicije tehničkih i prirodnih sistema formirane kao sistemi, radi odvijanja određenih procesa kao i instrumentalni organizacioni sistemi koji su u svojoj poslovnog sistema.

Definisanje organizacione strukture poslovnih sistema porazumeva uvažavanje:

- hijerarhijskog ustrojstva poslovnog sistema kao sistem,
- odnosa poslovnog sistema kao celine i njegovih delova,
- promena u strukturi sistema zasnovanih na iznalaženju starih i ulaženju novih elemenata u strukturu i promena načina njihove povezanosti.

## **2. PRIRODNI SISTEMI KAO AKTIVNI ELEMENTI U STRUKTURI POSLOVNIH SISTEMA**

Aktivne elemente u strukturi poslovnog sistema čine pre svega, menadžeri i zaposleni kao njegov personalni supstrat i istovremeno kao najsloženiji biološki prirodni sistemi koji objektivno postoje. Angažovani po pojedinačnom ili kolektivnom ugovoru oni su element u strukturi poslovnog sistema dok obavljaju unapred definisanu funkciju zbog koje su angažovani ali i dok realizuju svoje motive zbog kojih su prihvatili svoje angažovanje. Njihovo prisustvo u poslovnom sistemu je vremenski - dnevno precizno određeno, što znači da samo u ograničenom periodu vremena predstavljaju elemente u strukturi poslovnih sistema.

Kao aktivni elementi koji su veoma mobilni, ljudi uspostavljaju ne samo relacije koje obezbeđuju kontinuirano odvijanje transformacionih procesa odnosno efikasno funkcionisanje poslovnih sistema, već i relacije koje usporavaju procese i smanjuju efikasnost funkcionisanja i mogu da uspore razvoj pa čak i da ugroze opstanak poslovnog sistema. Iz čega proizilazi da je osnovna karakteristika ljudi kao aktivnih elemenata u strukturi njihova subjektivnost, što znači da se precizno ne mogu programirati sve njihove interakcije koje će uspostaviti u sveukupnom ponašanju poslovnog sistema. Motivi i motivacija menadžera i zaposlenih su jedini pravi put da se oni kao mobilni aktivni elementi strukture stave u funkciju koja će omogućiti poslovnom sistemu da efikasno obavlja svoju misiju. Ostali prirodni sistemi koji se kao elementi u strukturi poslovnog sistema pojavljuju, bilo kao biološki sistemi bilo kao sistemi "mrtve" prirode u svojim interakcijama u transformacionim procesima sa tehničkim sistemima i čovekom, razmenjujući materiju, energiju i informacije, menjaju svoju strukturu, svoje pojedinačne i posebne kvalitete a po pravilu vrlo često menjaju i svoj opšti kvalitet transformišući se u potpuno kvalitativno i kvantitativno nove sisteme, koji obezbeđuju zadovoljavanje određene potrebe ili pak predstavljaju rezidualne sisteme koji se kao otpadne materije vraćaju u prirodni sistem.

## **3. TEHNIČKI SISTEM SA ASPEKTA STRUKTURE POSLOVNIH SISTEMA**

Kao kompozicija prirodnih elemenata koju je čovek stvorio s unapred određenim ciljem, tehnički podsistemi kao elementi u strukturi poslovnog sistema predstavljaju celokupnu materijalnu imovinu poslovnog sistema. U njemu kao veštačkim sistemima se obavlja određen broj i vrsta interakcija za koje su unapred konstituciono izprogramirani. Tokovi materije, energije i informacija u njemu u kojima se input-i transformišu u output-e počivaju na programiranim dejstvima prirodnih zakona. Zadatak tehničkih sistema u funkcionisanju poslovnog sistema je da se kroz njihov rad materija, energija i informacije imputa transformišu iz nižih u više vrste kretanja, da bi u output-ima iz tehničkih sistema nivo njihove organizovanosti bio viši nego što je bio u input-ima.

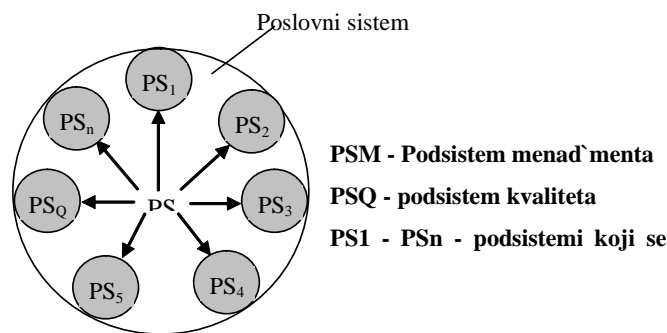
#### 4. ORGANIZACIONI PODSISTEMI

U principu u strukturi poslovnog sistema se kao elementi javljaju i različiti organizacioni sistemi nastali kao rezultat čovekovog organizacionog stvaralaštva. Oni predstavljaju kompoziciju prirodnih i tehničkih sistema stvorenu da obavlja određenu funkciju u poslovnom sistemu. Posmatrajući sa tog stanovišta u strukturi poslovnog sistema kao elementi se mogu pojaviti:

- materijalni organizacioni podsistemi,
- instrumentalni organizacioni podsistemi,
- uslovno, neekonomski poslovni sistemi.

U poslovnom sistemu zavisno od njegove veličine postojati vrlo veliki broj najrazličitijih vrsta materijalnih organizacionih podsistema. Oni u strukturi poslovnog sistema postoje da bi obezbedili realizovanje onih materijalnih ciljeva - zadataka koji na osnovu primene principa tehničke podele rada u fracionisanju ukupnih zadataka poslovnog sistema, ulaze u podsistem njihovih ciljeva. Njih karakterišu materijalni ulazi i materijalni izlazi kao i funkcionalni karakter veze između njih.

Instrumentalni organizacioni podsistemi kao elementi u strukturi poslovnog sistema predstavljaju sisteme čija je namena da posluže kao instrument bilo kojoj aktivnosti s izuzetkom onih koji po svojoj konstituciji predstavljaju tehničke sisteme. (Sva naučna i stručna dela, projekti, elaborati, metodologije i katalozi). Prema [10] pod struktuiranjem podrazumevamo proces predhodne identifikacije, sagledavanja, a zatim i definisanja (projektovanja ili dorade) njegove strukture. "Strukturiranje poslovnog sistema ima za cilj da se definišu i grupišu svi procesi, kadrovi, tehnička opremljenost, metodi, informisanje, organizacija, normativno regulisanje, troškovi i profit, radi ostvarenja optimalnih rezultata" [8]. Strukturu poslovnog sistema u prvom redu, određuje, misija i vizija poslovnog sistema, a zatim i strateški ciljevi. Poslovni sistem, kao sredstvo za realizovanje ljudskih delatnosti, predstavlja osnovni oblik organizovanja u privredi i sastavljen je od više podsistema koji su povezani upravljačkim podsistemom, slika 1.



Slika 1. Podsistemi poslovnog sistema

Podsistem u okviru poslovnog sistema određuju skupovi međusobno srodnih procesa koji transformacijom ulaza u izlaz omogućavaju podsistemima slobodan nastup na tržištu. Pri tome se ne zaboravlja da je podsistem uvek deo poslovnog sistema sve do trenutka dok sam ne preraste u poslovni sistem.

Struktura sistema se može posmatrati putem njegovog razbijanja na delove (elemente, komponente, podsisteme, itd.) i pri tome fiksirati veze među njima. Izdvajanje delova sistema i utvrđivanje veza među njima predstavlja proces struktuiranja sistema.

Sa aspekta specifičnosti poslovnog sistema podsistemi se mogu podeliti u dve grupe: 1) Specijalizovani podsistemi su oni podsistemi preko kojih se prepoznaju specifičnosti posmatranog

poslovnog sistema. Ovi poslovi postoje kod posmatranog poslovnog sistema i onih poslovnih sistema koji se bave istom ili veoma sličnom delatnošću. 2) Univerzalni podsistemi su oni podsistemi koji postoje skoro u svim poslovnim sistemima bez obzira na njihovu delatnost. Prema pojedinim autorima ukupan broj identifikovanih podsistema je 12, i to 1 specijalizovani podsistem i 11 univerzalnih podsistema. Ti podsistemi su:

- podsistem usluga i/ili proizvodnje kao specijalizovani podsistem, i
- podsistem marketinga,
- podsistem nabavke,
- podsistem kadrova,
- podsistem kvaliteta,
- podsistem prodaje,
- podsistem finansija,
- podsistem ekonomike,

*Tabela 1. STRUKTURA POSLOVNOG SISTEMA*

Redni broj	Podsistemi poslovnog sistemi	Segmenti podsistema
01	02	03
1.	PODSISTEM PROIZVODNJE	Pripremni deo proizvodnje Izvršni deo proizvodnje Završni deo proizvodnje Upravljanje proizvodnjom
2.	PODSISTEM UPRAVLJANJA	Planiranje Rukovanje Organizovanje Odlučivanje
3.	PODSISTEM RAZVOJA	Razvoj organizacije Razvoj proizvoda Tehničko tehnološki razvoj Transfer tehnologije
4.	PODSISTEM KVALITETA	Standardizacija Metrologija Kontrola kvaliteta Tehnologija upravljanja kvalitetom
5.	PODSISTEM EKONOMIKE	Knjigovodstvo Računovodstvo Plan i analiza
6.	PODSISTEM FINANSIJE	Obezbeđenje sredstava Platni promet Plasman sredstava
7.	PODSISTEM MARKETINGA	Istraživanje tržišta Distribicioni kanali Promocija i propaganda
8.	PODSISTEM NABAVKE	Izbor dobavljača Zalihe Zastoji u procesu zbog nabavke
9.	PODSISTEM PRODAJE	Ponašanje proizvoda u fazi upotrebe Veza sa korisnikom Urednost magacina proizvoda
10.	PODSISTEM KADROVA	Praćenje reklamacija Planiranje kadrova Pribavljanje kadrova Motivisanost Razvoj
11.	INFORMACIONI PODSISTEM	Informacione tehnologije Programiranje Hijerarhijska struktura informacija
12.	PRAVNO-NORMATIVNI PODSISTEM	Zakoni i propisi iz sveta Zakoni i propisi iz zemlje Interni propisi
13.	PODSISTEM USLUGA	Razne usluge



- informacioni podsistem,
- pravno - normativni podsistem, i
- podsistem upravljanja,
- kao univerzalni podsistemi.

Svaki od ovih podsistema se prema hijerarhiji može sastojati iz više delova. Na primer podsistem kvaliteta, ako se posmatra kao sistem, ima sledeće svoje podsisteme: podsistem kontrole kvaliteta, podsistem standardizacije, podsistem metrologije, podsistem ekologije itd. Osnovu za struktuiranje poslovnog sistema čini njegov specijalizovani podsistem u okviru koga su svrstani procesi specifični za ovaj poslovni sistem. Univerzalni podsistemi sa svojim procesima obezbeđuju podršku realizaciji procesa specijalizovanog podsistema. Pripadnost procesa nekom podsistemu ne podrazumeva i njegovo celovito odvijanje unutar tog podsistema. Na primer procesi podsistema upravljanja su distribuirani kroz sve podsisteme unutar poslovnog sistema. Poslovni sistem je uređeni skup povezanih podsistema u cilju ostvarivanja proizvoda i usluga određenog kvaliteta, kvantiteta, cene i roka isporuke [8].

Kvalitet poslovnog sistema zavisi od kvaliteta svih podsistema koji ga čine. Podsistem poslovnog sistema je ciljno uređeni skup poslova i zadataka kojima se ostvaruje transformacija ulaza u željeni izlaz radi ostvarivanja optimalnih rezultata poslovnog sistema [8]. Poslovni sistem ima efektivnu strukturu ako je u stanju da permanentno pruža korisnicima proizvoda i usluga, i zainteresovanim stranama, vrednost koja je u skladu sa njihovim očekivanjima, i na toj osnovi da ostvaruje određenu ekonomsku korist. Elementi strukture treba da budu odabrani tako da ostvaruju unutrašnju koheziju i harmoniju, a istovremeno da ostvaruju osnovnu doslednost sa spoljnom situacijom u kojoj sistem funkcioniše.

## **5. RESURSI POSLOVNOG SISTEMA**

Poslovni sistem u tržišnoj ekonomiji pokreće ekonomski interesi. Osnovni pokretački resurs je preduzetnički interes bilo pojedinca, partnera ili akcionara, koji se pojavljuju u ulozi pojedinačnih ili kolektivnih vlasnika poslovnog sistema. Kao pokretački resurs za posebnu vrstu preduzeća (poslovnog sistema) - javna preduzeća se javlja javni državni interes.

Pojedinačni, partnerski akcionarski i državni interesi predstavljaju ključne ekonomske interese zbog kojih se poslovni sistem osniva, postoji i razvija. Oni se ostvaruju kroz obavljane proizvodnje i razmene proizvoda i usluga kojima se zadovoljavaju najšire shvaćene društvene potrebe, kao bazični globalni ekonomski interesi. Zadovoljavanje potreba, preko ekonomskih aktivnosti konkretnih poslovnih sistema se zasniva na trošenju društveno raspoloživih resursa, kao što su zemljište, rad i kapital. Od čega zemljište i rad predstavljaju prirodne sisteme a kapital tehničke sisteme bilo da predstavljaju osnovni (svi oblici imovine) ili obrtni kapital (novac).

U procesima proizvodnje i razmene i na kraju, finalne potrošnje se troše društveno raspoloživi resursi koji kroz zadovoljavanje potreba obezbeđuju opstanak i razvoj društva.

Tako posmatrani pokretački resursi se mogu podeliti na:

- prirodne
- tehničke
- ekonomske i
- informacione

### **5.1. Prirodni resursi**

Proizvodni poslovni sistemi koja svojim funkcionisanjem stvaraju proizvode i usluge bilo direktno ili indirektno preko drugih poslovnih sistema vrše razmenu materije, energije i informacije sa prirodnim sistemom. Na višem nivou organizovane, u proizvodima i uslugama, poslovni sistemi ih razmenjuju sa svojim ekonomskim odnosno društvenim okruženjem s ciljem da zadovolje potrebe i obezbede resurse za novi transformacioni ciklus. Materija, energija i informacije su

"pogonsko gorivo" transformacionih procesa odnosno ključna pretpostavka za funkcionisanje poslovnog sistema, privrede i po sebi se razume zadovoljavanje potreba.

Pošto strukturu svih prirodnih i tehničkih pod sistema poslovnog sistema čine materija i energija koje se ne mogu ni stvoriti ni uništiti, već pod dejstvom prirodnih zakona prelaze iz jednog pojavnog oblika u drugi, to prirodne izvore energije čine pre svega prirodni i tehnički sistemi koji već postoje ili se unose u strukturu poslovnog sistema. Način njihovog korišćenja zavisi od karakteristika samog prirodnog ili tehničkog sistema odnosno od "funkcije" koju u poslovnom sistemu imaju.

- a) Menadžeri i zaposleni koriste jedan deo svoje slobodne energije koja predstavlja njihov radni potencijal da kroz fizički i intelektualni rad obavljaju svoje aktivnosti u poslovnom sistemu. Drugi deo njihove slobodne energije služe za samoobnavljanje čovekovog biološkog sistema.
- b) Ostali biološki sistemi na raspolaganju poslovnom sistemu stavljaju ili:
  - deo svoje slobodne bioenergije ili
  - sveukupnu materiju i energiju njihovog biološkog sistema.

U prvom slučaju bioenergija ovih bioloških sistema se koristi kao energija za odvijanje određenih procesa u funkcionisanju poslovnog sistema. Ukoliko biološki sistemi prema unapred određenoj funkciji stavljaju svoju ukupnu materiju i energiju to znači da menjaju svoj opšti biološki kvalitet i prelaze u odgovarajuće tehničke sisteme.

- c) Sistem "mrtve" prirode predstavlja osnovne resurse materije, energije i informacije za funkcionisanje poslovnog sistema. U transformacionim procesima počev od njihove ekstrakcije pa do određenih procesa postepeno ili odjednom gube svoje pojedinačne i posebne kvalitete i na kraju svoj ukupni opšti kvalitet. Poslovni sistem u svojim procesima direktno koristi energiju vode, sunca, vetra, gravitacije.

## 5.2. Tehnički sistemi

U tehničkim sistemima materija i energija su zadržale svoj prirodni karakter što znači da će se u opremi, mašinama, uređajima istovremeno odvijati:

- prirodni procesi pod dejstvom prirodnih zakona i
- programirani procesi koji počivaju na programiranim tokovima materije, energije i informacija.

Zavisno od toga da li ulaze u osnovni ili obrtni kapital tehnički sistemi svojim prirodnim resursima različito doprinose funkcionisanju poslovnog sistema. Jedan deo tehničkih sistema u tehnološkom procesu gubi svoj pojedinačni, posebni i na kraju opšti kvalitet jer svojom supstancom ulazi u proizvod. Drugi pak gube samo neka svojstva.

Tehnički sistemi koji predstavljaju sredstva za rad tokom svog funkcionisanja u transformacionim procesima postepeno gube svoja tehničko-tehnološka svojstva jer to uslovljavaju i prirodni procesi koji se u njima odvijaju i programirani procesi u kojima se odvijaju programirani tokovi materije, energije i informacija.

Na kraju, proizvodi i usluge predstavljaju tehničke sisteme u koje se kroz proces proizvodnje ugrađeni materija, energija i informacije na višem organizacionom nivou od onog na kome su bili u prirodnim i tehničkim sistemima.

## 5.3. Ekonomski resursi

Pošto u robno - novčanoj privredi poslovni sistem za svoje proizvode od svojih kupaca dobija novčana sredstva a isto tako plaća i svoje input-e, novac je postao pokretačka poluga ekonomije tim pre, što je pretpostavka svake potrošnje. Pošto ne igra samo ulogu prometnog sredstva već i blaga to

predstavlja univerzalni ekonomski pokretački izvor, za sve pojavne manifestacije u ponašanju poslovnog sistema.

Osnovni izvor novca za poslovni sistem su predhodno ostvareni poslovni rezultati odnosno njihova sopstvena ekonomija, što znači da poslovni sistem ekonomske izvore za sopstveni rast pre svega, obezbeđuje nivoom svoje predhodno ostvarene ekonomije a potom traži druge alternativne ekonomske izvore kapitala neophodnog za poslovanje ili rast i razvoj. U tržišnoj privredi osnovni izvori iz kojih poslovni sistem dobija ekonomske resurse su sva tržišta sa kojima se vrši razmena i to:

- tržište roba i usluga kao tržište output-a
- tržište sredstava za proizvodnju kao tržište input-a
- tržište radne snage kao tržište input-a
- tržište kapitala kao tržište input-a kad kapital pozajmljuje od kreditora i tržište output-a kada pozajmljuje kapital drugima i
- tržište hartije od vrednosti - berza kada preduzeće kupuje akcije drugih preduzeća ili pak preduzeća u celini.

Raspoloživi potencijali poslovnog sistema njegov ukupan materijalni i personalni supstrat i načini njihove upotrebe su po sebi se razume glavni ekonomski pokretački resursi za funkcionisanje poslovnog sistema. Taj ekonomski energetski potencijal kojim poslovni sistem raspolaže i raspoloživi ekonomski resursi koju preko tržišta može da "osvoji" predstavljaju bazu za odvijanje ekonomskih procesa u konkretnom poslovnom sistemu.

#### **5.4. Informacioni resursi**

Informacija aktivira energiju za funkcionisanje sistema. To "znači da informacije služe i za formiranje i prikazivanje koncepcije funkcionisanja sistema i za aktiviranje povratne sprege regulacije.

Informacija kao instrumentalni organizacioni sistem predstavlja pokretački resus preduzeća jer na informacijama i informacionom sistemu počiva kako funkcionisanje tako i razvoj poslovnog sistema kao ekonomskog sistema. Sagledavajući izuzetnu važnost informacija za upravljane procesima u funkcionisanju i razvoju poslovnog sistema jedan broj autora je počeo i poslovni sistem u celini da posmatra kao informacioni sistem, tretirajući sve u njemu i njegove odnose sa okruženjem informacijom.

Informacije obezbeđuju saznanja o kompleksnosti poslovnog sistema o njegovoj evoluciji, položaju u okruženju na tržištu i u odnosu na druge poslovne sisteme, kao i o promenama u njegovoj strukturi i funkciji. Informacija je pretpostavka za nove promene a to znači i za kontinuitet procesa koji se odvijaju u konkretnom poslovnom sistemu. Informacije mogu pozitivno i negativno da deluju na efikasnost procesa odnosno funkcionisanja poslovnog sistema. Pored pospešivanja procesa što im je osnovni cilj, mogu preko iskazivanja deformacija u njihovim tokovima koje se pojavno manifestuju kao kašnjenja, pogrešan smer i ritam, prevremeno ili kasno zaustavljanje toka da bitno umanje efikasnost procesa i funkcionisanje poslovnog sistema u celini posmatrano.

Izvori informacija su svi sistemi u eksternom okruženju koji čine direktno ili indirektno okruženje preduzeća i svi podsistemi u njegovoj organizacionoj strukturi. Da bi se realizovale aktivnosti u poslovnom sistemu neophodni su i entiteti. Ti entiteti čine ulaz u procese poslovnog sistema i nazivaju se resursima. Ulaz u poslovni sistem čine:

- materijal,
- alat,
- sredstva rada,
- dokumentacija,

- novac, i
- kadrovi.

Materijal služi da se na njemu izvrše određene promene radi pretvaranja niže upotrebne vrednosti u više. Najčešće se deli na osnovni i pomoćni materijal. Alat deluje na materijal i troćeci se određenu vrednost prenosi na predmet rada. Prema dejstvu na materijal deli se na osnovni i pomoćni materijal. Sredstva za rad deluju zajedno sa ili bez alata da bi preneli svoju vrednost na predmet rada. Dokumentacija služi za objedinjavanje i usmeravanje dejstva ostalih resursa. Dokumentacijom je definisano ponašanje čoveka kao nosioca izvođačke aktivnosti, način delovanja alata i sredstava rada na materijal. Finansije su takođe jedan od ulaza bez kojeg sistem ne bi mogao ni da egzistira ni da funkcioniše. One obezbeđuju sposobnost svih delova poslovnog sistema da izvrše predviđene funkcije [7]. Kadrovi vrše najznačajniju i najširu ulogu u okviru ulaza u poslovni sistem jer objedinjavaju sve predhodno pomenute ulaze u živu celinu koja funkcioniše u cilju stvaranja takvih izlaza koji će zadovoljiti potrebe i zahteve svih korisnika poslovnog sistema. Kadrovi, kao resursi se mogu kategorisati prema različitim kriterijumima: stepen stručne spremlje, mestu u hijerarhiji rukovođenja, vrsti radnog mesta, godinama radnog staža i sl.

Resurse u osnovi grupišemo u materijalne i ljudske. Kvalitet materijalnih resursa karakteriše: kvalitet alata, kvalitet materijala, kvalitet sredstava za rad, kvalitet dokumentacije, itd. Kvalitet ljudskih resursa karakteriše: kvalifikacija, radno iskustvo, životno doba, socijalni uslovi itd.

## 6. PROCESI U POSLOVNOM SISTEMU

Funkcionisanje poslovnog sistema nije ništa drugo do odvijanja određenih procesa koji nastaju i teku zavisno ili nezavisno od čovekove svesti i volje, a u zavisnosti od eksternih i internih faktora koji te procese svojim dejstvom uslovljavaju. To praktično znači, da funkcionisanje poslovnog sistema izaziva izvanredno veliki broj promena ulaza, stanja, izlaza i upravljačkih akcija koje tokom određenog vremena nastaju kao posledica razmene materije, energije i informacija poslovnog sistema sa okruženjem ili u okviru njegove strukture. Karakteristike ovih procesa zavise od toga da li su u pitanju prirodni, programirani ili ekonomski tokovi. Njihovi međusobni odnosi u ukupnoj kompoziciji procesa koji predstavljaju funkcionisanje poslovnog sistema zavise od koncepcije na kojoj počiva ponašanje poslovnog sistema kao ekonomskog sistema.

Iz svih karakteristika poslovnog sistema kao ekonomskog sistema proizilazi da se u njegovom funkcionisanju istovremeno odvijaju:

- prirodni procesi,
- tehničko-tehnološki programirani proizvodni procesi i
- ekonomski procesi.

Prirodne procese regulišu svojim dejstvom prirodni zakoni i u njima se odvijaju prirodni tokovi materije, energije i informacija. Tehničko-tehnološki programirane proizvodne procese koji počivaju na naučno-stručno programiranim tokovima materije, energije i informacija regulišu programi ili zavise od ponašanja menadžera i zaposlenih koji svojim aktivnostima mogu da utiču na tokove. Ekonomske procese koji se odvijaju u funkcionisanju poslovnog sistema u tržišnoj privredi regulišu svojim dejstvom tržišni zakoni i ekonomski principi koji se moraju poštovati u organizovanju poslovanja poslovnog sistema s jedne sveukupno raspoloživi materijalni i ljudski resursi poslovnog sistema s druge strane. Ekonomski procesi u suštini samo izražavaju -vrednuju input-e i procese-njihove transformacije u proizvode i usluge, kao output-e funkcionisanja poslovnog sistema. Ekonomski procesi prema tome, nisu ništa drugo do ekonomskim kategorijama izraženi stvarni tokovi materije, energije i informacija u kojima su input-i poslovnog sistema transformisani u proizvode i usluge kao njegove output-e. To dakle nisu posebni procesi oni ne

postoje izvan programiranih tokova i tehničko - tehnoloških procesa. Oni ih sublimiraju i daju im ekonomsku sadržinu zasnovanu na racionalnosti kao osnovnom ekonomskom postulatu za odvijanje svih procesa. Polazeći od toga da racionalnost logično proizilazi iz limitiranosti raspoloživih resursa i praktično neograničenih potreba koje treba funkcionisanjem poslovnog sistema zadovoljiti. Ekonomski procesi i njihova efikasnost definišu - određuju kriterijume za organizovanje programiranih tokova, odnosno proizvodnih procesa.

Razmena koju poslovni sistem vrši sa okruženjem stavljajući mu na raspolaganje proizvode i usluge kao tehničke sisteme nastale u procesima proizvodnje i kupujući sa tako dobijenim novčanim sredstvima na tržištu input-a za naredne proizvodne cikluse ukazuju na to da je i razmena resursa ekonomski proces. U tom procesu se određuje cena output-a i input-a poslovnog sistema i valorizuje ekonomska efikasnost funkcionisanja.

U procesima proizvodnje i razmene se formira ekonomija poslovnog sistema. Ekonomija poslovnog sistema je izraz sposobnosti poslovnog sistema da više ili manje racionalno koristi ograničeno raspoložive društvene resurse i više ili manje efikasno, preko tržišta, zadovoljava društvene potrebe. Efikasnije funkcionisanje poslovnog sistema, zasnovano na racionalnoj upotrebi resursa i efikasnijem zadovoljavanju potreba podiže nivo ekonomije poslovnog sistema i obrnuto. U proizvodnji se kroz transformacione procese zasnovane na programiranim tokovima formira ekonomija proizvodnje. U sferi razmene, kroz odnosa sa okruženjem i cenovnu valorizaciju proizvoda i usluga i input-a poslovnog sistema formira se i verifikuje ukupna ekonomija poslovnog sistema kao odraz njegovih sveukupnih poslovnih aktivnosti. Efikasnost u organizovanju tokova s jedne strane i prilagođavanju zahtevima tržišta output-a i uslovima tržišta input-a s druge strane, direktno determinišu nivo ekonomije poslovnog sistema. Odvijanje procesa proizvodnje i razmena je prema tome, suština funkcionisanja poslovnog sistema. U njima simultano teku prirodni, tehničko - tehnološki programirani i ekonomski procesi. Funkcionisanje poslovnog sistema preko odvijanja ovih procesa treba da obezbedi:

- efikasno zadovoljavanje potreba prema zahtevima tržišta,
- racionalnu upotrebu ograničeno raspoloživih društvenih resursa,
- ostvarivanje takvog nivoa ekonomije odnosno ekonomskih rezultata kojima se zadovoljavaju protivrečni ekonomski interesi potrošača, vlasnika, menadžera, zaposlenih i ostalih zainteresovanih stejkholdera.

Da bi definisali procese u poslovnom sistemu moramo poći od osnovne definicije procesa. Pojam i značenje procesa u stranoj i domaćoj literaturi različito se definiše i ovde se navode samo neke od njih:

- "Tehnološki proces obuhvata one radne aktivnosti koje su vezane za promenu oblika ili stanja predmeta rada na radnim mestima" .
- "Proces je skup aktivnosti koji ulaz transformiše u izlaz, gde se u transformacionom procesu vrši transformacija ulaza koji se sastoji od informacija i energije i/ili materijala u izlaz koji se takođe sastoji od informacija i energije i/ili materijala".
- Proces [6] je skup, niz, tok aktivnosti čijim izvršenjem se direktno stvara proizvod i/ili pruža usluga, ili se daje podrška stvaranju proizvoda i/ili pružanju usluge.
- "Proces je sistematizovani metod kojim se obavljaju aktivnosti".
- "Ono što se u sistemu dešava da bi se pretvorilo u željeni izlaz jeste u stvari proces.[7].

Iz napred iznetih definicija može se uočiti da se proces definiše kao skup aktivnosti, gde se pod aktivnošću, u zavisnosti od nivoa dekompozicije i posmatranja procesa podrazumeva:

- pokret,
- skup pokreta ili zahtev,
- skup zahteva ili operacija,
- skup operacija.

Njihovo najznačajnije svojstvo je lako dekomponovanje (usitnjavanje) ali i lako ukрупnjavanje [6]. Zbog toga što je proces dosta širok pojam treba ga shvatiti kao skup aktivnosti koje realizuju ili učestvuju u realizaciji proizvoda ili usluga sa ciljem zadovoljenja zahteva kupaca. Tokom odvijanja procesa ulazni elementi u proces se transformišu u izlaz tj. proizvod i/ili uslugu, kao što to prikazuje slika 1.

Na osnovu jedne od definicija procesa [6], procesi su entitet preko koga se najbolje:

- sagledava struktura poslovnog sistema,
- definišu nadležnosti i odgovornosti u poslovnom sistemu,
- određuje podela rada,
- uređuje poslovni sistem,
- upravlja poslovnim sistemom (organizacionim celinama, kvalitetom, troškovima, procesima, resursima ...),
- definišu modeli poslovnog sistema i njegovih podsistema,
- ostvaruje kreativna komponenta proizvodnih sistema,
- otkrivaju mesta i uzroci lošeg rada, niske produktivnosti, sporog rada i prekoračenja rokova, uvećanih troškova, lošeg kvaliteta, primenjuju zahtevi svetskih standarda (ISO 9000:2000, ISO 14000:2000,...)

## 7. ZAKLJUČAK

Izlaz iz poslovnog sistema su proizvodi i/ili usluge. Proizvod i/ili uslugu određuje više atributa, kao npr. cena, količina i kvalitet. Na osnovu ovih izlaza poslovni sistemi ostvaruju svoje prihode i njihov opstanak na tržištu uglavnom zavisi od potražnju za njihovim proizvodima i/ili uslugom. Osim ova dva izlaza iz poslovnog sistema mogu se identifikovati i informacije koje se koriste u cilju provere postavljenih ciljeva na ulazu u poslovni sistem, kao i materijalni izlazi koji su nusprodukt nastao tokom stvaranja proizvoda ili usluge i nisu predmet ponude na tržištu, ali preko njih poslovni sistem deluje na okruženje (materijalni otpad, radijacija, buka, izduvni gasovi i sl.).

Usluge su aktivnosti, koristi ili zadovoljstva koje su ponuđena na prodaju, ili se obezbeđuju povezano sa prodajom proizvoda. Usluge se izvršavaju prenošenjem s jedne strane (davaoca) na drugu (korisnika), fizički nisu opipljive, obično će biti proizvedene u prisustvu kupca (ne mogu se skladištiti), ograničenog su roka upotrebe i heterogene su (većina ih se ne može standardizovati).

Većina usluga se može klasifikovati na usluge potrošačima i poslovne (biznis) usluge.

Usluge potrošačima mogu biti: usluge pogodnosti - komfora (npr. personalne usluge - frizerske, obučarske i sl.), "šoping" usluge (npr. osiguranje, opravka kola i sl.) i specijalne usluge (profesionalne usluge, npr. medicinske, advokatske i sl.). Poslovne usluge se kreću od najjednostavnijih - nastojničkih do najsloženijih - visokotehničkih poslovnih konsultacija.

## LITERATURA

1. M. Nikolić, N. Malenović, D. Pokrajčić, B. Paunović, "Ekonomika preduzeća", Ekonimski fakultet, Beograd, 2000.
2. Philip Kotler "Istraživanje marketinga", Informator, Zagreb, 1980.
3. Dragan Đuričić i Stevo Janošević, "Strategijski menadžment", Ekonimski fakultet, Beograd, 2003
4. B. Rakita, Međunarodni marketing, Ekonimski fakultet, Beograd, 2001.
5. Ž. Mitrović " Osnove integralnog upravljanja kvalitetom proizvoda" Kultura, Beograd, 1996.
6. M. Radović i S. Karapandžić, "Procesni pristup kao osnova za organizovanje i upravljanje", Zbornik radova Symorg 2000, FON, Beograd, 2000.

7. D. Bodrožić, "Tehnološki sistemi", Privredno finansijski vodič, Beograd, 1976.
8. Ž. Mitrović, "Kvalitet i Menadžment", Kultura, Beograd, 1996.

## **ODRŽIVI RAZVOJ I EKOLOŠKI MENADŽMENT U SAVREMENIM EVRO-EKO SISTEMIMA**

*Jevtić Petronije*

*Visoka škola primenjenih studija, Filipa Filipovica 20, Vranje*

### **Izvod**

Ekološki menadžment podiže stepen održivosti ekonomskog razvoja preduzeća i društva u celini, povećava kvalitet života, utiče na malu potrošnju energije u ekonomskom poslovanju, vodi racionalnijoj upotrebi resursa, ostvaruje ekologizaciju proizvodnje, aktivno se odnosi prema ljudskim resursima, razvija marketing u funkciji obrazovanja potrošača. Odgovornost ekološkog menadžmenta i, uopšte, odgovornost u oblasti ekonomije proizilazi iz činjenice da ekonomske aktivnosti najviše ugrožavaju i narušavaju ekološku ravnotežu u prirodi. Neki ekonomisti ukazuju da, upravo, ekonomska neodgovornost u odnošenju prema prirodnim resursima i urbana zagađenja naginju ka "neodgovornom društvu".

Ostvarivanju strategije razvoja, kao modernoj društvenoj vrednosti, najviše može doprineti održivi ekonomski razvoj na makro i mikroekonomskom nivou. Između ostalog, održivi razvoj u ekonomiji podrazumeva kritičko, odgovorno i aktivno odnošenje privrednih subjekata prema svim elementima ekološkog upravljanja tokom obavljanja ekonomskih aktivnosti a sadržane su u "Poslovnoj povelji za održivi razvoj" ("Business Charter for Sustainable Development", 1991.) i međunarodnim i nacionalnim standardima ISO 14000. Razvoj Evro-eko-menadžment sistema kao najvišeg oblika ekološkog menadžmenta trebalo bi shvatiti u sociološkom smislu kao specifični društveni proces koji svojom realizacijom unapređuje i ekonomiju i ekologiju. Ekomenadžment u preduzeću mogu realizovati samo profesionalne elite ekomenadžera.

***Ključne reči:** održivi razvoj, ekomenadžment, preduzeće, resursi, odgovornost, ekološki standardi*

## **SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND ENVIRONMENTAL MANAGEMENT IN TO MODERN EVRO-ECO SYSTEM**

### **Abstract**

Environmental management raises the level of sustainability of economic development companies and society as a whole, increases the quality of life, affects the low consumption of energy in economic and business activities, rational use of water resources, makes economizations production, actively relating to human resources, develop marketing in the function of education of consumers. The responsibility of environmental management and, in general, the responsibility in the economy stems from the fact that most economic activities threaten and disturb the ecological balance in nature. Some economists point out that, precisely, economic irresponsibility to deal with the natural resources and urban pollution tend to be "an irresponsible society. "

Development Strategy, as well as modern social values, most can contribute to sustainable economic development at the macro and microeconomic level. Among other things, sustainable development in the economy implies critical, responsible and active removal of undertakings by all elements of environmental management during the performance of economic activities are included in the "Business Charter for Sustainable Development" ("Business Charter for Sustainable Development", 1991.) and international national standards and ISO 14000 Development of Euro-



eco-management system as the highest form of environmental management should be understood in sociological terms as a specific social process whose implementation will improve the economy and ecology. Environmental management in the enterprise can be realized only professional elite environmental management

**Keywords:** *sustainable development, environmental management, enterprise, resources, responsibility, ecological standards*

## 1. UVOD

Održivi razvoj (sustainable development) je centralna tema savremene nauke i prakse. Nastao je i razvija se kao strategija i racionalan odgovor čovečanstva na izazove globalne ekološke krize i prerastanja savremene civilizacije u svojevrsno "svetsko društvo rizika". Zato obezbeđivanje usklađenog i integralnog ekonomskog, tehnološkog, socijalnog i kulturnog razvoja, koji je primeren standardima zaštite i unapređivanja životne sredine, jedino može voditi povećavanju kvaliteta života (quality of life) kao visokoj vrednosti, čemu teži moderna civilizacija.

Ostvarivanju strategije održivog razvoja kao modernoj društvenoj vrednosti najviše može dopineti održivi ekonomski razvoj na makro i mikroekonomskom nivou. Između ostalog, održivi razvoj u ekonomiji podrazumeva kritičko, odgovorno i aktivno odnošenje privrednih subjekata prema svim elementima ekološkog upravljanja koji se odnose na obavljanje ekonomskih aktivnosti a sadržane su u "Poslovnoj povelji za održivi razvoj" (Business Charter for Sustainable Development", 1991.) i međunarodnim i nacionalnim standardima ISO 14000.

## 2. EKOLOŠKI MENADŽMENT

Odgovornost ekološkog menadžmenta i, uopšte, odgovornost u oblasti ekonomije proizilazi iz činjenice da ekonomske aktivnosti najviše ugrožavaju i narušavaju ekološku ravnotežu u prirodi. Neki ekonomisti ukazuju da, upravo, ekonomska neodgovornost u odnošenju prema prirodnim resursima i urbana zagađenja naginju ka "neodgovornom društvu" (1., str. 352.).

Odgovornost eko-menadžmenta je u uspešnom povezivanju i kombinovanju pozitivnih vrednosti iz prošlosti, sadašnjosti, ali i budućnosti, usklađenih sa funkcijama i ciljevima ekonomskih aktivnosti. "Dok su za klasične oblike menadžmenta ciljevi dati u vidu borbe za što veće profite, za ekomenadžment ciljeve određuju ne samo aktuelne mogućnosti već i buduće vrednosne orijentacije... ekomenadžment je specifičan oblik umeća čoveka da živi u skladu sa prirodom." (1., str. 353.)

U razvijenim zemljama, pitanjima održivog razvoja i posebno, održivog ekonomskog razvoja posvećuju se ne samo teorijska istraživanja, već dolazi i do njihovog praktičnog rešavanja. Na nivou preduzeća to znači:

1. povećano izdvajanje sredstava (povećavanje troškova) za eliminisanje štetnih dejstava tehnološkog procesa na prirodu i humane resurse;
2. smanjenje mogućnosti izazivanja ekoloških i poslovnih rizika kroz povećanu ekološku odgovornost;
3. prilagođavanje celokupnog poslovanja preduzeća zahtevima ekoloških standarda i zahtevima sistema menadžmenta kvalitetom (QMS) prema ISO 9001/2000 (2., str. 75.);
4. povećavanje ekoloških investicija;
5. planiranje i realizacija racionalnog ekološkog i ekonomskog ponašanja u trošenju prirodnih resursa, uvođenje "čistih" tehnologija utemeljenih na konceptu ekologizacije proizvodnje;

6. povećavanje kompleksne odgovornosti menadžmenta u ostvarivanju ekoloških parametara u životu preduzeća uz poštovanje svih ekoloških standarda;
7. formiranje i uvođenje ekološke politike u preduzeću, redovna kontrola ekoloških performansi i informisanje javnosti o tome i dr.

U savremenom ekonomskom životu posebno se naglašava uticaj ekoloških faktora na poslovni rizik, kroz pojavu ekoloških šteta koje mogu izazvati značajne materijalne i nematerijalne štete u poslovanju preduzeća. Ali, ekomenadžment nije odgovoran samo za poslovni uspeh preduzeća.

Činjenica da ekološke štete imaju i širi uticaj na okruženje povećava još više odgovornost ekomenadžmenta. U tom smislu, visokorazvijene zemlje u svetu imaju i vrlo stroge zakonske odredbe kojima se sankcioniše neodgovornost preduzeća za izazivanje ekološke štete, uključujući i retroaktivnu odgovornost za zagađivanje životne sredine, gde svaki učesnik u ekološkom akcidentu odgovara za celokupnu štetu koja je nastala, bez obzira na njegov udeo u tome (tzv. "Superfund"-zakoni u SAD). (3., str.113.)

U zemljama u tranziciji (u koje spada i Srbija) jos uvek se ne primenjuju ovako visoki ekološki standardi u poslovanju preduzeća, ali razvoj evropskog ekomenadžment sistema upućuje na potrebu poboljšavanja ekoloških performansi. To se postiže uvođenjem Evropskog ekološkog menadžment sistema. Njegove osnovne komponente po fazama realizacije mogu se videti u sledećoj tabeli:

## 2.1 Evro-eko-menadžment sistem

- 0 - inicijativa i preuzimanje obaveze
- 1 - početna ocena ekološke situacije
- 2 - smernice ekološke politike
- 3 - strateški i operativni eko-ciljevi
- 4 - ekološki program
- 5 - eko-menadžment sistem
- 6 - ekoloska deklaracija za javnost
- 7 - eksterna provera i validizacija deklaracije
- 8 - registracija i izjava o ucescu u EVRO-EMA sistemu - ekološka provera i obnavljanje ciklusa 1-8 u intervalima od 1-3 godine

Prema: Gereke Z., Lekić S., (3., str. 116.)

Razvoj Evro-eko-menadžment sistema kao najvišeg oblika ekološkog menadžmenta trebalo bi shvatiti, u socioloskom smislu, kao specifični društveni proces koji svojom realizacijom dovodi do unapređivanja stanja i u ekonomskoj i u ekološkoj oblasti. Primereno tome transformiše se i tradicionalni menadžment u preduzeću, koji sve više prerasta u "eko-centricni menadžment". Ekocentrični menadžment podiže stepen održivosti ekonomskog razvoja preduzeća i društva u celini, povećava kvalitet života, utiče na malu potrošnju energije u ekonomskom poslovanju, vodi racionalnijoj upotrebi resursa, ostvaruje ekologizaciju proizvodnje, aktivno se odnosi prema ljudskim resursima, razvija marketing u funkciji obrazovanja potrošača. "Rezultati primene ekocentričnog menadžmenta ogledaju se u prodiranju i preorijentaciji mnogih aspekata organizacija njihove misije, impute, kapacitete i tehnološke procese i autpute.

Ekocentrični menadžment teži upravljanju ekološki naklonjenim proizvodima kroz ekološki dizajn, pakovanje i adekvatno korišćenje materijala. To podstiče korišćenje manje količine energije, manje količine resursa, ekološku efikasnost i podesniju tehnologiju proizvodnje." (4., str. 105.) Ekomenadžment i ekomenadžeri postaju oblici odgovornog i profesionalnog upravljanja u

preduzeću utemeljenog na suštinskoj međuzavisnosti koja postoji na relaciji društvo - ekonomija - priroda i obrnuto. Istovremeno, ovakvi socijalno-ekonomski procesi uspostavljaju i novu hijerarhiju društvenih vrednosti, gde se društvena vrednost očuvanja i unapređivanja životne sredine pojavljuje na samom vrhu vrednosne skale modernog sveta.

U ekonomijama u tranziciji, koje tek formiraju institucionalne pretpostavke za razvoj moderne tržišne privrede, ali koje su ekološki manje zagađene, ekomenadžment ima dobru osnovu da koncipira i realizuje sistem ekoloških vrednosti definisanih u konkretnoj nacionalnoj ekološkoj politici i u svakom privrednom subjektu posebno.

Ekomenadžment u preduzeću mogu realizovati samo profesionalne elite ekomenadžera. Pripadnik ekomenadžerskog društvenog sloja je ekonomski stručnjak i intelektualac koji poseduje visoka polivalentna znanja (ekonomska, organizaciona, psihološka, sociološka, komunikaciona, kulturološka i dr.), sposobnosti i odgovornosti u realizaciji poslovnih zadataka preduzeća. Kao oblik "strategijske elite", ekomenadžerska profesija ima ključnu odgovornost u tržišnoj privredi za realizaciju strategije održivog razvoja na nivou privrednih subjekata. Sociološki posmatrano, "idealni tip" ekomenadžmenta trebalo bi da obuhvati i integralnu povezanost ekomenadžmenta i menadžmenta kvaliteta koji najbolje sintetiše povezanost ekonomije, kvaliteta života i ekološke sfere.

Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) utvrdila je međunarodne standarde za ekološki menadžment (ISO 14000). U tom smislu, ekomenadžeri imaju suštinske zadatke realizaciji sledećih ekonomskih aktivnosti:

1. menadžment ekološkog sistema
2. snimanje ekološke situacije
3. procena ekoloških performansi
4. ekološko obeležavanje
5. ocena životnog ciklusa proizvoda
6. ekološki aspekti standardizacije proizvoda

### 3. ZAKLJUČAK

Ekološka stvarnost i ekonomski život privrednih subjekata u privredi Srbije stavljaju pred menadžment kod nas složene i odgovorne zadatke.

Realizacija srpske tranzicije kao oblika "zakasnele tranzicije" sa svim performansama i problemima koje iz te odrednice proistuću ukazuju da se i strategija održivog razvoja i koncept ekološkog menadžmenta u takvoj privredi sprovodi parcijalno, više u ekonomski uspešnijim preduzećima i kroz normativnu delatnost, a manje u celini privrednog sistema i rigoroznom sprovođenju zakonskih odredbi u ekološkoj oblasti. Samim tim, naša preduzeća koja ne primenjuju ekološke sisteme menadžmenta i sistema kvaliteta ne mogu se uspešno uključiti u savremeni tržišni sistem, te je njihova poslovna budućnost krajnje problematična. Zato se ciljevi uspešnog razvoja preduzeća moraju sve više povezivati sa uspehom ekološkog menadžmenta i ukupnog održivog ekonomskog razvoja. Jer, nesumnjivo da ekološki faktor u savremenoj civilizaciji sve više postaje gotovo odlučujući u poslovanju preduzeća i opstanku društva i prirode. Tako se privreda i društvo moraju oslobadati tradicionalne svesti i mentaliteta, prisutnog i u našim preduzećima, o neograničenosti prirodnih resursa i "slobode" da se oni mogu neiscrpno, nekažnjeno i besplatno zahvatati u obavljanju ekonomskih aktivnosti. Menadžment u našim preduzećima mora zauvek shvatiti da u savremenoj tržišnoj privredi, kojoj stremimo, povezivanje ekologije i ekonomije u preduzeća sadrži, pored ekonomske odgovornosti, i visoku moralnu odgovornost u ostvarivanju kvaliteta radnog života i kvaliteta života uopšte.

## LITERATURA

1. Bek U.,(2001): Rizično društvo, "Filip Visnjic", Beograd, 2001.
2. Cvejić. R, (2010): Ekološki menadžment., VŠSP Beograd
3. Gereke Z., Lekic S., (1996): Ekologija kao novi faktor poslovnog rizika, u: Vukićević S., Ideal i stvarnost ekomenadžmenta, Nikšić
4. Milošević B., (1996): Eko-menadžment: između privrede i prirode, "Socioloski pregled", br. 3., Beograd
5. Mršević N., (2003): Značaj, ciljevi i suština sistema menadžmenta kvalitetom prema zahtevima ISO 9001/2000., "Revija rada", br. 308., Beograd,
6. Đorđević B.,(1999): Ekoloski menadžment i marketing, u: Privreda i životna sredina - ekonomska i ekoloska međuzavisnost, Fakultet zaštite na radu, Niš
7. Vukićević S.,(1996): Ideal i stvarnost ekomenadžmenta, Nikšić,

## ORGANIZACIONI DIZAJN KLASTERA

*Rade Stanković, Zoran Radojević, Slađana Vujačić*  
*Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo Beograd*  
*Bulevar M. Pupina 163/32 11000 Beograd*

### Izvod

Smatra se da mala i srednja preduzeća mogu biti nosioci razvoja samo ako su međusobno povezana i ako to povezivanje stvara sinergijski efekat. U nerazvijenim regionima, udruživanje i povezivanje preduzeća ima poseban značaj i praktično nema alternativu. Klasterizacija predstavlja moderno razgranato umrežavanje nezavisnih proizvodnih i uslužnih firmi. Cilj mrežnog poslovnog povezivanja je stvaranje ključnih kompetentnosti preduzeća i efikasnosti organizacione mreže. Organizacionim dizajnom klastera, formiraju se i stalno usavršavaju prilagodljive, sinergističke i konkurentne organizacione strukture. Na taj način se stvaraju mogućnosti za razvoj bazičnih kompetentnosti i organizacionih sposobnosti kao izvora konkurentskih prednosti umreženih preduzeća. U radu se analiziraju neki relevantni elementi organizacionog dizajna klastera.

**Ključne reči:** klasteri, organizacioni dizajn, ključne kompetentnosti preduzeća, konkurentska prednost

## ORGANIZATIONAL DESIGN OF CLUSTERS

### Abstract

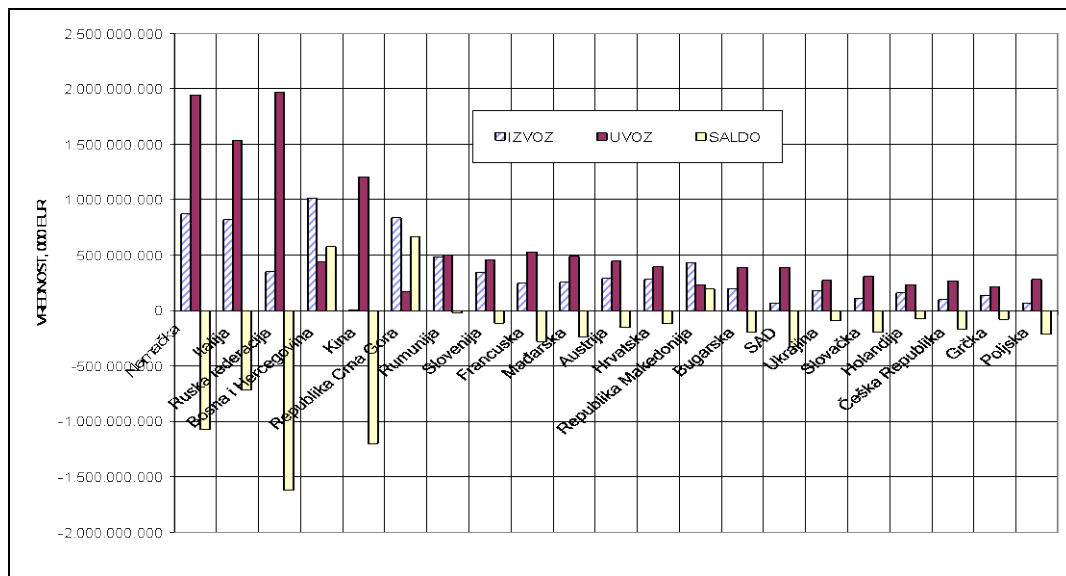
It is considered that small and medium companies can be bearers of development only if they are mutually connected and if that connection creates synergetic effect. In undeveloped regions, association and connection of companies has a special significance and practically there is no alternative. A cluster represents modern extended network of independent production and service firms. The aim of the network business connection is to create key competencies of the company and efficiency of organizational net. By organizational design of clusters, adaptable, synergistic and concurrent organizational structures are formed and constantly improved. In that way we create a possibility for development of basic competencies and organizational abilities as a source of concurrent advantages of network companies. In this work, some relevant elements of organizational design of clusters are being analyzed.

**Keywords:** clusters, organizational design, key competencies of companies, concurrent advantage

### 1. UVOD

Prema ocenama Svetskog ekonomskog foruma, koji godišnje publikuje izveštaje o konkurentnosti "The Global Competitiveness Report", konkurentnost Srbije je na veoma niskom nivou. Posle 85. mesta 2008. godine i najavljivanog značajnijeg poboljšanja pozicije, dogodilo se suprotno. *Srbija je 2009. godine zauzela 93. mesto na rang listi od 139. analiziranih država, a 2010. pala na 96. mesto. Od zemalja iz okruženja, slabiji plasman imala je samo Bosna i Hercegovina (102. mesto), jer je Albanija, koja je 2009. bila na 96. mestu, popravila svoj položaj i 2010. zauzela 88. mesto!* [4]. Objektivna ocena konkurentnosti preduzeća i privrede može da se odredi analizom uvoza i izvoza roba i usluga. Pouzdano merilo konkurentnosti privrede Srbije je

ostvreni stepen pokrivenosti uvoza izvozom. Prevelik spoljnotrgovinski deficit u platnom bilansu i negativan bilans tehnoloških plaćanja pokazuje da privreda Srbije nema zadovoljavajuću međunarodnu konkurentnost. Izvoz se uglavnom zasniva na sirovinama, polufabrikatima, hrani i piću. Trećina izvoza odlazi u bivše republike Jugoslavije, tj. u Bosnu i Hercegovinu, Crnu Goru, Makedoniju i Hrvatsku. Na slici 1 su prikazane vrednosti uvoza i izvozu Srbije u 2009. godini. Kao što se vidi, bilans je pozitivan samo u trgovini sa BiH, Crnom Gorom i Makedonijom!



Slika 1: Vrednosti izvoza, uvoza i salda Srbije u 2009. godini (Slika autora na osnovu podataka [www.pks.rs](http://www.pks.rs))

Prema izveštaju Republičke agencije za razvoj MSP i preduzetništva za 2010. godinu, iako tempo rasta i razvoja sektora MSP i preduzetništva još uvek zaostaje za potrebama bržeg ekonomskog prosperiteta i većeg zapošljavanja, nesumnjiv je njegov rastući doprinos ukupnim privrednim aktivnostima Srbije. Ovaj sektor preuzima primat u gotovo svim aspektima poslovanja. [5]. U Republici Srbiji mikro, mala i srednja preduzeća su 2008. godine učestvovala u ukupnom broju preduzeća sa 99, 34 %, a sa 59.68 % u zaposlenosti, sa 53.75, 6 % u stvaranju bruto dodate vrednosti itd. Mikropreduzeća dominiraju u sektoru MSP, sa učešćem od 85.44 % ukupnog broja, i zapošljavaju 31.45 % ukupnog broja zaposlenih [6].

Planom razvoja sektora MSP u Srbiji je predviđeno strukturalno prilagođavanje domaće privrede po uzoru na tržišne privrede zemalja Evropske Unije u kojoj su MSP glavni izvor zapošljavanja i stvaranja bogatstva. U junu 2002.g. lideri Evropske Unije su usvojili Evropsku povelju za mala preduzeća, kojom se pozivaju zemlje članice Evropske Unije i Evropska komisija da pruže podršku i pomognu malim preduzećima u brojnim ključnim oblastima, kao što su između ostalog obrazovanje i obuka preduzetnika, kao i stvaranjem efikasnijeg zakonodavstva, poreskog i finansijskog sistema itd. Na taj način treba da se stvore uslovi za značajno povećanje konkurentnosti preduzeća.

Mala i srednja preduzeća, međutim ne mogu samostalno da ostvare potreban nivo konkurentnosti u globalnom okruženju, pa je nužno stvaranje mrežnih struktura, među kojima su se klasteri kroz teoriju i praksu pokazali kao najpovoljniji oblik organizacije. Poslednje decenije, koncept klastera je postao centralna ideja konkurentnosti i ekonomskog razvoja. Povezivanja preduzeća u klastere je prihvaćeno kao efikasan instrument za jačanje njihove konkurentnosti, osposobljavanje da proizvode robe i usluge višeg stepena prerade kojima će stvarati bogatstvo na domaćem i međunarodnom tržištu. Preduzeća se mogu udruživati u klastere zbog povećanja konkurentnosti domaćih proizvoda na domaćem i inostranom tržištu, zbog boljeg korišćenja

domaćih resursa, iniciranja saradnje između preduzeća i drugih institucija itd. Kroz klaster se mogu brže i jeftinije uvesti nove tehnologije, unaprediti dizajn, brendirati proizvod itd. Preduzetnici se udružuju u klaster da bi zadovoljili zajedničke potrebe u području nabavke, specijalizovanih usluga, kadrova, kupaca i dr.

Evropska unija ima jasne stavove o važnosti klastera za ekonomski razvoj, radi ostvarivanja cilja, da do 2010. Evropa postane "svetski najkonkurentnija i dinamična ekonomija zasnovana na znanju", kako je definisano Lisabonskom strategijom iz 2000. godine. Posebno se ističe zadatak promovisanja institucionalne podrške klasterima i to u okviru regionalne, industrijske i inovativne politike. U cilju sprovođenja Lisabonske strategije, u delu koji se odnosi na povećanje globalne konkurentnosti, u Stokholmu je početkom 2008. godine održana konferencija o klasterima, gde je usvojena Deklaracija o klasterima i inovativnosti. Važan doprinos raspravi na konferenciji bio je Evropski klaster memorandum, koji je u Stokholmu i potpisan. On treba da bude zajednička snaga EU u savladivanju globalnih izazova konkurencije. Najznačajniji stavovi Stokholmske deklaracije u vezi evropske inovativne i klusterske budućnosti su [11]:

- klasteri su ključni pokretači inovativnosti, konkurentnosti i održivog razvoja evropske industrije i usluga kao i ekonomskog razvoja EU regija,
- prepoznata je važnost razvoja koherentnih politika i programa za podršku klasterima,
- ključna je važnost izgradnje međuregionalnih i transnacionalnih klastera za odgovor na globalne konkurentske izazove i dr.

U Srbiji se realizacijom „Projekta za razvoj konkurentnosti i promociju izvoza“ (SECEP - Support to Enterprise Competitiveness and Export Promotion) nastoji da unapredi konkurentnost srpskih malih i srednjih preduzeća (MSP) kroz tri komponente: razvoj klastera, razvoj dobavljača i internacionalizaciju - unapređenje rada MSP u Srbiji i razvoj njihove izvozne sposobnosti [5].

Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja u periodu od 2006. do 2011. godine sprovodi višegodišnji Program za podršku razvoju klastera. Program ima za cilj da podstakne privredni razvoj, rast zapošljavanja i izvoza kroz umrežavanje preduzeća, istraživačko-razvojnih institucija i poslovnih udruženja u klaster. Raspored sredstava kojima Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja podržava klaster bazira se na izboru najboljih projekata kojima preduzeća i institucije konkurišu za bespovratna sredstva namenjena za sufinansiranje do 50% troškova aktivnosti klastera u različitim fazama razvoja:

- početne inicijative za povezivanje po konceptu klastera (prva faza),
- rad klastera u početnom periodu organizovanog rada (druga faza),
- rast i komercijalizacija klastera (treća faza) i
- održivost klastera (četvrta faza).

U tabeli 1 su prikazani osnovni podaci koji ilustruju stepen razvoja klastera u Srbiji. Kao što se vidi, samo četiri klastera se nalaze u trećoj fazi razvoja (rast i komercijalizacija klastera) i čak 16 u prvoj fazi (Početne inicijative za povezivanje po konceptu klastera). Ne postoji klaster četvrtog stepena razvoja (održivost klastera).

*Tabela 1. Osnovni pokazatelji klasterizacije Srbije (tabela autora na osnovu podataka [www.klasteri.merr.gov.rs](http://www.klasteri.merr.gov.rs))*

Red. Br.	Faza razvoja klastera	Broj klastera	Broj preduzeća u klasteru	Broj ustanova	Broj zaposlenih	Ukupan promet preduzeća, EUR
1	I faza- Početne inicijative za povezivanje po konceptu klastera	16	250	67	6.262	415.065.887,12
2	II faza- rad klastera u početnom periodu organizovanog rada	5	205	29	11.338	393.824.877,39
3	III faza- rast i komercijalizacija klastera	4	164	16	5.154	368.628.500,00
UKUPNO		25	619	112	22.754	1.177.519.264,51

## 2. ELEMENTI ORGANIZACIONOG DIZAJNA KLASTERA

Klaster se najčešće definiše kao koncentracija međusobno povezanih firmi iz srodnih delatnosti i institucija (fakulteta, agencija, trgovačkih udruženja, specijalizovanih dobavljača) koje u određenoj delatnosti međusobno dobrovoljno saraduju, a zadržavaju svoju samostalnost. Suština je u procesu povezivanja u klaster kroz zajedničko delovanje i dijalog. Ključna prednost klastera leži u višedimenzionalnoj blizini svih aktera: geografskoj, kulturnoj i institucionalnoj blizini i usklađenosti. Zajedničke aktivnosti zahtevaju zajedničku viziju, zajedničke ciljeve, strategije, informacioni sistem, veliko poverenje između članova klastera i sl. Učinak povezivanja u klaster se dobro odslikava samo na dovoljno velikom broju međusobnih veza. Samo sa dovoljno velikim brojem učesnika može se dobiti kritična masa veština, znanja, tehnologija i sredstava, koja će se odraziti na učinak preduzeća.

Ideja klaster trenutno igra dominantnu ulogu za mreže preduzeća u industriji, turizmu, poljoprivredi i sl. Ali, uprkos uspehu ideje i velikog broja praktičnih iskustava, prema mišljenju mnogih eksperata, i dalje je veoma teško urediti tako složeni sistem da bude efikasan i u kome će sve dobrovoljne članice sa velikim međusobnim poverenjem poštovati pravila ponašanja i procedure, a, prema definiciji, istovremeno biti i konkurenti za druge proizvode. To je verovatno mnogo teže uraditi u uslovima faze tranzicije država i ekonomija, zbog finansijskih problema, nedovoljno izgrađene organizacione kulture u preduzećima, neadekvatnih ljudskih resursa, političkih uslova itd. Da bi se efekti klastera u stvaranju konkurentskih prednosti mogli ostvariti, potrebno je uložiti veliki napor u dizajniranju organizacije i izgraditi efikasan model upravljanja. Klaster ima smisla samo kada članice sinergetski deluju, a to se može ostvariti samo ako se organizacijom i modelom upravljanja stvori atmosfera za uspešnu realizaciju složenih procesa.

Organizacioni dizajn klastera treba da omogući i doprinese razvoju bazičnih kompetentnosti i organizacionih sposobnosti kao izvora konkurentskih prednosti na tržištu, kako preduzeća i ustanova članica kao elemenata (prema Drakeru, svako preduzeće mora postati svetski konkurentno, čak iako proizvodi, ili prodaje samo na lokalnom odnosno regionalnom tržištu, jer konkurencija nije više lokalna, u stvari, ona ne poznaje granice) i klastera kao sistema. Jedinstvenom kombinacijom elemenata dizajna, organizacija se može učini drugačijom i superiornijom u odnosu na konkurenciju. Organizaciono dizajniranje je složen kognitivni proces koji zahteva razumevanje i poznavanje kako formalnog, tako i neformalnog dela organizacije, kako



eksterne tako i interne konstelacije organizacije i smatra se da je jedna od najvažnijih menadžerskih aktivnosti za upravljanje sistemom.

Među brojnim faktorima koji utiču na moderno poslovanje i tendencije u dizajnu organizacije izdvajaju se: globalizacija, konkurentnost, raznolikost, fleksibilnost i prilagodljivost, informacione tehnologije, autorsing, ekonomija znanja itd.

Uspešne klasterne u Evropi karakterišu [9]: zajednički rad, saradnja uz otvorenu konkurenciju, transfer znanja sa institucijama i među kompanijama putem informacionih i komunikacionih kanala, povećanje produktivnosti preko saradnje (sinergija), zajednička upotreba postojeće infrastrukture, inovativni projekti, en route podrška novim tržištima, kontakti sa potencijalnim partnerima sa tržišta u nastajanju, nove mogućnosti u vezi specifičnih obuka potrebnih određenom klasteru itd.

Savremena teorija i praksa je pokazala da se najbolji rezultati kod svih organizacija postižu primenom procesnog pristupa kao moćnog načina organizovanja i upravljanja svim aktivnostima u stvaranju vrednosti za korisnike i ostale zainteresovane strane. Procesni pristup predstavlja primenu sistema procesa u organizaciji, i može se primeniti na bilo koji sistem bez obzira na vrstu i veličinu organizacije. On omogućuje prevazilaženje barijera među funkcijama, i fokusira se na glavne ciljeve organizacije. Primenom procesnog pristupa omogućuje se stalno usavršavanje procesa i osposobljavanje organizacije za efikasno i efektivno ostvarivanje ciljeva.

Procese za menadžment klasterom mogu da čine procesi koji se odnose na:

- Strateško planiranje, definisanje ciljeva i strategija,
- Procesi realizacije koji mogu da obuhvataju sve procese raspodele poslova među članicama klastera i realizacije željenih izlaza klastera,
- Procesi upravljanja kvalitetom,
- Razvoj i stalno usavršavanje organizacione kulture u okviru klastera,
- Iniciranje i održavanje saradnje putem uspostavljanja kontakata između potencijalnih partnera na projektima, saradnje sa istraživačko-razvojnim i obrazovnim institucijama i pružaočima posebnih usluga, uspostavljanje posebnih organizacija za podršku, iniciranje i podršku projektima saradnje, omogućavanje veće inovativnosti i sl.
- Izgradnja informacionog sistema i obezbeđenje informacija i komunikacija koje treba da obezbede deteljnu bazu podataka, internet stranice, informativne biltene, kataloge dobavljača i usluga, česte intervju sa klijentima i sl.
- Obuka i kvalifikacije realizacijom aktivnosti analiza obrazovnih potreba u određenoj grani, aktivnosti obezbeđivanja kvalifikacija za zaposlene u preduzeću, radionice i seminari, studijska putovanja za zaposlene i sl.
- Podizanje na međunarodni nivo kroz pristup međunarodnim događajima, kongresima, temama, klijentima i trendovima, podršku razvoja međunarodne saradnje, podršku preduzećima pri uključivanju u međunarodne organizacije, pokretanje aktivnosti radi uspostavljanja mreže kontakata između srodnih/komplementarnih međunarodnih klastera, privlačenje poseta gostiju iz inostranstva i sl.
- Marketing i odnosi sa javnošću putem izgradnje regionalnog identiteta, obezbeđenja informativnih i marketinških materijala, odnosa sa javnošću u zemlji i inostranstvu, organizacije sajmova, poseta preduzećima, prezentacija za veće klijente, lobiranje itd.
- Menadžment lanca snabdevanja klastera,
- Procesi merenja, analize i poboljšavanja: Obuhvataju procese potrebne za merenje i prikupljanje podataka potrebnih za analizu performansi i poboljšavanja efektivnosti i efikasnosti.

Posebno je značajan razvoj i stalno usavršavanje organizacione kulture kojom se iskazuju strateška opredeljenja sa jasnim ciljevima i preciziranom politikom njihovog ostvarenja, koja uključuje koncept organizacije poslovanja, dominantan način rukovođenja, način selekcije i

socijalizacije zaposlenih, ustaljeni rituali, način evaluacije poslovanja, kriterijumi nagrađivanja, sistem komuniciranja, i td. Ona omogućuje redukovanje konflikata i pokreće kreativnost. Organizaciona kultura sa neodgovarajućim pretpostavkama, vrednostima i verovanjima ima snažan negativan uticaj na poslovni uspeh, otežava promenu strategije i način poslovanja.

Proces formiranja efikasnog klastera i uz poštovanje svih geografskih, administrativnih, istorijskih, političkih, društvenih i kulturnih specifičnosti, i pod uslovom da se pravilno koriste znanja i iskustva koja su danas na raspolaganju, zahteva prilično dug period inkubacije, pa je za postizanje konkretno dostižnih rezultata potrebno dosta vremena. Pozitivni efekti klastera se mogu očekivati samo posle dugoročnog rada, prema mnogima ne pre pet godina, (u uslovima tranzicije verovatno mnogo više) od početnih ugovora. To je za zemlje u tranziciji, kojima se žuri da poprave svoje nezavidno ekonomsko stanje, veoma nepovoljna činjenica.

Za realizaciju navedenih procesa je nužno organizovanje menadžmenta klastera i više radnih timova korišćenjem ljudskih reursa članova klastera. U Priručniku za osnivanje klastera u Republici Srbiji [13] preporučuje se da se članovi klastera opredele za efikasan sistem upravljanja koji neće dodatno opterećivati klaster brojnošću različitih organa, ni administracijom. Iz navedenih razloga, dovoljno je predvideti skupštinu i upravni odbor ili direktora kao organe upravljanja (odnosno, nepotrebno je postojanje i upravnog odbora i direktora). Odluku o modelu upravljanja treba donositi pre svega po kriterijumu efikasnosti rada klastera. Prema [9] neki faktori uspeha upravljanju klasterima su: održivo finansiranje, veštine upravljanja klasterima, spektar i kvalitet usluga pruženih u sklopu upravljanja klasterom, usluge pružene u sklopu upravljanja klasterom usklađene sa potražnjom, upravljanje klasterom stvara vidljivu dodatnu vrednost, jasni ciljevi i merila upravljanja klasterom.

### 3. ZAKLJUČAK

Evropska unija je zauzela stav da su klasteri ključni pokretači inovativnosti, konkurentnosti i održivog razvoja evropske industrije i usluga kao i ekonomskog razvoja EU regija. U Srbiji se sprovodi višegodišnji Program za podršku razvoju klastera, Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja podržava klasterne sufinansiranjem najboljih projekata bespovratnim sredstvima, ali se mora konstatovati da su klasteri uglavnom u početnim fazama razvoja i da će biti potrebno mnogo truda na svim nivoima i vremena da bi se obezbedio održivi razvoj klastera.

Organizacioni dizajn klastera, formiranje i stalno usavršavanje prilagodljive, sinergističke i konkurentne organizacione strukture je veoma složen proces koji može da se realizuje u dužem vremenskom periodu uz adekvatnu podršku na svim nivoima. U tom smislu je neophodno istraživanje i definisanje preporuka za modele organizacije u sve složenijim uslovima poslovanja.

### LITERATURA

1. Stutz P.F., Warf B., (2007). *The World Economy – Resources, Location, Trade, and Development* (fifth edition). Pearson International Edition, New Jersey.
2. Drašković M: Klasterizacija kao komponenta globalne konkurencije, Fakultet za pomorstvo u Kotoru
3. Hernaus T Business Trends and Tendencies in Organization Design and Work Design Practice: Identifying Cause-and-Effect Relationships, F E B – W O R K I N G P A P E R S E R I E S 1 1 - 0 3,
4. Stanković R. i dr: Ocena konkurentnosti proizvoda i kvaliteta implementacije ISO sistema menadžmenta u preduzećima Srbije, Festival kvaliteta, Kragujevac 2011.
5. Republička agencija za razvoj MSP i preduzetništva, *Godišnji izveštaj o radu u 2010. godini*, Beograd, februar 2011.

6. STATISTIČKI godišnjak Srbije 2010. god., Republički zavod za statistiku Srbije, Beograd, 2011
7. Michael Porter (1998): Clusters and the New Economics of Competition, Harvard Business Review, november-december 1998
8. Michael Porter (1990): The Competitive Advantage of Nations, The Macmillan Press Ltd., London
9. Majer G: Faktori uspeha u održivom upravljanju klasterima, MEĐUNARODNA KONFERENCIJA O KLASTERIMA Klasteri – izazovi i mogućnosti regionalnog razvoja, Beograd, 2009.
10. Rapajić S: Unapređenje menadžmenta lanca snabdevanja kroz klasterne, Montenegrin journal of economics N0 11, Vol. VI.
11. Konferencija Evropskog udruženja za klasterne "PRO INNO EUROPE": European Presidency Conference on Innovation and Clusters, Stockholm, 22-23 januar 2008. (<http://www.proinno.net>)
12. Schein, E; Organizational culture and leadership, Jossey-Bass, San Francisco, 2004.
13. Volarev T: Priručnik za osnivanje klastera u Republici Srbiji, *klasteri.merr.gov.rs*

## MENADŽERI PROIZVODNIH I USLUŽNIH SISTEMA

*Zoran Radojević, Rade Stanković, Slađana Vujačić*  
*Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo Beograd*  
*Bulevar M. Pupina 163/32 11000 Beograd*

### Izvod

Današnji menadžeri se stvaraju i zapošljavaju u proizvodnim, a najčešće uslužnim sistemima. Danas je velika ekspanzija usluga a možemo reći stagnacija proizvodnje. Ne znači da će ovako biti u budućnosti, a kako se kadrovi školuju nekoliko godina to ne znači da ne treba školovati menadžere za savremene proizvodne sisteme. Kako proizvodni sistemi mogu biti organizovani za izradu novih proizvoda i usluga, ili unapređenje postojećih, to se usluge ogledaju kroz servisiranje postojećih proizvoda ili proizvoda čiji je tehnički ili ekonomski vek završen, ili usluge u pojedinim segmentima obrade ili izrade rezervnih delova ili neki drugi vid usluge (montaža uvozne i domaće opreme) i drugo.

I u proizvodnim i u uslužnim sistemima menadžeri treba da imaju sposobnosti da povećavaju konkurentnost proizvoda u globalnom okruženju, da posluju na odgovoran i etički način i uzmu aktivno učešće u procesu rešavanja društvenih i ekoloških problema.

***Ključne reči:** menadžeri, proizvodni i uslužni sistemi, društveno odgovorno poslovanje.*

## MANAGERS OF PRODUCTION AND SERVICE SYSTEMS

### Abstract

Managers nowadays are being created and employed in production, and most often in service systems. Today there is a great expansion of services, and we can say stagnation of production. It does not mean that it will be like this in future, and since the personnel is being educated for a few years, it does not mean that managers for modern production systems can be organized for manufacture of the new products and services, the services are reflected through service of the existing products or products whose technical or economic life was finished, or the services in some segments of processing or manufacture of spare parts or some other way of service (installation of imported and domestic equipment), etc.

Both in production and in service systems, managers should have abilities to increase concurrence of the products in global surroundings, to deal in a responsible and ethical way and actively take part in the process of solving public and ecological problems.

***Keywords:** managers, production and service systems, social responsible dealing.*

### 1. UVOD

Potreba za menadžerima je neophodnost današnjice. Potrebni su menadžeri proizvodnog ili uslužnog sistema, a koji se jednim imenom nazivaju operacioni menadžeri. Ovakvi menadžeri moraju biti velikog znanja, kako tehnologije tako marketinga kao deo menadžerstva, ljudskih resursa a pre svega moraju posedovati znanje iz planiranja, organizovanja, vođenja i kontrolisanja. Nije lako formirati kadar koji ispunjava tražene uslove. Zato je neophodno posmatrati menadžera,

kao ličnost koja poseduje tražene zahteve. Današnja proizvodnja/usluge su složene aktivnosti, čije je zadatak da radeći stvara profit, koji će zadovoljiti zahteve vlasnika.

Tržišna borba zahteva neprestanu prisutnost proizvodnog/uslužnog sistema, a samim tim i sve ljudske resurse koji su prisutni, kako sa aspekta razvoja postojećeg proizvoda/usluge ili stvaranje porodice istog, sličnog ili novog, koji će zadovoljiti zahteve današnjeg kupca. Kako se veliki novac ulaže u stvaranje novih proizvoda dolazimo do zaključka da je veliki broj stručnjaka angažovano na realizaciji zahteva potrošača. Svi u stručnom timu su različitih profesija i to od dizajnera do različitih struka inženjera, menadžera, ekonomista, pravnika i drugo što zavisi od vrste, kvaliteta, funkcije i upotrebne vrednosti proizvoda. To govori da će budući proizvodi zadovoljiti zahteve svih zainteresovanih kupaca (potrošača).

Ovde možemo postaviti pitanje zbog čega je operativni menadžer značajan za organizacije? Mogli bismo da navedemo tri razloga za to : zato što se bavi uslugama i proizvodnjom, ima veoma važnu ulogu za efikasnu i efektivnu proizvodnju a takođe mogli bismo da navedemo i stratešku ulogu u uspešnoj konkurentnosti organizacije.

To znači da današnji menadžer mora biti multidisciplinarno obrazovan, pored svog posla on se mora stalno edukovati, da bi posedovao više znanja od ostalih, koje će mu omogućiti da kvalitetnije i brže rešava postavljene probleme. Sadašnji problemi su specifični i složeni, te zahtevaju više multidisciplinarnog znanja, da bi se rešili. Iz ovog razloga je neophodnost stvoriti kvalitetne menadžere svih nivoa, da bi zadovoljili sve zahteve kupca (potrošača).

## **2. MENADŽERI PROIZVODNJE**

Menadžeri proizvodnje moraju biti pre svega tehnološki obrazovani. Tehnološko poznavanje se odnosi na poznavanje određenih tehnoloških procesa, najčešće od tri do pet. Poznavanje procesa podrazumeva znanje kompletne tehnologije i organizacije od ulaska u proizvodni sistem, transformacioni proces svih nivoa do formiranja gotovog proizvoda i otpadnog materijala. Ovde se odmah javlja problem razrešenja plasmana proizvoda. Problem se rešava dvojako:

- pre početka transformacionog procesa, ili ulaza reprodukcionog materijala u proizvodni sistem vrši se takozvana „avansna,, prodaja. Sve se reguliše sa kupcima o čemu oni rešavaju dalju potrebu tržišta, kroz zadovoljenje potreba naručioca bilo za zahteve budućih kupaca ili sopstvene želje za korišćenjem istih, ili formiranje nekog novog proizvoda čiji su sastavni delovi traženi proizvod, a koji predstavlja podsklop ili sklop celine,
- posle izrade proizvoda, što predstavlja daleko kompleksan problem, jer zahteva veliko poverenje budućih kupaca. Budući kupci su problematični, jer ne postoji, sigurnost njihove kupovine. Operacioni menadžer se susreće sa problemom plasmana. Ako je menadžer prethodno izvršio analizu tržišta plasmana i uvideo da će predloženi proizvod biti adekvatno plasiran, jer zadovoljava zahteve kupca, onda je plasman obezbeđen i to mu stvara sigurnost plasmana gotovog proizvoda. To je sigurna odluka kretanja u transformacioni proces pri formiranju novog proizvoda.

Poznavanjem malog broja tehnoloških procesa, pospešuje se specijalizacija znanja i realizacija proizvodnog procesa. Težnja svakog inženjera i menadžera je da se skрати vreme trajanja tehnološkog procesa, pri čemu se koristi postojeća ili nova oprema, alati, pomoćni pribori, transportni put idr. Pri tom se uvek izračunava tehno-ekonomska analiza, koja uvek govori da se veličine predloženih ulaganja zahvaljujući inovacijama ili tehničkim unapređenjima brzo isplativa.

Nabavka materijala(repro) se vrši po zahtevima ISO 9000, s tim što se definiše ocenjivanje dobavljača. Na osnovu formiranja zbirne tabele imamo redosled dobavljača nabavke reprodukcionog materijala. Sada se realizuje nabavka i može se reći da počinje planirana proizvodnja (transformacioni proces), koji se realizuje kroz niz tehnoloških operacija gde se

reprodukcioni materijal pretvara u proizvod. Proizvod se formira na tehnološkoj liniji montaže, ukoliko nije prost proizvod koji nema tehnološku liniju montaže. Moramo reći da srednje složeni i složeni proizvodi se formiraju na liniji montaže.

Po završetki transformacionog procesa dobijamo proizvod i otpadni materijal. Proizvod je formiran, koji služi za potrebe kupca, a može biti za krajnjeg korisnika ili kao podsklup ili sklop za neki drugi proizvod, koji se formira u drugom proizvodnom sistemu. Sem nabrojanog proizvod može služiti i za potrebe servisiranja. Često se formira proizvod kao mašinski elemenat i služi za formiranje traženog ili potrebnog proizvoda. Iz ovoga proizilazi da su različiti mašinski elementi sastavni delovi proizvoda.

Po završetku proizvoda koji je izašao iz proizvodnog/uslužnog sistema isti se šalje u skladište gotovih proizvoda. Skladište gotovog proizvoda može da uskladišti proizvod ili ako to nije učinjeno, onda se odmah uz odgovarajuće dokumentacije isporučuje kupcu (naručiocu). Skladištenje gotovih proizvoda je u određenom prostoru za smeštaj.

Takođe postoje skladišta reprodukcionog materijala, alata, pomoćnog pribora, potrošnih materijala, kooperacije idr. Skladište kao deo proizvodno-poslovnog sistema ima zadatak da brzo usmeri uskladištenu robu i time svede troškove skladištenja na minimum. Smanjenjem količine uskladištene robe povećavamo obrtni kapital proizvodno- poslovnog sistema.

Uloga menadžera procesa jeste da koordinira sve aktivnosti u samom procesu kao i da unapredi procese u organizaciji.

### 3. MENADŽERI USLUGA

Usluge očekuju svoj procvat u 21 veku. Neophodno je definisati usluge. „Usluga je izlaz iz tehnološkog sistema , koji predstavlja rezultat transformacije ulaznih elemenata i, kao „čista,, usluga predstavlja neopredmećen produkt koji se ne može skladištiti, već se „troši,, čim se proizvede. Klasifikuju se s obzirom na „opipljivost,, ili „opredmećenost,, , zavisno od toga u kojoj je meri u pružanju usluge prisutna i prodaja odgovarajućih materijalnih dobara. Kao niski stepen opipljive usluge smatra se usluga finansijske prirode u bankama, obrazovanje u školama, usluge pravne prirode ili zabava. Visok stepen opipljivosti, ili manje „čisti,, oblik usluge, sreće se kod, na primer, ugostiteljskih usluga, prodaje u trgovini, supermarketima i sl.,[1]

„Usluge u vezi sa proizvodom je element strategije proizvoda koji prati ponudu na tržištu i čini je kompletnijom, sa ciljem da poveća privlačnost proizvoda za kupca. Usluge se koriste i kao instrument povećanja konkurentnosti na tržištu. Vrste, nivo i oblik ponude usluga zavise od preferencije kupca i strategije konkurenata. Oblici ponude usluga su: uspostavljanje direktnih telefonskih linija sa kupcima, kreditne usluge, usluge održavanja, tehničke usluge, usluge informacija o novim proizvodima i karakteristikama , razvoju i novoj, orijentaciji organizacije i druge.,[1]

Postoji jedan model, koji predstavlja koristan vodič, koristeći da kvalitet usluge zavisi od sledećih faktora:

- dobre međuljudske osobine,
- dovoljna znanja,
- adekvatni sistemi, sa rešenim dizajnom i snabdevanjem.

Međuljudske osobine i znanje su proizvod treninga i iskustva povezanog sa karakteristikama pojedinačnih isporučilaca usluga, koji takođe pokazuju potrebu da se brinu o zapošljavanju. Kvalitet informacionog sistema zavisi od odgovarajućeg projektovanja i snabdevanja. Uspeh ukupnog, sistema isporuke zavisi od ove tri karakteristike. Kontrola i poboljšanje kvaliteta se stoga mogu olakšati na različite načine u zavisnosti od razmatrane karakteristike, ali oni takođe zahtevaju konzistentnost između ovih karakteristika.

Lični i umreženi računarski sistemi predstavljaju fleksibilan alat u rukama isporučilaca usluge, čime se stiče mogućnost da se usluge mogu adaptirati u skladu sa trenutnim potrebama. Za ovo se obično koriste jezici upita za pretraživanje baza podataka, na primer da bi se napravio izveštaj o istraživanju tržišta iz velike količine izvornih podataka. U takvim slučajevima, kontrola i poboljšanje su posao određenog isporučioaca koji radi direktno sa klijentom (internim ili eksternim) kako bi ispuni njegove potrebe. Problem je organizaciono učenje i poboljšanje u pronalaženju načina na koji organizacija kao celina može da poboljša snabdevanje klijenta zasnovano na različitim iskustvima iz prošlih snabdevanja uslužnih aktivnosti.

#### **4. ZAKLJUČAK**

Menadžeri (operacioni) proizvodnog i uslužnog sistema su neophodnost današnjice i sutrašnjice. Bez takvog kadra nemoguće je ostvariti kvalitetnu proizvodnju/uslugu u svim društvenim sistemima. Kvalitetan kadar će ubrzati razvoj kroz inovacije i tehnička unapređenja u svim proizvodno/ uslužnim sistemima. Menadžeri ne treba samo da upravljaju i vode organizaciju već oni moraju biti spremni i osposobljeni da upravljaju promenama kao i da primenjuju svoja znanja.

Zaključak je da operacioni menadžeri su neophodnost, pa stoga i njihova edukacija, da bi se uvećao broj istih.

#### **LITERATURA**

1. ROBBINS STEPHEN and COULTER MARY: „MENAGEMENT,, Pearson education, New Jersey, 2005
2. RADOJEVIĆ dr ZORAN: „OPERACIONI MENADŽMETN,, A.M.G.knjiga, Beograd, 2010.
3. STANKOVIĆ dr RADE: „PROIZVODNI I USLUŽNI MENADŽMENT,, Visoka poslovna škola Čačak, 2008.god.

# **SIMULACIJA DIGITLANOG BIZNIS EKOSISTEMA POVEZIVANJEM REALNIH KOMPANIJA POSREDSTVOM MENADŽMENTA INFORMACISKO KOMUNIKACISKIH TEHNOLOGIJA U E-BIZNIS PROCESIMA**

***Ramona Markoska, Tome Jolevski***

*University "St. Kliment Ohridski" - Faculty of Technical Sciences*

*Ivo Lola Ribar bb, p.fah 99, 7000 Bitola, Macedonia*

## **Izvod**

Digitalni Biznisi Ekosistemi kao paradigma predstavljaju koevoluciju između biznis ekosisteme i njihove digitalne prezentacije, koja podrazumeva socio-ekonomski razvoj kataliziran primenom informaciono komunikacionih tehnologija. Svaki biznis ekosistem, ima kao svoj osnovni cilj, opstanak i napredak, koji se ostvaruje posredstvom napretka i opstanka biznis entiteta koji funkcionišu u njegovim granicama. Merilo opstanka svake pojedine kompanije kao biznis entitet, nisu maksimalne radne performanse, nego mogućnost njihove valorizacije u suradnji sa ostalim biznis entitetima. Polazeći od ovih saznanja, u ovom radu je data jedna realna simulacija povezivanja koja polazi od procene e-biznis stanja na nivou jedne nacionalne ekonomije. U toj svrsi koriste se preporučene metodologije izabrani su adekvantni načini kreiranja kompozitnih indikatora a obrađuju se prikupljeni podaci po standardiziranim procedurama koje propisuje E.U. komisija posredstvom svojih koordinativnih tela za e-biznis evaluaciju statistička istraživanja, kao što su e-Business Watch i Eurostat. Sledeći korak podrazumeva kvantifikaciju e-biznis performansi svake pojedine kompanije unutar hipotetičkog DBE, u korelaciji sa stanjem nacionalne ekonomije. Dalje, ovakav način analize omogućuje jasnu distinkciju i realnu kvantifikaciju performansi dva ili više različitih biznis entiteta, koje imaju formalne identične individualne biznis karakteristike a pripadaju različitim nacionalnim ekonomijama. Simulacija je pravljena na način koji omogućuje interklastersko povezivanje biznis entiteta, koji su na različitom stupnju e-biznis pripravnosti i transformacije, sa stepenom slobode u domenu određivanja kompaniskog budžeta za IKT investicije. Implementacija preporuka za menadžment korišćenja IKT, datih na bazi inicijalne evaluacije, omogućuje realan merljiv kvantitativni i kvalitativni napredak svakog biznis entiteta, i sveukupnog DBE, na način koji u svakoj narednoj iteraciji omogućuje smanjivanje razlika u e-pripravnosti između kompanija. Time se poboljšava sveukupna biznis klima unutar DBE, i omogućuje se proširivanje suradnje sa novim biznis entitetima. Efikasnost simulacije je verifikovana realnim statističkim podacima za nacionalnu ekonomiju Republike Makedonije. Dati uslovi simulacije proizlaze iz realnih podataka dobijenih sondazama pojedinih kompanija, na bazi standardiziranih e-biznis upitnika, koji su prilagođeni tekućem momentu analize. Data avtentična metodologija i procedura za simulaciju povezivanja kompanija u DBE su opšto primenjivi za bilo koju nacionalnu ekonomiju.

***Ključne reči:*** *Digitalni Biznis Ekosistemi, e-biznis, ICT menadžment*



# **SIMULATION OF DIGITAL BUSINESS ECOSYSTEMS THROUGH THE MANAGEMENT OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES IN THE PROCESSES OF E'COOPERATION BETWEEN COMPANIES**

## **Abstract**

Digital business ecosystems paradigm implies coevolution between business ecosystems and their digital presentation, which includes socio-economic development catalyzed using ICT. Every business ecosystem, has as its primary goal, the survival and progress, which is realized indirectly by business entities which operate in its borders. The survival of each individual company as a business entity, does not correlate with achieving maximum work performance, but with the possibilities for their evaluation in cooperation with other business entities. Based on these findings, this paper gives a realistic simulation of connectivity based on the assessment of e-business status at the level of a national economy. In that purpose, using the recommended methodology were made an adequate way to create composite indicators, and collected data are processed with standardized procedures by the EU Commission, through its coordinating formations of e-business evaluation and statistical research, such as e-Business Watch, Eurostat and other. The first step involves the quantification of e-business performance of each individual company within the hypothetical DBE, in correlation with the state of the national economy. This mode of analysis enables a clear distinction and quantification of the real performance of two or more business entities that have formal identical individual characteristics and belonging to different national economies. The simulation was made in a way that provides an interface between business entities, which belong to different industrial clusters, which are at different stages of e-business readiness and transformation, with the possibilities of a separate determination of the budget for ICT investment for each of them. Implementation of the recommendations for the management of the using of ICT, given on the basis of initial evaluation, provides real measurable quantitative and qualitative progress of each business entity, and the overall DBE, in a way that each new iteration allows the reduction of differences in e-readiness among companies.. This improves the overall business situation in a DBE, and enables the expansion collaboration with the new business entities. The efficiency of the simulation was verified by real statistical data for national economy of the Republic of Macedonia. Given simulation conditions arising from real data obtained by assessment of individual companies, using a standardized e-business survey, which are adapted to the current moment analysis. This paper gives an authentic methodologies and procedures for the simulation of linking the DBE companies that were generally applicable to any national economy. which has standardized data for the e-business readiness.

**Keywords:** *Digital Business Ecosystems, ICT management, e-business*

## **1.UVOD**

Menadžment uvođenja i korišćenja IKT solucija u e-biznis procesima kompanija, ima za svoj ultimativni cilj ostvarivanje ekonomskog benefita [1]. Imajući u vidu dinamiku inovacija koja prati područje informaciono komunikacijskih tehnologija, rok ostvarivanja benefita mora biti pre vremena zastarivanja primenjenih solucija [6]. Svaka kompanija da bi uspešno poslovala, potrebno je da bude deo jednog menadžiranog digitalnog biznis ekosistema. To podrazumeva digitalnu kvantifikaciju i kvalifikaciju relevantnih e-biznis stanja IKT sistema kompanija, i same evolutivno izvršne okoline u digitalnim biznis ekosistemima [8]. Svaki lokalni DBE koji je formiran celishodnim povezivanjem više kompanija nasleđuje obeležja preegzistiračkog nacionalnog DBE

u čije biznis granice postoji. Simulacija povezivanja kompanija u jedan vakav fiktivni DBE, omogućuje određivanje parametara suradnje i njihovo celishodno poboljšanje, u okvirima predviđenih budžetskih izdataka za tu svrhu. Dalje, simulacija omogućuje statistički uvid u refleksije koje ima makrookolina na rad kompanija, kao i merljivu kvantifikaciju uticaja svih izmena u kompanijama, na lokalni fiktivni DBE. U daljoj iteraciji procenjuju se i refleksije i uticaji na sam predegzistirajući DBE, koji je određen statističkim performansima same nacionalne ekonomije.

## **2. ODREĐIVANJE KARAKTERISTIKA PREDEGZISTIRAJUĆEG DBE NA NIVOU NACIONALNE EKONOMIJE**

### **2.1. Inicijalna evaluacija predegzistiraućeg DBE nacionalne ekonomije**

U okvirima predmetnih aktivnosti FP6 projekta PEARDROP (Promoting Ecosystems And Regional Development) ispituju se biznis potencijali koje imaju DBE [49d], i ističe se njihov značaj kako promotori e-razvoja, koji je kataliziran korišćenjem IKT solucija. Sledeći stardardizirane preporuke za sondažu i procenu e-biznis stanja, koje propisuje Eurostat, [11], zemlje člance E.U., kako i zemlje koje su kandidati za članstvo, prave sondaže za procenu e-biznis pripravnosti nacionalnih ekonomija. Obradom podataka Državnog zavoda za statistička istraživanja, Republike Makedonije, , po Objavi 8.1.10.18 [9], dobiveni su statistički podatci za e-pripravnost i presmetani su e-biznis subindikatori u relevantnim kategorijama. [8]. Statistički tabelarni subindikatori, dati su u intervalima (0-100).

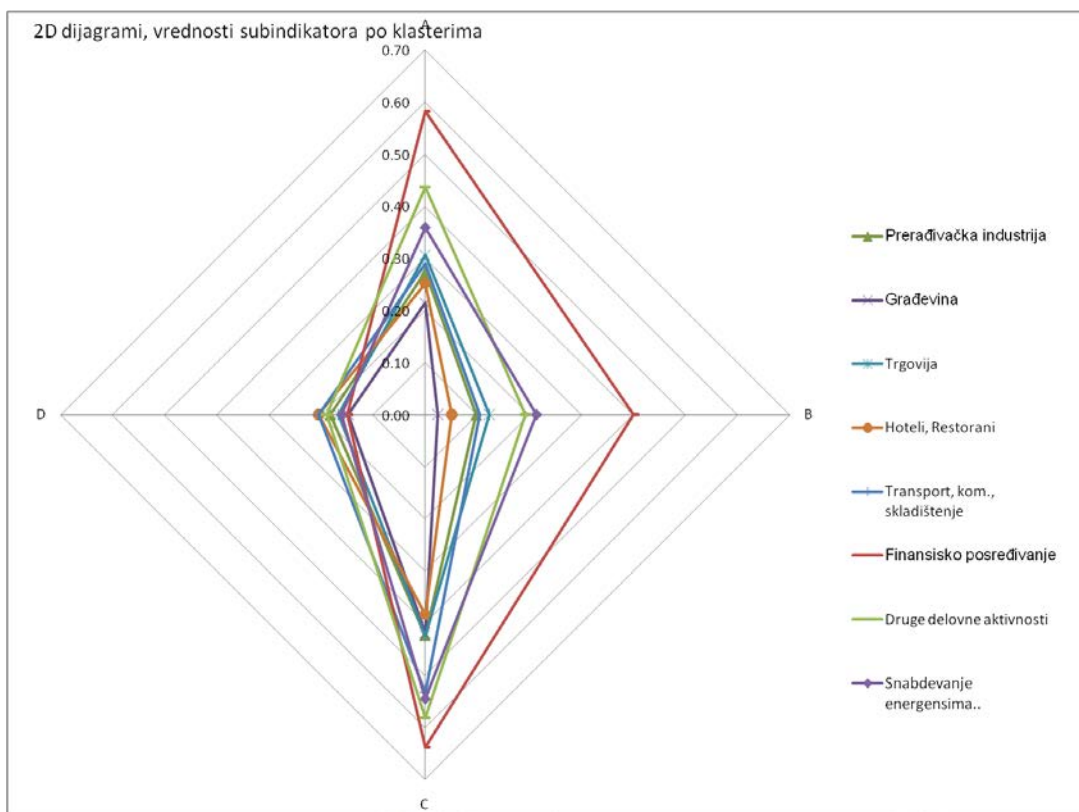
Evaluacija predezistirajućeg nacionalnog DBE-RM													
Oblast procene-subindikator	oznaka u prashalnik		Karakteristike po indistrijskim klasterima								Interklasterski DBE-prosečne vrednosti	Parametri - Maksimalne granice	Parametri - Minimalne granice
			Prerađivačka industrija	Gradjevina	Trgovija	Hoteli, Restorani	Transport, komunikacija skladištenje	Finansisko posredivanje	Druge delovne aktivnosti	Snabdevanje energijsima, vodom, komunalna preduzeća			
A. IKT infrastruktura, bazično povezivanje	a3.	LAN	61.9	57.9	76.5	45.1	66.7	97.2	79.1	81.1	70.69	97.20	45.10
		W-LAN	23.2	16.5	32.0	21.3	26.1	18.1	48.6	43.2	28.63	48.60	16.50
		Intranet	16.9	16.3	16.6	17.0	19.0	55.9	38.3	26.2	25.78	55.90	16.30
		Ekstranet	11.2	7.5	12.8	10.3	11.6	48.1	30.6	14.3	18.30	48.10	7.50
	a4.	Open source o.c.	7.0	9.3	13.0	1.8	10.5	47.8	24.4	17.1	16.36	47.80	1.80
	61.	Интернет	87.2	77.8	84.7	59.8	87.3	100.0	89.6	86.6	84.13	100.00	59.80
	62.	модем dial-up	22.4	22.4	22.4	22.4	22.4	22.4	22.4	22.4	22.40	22.40	22.40
		ADSL	70.6	70.6	70.6	70.6	70.6	70.6	70.6	70.6	70.60	70.60	70.60
		širokopolasna fiksna, iznajmljena, kabel	33.6	33.6	33.6	33.6	33.6	33.6	33.6	33.6	33.60	33.60	33.60
		širokopolasna mobilna- 3G, UMTS	13.8	13.8	13.8	13.8	13.8	13.8	13.8	13.8	13.80	13.80	13.80
		4pyro-GSM, GPRS	13.7	13.7	13.7	13.7	13.7	13.7	13.7	13.7	13.70	13.70	13.70
67.	WEB strana	41.3	19.0	42.1	42.8	41.5	97.2	68.0	52.4	50.54	97.20	19.00	
B. Automatizacija internih biznis procesa	r3.	Softver ERP (Enterprise Resource Planning)	8.0	3.5	10.2	3.1	6.3	23.4	15.8	18.1	11.05	23.40	3.10
	r4.	Softver CRM (Customer Relationship Management)	11.7	1.4	14.5	7.2	14.6	56.6	22.8	24.7	19.19	56.60	1.40
C. Elektronika razmena podataka između delovnih subjekata	64.	Bankarske i finansijske usluge	70.1	69.2	76.4	50.8	86.1	90.0	84.7	68.3	74.45	90.00	50.80
		Edukacija	23.2	25.0	22.1	31.9	33.8	54.1	46.0	46.6	35.34	54.10	22.10
	65. 66.	E-vlada, usluge	61.4	59.4	58.8	54.4	80.7	100.0	89.9	86.9	73.94	100.00	54.40
	69.	Digitalan potpis, enkripcija, verifikacija	19.2	19.2	19.2	19.2	19.2	19.2	19.2	19.2	19.20	19.20	19.20
D. E-Trgovija, marketing prodaja	d1. d2.	E-porudbine i nalozi	9.6	4.1	5.7	5.2	12.8	2.5	11.8	6.9	7.33	12.80	2.50
		E-prodaja	5.4	0.4	4.6	16.3	8.9	2.5	5.1	1.4	5.58	16.30	0.40
	d5.	Šifriran prenos, skladištenje podataka	39.7	39.7	39.7	39.7	39.7	39.7	39.7	39.7	39.70	39.70	39.70

Tabela.1. Karakteristike predezistirajućeg DBE nacionalne ekonomije R.M. 2010

Sondaža statističkih fluktuacija koje imaju subindikator, na daljem roku omogućuje izostavljanje onih indikatora koji imaju vrednosti koji su bliski gornjoj granici. Tako, korišćenje kompjutera i internet povezivanje u ovim najnovijim sondažama su početan i neizostavni kriterijum da bi se kompanija kao biznis entitet razmatrala, a ne imperativ razvitka.

## 2.2. Analiza kompozitnih subindikatora DBE nacionalne ekonomije

U korelaciji sa praksom vrednovanja komponenti e-biznis subindikatora i njihovih kompozitnih subindikatora po kategorijama A, B, C, D, [8], [5], opseg vrednosti se transponuje, u intervalu (0-1), gde je vrednost 1 po analogiji maksimalna moguća u nekoj hipotetičkoj situaciji idealne maksimalne realizacije razmatranih e-biznis performansi. Kompozitni subindikator saglasno sa preporukama [4],[5] su dobiveni kao aritmetička sredina datih oblasti. Globalna IKT statistika nacionalne ekonomije, omogućuje relevantnu kvantitativnu i kvalitativnu procenu preegzistirajućeg hipotetičkog interklaterskog DBE. U kategoriji D, subindikator koji kvantifikuje oblast šifrirani prenos i skladištenje podataka, analiziran je na nivou sveukupne nacionalne ekonomije, zato što je njegova zastupljenost povezana sa nacionalnom IKT infrastrukturom i bezbednosnim politikama sveukupne nacionalne ekonomije. Ista analogija važi i za korišćenje raznih internet konekcija, čija procena nije uslovljena pripadnošću nekog klastera, već nacionalnim politikama za digitalne komunikacije.



Sl.1. 2D-dijagram, industrijski klasteri, DBE, R.Makedonija

Analizom 2D dijagrama vidi se da u nacionalnoj ekonomiji preegzistirajućeg DBE, kategorije A. IKT infrastruktura i bazično povezivanje, i C. Elektronska razmena podataka između delovnih subjekata, imaju najbolje performanse. Znatno slabija je B. Organizacija internih procesa, i u ovoj kategoriji postoje najveće varijacije performansi. Sa druge strane, kategorija D. E-trgovija, marketing i prodaja pokazuje realan zaostatak u svim klasterima. Na bazi toga preporučuje se korišćenje IKT solucija koje favoriziraju kategorije B i D u procesima e-biznis transformacije i suradnje između kompanija. Ovaj dijagram jasno pokazuje koji su realni kapaciteti suradnje u datom trenutku. Investicije u IKT solucije koje nadmašuju realne performanse klastera i nacionalnog DBE nisu isplativije jer je verovatnost valorizacije tih solucija u suradnji sa ostalim biznis entitetima minimalna, imajući u vidu dinamiku njihovog zastarivanja. Ovi podatci dalje su

povezani na jedan autentični način sa mikrokolinom jedne kompanije. Na taj način omogućuje se povezivanje globalnih i lokalnih, internih performansi. Kao primer, dve kompanije koje imaju iste formalne performanse, a pripadaju različitim nacionalnim ekonomijama, nemaju i jednakve radne e-biznis performanse, već se međusebno razlikuju na način na koji se razlikuju i relevantni subindikatori nacionalnih ekonomija.

### 3. SIMULACIJA INTERKLASTERSKOG DBE POVEZIVANJEM REALNIH KOMPANIJA

#### 3.1. Inicijalna evaluacija kompanija

Za inicijalnu e-biznis evaluaciju svakog biznis entiteta, korišćeni su isti upitnici kao i za inicijalnu evaluaciju preegzistirajućeg DBE na nivou nacionalne ekonomije[2],[4]. Realan problem koji je uočen prilikom sumiranja ovih sondaža je to što kompanije nisu uvek u mogućnosti da daju preciznu procenu svog stanja.

Imajući u vidu da je validnost statistika uslovljena preciznošću i tačnošću podataka unetih u upitnicima, praksa E.U. i preporuke Eurostata [12], se svode na kvantifikaciju koja obuhvata 2 stanja- Da i Ne. Tako da, svi dati procenti u tabeli su u suštini, procenat kompanija koji je odgovorio potvrdno na data pitanja. Subindikatori su presmetani na sledeći način.

$$a3=(a31+a32+a33+a34)/4$$

$$b2=(b21+b22+b23+b24)/4$$

$$A=(a3+a4+b2+b7)/4$$

$$B=(c3+c4)/2$$

$$C=(d4+d6+d9)/3$$

$$D=(e2+e4+e5)/3$$

$$eB-i=(A+B+C+D)/4$$

Način određivanja subindikatora nacionalne ekonomije, baziran na statističkim podacima (1 )

Procenjivanje svake kompanije koja egzistira u okvirima nacionalne ekonomije, mora da bude na način koji omogućuje nasleđivanje performansi nacionalnog DBE. Za kompanije je dozvoljena i dimenzionirana kvantifikacija koja ima tri moguća stanja: Da, Ne, i Delimično. Svaka od ovih mogućnosti je kvantifikovana sa subindikatorima, 1 za Da, 0 za Ne i 0.5 za Delimično. Imajući u vidu da je , analogno pravilima opstanka i evolucije u prirodnim ekosistemima, bitnije biti što je moguće prilagođeniji, nego imati najveće moguće performanse, preporučena strategija menadžmenta IKT je poboljšavanje onih performansi koje bi u sledećoj iteraciji uticali i na poboljšanje performansi integralnog nacionalnog DBE. Isto tako, da bi se omogućila jasna distinkcija između kompanija koje imaju iste odgovore po upitniku, a pripadaju različitim nacionalnim ekonomijama, svaki subindikator nekog pojedinog obeležja, koregira se tako što najveća moguća vrednost koju može da ima nije jedan, već prosečna vrednost obeležja, na način koji je dat sa relacijama:

$$A = ((Da_{31} * a_{31} + Da_{32} * a_{32} + Da_{33} * a_{33} + Da_{34} * a_{34}) / 4 + (D_{631} * 631 + D_{632} * 632 + D_{633} * 633 + D_{634} * 634) / 4 + Da_4 * A_4 + D_{67} * 67) * 0.25 / 100$$

$$B = (Dr_3 * r_3 + Dr_4 * r_4) * 0.5 / 100$$

$$C = ((D_{64} * 64 + D_{66} * 66) * 0.5 + D_{65} * 65 + D_{69} * 69) / 300$$

$$D = (D_{д2} * д2 + D_{д4} * д4 + D_{д5} * д5) / 300$$

### Određivanje subindikatora individualnog biznis entiteta, u korelaciji sa subindikatorima nacionalnog DBE (2)

Sledeći date upute, preporučuje se e-biznis evaluacija više kompanija koje mogu pripadati raznim industriskim klasterima, i koje se mogu nalaziti na različitim stupnjevima e-pripravnosti.

#### 3.2. Simulacija povezivanja realnih kompanija u fiktivni DBE

Dalje, u saglasnošću sa planovima operativnog menadžmenta i budžet za IKT investicije svake kompanije, potencijalni biznis entitet za povezivanje u DBE, može sebi dopustiti, analiziraju se procesi za koje postoji spremnost da se transformišu. Preporučuje se da procesi inicijalnog povezivanja budi neki od uslužnih procesi, ili procesi lanca snabdevanja. [13].

Data simulacija je napravljena za sedam realnih kompanija, koje priladaju raznim industriskim klasterima. Napravljena je inicijalna evaluacija kompanija i potencijalnog DBE koji nastaje u granicama njihove realne i potencijalne suradnje. Podatci koji su korišćeni odgovaraju realnim stanjima u nacionalnoj ekonomiji Republike Makedonije, [9],[10] krajem 2010 godine. Sledi kratak opis kompanija i rezime preporučene i ostvarene suradnje, u kome nisu data detaljna finansiska rešenja.

*Kompanija 1:* Skladište građevinskih materijala, ima budžet za IKT investicije do 2000 eura. Preporučene izmene: za 2 osobe iznajmljivanje ERP softver koji je WEB baziran, i uvođenje digitalnog potpisa, na godinu dana. Ostvarena je suradnja sa Kompanijom 3.

*Kompanija 2:* Enterier i niske gradbe, želi osavremeniti svoju stražarsku službu. Predlaže se iznajmljivanje usluga Kompanije 5. Time se ostvaruje prenamena i ušteda, koja se može reinvestirati u izradi dinamičke WEB strane, i ERP softvera, a te usluge nudi kompanija 3.

*Kompanija 3:* IKT usluge, Cloud computing, je kompanija koja prodaje svoje usluge. Preporučuje se investicija u obuke iz oblasti menadžmenta znanja.

*Kompanija 4:* Mali Hotel i katering, za veoma male investicije, u suradnji sa kompanijom 3, preporučuje se da investira u dinamičku WEB stranu, i kratke IKT obuke svojih zaposlenih.

*Kompanija 5:* Agencija za obezbeđivanje, može uvećati obim svog biznisa, uvođenjem dinamičke WEB strane, sa specifičnim rešenjima, CRM softver, obuke za svoj kadar u pravcu uvođenja i korišćenja GPRS i GSM, kao i konfiguracija intranet mreže.

*Kompanija 6:* To je tekstilna fabrika, kojoj se preporučuje zamena uslužnih procesa prehrane i čuvarske službe. Dostava hrane se preporučuje da bude organizirana posrestvom online komunikacije, i uključivanjem kompanije 7 za procese dostave.

*Kompanija 7:* Taksni prevoz – putnici i dostava, je kompanija koja se uključuje posrednim putem u DBE, prilagođavajući se na način koji odgovara biznis entitetima DBE.

Kategorija	oznaka	Ponderiranje odgovora na upitnik: DA - NE 1-0, delimično, u ograničenom obimu, samo neke aktivnosti 0,5 Ponderiranjem odgovora na upitnik: DA - NE 1-0, djelomično, u	Simulacija povezivanja DBE- inicijalna evaluacija						
			Kompanija 1: Skladište - Gradževina	Kompanija 2:Enterier i niskogradnja - Gradževina	Kompanija 3: WEB strane, provajder -Delovne aktivnosti	Kompanija 4: Mali hotel & catering- Hoteli, restorani	Kompanija 5:Bezbednosna Agencija - Delovne aktivnosti	Kompanija 6: Tekstilna fabrika- preradivanje	Kompanija 7: Taxi usluge-prevoz i dostava- Saobraćaj
Podatci za kompaniju	Tip		mikro	mala	mikro	mala	mala	sredna	mala
	Broj zaposlenih		5	35	9	25	20	50	20
A. IKT infrastruktura i bazično povezivanje	a3.	LAN	0.0	0.5	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		W-LAN	0.5	0.0	1.0	0.5	1.0	0.5	0.0
		Intranet	0.0	0.5	1.0	0.0	0.5	1.0	0.0
		Ekstranet	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	a4.	Open source o.c.	0.0	0.5	0.5	0.5	0.0	0.0	0.0
		ADSL	0.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0	1.0
	63.	širokopolasna fiskna, kabl /	1.0	0.0	0.0	1.0	0.0	1.0	0.0
		širokopolasna mobilna- 3G modem, UMTS	0.0	1.0	1.0	0.0	1.0	0.0	0.0
drugo-GSM, GPRS		0.0	0.5	1.0	0.0	1.0	0.0	1.0	
67.	WEB sajt	0.0	0.5	1.0	0.5	0.0	0.5	0.0	
B. Automatizacija internih procesa	r3.	Softver ERP(Enterprice Resource Planning)	0.0	0.0	1.0	0.5	0.5	0.5	0.0
	r4.	Softver CRM(Customer Relationship Management)	0.5	0.5	1.0	0.0	0.5	0.5	0.5
C. Elektronska razmena podataka između delovnih subjekata	64.	Bankarstvo i finansije	0.5	1.0	1.0	0.5	0.5	1.0	0.5
		Edukacija, obuke	0.0	0.0	0.5	0.0	0.5	0.0	0.0
	65. 66.	e-vlada, usluge	0.5	0.0	1.0	0.5	0.5	0.5	0.5
	69.	Digitalan potpis, enkripcija, autentifikacija	0.0	1.0	1.0	0.5	0.0	0.5	0.0
D. E-trgovija, marketing i prodaja	d1. d2.	E-naloz	0.0	0.5	0.5	0.5	0.0	0.5	0.0
	d3. d4.	E-trgovina	0.0	0.0	0.5	0.0	0.5	0.5	0.0
	d5.	Šifrirani prenos, skladištenje podataka	0.5	0.0	1.0	0.0	1.0	0.0	0.0

Tabela.2. Inicijalna evaluacija simuliranog DBE

Tabela 2, prikazuje inicijalnu evaluaciju, a Tabela 3., koja sledi pokazuje realiziranu dinamiku suradnje unutar DBE. Evidentno je da se poboljšavanjem performansi svake kompanije, dugoročno omogućuje i poboljšanje performansi nacionalnog DBE.

kategorija	oznaka	Ponderiranje odgovora na upitnik: DA - NE 1-0, delimično, u ograničenom obimu, samo neke aktivnosti 0,5 Ponderiranjem odgovora na upitnik: DA - NE 1-0, djelomično, u ograničenom	DBE karakteristike po ostvarenoj suradnji						
			Kompanija 1: Skladište - Gradževina	Kompanija 2: Enterier i niskogradnja - Gradževina	Kompanija 3: WEB strane, provajder - Delovne aktivnosti	Kompanija 4: Mali hotel & catering- Hoteli, restorani	Kompanija 5: Bezbednosna Agencija - Delovne aktivnosti	Kompanija 6: Tekstilna fabrika- preradževanje	Kompanija 7: Taxi usluge- prevoz i dostava- Saobraćaj
Podatci za kompaniju		Tip	mikro	mala	mikro	mala	mala	sredna	mala
		broj zaposlenih	5	35	9	25	20	50	20
A. IKT infrastruktura i bazično povezivanje	a3.	LAN	0.0	0.5	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		W-LAN	0.5	0.0	1.0	0.5	1.0	1.0	0.0
		Intranet	0.0	0.5	1.0	0.0	1.0	1.0	0.0
		Ekstranet	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	a4.	Open source o.c.	0.0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.0	0.0
		ADSL	0.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0	1.0
	63.	širokopoljaska fiska, kabel /	1.0	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0
		širokopoljaska mobilna- 3G modem, UMTS	0.0	1.0	1.0	0.0	1.0	1.0	0.0
drugo-GSM, GPRS		0.5	0.5	1.0	0.0	1.0	1.0	1.0	
67.	WEB sajt	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.5	
B. Automatizacija internih procesa	r3.	Softver ERP(Enterprise Resource Planning)	1.0	1.0	1.0	0.5	0.5	1.0	0.5
	r4.	Softver CRM(Customer Relationship Management)	0.5	0.5	1.0	0.0	1.0	0.5	0.5
C. Elektronska razmena podataka između delovnih subjekata	64.	Bankarstvo i finansije	1.0	1.0	1.0	0.5	0.5	1.0	1.0
		Edukacija, obuke	0.5	0.5	0.5	0.0	0.5	0.5	0.0
	65. 66.	e-vlada, usluge	0.5	0.5	1.0	0.5	1.0	1.0	0.5
	69.	Digitalan potpis, enkripcija, autentifikacija	0.5	1.0	1.0	0.5	0.5	0.5	0.5
D. E-trgovija, marketing i prodaja	d1. d2.	E-nalozi	0.0	0.5	0.5	0.5	1.0	0.5	0.0
	d3. d4.	E-trgovina	0.0	0.0	0.5	0.5	1.0	1.0	0.5
	d5.	Šifrirani prenos, skladištenje podataka	0.5	0.0	1.0	0.0	1.0	0.5	0.0
Kompanija sa kojom je realizirana suradnja i ostvaren dobitak ili ušteda			invesr Komp.3. - 2000eyp	komp.5	spoljna komp.	Komp.6	invesr Komp.3. - 2000eyp	Komp.4.	invesr Komp.3. - 1000eyp
			Komp.4.	Komp.3.	Komp.2	Komp.7.	Komp.1.	Komp.3.	Komp.4.
			Komp.5	Komp.4.	Komp.1.	Komp.3.	Komp.2.		
					Komp.5				
					Komp.6				

Tabela.3. Evolutivne promene u DBE karakteristika nakon uspostavljene suradnje

### 3.3. Analiza dobivenih rezultata i smernice za dalja istraživanja



Simulacija je urađena sa realnim kompanijama koje imaju različitu golemu, i koje raspolažu različitim budžetima. Način rada u DBE je takav da omogućuje poboljšanje e-biznis performansi svake kompanije i čitavog DBE, i time omogućuje kreiranje naprednije evolutivno izvršne okoline.

Data kvantifikacija prilikom sondaže je veoma gruba. I u tim najkritičnijim uslovima analize, urađene statistike ukazuju na to da je neophodno da menadžment uvođenja i korišćenja IKT, koji se zasniva na analizama nasvorenje okoline nacionalnog preegzistirajućeg DBE, bude povezan sa operativnim menadžmentom i budžetom svake kompanije. Takav način rada omogućuje razvoj e-biznis makrookoline jedne nacionalne ekonomije, posredstvom razvoja mikrookoline unutar kompanija. Imajući u vidu dinamiku razvoja IKT solucija, potrebno je permanentno sleđenje i ažuriranje njihovih komponenti koje su od važnosti u analizama. To znači da, vremenom, samim tim što kompanije stiču iskustva u analizi i samoevaluaciji, mogu se raditi sondaže po upitnicima koje su preciznije kvantificirane, a isto tako, moguća je promena pojedinih stavki i kompozitnih subindikatora koji su značajni za razvoj. Sledeći isti princip, moguće je formirati jedan interklasterski nadnacionalni DBE, međutim treba unapred računati na stanja koja su specifične same nacionalne ekonomije, kao što su stavke bazične IKT infrastrukture, standardi povezivanja, pravna regulativa, e-usluge na nivou same vlade i lokalne zajednice. Preciznost dobivenih rezultata je uslovljena preciznošću uzetih statistika. Preciznije inicijalno kvantificiranje karakteristika kompanija, dovelo bi u budućnosti do bolju inicijalnu evaluaciju preegzistirajućeg nacionalnog DBE, i omogućilo bi preciznije određivanje korelacije pojedinih karakteristika, i njihovog udela u određivanju subindikatora.

#### **4. ZAKLJUČAK**

Simulacija ukazuje na paradigmu DBE kao jednog organizma u kojem postoji silna korelacija između kompanija. Menadžment korišćenja i uvođenja IKT solucija u svakoj kompaniji, stoga, ne sme biti sam za sebe cilj, već mora biti usoglašen sa potrebama i mogućnostima ostalih biznis entiteta. Rast DBE isto tako, ne sme biti cilj sam za sebe, već jedino u kontekstu poboljšanja i unapređenja radnih uslova u njegovim granicama, sa tendencijom postepenog proširivanja, ali samo na način koji nije u sprotivnosti sa postojećim e-trendovima. Vakav način korišćenja i uvođenja IKT u e-biznis procesima unutar DBE, nužno treba biti u saglasnošću sa budžetom kompanija, i mora biti menadžiran tako da omogućuje koevoluciju svih biznis procesa koja se odvija u tačno isplaniranim stepenima. Data simulacija i analize ukazuju na tu neophodnost zajedničke, prilagođene koevolucije. Svaka kompanija, proučavanjem svoje makrookoline i prilagođivanjem svojih procesa, postaje deo tog DBE, i dalje, sama odlučuje za obim i način svog učešća i suradnje. Takav način rada omogućuje razvoj e-biznis makrookoline jedne nacionalne ekonomije, posredstvom razvoja mikrookoline kompanija. Imajući u vidu silnu razvojnu komponentu tehnologija koji se koriste u IKT solucijama, potrebno je sleđenje i ažuriranje komponenti koje su od važnosti u analizama. Samim tim, simulacija rada, jednog DBE, nije samo uspostavljuvanje početnih parametara suradnje, već jedan varijabilni okvir, kako treba da izgledaju evolutivne faze u e-biznis radnoj okolini. Tako razmatrana, simulacija DBE nije jednokratna aktivnost inicijalnog povezivanja kompanija. Ona predstavlja ciklični fazni proces, a inicijalno povezivanje je njena početna faza. Principi simulacije su isti, a razvitkom samog DBE posredstvom biznis entiteta, kao i pojavom novih IKT solucija, menjaju se karakteristike i subindikatora koji su relevantni

## 5. LITERATURA

1. Beyon-Davies, P. (2007), "E-business Maturity and Regional Development", *International Journal of Business Science and Applied Management*, Volume 2, Issue 1, 2007
2. e-Business Watch(2007), e-Questionnaires, European Commission <http://www.e-business-watch.org>
3. e-Business Watch (2007) "E-Business in Europe 2008- Industry Perspectives on e-Business Development and IKT impact" European Commission, <http://www.e-business-watch.org>
4. e-Business Watch(2007), e-Questionnaires, European Commission <http://www.e-business-watch.org>
5. e-Business Watch(2007), Annex III: Methodological Notes: The e-Business Survey 2006 *European Commission* , <http://www.e-business-watch.org>
6. e-Business Watch (2008) "E-Business in Europe 2008- Industry Perspectives on e-Business Development and IKT impact" European Commission, <http://www.e-business-watch.org>
7. e-Business Watch (2009, 2010), 7 th Synthesis Report , "ICT and e-Business for an Innovative and Sustainable Economy", *European Commission* , <http://www.e-business-watch.org>
8. Markoska, R., Jolevski, T., (2010), „Metodologija procenje stanja IKT sistema- link koji obedinjuje teroju Digitalnih biznis ekosistema i praksu e-biznis transformacije malih i srednjih kompanija“ , Majska konferencija o strategijskom managementu-Bor.
9. Objava.Br.8.1.10.18., 24.09.2010., Podaci za prvi kvatal 2010 - „Opremljenost i korišćenje IKT kod delovnih subjekta sa 10 i više zaposlenih“, „Korišćenje IKT po delatnostima“, i bezbednosne statistike- Državni Statistički zavod Republike Makedonije, [www.stat.gov.mk](http://www.stat.gov.mk) ( in Macedonian )
10. Objava Br.8.1.10.18., 20.10.2010 Podaci za prvi kvatal 2010 - „Opremljenost i korišćenje IKT – individualni korisnici i domaćinstva“, „ Državni Statistički zavod Republike Makedonije, [www.stat.gov.mk](http://www.stat.gov.mk) ( in Macedonian )
11. Obrazac IKT.1 – Upitnik za ponašanje izveštaja o korišćenju IKT u delovnim subjektima, 2010“, Programa za statistička istraživanja 2008-2011 br.19-31/1 („Službeni Vesnik Republike Makedonije“ br.11.08, Državni Statistički zavod Republike Makedonije, [www.stat.gov.mk](http://www.stat.gov.mk) prema Eurostat, ISSN 1561-4840, KS-NP-02-012-EN-N (in Macedonian)
12. Regulation (EC) No 808/2004 of the European Parliament and of the Council <http://eur-lex.europa.eu/>
13. Ritzman, L.P., Krajewski, L.J., Malhotra, M.K(2009).: "Operations Management: Processes and Supply Chains" . *Prentice Hall*,

## DEVELOPMENT OF BRAND PORTFOLIO STRATEGIES: AN INTEGRATED PLANNING MODEL

*Thorsten Raabe, Sandra Haas*

*Carl v. Ossietzky Universitet Oldenburg, Department of Economics and Law  
Ammerlander Heerstrasse 114-118, D-26129 Oldenburg*

### Abstract

The importance of brands to companies' success is broadly acknowledged; in contrast the examination of brand portfolio strategies has not been in focus as brand strategies itself. This is seen as problematic, as portfolio strategies are one of the essential prerequisites for securing long-term success for multi-brand companies: Only by focusing on the entire portfolio it can be ensured, that all brands act in concert to achieve superordinated objectives and that an adequate set out of successful brands and brands with prospects for future success will be operated.

This paper summarises the results of a research project at the University of Oldenburg, Germany and addresses the following key questions: (i) What goals are companies pursuing with the configuration of their brand portfolio? (ii) Which strategies have to be applied in order to achieve targets? (iii) What characterizes ideal composed portfolios? These questions were addressed based on an integrated approach of scientific findings and problem areas of nowadays businesses.

As a result a planning process was designed, which is embedded in the strategic management of a company. Such process demonstrates how brand-related objectives and strategies have to be linked with company- as well as market- related objectives and strategies in order to create an effectively and efficiently working portfolio. Thereby, correlations between scope and composition (How many brands and what kind of brands are needed to achieve set goals?) as well as the structure of the brand portfolio (How are brands related to each other?) were considered in a holistic way.

**Keywords:** *brand management; brand portfolio; strategic management*

### 1. BRAND PORTFOLIO STRATEGIES

A brand portfolio represents all brands managed by an organization (including subbrands; co-brands, licensed brands) [1]. The average number of brands within a portfolio spans from two to over one thousand depending on the size of the company. Multi-brand companies intend to (i) enhance their market skimming strategy by implementing distinctive brand concepts; (ii) strengthen customer loyalty; (iii) exploit synergies across all managed brands or (iiii) implement region-specific market operations [2].

The relevance of brands for securing companies success is broadly acknowledged [3]. But neither the sole property of brands leads inevitably to success, nor are brands per se successful during every stage in their life cycle [4]. Young brands need time to establish well among target groups. To secure success in the long-run, companies must therefore operate an adequate set out of successful brands and brands with prospects for future success. Furthermore, as published cases of brand portfolio elimination show: the overall success does not always correlate positively with the number of managed brands [5]. In fact, running a high number of brands profitably requires a coordinated brand management [6]. The consequences of lacking coordination might show in a waste of resource caused by unrealized synergies in brand managing or by overlapping brand concepts which might result in cannibalization [7]. Thus, we have to take a brand-superordinated view and ask (i) what characterizes ideally composed portfolios and (ii) which steps have to be taken to configure best working brand portfolios to secure long-term success.

Ideally composed brand portfolios work effectively and efficiently. Hereby effectiveness stands for achieving established objectives and efficiency represents the portfolios' profitability [8]. To maximize success across all brands both criterias must be brought into accordance with one another [9]. Focusing only on effectiveness may probably lead to reaching targets, but brand management would be disproportionately expensive and could cause remarkable profitability problems. By focusing on efficiency one may easily miss targets [10].

A primary requirement for configuring effectively and efficiently working portfolios are well founded strategies. In contrast to brand strategies, there has not been as much research on portfolio strategies [11]. Key element of portfolio strategies is a coordinated and controlled management of all brands. Brand portfolio strategy includes decisions on portfolio scope and composition (How many brands and what kind of brands are needed to achieve set goals?) as well as portfolio structure (How are brands related to each other? How can brand tasks be allocated best among all brands?) [12].

The development of a portfolio strategy involves a remarkable number of distinctive activities. Factual and chronological relations between single activities make it a complex and complicated task. Considering the giving resources portfolio scope, composition and structure have to be determined in a way that enables the company to achieve its targets (e.g. market position; profitability; image; quality). Due to the complexity of this task it is advisable to proceed in two steps:

- Step 1: At first scope and composition need to be defined on the basis of set objectives (chapter 2).
- Step 2: Then brand relationships have to be formalized by establishing a portfolio structure (chapter 3).

This procedure implies subsequent changes in portfolio scope and composition as far as structuring the portfolio requires. Moreover, the portfolio structure needs to be adapted to changes in scope and composition as a consequence of portfolio expansions/reductions.

## **2. DEFINING PORTFOLIO SCOPE AND COMPOSITION**

Defining portfolio scope and composition is one major step in the process of developing an efficient and effective portfolio strategy. Hereby companies have to decide on how many brands and what kind of brands they need to achieve entrepreneurial targets. Essential prerequisite for achieving targets are strong brands. A strong brand posses a distinctive, positive and purchase crucial image (=consumer based brand equity) and a high monetary value (= monetary brand equity) [13]. Thus, all action steps regarding the definition of portfolio scope and composition should to be targeted at creating/retaining strong brands, whereby selecting and implementing brand strategies are crucial. Nevertheless, it must be noted: Not in every case can strong brands be considered as "the right brands" for achieving success. Only when brand management and brand strategies are focused on achieving entrepreneurial targets and therefore reflected in target achievement, brands can be considered as "the right" ones [14].

Building up strong brands is very difficult. Strategic brand concepts are considered as one key to successful brand-building. Hereby decisions on (i) brand scope (extent to which the brand spans product categories, subcategories, and markets), (ii) number of brands within a certain market, (iii) regional areas of brand activity, (iiii) brand identity and brand positioning in the mind of consumers and against competitors have to be made and formalized in written brand concepts [16]. Science and practice have studied in depth brand building, resulting in a wide variety of different models and concepts [15]. But although the relevance of brands for securing companies success is broadly acknowledged, neither scientists nor praticians demonstrate sufficiently, how to build up brands

taking accounts of brand-superordinated objectives and strategies [17]. Thus, there is no methodological sound concept for defining portfolio scope and composition. To remedy these deficiencies a further developed planning process was designed at the *University of Oldenburg* as a proposal for discussion.

As a basic approach the planning process was integrated in the strategic corporate management. As illustrated in figure-1, the integrated planning process proceeds according to the management process in four phases: target definition; strategy development; strategy implementation and strategic control [18]. Cyclical sequences with feed-forward and feed-backward coupling characterize the process [19]. Thus, defining portfolio scope and composition is neither a one-time act nor does it follow a stringent sequence [20]. Each phase within the strategic planning process will be briefly described below.

### Step 1: Definition of targets

At first, targets will be defined on the basis of strategic analyses as they function as guidelines for searching and selecting best portfolio strategies. Ultimately, a portfolio has to be composed, that enables the company to realize brand-superordinated targets and strategies [21]. This can be secured by setting up a hierarchical target system, whereby all entrepreneurial targets are arranged by their relevance for the overall business success [22]. Corporate targets, such as philosophy, image and identity, company's market position or profitability are highly relevant. Those targets should be substantiated by market targets and brand targets [23]. Market targets include primarily monetary targets (e.g. sales per market; market profit), which can be achieved by implementing marketing strategies [24]. The achievement of market related targets depends on monetary brand equities (e.g. volume, sales, and profit margin) of all brands managed within this market. To maximize success it is therefore necessary to set up brand targets. This target category includes monetary brand equity targets as well as consumer based brand equity (e.g. awareness, image, loyalty) as latter influencing the level of monetary brand equity [25].

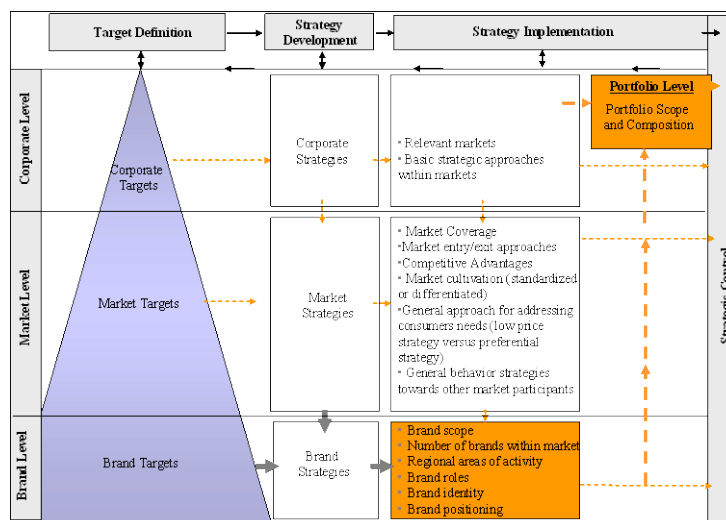


Figure 1. Defining Brand Portfolio Scope and Composition [26]

**Step 2: Strategy Development**

On the basis of set up targets, strategies have to be developed [27]. According to the hierarchical target system, all strategies build on one another and get down to specifics to a greater extend [28]. The planning process of defining portfolio scope and composition therefore characterizes a top-down approach. Meaning, in the first step corporate strategies have to be designed, then market strategies and at last brand strategies. In that way, corporate strategies function as guidelines for market strategies and those as guidelines for brand strategies.

On *corporate level* long-term decisions with high relevancy for securing an overall business-success have to be made [29]. Corporate strategies may include decisions such as: Which markets should be operated? What basic development does the company strive for in each market (e.g. launching new products, market penetration)? How should resources be allocated best for success [30]? *Market strategies* include general activities for building-up/maintaining a desired position within its market-specific competitive environment [31]. On the basis of corporate targets and strategies as well as market-related targets, decisions on how to develop market and general behaviour strategies towards other market participants have to be made [32]. Lastly, guided by all entrepreneurial targets and brand-superordinated strategies, *brand strategies* have to be designed. Brand strategies include decisions on (i) brand scope, (ii) number of brands per market, (iii) regional areas of activity, (iiii) brand identity and brand positioning [33]. As an example, figure-2 illustrates entrepreneurial targets and brand-superordinated strategies that support choosing a multi-brand strategy for securing success.

Entrepreneurial Targets	
Corporate Targets	✓ Enlarging market position
Market Targets	✓ Market targets should be achieved by high brand margins and sales
Brand Targets	✓ Maximizing brand sales via high levels of consumer satisfaction and loyalty
Corporate and Market Strategies	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Strategies of market development: market intensification, establishment of new market segments, product innovation</li> <li>✓ High level of market coverage or focus on various market segments</li> <li>✓ Focus on several competitive advantages</li> <li>✓ Product-Market-Combinations will be handled differently from a marketing perspective</li> <li>✓ Marketing focus on consumer needs and its differences</li> <li>✓ Behavior strategies towards market participants: conflict and cooperation caused by a strong market position</li> </ul>

Figure 2. Entrepreneurial targets and brand-superordinated strategies which support choosing multi-brand strategies [34]

According to the portfolio approach (= brands are part of a team and no lone fighters), one should ask prior to the conceptual design of brand identity and positioning, what kind of brand is actually needed from a competitive perspective [35]. It must be considered, that brands can support each other in achieving superordinated targets. So can cash cow brands provide brands with future

prospect for success with financial resources or brands can function as flanker or fighter brands to fight competitors [36]. This work-sharing collaboration of brands leads to an increasing effectiveness and efficiency of the portfolio - provided that the collaboration is targeted arranged. For this purpose each brand has to fulfil a given task or role. Brand roles “reflect an internal, managerial perspective on the brand portfolio”[37]. Decisions on brand roles have to be made by taking targets, companies’ strengths and weaknesses as well as the prevailing competitive situation into account [38].

With developing brand strategies with guidance of entrepreneurial targets and brand superordinated targets, it’s finally defined, how many brands and which kind of brands need to be a part of portfolio in order to achieve all entrepreneurial targets [39].

### ***Step 3: Strategy Implementation***

In the third phase developed strategies will be implemented. The brand portfolio will be built up gradually according to top-down planning. Hereby brand strategies have a high impact on the definition of the brand portfolio. The number of brands managed within the portfolio (=portfolio scope) will be outlined by the scope of brands and the number of brands within each market. By creating brand identities on the basis of regional areas of activity and brand roles, each brand will be defined from an internal perspective. By positioning brands in the minds of consumer and against competitors, brands will be set out within its markets from an external perspective. From the perspective of the portfolio, composition is finally determined [40].

### ***Step 4: Strategic Control***

Strategic control is a continuous process used to secure effectiveness and efficiency of the defined scope and composition. As part of controls, all strategies will be supervised and evaluated by their target capability. Furthermore, the implementation of strategies will be controlled and deviations from targets will be recorded and analyzed [41].

After developing and implementing target-oriented portfolio strategies for the determination of portfolio scope and composition, brand relationships have to be formalized by establishing a portfolio structure.

## **3. ESTABLISHING PORTFOLIO STRUCTURE**

In the process of defining portfolio scope and composition brands were seen as part of a system - the portfolio. Brand-related decisions were made in consideration of other managed brands. This is the case for decisions on the number of brands within each market, brand roles and for decisions on brand identities and positioning. In doing so, relationships between brands were built up. These relationships can be (a) factual-based (brands are managed within the same markets), (b) regional-based (brands with similar regional areas of activity), (c) hierarchical-based (there are relations of super- and subordination between brands in the communication toward consumers), (d) strategic (brand take over roles, s. chapter 2) or content-based (brand identities and positioning are similar).

Brand-relationships have positive and negative effects on the overall portfolio success: Brands with strong images can support other brands within the portfolio by transferring awareness or single components of their image (=strategic-based relationships). In contrast, multi-brand strategy (factual-based relationships) with significant similarities in brand identities and positioning (=content-based relationships) might cause cannibalization and lead to wasting resources or stagnating sales. To maximize portfolio success, brand-relationships with positive consequences should be detected and exploited, while brand-relationships with negative effects on effectiveness

and efficiency should be avoided [42]. This, however, requires coordination of all relationships between all managed brands. With regard to the various levels of brand-relationships and number of managed brands within portfolios, coordination is complex and time-consuming. Coordination is realizable by (re-)arranging brands according to a fixed scheme. This is known as portfolio structuring. Here, brand-relationships will be detected, characterized and target oriented formed by setting up a long-term method - a portfolio structure [43].

With the establishment of a clear structure the effectiveness (e.g. increases in sales) and efficiency (reduction of managing costs) of brand portfolio can be improved [44]. Specifically, structuring enables companies to (i) improve the clarity of the portfolio; (ii) better exploit synergy potentials and (iii) secure a well-balanced mixture from profit and risk perspective. It is therefore essential to target those positive effects while structuring the portfolio (s. figure-3):

- At first, all brands need to be described by their market activities, regional areas of activity, subordinated and superordinated brand relations, characteristic elements of their identity and positioning, strategic roles as well as by their brand related risks and cash inflows [45]. Then all brand relationships will have to be examined regarding their advantageousness. Unfavourable relationships between brands should be broken up or loosened, while beneficial relationships will have to be built up or enhanced. This will lead to a target oriented network of brand relations from an internal management perspective, which is often described as portfolio logic [46].
- To maximize benefits from brand relationships, an external perspective on the network should be taken into account as well. Although most marketing activities focus on consumers (or customers), all relevant interest groups (e.g. investors, employees, trade organizations) have to be considered in the development of portfolio communication strategies. Apart from this, companies will have to address the following basic questions: How should consumer perceive relationships between brands? Which brands will be communicated towards consumer? What task takes over each brand within the portfolio communication to improve clarity and exploit synergy potentials? These aspects determined characteristics of portfolio architecture. Portfolio architecture is a hierarchal arrangement of brands which describes the brand range communicated towards consumers and therefore secures clear and logical brand messages [47].

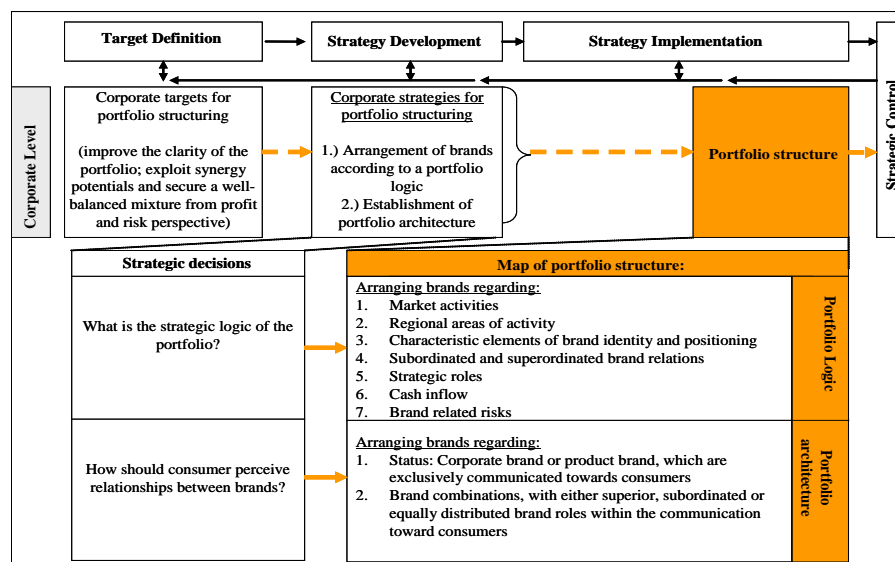


Figure 3. Establishing Portfolio Structure [48]



In case portfolio scope and composition are considered as inadequately for improving the clarity of the portfolio, exploiting synergy potentials or securing a well-balanced mixture from profit and risk perspective, strategic changes have to be made. Scope and composition have to be rearranged according to the established portfolio logic as well as portfolio architecture.

#### 4. CONCLUSION

This paper presents an innovative approach for developing portfolio strategies. At the heart of research results is a planning process, which is integrated in the strategic management of a company. The basically procedure includes two steps: (i) defining portfolio scope and composition; (ii) establishing a portfolio structure. The integrated planning process itself proceeds in four phases (target definition; strategy development; strategy implementation and strategic control) and is guided by a hierarchical systems of targets and strategies on corporate, market and brand level. By doing so, brand-related targets and strategies are linked with superordinated objectives and strategies in order to maximize portfolio success.

The described research results are seen as suggestions to solve a complex strategic problem and have to be discussed within marketing science.

#### LITERATURE

1. D.A. Aaker, E. Joachimsthaler, *Brand Leadership*, Free Press, New York, 2000, p. 134ff. and D.A. Aaker, *Brand Portfolio Strategy: Creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*, Free Press, New York, 2004, p. 16.
2. H. Freter, F. Wecker, C. Baumgarth, *Markenportfolio*, in *Marketing-Management und Unternehmensführung* (H. Böhler), Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2002, p. 397-400 and H. Riesenbeck, J. Perry, *Mega-Macht Marke: Erfolg messen, machen, managen*, Redline, Heidelberg, 2005, p. 192.
3. S. Bekmeier-Feuerhahn, *Marktorientierte Markenbewertung: eine Konsumenten- und unternehmensbezogene Betrachtung*, Diss. Wiesbaden, 1998, p. 40-44; H. Sattler, *Brand-Stretching: Chancen und Risiken*, in *Erfolgsfaktor Marke* (R. Köhler, W. Majer, H. Wiezorek, Vahlen, München, 2001a, p. 19-22; C. Homburg, H. Krohmer, *Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung*, Gabler, Wiesbaden., 2003, p. 517; M. Schneider, D. Kahn, M. Zenhäuser, W. Haring, *Integrale Markenführung: 14 Grundsätze, wie Markenwert geschaffen, geschützt, berechnet und vermehrt wird*, Bern et al., 2003, p. 22ff.; H. Riesenbeck, J. Perry, *Mega-Macht Marke: Erfolg messen, machen, managen*, Redline, Heidelberg, 2005, S. 22ff.
4. P. Ruppert, *Unternehmensstrategie und Markttheorie – Eine theoretisch empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung der Portfolio-Methode*, Diss. Bayreuth, 2001, p. 27.
5. S. Haas, *Markenportfoliobereinigungsstrategien: Entwicklung eines Planungsprozesses zur Strategieformulierung*, Gabler, Wiesbaden, 2010, p. 5f.
6. Barwise, P./Robertson, T. (1992): *Brand Portfolio*, in: *European Management Journal*, 10. Jg., H. 3, S. 277-285 and Petromilli, M./Morrison, D./Million, M. (2002): *Brand Architecture: building brand portfolio value*, *Strategy & Leadership*, Vol. 30, No. 6, S. 22-28..A. Aaker, E. Joachimsthaler, *Brand Leadership*, Free Press, New York, 2000, p. 146.
7. D.A. Aaker, E. Joachimsthaler, *Brand Leadership*, Free Press, New York, 2000, p. 146.
8. S. Haas, *Markenportfoliobereinigungsstrategien: Entwicklung eines Planungsprozesses zur Strategieformulierung*, Gabler, Wiesbaden, 2010, p. 26f.

9. T. Bender, Marketingeffizienz im mittelständischen Unternehmen: Das Beispiel Loewe AG, in Mehr Effizienz im Marketing (H. Diller), GIM, Nürnberg, p. 20.
10. S. Haas, Markenportfoliobereinigungsstrategien: Entwicklung eines Planungsprozesses zur Strategieformulierung, Gabler, Wiesbaden, 2010, p. 28.
11. H. Freter, F. Wecker, C. Baumgarth, Markenportfolio, in Marketing-Management und Unternehmensführung (H. Böhler), Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2002, p. 391 and D.A. Aaker, Marken-Portfolio: Warum sich die Unternehmen selbst im Wegstehen, in <http://www.prophet.com/downloads/articles/Aaker%20Absatzwirtschaft.pdf>, 2004 p. 26, (Stand: 7.12.2008).
12. S. Haas, Markenportfoliobereinigungsstrategien: Entwicklung eines Planungsprozesses zur Strategieformulierung, Gabler, Wiesbaden, 2010, p. 26.
13. S. Haas, Markenportfoliobereinigungsstrategien: Entwicklung eines Planungsprozesses zur Strategieformulierung, Gabler, Wiesbaden, 2010, p. 29.
14. R. Bachem, M. Esser, H. Riesenbeck, (2001): Mit „BPP“ den Markenwert maximieren, in Brand portfolio economics: Harnessing a group of brands to drive profitable growth (McKinsey akzente 20, Düsseldorf, p. 5 and Lippincott Mercer), New York, 2003, p. 4.
15. D.A. Aaker, Building strong brands, Simon & Schuster UK, London. 1996, p. 68 and D.A. Aaker, Brand Portfolio Strategy: Creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity, Free Press, New York, 2004a, p. 21.
16. Zednik, A. Strebinger, Marken-Modelle der Praxis: Darstellung, Analyse und kritische Würdigung, Gabler, Wiesbaden, 2005, p. 47.
17. J.-N. Kapferer, Die Marke-Kapital des Unternehmens, Moderne Industrie, Landsberg/Lech. 1992, p. 87-89; R. Dingler, Wie baut man eine starke Marke auf?, in Erfolgreiches Markenmanagement, MTP e.V. Alumni, U. Hauser, Wiesbaden, 1997, p. 39-78; p. 50-77; J. Becker, Marketing-Konzeption: Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, Vahlen, München, 2001a, p. 189-201; J. Becker, Einzel-, Familien- und Dachmarken als grundlegende Handlungsoptionen, in Moderne Markenführung ( F-R.Esch), Gabler, Wiesbaden, 2001b, p. 316; H. Sattler, Markenpolitik, Kohlhammer, Stuttgart et al., 2001b, p. 66-116; C. Burmann, H. Meffert, Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung (H. Meffert, C. Burmann, M. Koers), Gabler, Wiesbaden, 2005a, p. 73-114; A. Zednik, A. Strebinger, Marken-Modelle der Praxis: Darstellung, Analyse und kritische Würdigung, Gabler, Wiesbaden, 2005, p. 61; F. Rehbock, Strategische Optimierung von Markenportfolios: Entwicklung eines ganzheitlichen Konzeptrahmens zur Konfiguration und Gestaltung von Markenportfolios für die Braubranche in Deutschland, Diss. Hamburg, 2005.
18. Scholz, Strategisches Management: Ein integrativer Ansatz, Berlin, 1987, p. 137; L. Rue, P. Holland, Strategic Management: Concepts and Experiences, 2nd edition, McGraw-Hill Inc.; New York, 1989, p. 31 and U. Kolks, Strategieimplementierung: ein anwenderorientiertes Konzept, Gabler, Wiesbaden, 1990, p. 53.
19. Scholz, Strategisches Management: Ein integrativer Ansatz, Berlin, 1987, p. 137 and T. Ballering, Strategische Konzepte zur Bildung einer dynamischen Unternehmenskultur: Ein Ansatz zur Bewältigung der aktuellen Herausforderungen an das strategische Denken und handeln der Unternehmen, Diss. Vallendar, 1999, p. 42.
20. J. Wild, Grundlagen der Unternehmensplanung, 4th Ed., VS Verlag für Sozialwissenschaften, Opladen, 1982, p. 14.
21. T.S.Wheelen, J.D. Hunger, Strategic Management and Business Policy, 2nd Ed., Prentice Hall, London et al., 1986, p. 25.
22. H. Steffenhagen, Marketing – Eine Einführung, 4th Ed., Kohlhammer, Stuttgart et al., 2000, p. 128ff.

23. H. Meffert, Marketing, in Handwörterbuch des Marketing (B. Tietz), 2nd Ed., Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1995, p. 1482; D.J.G. Schneider, Marketing-Ziele, in Handwörterbuch des Marketing (B. Tietz), 2nd Ed., Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1995, p. 1686; R. Kasprik, Rationale Unternehmens- und Marketingplanung: strategische, operative und taktische Entscheidungen, Physica-Verlag, Heidelberg, 2002, p. 4.
24. M. Benkenstein, M. Strategisches Marketing: Ein wettbewerbsorientierter Ansatz, 2nd Ed., Kohlhammer, Stuttgart, 2002, p. 127f.
25. M. Benkenstein, Strategisches Marketing: Ein wettbewerbsorientierter Ansatz, 2nd Ed., Kohlhammer, Stuttgart, 2002, p. 120.
26. S. Haas, Markenportfoliobereinigungsstrategien: Entwicklung eines Planungsprozesses zur Strategieformulierung, Gabler, Wiesbaden, 2010, p. S. 54
27. U. Kolks, Strategieimplementierung: ein anwenderorientiertes Konzept, Gabler, Wiesbaden, 1990, p. 54.
28. H. Steffenhagen, Die Planung von Marketing-Zielen als Bestandteil der Strategieentwicklung und implementierung in markthierarchisch gegliederten Unternehmen, in Marketing-Management und Unternehmensführung (H. Böhler), Kohlhammer, Stuttgart, 2002, p. 142-143.
29. K. Dellmann, R. Grüning, Die Bewertung von Gesamtunternehmensstrategien mit Hilfe des Analytischen Netzwerk Prozesses respektive des Analytischen Hierarchischen Prozesses, in Strategisches Management und Marketing (R. Grüning), Bern et al., 1999, p. 43.
30. Homburg, H. Krohmer, Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Um–setzung – Unternehmensführung, Gabler, Wiesbaden, 2003, p. 5.
31. P. Ruppert, Unternehmensstrategie und Markttheorie – Eine theoretisch empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung der Portfolio-Methode, Diss. Bayreuth, 2001, p. 29.
32. H. Meffert, Marketing-Management. Analyse – Strategie – Implementierung, Gabler, Wiesbaden, 1994, p. 123 ff.
33. S. Haas, Markenportfoliobereinigungsstrategien: Entwicklung eines Planungsprozesses zur Strategieformulierung, Gabler, Wiesbaden, 2010, p. 35f.
34. D.A. Aaker, Brand Portfolio Strategy: Creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity, Free Press, New York, 2004, p. 23.
35. D.A. Aaker, Brand Portfolio Strategy: Creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity, Free Press, New York, 2004, p. 26.
36. D.A. Aaker, Brand Portfolio Strategy: Creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity, Free Press, New York, 2004, p. 23.
37. K.L. Keller, Strategic Brand Management: building, measuring, and managing brand equity, Prentice Hall, Upper Saddle River, 1998, p. 407ff.; D.A. Aaker, E. Joachimsthaler, Brand Leadership: Die Strategie für Siegermarken, München. 2001a, p. 146-148 and D.A. Aaker, Brand Portfolio Strategy: Creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity, Free press, New York, 2004, p. 23-27.
38. S. Haas, Markenportfoliobereinigungsstrategien: Entwicklung eines Planungsprozesses zur Strategieformulierung, Gabler, Wiesbaden, 2010, p. 70
39. C. Baumgarth, C. Markenpolitik: Markenwirkungen – Markenführung – Markencontrolling, 2nd Ed., Wiesbaden, 2004, p. 127.
40. F.-R. Esch, Markenpositionierung als Grundlage der Markenführung, in: F.-R. Esch, Moderne Markenführung, 3., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden, 2001, p. 233-265.
41. T.S. Wheelen, J.D. Hunger, Strategic Management and Business Policy, 2nd Ed., Prentice Hall, London et al., 1986, p. 234; U. Kolks, Strategieimplementierung: ein anwenderorientiertes Konzept, Wiesbaden, 1990, p.55.

42. F.-R. Esch, F.-R. Die Positionierung der Marken, in Frankfurter Allgemeine Zeitung, 279 (2004), p. 22.
43. Rehbock, F. Strategische Optimierung von Markenportfolios: Entwicklung eines ganzheitlichen Konzeptrahmens zur Konfiguration und Gestaltung von Markenportfolios für die Braubranche in Deutschland, Diss. Hamburg, 2005, p. 68.
44. D.A. Aaker, E. Joachimsthaler, Brand Leadership, Free Press, New York, 2000, p. 135
45. D.A. Aaker, E. Joachimsthaler, Brand Leadership: Die Strategie für Siegermarken, München, 2001, p. 154.
46. Joachimsthaler, M. Pfeiffer, M., Strategie und Architektur von Markenportfolios, in: M. Bruhn, Handbuch Markenführung, Bd. 1, 2. vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden, 2004, S. 723-746.
47. D.A. Aaker, Building strong brands, Simon & Schuster UK London, 1996, p. 239-269; F.-R. Esch, S. Bräutigam, Analyse und Gestaltung komplexer Markenportfolioarchitekturen in Moderne Markenführung, 3rd Ed., Gabler, Wiesbaden, 2001; M. Petromilli, D. Morrison, M. Million, M. Brand Architecture: building brand portfolio value, Strategy & Leadership, Vol. 30, 6 (2002); S. Bräutigam, S., Management von Markenportfolioarchitekturen: Ein verhaltenswissenschaftliches Modell zur Analyse und Gestaltung von Markenportfolios, Diss. Gießen, 2004; J. Kernstock, F.-R. Esch, T. Tomczak, T. Langner, Zugang zum Corporate Brand Management, in Corporate Brand Management (F.-R. Esch, T. Tomczak, T. Langner), 1st Ed., Gabler, Wiesbaden, 2004, and F. Wecker, Kundenbindung im Markenportfolio: Ein Beitrag zur Erhöhung der Kundenbindung unter besonderer Berücksichtigung der Automobilindustrie, Diss. Düsseldorf, 2004, S. 73.
48. S. Haas, Markenportfoliobereinigungsstrategien: Entwicklung eines Planungsprozesses zur Strategieformulierung, Gabler, Wiesbaden, 2010, p. 129.

## **PODRŠKA RAZVOJU MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA**

*Savo Ashtalkoski, Irena Ashtalkoska, Silvana Jovceska*  
*FON Univerzitet-Republika Makedonija*

### **Izvod**

Mali biznis ili tako zvani sektor malih i srednjih preduzeća ima veliku ulogu i dobija sve veće značenje kao ključni dinamički faktor u celokupnom društveno-ekonomskom razvoju zemlje. Razvoj preduzetništva, a sa time i malog biznisa, je determinirano od karaktera ekonomskog sistema i merke ekonomske politike. Što se tiče povoljnog poslovnog okruženja, u smislu pristupačne u okviru ekonomskih sistema i adekvatne, pristupačne mere ekonomske politike za razvoj privatnog sektora, malih preduzeća imaju ozbiljne šanse i mogućnosti da postanu " veliki. " U takvim uslovima, mala preduzeća postala važan deo stopanske strukture i direktno utiču restrukturiranje privrede, odnosno da poveća konkurenciju i utiču na konkurentnost privrede u celini. Oni pružaju relativno brzu diverzifikaciju strukture proizvodnje, jer predpriemačke ideje su neograničene i deluje brzo i efikasno na potrebe trzista.

Jedna od osnovnih ekonomskih funkcija sektora malih i srednjih preduzeća u privredi je restrukturiranje proizvodnje, što se postiže sa procesom privatizacije velikih postojećih i često puta nedovoljno konkurentno sposobnog preduzeća. Tacno zbog važnosti procesa restrukturiranja ekonomskog razvoja svake zemlje, glavna orijentacija industrijske politike u razvijenim zemljama je usmerena na:

- Podrška industrije i industrijske konkurentnosti;
- Globalizacija industrije;
- Liberalizacija, deregulacija, konkurencija;
- Naučna i tehnološka politika;
- Razvoj malih i srednjih preduzeća;
- Politika zaštite životne sredine;
- Privatizacija i restrukturiranje, itd.

Značaj ekonomskog i vlasničkog restrukturiranja je vrlo visok u smislu ekonomske tranzicije kroz koji prolaze zemlje Istočne i Južne Evrope .

***Ključne reči:** podrška, razvoj, malih i srednjih preduzeća*

## **SUPPORT IN THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES**

*Savo Ashtalkoski, Irena Ashtalkoska, Silvana Jovceska*  
*FON University-Republic of Macedonia*

### **Abstract**

Small business or sector of small and medium enterprises has a major role and it is of increasing importance as a key dynamic factor in the overall socio-economic development of a one country. The development of entrepreneurship, and hence the small business is determined by the nature of

the economic system and measures of economic policy. In terms of a favorable business environment, in terms of affordable within the economic system and adequate, affordable measures of economic policy for private sector development, small businesses have serious chances and opportunities to become "big." In such conditions, small business entities can become an important part of trade structure and directly affect the restructuring of the economy, except to increase competition and affect the competitiveness of the economy as a whole. They provide a relatively rapid diversification of production structure, because the ideas of entrepreneurs are limitless and also people of small business act quickly and effectively to the needs of the market.

One of the basic economic functions of the sector of small and medium enterprises in any economy is the restructuring of production, which is accomplished with the process of privatization of existing large and often not sufficiently capable of competing companies. It is because of the importance of the process of restructuring the economic development of each country, the main orientation of industrial policies in developed countries is directed to:

- Support for industry and industrial competitiveness;
- Globalization of industry;
- Liberalization, deregulation, competition;
- Scientific and Technological Policy;
- Development of small and medium enterprises;
- Policy Environment;
- Privatization and restructuring, etc.

The importance of economic restructuring and ownership is very high in terms of economic transition, through which pass the countries of Eastern and Southern Europe.

**Keywords:** *support, development, small and medium enterprises*

## **1. KARAKTERISTIKA SEKTORA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA**

Jačanje malih preduzeća pre svega zavisi od stvaranja povoljnog poslovnog okruženja i klime. Povoljnog poslovnog okruženja znači usvajanje i primenu sistemskih zakona koji će eliminisati barijere na putu neprečenog i ubrzanog razvoja sektora malih i srednjih preduzeća.

Globalizacija svetske ekonomije zahteva nove oblike savremenog poslovanja, primenu novih znanja, nove tehnologije i poslovne saradnje u interesu obezbeđivanje konkurentne proizvodnje i opstanak u svetu globalnog tržišta o robu i usluge.

Mali poslovni razvoj je dinamičan faktor (1):

- Brzo kreiranje novih radnih mesta;
  - Jačanje razvoj preduzetništva i kreativnosti pojedinaca, a time i povećanje prometa dobara i usluga na tržištu;
  - Mala i srednja preduzeća su vrlo adaptibilne potrebima tržišta, jer proizvode u malim serijama. Oni relativno lakše podnesu promene na tržištu, fleksibilniji su i vitalniji u odnosu na velikih preduzeća;
  - Rizici poslovanja su manji u poređenju sa velikim preduzećima, koji koriste ekonomije obima;
  - Njihov rad troškovi su manji, što znači relativno jeftin posao, što takođe može da se takmiče na tržištu roba i usluga;
  - Mala preduzeća sa svojom vitalnosti, fleksibilnosti, mobilnosti, prilagodljivosti, raznovrsnosti u načinu i metodama proizvodnje i tako dalje, su važan faktor u zamenu uvoza sa sopstvenom, domaćim proizvodnja;
- Mala preduzeća popunjuju tako zvane "bele rupe" ili "niche market" tržišta, za koje nisu zainteresovane velika preduzeća;

- Mala preduzeća stvaraju mogućnosti i šanse za razvoju slobode pojedinaca o kreiranju i ostvaranju svojih ideja o poslovanjem.

## **2. INSTITUCIONALNA INFRASTRUKTURA O RAZVOJU MALIH PREDUZEĆA**

Evropa ima svoj stav. Mala preduzeća su kičme ekonomije i moraju biti podržani u njihovom razvoju. U tom cilju, države članice Evropske unije, na samitu u Lisabonu, junu 2000, usvojili su takozvanu Evropsku povelju malih preduzeća (2). EU priznaje fakt da mali biznisi su glavni kreatori radnih mesta i najbitan faktor o realizaciju poslovnih ideja preduzetnicima. Kroz razvoj malih preduzeća, kao ključni faktor za konkurentnost, Evropa želi da ostvari cilj - da postane najkonkurentnija svetska ekonomija. Evropska povelja prihvaćena je sa strane zemlje kandidata kao i od države sa Balkana.

O razvoju preduzetništva EU daje izjašnjenje u tako zvanom "Green Paper" i to sa izrazom "sveobuhvatni pristup promociji preduzetništva mora biti usmerena na tri nivoa":

- Nivou pojedinaca
- Nivo firmi
- Na nivou društva.

Radi unaprećenje preduzetničke veštine kod zdravih firmama, mreža povoljnih uslova podrške, mora biti od suštinske važnosti. To će omogućiti kompanijama ojačati i razviti se.

Politika podrške preduzetništva ima za cilj da potstiče preduzetničke vitalnosti motivisanjem i opremanjem pretpriemaca potrebnih preduzetničkim veštinama. Podrška i okruženje o biznisu je ključ za pokretanje biznisa, zaustavljanje, zatvaranje, obogaćivanje i opstanak.

### **Da li nam je potrebna mreža institucije radi podršci malim preduzećima?**

U izboru između direktnu podršku malim preduzećima i razvoj poslovne infrastrukture, koja ovim preduzetnicima nudi "mekane" poslovne usluge, država mora naći određenu sredinu. Preduzetnici često favorizuju prvi tip jer probleme gledaju u nedostatku potrebnih finansijskih sredstava, ili u velikom opteretčenjom poslovanja troškovima javnih usluga. S druge strane, savetnici smatraju da preduzetnici često precenjuju problema, a ne razumeju da su oni samo posledica slabosti u svom poslovanju znanja i iskustva. Zato što je realno rešenje za razvoj tog znanja i savetodavne pomoći preduzetnicima. U nauci je poznat trougl podršci malih preduzeća koji su u potrazi o konzistentnost na sledeći način: strategija (politika), institucije (organizacije) i programa pomoći (usluge).

### **Trenutna stanja i potreba Programe podršci preduzetništva**

Program mera i aktivnosti podršci preduzetništva i stvaranju konkurentnosti privatnog sektora, je operacionalizacija politike i strategije razvoja malih i srednjih preduzeća, kroz razne oblike nefinansijske i finansijske podrške u cilju stvaranja uslova za otvaranje novih radnih mesta i smanjenje nezaposlenosti, povećanje izvoza i stvaranje uslova za rast životnog standarda stanovništva kroz rad.

Glavni cilj ovog programa mera i aktivnosti za podsticanje privrednog rasta i smanjenje nezaposlenosti, povećanje ekonomske efikasnosti i međunarodne konkurentnosti i stvaranje privredne strukture i uslova kompatibilne su sa onima u razvijenijim zemljama.

Program se fokusira na 4 glavne oblasti, i to (3):

1. Kreiranje institucionalne infrastrukture o podršci preduzetništvu i konkurentnosti

2. Izgradnju povoljnog ekonomskog ambijenta i stepen ekonomske slobode odgovarajući sadašnjem razvojnom fazom ekonomije – zakonske regulative i uslove o pokretanje i obavljanje privredne delatnosti.
3. Promocija preduzetništva i ne-finansijske oblike za podsticanje preduzetništva
4. Finansijske forme podršci preduzetništva.

- ***Institucionalna infrastruktura***

Uprkos opšti konsenzus o značaju preduzetništva i razvoja sektora malih i srednjih preduzeća, u prošlosti bilu su napravljeni nedovoljni napori u jačanju aktivnosti nadležnih ministarstava i drugih državnih institucija o podršci privatnom sektoru i ocenu njihovom uticaja ka podsticanje preduzetništva. Osobito je akutno pitanje nedostatka koordinacije između različitih ministarstava i koordinaciju projekata podržanih od strane međunarodnih donatora.

Analize pokazuju da postoji veliki teren za promene i redizajn postojeće poslovne infrastrukture o podršci privatnom preduzeću. Štaviše, postoji opšti dogovor između svih učesnika i zainteresovanih strana, da bez aktivne pomoći iz inostranstva (donatori i međunarodne zajednice) ne može se postići optimalne rezultate.

- *Koordinacioni savet o preduzetništvo*

Razvoj preduzetništva i konkurentnosti u zemlji nije moguće sa izolovanom aktivnosti Ministarstva privrede, kao nadležni organ, a posebno kao i nekoliko drugih ministarstava vezanih sa sektorima malih i srednjih preduzeća. Međutim, nedostaje njihova zajednička aktivnost i saradnja, kao i saradnja sa postojeće mreže institucija. Takođe, stvaranje dobrih uslova za razvoj MSP nije moguće bez stalnog dijaloga i saradnje između javnog i privatnog sektora. Osnovna delatnost, odnosno mandat ovog Saveta, naročito obuhvata:

- Savetovanje vladi o odgovarajuće mere koje imaju za cilj da podstiče razvoj malih i srednjih preduzeća, pravna i regulatorna reforma o smanjenje barijera o pokretanje i vođenje poslovanja;
- Olakšavanje dijaloga između javnog i privatnog sektora;
- Razmatranje nacrt zakona i propisa u obzir njihovog uticaja ka malih i srednjih preduzeća;
- Monitoring i praćenje efekata primene zakona, politike i mere o podršci preduzetništva i konkurentnosti.

Savet će imati blisku saradnju i koordinaciju aktivnosti sa međunarodnim donatorima koji imaju ili planiraju realizaciju projekata o podsticanje ekonomskog razvoja, uključujući i osnivanje tela (odbori, radne grupe, itd.) u funkciji da bi se ostvarili komplementarne ciljeve.

- *Odeljenje za podršku preduzetništvu u okviru Ministarstva ekonomije*

Promena fokusa rada Ministarstva privrede, u smislu poboljšane aktivnosti o podsticanje preduzetništva i malih i srednjih preduzeća, će zahtevati aktivan i sposoban sektor u okviru ministarstva. Zaposleni u ovom sektoru su suočeni sa ozbiljnim zadatkom da promovise MSP sektor, da predložu politike i mere koje će proizvesti rezultate.

MSP sektoru je potrebna tehnička pomoć, naročito o pripremu programa za implementaciju obaveza strategije o podsticanju preduzetništva, koordinisane akcije da se pojednostavi regulativa i drugih birokratskih prepreka o razvoju MSP, izrada odgovarajućih zakona / reforma o MSP sektoru, kao i ka tehničku pomoć o pitanjima kao što su razvoj klastera i promovisanje prioriternih sektora, transfer tehnologije i tehnoloških parkova.



### *Agencija za preduzetništvo Podrška –APP*

Predmet rada Agencije, između ostalog je razvoj mreže i koordinacije između institucije o podršku preduzetništva i konkurentnosti, realizaciju projekata za poslovne saradnje, partnerstva i umrežavanja među ekonomijama u regionu, saradnju sa finansijskom sektorom za stvaranje efikasnije i raznovrsne usluge o preduzetnike, pružanje informativne, stručne i savetodavne pomoći.

Agencija za preduzetništvo će obezbediti osnovni tim ljudi za koordinaciju, pripremu i finansijsko upravljanje programima, pružajući transparentni informacioni sistem, integraciju i povezivanje sa međunarodnim donatorima i projekata, praćenje i monitoring projekata i selektivna upotreba javnih sredstava sa kojima će biti podržane programe i projekte. Agencija će biti glavni izvor informacije i analize o koordinaciju saveta, kao i izvor predloga za izmene i dopune zakona, kao sagledavanje odraza zakonskih rešenja, i razumevanje efekata o postizanjem sprovođivanjem te politike i programe.

Osnovni principi rada APP su:

- Stručnost i profesionalizam u radu
- Nezavisnost poslovnih aktivnosti
- Puna transparentnost
- Neutralnost, sloboda političkog uticaja i hipoteke
- Odgovornost o radu i rezultate
- Aktivno učešće predstavnika privatnog sektora, komercijalnih banaka, poslovnih udruženja, eksperata i donatora u upravljanju
- U zavisnosti od mandata članova upravljanja i rukovođenja pokazuju rezultati rada, odnosno mandat ne bi bio povezan sa izborima i političkih promena.

### *Preduzetnički inkubatori*

Neophodno je da se poveća broj poslovnih inkubatora. Prostora za smeštaj inkubatora može da obezbedi neiskorišćene objekte na raspolaganju državnim i lokalnim vlastima. Da bi došle do što više informacije o preduzetnika u inkubatoru, potrebna je veza sa postojećim regionalnim centrima za podršku malim i srednjim preduzećima, kao i sa deo koji se odnosi o tehničkim i tehnološkim podršci potrebne za povezivanje centre o transferu tehnologije.

### *Preduzetničke zone*

Organizovanjem oblastima poslovanja dugoročnog načina o rešavanjem problema preduzetnika - lokacija. Stvaranje uslove o nesmetan rad, korišćenje zajedničke i prilagođene infrastrukture i povezivanje sa drugim preduzetnicima nalazi se u istom prostoru.

S obzirom da se radi za projekat čije osnivanje je potrebnao raspoređivanje značajnih finansijskih sredstava i dobru pripremu, uspostavljanje novih poslovnih područja će biti potrebno više vremena. Prvi korak u ovom procesu je izrada projektne dokumentacije. Projekti treba da budu pripremljeni tako da oni mogu biti predloženi za finansiranje bilo domaćih, bilo stranih investitora.

### *Lokalni konsultanti*

Razvoj dobre konsultantske mreže zahteva aktivno učešće postojećih i novih nacionalnih konsultanata u programima o poboljšanje njihove veštine - programe koji ne sadrže samo obrazovne komponente, nego i atraktivna takse i naknadu određenih troškova u toku treninga. Jedan od ključnih rezultata koji će biti potreban i koji će se očekivati od implementacije ovih projekata biće povećan kvalitet i sposobnost lokalnih konsultanata, veći stepen poverenja i povećane tražnje o svoje usluge od strane malih i srednjih preduzeća, kao i veći stepen poverenja u finansijske organizacije projekata i poslovnih planova koje podnose male i srednje preduzeća, uz pomoć lokalnih konsultanata.

## **Nefinansijska podrška - promovisanje preduzetništva i preduzetničke veštine**

Preduzetnicima su potrebne kontakte i povezivanje sa domaćim i stranim partnerima u okviru grane i na lokalnom nivou, u cilju razvijanjem partnerskih odnosa uzajamne koristi, lakši pristup izvorima finansiranja, nove tehnologije i tržišta.

Praksa drugih zemalja jugoistočne Evrope pokazuje da su postignuti najbolji rezultati ukoliko se animiraju nekoliko vrhunskih preduzetnika, koji uživaju veliki ugled i ugled u poslovnom zajednicom i koji mogu biti nukleus oko koga se gradi poslovna udruženja.

MSP imaju potrebe o obuku svojih zaposlenih u realnim životnim situacijama kroz praktičan rad - posebno u razvoju veština upravljanja, pripreme projekata, rešavanje finansijskih pitanja i marketinga. Shodno tome, Vlada će podržati i podsticati projekte koji treba da sadrži obuku kroz praktičan rad u drugim kompanijama (i inostranstvu), studije slučaja i simulacije.

Još jedan vid podrške, bile bi projekte koji uključuju stalnih konsultanata i savetnika, na duži vremenski period koji bi ostale u malim i srednjim preduzećima i praktično bi pomogli u vezi sa pitanjima unapređenja poslovnih funkcija kroz aktivno učešće i savete na licu mesta - u smislu upravljanja, racionalnosti, produktivnosti, marketing i finansije, menadžment informacionih sistema.

U svakom slučaju, aplikacija će podržati razvoj lokalnih centara za obuku i novih oblika obuke prilagođeni zahtevima potencijalnih korisnika, prvenstveno projekte kroz "trening trenera". Aplikacija će biti mesto gde sva zainteresovana lica mogu dobiti informacije za sve centre koji nude obuku, njihovim programima, ciljnim grupama i troškova.

## **Finansijska podrška malim i srednjim preduzećima**

### **1. Kreditne linije kao izvor o finansiranju**

Upotreba tradicionalnih izvora finansiranja za velike kompanije, kao što su dugoročni krediti, izdavanje akcija i obveznica na berzi, krediti o nabavku opreme i odloženo plaćanje, obično nisu dostupni malim preduzećima. Kao problemi nastaju nedostatka kolaterala ili garanciju za kredit, nedovoljne veličine preduzeća da prijave tržištu akcija, kao i nesigurnost i nedostatak dugogodišnjeg reputaciju i ugled koji postoji između partnera u slučaju malog biznisa. Najveći problem u korišćenju kreditnih linija je obezbediti svoje učešće, kao i pružanje adekvatne bezbednosti u pokretnu ili nepokretnu imovinu. Zbog toga Vlada uključuje kredite za mala i srednja preduzeća iz međunarodnih izvora koja će biti garantovana od strane Vlade, odnosno Ministarstva finansija.(4)

### **2. IFAD -Invest banka**

IFAD-a Invest banka odobruje tri vrste kredita koji su takođe namenjene malim i novim biznisima u poljoprivrede, i delimično području izvan gradova.

Svi ovi krediti se dodeljuju preko IFAD, kreditne linije koja ima prednosti u odnosu na kamatne stope, ali se odnose isključivo sektoru o poljoprivredi. Znatno je da u sve te tri vrste kredita, banka ne odobrava gotova novčana sredstva, ali direktno vrši plaćanje dobavljaču. Na osnovu ovog pregleda, imamo vizuelnu mogućnost da uvidimo neke mogućnosti malim preduzećima da pronađu svoje mesto u finansiranju svojih aktivnostima putem kreditnih linijama i problemima sa kojima se suočavaju. Ovo proizilazi prvenstveno iz nerazvijenosti tržišta kapitala i drugih alternativnih izvora likvidnih sredstava koja preduzeća mogu da ih koriste. To znači da malih preduzeća treba nastojiti da dođu do ove alternativne načine finansiranja, do za njih neophodna

finansijska sredstava. S obzirom na činjenicu da su ekonomski subjekti u 98,5% bili da se koriste izvore bankarstva, zbog nedostatka alternativnih izvora i nerazvijenim finansijskim tržištima, čini se da će oporavak zaostalih kredita zavisiti od uspešnog poslovanja privrednih subjekata i njihovo blagovremeno povratci kredita.

Dominantni udeo bankarske aktive, kao izvor finansiranja nameće potrebu da posveti više pažnje u pravcu stvaranja zdravog i konkurentnog bankarskog sistema, koji će obezbediti jeftinije izvore sredstava, koristeći niže kamatne stope. Trebalo bi težiti ka eliminisanje uzroke visoke kamatne stope bankarskim kreditima. S obzirom na činjenicu da se pretpostavlja da će u budućnosti, banke imati presudan uticaj na mobilizaciju finansijskih sredstava koja će se koristiti kao najvažniji izvor finansiranja malih preduzeća, treba sprovesti napore da se prevaziđe i eliminiše institucionalne i strukturne nedostatke ovog sektora, kao i da se sprovede napore o stvaranju neophodni ambijent o razvoju alternativnih izvora o finansiranju malih preduzeća.

### 3. INVESTICIONI FONDOVI - UČEŠĆE U FINANSIRANJU

Pored kreditnih linija, kao učesnika u finansiranju, malih preduzeća mogu da koriste "venture capital", odnosno investicionih fondova. Ovi fondovi prvi put se pojavljuje u 50-e godine u SAD, kada broj bogatih ljudi su počeli da ulažu sredstva u investicione fondove o različitim investicijama. Obično te investicione fondove su upravljale mlade ljudi, stručnjake iz oblasti investicije, koji sredstva investitora su investirali u malim biznisima (koji, uzgred budi rečeno, odnose na one sa visokom rizika)(5). Sa tekom vremena odluka o investiranju u nekim malim preduzećima od strane investicionog fonda prerastao je u složeni postupak, koristeći savremene tehnologije i simulacije. Prilikom odabira investicije, investicioni fondovi su izuzetno oprezni i temeljno izvršuju analizu pre nego što odluče da investiraju u kompanije.

Mala preduzeća mogu kao izvor finansiranja da korišćenje sposobnosti SEAF - investicioni fond (6). Kroz svoje filijale, SEAF - investicioni fond pruža direktnu finansijsku podršku lokalnim malim biznisima. Pored toga, pruža pomoć u upravljanju i poslovanju - planiranje, tehničku pomoć u marketingu, kontroli kvaliteta i računovodstva, kao i u podršku pregovore investiranom kompanijom u raznim ugovorima sa trećim licima (7). To je investicioni fond koji se sastoji od 12 investicionih fondova u istočnoj Evropi, Rusiji, Južnoj Americi i Kini, sa sedištem u Vašingtonu i sa kapitalom od 200 miliona dolara. Kao akcionari nastaju Evropska banka za obnovu i razvoj (EBRD), Međunarodna finansijska korporacija, kao deo Svetske banke (IFC), Američka agencija za međunarodni razvoj (USAID), Polish Cooperation Fund, the Swedish and Norwegian Governments, the Baltic-American Enterprise Fund i druge. SEAF je osnovao svoje investicione fondove: Republika Makedonija, Rusija, Bugarska, Hrvatska, Rumunija, Poljska, Južna Afrika, Letonija, Estonija, Litvanija, Peru, Boliviji i Kine.

Budući da je ovo veoma važan i koristan izvor finansiranja preduzeća za uzvrat treba težiti o ispunjavanjem kriterijuma potrebnih svakom investicionog fonda. To bi trebalo da se prate te uslove koje investicioni fond preferira da donese odluku o investiranju u opredeljeni biznis.

Preporučuje se za sledeće uslove:

- Finansije njihovog poslovanja kroz konvencionalne komercijalne kredite,
- Ulaganje u kompanijama čija je motivacija i menadžment iskustvo u pokazivanju da podrška sa kapitalom i tehničku podršku će im omogućiti da obezbedi rasteći i profitabilan biznis, zbog njihovog malog broja, ili zbog nedovoljnog razvoja tržišta kapitala;
- Ulaganja u nove biznise koji su razvili novi proizvod sa komparativnu prednost;
- Ulaganja u biznisu, koja će obezbediti mogućnosti o obuku i zapošljavanje nezaposlenih.

Polazeći od ovih preferencijalnim uslovima, preduzeća bi trebalo da nastoje da privuku investicionim fondovima za finansiranje svojih projekata. Uz uspešno funkcionisanje preduzeća u

određenom vremenskom periodu, preduzeća moraju da pokažu odgovornost u svom poslovanju, što je jedan od glavnih kriterijuma za ulaganja investicionog fonda. Istovremeno, oni treba da budu otvoreni i spremni za razmenu informacija, kao i partnerstvo.

### **Garantnih fondova**

Garancijski fond smanjuju rizik povezan sa MSP preko strane prikupljanje i obradu informacija na jednom mestu MSP (garancijski fond), iz kojeg se distribuiraju svim zainteresovanim komercijalnih finansijskih institucija. Sredstava u fondu se prikupljaju iz više izvora (prihode iz privatizacije, državnog budžeta, lokalne samouprave, privatne kompanije, donatore).

Osnovna ideja garantnog fonda nije subvencionisanje kredita i oštećenje osnovnim tržišnim principima. Naime, osnovni cilj fonda će obezbediti sprovođenje kreditne podrške zvuka, ekonomski opravdane i profitabilne projekte, u kojima je osnovni razlog za odbijanje zahteva za kredit, od komercijalnih banaka, nemogućnost da se obezbedi potrebne kolaterala (hipoteka, itd) (8).

### **1. Lizing**

Osnovna prednost lizinga leži u faktu da se radi o finansiranju na bazi novčanih tokova, izdržani biznis planova i svoj doprinos korisnika. Međunarodna finansijska korporacija ima iskustva u tehničke pomoći za izradu propisa lizing, kao i u promovisanju lizinga, izrada studija izvodljivosti, lizing, privlačenje partnera da pruže tehničku podršku i ko-finansijeri, stvaranje i implementaciju poslovnih planova i ulaganja u lizing kompanijama (9). Imajući u vidu sve ovo, potrebna je podrška i pomoć od Međunarodne finansijske korporacije u oživljavanju ovog finansijskog instrumenta.

### **LITERATURA**

1. <http://arhiva.sojuzkomori.org.mk/Uploads/Nacionalna%20strategija%20za%20mali%20isredni%20pretprijatija.pdf>
2. <http://www.ijf.hr/FTP/2007/4/skreb.pdf>
3. Ministarstvo ekonomije RM, Program mera i aktivnosti za podršku preduzetništvu i stvaranje konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u Makedoniji, Skoplje, 2002
4. T. Fiti, V. Hadži Vasileva Markovska, M. Bejtmen, Preduzetništvoštvo, Ekonomski fakultet, Skoplje, 2007
5. U Engleskoj 10% malih preduzeća propadaju svake godine, a 15% ne uspevaju da prežive duže od 1 godine.
6. [http://seaf.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=153&Itemid=167&lang=n](http://seaf.com/index.php?option=com_content&view=article&id=153&Itemid=167&lang=n)
7. [www.seaf.org](http://www.seaf.org)
8. Vidi šire: Ministarstvo ekonomije RM, Program mera i aktivnosti za podršku preduzetništvu i stvaranje konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u Makedoniji, Skoplje, 2002
9. Vidi šire: Ministarstvo ekonomije RM, Program mera i aktivnosti za podršku preduzetništvu i stvaranje konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u Makedoniji, Skoplje, 2002

## **ANALIZA STANJA ODRŽIVOG RAZVOJA U PREDUZEĆIMA U REPUBLICI SRPSKOJ S ASPEKTA PRIMJENE MEĐUNARODNE REGULATIVE**

*Siniša Rakita, Igor Todorović, Branka Zolak-Poljašević*  
*Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet*

### **Izvod**

Održivi razvoj je relativno nov koncept koji je uveden u cilju prevladavanja nedostataka dosadašnjih vidova razvoja koji nisu davali nikakve izgleda da se uspostavi njegova dugoročnost. Održivi razvoj ima za cilj stvaranje, ako ne većih, onda bar jednakih šansi za razvoj generacijama koje dolaze. Naučnom klasifikacijom izvršiće se podjela održivog razvoja na ekonomski, društveni i ekološki podsistem, dok će međunarodna regulativa sačinjavati elemente podsistema. Osnovu rada čini istraživanje koje ima za cilj da pokaže stanje održivog razvoja u preduzećima u Republici Srpskoj, s aspekta primjene međunarodne regulative. U radu će se prezentovati rezultati sprovedenog istraživanja o primjeni međunarodne regulative iz oblasti održivog razvoja, koje je izvršeno na uzorku od 18 preduzeća, koja kotiraju na službenom tržištu Banjalučke berze hartija od vrijednosti. Nakon prezentovanih rezultata istraživanja izvršiće se komparativna analiza stanja održivog razvoja u preduzećima u Republici Srpskoj i zemljama u tranziciji, na osnovu čega će se prezentovati stanje održivog razvoja u Republici Srpskoj u odnosu na okruženje, gdje će se sagledati uzroci problema i dati prijedlozi i preporuke za poboljšanje primjene koncepta održivog razvoja.

***Ključne riječi:** održivi razvoj, međunarodna regulativa, ekonomski razvoj, zaštita životne sredine i društvena odgovornost.*

## **ANALYSIS OF THE STATE OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT COMPANIES FROM REPUBLIC OF SRPSKA REGARDING IMPLEMENTATION OF INTERNATIONAL REGULATIONS**

### **Apstract**

Sustainable development is a relatively new concept that was introduced in order to overcome the shortcomings of previous forms of development which did not provide any evidence of its long-term establishment. Sustainable development aims to create, if not bigger, then at least of equal opportunities for development for generations to come. By scientific classification sustainable development will be divided into economic, social and ecological subsystem, while the international regulations constitute the elements of the subsystem. This research aims to show the state of sustainable development in the Republic of Srpska companies, regarding the implementation of international regulations. The paper will present the results of the conducted survey on the implementation of international regulations for sustainable development, which was conducted on a sample of 18 companies, listed on the Banja Luka Stock Exchange. After presentations of research results a comparative analysis of sustainable development in the Republic of Srpska companies and countries in transition will be made. On this basis situation of sustainable development in the Republic of Srpska in relation to the environment will be presented, showing the problems, causes of problems and giving suggestions and recommendations for enhancing sustainable development.

**Keywords:** *sustainable development, international regulations, economic development, environmental protection and social responsibility.*

## 1. UVOD

Osnovni segment ekonomike prirodnih resursa i životne sredine jeste koncept održivosti ili održivog razvoja. Pojam održivog razvoja, s obzirom na sva ograničenja (povećana populacija, ograničeni prirodni resursi, nejednaki razvoj pojedinih zemalja), u zadnjih deset godina se uvodi u sve društvene segmente. Konceptu održivog razvoja danas pripada centralno mjesto u razmatranju dugoročne perspektive opstanka društva.

Na konferenciji Ujedinjenih nacija o ekologiji i razvoju (United Nations Conference on Environment and Development – UNCED) u Rio de Ženejru 1992. godine pažnja svjetske javnosti bila je usmjerena na sve veće probleme vezane uz pitanja razvoja i ekologije na lokalnom i globalnom nivou. Deklaracija i Akcijski program za 21. vijek (Agenda 21), usvojeni na Konferenciji, daju snažnu podršku principu održivog razvoja i pozivaju države da donesu nacionalne strategije za održivi razvoj koje bi dopunile i uskladile različite sektorske ekonomske politike, socijalne politike i politike zaštite okoline, te postojeće nacionalne planove.

Opšta skupština Ujedinjenih nacija 2000. godine usvojila je Milenijsku deklaraciju (*United Nations Millennium Declaration*), politički dokument Ujedinjenih nacija za 21. vijek koji utvrđuje ciljeve razvoja na područjima koja su od interesa za cjelokupnu međunarodnu zajednicu, te aktivnosti koje trebaju pridonijeti njihovom ostvarenju. Deklaracija daje podršku principu održivog razvoja koji postaje ključni element u obezbjeđenju održivog razvoja za koje su se države članice Ujedinjenih nacija obavezale da će ih ostvariti do 2015. godine

Princip održivog razvoja dobija snažnu političku podršku na Svjetskom sastanku na vrhu o održivom razvoju (*World Summit on Sustainable Development – WSSD*) koji je 2002. godine održan u Johaneshburgu. Na tom su sastanku države pozvane da donesu regionalne i nacionalne strategije za održivi razvoj te da započnu s njihovim provođenjem.

Milenijska deklaracija i Milenijski ciljevi razvoja Opšte skupštine Ujedinjenih nacija iz 2000. godine, a kasnije i Plan sprovođenja milenijskih ciljeva usvojen na Svjetskom sastanku na vrhu o održivom razvoju 2002. godine, bili su podsticaj za jačanje regionalne saradnje na promociji i sprovođenju principa održivog razvoja.

Nakon detaljne revizije Gotenburške strategije održivog razvoja iz 2001. godine, Evropska unija je, 2006. godine, prihvatila revidiranu Strategiju održivog razvoja za proširenu Evropu. Strategija je usmjerena na potrebu postepene promjene sadašnjeg neodrživog načina proizvodnje i potrošnje te integrisanog pristupa u izradi smjernica i politika održivog razvoja. Istovremeno, naglašava se potreba za solidarnošću i jačanjem partnerstva.

Istraživanje u okviru rada fokusiraće se na primjenjivost međunarodne regulative iz oblasti održivog razvoja u domaćim preduzećima. U tom smislu definisali smo istraživačko pitanje ili problem: Da li domaća preduzeća u dovoljnoj mjeri primjenjuju međunarodnu regulativu iz oblasti održivog razvoja? Istraživanje je izvršeno na reprezentativnom uzorku u preduzećima u Republici Srpskoj, koja kotiraju na službenom tržištu Banjalučke berze hartija od vrijednosti. Nadalje, opisaćemo i objasniti primjenu međunarodne regulative u cilju uspostavljanja održivog razvoja u preduzećima u Republici Srpskoj. Da bi mogli razumjeti primjenu međunarodne regulative u sistemu održivog razvoja preduzeća, podijelićemo ga na podsisteme i elemente podсистema održivog razvoja i ispitaćemo njihovu povezanost. Pored utvrđivanja povezanosti između podсистema i elementa sistema primjene međunarodne regulative u sistemu održivog razvoja preduzeća, objasnićemo intenzitet njihove povezanost kao i uzročno-posljedičnu zavisnost. Osnovna hipoteza od koje se pošlo u radu glasi: Preduzeća u Republici Srpskoj nedovoljno

primjenjuju međunarodnu regulativu iz oblasti održivog razvoja što utiče na usporen ekonomski razvoj društva.

## 2. DEFINICIJA I ZNAČENJE ODRŽIVOG RAZVOJA

Pojam održivosti nije nov. Njegovi korijeni se mogu naći u djelima klasične ekonomske nauke, u ranim pokušajima odgovora na pitanje kakva je perspektiva razvoja ljudskog društva.<sup>1</sup> Održivi razvoj prema sveobuhvatnoj definiciji predstavlja integralno-ekonomski, tehnološki, socijalni i kulturni razvoj, usklađen sa potrebama zaštite i unapređenja životne sredine, koji omogućava sadašnjim i budućim generacijama zadovoljavanje njihovih potreba i poboljšanje kvaliteta života.<sup>2</sup> Koncept održivosti zasniva se na ekonomskom razvoju, zaštiti životne sredine i društvene jednakosti.

U području društvenog aspekta održivosti razvoja postoje dva ključna problema. Prvi problem je kako zadovoljiti osnovne životne potrebe, uključujući potrebe za energijom. Ovaj problem je naročito izražen u siromašnim zemljama. Drugi problem je kako izaći na kraj sa izazovima koje nameću društvene, socijalne, političke okolnosti, te ekonomija, tehnologija, okruženje i očekivani kvalitet života. Politika održivog razvoja zahtjeva od svakog pojedinca odgovornost i prepoznavanje značaja povezivanja interesa pojedinaca sa interesima zajednice. To znači da građani moraju preuzeti veliku odgovornost za sprovođenje politike održivog razvoja, što sa sobom povlači strukturalne, institucionalne i finansijske posljedice.

Drugi aspekt održivog razvoja je ekološke prirode. Uspostavljanje ekološkog aspekta održivog razvoja ima za cilj zaštitu životne sredine i očuvanje prirodnih resursa. Jedan od preduslova za uspostavljanje ekološkog aspekta održivosti je primjena međunarodne regulative iz ove oblasti čime bi se ojačala društvena svijest o značaju zaštite životne sredine i očuvanja prirodnih resursa.

Kao treći razlog za opravdanje koncepta održivosti, može se navesti ekonomski aspekt, koji utiče na povećanje uspješnosti poslovanja preduzeća i povećanje bruto-društvenog proizvoda. Pojam održivosti prvi put se spominje u naučnoj, stručnoj i političkoj javnosti na Štokholmskoj konferenciji 1972. godine<sup>3</sup>. Međutim bilo je potrebno da prođe punih petnaest godina do usvajanja prve zvanične i do danas korišćene definicije održivog razvoja. U izvještaju UN Komisije o životnoj sredini i razvoju (Brutland komisija) "Naša zajednička budućnost", održivi razvoj se definiše kao razvoj koji zadovoljava potrebe današnjice, a pritom ne ugrožava potrebe budućih generacija. U osnovi ove definicije mogu se prepoznati dva osnovna koncepta:

- koncept potreba koji zagovara postizanje ekonomskog razvoja i
- koncept ograničenja kapaciteta životne sredine, uslovljenog dostignutim nivoima u tehnološkom razvoju i društvenoj organizaciji.

Koncept potreba je osnova za unutargeneracijsku jednakost, dok je koncept ograničenja osnova za međugeneracijsku jednakost. Principi unutargeneracijske jednakosti podrazumjevaju da koristi od razvoja i distribucija troškova životne sredine treba da imaju sve nacije, društvene grupe i pojedinci podjednako. Princip međugeneracijske jednakosti označava da sadašnja generacija ima obavezu da budućim generacijama očuva resurse i funkcije životne sredine.<sup>4</sup> Objašnjenje međugeneracijske jednakosti je od krucijalnog značaja za zaštitu životne sredine i ukazuje na ograničenja koja postoje unutar neoklasične paradigme kao osnove za stvaranje ekonomske politike.

<sup>1</sup> Kula E. *History of Economic Thought Environmental*, Routledge, London and New York, 1998. page. 235.

<sup>2</sup> Baker S., *Sustainable development*, Routledge, London, 2006, page. 162

<sup>3</sup> Milutinović, S., *Politike održivog razvoja*, Fakultet zaštite na radu, Niš, 2009. godine, str. 170

<sup>4</sup> Milutinović, S., *Politike održivog razvoja*, Fakultet zaštite na radu, Niš, 2009. godine, str 171

Baker<sup>1</sup> navodi da se do danas iskristalisalo četiri različita tumačenja koncepta održivog razvoja prema Brutland izvještaju:

1. Prema prvom pristupu održivim razvojem se smatra stanje u kome bilo korisnost, bilo nivo potrošnje tokom vremena ne opada. Ovaj pristup se naziva utilaristički, a njegov rodonačelnik je Robert Solou, koji na osnovama Roulsove teorije moralne pravde navodi da svaka generacija ljudi mora imati podjednake uslove ubiranja koristi od prirode, te da se samo obrazac koji pruža ovu mogućnost može smatrati održivim. Očigledno je da ovakav pristup ima uporište u kreiranju međugeneracijske jednakosti i da je uticao na formiranje definicije održivog razvoja.
2. Prema drugom pristupu održivim razvojem se smatra stanje u kome se resursi koriste tako da buduće proizvodne mogućnosti čovječanstva ostanu očuvane. Zbog toga treba očuvati proizvodne mogućnosti današnje generacije, odnosno uvećati ljudski i stvoreni kapital postojeće generacije. Ovaj pristup dozvoljava supstituciju različitih vrsta kapitala.
3. Prema trećem pristupu održivim razvojem se smatra stanje u kome zalihe prirodnog kapitala ne opadaju u vremenu. Ovakav pristup se bazira na principima jake održivosti. U osnovi ovakvog pristupa leži jasna kritika ekonomske misli po kojoj su pojedini oblici stvorenog kapitala gotovo savršena zamjena za prirodni kapital. Jednostavnije rečeno, ekonomija stvara stvoreni kapital kao savršenu zamjenu za prirodni kapital. Međutim vremenom je postalo jasno da su mogućnosti međusobne supstitucije prirodnog i stvorenog kapitala znatno manje nego što se to ranije smatralo jer su zalihe prirodnog kapitala u posljednje vrijeme sve manje. Evidentno je da ekonomski razvoj ne smije da umanjuje zalihe prirodnog kapitala, jer prirodna dobra ne smiju opadati u vremenu. Svaka generacija mora imati slične uslove za razvoj.
4. Prema četvrtom pristupu održivim razvojem se smatra stanje u kom se resursi koriste tako da donose održivi prinos ili prirast. U svojoj knjizi Robert Repeto naglašava: "Osnovna ideja održivosti leži u tome da sadašnje odluke ne bi smjele da budu u suprotnosti sa izgledima da se održe ili unaprijede životni uslovi u budućnosti".<sup>2</sup> U ovoj definiciji autor prirodne resurse posmatra kao nešto što je ograničeno. Ova definicija je bazirana striktno na ekonomskom kriterijumu. Održivi razvoj zasniva se na tome da je razvoj podložan skupu ograničenja koji održavaju prinose od resursa na nivoima koji nisu iznad prirodne i stvorene stope regeneracije i da životna sredina može biti rezervoar za otpad u onoj mjeri u kojoj stopa odlaganja otpada ne bi smjela da pređe stopu prirodnog ili stvorenog asimilativnog kapaciteta ekosistema.<sup>3</sup>

Osnovno značenje održivosti je mogućnost da se nešto produži u budućnosti. Održivost je karakteristika stanja koje može biti održano na određenom nivou bez ograničenja roka.<sup>4</sup> Evidentno je da je čovječanstvo u proteklih nekoliko decenija uz postojeći način proizvodnje i potrošnje iscrpljuje mogućnost razvoja. Kada se govori o ekonomiji, postavlja se pitanje do koje mjere je moguće uspostaviti ekonomski razvoj društva bez ugrožavanja blagostanja društva u budućnosti. Ekonomski razvoj društva je primarni cilj koncepta održivog razvoja kroz uspostavljanje i praćenje ekološke i društvene održivosti, kao sistema ograničenja, čime bi se stekli preduslovi za ostavljanje prostora za razvoj i generacijama koje dolaze.

### 3. MEĐUNARODNA REGULATIVA I ODRŽIVI RAZVOJ PREDUZEĆA

Za uspostavljanje koncepta održivog razvoja neophodno je uvođenje regulatorno pravnog okvira. On se sastoji od zakonskih i podzakonskih akata kao i međunarodne standardizacije. Kao što je uvodnom razmatranju navedeno uvođenje i primjena međunarodne regulative iz oblasti održivog

<sup>1</sup> Baker S., *Sustainable development*, USA, New York, 2006, page. 261

<sup>2</sup> Milutinović, S., *Politike održivog razvoja*, Fakultet zaštite na radu, Niš, 2009. godine, str 87

<sup>3</sup> Pirs, D., *Is the sustainable development compatible with a free market*; The centre for Social an Economic research on the Global Environment, London, 1996, page 65.

<sup>4</sup> Baker S., *Sustainable development*, Routledge, London, 2006, page 42.



razvoja je neophodan preduslov za uspostavljanje ovog koncepta. Da bi mogli razumjeti primjenu međunarodne regulative u sistemu održivog razvoja preduzeća, podijelićemo ga na podsisteme i elemente podсистema održivog razvoja i ispitaćemo njihovu povezanost. Podсистeme možemo svrstati u ekonomske, ekološke i društvene, dok bi elemente podсистema održivog razvoja sačinjavala međunarodna regulativa. Elementi ekonomskog podсистema su međunarodni standard kvaliteta ISO 9001:2008 i OECD principi korporativnog upravljanja. Element ekološkog podсистema je standard zaštite životne sredine i očuvanja prirodnih resursa ISO 14001:2004, dok bi elementi društvenog podсистema bili međunarodni standard zaštite zdravlja radnika i bezbjednosti na radu OHSAS 18001:2005 i međunarodni standard društvene odgovornosti ISO 26000:2004.

Uvođenje međunarodnog standarda kvaliteta ISO 9001:2008 ima za cilj kreiranje proizvoda koji ispunjava zahtjeve krajnjih korisnika kroz efektivnu primjenu sistema kvaliteta, uključujući proces stalnog poboljšanja proizvoda, kao i dokazivanje usaglašenosti sa zahtjevima korisnika kroz poštovanja odgovarajućih zakona i propisa. U skladu sa ovim standardom preduzeće mora da uspostavi, dokumentuje i održava sistem menadžmenta kvaliteta i da stalno poboljšava njegovu efikasnost. Preduzeće mora da utvrdi procese neophodne za sistem menadžmenta kvaliteta i da ih primjenjuje u cijeloj organizaciji, utvrdi redoslijed i međusobno djelovanje ovih procesa, utvrdi kriterijume i metode potrebne za obezbjeđenje njihovog izvođenja i efikasnog upravljanja.<sup>1</sup> Takođe, potrebno je osigurati raspoloživost resursa i informacija neophodnih za podršku izvođenju i praćenju ovih procesa, pratiti i analizirati sve procese i primjenjivati mjere neophodne za ostvarivanje planiranih rezultata i stalno poboljšanje ovih procesa.<sup>2</sup> Preduzeće je dužno da posjeduje pravilnik o kvalitetu te da u skladu sa pravilnikom ažurira sve zapise i dokumente da bi se osiguralo efikasno planiranje i izvođenje ovih procesa. Najviše rukovodstvo mora posjedovati dokaze o svojoj opredijeljenosti za razvoj i primjenu sistema menadžmenta kvaliteta i stalno poboljšanje njegove efikasnosti.

Na sastanku Savjeta na ministarskom nivou Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj 1989. godine u Parizu usvojila je OECD principe korporativnog upravljanja. OECD principi su namijenjeni da pomognu vladama članicama OECD i zemljama čije vlade nisu članice da izgrade i poboljšaju institucionalni i pravno-regulatorni okvir za korporativno upravljanje u svim zemljama. Principi su dobar vodič za investitore, berzu i preduzeća u cilju razvoja i unapređenja korporativnog upravljanja. OECD principi korporativnog upravljanja pokrivaju sljedeće oblasti:

- Obezbeđenje osnove za okvir efektivnog korporativnog upravljanja;
- Pravo akcionara i ključne vlasničke funkcije;
- Jednak tretman akcionara;
- Uloga interesnih grupa;
- Objelodanjivanje i transparentnost;
- Odgovornost odbora.

Veoma bitan faktor za uspostavljanje ekološke održivosti i jačanje svijesti društva o značaju zaštite životne sredine i očuvanja prirodnih resursa je primjena međunarodnog standarda ISO 14001:2004. Svrha ovog standarda je da obezbjedi pomoć organizacijama koje žele da primjene i poboljšaju sistem upravljanja životnom sredinom i tako poboljšaju svoj učinak u zaštiti životne sredine. Standard je u potpunosti usklađen sa konceptom održivog razvoja i sa različitim društvenim, kulturnim i organizacionim okvirima i sistemima upravljanja.<sup>3</sup> Standard opisuje elemente sistema upravljanja zaštitom životne sredine i organizacijama obezbjeđuje smjernice kako da uspostave, primjene, održavaju i poboljšavaju sistem upravljanja zaštitom životne sredine. Takav sistem može postepeno ojačavati sposobnost organizacije da predvidi, identifikuje i upravlja svojim

---

<sup>1</sup> *Sistem menadžmenta kvaliteta-zahtjevi*, Institut za standardizaciju Srbije, Beograd, 2008. godine, str. 4

<sup>2</sup> *Ibidem*, str. 5

<sup>3</sup> *Sistem upravljanja zaštitom životne sredine - Zahtjevi sa uputstvom za primenu ISO 1400:2004*, Zavod za standardizaciju Republike Srbije, Beograd, 2004. godine, str.4.

odnosima sa životnom sredinom, ostvaruje ciljeve zaštite životne sredine i osigura stalnu usaglašenost sa odgovarajućim zakonskim i drugim zahtjevima.

Svrha međunarodnog standarda zaštite zdravlja i bezbjednosti na radu OHSAS 18001:2005 je da se utvrde zahtjevi za sistem upravljanja zaštitom rada i bezbjednosti na radu. Standard je namjenjen za organizacije koje žele da uspostave sistem zaštite zdravlja i bezbjednosti na radu u cilju smanjenja i eliminisanja rizika za zaposlene i druge zainteresovane strane, kao i da primjeni, održava i kontinuirano poboljšava sistem upravljanja zaštitom zdravlja i bezbjednosti na radu.<sup>1</sup> U skladu sa zahtjevima ovog standarda preduzeća su dužna da sopstvene politike zaštite zdravlja i bezbjednosti na radu usklade sa ovim standardom u skladu sa elementima sistema upravljanja zaštitom zdravlja i bezbjednosti na radu (OHSAS politika, planiranje, primjena i rad, provjeravanje i korektivne mjere te preispitivanje od strane rukovodstva). Preduzeća trebaju da vrše stalna poboljšanja, kao i da zatraže registraciju svog sistema upravljanja zaštitom zdravlja i bezbjednosti na radu od eksterne organizacije.

Međunarodna organizacija za standardizaciju je 2001. godine izdala radnu verziju standarda korporativne društvene odgovornosti ISO 26000:2004 koji ima za cilj promovisanje usaglašavanja ekonomskog napretka i ostvarivanja profita sa odgovornošću poslovnih organizacija prema ljudima, životnoj sredini i društvu u cijelini. Primjena ovog standarda služi kao osnova za uspostavljanje korporativne društvene odgovornosti koja se prepoznaje kao temelj održivog menadžmenta i ostvarivanja konkurentne prednosti u savremenom poslovanju.<sup>2</sup> Posmatrano iz ugla zaposlenih, poslovnih partnera, investitora i drugih interesnih grupa održavanje i poboljšavanje imidža organizacije, jedna je od prednosti razvoja i implementacije ovog standarda a time i same korporativne društvene odgovornosti. Svrha primjene ovog standarda je ta što će se omogućiti fer poslovanje, stvoriti se preduslovi za bezbjednost ljudi, zaposlenih i korisnika proizvoda. Adekvatna primjena standarda korporativne društvene odgovornosti jedan je od preduslova ostvarivanja održivog razvoja preduzeća koji doprinosi njenom boljem pozicioniranju na tržištu i stvaranju konkurentne prednosti.

#### **4. STANJE ODRŽIVOG RAZVOJA U PREDUZEĆIMA U REPUBLICI SRPSKOJ S ASPEKTA PRIMJENE MEĐUNARDNE REGULATIVE**

Da bi se utvrdilo stvarno stanje primjene međunarodne regulative iz oblasti održivog razvoja pristupilo se izradi anketnog upitnika koji je imao za cilj davanje odgovora na istraživačko pitanje i postavljenu hipotezu. Na osnovu toga upitnik je podjeljen u tri djela: ekonomska održivost, društvena održivost i ekološka održivost.

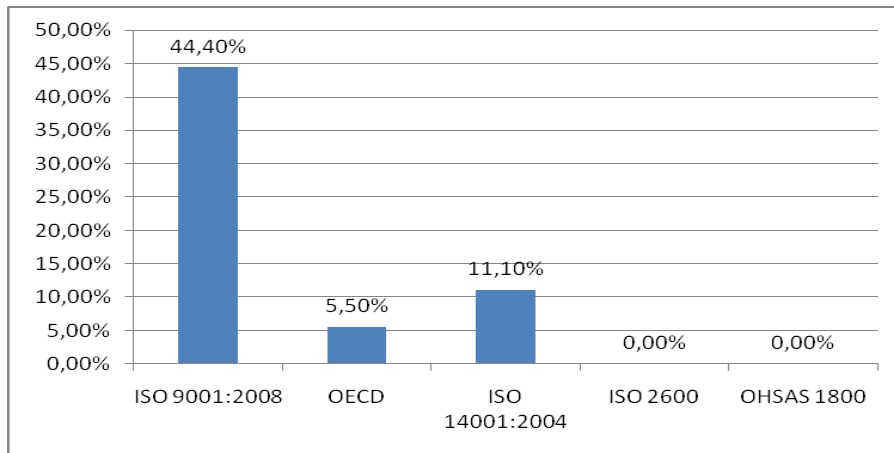
Prvi dio upitnika odgovora na pitanje u kojoj mjeri preduzeća u Republici Srpskoj primjenjuju međunarodnu regulativu posmatranu sa ekonomskog aspekta održivog razvoja a to su međunarodni standard kvaliteta ISO 9001:2008 i OECD principi korporativnog upravljanja. Takođe, kroz prvi dio upitnika stekli smo uvid i u investiciona ulaganja u 2009. godini kao i planovima posmatranih preduzeća za tekuću godinu. U drugom dijelu upitnika pitanja su koncipirana tako da daju uvid u primjenu međunarodne regulative posmatrane sa društvenog aspekta održivosti. Akcent je stavljen na primjenu međunarodnog standarda društvene odgovornosti ISO 26000:2004 i standarda zaštite radnika i bezbjednosti na radu OHSAS 18001:2005. U trećem dijelu upitnika pitanja su definisana tako da daju odgovor na primjenu međunarodne regulative sa ekološkog aspekta održivosti. Akcent je stavljen na međunarodni standard zaštite životne sredine i očuvanja prirodnih resursa ISO

---

<sup>1</sup> *Sistem upravljanja zaštitom zdravlja i bezbednošću na radu - zahtevi OHSAS 18001:2008*, Institut za standardizaciju Republike Srbije, Beograd, 2008. godine, str.6.

<sup>2</sup> Draft international standard ISO/DIS 26000,ISO/TMB/WG SR N172,International Organization for Standardization,2009. spage.7.

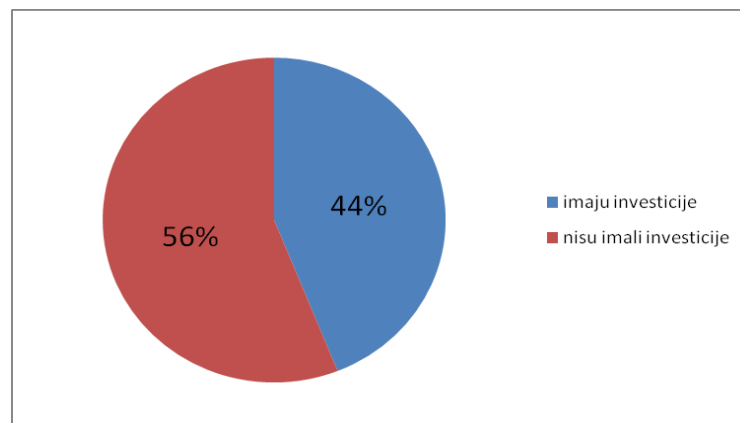
14001:2004. Nakon definisanog i metodološki postavljenog upitnika izvršeno je anketiranje 18 srednjih i velikih preduzeća u Republici Srpskoj koja kotiraju na službenom tržištu Banjalučke berze. Pri uzorkovanju preduzeća vodilo se računa o ravnopravnom učešću preduzeća iz proizvodne i uslužne djelatnosti (po 9 preduzeća iz proizvodne i uslužne djelatnost).



Slika 1. Primjena međunarodne regulative iz oblasti održivog razvoja u preduzećima u Republici Srpskoj

Izvor: Autorova analiza upitnika

Na osnovu rezultata istraživanja prikazanih na grafikonu 1 konstatujemo da skoro polovina uzorkovanih preduzeća posjeduje ISO 9001:2008 (44.4%). Relativno visok nivo primjene standarda ISO 9001:2008 u posmatranim preduzećima, djelimično je uzrokovan i programom državnih subvencije za njegovo uvođenje i implementaciju. Sa druge strane, međunarodni standard u oblasti zaštite životne sredine i očuvanja prirodnih resursa ISO 14001:2004 posjeduje tek 11,1% uzorkovanih preduzeća, dok svega njih 5,5% u svom poslovanju primjenjuje OECD principe korporativnog upravljanja. Na osnovu iznesenih rezultata zaključujemo da domaća preduzeća nedovoljno primjenjuju međunarodnu regulativu iz oblasti održivog razvoja, a samim tim ne pridaju veliki značaj uvođenju pomenutih standarda.



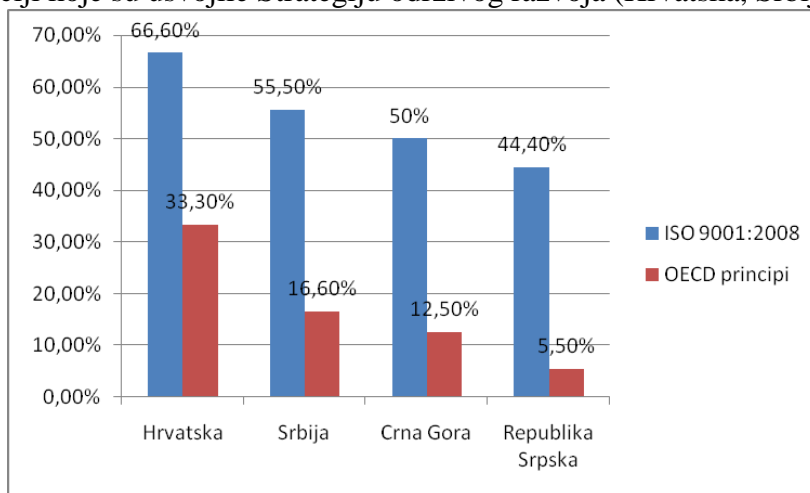
Slika 2. Investiciona ulaganja u preduzećima u Republici Srpskoj u 2009. godini

Izvor: Autorova analiza upitnika

Iz grafikona 2 vidljivo je da preduzeća u Republici Srpskoj imaju nedovoljna investiciona ulaganja. Značajno je spomenuti da su preduzeća koja posjeduju međunarodni sertifikat kvaliteta ISO 9001:2008 imala i značajnija investiciona ulaganja, što dokazuje našu tvrdnju da adekvatna primjena međunarodne regulative posmatrane sa ekonomskog aspekta održivog razvoja dovodi do

povećanja uspješnosti poslovanja preduzeća i rasta investicionih ulaganja. Cilj uspostavljanja koncepta održivog razvoja je uspostavljanje ekonomskog razvoja uz kontinuirano praćenje ekološke i društvene održivosti kao sistema ograničenja. Adekvatna primjena međunarodne regulative iz oblasti održivog razvoja ima za cilj stvaranje zdrave ekonomije čiji je primarni cilj stvaranje dobrog poslovnog ambijenta zasnovanog na aktivnom uključivanju zaposlenih u donošenju poslovnih odluka čiji je cilj rast bruto društvenog proizvoda. Na ekonomski razvoj društva utiču investiciona ulaganja, očuvanje životne sredine i prirodnih resursa te uvođenje inovacija i novih tehnologija u proizvodni proces. Na osnovu dobijenih i obrađenih podataka iz upitnika možemo zaključiti da je primjena međunarodne regulative iz oblasti održivog razvoja u preduzećima u Republici Srpskoj na veoma niskom nivou, što utiče na slabija investiciona ulaganja, slabljenje svijesti društva o zaštiti životne sredine i nedovoljnoj društvenoj odgovornosti. Ovo sve utiče na slabiji ekonomski razvoj Republike Srpske. Na osnovu toga tvrdimo da smo dokazali osnovnu hipotezu ovog rada da preduzeća u Republici Srpskoj nedovoljno primjenjuju međunarodnu regulativu iz oblasti održivog razvoja što utiče na usporen ekonomski razvoj društva.

Rezultate istraživanja dobijene u preduzećima u Republici Srpskoj komparirali smo sa zemljama u tranziciji koje su usvojile Strategiju održivog razvoja (Hrvatska, Srbija i Crna Gora).



Slika 3. Komparativna analiza primjene međunarodne regulative sa ekonomskog aspekta održivog razvoja

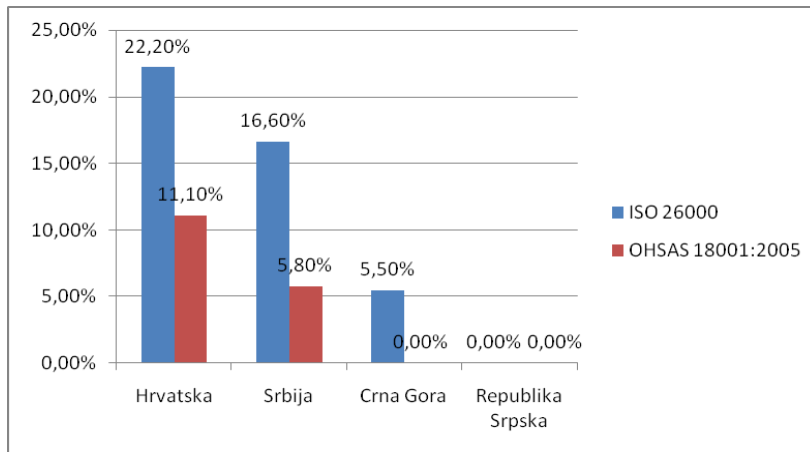
Izvor: Autorova analiza upitnika

Na grafikonu 3 prezentovani su rezultati do kojih smo došli komparativnom analizom primjene međunarodnog standarda kvaliteta ISO 9001:2008 i OECD principa korporativnog upravljanja. Podaci o posjedovanju međunarodne regulative iz oblasti ekonomske održivosti preuzeti su sa beogradske<sup>1</sup>, zagrebačke<sup>2</sup> i crnogorske berze<sup>3</sup> hartija od vrijednosti. Posmatrano sa ekonomskog aspekta primjene međunarodne regulative iz grafikona je vidljivo da preduzeća u Hrvatskoj prednjače u odnosu na Srbiju, Crnu Goru i Republiku Srpsku, posebno kada je riječ o primjeni OECD principa korporativnog upravljanja, i da su dosta odgovornije pristupila uspostavljanju ekonomske održivosti. Imajući u vidu da je Hrvatska prva usvojila Strategiju održivog razvoja ovaj omjer u odnosu na Srbiju i Crnu Goru je očekivan. Takođe, očekivano je da Republika Srpska ima najniži nivo primjene posmatranih standarda, što je posljedica nepostojanja strategije održivog razvoja, a posljedično tome i niske svijesti domaćih preduzeća o njihovom značaju za održivi razvoj i postizanje konkurentske prednosti.

<sup>1</sup> <http://www.belex.rs/>, 23.07.2010.

<sup>2</sup> <http://zse.hr/> 26.07.2010

<sup>3</sup> <http://www.montenegroberza.com/code/navigate.asp?Id=1>, 21.07.2010

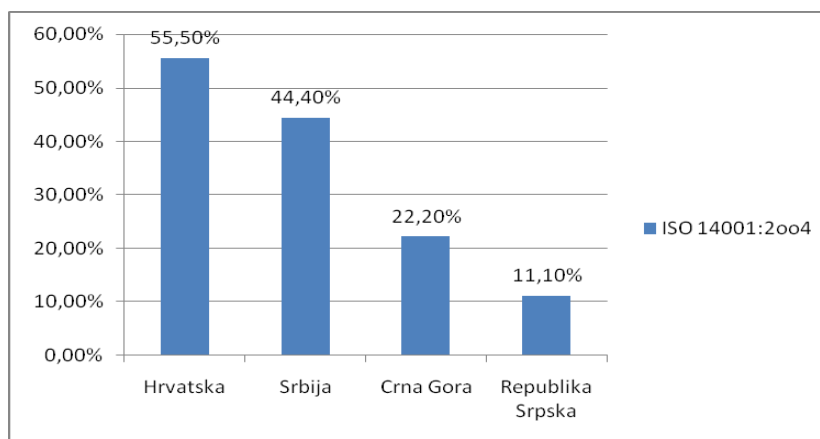


Slika 4. Komparativna analiza primjene međunarodne regulative sa društvenog aspekta održivog razvoja

Izvor: Autorova analiza upitnika

Na grafikonu 4 prezentovana je komparativna analiza primjene međunarodnog standarda korporativne društvene odgovornosti ISO 26000:2004 i međunarodnog standarda zaštite zdravlja radnika i bezbjednosti na radu OHSAS 18001. Podaci o posjedovanju međunarodne regulative iz oblasti društvene održivosti preuzeti su sa beogradske<sup>1</sup>, zagrebačke<sup>2</sup> i crnogorske berze<sup>3</sup> hartija od vrijednosti.

Vidljivo je da je i u Hrvatskoj, Srbiji, Crnoj Gori i Republici Srpskoj nedovoljna primjena međunarodne regulative posmatrane sa društvenog aspekta održivog razvoja. Možemo reći da su Hrvatska i Srbija odgovornije po ovom pitanju dok Crna Gora i Republika Srpska ne pridaju gotovo nikakvu pažnju primjeni ovih standarda. Ako uzmemo u obzir da je Hrvatska u svojoj strategiji održivog razvoja ukazala na neophodnost davanja subvencija države za uvođenje ovih standarda ovakav rezultat je očekivan.



Slika 5. Komparativna analiza primjene međunarodne regulative sa ekološkog aspekta održivog razvoja

Izvor: Autorova analiza upitnika

Na grafikonu 5. prezentovana je komparativna analiza primjene međunarodnog standarda zaštite životne sredine i očuvanja prirodnih resursa ISO 14001:2004. Podaci o posjedovanju

<sup>1</sup> <http://www.belex.rs/>, 23.07.2010.

<sup>2</sup> <http://zse.hr/> 26.07.2010

<sup>3</sup> <http://www.montenegroberza.com/code/navigate.asp?Id=1>, 21.07.2010

međunarodne regulative iz oblasti ekološke održivosti takođe su preuzeti sa beogradske<sup>1</sup>, zagrebačke<sup>2</sup> i crnogorske berze<sup>3</sup>. Vidljivo je da je u Hrvatskoj uspostavljanje ekološkog aspekta održivog razvoja na zadovoljavajućem nivou. Kao i u slučaju prethodna dva stuba održivosti, Hrvatsku slijedi Srbija, dok se u posmatranim preduzećima iz Crne Gore i Republike Srpske nedovoljno primjenjuje ovaj standard.

## 5. ZAKLJUČAK

Koncept održivog razvoja još nije zaživio u Republici Srpskoj. Glavni razlog tome je nedovoljna uključenost države u njegovom uspostavljanju, te neodgovorno ponašanje menadžmenta preduzeća u kreiranju društveno odgovornog poslovanja. Neophodno je ojačati društvenu svijest o značaju zaštite životne sredine i očuvanju prirodnih resursa i stvaranju proizvoda čiji je primarni cilj ispunjenje zahtjeva krajnjih korisnika proizvoda.

Za uspostavljanje koncepta održivog razvoja neophodna je primjena međunarodnih standarda iz ove oblasti. Tri stuba održivog razvoja ne mogu se odvojeno posmatrati i realizovati, već mora postojati uzročno-posljedična zavisnost između ekonomskog, društvenog i ekološkog aspekta održivog razvoja. Ekonomska održivost je primarni cilj, dok se društvena i ekološka održivost mogu posmatrati kao sistemi ograničenja koji se moraju poštovati kao neophodan preduslov sa uspostavljanje dugoročne održivosti i ekonomskog razvoja u cijelini.

Uspostavljanje ovog koncepta je veoma bitno jer se njime stvaraju preduslovi za kontinuiran ekonomski razvoj kako na mikro, tako i na makro nivou. Uspostavljanje koncepta održivog razvoja ima za cilj da se kroz jačanje domaćih preduzeća i stvaranje društveno odgovornog poslovanja uspostavi dobra klima za privlačenje direktnih investicija što bi uticalo na uvođenje inovacija i novih tehnologija u poslovni proces, uz preduslov se vodi računa o zaštiti prirodne sredine.

Sa praktičnog aspekta osnovni doprinos rada je što smo na osnovu odgovora na postavljeni anketni upitnik dobili stvarno stanje primjene međunarodne regulative iz oblasti održivog razvoja u posmatranim preduzećima u Republici Srpskoj, gdje smo konstatovali da je ona nedovoljna. Na osnovu komparativne analize stanja u Republici Srpskoj i zemljama u okruženju, zaključujemo sledeće: da bi se ostvario pomak iz oblasti održivog razvoja neophodna je potpuna primjena međunarodnih standarda, veća uključenost države kroz davanje subvencija za uvođenje regulatorno pravnog okvira i izrada Strategije održivog razvoja Republike Srpske. U Republici Srpskoj postoji potreba za uvođenjem koncepta održivog razvoja, jačanjem društvene svijesti o značaju njegovog uvođenja, edukacijom menadžera iz ove oblasti posebno sa aspekta zaštite životne sredine i uspostavljanja društvene odgovornosti u cilju povećanja uspešnosti poslovanja preduzeća i ekonomskog razvoja.

## LITERATURA

1. Baker S., *Sustainable development*, Routledge, London, 2006.
2. Barbier, E. B., The Concept of Sustainable Economic Development, *Environmental Conservation*, 14(2), 1987.
3. Vukmirca, V., *Ekonomiks i državni menadžment*, Fakultet političkih nauka, Beograd, 1996.
4. Vukmirica, V., Špirić, N.: *Ekonomska i monetarna integracija Evrope*, Ekonomski fakultet, Banja Luka, 2005.
5. Draft international standard ISO/DIS 26000, ISO/TMB/WG SR N172, International Organization for Standardization, 2009.

---

<sup>1</sup> <http://www.belex.rs/>, 23.07.2010.

<sup>2</sup> <http://zse.hr/> 26.07.2010

<sup>3</sup> <http://www.montenegroberza.com/code/navigate.asp?Id=1>, 21.07.2010

6. ISO 9000 Quality Systems Handbook - updated for the ISO 9001:2008 standard, Sixth Edition, Butterworth-Heinemann, 2009.
7. Kovačević, K., Održivi razvoj kao pokazatelj kvaliteta poslovanja, Pliva-Istraživački institut, Zagreb, 2006
8. Mäler, K.G., Sustainable Development and Resilience in Ecosystems, Environmental Resource Economics, 38, 2008
9. McCormick J., Environmental Policy in the European Union, Palgrave, New York, 2001.
10. Milutinović, S., Politike održivog razvoja, Fakultet zaštite na radu, Niš, 2009.
11. OECD principi korporativnog upravljanja, Organizacija za ekonomski saradnju i razvoj, Beograd, 2004.
12. Powering a Sustainable Future, An agenda for concerted action, World Business Council for Sustainable Development, 2006.
13. Renewed Sustainable Development Strategy: European Council, DOC 10117/06.
14. Sistem upravljanja zaštitom životne sredine - Zahtevi sa uputstvom za primenu ISO 1400:2004, Zavod za standardizaciju Republike Srbije, Beograd, 2004.
15. Sistem upravljanja zaštitom zdravlja i bezbednošću na radu - zahtevi OHSAS 18001:2008, Institut za standardizaciju Republike Srbije, Beograd, 2008.
16. Sistemi menadžmenta kvaliteta - Zahtevi ISO 9001: 2008, Institut za standardizaciju Republike Srbije, Beograd, 2008.
17. Todorović, Z.: Izlazak iz krize i održivi razvoj, Acta Economica br. 12, Ekonomski fakultet Banja Luka 2010, str. 175-189.
18. Todorović, Z.: Strane direktne investicije u tranzicionim zemljama: primjer Republike Srpske, Acta Economica br. 10, Ekonomski fakultet, Banja Luka, 2009, str. 175 -193.

## **ULOGA MENADŽMENTA U PROCESU FINANSIJSKOG IZVEŠTAVANJA – ODGOVORNOST I INTERESI**

*Slavica Stevanović<sup>1</sup>, Bojana Radovanović<sup>1</sup>, Jelena Minović<sup>2</sup>*

*1-Institut ekonomskih nauka*

*2- Beogradska bankarska akademija*

### **Izvod<sup>1</sup>**

Finansijski izveštaji preduzeća predstavljaju relevantan informacioni resurs brojnih korisnika računovodstvenih informacija. Pripremanje i sastavljanje finansijskih izveštaja se poverava profesionalnim računovođama, s tim da je za kvalitet finansijskih izveštaja, pred vlasnicima kapitala i ostalim stejkholderima, primarno odgovoran top menadžment preduzeća. Cilj rada je isticanje upravljačke nadležnosti i odgovornosti menadžera u procesu finansijskog izveštavanja, uz poseban osvrt na njihov informacioni interes za finansijske izveštaje.

U radu nastojimo prikazati oblike odgovornosti menadžera za finansijske izveštaje, a zatim analizirati regulatorni okvir odgovornosti menadžera u domenu finansijskog izveštavanja u zemljama sa razvijenom računovodstvenom profesijom i kod nas. U nastavku rada se, nakon obrazlaganja uloge koju menadžeri imaju u procesu polaganja računa stejkholderima preduzeća, opisuje konfliktna uloga menadžmenta u procesu finansijskog izveštavanja. S obzirom da su menadžeri specifični korisnici finansijskih izveštaja, u posebnom delu rada će biti analiziran način zadovoljavanja njihovih informacionih potreba iz seta finansijskih izveštaja.

**Ključne reči:** finansijski izveštaji, odgovornost menadžmenta, konflikt interesa, prevare.

## **THE ROLE OF MANAGERS IN THE FINANCIAL REPORTING PROCESS – RESPONSABILITY AND INTERESTS**

*Slavica Stevanović<sup>1</sup>, Bojana Radovanović<sup>1</sup>, Jelena Minović<sup>2</sup>*

*1-Institute of Economic Sciences*

*2-Belgrade Banking Academy, jelena.minovic@gmail.com*

### **Abstract<sup>2</sup>**

Financial reports are an important resource for many users of accounting informations. Preparation and compilation of financial reports is entrusted with professional accountants. However, top management is primarily responsible for the quality of the financial reports. The goal of this paper

---

<sup>1</sup> Rad je deo istraživačkih projekata pod šiframa 47009 (Evropske integracije i društveno-ekonomske promene privrede Srbije na putu ka EU) i 179015 (Izazovi i perspektive strukturnih promena u Srbiji: Strateški pravci ekonomskog razvoja i usklađivanje sa zahtevima EU), finansiranih od strane Ministarstva za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije.

<sup>2</sup> This paper is a part of research projects numbers 47009 (European integrations and social and economic changes in Serbian economy on the way to the EU) and 179015 (Challenges and prospects of structural changes in Serbia: Strategic directions for economic development and harmonization with EU requirements), financed by the Ministry of Science and Technological Development of the Republic of Serbia.



is to emphasize managers' competencies and responsibility in the financial reporting process. This paper also focuses on the managers' needs for the information provided in financial reports.

In this paper, we firstly present types of managers' responsibility for financial reports, and then we analyze the regulatory frameworks for managers' responsibility in the area of financial reporting. In provision of the regulatory frameworks we focus both on the countries with a developed accounting profession and on Serbia. Due to the fact that managers have the responsibility towards different stakeholders, we furthermore consider the conflict of interest that occurs in these relations and that might influence the quality of the financial reports. Finally, we analyze how financial statements meet managers' needs for the relevant information.

**Keywords:** financial reports, managers' responsibility, conflict of interest, managers' fraud.

## 1. UVOD

Finansijsko izveštavanje je proces obezbeđivanja finansijsko-računovodstvenih informacija o preduzeću i njihovog prezentovanja stejkholderima preduzeća kao donosiocima odluka. Kao instrumenti za uspostavljanje komunikacije između informacija koje su generisane u okviru računovodstvenog informacionog sistema, s jedne strane i brojnih korisnika računovodstvenih informacija s druge strane, pojavljuju se brojni finansijski izveštaji. Korisnici finansijskih izveštaja, kako eksternih, tako i internih, očekuju da finansijsko izveštavanje obezbedi informacije o ekonomskim resursima, performansama poslovanja preduzeća, o načinu sticanja i upotrebe gotovine, o tome kako menadžment preduzeća ispunjava svoju upravljačku odgovornost prema vlasnicima kapitala, i sve to u cilju donošenja racionalnih poslovnih, investicionih i finansijskih odluka.

Pripremanje i sastavljanje finansijskih izveštaja se poverava profesionalnim računovodama, s tim da je za kvalitet finansijskih izveštaja pred vlasnicima kapitala i ostalim stejkholderima primarno odgovoran top menadžment preduzeća. Postojanje minimalnih zahteva u okviru zakonske i profesionalne računovodstvene regulative po pitanju obelodanjivanja finansijskih informacija, kao i mogućnost izbora između više ponuđenih alternativa, omogućavaju menadžmentu da utiče na iskazivanje performansi preduzeća, a samim tim i na kvalitet prezentovanih informacija. Računovodstvo zasnovano na obračunskoj osnovi je pod uticajem menadžera, u smislu odlučivanja o računovodstvenim politikama i metodama procene. Način klasifikacije sredstava, procena po knjigovodstvenoj ili fer vrednosti, procena veka trajanja stalne imovine, izbor metode amortizacije i obračuna zaliha, obelodanjivanje informacija o potencijalnim obavezama, samo su neki od primera područja koja menadžerima nude mogućnost prosuđivanja i pravo izbora. Konačan izbor i eventualne skrivene namere menadžera, svakako imaju efekta na realnost iskazanih performansi preduzeća.

## 2. UPRAVLJAČKA ODGOVORNOST MENADŽMENTA ZA FINANSIJSKE IZVEŠTAJE

### 2.1. Regulatorni okvir odgovornosti menadžmenta

Finansijsko izveštavanje je primarna odgovornost menadžmenta preduzeća. Forma i sadržina finansijskih izveštaja su značajnim delom definisane zakonskom i profesionalnom regulativom, tako da su menadžeri odgovorni za sadržinu finansijskih izveštaja u meri u kojoj imaju pravo izbora neke od dopuštenih metoda procene i obračuna bilansnih pozicija. Sastavljene, objavljene i revidirane finansijske izveštaje, menadžment preduzeća prezentira vlasnicima kapitala i podnosi ih

na usvajanje. Činjenica je da se sastavljanje i objavljivanje finansijskih izveštaja preduzeća poverava profesionalnim računovođama, ali je za kvalitet finansijskih izveštaja odgovoran top menadžment preduzeća, a ne računovođa, s obzirom da menadžment ima obavezu da, ukoliko je potrebno, pred skupštinom akcionara obrazloži informacije prikazane u finansijskim izveštajima. Kako se zahtevima računovodstvene regulative ne mogu pokriti sva pitanja i problemi koji mogu nastati u različitim okolnostima, na menadžerima je da rešenja traže u skladu sa postojećim zahtevima i profesionalnim prosuđivanjem. Regulativa je tu da smanji subjektivnost onih koji su odgovorni za finansijske izveštaje, ali je ne može eliminisati.

Poznato je da efikasan sistem finansijskog izveštavanja generiše istinite i objektivne informacije o ostvarenjima preduzeća, pruža pouzdanu osnovu za donošenje kvalitetnih poslovnih odluka, jača poverenje investitora i ostalih poverilaca, utiče na smanjenje rizika investiranja i niže troškove kapitala, što sve zajedno povoljno utiču na tržište kapitala i privredne tokove jedne zemlje. Praksa je pokazala da je finansijsko izveštavanje ozbiljno pitanje da bi se moglo prepustiti savesti menadžera i verovanju u njihov integritet. Zakonska i profesionalna računovodstvena regulativa intenzivno uvode zahteve kojima se pojačava odgovornost menadžera za finansijske izveštaje preduzeća i ističe značaj principa potpunosti prilikom obelodanjivanja finansijskih informacija. Činjenica da je u SAD postojao veliki broj kompanija koje su po nalogu Komisije za hartije od vrednosti (Security Exchange Commission - SEC) imale obavezu da preurede finansijske izveštaje, dovela je u pitanje kulturu i moralne vrednosti učesnika u lancu finansijskog izveštavanja, a pre svega menadžera koji upravljaju kapitalom tih kompanija. Nakon neprijatnih dešavanja na američkom finansijskom tržištu, u SAD je 2002. godine donet Zakon o računovodstvenoj reformi i zaštiti investitora koji, između ostalog, sadrži posebne odredbe vezane za odgovornost menadžera. Reč je o zakonu koji je poznat pod nazivom Sarbanes-Oxley Act<sup>1</sup>, čiji je glavni cilj bio da se unapredi korporativno finansijsko izveštavanje propisivanjem strogih kazni za kriminalne radnje, povećanjem odgovornosti menadžmenta, uključujući tu i nametanje dodatnih odgovornosti komiteta za reviziju kao i putem povećanja nezavisnosti revizora [6].

Kompanijski zakoni evropskih zemalja poput Engleske, Nemačke i Francuske regulišu i promovišu ulogu urednog finansijskog izveštavanja i odgovornost menadžmenta u tom procesu. U Engleskoj se Zakonom o kompanijama propisuje obavezno objavljivanje svih informacija neophodnih za pouzdanu procenu poslovnog uspeha, finansijskog položaja i budućih poslovnih strategija i šansi kompanije u okviru tzv. Operativnog i finansijskog pregleda [5]. Reč je o zahtevnoj zakonskoj regulativi kada je u pitanju vođenje poslovnih knjiga i finansijsko izveštavanje kompanija u Engleskoj, koja je od 2002. godine dodatno pojačana, između ostalog, povećanjem odgovornosti menadžmenta za finansijske izveštaje.

Zakonska i profesionalna računovodstvena regulativa definišu pravila i principe koji se moraju poštovati prilikom pripremanja, sastavljanja i objavljivanja finansijskih izveštaja pravnih lica i preduzetnika u Srbiji. Zakonski propisi, poput Zakona o računovodstvu i reviziji, Zakona o privrednim društvima i Zakona o tržištu hartija od vrednosti i drugih finansijskih instrumenata, imaju za cilj regulisanje osnovnih računovodstvenih pitanja u cilju harmonizacije računovodstvenog procesa i procesa finansijskog izveštavanja na nacionalnom nivou i obezbeđenja kvalitetne informacione osnove za donošenje odluka, s tim da postoje posebne odredbe koje se bave odgovornošću za finansijske izveštaje. Organ upravljanja pravnog lica, odnosno preduzetnik, odgovoran je za istinito i pošteno prikazivanje finansijskih izveštaja [12], čime je ozakonjena

---

<sup>1</sup> Sarbanes-Oxley Act je vrlo specifičan kada je reč o odgovornosti menadžera, tako da je pored primarne odgovornosti za finansijske izveštaje kompanije, menadžment zadužen i za izveštavanje o sistemu interne kontrole u odnosu na finansijsko izveštavanje.

odgovornost menadžmenta kao organa upravljanja. Unapređenje odgovornosti menadžmenta za finansijske izveštaje u domaćoj praksi se nameće kao zadatak, kako državnih organa, tako i samih menadžera i ostalih stejkholdera sistema finansijskog izveštavanja, poput obrazovnih institucija, profesionalnih organizacija i njihovih članova.

Bliskost računovodstvenih tradicija naše i zemalja Evropske unije i razvoj domaće prakse finansijskog izveštavanja pod uticajem nemačko-francuskog stila, koji karakteriše visok stepen zakonske regulacije polaganja računa, primena principa urednog bilansiranja i isticanje odgovornosti menadžera, činjenice su koje dodatno ističu potrebu za unapređenjem odgovornosti menadžera za kvalitet finansijskih izveštaja u domaćoj praksi. Ukoliko prethodno iznetom dodamo postojanje strateškog cilja pristupanja Evropskoj uniji, suštinsko inkorporiranje svojstava sistema finansijskog izveštavanja vodećih članica Evropske unije u domaći sistem i usaglašavanje domaćeg zakonodavstva sa računovodstvenim direktivama Saveta Evropske unije po svim finansijsko-izveštajnim pitanjima, postaju neminovnost.

Poštovanje etičkih kodeksa je implicitna obaveza menadžmenta po osnovu ozakonjene odgovornosti za istinito i pošteno finansijsko izveštavanje. Kontinuirano unapređenje i promovisanje etičkog načina ponašanja menadžera u procesu upravljanja kapitalom vlasnika preduzeća, predstavlja važan faktor unapređenja kvaliteta sistema finansijskog izveštavanja. Poštovanje međunarodnih računovodstvenih standarda, međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja i zakonskih propisa, stvar je moralnih načela računovođa i menadžera, ali je u isto vreme rezultat činjenice da postoji adekvatno sankcionisanje u slučaju kršenja važećih propisa i etičkih kodeksa.

## **2.2. Uloga menadžera u procesu polaganja računa stejkholderima preduzeća**

Menadžment preduzeća polaže račune o sposobnosti upravljanja poverenim sredstvima i ostvarenim performansama u posmatranom periodu korisnicima finansijskih izveštaja, pre svega vlasnicima kapitala. Pod polaganjem računa o stanju i uspehu preduzeća, podrazumeva se periodično eksterno računovodstveno izveštavanje o finansijskom položaju i uspehu preduzeća, na način utvrđen računovodstvenim načelima, standardima i propisima [7]. Posle usvajanja finansijskih izveštaja od strane skupštine društva, preduzeće izveštaje dostavlja Agenciji za privredne registre<sup>1</sup> i objavljuje putem web sajta ili štampe, nakon čega informacije o finansijskom položaju, rezultatu poslovanja i promeni finansijskog položaja preduzeća dobijaju javni karakter.

Obavezni instrumenti polaganja računa za većinu pravnih lica su bilans stanja, bilans uspeha, izveštaj o tokovima gotovine, izveštaj o promenama na kapitalu, napomene uz finansijske izveštaje i statistički aneks. Zakon o računovodstvu i reviziji [12] preduzetnike i pravna lica koja su razvrstana kao mala pravna lica obavezuje na dostavljanje bilansa stanja, bilansa uspeha i statističkog aneksa. Pored pomenutog seta finansijskih izveštaja, izveštaj o poslovanju preduzeća predstavlja važan izvor informacija koje su relevantne stejkholderima preduzeća. Izveštaj o poslovanju priprema i sastavlja menadžment preduzeća, s tim da objavljivanje izveštaja može biti deo poslovne politike preduzeća, ali i obaveza propisana zakonskom regulativom. Aktuelni Zakon o tržištu hartija od vrednosti i drugih finansijskih instrumenata se bavi akcionarskom društvima čijim se akcijama trguje na organizovanom tržištu, i nameće im obavezu objavljivanja godišnjeg izveštaja

---

<sup>1</sup> Objedinjeni prijem finansijskih izveštaja za 2009. i 2010. godinu se obavlja u Agenciji za privredne registre, u kojoj je uspostavljen Registar finansijskih izveštaja i podataka o bonitetu pravnih lica i preduzetnika. Pre toga su finansijski izveštaji dostavljani i Centru za bonitet Narodne banke Srbije.

o poslovanju i podnošenje izjave o šestomesečnom planu poslovanja društva. Naglasak je na prikazivanju finansijskog položaja i efekata materijalno značajnih događaja na finansijsko stanje, uspeh i novčane tokove društva. Nametanje obaveze javnim društvima da izveštavaju o pravnom statusu i poslovanju društva, razumljivo je s obzirom da se žele istaći sve činjenice koje mogu bitnije uticati na cenu hartija od vrednosti. Sadržina godišnjeg izveštaja o poslovanju je u skladu sa zahtevima četvrte direktive Evropske unije koji se odnose na godišnji izveštaj o poslovanju [2].

Pored odgovornosti i uloge koju imaju u eksternom finansijskom izveštavanju, menadžeri preduzeća imaju važnu ulogu u unapređenju procesa finansijskog izveštavanja. Unapređenje podrazumeva preduzimanje brojnih aktivnosti, za čije sprovođenje odgovornost treba da preuzmu, osim menadžera, kreatori računovodstvene regulative, regulatori na tržištu kapitala, računovođe i revizori. Međunarodna federacija računovođa, između ostalog, u ohrabriranju kratkoročnog polaganja računa i usavršavanju komunikacije unutar lanca učesnika u procesu izveštavanja vidi načine unapređenja\_korisnosti informacija iz finansijskih izveštaja [3].

### **3. MENADŽERSKE PREVARE U PROCESU FINANSIJSKOG IZVEŠTAVANJA**

Odvajanjem vlasništva od upravljanja kapitalom preduzeća i prenošenjem prava donošenja odluka na menadžment od strane vlasnika kapitala, otvara se mogućnost sukoba interesa između vlasnika i menadžera. Menadžeri su, rukovođeni sopstvenim interesima i ciljevima, često u konfliktu sa interesima akcionara kao vlasnika kapitala preduzeća. Velika disperzija vlasništva dodatno stvara povoljno okruženje za delovanje menadžera u sopstvenom interesu, jer akcionari pojedinačno nisu u mogućnosti da kontrolišu ili utiču na aktivnosti menadžmenta.

Menadžment preduzeća radi u interesu vlasnika kapitala ukoliko uspešno upravljanja kapitalom preduzeća i ostvaruje zadovoljavajuće stope prinosa na uloženi kapital. S obzirom da je kretanje cena akcija na tržištu važan signal akcionarima da li i u kojoj meri menadžeri rade u njihovom i interesu ostalih interesnih grupa preduzeća, menadžeri će nastojati da prikažu rezultate poslovanja koji će zadržati postojeće i privući nove investitore. Obelodanjene informacije koje su u skladu sa interesima vlasnika kapitala mogu biti pouzdane ili neistinite, u zavisnosti od integriteta menadžera. Savesni i profesionalni menadžeri preduzeća prikazuju istinite i objektivne informacije, što nije slučaj kod svih rukovodećih članova. Menadžeri skloni prevarama nastoje da, prilikom pripremanja i sastavljanja finansijskih izveštaja, generišu i objave informacije koje ukazuju na povoljne performanse preduzeća i zadovoljavajuću vrednost za vlasnike kapitala, ali ne oslikavaju stvarna dešavanja tokom poslovanja preduzeća.

Konfliktna uloga menadžmenta se ogleda u mogućnošću pripremanja i prikazivanja informacija o povoljnom položaju preduzeća koje nisu realne. Falsifikovanje i izmena računovodstvenih evidencija i dokumentacije, pogrešno iskazivanje ili namerno izostavljanje važnih informacija iz finansijskih izveštaja, namerna pogrešna primena računovodstvenih principa, primeri su finansijskih prevara sprovedenih od strane menadžera i računovođa preduzeća. Posledica navedenih aktivnosti je lažno finansijsko izveštavanje, što za cilj ima svesno dovođenje u zabludu brojnih korisnika finansijskih izveštaja [6]. Menadžeri koriste svoju računovodstvenu diskreciju da bi uticali na finansijske izveštaje, tako da konkretno posmatrano, upravljanje dobitkom u cilju manipulacije dobitkom, može uticati na smanjenje pouzdanosti finansijskih izveštaja i smanjenje poveranja u iste [9]. Važno je napomenuti da upravljanje dobitkom ima i svoju pozitivnu stranu i da se može prihvatiti kao regularna poslovna praksa ukoliko nema materijalno značajnog narušavanja

računovodstvenih pravila, smišljene namere stvaranja pogrešne predstave o performansama preduzeća i ukoliko doprinosi ostvarenju interesa stejkholdera preduzeća.

Krivotvoreno finansijsko izveštavanje od strane menadžmenta može biti motivisano ličnom koristi, pritiscima sa strane ili okolnostima koje omogućavaju izvršenje pronevera, uz mali rizik da budu otkrivene. Direktno koristi, u obliku raznih vrsta privilegija koje menadžeri ostvaruju srazmerno performansama preduzeća, mogu ih navesti na svesno narušavanje istinitosti finansijskih izveštaja, kako bi se stvorili uslovi neophodni za realizaciju privilegija, naravno ukoliko ti uslovi već nisu stvarnost preduzeća. Pritisak da treba nabaviti dodatni vlasnički i dužnički kapital, ispoštovati ograničenja nametnuta od strane kreditora, za rezultat ima mogućnost kreiranja povoljne uspešnosti preduzeća lažnim finansijskim izveštavanjem. Niži kvalitet korporativnog upravljanja, transakcije sa povezanim licima, proces inicijalne javne ponude, preuzimanje i restrukturiranje preduzeća, okolnosti su koje olakšavaju nastanak pronevera u preduzeću, naročito pronevera i prevara od strane menadžmenta [4]. Menadžeri na raznim hijerarhijskim nivoima su često izvršioци finansijskih prevara, jer im status u preduzeću olakšava da zaobiđu postojeće interne kontrole.

Podizanjem nivoa odgovornosti menadžera, ali i internih i eksternih revizora za kriminalne radnje i prevare u finansijskom izveštavanju, u velikoj se meri doprinosi smanjenju nastanka i efikasnijem otkrivanju već nastalih manipulacija. Neadekvatno sankcionisanje počinioca prevara može podsticajno delovati na nastanak novih manipulacija, pa je otuda važno insistiranje na netolerantnosti prema menadžerima, računovođama i revizorima koji su učestvovali u finansijskim prevarama [3].

Specificiranjem pravila poslovanja, prava i obaveza menadžera kroz zakonsku, profesionalnu i internu regulativu, stvara se partnerska klima gde menadžeri, poslušajući u interesu vlasnika, rade i u sopstvenu korist. Značajan instrument nezavisne kontrole menadžmenta od strane vlasnika korporacije je upravni odbor koji je u obavezi da vlasnike kapitala informiše o stanju i poslovima društva i da skupštini društva podnese na usvajanje finansijske izveštaje, izveštaj revizora i izveštaj o poslovanju [11]. Nezavisna revizija finansijskih izveštaja je najobjektivniji verifikator pouzdanosti finansijskih izveštaja i samim tim i objektivnosti menadžera koji su za njih odgovorni. Eksterna revizija je, kao i kontrola rada revizora, važan mehanizam spoljne kontrole menadžmenta. Nadzor se može sprovesti i kontrolisanjem privilegija menadžmenta i ograničavanjem menadžerskih odluka. "Što se više nadgledaju međusobno menadžeri korporacije i vlasnici kapitala, i što su više nadgledani, manja je verovatnoća da će se pojaviti sukobi interesa u poslovanju" [8]. Rešenje principal agent problema se može naći u verovanju u njihove moralne vrednosti i integritet, ali i u adekvatnoj motivaciji, kako finansijske, tako i nefinansijske prirode.

#### **4. FINANSIJSKI IZVEŠTAJI KAO INFORMACIONI RESURS MENADŽMENTA**

Finansijski izveštaji se koriste kao instrumenti koji uspostavljaju komunikaciju između informacija generisanih u okviru računovodstvenog informacionog sistema i brojnih korisnika računovodstvenih informacija. Vlasnici kapitala kao najvažniji eksterni korisnici, u finansijskim izveštajima vide izvor informacija za procenu prinostnog položaja, finansijske sigurnosti preduzeća i mogućnosti isplate dividendi. Performanse preduzeća interesuju i zaposlenici, čiji je krajnji interes naplata potraživanja po osnovu odobrenog kredita i ugovorenih kamata u predviđenim rokovima, dok kupce hartija od vrednosti koje preduzeće plasira interesuje mogućnost naplate prinosa na plasmane i povraćaj glavnice po tom osnovu. Pored korisnika koji su uključeni i zainteresovani za

poslovanje preduzeća kao sadašnji stejkholderi, informacije u finansijskom izveštaju od značaja su za buduće korisnike, koji nameravaju da ostvare neke oblike saradnje sa preduzećem.<sup>1</sup>

Menadžeri mogu imati po pitanju rentabilnosti, solventnosti i likvidnosti preduzeća, zajedničke interese sa ostalim interesnim grupama. Rentabilnost, kratkoročna i dugoročna finansijska sigurnost su preduslovi za ostvarenje bonusa, učešće u dobitku i napredovanje. Ipak, menadžeri spadaju u interne korisnike finansijskih izveštaja, čije su informacione potrebe specifične u odnosu na ostale interesne grupe. Pored toga što u odnosu na eksterne korisnike imaju pristup većem broju informacija, zainteresovani su za informacije sadržane u finansijskim izveštajima koji se javno objavljuju. Zainteresovanost za finansijske izveštaje koji se dostavljaju eksternim korisnicima može biti podstaknuta interesom da se prikažu informacije koje ukazuju na dobre performanse preduzeća i na taj način privuku investitori i kreditori. Finansijska pozicija i performanse preduzeća merilo su i sposobnosti menadžmenta da upravlja aktivnostima u cilju ispunjenja postavljenih ciljeva. Informacije sadržane u obaveznim periodičnim finansijskim izveštajima, koji su predmet nezavisne verifikacije od strane revizora, odlikuju se većim stepenom pouzdanosti od ostalih informacija generisanih od strane menadžmenta. Istinitost i objektivnost informacija, potvrđene eksternom revizijom, mogu biti razlog više da ih menadžeri na raznim nivoima koriste za aktivnosti koje sprovede.

Ključne odluke menadžmenta se svode na odluke o investiranju, odluke o finansiranju i odluke o upravljanju imovinom [8]. Informacionu osnovu za odlučivanje menadžment, pre svega, nalazi u informacijama računovodstvenog informacionog sistema preduzeća. Računovodstveni informacioni sistem jeste jedini potpun kvantitativni izvor informacija, ali ne treba zanemariti kvantitativne i kvalitativne informacije koje pružaju eksterni izvori i ostali izvori u okviru poslovnog sistema preduzeća. Makroekonomske i industrijske informacije iz okruženja, kao i informacije iz proizvodnog, marketinškog, finansijskog i kadrovskog informacionog sistema preduzeća, predstavljaju važnu informacionu podlogu za aktivnosti menadžmenta.

Finansijski izveštaji predstavljaju značajan, ali ne i dovoljan izvor za zadovoljenje informacionih potreba menadžmenta. U zavisnosti od vrsta odluka koje donosi, menadžeri mogu koristiti informacije koje se odnose na preduzeće kao celinu ili informacije koje se odnose na pojedine segmente preduzeća. Informacije o ukupnim prihodima od prodaje za određeni period i njima pripadajućim rashodima mogu biti dovoljne za utvrđivanje poslovnog dobitka tokom godišnjeg perioda i praćenje trenda rentabilnosti posmatranog preduzeća. Ukoliko je cilj utvrđivanje doprinosa pojedinih delova preduzeća ili pojedinačnih proizvoda ostvarenom godišnjem dobitku, informacije iz finansijskih izveštaja moraju biti dopunjene upravljačko-računovodstvenim informacijama.

Finansijski izveštaji koji se sastavljaju na rok kraći od godinu dana predstavljaju važan izvor informacija koji menadžerima omogućava preduzimanje korektivnih aktivnosti u područjima koja su pokazala slabije rezultate. Mesečni podaci su ažurniji, i kao takvi prikazuju kretanja performansi preduzeća i njenih delova tokom celog poslovnog ciklusa. Finansijska analiza je važan instrument koji menadžerima pomaže prilikom procene opravdanosti ulaganja, mogućnosti pronalaženja dodatnih izvora kapitala i efikasnosti u upravljanju imovinom i kapitalom. Pored toga što dočaravaju trenutnu sliku finansijske pozicije i aktivnosti preduzeća, rezultati finansijske analize su

---

<sup>1</sup> Pored pomenutih eksternih korisnika finansijskih izveštaja, dobavljači, kupci, konkurenti, zaposleni, Vlada, državni organi, finansijski analitičari, statističari, novinari, istraživači, sindikati, berzanski posrednici i rejting agencije, imaju svoje interese u preduzeću, i u skladu sa tim specifična informaciona očekivanja.

osnova za planiranje i kontrolu izvršenja planiranih aktivnosti i donošenje poslovnih odluka koje je moguće realizovati u budućnosti.

Menadžment je odgovoran za sastavljanje i prikazivanje finansijskih izveštaja preduzeća čijim kapitalom upravlja, a isti ti izveštaji mogu biti koristan informacioni izvor za sprovođenje upravljačkih aktivnosti. Ipak je važno napomenuti da menadžeri mogu biti korisnici finansijskih izveštaja, ne samo preduzeća kojim upravljaju, već i drugih preduzeća. U tom slučaju tuđi finansijski izveštaji za menadžment predstavljaju važan informacioni resurs koji se koristi za poređenje ostvarenih performansi sa performansama konkurenata i za analizu i ocenu performansi poslovnih saradnika. Ostvarenja kupaca i dobavljača utiču na performanse preduzeća, pri čemu se menadžeri, ocenjujući njihove finansijske izveštaje, nalaze u ulozi finansijskih analitičara, kao i prilikom analize ostvarenja preduzeća u čije se hartije od vrednosti ulaže.

## 5. ZAKLJUČAK

Zakonska i profesionalna regulativa definišu osnovne zahteve po važnim računovodstvenim i finansijsko-izveštajnih pitanja, ali je na menadžmentu da pojedinačna rešenja traže, kako u zahtevima postojeće regulative, tako i u sopstvenom profesionalnom prosuđivanju. Činjenica je da je zakonska regulativa sve zahtevnija kada je u pitanju regulisanje odgovornosti menadžmenta za finansijsko izveštavanje, što se može videti na primerima Zakona o računovodstvenoj reformi i zaštiti investitora u SAD-u (Sarbanes-Oxley Act) i Zakona o kompanijama u Engleskoj. Radi poboljšanja kvaliteta finansijskog izveštavanja, veoma je značajno raditi na unapređenju odgovornosti menadžera u procesu finansijskog izveštavanja, što je zadatak državnih organa, ali i ostalih stejkholdera domaćeg sistema finansijskog izveštavanja.

Prikazivanje finansijskog položaja i efekata materijalno značajnih događaja na finansijsko stanje, uspešnost i novčane tokove preduzeća, primarna je odgovornost menadžmenta koji vlasnicima kapitala i ostalim stejkholderima polaže račune o performansama preduzeća i sposobnošću upravljanja kapitalom preduzeća. U svrhu polaganja računa stejkholderima preduzeća, menadžmentu je na raspolaganju veliki broj instrumenata poput seta finansijskih izveštaja i izveštaja o poslovanju, kako na godišnjoj osnovi, tako i izveštaja na kraći rok.

Konfliktna uloga menadžmenta se ogleda u mogućnošću pripremanja i prikazivanja informacija o povoljnom položaju preduzeća koje nisu realne. Krivotvoreno finansijsko izveštavanje od strane menadžmenta može biti motivisano ličnom koristi, pritiscima sa strane ili okolnostima koje omogućavaju izvršenje pronevera, uz mali rizik da budu otkrivene. Računovodstvena regulativa omogućava manji stepen subjektivnosti onih koji su odgovorni za finansijske izveštaje, ali je ne može eliminisati. Postojanje minimalnih zahteva za obelodanjivanjem finansijskih informacija i mogućnosti izbora između više ponuđenih alternativa, omogućavaju menadžmentu da utiče na iskazivanje performansi preduzeća, a samim tim i na kvalitet prezentovanih informacija. Podizanjem nivoa odgovornosti menadžera za prevare u finansijskom izveštavanju, uz adekvatan nadzor i stimulativnu politiku nagrađivanja menadžera, u velikoj meri se doprinosi smanjenju nastanka i efikasnijem otkrivanju već nastalih menadžerskih prevara, s jedne strane i stvaranju partnerske klime s druge strane, u kojoj menadžeri poslujući u interesu vlasnika, rade i u sopstvenu korist.

Menadžeri preduzeća po pitanju rentabilnosti, solventnosti i likvidnosti preduzeća imaju zajedničke interese sa ostalim interesnim grupama. Zainteresovanost za finansijske izveštaje koji se

dostavljaju eksternim korisnicima može biti podstaknuta interesom da se prikažu informacije koje ukazuju na dobre performanse preduzeća i da se na taj način privuku investitori i kreditori, ali i činjenicom da se eksterno revidirane informacije odlikuju većim stepenom pouzdanosti. Pored korišćenja finansijskih izveštaja preduzeća kojim upravljaju, menadžeri mogu biti korisnici finansijskih izveštaja poslovnih partnera, konkurenata i preduzeća koja su privlačna za investitore.

## LITERATURA

1. Brealey, R.A., Myers, S.C., Allen, F., Corporate finance, Mc Graw – Hill/ Irwin, New York, 2006.
2. Četvrta direktiva Saveta Evropske unije, 78/660/EEZ, član 46.
3. Malinić, D., Kredibilitet računovodstvene profesije kao faktor razvoja tržišta, Kopaonik biznis forum, Ekonomika preduzeća, Savez ekonomista Srbije, Beograd, 2010, str. 1- 19.
4. Malinić, D., Savremeni izazovi integralnog istraživanja kvaliteta finansijskih izveštaja, Ekonomika preduzeća, specijalni broj Tajne bilansa: menadžerski pristup, Savez ekonomista Srbije, Beograd, 2009, str. 142.
5. Malinić, D., Stevanović, N., Fenomenologija bilansa: Informaciona moć, rizici i posledice, Ekonomika preduzeća, specijalni broj Tajne bilansa: menadžerski pristup, Savez ekonomista Srbije, Beograd, 2009, str. 65.
6. Milojević, D., Revizija finansijskih izveštaja, Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Beogradska bankarska akademija, Beograd, 2006, str. 84.
7. Stevanović, N., Malinić, D., Milićević, V., Upravljačko računovodstvo, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009, str. 12.
8. Van Horne, J., Wachowicz, J., Osnovi finansijskog menadžmenta, Data Status, Beograd, 2007, str. 2-5.
9. Wild, J., Subramanyam, K., Halsey, R., Financial Statement Analysis, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2007, p. 66.
10. Zakon o tržištu hartija od vrednosti i drugih finansijskih instrumenata, Službeni glasnik RS, br. 47/06.
11. Zakon o privrednim društvima, Službeni glasnik RS, broj 125/04, član 289-291.
12. Zakon o računovodstvu i reviziji, Službeni glasnik RS, br. 46/06 i 111/09, član 28-30.



# THE MANAGEMENT OF THE WASTE ECONOMY OF THE MUNICIPALITY IN SLOVAKIA

*Slavka Sedlakova*

*UPJ Faculty of public administration, Popradska 66, 04001 Košice, Slovakia*

## **Abstract**

The decentralization of public administration in Slovakia after the year 2002 meant a significant broadening of competencies and responsibilities of municipalities for the development of their territories. The law no. 416/2001 zz. about the transition of some competencies from the organs of state administration to the municipalities and self-governing regions also transferred some competencies in the case of waste management. The waste management in each municipality has to be in accordance with the Act on waste, with the Program of waste management and also the General municipal ordinance. The implementation of these wider competencies can be successfully executed only by the appropriate approaches in municipality management. The financial cost of collection, logistics, processing and expedition of communal waste is very high. One of the possibilities how to decrease this cost is the waste separation which is subsidized by the Recycling fund.

## **1. INTRODUCTION**

The waste is produced by almost every human activity, by the industrial production and by the households. The accumulation of waste significantly affects the environment. The waste contains substances which endanger all the aspects of the environment. For example the quality of water, air and soil. The appropriate waste management is becoming equally important issue such as the providing of basic living needs for people.

The municipality has many competencies in each area of the environmental management. The focus is mainly on the duties and the competencies of the municipalities in the waste economy. Various problems can be identified in this area. *The § 39 Law on waste č.223/2001 Z. z.* is complementing the law of The disposal of communal and small construction waste. The paragraph 1 is defining: „ The municipality is responsible for the disposal of communal waste, which originates from within the area of municipality and also for the small construction waste. The disposal of the waste includes the collection, the transport, the assessment and the liquidation of the waste. It also includes the maintenance of the place where the waste is processed and land-filled. The law mentioned above complements in its further paragraphs the duties of municipalities such as the responsibility for the implementation of appropriate waste collection system, the commitment to prepare the General municipal ordinance (VZN) for the municipality concerned or the supervision of the producers of the waste in accordance with VZN ext.. The municipalities collect a local fee for the collection, the transport and the liquidation of communal waste. They also conduct the hearings regarding the offences occurred and provide an information about the land-filling and processing of communal waste in the local area.

## **2. MATERIAL AND METHODS**

This article brings the insight on the issue of the waste management in the municipalities. The main sources for this article are the actual legislative norms and ordinances, The Waste management program of Slovakia, and the data obtained from the Statistical office of the Slovak

Republic and the municipalities. In this article were used also secondary sources which are listed in the references.

This article is a part of the research task VEGA n.1/0288/10 „ The progressive trends in the financial and the performance assessment in self-governing regions.

## 2.1. The basic duties of municipalities in the waste management

The waste management is an activity which main focus is to limit the waste creation and to mitigate the negative effect on the environment.

The purpose of the waste management is to prevent the waste creation by developing the new technologies which help to save the primary sources. For example: the waste recycling, or using the waste as the energy source. Other important objective is to control the waste processing which according to the law should be harmless to the humans and to the environment. [9]

*Communal waste* is the waste created in the municipalities by the activities of households and small businesses but also the waste which is created by the cleaning of the towns and villages. For example: the cleaning of main roads, parks or cemeteries.

The structure of the waste has been changed recently. Nowadays the waste consists mainly from food and the plastics. The ash which had a significant proportion in the communal waste decreased, because many households switched to gas and electricity central heating. There is an increasing amount of the wrap materials in the waste. The household waste comprise between 20% and 30% of them and industrial waste around 8%. [8,p117]. In more detailed insight into the content of communal waste the most prevalent is biological waste (45%), paper (20%), glass (12%), plastic (7%), textile and metals (4%). Only 1% is the dangerous waste. *The dangerous waste* is a waste which possesses one or more dangerous features. For example is toxic, infected, flammable, [cancerogenic](#), mutagenous, or explosive or any other way dangerous to the humans or the environment. The dangerous waste is processed and liquidated as first and in some cases is not allowed to be land-filled without previous processing. This processing provides a significant reduction of toxicity and also reduces its volume and weight. [2, n.197].

The waste management consists of various processes which start from the producers and finish at the point where the waste is land-filled or incinerated. As much as 70% of all costs related to waste processing are transport costs.

- the volume and the composition of the waste,
- the transportation and the storage conditions,
- the size of the local market for the raw materials and the energy obtained from the waste processing,
- the economical difficulty of the system. [2, s.197]

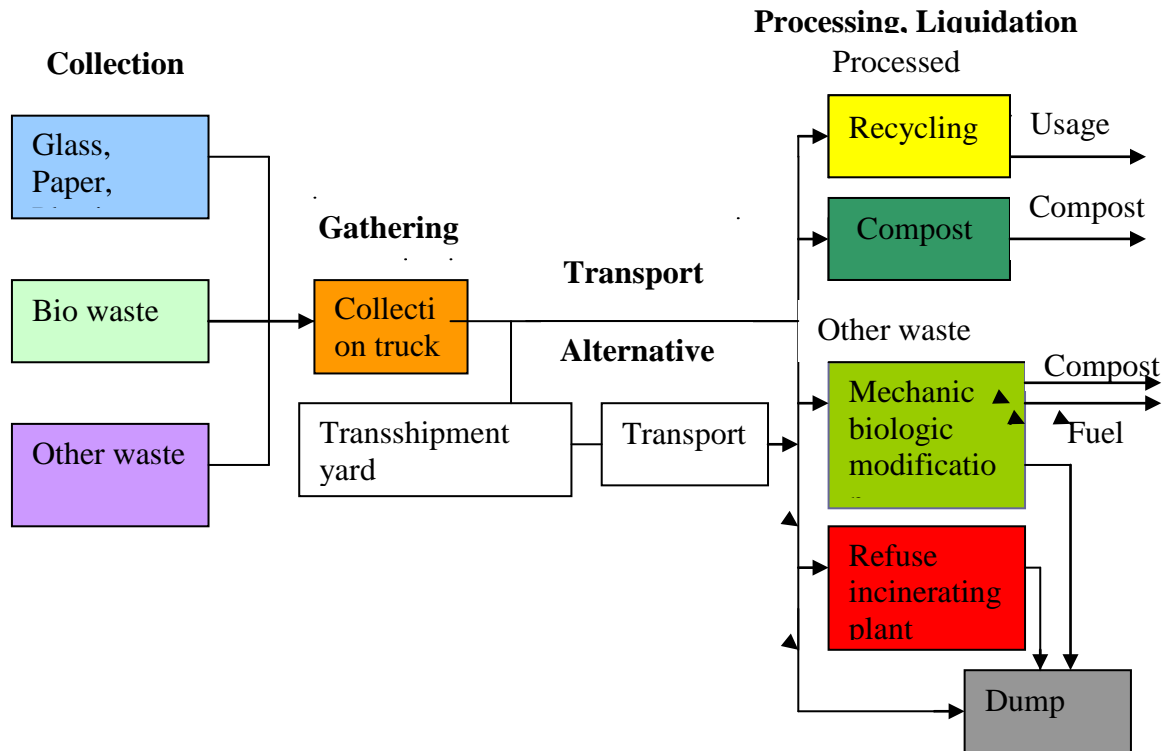


Figure 1. Waste management of municipality (Source: [8])

## 2. THE WASTE ECONOMY TOOLS

The municipalities use mainly these tools:

- the program of waste economy including the strategy of the waste processing
- the program the economy and the social development
- the General municipal ordinance about the waste processing
- budget

*The programs of waste economy* – all the municipalities have to oblige to this program and is approved by the district environmental office. There is included an information about the current level of waste production and the perspectives into the future. These documents stipulate the objectives, the possibilities of how to achieve these objectives and the most viable environmental solutions.

*The program of the economy and the social development* – is a document which contains the priorities, the development objectives and the concrete development intentions in the municipalities based on detailed analysis. In the field of the waste economy this document gives an overview about the volume of land-filled waste and the recycled waste. It amends the terms of communal waste processing for all the subjects in the local area. It also stipulates the collection price calculation and the methods of payment.

*The budgets of municipalities* are generated also from the fees paid by the citizens and the businesses. Nowadays in Slovakia there are obligatory local fees paid in each municipality for communal and small construction waste. The amounts of these fees are subject to the local authorities. [4, p.74]

## 3. THE WASTE SEPARATION

Amongst the other sources of revenue for self governing regions related to the waste is an income from the Recycling fund for the *waste separation*. The recycling fund subsidises the waste separation in the municipalities. There are two types of grants: (1) Eligible grant, is used on the projects which are related to the waste separation. For example the promotions of waste separation or the intensification of already existing processes. (2) Non-eligible grant is used mainly for the purchase of the collection vehicles, containers and the waste processing equipment. [7, p.31]

The practical experience with the Recycling fund shows that it is a good tool for the implementation of the waste economy law. Otherwise because of the financial cost, the municipalities would not be able to implement this law thoroughly. The expenditures from the budget of self governing regions include the expenditure on the collection and the transport of waste, and the payments made to the waste processing companies. The comparison of the cost and the revenue in the waste economy shows that the cost incurred is much higher than the revenue gained. Therefore the municipalities have to cover the differences from other sources of income. The main causes are the fees paid for the waste processing which according to the law cannot be included into the fees for the waste collection paid by households.

**The waste separation** – the waste separation is according to the law of waste the separation of waste according to the classes and material [12]. The waste separation has a positive environmental impact because it significantly reduces the volume of land-filled communal waste, saves the primary sources and the energy. [6, p. 10] The waste management hierarchy is defined by the law of waste and contains these five points: 1. To prevent the production of dangerous waste 2. Re-usage. 3. Recycling. 4. To use the waste as the source of energy. 5. Incineration and land-filling. Because the waste liquidation is done in Slovakia mainly by land-filling, the waste management hierarchy is not implemented properly. **The liquidation of waste is preferred instead of recycling and energy extraction from the waste.** In the year 2009 in Slovakia were 143 waste yards in operation, 13 for dangerous waste, 114 for communal waste and 16 for inert waste. Although that recently significant financial resources have been invested into this field the waste separation is still in loss.[1]

The analysis of waste separation has been made in three chosen towns in the Orava region (Dolný Kubín, Tvrdošín a Trstená). The main focus was laid on the volume of the waste separated per capita. The results were compared with the Slovak average (2007-2009) data from the Statistical office of the Slovak Republic.

*Table 1. The volume of separated waste per capita in kg/year*

	y. 2007	y. 2008	y. 2009
Dolný Kubín	13,96	20,36	20,45
Tvrdošín	3,80	5,63	8,04
Trstená	11,46	15,11	15,16

Source: [13]

The average volume of separated waste in Slovakia per capita according to the Statistical office of the Slovak Republic in 2007 was 15,98 kg, in 2008 it was 20,30 kg and in 2009 24,55 kg.

As it can be seen from the table these three towns are not reaching the Slovak average level. The lowest volumes of separated waste were in Tvrdošín. Here the volume of separated waste per capita in 2008 reached only 32,74 % of Slovak average.

More than 90% of all separated waste consists from four main components (paper, plastic, glass, metals). The research shows that very low percentage of households separates ,metal

packaging covers and tetrapack covers. The towns mentioned above do not use the full potential of the Recycling fund. Only the town Dolný Kubín has the waste separation facility. The income generated from the waste separation only partially covers the operation costs.

In all three towns the allocation of the financial resources from budget does not cover the costs incurred on the waste management.

#### 4. CONCLUSION

The improvement of the waste economy is one of the major tasks in the environmental protection. The modern waste economy of municipalities in which the waste separation and the recycling have an important role requires significant financial resources and also the change in the habits of the households. The improvement of the waste separation in Slovakia was hindered by the economical crisis. The result was the sharp drop in the production demand which was reflected by the drop in the prices of secondary raw materials which are generated by the waste separation. Because of the low prices of secondary raw materials the cost of waste separation and recycling became higher than the potential revenue from it.

By the law all the municipalities from the January 2010 have to separate at least 4 components of communal waste (paper, glass, plastic and metal). According to the new legislation the biologically degradable waste will be separated from the year 2013.

According to the facts discussed above it is recommendable to study the concrete alternatives of the waste reduction in each municipality. Probably the most suitable method is the waste management audit. It would show where the waste is created and which are the options of the waste reduction.

#### LITERATURE

2. AUGUSTÍN, L. How to go further in the waste economy of Slovakia ? Online [22.10.2010] .
3. Available on : <http://www.odpady-portal.sk/Dokument/100358/ako-dalej-v-odpadovom-hospodarstve-sr.aspx>
4. HREUSÍK, S. 2007. The environmental economy and management. 1.edition, Žilina:
5. Žilinská univerzita, 2007, s.179, ISBN 978-80-8070-683-8
6. KRAKOVSKÁ, V. 2007. Public Administration n 7: The obligatory waste separation is inevitable. Business adviser, s.r.o. Žilina, 2007, 14 s. ISSN 1337- 0162
7. MITAĽOVÁ, J. - MOLITORIS, P. 2006. The law and the economical aspects of the budgets in the public administration. Košice: Fakulta verejnej správy UPJŠ v Košiciach, 2006. s.74. ISBN 80-7097-653-5
8. PEKOVÁ, J.- PILNÝ, J.- JETMAR, M. 2002. The finance in public administration. Praha: ASPI, a.s. ISBN 80-7357-052-1, s.390-408
9. RAJČIAKOVÁ, E. 2008. waste č.2/2008: waste separation – the challenge of the future – present, 8.ročník, EPOS Bratislava, 2008, 10s. ISSN 1335 – 7808
10. ŠMELKOVÁ, E., TESLÍK, P. 2010. The waste separation figures. Enviromagazin č.1/2010, s.31. Online [25.1.2011] . Available on: [http://www.sazp.sk/slovak/periodika/enviromagazin/enviro2010/enviro1/13\\_bilancia.pdf](http://www.sazp.sk/slovak/periodika/enviromagazin/enviro2010/enviro1/13_bilancia.pdf)
11. TÖLGYESSY, J. - MELICHERČÍK, M. 2000. The global environmental problems and the sustainable development: non-liquid waste. 1.edition, Fakulta prírodných vied UMB, Banská Bystrica, 2000, 117 s. ISBN 80-8055-446-3
12. ÚSTREDNÝ PORTÁL VEREJNEJ SPRÁVY : Waste economy. Online [18.12.2010]. available on: <http://www.portal.gov.sk/portal/sk/default.aspx?CatID>

13. The Law n. 582/2004 Z.z. on the local taxes and fees for communal waste and small construction waste.
14. The Law n . 416/2001 Z. z on the transition of some competencies from the organs of state administration to the municipalities and self-governing regions.
15. The Law n .223/2001 Z. z. on waste.
16. Internal materials of MSÚ Trstená, Tvrdošín, Dolný Kubín

## **PROCENA EKO RIZIKA U VELIKIM SISTEMIMA-EKOLOŠKA METRIKA, EKOLOŠKI KONTROLING**

*Slobodan Radosavljević<sup>1</sup>, Milan Radosavljević<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>*RB "Kolubara", Lazarevac, Svetog Save 1, 11550 Lazarevac*

<sup>2</sup>*GO Lazarevac, Karađorđeva 42., 11550. Lazarevac*

### **Izvod**

Analiza ekoloških rizika u velikim sistemima predstavlja složen i relan problem, koji se ne tako brzo, lako i efikasno može prevazići. Identifikacija, kategorizacija/karakterizacija, komunikacija, redukcija, minimiziranje, menadžment i eko monitoring rizika su respektabilne kategorije, kojima se može prići sa različitih aspekata. Problem sinergije, usložavanje delovanja dva ili više destruktivnih eko modova u negativnom kontekstu, različitosti kako u tumačenju tako i sistemskoj eko konfiguraciji alata za eko menadžment rizikom, postaje prioritetno i dnevno aktuelno. Procesni pristup u analizi eko rizika ka strategiji eko menadžmenta rizikom uz konstantno generisanje kvalitativnih eko performansi u ukupnom eko učinku, bi mogao biti ciljni put ka konfiguraciji adekvatnih eko odgovora. Pitanje je suštine shvatanja i prihvatanja generisanih eko relacija, kompatibilnosti i fleksibilnosti sa ostalim eko mogućnostima, koje već postoje ili su u toku uspostavljanja u velikim sistemima. Procena ekološkog rizika ERA-(Ecological risk assessment), analitički razmatra potencijale nepovoljnih eko uticaja, kojim ljudske aktivnosti utiču na žive organizme a koji čine i integrativni su deo eko sistema. Proces procene rizika obezbeđuje organizaciju, razvoj i prezentovanje relevantnih i savremenih naučnih metoda i modela, na osnovu kojih stručni timovi formiraju odluke u kontekstu konkretnih eko postupanja sa relacijama eko sistema. Kada se koristi na rešavanju konkretnog eko problema, navedeni proces prioritetno identifikuje nivo ugroženosti i vrednosti eko resursa. Ovde ERA rezultatima analize pruža kvalitativan osnov za poređenje različitih opcija upravljanja eko rizikom, kao i potpunu informisanost donosiocima odluka o upravljanju ekološkim resursima. U radu se prikazuju neki od realnih problema eko rizika u velikim sistemima sa kvalitativnim pristupima ka pozicioniranju njihove eko metrike, eko kontrolinga i eko menadžmenta.

**Ključne reči:** eko rizik, ERA, sistem, sinergija, procesni eko pristup

## **ASSESSMENT OF ECO RISK IN LARGE SYSTEMS- ECOLOGICAL METRICS, CONTROLLING THE ENVIRONMENT**

### **Abstract**

Analysis of environmental risks in large systems is complex and no realistic problem that is not as quickly, easily and effectively be overcome. Identification, classification/characterization, communication, reduction, minimization, management and ecological monitoring of the risk categories are respectable, which can be approached from different aspects. The problem of synergy in action complicating two or more eco-destructive modes in a negative context, differences in the interpretation and eco-system configuration tools for ecological risk management becomes a priority and the current day. Process approach in the analysis of ecological risks to ecological risk management strategy to consistently generate quality economic performance in the overall economic performance, could be a target path to the configuration of adequate response eco. The

question is the essence of understanding and acceptance of eco-generated relationships, compatibility and flexibility with other economic opportunities that exist or are under way to establish in large systems. Ecological risk assessment of ERA-(Ecological risk assessment), an analytical review potential adverse economic impacts that human activities are affecting the living organisms that are integrative and are part of the ecosystem. The process of risk assessment provides the organization, development and presentation of relevant and contemporary scientific methods and models, based on which professional teams are formed decisions in the context of specific treatment of the relations of eco eco-system. When used in solving specific economic problems, the process is identifying the priority level of vulnerability and value of ecological resources. Here ERA results of the analysis provides a qualitative basis for comparing different options Risk management of eco and complete information to decision makers on the management of environmental resources. This article presents some of the real problems of economic risk in large networks with qualitative approaches to the positioning of their eco-metrics, and eco-controlling eco-management.

**Keywords:** *Risk ecological, ERA, system, synergy, ecological process approach*

## 1. UVOD

Nastojanja naučne i stručne javnosti ka promovisanju savremenih analitičkih i metodoloških pristupa u analizi ekoloških rizika, nalazi se primetno na relacijama pokušaja, bez konkretnijih određenja i operacionalizovanja u ekološkoj praksi a još uvek je daleko od pragova profesionalne prihvatljivosti, gotovo na svim nivoima od lokala pa do najviših instanci. Ekološki rizici kroz ispoljavanja realnih ekoloških potencijala destruktivna, od početnih/minimalnih do granica incidentnih i ekoloških šteta/katastrofa su nesporno prisutni a potreba njihove kontrole, upravljanja i konstantnog monitoringa je sigurnosni uslov i nužnost.

Zaštita životne sredine u kontekstu koncepta integralne zaštite, analize eko rizika, kontrole/monitoringa, obnavljanja i očuvanja eko integriteta i eko kvaliteta, podrazumeva multidisciplinarni pristup koji se zasniva na sintezi geološko-bioloških, fizičko-hemijskih, tehnološko-informatičkih, pravno-ekonomskih aspekata i dimenzija životne sredine. Težište je na jedinstvu prirodnog, društvenog i duhovnog kroz integraciju i funkcionalno povezivanje različitosti u oblasti zaštite životne sredine. Potreba za savremenim pristupima je nesporna s obzirom na činjenicu generisanja konstantnog usložavanja i umnožavanja spektra zagađivanja i ukupnih opterećenja životne sredine, kao i s druge strane, potreba za svestranijim i potpunijim saznanjima o dalekosežnim promenama u samom jezgru nove ekološke paradigme, koja ima konceptualnu sistematičnost i integralnost u pristupu i strategiji zaštite i očuvanja životne sredine. Zaštita životne sredine u praktičnom smislu se često relativizuje i svodi samo na zaštitu prirode. Međutim, ovde se nesporno generišu nove eko pristupi, koji predstavljaju dalju evoulaciju klasične ekologije, istovremeno usmeravajući se ka integralnim ekološkim principima i kriterijumima, baziranim na umrežavanju saznanja prirodnih nauka, uključujući ekspanziju specijalizovanih ekoloških disciplina, kao što su (urbana ekologija, ruralna ekologija, globalna ekologija i dr.) sa socio-ekonomskim, informatičko-tehničkim informacijama i aspektima životne sredine. U kontekstu održivosti životne sredine glavni ulog je opstanak života i integritet ljudske zajednice, što je strateški cilj, specifična težina i ozbiljnost sistema zaštite životne sredine, kao i njen dalji razvoj usklađen sa kapacitetima ambijenta ljudskog življenja. Svakako je primetno da mnogi akcioni planovi i ekološki projekti se delimično ili gotovo nikako ne realizuju, posebno kada je lokal u pitanju, najčešće iz razloga nepotpunog sagledavanje ekoloških destruktivnih pretnji, koje uzrokuju realno visoke pragove eko rizika, ali i zbog nepovezanosti ili manjkavosti pojedinih ključnih elemenata neophodnih za sagledavanje predmetne celine eko stanja i eko procesa u životnoj sredini.



Multidisciplinarni pristup u kontekstu analize eko rizika i eko preventive je preduslov koji treba da doprinese prevazilaženju ekoloških problema, koji zahtevaju znanja na ekspertskom nivou o biosferi i zakonitostima njenog razvitka, savremenoj ekologiji kao sinteznoj nauci, ali i o suštini naučno-tehničkog razvoja i instrumentima efikasne zaštite životne sredine. Ovakav proces se fokusira ka horizontu brisanja granica eko prostora i vremena, kao i definisanja specifične ekološke metodologije razrešavanja ekoloških problema (od lokalnog do globalnog nivoa razvoja).

Procena ekoloških rizika ERA-(Ecological risk assessment) u prvom redu identifikuje moguću pojavu štetnih ekoloških efekata na što kvalitetno kvantitativniji način. ERA-e mogu da se podele na dva osnovna tipa u vezi sa ekološkim procesima u kojima se koriste, [1]. Ovde ERA rezultatima analize pruža kvalitativan osnov za poređenje različitih opcija upravljanja eko rizikom, kao i potpunu informisanost donosiocima odluka o upravljanju ekološkim resursima. U tom smislu ERA može da bude prediktivna i retrospektivna. Prediktivna ERA pokušava da predvidi efekte uvođenja konkretnih postupaka u novim situacijama na osnovu prethodno definisane procedure. Retrospektivna ERA bavi se procenom negativnih efekata, koja su rezultat aktivnosti koje su već u toku, [2].

## 2. NEKI OD OSNOVA PROCENE EKOLOŠKOG RIZIKA

Koncepcija i strategija aktivnosti iz oblasti održivog razvoja i zaštite životne sredine, izražava suštinu sve većih potreba za delovanje u sistemu integralne zaštite životne sredine. Kompetentnost i specifična kompetentnost u kontekstu kvalitetne i stručne analize ekoloških rizika, odnosno ostvarivanje što višeg nivoa održivosti kvaliteta života i performansi daljeg razvoja predpostavlja:

- argumentovano formulisanje prioriternih ekoloških problema iz oblasti zaštite životne sredine u smislu analize, sinteze i predviđanja rešenja i posledica, kao i sposobnosti primene znanja u praksi, razvoja novih i savremenih pristupa, timskog rada, razmene ideja i informacija sa ostalim institucijama, (nauke o zaštiti životne sredine, biologija životne sredine, fizička hemija i dr.),
- formiranje naučnih i stručnih timova za analizu eko rizika zasnovanih na argumentovanoj proceni, (uzimajući u obzir naučne, kulturne, društvene i etičke vrednosti), neophodnih za razumevanje konkretnih eko problema u okviru kompleksa, prevencije, kontrole i zaštite životne sredine, (ekološka ekonomija, socijalna ekologija, menadžment životne sredine),
- respektovanje profesionalne eko etike i stvaralačkog doprinosa, uz razvoj komunikacijskih sposobnosti i veština upotrebe informacionih sistema i drugih raspoloživih aktivnih alata u zaštiti i unapređenju životne sredine (informacione tehnologije, razvojni programi i sistemi),
- prikupljanje, analiza, procena i interpretiranje relevantnih rezultata i informacija zaštite životne sredine uz sveobuhvatan kontroling primenjenih metoda, procesa i postupaka identifikacije eko rizika, ocene stanja i pristupa razrešavanju problema, (zagađivanje voda, vazduha, zemljišta, standardi i merenja, obrada i tumačenje podataka i dr.),
- ovladavanje praktičnim veštinama i metodama za kvalitetno utvrđivanje i praćenje stanja na planu generisanja novih eko rizika, sinergije postojećih i novih eko rizika zaštite životne sredine, za konkretne slučajeve, primenom naučnih metoda i postupaka, (ekosistemske tehnologije, fizičko zagađivanje životne sredine i dr.),
- evaoulacija eko kompetentnosti u kontekstu eko praktikuma, kroz implementaciju eko strategija, eko planova i eko projekta, (eko prevencija u zaštiti i unapređenju kvaliteta prirodnih dobara, zaštita ugroženih vrsta, upravljanje otpadom, ekološko-ekonomski instrumenti u zaštiti životne sredine i dr.).

### 3. OSNOVNI PRINCIPI PROCENE EKO RIZIKA

Danas su poznate različite vrste rizika, (finansijski, tehnološki, zdravstveni, eko-toksikološki i dr.) a analitičko sagledavanje i analiza se vrše samo za neke od njih, selektivno i često bez konkretizacije i operacionalizacije dobijenih podataka za promenu aktuelnog stanja. Uopšteno rizik može biti nepredvidiv i predvidiv, [3].

Nepredvidiv rizik predstavlja kategoriju mogućnosti realizovanja eko destrukcije a da se pri tom ne mogu uspostaviti logičke relacije i veze u kontekstu potencijala uzroka i potencijala iskaza destrukcija. Ovo su situacije kada je teško definisati bilo kakve konkretne aktivnosti u kontekstu eko preventive a da pri tom one imaju i efikasnost u praksi. Ovo je područje koje posebno postaje interesantno za multidisciplinarni pristup naučne javnosti, kako bi se postigla određena saglasnost, uzevši u obzir nespornu činjenicu da ne postoji nulti rizik, (zero risk).

Predvidiv rizik predstavlja kategoriju mogućnosti realizovanja eko destrukcije a da se pri tom analitički može definisati za sled logičnih relacija i veza, kvalitetna eko metrika a u tom kontekstu odrediti pragovi rizika sa definisanjem konkretnih aktivnosti i mera kao eko preventive, koje se realno mogu operacionalizovati i imati potrebnu eko efikasnost u praksi.

Procena ekoloških rizika životne sredine obihvata niz akcija:

1. Procena efekata, što obuhvata:
  - identifikaciju opasnosti (hazarda), identifikaciju negativnih efekata koje zagađujuća supstanca generalno može da izazove,
  - određivanje doze, (primljenu koncentraciju zagađivača) i procena očekivanih efekata (odgovora na intoksikaciju) što obuhvata odnos unete doze koja je u funkciji od izloženosti (ekspozicije) i pojave, odnosno ozbiljnosti, negativnih efekata.
2. Procena izloženosti što obuhvata određivanje koncentracije/doze zagađivača kojoj su bili izloženi ljudi (radnici, stanovnici, vulnerabilne kategorije u ljudskoj populaciji) ili koja je dospela u neki medij životne sredine (voda, vazduh, zemljište).
3. Karakterizacija rizika, što obuhvata određivanje učestalost izlaganja i ozbiljnost negativnih efekata koji mogu da nastupe kod ljudi ili među biljkama i životinjama u zavisnosti od izmerene ili procenjene veličine zagađenja.
4. Na ovo se obično nadovezuje i kvantifikacija rizika - pri čemu se određuje obim i verovatnoća pojavljivanja negativnih efekata.

Ekološka procena rizika obuhvata utvrđivanje prirode efekata i verovatnoće pojavljivanja negativnih efekata među biljkama, životinjama, odnosno u životnoj sredini, a što je posledica dejstva neke zagađujuće materije/supstance.

Kada su u pitanju eko-toksikološki rizici, njihova procena se sastoji od dva osnovna elementa:

- Određivanje izloženosti (ekspozicije) koja opisuje interakciju zagađujuće supstance, (stresora) i receptora, (biljke ili životinje). Mera izloženosti može se opisati koncentracijom zagađujuće supstance u nekom od medija životne sredine, ili fizičkim promenama u mestu življenja, (staništu, habitatu).
- Analizom efekata procenjuje se promena nastala u prirodi kao i veličina te promene nastala usled izloženosti datoj zagađujućoj supstanci, (stresoru).

Dok se u proceni rizika za čoveka govori o referentnoj, minimalnoj rizičnoj ili tolerantnoj dozi, u ekološkoj proceni rizika može se govoriti o takozvanom eko-toksikološkom pragu (EtP) - koncentraciji određene zagađujuće supstance za koju se zna da izaziva negativne efekte kod određenih ekoloških receptora, (konkretnih predstavnika flore ili faune).

Upravljanje/menadžment rizikom obuhvata poštovanje informacija i zahteva u okviru sledećih oblasti:

- inženjerstva i tehnologije,
- prirodnih (fizička hemija, hemija, biologija),
- ekonomskih nauka,
- sociologije,
- biomedicine,
- zakonodavstva,
- politike i informisanja.

Upravljanje/menadžent rizikom sagledava se u ostvarivanju prioritetnih ciljeva:

- identifikacija, raspodela i kretanje zagađujućih supstanci,
- oceni uticaja zagađujućih supstanci na čoveka, određivanju rizika po zdravlje čoveka,
- oceni uticaja zagađujućih supstanci na karakteristične ekološke receptore, određivanju ekološkog rizika i ekotoksičnih pragova,
- projektovanju i sprovođenju aktivnosti oko obnavljanja i prečišćavanja zagađene sredine,
- procenjivanju negativnog uticaja pojedinih zagađujućih supstanci na datu sredinu i za različite procese obnavljanja,
- upoređivanju postojećeg rizika pre i očekivanog rizika, nakon obnavljanja.

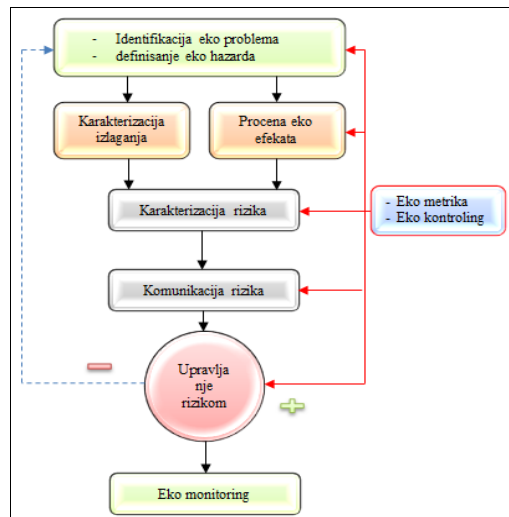
Upravljanje/menadžmet rizikom zahteva timski rad i najčešće formiranje sledećih mini timova:

- fizičko-hemijski-moniriting-toksikološki mini tim,
- ekonomsko-pravni mini tim,
- mini tim za procenu rizika i modelovanje sistema zaštite,
- inženjersko-tehnološki mini tim,
- mini tim za komunikaciju i saradnju.

Najčešće aktivnosti koje se realizuju pri upravljanju/menadžmentu rizikom su:

- preliminarno ispitivanje potencijalno zagađenih područja uključujući i monitoring,
- planiranje aktivnosti,
- dodatna ispitivanja i monitoring zagađenog područja,
- osnovna procena rizika,
- postavljanje prioriteta i pronalaženje najopasnijih zagađujućih supstanci,
- traženje i projektovanje optimalnog postupka za obnavljanje zagađenog područja,
- izučavanje procesa zagađivanja: mobilizacije, transporta i depozicije zagađujućih supstanci,
- uporedna analiza rezultata procene rizika za različite zagađivače i alternativne postupke,
- opredeljivanje za konačan plan postupka obnavljanja i njegova primena,
- kontrola rezultata nakon završenog postupka za obnavljanje.

Može se reći da je ERA strukturirani pristup, koji omogućava sistematsko procenjivanje mogućih ekoloških efekata, prouzrokovanih različitim vrstama uzroka. Na (slici 1), dat je prikaz konceptualnog okvira za procenu ekoloških rizika, [4]. Kao primer za analizu može se uzeti procena ispuštanja otpadnih voda i gasovitih emisija u procesima prerade uglja za rudarsku vrstu delatnosti. Na početku, ekološki problem treba da bude jasno formulisan. Potrebno je identifikovati izvore otpadnih voda i gasovitih emisija kao i vrste izloženih ekosistema. To omogućava sastavljanje specifikacije ekoloških indikatora i identifikaciju ekoloških hazarda.



Slika 1. Konceptualni okvir za procenu eko rizika

Količine emisija i njihov sastav mogu se koristiti za procenjivanje hemikalija, koje mogu da se jave pri ispuštanjima otpadnih voda. Istaknuto mesto u ERA-i zauzima identifikacija specifičnosti lokaliteta koji se posmatra, uključujući njegovu veličinu, kao i specifične zone koje su od značaja. Zone mogu da budu vodeni, kopneni sistemi ili neke od zona sa specifičnim značajem. Ostali faktori koje treba razmotriti i uzeti u obzir su: postojeće vlasništvo nad zemljom, industrijske operacije/procesi, način korišćenja zemljišta i dr. Pored toga, važni su i praktični faktori. U njih spadaju: dostupni resursi za sprovođenje postupka procene, poznavanje lokaliteta, stručni nalazi i dosadašnja iskustva u analizi, raspoloživo vreme za spovođenje ERA pre donošenja odluke i dr. Radi se o velikom broju različitih društvenih, ekonomskih, političkih i ekoloških faktora koje treba uzeti u razmatranje za kvalitetno identifikovanje problema i definisanje pratećih hazarda, [5]. Da bismo praktično procenili ekološke efekte, vršimo procenu izabranih ekoloških komponenata na osnovu definisanih ekoloških indikatora. Ekološki indikatori se procenjuju na osnovu reprezentativnih delova biološkog odgovora sistema, od nivoa organizma pa sve do nivoa ekosistema. Ekološki indikatori u tom kontekstu predstavljaju jasan opis ekoloških komponenata koje su pod rizikom kao i svojstvo koje definiše taj nivo rizika. Procena izlaganja bavi se izlaganjem specifičnih receptora životne sredine toksičnom agensu u ambijentnom okruženju. Alternativno, izlaganje se može izraziti kao količina uneta i skladištena na ciljnom mestu unutar organizama, kod kojih je došlo do ispoljavanja toksičnog efekta. To je manje čest pristup ali može da bude koristan i smatra se da preciznije odražava toksični odgovor, pošto je toksikant na, ili u blizini, mesta delovanja. Trajanje izlaganja je značajna promenljiva veličina, koja utiče na toksični odgovor. Prostorna dimenzija izlaganja takođe treba da se kvantifikuje pošto se koncentracija toksikanta obično smanjuje sa povećanjem udaljenosti od izvora. Često se razvija profil izlaganja koji se može konstruisati na osnovu dimenzija intenziteta, trajanja i veličine zahvaćene teritorije. Karakterizacija rizika predstavlja procenu mogućih ekoloških efekata u pogledu identifikovanih ekoloških indikatora izračunatih pri nivoima izlaganja. Stoga karakterizacija rizika predstavlja integraciju ekoloških indikatora i izlaganja u životnoj sredini, da bi se dobila opšta procena ekoloških efekata. Karakterizacija rizika se suštinski bavi korišćenjem podataka o dozi i odgovoru, ili korišćenjem izvedenih podataka, zasnovanih na ekološkim indikatorima i izračunatim nivoima izlaganja. Najbolje je vršiti procenu rizika, procenjivanjem samog ekosistema kojim se bavimo. Međutim, to često nije moguće i procene često moraju da se baziraju na laboratorijskim podacima o toksičnim efektima i njihovim ekstrapolacijama na stvarne/realne situacije i okolnosti. Faktor neodređenosti je faktor kojim je očekivana toksičnost smanjena na račun nepoznatih i neodređenih

faktora u originalnom skupu podataka. Tako se faktor neodređenosti može koristiti zbog gore pomenutih uslova u životnoj sredini. Procenu tehničkih faktora pri analizi rizika obično vrše specijalisti raznih struka koje u tome učestvuju. Međutim, fundamentalni ciljevi analize i procene ekoloških efekata i definisanje ekoloških indikatora uključuje potrebu za velikim brojem eksperata raznih specijalnosti. Saopštavanje rezultata analize, odnosno identifikovanog rizika ciljnim grupama, koje nisu upoznate sa konceptima u analizi koji se tu koriste, često je složen posao koji zahteva dodatne veštine specijalista, upoznatih sa načinima na koji se to može postići. Sa operacionalizacijom plana upravljanja rizikom, javlja se potreba za programom procene ekološkog odgovora i uspeha plana. Proces ERA ima mnogo mesta gde se mogu javiti greške ili neodređenosti, počevši od procene izlaganja pa sve do određivanja ekoloških indikatora, [6]. Programi monitoringa treba da se fokusiraju na identifikovane indikatore životne sredine koji su u vezi sa zahtevima upravljanja i treba da otkriju preciznost predviđanja i prikladnost odluka donesenih u sklopu upravljanja. Bitno je da postoji potreba za nešto širim praćenjem, kako bi se mogli uveriti da će i kako očekivani tako i neočekivani rezultati moći da se registruju/primete.



*Slika 2. Prikaz dela kritičnih potencijala za eko destrukcije u rudarstvu, kao okvir, prostor i potreba za analizu/procenu eko rizika*

#### 4. ZAKLJUČAK

U radu su razmatrani neki od osnova pri analizi ekoloških rizika u velikim sistemima različitih delatnosti između ostalih i u rudarstvu, obzirom na eksplicitne specifičnosti. Prisutan je i posebno izražen problem sinergije, usloženog delovanja dva ili više destruktivna eko moda u negativnom kontekstu, različitosti kako u tumačenju tako i sistemskoj eko konfiguraciji alata i metrike za eko menadžment rizikom. Isticanjem navedenog problema učinjen je pokušaj ka integrativnom konfigurisanju suštine shvatanja i prihvatanja generisanih eko relacija/veza sa kompatibilnostima i fleksibilnostima, koje već postoje ili su u toku uspostavljanja u velikim sistemima. Procena ekološkog rizika ERA-(Ecological risk assessment), na specifičan pristup, analitički razmatra potencijale nepovoljnih eko uticaja, kojim ljudske aktivnosti utiču na žive organizme a koji čine i integrativni su deo eko sistema. Proces analize i procene rizika može obezbediti kvalitet u organizaciji, razvoju i implementaciji relevantnih i savremenih naučnih metoda i modela, na osnovu kojih stručni timovi formiraju odluke u kontekstu konkretnih eko postupanja sa relacijama eko sistema. Kada se koristi na rešavanju konkretnog eko problema, navedeni proces prioritetno identifikuje nivo ugroženosti i vrednosti eko resursa. Ovde ERA rezultatima analize pruža kvalitativan osnov za poređenje različitih opcija upravljanja eko rizikom, kao i potpunu informisanost donosiocima odluka o upravljanju ekološkim resursima. Otvoren je prostor za primenu analize/procene rizika konkretnih i realnih eko problema proizvodne prakse u velikim

sistemima sa kvalitativnim pristupima ka pozicioniranju njihove eko metrike, eko kontrolinga i eko menadžmenta.

## LITERATURA

1. <http://www.epa.gov/superfund/programs/nrd/era.htm>, (Internet ref., pristup 10.03.2011. 18 čas.).
2. [www.epa.gov/ecology/html/whatisera.html](http://www.epa.gov/ecology/html/whatisera.html), (Internet ref., pristup 12.03.2011. 13 čas.).
3. <http://www.erg.com/portfolio/elearn/ecorisk/html/>, (Internet ref., pristup 15.03.2011. 11 čas.).
4. <http://www.setac.org>, (Internet ref., pristup 17.03.2011. 20 čas.).
5. [www.ara.fi](http://www.ara.fi), (Internet ref., pristup 19.03.2011. 23 čas.).
6. [www.gaepd.org/Files\\_PDF/techguide/hwb/swmurisk.pdf](http://www.gaepd.org/Files_PDF/techguide/hwb/swmurisk.pdf), (Internet ref., pristup 20.03.2011. 11 čas.).

## **AKT O PROCENI RIZIKA-BEZBEDONOSNI RIZICI U PAKSI- GREŠKE PRI IMPLEMENTACIJI U VELIKIM SISTEMIMA**

*Slobodan Radosavljević<sup>1</sup>, Milan Radosavljević<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>*RB "Kolubara", Lazarevac, Svetog Save 1, 11550 Lazarevac,*

<sup>2</sup>*GO Lazarevac, Karađorđeva 42., 11550. Lazarevac*

### **Izvod**

Vlasnik preduzeća/kompanije je obavezan da saglasno određenju (člana 13. Zakona o bezbednosti i zdravlju na radu), izradi Akt o proceni rizika na radnom mestu i u radnoj okolini. Implementacija navedenog dokumenta stvara potrebne okolnosti i uslove za regulisanje bezbednosti i zdravlja na radu na radnom mestu, pre svega sprovođenjem definisanih mera za smanjenje rizika. Procesni pristup pri internom i eksternom auditu za standard OHSAS 18001:2007. ukazuje da u proizvodnoj praksi rudarstva postoji dosta problema između ostalih i u vezi sa navedenim dokumentom od shvatanja/prihvatanja njegove suštine, karaktera ili dinamike ukupnog životnog ciklusa. U radu je dat prikaz nekih od grešaka pri implementaciji Akta o proceni rizika, što u proizvodnoj praksi bitno menja i znatno umanjuje bezbedonosni integritet radnih mesta i organizacionih celina, sagledavanjem realnih primera za konkretna radna mesta u velikim sistemima rudarske vrste delatnosti.

*Ključne reči: Rizik, akt o proceni rizika, bezbednost, audit, sistem, rudarstvo*

## **ACT ASSESSMENT OF RISK-RISKS SECURITY IN PRACTICE- DEFECTS IN THE IMPLEMENTATION IN LARGE SYSTEMS**

### **Abstract**

Business owner/company is liable to determination in accordance with article 13. law on safety and health at work, making Risk Assessment Act in the workplace and working environment. The implementation of the said document creating the necessary circumstances and conditions for regulating the safety and health at work in the workplace, particularly the implementation of defined measures to reduce risk. Process approach to internal and external audit to the standard OHSAS 18001:2007. indicates that the production practice of mining a lot of problems, among others in connection with the aforementioned document of understanding/acceptance of their essence, character and dynamics of the total life cycle. The paper presents some of the errors in the implementation of the Risk Assessment Act, which significantly alters the production practice and significantly reduces the integrity of a safety jobs and organizational units, reviewing real examples of specific jobs in large industries of mining areas of business.

*Keywords: Risk, risk assessment act, security, audit, systems, mining*

### **1. UVOD**

Procena rizika se zasniva na evidentiranju i analizi svih faktora u procesu rada koji na bilo koji način i u bilo kom obimu, mogu uzrokovati povrede na radu ili oštećenja zdravlja zaposlenih. Sve aktivnosti definisane predhodnim određenjem se dokumentuju Aktom o proceni rizika, koji

sadrži: (Opšte podatke o poslodavcu, opis tehnološkog i radnog procesa-sredstava za rad i njihovo grupisanje i opis sredstava i opreme za ličnu zaštitu na radu, snimanje organizacije rada, prepoznavanje i utvrđivanje/identifikacija opasnosti i štetnosti, procenjivanje rizika u odnosu na opasnosti i štetnosti, utvrđivanje načina i mera za otklanjanje-smanjenje i sprečavanje rizika, zaključak o radnim mestima/poslovima na kojima je utvrđen povećan rizik, prioriteti u otklanjanju rizika i izjava poslodavca kojom se obavezuje na sprovođenje predviđenih mera, uputstava o izmenama i dopunama akta o proceni rizika), [1], [2] i [3].

Obavljena procena rizika ima za cilj da pomogne u iznalaženju najboljih rešenja, mera bezbednosti i zaštite zdravlja na radu zaposlenih kako bi se unapredilo ukupno poslovanje i time smanjile eventualne mogućnosti za povređivanje zaposlenih ili narušavanja njihovog zdravstvenog stanja a što može uzrokovati, kao krajnju posledicu, ugrožavanje radne sposobnosti zaposlenih. Osnovne mere koje se utvrđuju za otklanjanje ili smanjenje rizika od povređivanja ili oštećenja zdravlja zaposlenih su:

- redovno održavanje u ispravnom stanju sredstava za rad (objekata, radnog prostora, mašina, uređaja, električnih i drugih instalacija, pomoćnih sredstava i dr.) od ovlašćenih stručnih lica kao i vršenja pregleda i ispitivanja opreme za rad u utvrđenim slučajevima i preiodično,
- obezbeđivanje propisanih uslova radne okoline (mikroklima, osvetljenost, fizičke, hemijske i biološke štetnosti i dr.), kao i ispitivanje istih u utvrđenom periodu,
- osposobljavanje zaposlenih za bezbedan i zdrav rad, kao i izrada i dostavljanje pisanih uputstava, instrukcija i obaveštenja,
- obezbeđivanje zaposlenima odgovarajućih sredstava i opreme za ličnu zaštitu na radu,
- obezbeđivanje zaposlenima obavljanje predhodnih i periodičnih lekarskih pregleda, a na osnovu procene nadležne službe medicne rada.

Na osnovu Akta mogu se sagledati sve mere koje je potrebno preduzeti odmah, kao i mere koje se sprovode postupno i ujedno se ukazuje na područja u kojima je najneophodnije prioritarno delovati. Ukoliko potrebna aktivnost na otklanjanju, smanjenju ili sprečavanju rizika zahteva veća finansijsko investiciona ulaganja a život i zdravlje zaposlenih nisu značajnije ugroženi, sačinjava se poseban program o postupnom otklanjanju nedostataka i utvrđuju rokovi za realizaciju programa. Rokovi i nosioci aktivnosti za realizovanje zadatih ciljeva se definišu sa nadležnim i odgovornim saradnicima. Postupna realizacija programa, plan akcije treba da krene od oblasti gde su problemi najizraženiji, (gde delovanje postojećih opasnosti može prouzrokovati nepopravljive posledice ili gde je ugrožen najveći broj zaposlenih). Sistematičnost prilikom delovanja na saniranju mogućih neželjenih pojava je neophodna, ciljevi moraju biti realni i tačno određeni da bi se sprečila konfuzija među zaposlenima i njihovo demoralisanje u kontekstu nastojanja postizanja višeg nivoa bezbednosti i zdravlja zaposlenih na radnom mestu, [3] i [4]. Dinamično poslovanje i turbulentni tržišni uslovi, nalažu konstantnu potrebu za unapređenjima tehnoloških procesa, radnih aktivnosti i mera zaštite života i zdravlja zaposlenih a na duži rok i viši nivo bezbednosti na radu.

## **2. PILC METODA ZA PROCENU RIZIKA**

Za analizu i procenu rizika se koriste različiti metodi i modeli. Jedna od metoda za procenu rizika koja se često koristi je Pilc metoda. Ista promovise četiri faktora (P-verovatnoća događaja, F-frekvencija izlaganja, Š-stepen moguće štete, N-broj osoba izloženih opasnosti/štetnosti), na osnovu kojih se procenjuje područje rizika za konkretno radno mesto, (R-rizik), prikazano u (Tab. 1).



Tabela 1. Prikaz raspona pragova za faktore Pilc metoda pri analizi i proceni rizika

P - Verovatnoća događaja/dodir sa opsanošću/štetnošću		
	Verovatnoća	Numerička vrednost/indeks
Praktično nemoguće/moguće samo pod određenim uslovima		0.33
Vrlo neverovatno/mada moguće	1	1.0
Nije moguće/ali može se desiti	2	1.5
Moguće/ali retko	3	2.0
Može se desiti/ali ne mora	4	5.0
Verovatno/nije iznenađenje	5	8.0
Verovatno/treba ga očekivati	6	10.0
Izvesno/sigurno bez sumnje	7	15.0
F - Frekvencija izlaganja opasnosti/štetnosti		
Šteta		Numerička vrednost/indeks
Godišnje	1	0.5
Mesečno	2	1.0
Nedeljno	3	1.5
Dnevno	4	2.5
Po satu	5	4.0
Konstantno	6	5.0
Š - Stepen moguće štete		
Šteta		Numerička vrednost/indeks
Ogrebotina/modrica	1	0.1
Posekotina/blaga	2	0.5
Mali lom ili bolest (privremena)	3	2.0
Ozbiljan lom ili bolest (privremena)	4	4.0
Gubitak uda, oka, sluha (stalno)	5	6.0
Gubitak oba uda, očiju, oboljenje (stalno)	6	10.0
Smrt	7	15.0
N - Broj osoba izloženih opasnosti/štetnosti		
Broj izloženih		Numerička vrednost/indeks
1-2 osoba	1	1
3-7 osoba	2	2
8-15 osoba	3	4
16-50 osoba	4	8
>50 osoba	5	12
R -Rizik		
Nivo rizika		Numerička vrednost/indeks
Zanemarljiv/ne postoji	1	0-4.999
Nizak	2	5.49.999
Visok	3	50-500
Neprihvatljiv	4	>500

Izračunavanje nivoa rizika prema metodi Pilc, vrše se pomoći sledeće formule:

$$R=P \times F \times \check{S} \times N$$

Gde je:

- R-rizik/nivo rizika,
- P-verovatnoća događaja (povređivanja-oboljenja),
- F-frekvencija izlagana opasnosti/štetnosti,
- Š-stepen moguće štete,
- N-broj osoba zaposlenih izloženih opasnosti/štetnosti.

Radna mesta/poslovi sa povećanim rizikom su ukoliko je indeks rizika  $\geq 50$ .

### 3. USKLADENOST PILC METODE SA ZAHTEVIMA OHSAS 18001:2007

U (tabeli 2.), dat je uporedni prikaz nivoa rizika utvrđenih Pilc metodom i nivoa rizika prema zahtevima OHSAS 18001:2007., sa potrebnim aktivnostima na otklanjanju/smanjenju rizika.

*Tabela 2. Uporedni prikaz nivoa rizika utvrđenih Pilc metodom i nivoa rizika prema zahtevima OHSAS 18001:2007., sa potrebnim aktivnostima na otklanjanju/smanjenju rizika*

Nivoi rizika			Aktivnosti na otklanjanju/smanjenju rizika-akcija
PILC metoda	Zahtevi OHSAS 18001:2007		
Nizak	1 Dopustiv		Ne zahteva se nikakva akcija
Visok	2 Umeren		Nema potrebe za dodatnim aktivnostima pri upravljanju operacijama. Može se razmisliti ekonomski isplativije rešenje ili unapređenje bez dodatnih ulaganja. Potrebno je praćenje situacije kako bi se posedovale informacije o sprovođenju propisanih aktivnosti.
	3 Znatan		Potrebno je uložiti napor kako bi se smanjio rizik ali troškovi prevencije moraju biti pažljivo planirani i ograničeni do izvesnog nivoa. Potrebno je definisati rok za sprovođenje unapređenja. Kod onih događaja kod kojih mogu nastupiti izuzetni opasne posledice, potrebno je dodatno proveriti verovatnoću nastanka takvog događaja, kako bi se definisao potreban nivo aktivnosti na ublažavanju rizika.
Neprihvatljiv	4 Nedopustiv		Radni proces ne sme biti započet, ni nastavljen, sve dok se nivo rizika ne smanji. Ako ni ulaganjem neograničenih sredstava nije moguće smanjiti nivo rizika, radni proces mora ostati zabranjen.

#### 4. PRAKTIKUM BEZBEDONOSNE PROCENE ZA KONKRETNO RADNO MESTO

Primer načina procene rizika Pilc metodom dat je za radno mesto: bravar za tračne transportere-tipsko radno mesto (ukupan broj zaposlenih na tipskom radnom mestu 335). Organizacija radnog vremena: (radno vreme-smenski rad, brigadni sistem, 8 sati, režim rada dve prve, dve druge, dve treće smene i dva dana slobodan, beneficiran radni staž-referentni dokumenat, sa karakterom radnog mesta-pokretan, odvija se po ustaljenom režimu na koji radnik ne može da utiče, [2], [3], [5], [6] i [7].

Bravar za tračne transportere: (vrši obilazak tračnih transportera i učestvuje u primopredaji smene, vrši otklanjanje svih kvarova mašinske opreme na objektima, kontroliše i obezbeđuje normalne uslove rada za celokupnu mašinsku opremu tračnih transportera, u svakoj smeni vizuelno kontroliše funkcionisanje sigurnosno zaštitne opreme, redovno i uredno vodi knjigu smenskih izveštaja, u slučaju potrebe zaustavlja rad transportera i o tome preko dispečera obaveštava mašinskog nadzornika u smeni, radi i sve druge poslove koje dobije od neposrednog rukovodioca u okviru svoje struke, a u slučaju nastanka posebne tehnološke situacije i poslove koje ta situacija nameće, odgovoran je za brzo i kvalitetno izvršavanje poslova i radnih zadataka, obavezan je da kontroliše ispravnost i funkcionisanje mašinske opreme utovarnih kolica, o svom kretanju obaveštava nadređenog i dosledno se pridržava uputstava za rad, nadređeno rado mesto mu je poslovođa mašinskog održavanja sistema i smenski nadzornik, svakodnevno obavlja poslove u skladu sa opisom posla iz sistematizacije. Vrše se redovna ispitivanja opreme za rad, shodno propisima, postoje zapisi. Vrše se redovna ispitivanja uslova radne okoline, shodno propisima i o tome postoje važeći stručni nalazi. Uputstva i instrukcije za bezbedan rad postoje i sa njima su zaposleni upoznati, što se dokazuje dokumentovanim zapisima. Dokumentacija o opremi postoji i prevedena je na srpski jezik. Osposobljavanje zaposlenih za bezbedan i zdrav rad obavlja se teorijski i praktično na radnom mestu i u radno vreme. Obavljaju se predhodni lekarski pregledi kao i periodični u skladu sa propisima, postoji uredna evidencija i lekarski nalazi. U periodu 2005-2007.

godine bilo je ukupno 101 povreda (10%), od čega 12 teških i 3 smrtne povrede. Smrtne povrede su nastupile na radom mestu. Postoje inspekcijski nalazi i rešenja vezani za povrede na radu i odklanjanje propusta i nedostataka na objektima i odkopu, [2], [3], [8], [9], [10] i [11].



Slika1. Pozicionirano radno mesto za procenu rizika Pilc metodom

Prepoznate opasnosti sa klasifikacionim kodovima za analizirano radno mesto:

1. Mehaničke opasnosti koje se pojavljuju korišćenjem opreme za rad.
  - (01)-nedovoljna bezbednost zbog rotirajućih ili pokretnih delova,
  - (02)-unutrašnji transport i kretanje radnih mašina ili vozila, kao i pomeranje određene opreme za rad,
  - (03)-drugi faktori koji mogu da se pojave kao mehanički izvori opasnosti - pad rolne na nogu i dr.
2. Opasnosti koje se pojavljuju u vezi karakteristika radnog mesta.
  - (01)-opasne površine (podovi i sve vrste gazišta, površine sa kojima zaposleni dolaze u dodir a koje imaju oštre ivice-rubove, šiljke, grube površine, izbočene delove i dr.),
  - (02)-rad u skučenom, ograničenom ili opasnom prostoru (između dva ili više fiksiranih delova, između pokretnih delova ili vozila, rad u zatvorenom prostoru koji je nedovoljno osvetljen, provetren i dr.),
  - (03)-mogućnost klizanja ili spoticanja (mokre i klizave površine).
3. Opasnosti koje se pojavljuju korišćenjem električne energije.
  - (01)-opasnost od direktnog dodira sa delovima električne instalacije ili opreme pod naponom,
  - (02)-opasnost od indirektnog dodira i dr.

Prepoznate štetnosti za analizirano radno mesto:

1. Štetnosti koje nastaju ili se pojavljuju u toku rada.
  - (01)-hemijske štetnosti, prašina i dimovi (udisanje, gušenje, unošenje u organizam, prodor u telo kroz kožu, opekotine, trovanje i dr.
  - (02)-fizičke štetnosti (buka i vibracije).
  - (03)-štetni klimatski uticaji (rad na otvorenom).
2. Štetnosti koje proističu iz fizičkih, psihičkih i psihofizioloških napora, koji se uzročno vezuju za radno mesto i poslove koje zaposleni obavlja.
  - (01)-napori i telesna naprezanja (ručno prenošenje tereta, guranje ili vučenje). (02)-tereta, (razne dugotrajne povećane telesne aktivnosti dr.).
  - (03)-nefiziološki položaj tela (dugotrajno stajanje, sedenje, čučanje, klečanje i dr.)
3. Štetnosti vezane za organizaciju rada.
  - (01)-štetnosti vezane za organizaciju rada, (rad u smenama, rad noću).

Procena težine rada za analizirano radno mesto (bravar na sistemima) data je u (tabeli broj 3.), a procena opasnosti i štetnosti u (tabeli 4).

Tabela 3. Prikaz procene težine rada za analizirano radno mesto, prema Pilc metodi

---

Procena težine rada

---

1	2	3	4
Lak	Srednje težak	Težak	Vrlo težak
Sedeći rad sa ograničenim hodaњem i stajaњem	Izmena sedenja, stajaњa, hodaњa	Izmena sedenja, stajaњa, hodaњa	Izmena sedenja, stajaњa, hodaњa
Bez dizaњa i nošenja tereta	Sa dizaњem i nošenjem tereta Ž manje od 5 kg M manje od 12 kg	Sa dizaњem i nošenjem tereta Ž 5-10 kg M 12-25 kg	Sa dizaњem i nošenjem tereta Ž 10 i više kg M 25 kg i više
Bez statičkog rada	Malo prisustvo statičkog rada	Značajno prisustvo statičkog rada	Stalno prisustvo statičkog rada

Tabela 4. Prikaz procene opasnosti i štetnosti metodom Pilc za radno mesto bravara na sistemima rudarska vrsta delatnosti

Procena, vrednovanje i smanjivanje rizika Pilc metodom									
Kvantitativna analiza rizika									
R. b.	Šifra	Opasnosti i štetnosti	Verovatnoća događaja	Stepen štete	Učestalost izlaganja	Br. izl. rad.	Rizik	Nivo rizika	Mere za smanjenje rizika
1. Mehaničke opasnosti, koje se pojavljuju korišćenjem opreme za rad									
	01	Nedovoljna bezbednost zbog rotirajućih ili pokretnih delova.	1.5	2	5	12	180	visok	Održavati u funkcionalnom stanju zaštitnike prenosnika snage, obrtnih i pokretnih delova bagera i ostalih uređaja i mašina. Prekidače za nužno zaustavljanje držati u ispravnom i funkcionalnom stanju.
	02	Slobodno kretanje delova ili materijala, koji mogu naneti povredu zaposlenom.	1	2	4	12	96	visok	Upotreba pravilnikom predviđenih sredstava lične zaštite na radu, poštovanje mera sigurnosti i upozorenja.
	03	Unutrašnji transport i kretanje radnih mašina ili vozila, kao i pomeranje određene opreme za rad.	1.5	2	5	12	180	visok	Poštovanje radnih uputstava i natpisa upozorenja prilikom kretanja, intervencija i obavljanja radnih aktivnosti. Održavati u ispravnom stanju zvučnu i svetlosnu signalizaciju.
	04	Drugi faktori koji mogu da se pojave kao mehanički izvori opasnosti-pad rolne ili alata na nogu.	2	4	5	12	480	visok	Obezbediti stabilnost radnog mesta pre početka rada. Zaposlenima obezbediti cipele sa čeličnom kapom radi zaštite od pada teških predmeta.
2. Opasnosti koje se pojavljuju u vezi karakteristika radnog mesta									
	07	Opasne površine (podovi i sve vrste gazišta, površine sa kojima zaposleni dolazi u dodir, a koje imaju oštre ivice-rubove, šiljke, grube površine, izbočene delove i dr.).	2	4	5	12	480	visok	Na bagerima, odlagačima i pogonskim stanicama, obezbediti odgovarajuće zaštitne ograde, gazišta i podest pristupnih platformi, prolaza, prilaza, održavati u ispravnom stanju i štiti ih odgovarajućom bojom od korozije. Popraviti dotrajale zaštitne ograde i gazišta.
	08	Rad na visini i dubini.	2	4	2.5	12	240	visok	Osloboditi prolaze od nepotrebnih predmeta, alata i kablova. Obezbediti prohodnost prolaza, platformi i prelaza. Pridržavati se i poštovati mere sigurnosti.
3. Opasnosti koje se pojavljuju korišćenjem električne energije									
3	09	Rad u skućenom, ograničenom ili opasnom	1	4	1.5	12	72	visok	Radove obavljati tek po zaustavljanju pokretnih delova mašina i uređaja i

		prostoru između dva ili više fiksiranih delova, između pokretnih delova ili vozila, rad u zatvorenom prostoru koji je nedovoljno osvetljen ili provetren.							osvetliti.
10		Mogućnost klizanja ili spoticanja, mokre i klizave površine.	5	2	2.5	12	300	visok	Poštovati mere sigurnosti pri kretanju u vlažnom vremenskom periodu. Nositi adekvatnu obuću.
15		Opasnost od direktnog dodira sa delovima električne instalacije i opreme pod naponom, (usled neotkrivenih kvarova).	0.33	15	0.5	12	29.7	nizak ali postoji	Redovna kontrola ispravnosti električnih uređaja. Periodična kontrola električnih instalacija. Poštovanje pravilnika o sredstvima lične zaštite na radu i ličnoj zaštitnoj opremi i upotreba propisanih alata i pribora.
16		Opasnost od indirektnog dodira sa delovima električne instalacije i opreme pod naponom, (usled neotkrivenih kvarova).	2	2	0.5	12	24	nizak ali postoji	Redovna kontrola ispravnosti električnih uređaja. Periodična kontrola električnih instalacija. Upotreba propisanih alata i pribora.
<b>4. Štetnosti koje nastaju ili se pojavljuju u procesu rada</b>									
21		Hemijske štetnosti, prašina i dimovi, (udisanje, pušenje, unošenje u organizam, prodor u telo kroz kožu, opekotine, trovanje i dr).	1	2	5	12	120	visok	Pravilnikom o sredstvima lične zaštite na radu predvideti sredstva za zaštitu disajnih organa od ugljene prašine i prašine sa sadržajem $S_1O_2$ i koristiti ista.
4									
22		Fizičke štetnosti (buka i vibracije).	5	2	2.5	12	300	visok	Pravilnikom o sredstvima lične zaštite na radu predvideti sredstva za zaštitu čula sluha. Skratiti vreme izlaganja buci i vibraciji.
27		Štetni klimatski uticaji (rad na otvorenom).	2	2	5	12	240	visok	Obezbediti radnicima adekvatnu opremu za rad u zimskim i letnjim uslovima (zaštita od sunčanice) i dovoljno mineralizovanih tečnosti.
<b>5. Štetnosti koje proističu iz fizičkih, psihičkih i psihofizioloških napora, koji se uzročno vezuju za radno mesto i poslove koje zaposleni obavlja</b>									
10		Napori i telesna naprezanja, (ručno penošenje tereta, guranje ili vučenje tereta).	1.5	2	4	12	144	visok	Obezbediti potrebna pomoćna sredstva da bi se izbeglo ručno nošenje tereta.
5									
31		Nefiziološki položaj tela, (dugotrajno stajanje, sedenje, čučanje, klečanje i dr.), radnik prelazi velika rastojanja duž transportne trake.	1.5	2	4	12	54	visok	Obezbediti potrebne pauze u radu kad god je to potrebno radi oporavka radnika.
<b>6. Štetnosti vezane za organizaciju rada</b>									
6	34	Štetnosti vezane za organizaciju rada kao što su: rad u smenama, rad noću i dr.	1.5	2	4	12	54	visok	Obezbediti organizaciju radnog vremena u skladu sa Zakonskim i opštim aktima.

Procena rizika za radno mesto bravara na sistemima: VISOK-(UMEREN RIZIK PREMA OHSAS 18001:2007.).

Zaključak za radno mesto bravara na sistemima

Na osnovu sagledavanja organizacije i sistematizacije poslova i stvarnog stanja, tehnološkog i radnog procesa primenjenih mera za bezbedan i zdrav rad, evidencije u oblasti bezbednosti i zdravlja na radu, identifikacije postojećih prisutnih opasnosti i štetnosti, težine rada i dr., zaključuje se da radno mesto bravara na sistemima JESTE radno mesto sa povećanim rizikom.

## **5. ČESTE GREŠKE PRI IMPLEMENTACIJI AKTA O PROCENI RIZIKA U RUDARSTVU**

Od implementacije Akta o proceni rizika u velikim sistemima rudarstva očekuje se generisanje visokih bezbedonosnih pragova, koji će obezbediti visoku pouzdanost za tehnološke procese sa okruženjem za bezbedna i zdrav rad angažovano zaposlenih, [2], [3], [12], [13], [14] i [15]. Međutim čak i površne analize ukazuju da to u praksi nije tako. Greške koje se mogu identifikovati, delimo na:

1. Propusti i greške pri izradi akta o proceni rizika;
2. Propusti i greške pri praktičnoj implementaciji/operacionalizaciji akta o proceni rizika.

Propusti i greške pri izradi akta o proceni rizika su uglavnom vezane za profesionalne firme i kompetentne grupe koje ga kreiraju odnosno konfiguriraju. Autor rada je sticajem okolnosti učestvovao u timu pri izradi navedenog dokumenta. Neka od iskustava gde najčešće nastaju problemi pri izradi akta o proceni rizika:

- pristup u izradi dokumenta je rutinski i dosta konforan,
- profesionalne firme koje rade akt o proceni rizika najčešće nemaju multidisciplinarni tim koji bih relevantno pokrio analizu kompletne bezbedonosne platforme, obično to rade dve osobe u postupku spovođenja anketnih intervjuja, jedna osoba sistematizuje i analizira podatke,
- veoma retko je prisutan timski karakter rada, već se aktivnosti obavljaju individualno a potom sledi selektivna sistematizacija i generalizovanje podataka sa analitičkim rešenjima,
- koriste se određeni bezbedonosni šabloni koji nisu najadekvatniji za proizvodnu praksu rudarstva i za koje nema eksplicitnih kvalitativnih potvrda,
- pri proceni rizika za radna mesta ide se na opciju tipskih radnih mesta, (više radnih mesta sa sličnim karakteristikama, koja se u analizi sagledavaju kao jedno radno mesto) sa istim obimom i karakterom bezbedonosnih performansi,
- pri definisanju korektivnih mera često su prisutne improvizacije, bez konkretnih predloga ili su predlozi uopšteni sa obrazloženjem da vlasnici procesa to najbolje znaju kako i šta treba uraditi,
- završna verzija dokumenta je previše opterećena podacima, glomazna, ponekad teška za shvatanje same suštine dokumenta,
- često nema konkretnih uputstava odakle prvo krenuti pri implementaciji dokumenta,
- često nema predloga za preventivne mere kao i mere za poboljšanja bezbedonosne platforme, obzirom da je izvršeno kompletno skeniranje svih procesa i postoji dosta podataka da za konfiguraciju takvih predloga.

Neka od iskustava gde najčešće nastaju problemi pri implementaciji akta o proceni rizika:

- prihvatanje dokumenta kao dela zakonske obaveze, (preduzeće/poslodavac/vlasnik mora doneti akt o proceni rizika, člana 13. Zakona o bezbednosti i zdravlju na radu),
- dokumentat stoji kod menadžera procesa a da oni nisu upoznati sa njegovom sadržinom i suštinom,

- ne pokretanje postupka implementacije navedenog dokumenta i snižavanje rizika kao i konstantan monitoring za konkretna radna mesta,
- ne praćenje efekata implementacije dokumenta za konkretna radna mesta,
- ne vršenje korekcije preduzetih aktivnosti u slučajevima kada se prethodno ustanovljen rizik radnih mesta ne smanjuje,
- ne poznavanje nadležnosti, autoriteta i odgovornosti pri implementaciji navedenog dokumenta.

## 6. ZAKLJUČAK

U radu su razmatrani neki od osnova pri izradi i implemetaciji Akta o proceni rizika, kao izuzetno bitnog dokumenta sa aspekta važeće zakonske regulative u velikim sistemima različitih delatnosti sa osvrtom između ostalih i na rudarstvo. Kvalitativna očekivanja u kontekstu generisanja visokih bezbedonosnih pragova i bezbedonosnog praktikuma, se u proizvodnoj praksi veoma teško postižu, a najčešći razlozi koji se prepoznaju, mogu se sistematizovati na deo koji se odnosi na izradu akta o proceni rizika kao i deo pri implementaciji istog. Izrada dokumenta je prikazana na realnom primeru za konkretno radno mesto iz proizvodne prakse rudarstva sa prezentiranjem krajnjeg zaključka. Isticanjem najčešćih problema koji nastaju kao rezultat neshvatanja i nerazumevanja suštine dokumenta ali i okruženja u procesu kao i delovima procesa, prvenstveno od strane profesionalnih kadrova koji izrađuju akt o proceni rizika kao i različitih nivoa menadžmenta preduzeća, promoviše se potreba za novim pristupima pri konfiguraciji alata i metrike za ukupan menadžment bezbedonosnim rizicima. Tinski rad od početka konfigurisanja dokumenta, praktične implementacije kao i konstantnog bezbedonosnog monitoriga, može biti relevantan odgovor za kvalitativno utemeljenje bezbednosti i zdravlja zaposlenih u preduzeću. Vreme u bližoj budućnosti može biti kvalitativan test za navedena određenja a rezultati u praksi njihova praktična verifikacija.

## LITERATURA

1. Kosić, S., Božić -Trefald V., Tomović, D., Bezbednost i zdravlje na radu - Direktive Evropske Unije, Agencija za bezbednost i zdravlje u radnoj i životnoj sredini TDF Preving, Kragujevac, (2006).
2. Zakon o bezbednosti i zdravlju na radu, "Sl. glasnik RS br.101", od 21.11. 2005. Član 4,7,12,13., (2005).
3. Pravilnik o načinu i postupku procene rizika na radnom mestu i u radnoj okolini, "Sl. glasnik RS br.26/72" od 15.8.2006. član 1 do 22., (2006).
4. <http://www.designsafe.com>, design safety engineering, inc. Risk Assessment Software, Ann Arbor, MI USA. (20.03.2011), (Internet References).
5. Radosavljević S., Lilić N., Ćurčić S., Radosavljević M., Risk Assessment and Managing Technical Systems in case of Mining Industry, Strojniški vestnik-Journal of Mechanical Engineering, 55(2009)2, pp.119-130., (2009).
6. Radosavljević S., Radosavljević M., Risk Assessment in Mining Inustry: Apply Management, Serbian Journal of Management, An international Journal for Theory and Practice Management Science, Techical Faculty Bor, Serbia, volume 14., Number (1), ISSN 1453-4864., pp. 91-104., (2009).
7. Radosavljević S., Radosavljević M., Savremeni modeli za analizu rizika u rudarstvu Srbije, Tehnička dijagnostika, ISSN 1451-1975., Broj 1., Beograd, str. 17-24., (2009).
8. Radosavljević S., Radosavljević M., Risk technical systems: model and sotware Designsafe 5.0., International Journal of Software Systems and Tools, (IJSST), Volume 1., Number 1., pp. 45-53., (2009).

9. Radosavljević S., Radosavljević M., Hazop Analiza u rudarstvu-Menadžment primene, Tehnička dijagnostika, ISSN 1451-1975., Godina 7., Broj 2., Beograd, str. 25-32., (2008).
10. Radosavljević S., Aspekti upravljanja rizikom u rudarstvu, Tehnička dijagnostika,ISSN 1451-1975., Broj 3., Beograd, str. 33-40., (2007).
11. Radosavljević S., Upravljanje rizikom u rudarstvu, Naučno stručni časopis za unapređenje kvaliteta, ISSN 0354-2408, Kvalitet, Poslovna politika, Beograd, broj 7-8-2007., str. 68-72., (2007).
12. Radosavljević S., Rizik i novi pristupi u održavanju, XII Međunarodni simpozijum iz projektnog menadžmenta, YUPMA 2008, Kompetentnost projektnih menadžera, Zaltibor, str. 134-137., (2008).
13. Radosavljević S., Rizik i kvalitet tehničkih sistema u rudarstvu, XII Savetovanje sa međunarodnim učešćem SQM 2008, Miločer, Budva, str. 89-94., (2008).
14. Radosavljević S., OCCUPATIONAL SAFETY AND RISK ASSESSMENT IN THE MINING INDUSTRY, 3rd International Conference ICSQM 2008, QUALITY MANAGEMENT ENVIRONMENT ENGINEERING, Budva, Montenegro, pp. 123-129., (2008).
15. Radosavljević S., Radosavljević M., Rizik i funkcija kvaliteta u rudarstvu, VI Skup privrednika i naučnika SPIN'08, Operacioni menadžment i evropske integracije, PKS, Beograd, str. 284-191., (2008).



## STRATEGIC DECISIONS IN THE MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES

*Snezana Dagaleva, Tanja Angelkova, Zlatko Jakovlev*  
*University Goce Delcev - Stip, Faculty of tourism and business logistic,*  
*Gevgelija, Republic of Macedonia*

### Abstract

In the modern world of intense competition between companies of the market, so the company can survive, it is necessary to pay attention to the ability of the manager to know to make key decisions quickly and decisively. Any decision adopted by the manager is strategic, because it should maximize the existing resources of the company, but taking action to provide a way that would have the lowest degree of risk, and thereby to bring maximum benefits to the organization. Strategic decisions depend on the character of each individual and that is the reason that makes them unique in nature. Today as a result of rapid developments came a change in the approach of the operations of firms. Unlike the past when capital is created in the sphere of money and material assets, today the capital of the firm representing people with their knowledge, experience, ideas and creative potentials. From here, management (management) of human resources is an important factor for establishing, maintaining long-term competitive ability, growth and survival of the company in the market.

### 1. INTRODUCTION

The dynamics of change in everyday social environment and the uncertainty arising from it, affect the rapid development of strategic planning, and hence the strategic management. As a result of all these changes the development of the concept of management of human resources becomes the new management practice, which warns that the way the human resources are managed is very important for establishing and maintaining long-term competitive ability, growth and survival of the enterprise.<sup>1</sup> Therefore the recognizable and imminent feature of the strategic management is the strategic nature of decisions, which by their nature are not programmed decisions.

The strategic decisions in the company are significant in terms of engagement of significant physical, material, organizational and human resources. They mark the expansion of new areas of activity and the increased responsibility of top management. In order to survive enterprises must be capable of identifying the needs for change and adjust to them. With the establishment of strategic management in the enterprise, managers should be able to make decisions with which the company will fully use the internal strengths and external opportunities that arise in the environment and will minimize the internal weaknesses and external constraints.

Today, as a result of fierce competition among the companies, the manager must possess certain skills including the ability to carry strategic decisions regarding the management of human resources that will be applicable and useful for the survival of the company in the market. Bringing of strategic decisions by the executive management can have long term implications on the operations of the company.

---

<sup>1</sup> Siber B. Fihreta, Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999, str.3

## **2. THE EFFICIENT MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES - A TOOL FOR MAINTAINING LONG-TERM COMPETITIVE ABILITY OF THE FIRM'S MARKET**

Human resources management is part of the organizational science that deals with all aspects of employment in the organization. Given the subject of study, this research area hasn't developed in isolation, but in the broader context of industrial change and economic development and it is a dramatic response to the continuous changes that the industry had on society and work.

The management of human resources is not only a recognizable scientific discipline, but also an important operating and controlling function in the organization. The function of the management of human resources consists of a range of different activities directed to the personal aspects of people's management in the organization, which over time gradually evolved in tune with the needs of practice. In fact, human resources management is a set of activities aimed at attracting, developing and maintaining an effective workforce, which is essential for achieving the objectives of the company. The purpose of managing human resources is to ensure that the employees of the company, i.e. the human capital, will provide the employer with the greatest benefit from their skills, while employees gain material and psychological satisfaction for their work.

Quality management of human resources requires close cooperation between the professionals in the department of human resources and the managers. However this cooperation does not refer only to the knowledge of people, professional techniques, methods and procedures, technology of managing human capital and universal aspects of the operation, but also knowledge of economic, financial, technological, competitive and other aspects of the operation, and successful connection of the activities and programs for human resources with business needs and goals. Furthermore, this cooperation requires careful consideration and respect of the human dimension of business problems and the importance of specific expertise, as well as methods for their successful resolution.<sup>1</sup>

## **3. STRATEGIC IMPORTANCE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT**

The management team in the company has an obligation to design strategy for human capital management, which will be incorporated into the overall strategy of the company. Indeed the management of human resources is a management frame. As a result, managers are forced to adapt their decisions about hiring, firing, training and compensation programs under the legal regulations on compensation for work performed, concerning the management of human resources. In order to have a successful employment or human resource management strategy, the company must consider the ability of the manager to make key decisions quickly and decisively. Any decision adopted by the manager whether it is regarding the management of the company or the management of human resources is strategic, because it should maximize the existing resources of the company, at the same time taking action to provide a way that would have the lowest level of risk, and thus to bring maximum benefits to the organization. Strategic decisions depend on the character of each individual and that is the reason that makes them unique in nature.

According to professor Dimitrovski, human resources management as a relatively new scientific discipline in our country puts the man in the focus of interest as a complex, unique, emotional and irrational, he is the center that represents the future of management.<sup>2</sup> The philosophy

---

<sup>1</sup> **Ibid., str.33**

<sup>2</sup> **Dimitrovski R, Human resources manegment, op.cit., Skopje, 2007, str. 22**

of transferred and delegated powers requires respect for the essential characteristics as fundamental and very important in the business world: confidence, decentralization, distribution of information and knowledge, education, abilities and skills, well defined roles and sheer responsibility, freedom of operation, motivation, feedback and support of the resources at work and so on. Strategic management of human resources represents a connection between the people and the department of human resource management; which embodies the totality of the system, and achieves the organizational goals and the anticipated outcome from the employees.

#### **4. ELEMENTS OF THE STRATEGIC MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES**

The basic elements that build the strategy for managing human resources are the following:

Recruitment and selection of staff;

- Training and development;
- Assessing the ability of staff;
- compensation and benefits;
- labor relations and collective negotiations and contribution to company's performance.

The recruitment of qualified employees is especially important task of the management of human resources because having competent and skilled staff is a necessary prerequisite for successful operations. In fact, recruitment of personnel is a process of harmonization of occupational preferences and goals of individuals with the preferences and needs of the company.<sup>1</sup> Its goal is not only to find the best employees or applicants for a job, but to succeed in maintaining them in the organization in the long-term. The process of recruitment and selection of personnel can be: internally and externally. Internal recruiting is finding suitable candidates within the organization among employees and it includes: promoting employees in higher hierarchical positions, moving employees to other jobs within the organization and rotation of jobs that have a temporary nature. Unlike the internal, external recruitment is tracking candidates on the external labor market.

The organization should provide training of the applicant, manager or employee and to enable future development of their personal capabilities and management skills in order to allow them to be more effective in their work. In fact, training is an instruction that is oriented towards specific skills and abilities needed to be employed to advance the work. Consequently, the training of human resources is a systematic process of enriching the knowledge and skills and a guideline to improve employees' work obligations, the structural department and the organization.<sup>2</sup>

The assessment of tasks performed is actually a process of assessment of how effectively people are doing their job. The purpose of the evaluation is to provide feedback for each individual separately, as how they performed the work that was granted to them, to provide the basis for upgrading those employees that have accomplished the goals successfully, to identify areas that require additional coaching and training, and to identify problems that may require change of work tasks. For the successful management of human resources it is essential to have a professional improvement for the managers that will employ training and motivation. In fact, the organization must take actions that will motivate even the managers and therefore all employees will be more productive in performing their duties.

---

<sup>1</sup> Siber B. Fihreta, Management .....op.cit., str. 289

<sup>2</sup> Шопов Д, Атанасова М, Управление на човешките ресурси, Част I, Тракија-М, Софија

## **5. SUCCESSFUL MANAGER - BASIS FOR EFFECTIVE STRATEGIC DECISIONS IN THE MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES**

The basis for making effective strategic decisions regarding the management of human resources is the competence and qualifications of personnel managers. The most expensive resource in the organizations is the managers. Opposite of the presented opinion that managers are born; nowadays it is increasingly popular that they are not born successful, but in order to be successful they must continuously improve themselves. Besides the biological predisposition as a basis for the capability of the manager, he should be gradually scaling upwards in the hierarchical scale of the management. Since the organization always creates projections that are realized, therefore it is assumed that the biggest and the most expensive, but also the most profitable investment for each company is investing in the preparation and improvement of its management. Respecting the fundamental intent for achieving already set strategic goals, it is normal for the organization to channel the behavior of managers. That is why every company takes actions and measures to raise the level of management in order to raise the effectiveness of the company. Unlike the past when without formal education there is no progress, today it is confirmed that without constant upgrading there is no progress. Given that in the modern world operating conditions change, and management takes place in conditions which are constantly changing, modernizing of managers must be a constant activity. In practice the most common forms of training of managers are: teaching, job rotation, training with a colleague of a higher rank and planning through simulation.

## **6. CONCLUSION**

Managers who make strategic decisions concerning the management of human capital must continually upgrade their skills and knowledge and to transfer them to the employees of lower rank. Through continuous self development of managers' job or outside their work a significant results in the expertise of managers is achieved. Therefore it is necessary to develop awareness of both the organizations and the managers of any rank to develop a practice for their continuous improvement and motivation in order to achieve productivity managers, to achieve the goals of the company in terms of their successful functioning on the market.

In fact, strategic decisions of top management must be adopted by quality managers who will respond to the needs of the organization of labor demand that will meet the needs of the company in terms of achieving its goals. The strategic decisions of managers can imply many different situations in the structural organization of companies, in terms of hiring qualified staff to meet the needs of the company.

Therefore the executive director as a top of the hierarchical organizational structure must address the need of hiring qualified staff who will be motivated through stimulation of different ways; in terms of salary and in terms of working time, training and improvement for which it is necessary to enable assets if you want quality personnel who will operate responsibly for the interest of the company.

## **LITERATURE**

1. Dimitrovski R. "Human resource management", Skopje, Macedonia, (2007).
2. Siber B. Fihreta. "Management ljudskih potencijala", Golden marketing, Zagreb, Croatia, (1999).
3. Suklev B, Drakulevski Lj . "Strategic menagment", Faculty of economics, Skopje, Macedonia, (2001).
4. Milikic B. B., "Menadzment ljudskih resursa", Centar za izdavacku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Trece izdanje, Belgrade, (2006).
5. Noe A. R., Hollenbeck R. J., Gerhart B., Wright M. P., "Human Resource Management - Gaining a Competitive Advantage", Irwin McGraw-Hill, 3rd ed., (2000).
6. Taylor B. „Corporate strategy and planning“ London, (1997).

## **UTICAJ MOTIVACIJE NA ORGANIZACIONU POSVEĆENOST ZAPOSLENIH U MALIM I SREDNJIM PREDUZEĆIMA**

*Snežana Lekić, Srđan Bogetić, Dragiša Randić*

*Beogradska poslovna škola – Visoka škola strukovnih studija, Beograd, Kraljice Marije br. 73*

### ***Izvod***

U uslovima svetske ekonomske krize i dinamičkih promena međunarodnog ekonomskog okruženja raste značaj i uloga malih i srednjih preduzeća kao vitalnog dela nacionalne privrede u kontekstu stalnog ekonomskog rasta i otvaranja novih radnih mesta. Ključna pretpostavka za uspešno poslovanje ovih preduzeća vezuje se za ljudske resurse koji svojim znanjem i stručnošću doprinose fleksibilnosti, produktivnosti i konkurentnosti poslovanja malih i srednjih preduzeća. Analiza ljudskih resursa, stoga, mora obuhvatiti više elemenata počev od karakteristika ličnosti, vrednosnih stavova, zadovoljstva poslom, motivacije, obuke i treninga. Cilj ovog rada jeste da navedene karakteristike ljudskih resursa prikaže iz ugla pravilne postavke politike kadrova u malim i srednjim preduzećima. Posebna akcenat staviće se na uticaj motivacije na organizacionu posvećenost zaposlenih u malim i srednjim preduzeća.

***Ključne reči:*** mala i srednja preduzeća, ljudski resursi, karakteristike ličnosti, motivacija, obuka i trening.

## **MOTIVATION IMPACT ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF EMPLOYEES IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES**

### ***Abstract***

In conditions of world economic crisis and dynamic changes of international economic surroundings grows the importance and role of small and medium-sized enterprises as a vital part of national economy in the context of constant economic growth and opening of new positions. The key assumption for successful work of these enterprises is connected with the human resources that contribute with their knowledge and expertise to flexibility, productivity and competitiveness of business of small and medium-sized enterprises. Human resources analysis has to include several elements from individual characteristics, the value of attitudes, job satisfaction, motivation, education and training. The aim of this paper is to show characteristics of human resources from the angle of correct setting of personnel policies in small and medium-sized enterprises. The special emphasize will be put on the organizational commitment in small and medium-sized enterprises.

***Keywords:*** small and medium-sized enterprises, human resources, personal characteristics, motivation, education and training.

### **1. UVOD**

Mala i srednja preduzeća su pokretač ekonomskog razvoja nacionalne privrede. Komparativna prednost malih i srednjih preduzeća ogleda se u njihovoj fleksibilnosti, u mogućnosti brze adaptacije na promene i zadovoljenja zahteva tržišta. Fleksibilnost malih i srednjih preduzeća najviše se ogleda u kriznim trenucima kada je potrebno izvršiti brzo restrukturiranje. Izborom prave strategiju razvoja ovog sektora (i na nacionalnom i na međunarodnom nivou) ona mogu postati pokretač oporavka privrede, i promoter njenog daljeg razvoja i rasta. U zemljama Evropske unije,

vlade donose propise koji akcentiraju stavljaju na podršku malim i srednjim preduzećima i na stimulisanje njihovog rasta i konkurentnosti.

Bitna pretpostavka za uspešno poslovanje ovih preduzeća vezuje se za ljudske resurse. Oni svojim znanjem i stručnošću doprinose fleksibilnosti, produktivnosti i konkurentnosti poslovanja malih i srednjih preduzeća. Analiza ljudskih resursa mora obuhvatiti više elemenata, od kojih se posebno treba fokusirati na motivaciju i njen uticaj na organizacionu posvećenost.

Organizaciona posvećenost je stepen do kojeg se zaposleni poistovećuju sa određenom organizacijom i njenim ciljevima i žele da u njoj ostanu. Ona pozitivno utiče na samog pojedinca i njegovu karijeru i reflektuje se na uspešnost poslovanja kompanije.

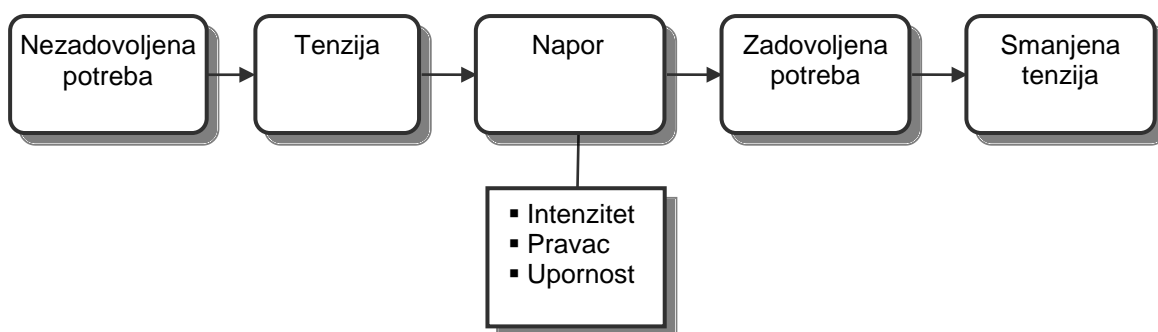
Razlozi velikog interesovanja za problem motivacije ogledaju se u povećanju produktivnosti, efikasnosti i kreativnosti rada; poboljšanju kvaliteta radnog života u organizacijama, kao i jačanju konkurentne sposobnosti i uspešnosti preduzeća.

## 2. POJAM I ZNAČAJ MOTIVACIJE

Od svih mentalnih funkcija, motivacija je najznačajnija za socijalno ponašanje pojedinca. Odgovor na pitanje: "šta je motivacija?" razlikuje se od epohe do epohe, a takođe i od kulture do kulture. Motivacije je kompleksna kategorija. Ljudi imaju različite potrebe, postavljaju različite ciljeve kako bi zadovoljili potrebe i preduzimaju različite akcije da bi ostvarili ciljeve. Pogrešno je pretpostaviti da postoji jedan pristup motivaciji koji se uklapa u sve situacije, pa iz tog razloga motivacija predstavlja složenu oblast ljudskog ponašanja.

Motivacija je složen psihički proces pokretanja, usmeravanja i regulisanja delatnosti usmerene ka određenom cilju. [1, str. 283] To je proces koji računa na spremnost pojedinca da pokaže visok nivo napora u postizanju organizacionih ciljeva, uslovljenih sposobnošću da se ispune neke individualne potrebe. Iz ove definicije mogu da se uoče tri ključna elementa: *napor*, *organizacioni ciljevi* i *potrebe*. [2, str. 392]

*Napor* je mera intenziteta ili energije. Motivisana osoba je spremna na veliki trud i zalaganje. Visoki nivoi napora neće dovesti do povoljnog izvršenja posla ukoliko napor nije kanalisani u pravcu koji donosi korist organizaciji. Treba tražiti napor koji je konzistentan i usmeren ka *ciljevima organizacije*. Napokon, motivaciju tretiramo kao *zadovoljenje potreba* što je dato na slici 1. [2, str. 393]



Slika 1. Proces motivacije

*Potreba* je unutrašnje stanje koje čini da neki ishodi izgledaju privlačno. Neostvareno zadovoljstvo stvara tenziju koju pojedinac smanjuje ulaganjem ličnih napora. S obzirom da na značajnost radnog ponašanja, ovaj napor mora da bude usmeren prema organizacionim ciljevima.

Motivacija za rad je kompleks sila koje iniciraju i zadržavaju zaposlenog da radi na određenom mestu u organizaciji. Sa aspekta pojedinca, to je interno stanje koje vodi ostvarivanju cilja i na koje utiče mnoštvo faktora. Sa aspekta menadžera, motivacija je aktivnost koja osigurava da zaposleni teže definisanim *ciljevima organizacije*. Radna motivacija podrazumeva ukupnost različitih metoda i procesa izazivanja, održavanja i podsticanja takvog ponašanja koje je usmereno na postizanje određenih radnih ciljeva. Motivacija predstavlja snage koje deluju na ili unutar osobe, koje uzrokuju da se osoba ponaša na specifičan, ciljno usmeren način. [3] S obzirom da motivacija zaposlenih utiče na njihovu produktivnost, jedan od zadataka menadžmenta jeste da kontroliše motivisanost zaposlenih za dostizanje organizacionih ciljeva.

Iz mnogobrojnih definicija motivacije kojima obiluje teorija organizacije i upravljanja može se zaključiti da definicija motivacije sadrži tri imenitelja. U literaturi motivacija se definiše kao funkcija tri činioca i to: 1) valence (vrednosti) koje pojedinac najviše ceni; 2) očekivanja da će ono što čini dovesti do takvog ishoda; i 3) motivacione sile koja nastaje kao rezultat očekivanja i valence.

Zaposleni u organizaciji žele različite stvari. Menadžer mora da bude u stanju da identifikuje i shvati ove razlike i da pomogne zaposlenima da zadovolje svoje želje i potrebe kroz organizaciju. Iznenadujuće je, ali mnogi menadžeri nisu sigurni, koje nagrade njihovi zaposleni vrednuju.

Eksperti ne moraju da se slože oko svega što motiviše zaposlene i oko efekata radnih uslova u njihovoj karijeri, ali se slažu da organizacija mora da: *privuče ljude i da ih ohrabri da ostanu u njoj; dozvoli ljudima da izvršavaju zadatke zbog kojih su zaposleni i stimuliše ljude da prevaziđu rutinske performanse* (rutinsko izvršenje zadataka) *i da postanu kreativni i inovativni u svom radu.*

Ključni princip motivacije kaže da su performanse bazirane na nivou sposobnosti i motivaciji osobe. Ovaj princip se često prikazuje sledećom formulom:

$$\text{Performanse} = f(\text{sposobnosti} \times \text{motivacija}).$$

Prema tom principu, ni jedan zadatak ne može biti uspešno izvršen ukoliko osoba koja je zadužena da ga obavi nema sposobnost da to uradi. Sposobnost je talenat osobe za izvršenje zadatka povezanih sa ciljem. Taj talenat uključuje intelektualne i fizičke kompetentnosti. Međutim, bez obzira na to koliko inteligentna, vešta ili spretna osoba bila, sama sposobnost nije dovoljna. Osoba mora, takođe, da želi da ostvari visok nivo performansi. Diskusije u vezi sa motivacijom uopšteno se tiču sledećih pitanja: Šta usmerava ponašanje? Koji je pravac ponašanja? Kako održati to ponašanje? [4]

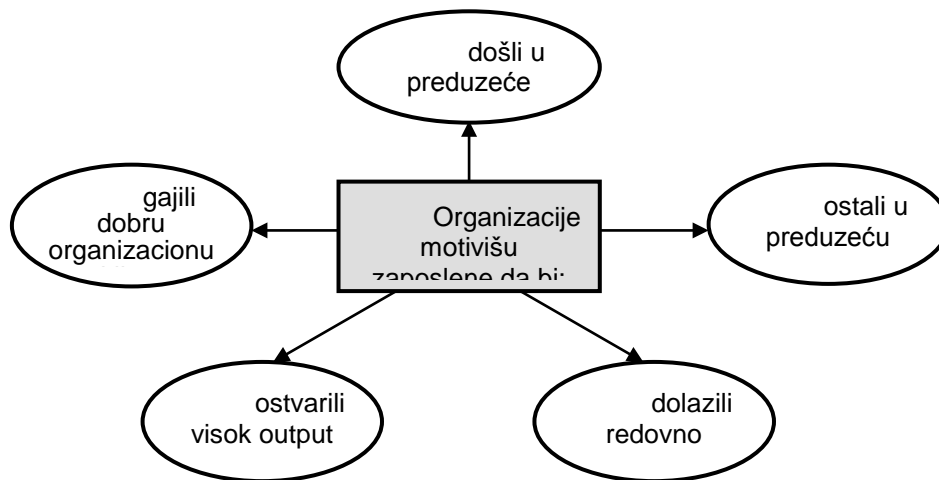
Pod motivacijom za rad podrazumevamo sve ono što iznutra ili spolja pokreće neku ličnost na određenu aktivnost i sve ono što usmerava ili obustavlja tu aktivnost. Između radnog angažovanja, motiva i organizacionih ciljeva postoji čvrsta međusobna povezanost. Čovek radi da bi sebi i onima koji od njega zavise obezbedio sredstva za život. Ukupno ponašanje svakog pojedinca uzrokovano je njegovim potrebama – motivima koji mu daju snagu i određuju ciljeve njegove aktivnosti.



Motivacija je usko povezana sa radom i organizacionom efikasnošću. Motivaciju u organizaciji možemo definisati kao usmereno ponašanje zaposlenih prema organizacionim ciljevima uz istovremeno zadovoljavanje ličnih potreba i ciljeva. Ovako definisana motivacija ima tri osnovna aspekta: *motivi radnika*, *ciljevi organizacije* i *individualni ciljevi*.

Motivacija u organizaciji je efikasna ako radnici kroz organizacione ciljeva zadovolje i svoje sopstvene potrebe i ciljeve. Motivacija kao takva izražava voljnu komponentu čovekovog ponašanja i predstavlja energiju koja nas pokreće na određene postupke i ponašanja.

Postavlja se pitanje: *Zašto je motivacija u organizaciji važna?* Odgovor je višestruk. Motivisani ljudi će u radu biti: produktivniji, istrajniji, kreativniji, kvalitetniji, gradiće bolje međuljudske odnose, osećaće jaču povezanost sa organizacijom, cenice uspeh kompanije kao da je njihov lični, i boriće se protiv neuspeha kompanije jer ga doživljavaju kao svoj lični neuspeh itd.



Slika 2. Značaj motivacije zaposlenih

Na slici 2 dat je značaj motivacije zaposlenih. Motivisanost zaposlenih je jedan od ključnih preduslova za uspeh poslovanja. Zato je neophodno stalno proučavanje i usavršavanje ovog sistema. Dobro motivisani radnici znaju šta treba da rade i kojim putem da dođu do definisanog cilja na brz i efikasan način, što je bitno za organizaciju, ali i za pojedinca koji kao nagradu za uloženi rad i napor ostvaruje određenu korist.

### 3. DEFINISANJE ORGANIZACIONE POSVEĆENOSTI

Organizaciona posvećenost je stepen do kojeg se zaposleni poistovećuju sa određenom organizacijom i njenim ciljevima i žele da ostanu u organizaciji. [2, str. 346] Organizaciona posvećenost je identifikovanje sa organizacijom u kojoj zaposleni radi, a predstavlja posebno značajan oblik stavova u organizaciji. Mogla bi se tretirati kao određeno proširenje zadovoljstva poslom. Predstavlja pozitivne stavove koje zaposleni oseća prema svome poslu kao što je to slučaj sa zadovoljstvom poslom, već prema organizaciji kao celini ili prema nekim njenim članovima. Sam termin posvećenost ukazuje na znatno jači stepen emocija koje zaposleni osećaju prema organizaciji nego kada je reč o zadovoljstvu poslom. Organizaciona posvećenost pokazuje da zaposleni osećaju duboku privrženost organizaciji ili nekim njenim članovima. Ona je znatno šira od običnog zadovoljstva i uključuje spremnost zaposlenih da se žrtvuje za svoju organizaciju.

### 3.1. Faktori organizacione posvećenosti

Faktori koji utiču na visinu organizacione posvećenosti se dele u pet osnovnih grupa, i to [5, str. 170-171]:

1) *Karakteristike samog posla*. Privrženost je veća kada ljudi uživaju veći stepen odgovornosti za poslove koji obavljaju i imaju velike mogućnosti za napredovanje. Isto tako, organizaciona posvećenost je mnogo veća među pojedincima čiji su poslove obogaćeni. Veći stepen autonomije na poslu, veće mogućnosti za usavršavanje, učenje, napredovanje na poslu, manji stepen specijalizacije i formalizacije su karakteristike posla koje prema istraživanjima, proizvode veću posvećenost zaposlenih.

2) *Priroda nagrada* koje se nude zaposlenima utiču na njihov stepen posvećenosti. Osećanje posvećenosti jača ako se koristi program učešća zaposlenih u podeli profita, posebno ako zaposleni da se program sprovodi na pravedan način. Ako zaposleni veruju da se nagrade dele na pravedan način, oni će verovati da je kompanija preuzela dugoročnu obavezu da se prema njima ophodi na pravedan način, čime se jača njihovo osećanje posvećenosti.

3) *Mogućnosti zapošljavanja* su od uticaja na visinu posvećenosti jer je očekivano da zaposleni sa manjim mogućnostima za zapošljavanje na drugom mestu imaju veći stepen posvećenosti.

4) *Odnos organizacije prema novozaposlenima* može uticati na stepen posvećenosti. Nemaran, krut odnos organizacije prema tek zaposlenim pojedincima kod njih će kreirati znatno manji stepen posvećenosti. Istraživanja su pokazala da će zaposleni biti posvećeniji onim organizacijama, ako one jasnije objasne novu ulogu koju je zaposleni dobio i ako adekvatnije nadoknade njihove troškova.

5) *Lične karakteristike zaposlenih* utiču na posvećenost poslu. Na primer, ljudi koji imaju duži staž u svojim organizacijama mnogo su privrženiji organizacijama nego oni što rade kraće. Ovaj zaključak može se izvesti na osnovu pristupa sigurnog uloga koji smatra da su oni koji duže rade za organizaciju u nju više investirali. Druga lična karakteristika koja ima veze sa posvećenošću je pol. Žene su generalno gledano manje posvećene poslu, delimično zbog njihove veće posvećenosti porodici, delimično zbog toga što obavljaju uglavnom poslove čije karakteristike generišu manju posvećenost (rutinski, specijalizovani poslovi, manje cenjeni i nagrađeni). Očekuje se da će žene sve više raditi na boljim poslovima koji donose veće zadovoljstvo.

## 4. PRIMER IZ PRAKSE

Istraživanje uticaja motivacije na organizacionu posvećenost je deo šireg istraživanja koji se tiče uticaja organizacionog ponašanja na organizacionu posvećenost. [6, str. 195-207] Cilj istraživanja je davanje doprinosa boljem razumevanju motivacije i faktora koji na nju utiču. U ovom delu rada akcenat je stavljen na grupu malih i srednjih preduzeća (koja nisu posebno segmentirana), na uzorku od 78 ispitanika. U istraživanju je učestvovalo 56% ispitanika ženskog i 44% ispitanika muškog pola.

Pored brojnih izazova u upravljanju koji se postavljaju pred menadžere i vlasnike domaćih preduzeća, postavlja se i pitanje kako motivisati zaposlene. Da bi uspešno poslovalo, svako preduzeće mora da pronađe optimalnu kombinaciju materijalnih i nematerijalnih podsticaja za svoje zaposlene, koja će zavistiti od brojnih faktora: sektora u kome posluje, konkurencije na tržištu radne snage, prirode posla, strukture zaposlenih.

Motivacija zaposlenih testirana je korišćenjem sledećih motivacionih faktora: 1) visina zarade, 2) dobri odnosi sa rukovodiocem, 3) veća samostalnost u radu i odlučivanju, 4) bolja informisanost o pitanjima vezanim za budućnost preduzeća, 5) mogućnost stručnog usavršavanja, 6) mogućnost dodatne edukacije (sticanja, usavršavanja znanja stranog jezika, rada na računaru i sl.), 7) sistem stimulativnog nagrađivanja, 8) odlazak na plaćeni odmor, 9) mogućnost rešavanja stambenog pitanja. Rezultati istraživanja dati su u *tabeli 1*.

**Visina zarade kao faktor motivacije.** Od ukupnog broja ispitanika 15,38% je ocenilo novčanu nagradu kao presudan motiv uticaja na produktivnost zaposlenih. Čak 48,72% ispitanika ovaj motivacioni faktor smatra veoma važnim, ali ne i presudnim. Drugim rečima, 64,10% ispitanika zaradu smatra važnim motivacionim faktorom. S druge strane, 10,26% ispitanika smatra da visina zarade ima neznatan uticaj na produktivnost, dok 25,64% smatra da ona nije determinanta produktivnijeg rada.

**Dobri odnosi sa rukovodiocem kao faktor motivacije.** Od ukupnog broja ispitanika 30,77% je dobre odnose sa rukovodiocem ocenilo kao presudan motiv uticaja na produktivnost zaposlenih. Čak 33,33% ispitanika ovaj motivacioni faktor smatra veoma važnim, ali ne i presudnim. Drugim rečima, 64,10% ispitanika dobre odnose sa rukovodiocem smatra važnim motivacionim faktorom. S druge strane, 12,82% ispitanika smatra da bolji odnosi sa rukovodiocem imaju neznatan uticaj na produktivnost, dok 23,08% smatra da ovaj motivacioni faktor nema uticaj na radni učinak.

**Veća samostalnost u radu i odlučivanju kao faktor motivacije.** Od ukupnog broja ispitanika 20,51% je veću samostalnost u radu i odlučivanju ocenilo kao presudan motiv uticaja na produktivnost. Čak 46,15% ispitanika ovaj motivacioni faktor smatra veoma važnim, ali ne i presudnim. Dakle, 66,66% ispitanika veću samostalnost u radu i odlučivanju smatra važnim motivacionim faktorom. S druge strane, 17,95% ispitanika smatra da veća samostalnost u radu i odlučivanju ima sasvim neznatan uticaj na produktivnost, dok 15,38% smatra da ovaj motivacioni faktor nema uticaj na radni učinak.

*Tabele 1. Zbirna tabela ocena različitih faktor motivacije*

<b>Visina zarade kao motivacioni faktor</b>				
Modalitet odgovora	Da, mnogo	Da, ali ne presudno	Sasvim neznatno	Ne
		<b>Da</b>	<b>Ne</b>	
MiS preduzeća	15,38%	48,72%	10,26%	25,64%
		<b>64,10%</b>	<b>35,90%</b>	
<b>Dobri odnosi sa rukovodiocem kao faktor motivacije</b>				
Modalitet odgovora	Da, mnogo	Da, ali ne presudno	Sasvim neznatno	Ne
		<b>Da</b>	<b>Ne</b>	
MiS preduzeća	30,77%	33,33%	12,82%	23,08%
		<b>64,10%</b>	<b>35,90%</b>	
<b>Veća samostalnost u radu i odlučivanju kao faktor motivacije</b>				
Modalitet odgovora	Da, mnogo	Da, ali ne presudno	Sasvim neznatno	Ne
		<b>Da</b>	<b>Ne</b>	
MiS preduzeća	20,51%	46,15%	17,95%	15,38%
		<b>66,66%</b>	<b>33,33%</b>	
<b>Bolja informisanost o pitanjima vezanim za budućnost preduzeća kao faktor motivacije</b>				
Ostala preduzeća	24,36%	37,18%	25,64%	12,82%
		<b>61,54%</b>	<b>38,46%</b>	
<b>Mogućnost stručnog usavršavanja kao faktor motivacije</b>				

Modalitet odgovora	Da, mnogo	Da, ali ne presudno	Sasvim neznatno	Ne
MiS preduzeća	32,05%	32,05%	15,38%	20,51%
	<b>64,10%</b>		<b>35,89%</b>	
<b><i>Mogućnost dodatne edukacije (sticanja, usavršavanja znanja stranog jezika, rada na računaru i sl.) kao faktor motivacije</i></b>				
Modalitet odgovora	Da, mnogo	Da, ali ne presudno	Sasvim neznatno	Ne
MiS preduzeća	19,23%	38,46%	17,95%	24,36%
	<b>57,69%</b>		<b>42,31%</b>	
<b><i>Sistem stimulativnog nagrađivanja kao faktor motivacije</i></b>				
Modalitet odgovora	Da	Ne		
MiS preduzeća	<b>74,36%</b>	<b>25,64%</b>		
<b><i>Odlazak na plaćeni odmor kao faktor motivacije</i></b>				
Modalitet odgovora	Da	Ne		
MiS preduzeća	<b>48,72%</b>	<b>51,28%</b>		
<b><i>Mogućnost rešavanja stambenog pitanja kao faktor motivacije</i></b>				
Modalitet odgovora	Da	Ne		
MiS preduzeća	<b>56,41%</b>	<b>43,59%</b>		

***Bolja informisanost o pitanjima vezanim za budućnost preduzeća kao faktor motivacije.*** Od ukupnog broja ispitanika 24,36% je bolju informisanost o pitanjima vezanim za budućnost preduzeća ocenilo kao presudan motiv uticaja na produktivnost. Čak 37,18% ispitanika ovaj motivacioni faktor smatra veoma važnim, ali ne i presudnim (61,54% ispitanika bolju informisanost o pitanjima vezanim za budućnost preduzeća smatra važnim motivacionim faktorom). S druge strane, 25,64% ispitanika smatra da ovaj motivacioni faktor ima sasvim neznatan uticaj na produktivnost, dok 12,82% smatra da ispitanici faktor motivacije nema uticaj na radni učinak.

***Mogućnost stručnog usavršavanja kao faktor motivacije.*** Od ukupnog broja ispitanika obuhvaćenih istraživanjem, 32,05% je mogućnost stručnog usavršavanja ocenilo kao presudan faktor uticaja na produktivnost. Čak 32,05% ispitanika ovaj motivacioni faktor smatra veoma važnim, ali ne i presudnim (64,10% ispitanika mogućnost stručnog usavršavanja smatra važnim motivacionim faktorom). S druge strane, 15,38% ispitanika smatra da ovaj motivacioni faktor ima sasvim neznatan uticaj na produktivnost, dok 20,51% smatra da ispitanici faktor motivacije nema uticaj na radni učinak.

***Mogućnost dodatne edukacije (sticanja, usavršavanja znanja stranog jezika, rada na računaru i sl.) kao faktor motivacije.*** Od ukupnog broja ispitanika obuhvaćenih istraživanjem, 19,23% je mogućnost dodatne edukacije ocenilo kao presudan faktor uticaja na produktivnost. Čak 38,46% ispitanika ovaj motivacioni faktor smatra veoma važnim, ali ne i presudnim (57,69% ispitanika mogućnost dodatne edukacije smatra važnim motivacionim faktorom). S druge strane, 17,95% ispitanika smatra da ovaj motivacioni faktor ima sasvim neznatan uticaj na produktivnost, dok 24,36% smatra da ispitanici faktor motivacije nema uticaj na radni učinak.

***Sistem stimulativnog nagrađivanja kao faktor povećanja produktivnosti rada.*** Od 78 ispitanika obuhvaćenih istraživanjem, 74,36% je novčanu stimulaciju ocenilo kao faktor koji ima uticaja na produktivnost, dok 25,64% ispitanika smatra da ovaj faktor motivacije nema uticaj na radni učinak.

***Odlazak na plaćeni odmor kao faktor povećanja produktivnosti rada.*** Od 78 ispitanika obuhvaćenih istraživanjem, 48,72% je odlazak na plaćeni odmor ocenilo kao faktor koji ima uticaj na produktivnost, dok 51,28% ispitanika smatra da ovaj faktor motivacije nema uticaj na radni učinak.

***Mogućnost rešavanja stambenog pitanja kao faktor povećanja produktivnosti rada.*** Od 78 ispitanika obuhvaćenih istraživanjem, 56,41% je mogućnost rešavanja stambenog pitanja ocenilo kao faktor koji ima uticaj na produktivnost, dok 43,59% ispitanika smatra da ovaj faktor motivacije nema uticaj na radni učinak.

Ovo istraživanje potvrđuje pretpostavku da je za obezbeđivanje odgovarajućeg kvaliteta zaposlenih u preduzeću, neophodno ponuditi odgovarajući nivo zarada. To je samo potreban, ali ne i dovoljan uslov. Potrebna dodatna motivacija zaposlenih postiže se drugim, nematerijalnim vidovima nagrađivanja. Predmet ovog istraživanja je motivacija zaposlenih s namerom da se identifikuju koji su to motivatori kod radnika koji ih pokreću ka ostvarenju organizacionih ciljeva i koliko su oni zadovoljeni od strane samog preduzeća u kojem rade. Cilj je identifikacija faktora koji čine optimalnu motivaciju radi koncipiranja programa unapređenja motivacije kao osnovne strategije unapređenja poslovanja preduzeća. Pretpostavilo se da motivacija, kao psihološki i interdisciplinarni fenomen značajno utiče na efikasnost rada preduzeća. Analizirani su osnovni motivacioni faktori: plate, mogućnost razvoja veština i sposobnosti, profesionalno napredovanje, sigurnost zaposlenja itd. Na osnovu teorijskih i ranije sprovedenih empirijskih pristupa u istraživanju se pretpostavlja postojanje negativnih refleksija nedostatka motivacionih faktora i pozitivnih refleksija postojećih faktora u preduzećima.

Iako se tvrdi da novac u obliku zarade, plaćenog godišnjeg odmora nije najvredniji i neprikosnoveni motivacioni faktor istraživanje pokazuje da je na prvom mestu novac najvažniji motivacioni faktor (sistem stimulativnog nagrađivanja). Ispitivanje je pokazalo da u uslovima otežanog poslovanja i loše materijalne motivacije zaposlenih, način da se zadrže i motivišu ljudski resursi mora se tražiti u pozitivnom odnosu zaposlenih prema preduzeću i njihovoj želji da profesionalnu karijeru, bez obzira na prisutne teškoće i negativne okolnosti nastave u preduzeću. Isticanje nematerijalnih faktora u bitne govori o mogućnosti da preduzeća u periodu stabilizacije svog poslovanja mogu da učine više u preduzimanju mera koje će direktno uticati na poboljšanje motivacije, a da to materijalno ne opterećuje preduzeće (npr. poboljšanje informisanosti zaposlenih o planovima preduzeća, unapređenje odnosa sa rukovodiocem i veća samostalnost u radu i odlučivanju).

## **5. ZAKLJUČAK**

Mala i srednja preduzeća su vitalni deo nacionalne privrede u kontekstu stalnog ekonomskog rasta i otvaranja novih radnih mesta. Bitna pretpostavka za uspešno poslovanje ovih preduzeća vezuje se za ljudske resurse. Oni svojim znanjem i stručnošću doprinose fleksibilnosti, produktivnosti i konkurentnosti poslovanja malih i srednjih preduzeća. Posebnu pažnju treba pokloniti motivaciji. Motivisanost zaposlenih je jedan od ključnih preduslova za uspeh poslovanja. Dobro motivisani radnici znaju šta treba da rade i kojim putem da dođu do definisanog cilja na brz i efikasan način, što je bitno za organizaciju, ali i za pojedinca koji kao nagradu za uloženi rad i napor ostvaruje određenu korist.

Motivacija direktno utiče i na organizacionu posvećenost koja predstavlja stepen do kojeg se zaposleni poistovećuju sa određenom organizacijom i njenim ciljevima i žele da u njoj ostanu. Ona pozitivno utiče na samog pojedinca i njegovu karijeru i reflektuje se na uspešnost poslovanja kompanije. Takođe, pokazuje da zaposleni osećaju duboku privrženost organizaciji ili nekim njenim članovima.

## LITERATURA

1. Trebješanin, Ž., *Rečnik psihologije*, Stubovi kulture, Beograd, 2008.
2. Robbins, S., Coulter, M., *Menadžment*, Data Status, Beograd, 2005.
3. Jovanović, M., Živković, M., Cvetkovski T., *Organizaciono ponašanje*, Megatrend Univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2003.
4. Armstrong M. A., *Handbook of Human resource Management Practice*, 8th ed., Kogan Page, London, 2001.
5. Grinberg, B., Baron, R. A., *Ponašanje ljudi u organizacijama*, Želnid, Beograd, 1998.
6. Lekić, S., *Uticaj organizacionog ponašanja na organizacionu posvećenost*, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Internacionalni univerzitet u Novom Pazaru, 2010. (doktorska disertacija)

## DA LI JE RUKOVOĐENJU POTREBNA EMOCIONALNA INTELIGENCIJA?

*Snežana Mihajlov, Nenad Mihajlov, Ljiljana Denisenko*  
*Visoka poslovna škola strukovnih studija, Blace*

### Izvod

Ideja o nepoželjnosti emocija u odnosima rukovodioca i njegovih sledbenika zauzimala je značajno mesto u klasičnim teorijama rukovođenja. Emocije su tretirane kao iracionalne, pa čak i opake, uznemiravajuće u racionalnom odlučivanju i najčešće protumačene kao nešto što treba isključiti, minimizirati i kontrolisati. Noviji pristupi rukovođenju naglašavaju međutim da su emocije ključna varijabla dugoročno uspešnog poslovanja. Smatra se da je rukovođenje više emotivan, nego kognitivni proces, jer je dokazano da se bolji rezultati u motivisanju i inspirisanju sledbenika ostvaruju pre njihovim emocionalnim angažovanjem, nego logičkim i kognitivnim mehanizmima. Da bi emocije poslužile kao medijum za ostvarivanje ciljeva u rukovođenju, potrebno je razvijati odgovarajuće emocionalne veštine koje će to omogućiti.

U posmatranju multidisciplinarnosti rukovođenja jedna od njegovih ključnih dimenzija sadržana je u emocionalnoj inteligenciji rukovodioca. Rekli bismo u njoj je i ključ uspešnosti koncepta rukovođenja na putu ostvarenja organizacionih ciljeva. Na koji način su sposobnosti emocionalne inteligencije inkorporirane u jedan od najefikasnijih modela rukovođenja – transformaciono rukovođenje pitanje je za čijim su odgovorom tragali autori ovog rada.

**Ključne reči:** rukovođenje, transformaciono rukovođenje, emocije, emocionalna inteligencija.

## DOES LEADERSHIP NEED EMOTIONAL INTELLIGENCE?

*Snežana Mihajlov, Nenad Mihajlov, Ljiljana Denisenko*  
*High school business studies, Blace*

### Abstract

The idea of undesirable emotions in the relationship leader and his followers occupied an important place in classical theories of leadership. Emotions are treated as irrational, even evil, haunting the rational decision-making and usually interpreted as something that should be excluded, minimized and controlled. Newer approaches to leadership stress, however, that emotions are a key variable long-term business success. It is believed that the leadership of the more emotional than cognitive process, because it is proven that the best results in motivating and inspiring followers realize their emotional engagement rather than logic and cognitive mechanisms. To emotions serve as a conduit for achieving the objectives of leadership, necessary to develop appropriate emotional skills that will enable it.

In considering multidisciplinary leadership one of its key dimensions is contained in the emotional intelligence of leaders. We would say it is the key to the success of the concept of leadership in the way of achieving organizational goals. Whereby emotional intelligence are incorporated into one of the most effective model of leadership - transformational leadership is the question for whose answer they sought the authors of this paper.

**Keywords:** leadership, transformational leadership, emotions, emotional intelligence.

## 1. UVOD

Pojava konstrukta emocionalne inteligencije u devedesetim godinama prošlog veka izazvala je priličan broj kontraverzi u naučnoj javnosti zbog spajanja dva naoko isključiva psihološka pojma – inteligencije i emocija. Na emocije se gledalo kao na nešto što onemogućuje kognitivne procese i otežava kvalitetan rad. Brojnim istraživanjima dokazano je da emocije, ako se njima pravilno upravlja, mogu čak pospešiti racionalno razmišljanje, omogućiti ispravno donošenje odluka i usmeriti pojedinca na odgovarajuće ponašanje. Ni u jednom području takva spoznaja nije izazvala toliku zainteresovanost koliko u rukovođenju gde su, zbog sve intenzivnijih promena u poslovnom okruženju, uočene potrebe za rukovodiocima sa vizijom koji će znati uspostaviti emocionalnu vezu sa sledbenicima i motivisati ih na stalno dostizanje viših ciljeva.

U ovom radu su povezana dosadašnja saznanja o važnosti emocionalne inteligencije u poslovanju i rukovođenju. Analiza osobnosti transformacionog pristupa pokazaće da veza rukovođenja sa emocionalnom inteligencijom postoji već na konceptualnom nivou.

## 2. TRANSFORMACIONI PRISTUP RUKOVOĐENJU

Nova paradigma u rukovođenju prepoznala je važnost emocija u poslu kao pokretača svake ljudske aktivnosti. Pokazalo se da je rukovođenje jedan emocionalni proces, da je uspeh rukovodioca uveliko određen emocionalnom, mnogo više nego kognitivnom inteligencijom, jer će od emocionalnih sposobnosti zavisiti kako će se nositi sa frustracijama, kako će kontrolisati loša raspoloženja i kakav će biti u interakciji sa drugima. Takvim je otkrićima omogućen nov, gotovo revolucionarni pristup poslu i rukovođenju, zato što je do tada preovladavalo uverenje da je poslovni svet lišen emocija.

Prisustvo emocija u transformacionom rukovođenju otkriva se pozitivnim ponašanjima rukovodioca - idealizovan uticaj, inspirativna komunikacija, intelektualna stimulacija i individualni razvoj sledbenika [1].

Zahvaljujući svojoj samouverenosti i ličnoj harizmi, poštovanju visoko postavljenih poslovnih i moralnih standarda, uvažavanjem dostignuća saradnika, transformacioni rukovodioci dobijaju bezgranično poverenje i poštovanje od onih kojima rukovode. Postaju uzor svojim sledbenicima u svemu što rade, podstičući u njima snažan osećaj ponosa zbog pripadnosti organizaciji.

Motivacijom i inspiracijom, odnosno mobilizacijom sopstvenih pozitivnih emocija transformacioni rukovodioci podstiču sledbenike na delovanje, aktivirajući u njima samomotivacioni element da u poslu stalno postižu više od postavljenih ciljeva. Emocionalnim povezivanjem, pre nego saradnjom zasnovanom na materijalnim oblicima stimulisanja, sledbenici se znatno lakše usmeravaju ka realizaciji organizacione vizije. Pokretačka snaga u obliku emocija koje mogu da se prenesu verbalnim ili neverbalnim putem značajna je pretpostavka motivacije sebe i drugih.

Transformacioni način rukovođenja ostvaruje uticaj na sledbenike razvijanjem kreativnog i inteligentnog razmišljanja. Pozitivna organizaciona klima koju rukovodilac stvara stimuliše kreativnost, te su sledbenici sposobni da akumuliraju nove ideje, stvarajući inovativna i konkurentna rešenja za organizaciju.

Individualni pristup svakom sledbeniku uz uvažavanje njegovih sposobnosti i postignutih rezultata, glavno su obeležje transformacionog rukovođenja. Izražene komunikacione veštine, prilagodljivost i empatičnost rukovodioca uslov su za razumevanje ponašanja svojih saradnika, što se smatra neizbežnim za njihovo usmeravanje prema ostvarivanju organizacionih ciljeva.



U srži svih pomenutih ponašanja rukovodioca kriju se dve ključne sposobnosti, emocionalna i kognitivna. Transformacioni rukovodioci jesu obrazovani i inteligentni ljudi koji poseduju stručno znanje i veliko iskustvo. Kognitivni potencijal im omogućuje strateški način razmišljanja u formulisanju organizacione vizije. Analitičkim sposobnostima pronalaze inovativne odgovore za sadašnje i buduće probleme, dok mentorskim radom i prenosom osnovnih vrednosti, znanja i iskustva doprinose ličnom razvoju sledbenika. Primena emocionalnih veština se sa druge strane primarno prepoznaje u prenošenju emocija među sledbenicima i stvaranju pozitivnog organizacionog okruženja. Transformacioni rukovodioci znaju da se podsticanjem entuzijazma i optimizma u poslovanju, kao i izražavanjem senzitivnosti za potrebe i osećanja onih kojima rukovode mogu izgraditi snažni interpersonalni empatijski i poverljivi odnosi. Gotovo je nemoguće zamisliti efikasno rukovođenje bez posedovanja ličnih emocionalnih kompetencija, posebno samopouzdanja, samokontrole i savesnosti rukovodioca, jer omogućuju željeni uticaj na saradnike.

Emocionalne veštine su zapravo početni pokazatelj sposobnosti rukovodioca i jedan od ključnih činilaca koji ih predodređuje za primenu transformacionog stila rukovođenja. Iako su ličnost rukovodioca, životno iskustvo, motivacija ili organizacioni uslovi najčešće tumačeni kao mogući preduslovi uspešnosti transformacionog rukovođenja, neosporno se značajnim smatra sposobnost rukovodioca da obezbedi simboličku i emocionalnu snagu za sprovođenje organizacionih promena. Imajući u vidu fundamentalnu ulogu emocija, emocionalna inteligencija rukovodioca se stoga može smatrati presudnom u procesu rukovođenja.

Primarni izazov u dokazivanju emocionalnih sposobnosti transformacionih rukovodioca nameće za potrebu komparaciju postojećih modela emocionalne inteligencije i izbor onog koji će poslužiti kao okvir za ostvarivanje zadanog cilja.

### **3. ŠTA JE EMOCIONALNA INTELIGENCIJA?**

Različiti pristupi u proučavanju emocionalne inteligencije, od onih da pripada grupi kognitivnih sposobnosti, odnosno da je produkt psiholoških atributa pojedinca, definišu je ne samo kao jedan interesantan, već i u mnogome kontraverzan fenomen. Pregled postojeće literature obezbeđuje dovoljno racionalnih dokaza po kojima različiti modeli emocionalne inteligencije, osim identičnog naziva, demonstriraju veliki stepen konvergentnosti.

U modelu zasnovanom na mentalnim sposobnostima pojedinca (ability model), emocionalna inteligencija se definiše kao niz intelektualnih sposobnosti u procesiranju emocionalnih informacija i upotrebi emocija u svrhu poboljšanja rasuđivanja. Emocionalne sposobnosti uključuju: prvo, percepciju, procenu i izražavanje emocija; drugo, upotrebu emocija u svrhu poboljšanja mišljenja; treće, razumevanje i analizu emocija, odnosno upotrebu emocionalnih znanja; četvrto, upravljanje emocijama za unapređenje emocionalnog i intelektualnog razvoja. Evidentno je da se ovaj model emocionalne inteligencije zasniva isključivo na interaktivnim funkcijama emocionalnih kvaliteta i kognitivnih sposobnosti. Osim upotrebe emocija u kognitivnim procesima, ostale se komponente (opažanje, izražavanje, razumevanje i upravljanje emocijama) oslanjaju na kognitivnu sposobnost razmišljanja o sopstvenim i tuđim emocijama.

Kombinovani modeli (mix model) sa druge strane dokazuju da se emocionalna inteligentnost postiže povezivanjem mentalnih sposobnosti, određenih osobina ličnosti i socijalnih kompetencija. U nameri da pruže odgovor na pitanje: „zašto su neki pojedinci uspešniji u životu od drugih?“ tvorci modela definišu emocionalnu inteligenciju kao područje nekognitivnih kapaciteta, kompetencija i veština koje doprinose efikasnijem suočavanju sa zahtevima socijalne sredine. Opravdanost za upotrebu naziva emocionalna inteligencija nalaze u tumačenju inteligencije kao sposobnost da se postojeće znanje može efikasno primeniti u savladavanju životnih prepreka, a pridev emocionalna služi da bi ovu posebnu vrstu inteligencije odvojio od kognitivne. Upravo iz tih razloga, intrapersonalne veštine (emocionalna samosvest, asertivnost, samopouzdanje, samoaktuelizacija i

nezavisnost), interpersonalne veštine (empatičnost i socijalna odgovornost), prilagodljivost, upravljanje stresom i opšte raspoloženje odlikuju emocionalno inteligentnu osobu.

Razlika između dva postojeća konstrukta uočava se povezivanjem emocionalne inteligencije sa kognitivnim potencijalom, odnosno osobinama ličnosti. Model zasnovan na sposobnostima ne upućuje na bilo kakvu povezanost emocionalne inteligencije sa osobinama ličnosti, već se kognitivne komponente ovog modela interpretiraju kao vrsta inteligencije. Emocionalna inteligencija se posmatra kao „inteligencija“ u tradicionalnom smislu te reči, odnosno kao skup mentalnih sposobnosti razmišljanja o emocijama i procesiranja emocionalnih informacija koje su deo logičkog mišljenja i inteligencije uopšte. Sposobnosti su hijerarhijski organizovane od najjedostavnijih psiholoških procesa do više integrisanih i kompleksnijih. Razvijaju sa godinama i iskustvom i nezavisne su od osobina ličnosti, talenta i željenog ponašanja.

Bez izražene emocionalne ili intelektualne konotacije, osim naziva koji im je dodeljen, kombinovani modeli pak posmatraju emocionalnu inteligenciju u kontekstu osobina ličnosti, te se njihov doprinos u predviđanju uspeha može smatrati značajnim, ne više od onoga što se može predvideti analizom osobina ličnosti. Dokazano je naime da su emocionalne sposobnosti sadržane u ovom modelu snažno povezane sa osobinama ličnosti petofaktorskog modela (ekstravertnost, emocionalna stabilnost, prijatnost, savesnost i otvorenost).

#### 4. ULOGA EMOCIONALNE INTELIGENCIJE U RUKOVOĐENJU

Uticaj emocionalne inteligencije na ostvarivanje uspeha u poslovanju i rukovođenju potvrđen je brojnim teorijskim i empirijskim nalazima [2]. Posmatrajći je kao bitnu performansu rukovodioca u ostvarivanju uticaja i vođenju poslovnih aktivnosti ka ostvarenju organizacionih ciljeva [3], ispitivanja emocionalne inteligencije su uglavnom bila usredsređena na utvrđivanje njene uloge u poboljšanju efikasnosti rukovodioca. Dokazano je da prepoznavanje sopstvenih i tuđih emocija i njihovo uključivanje u kognitivne procese omogućuje rukovodiocima efikasnost u rešavanju problema sa kojima se suočavaju, motivisanju svojih zaposlenih, boljem odlučivanju i planiranju. Naučnici takođe primećuju da se emocionalna inteligencija posebno odražava u naporima rukovodioca da generiše i održava međusobno poštovanje, saradnju i poverljive odnose sa saradnicima, uz istovremeni podsticaj osećanja identiteta i pripadnosti organizaciji.

Uloga emocionalne inteligencije u transformacionom rukovođenju prepoznatljiva je po tome što su emocionalne sposobnosti pojedinca u socijalnom funkcionisanju i interpersonalnim interakcijama ekvivalentne rezultatima koje ovi rukovodioci postižu u poslovanju. Transformacioni rukovodioci jesu emocionalno inteligentni pojedinci, pri čemu se emocionalne sposobnosti rukovodioca najčešće naglašavaju u idealizovanom uticaju, inspirativnoj motivaciji i individualizaciji obzira kao komponentama modela, bez jasno izražene interakcije između emocionalne inteligencije i intelektualne stimulacije. Smatra se naime da je priroda intelektualne stimulacije, za razliku od ostalih komponenti modela, prevashodno kognitivna i da se shodno tome ne oslanja na sposobnosti emocionalne inteligencije na isti način kao i ostale tri. Ističe se takođe da su ponašanja rukovodioca pri idealizovanom uticaju na sledbenike, inspirativnoj motivaciji i individualnom pristupu utemeljena na emocionalnim sposobnostima prepoznavanja i upravljanja sopstvenim i tuđim emocijama.

Zajedničko obeležje pomenutih zaključaka predstavlja instrument korišćen za merenje emocionalne inteligencije koji se manje ili više oslanjao na samoprocenu rukovodioca. Kao najopštiji način merenja osobina ličnosti, topline, empatije, anksioznosti, samoprocena je takođe kreirana za potrebe izračunavanja emocionalne inteligencije po kombinovanim modelima. Teorijski relevantna pitanja povezanosti ključnih osobina ličnosti sa uspešnim rukovodiocima nisu donedavno bila značajnije zastupljena u istraživanjima transformacionog rukovođenja, tako da empirijskih rezultata ima relativno malo. Uprkos tome, među potencijalno relevantnim osobinama

značajno povezanim sa pojedinim komponentama transformacionog modela rukovođenja svrstavaju se emocionalna prilagođenost, apstraktna orijentacija i spremnost na rizik, dominantnost, pragmatizam i briga za druge. Alternativni pristup baziran na opštim dimenzijama ličnosti sugeriše neprekidnu povezanost osobina transformacionih rukovodilaca sa ekstravertnošću, otvorenošću prema novim iskustvima i prijatnošću, iako postoje uverljivi teorijski razlozi po kojima je opravdano smatrati da ove rukovodiocice karakterišu emocionalna stabilnost i savesnost.

Nameće se zaključak da kombinovani modeli emocionalne inteligencije zasnovani na osobinama ličnosti pružaju malo onog novog što već nije poznato teoretičarima transformacionog rukovođenja. Zato će koncept emocionalne inteligencije zasnovan na sposobnostima predstavljati analitičku osnovu iz nekoliko razloga. Prvo, transformaciono rukovođenje se u ovom radu posmatra sa aspekta sposobnosti i ponašanja rukovodioca, a ne njihovih osobina. Drugo, model sposobnosti je pored duge tradicije, snažno podržan u psihološkoj literaturi kao naučno utemeljen koncept emocionalne inteligencije za razliku od kombinovanih modela koji na osnovu subjektivnih dokaza predviđaju neverovatan uspeh u životu. Treće, kombinovani modeli emocionalne inteligencije sadrže komponente koje su izvan domena ukrštanja emocija i inteligencije upkos upotrebi naziva konstrukta koji bi eksplicitno trebalo da upućuje na njihov spoj.

## 5. EMOCIONALNA INTELIGENCIJA U TRANSFORMACIONOM RUKOVOĐENJU

Definišući najpre emocionalnu inteligenciju kao mentalnu sposobnost praćenja svojih i tuđih emocija i upotrebe emocionalnih informacija u mišljenju i ponašanju, bez razmišljanja o emocijama, autori modela zasnovanog na sposobnostima [4] predlažu u kasnijem radu njenu revidiranu interpretaciju. Emocionalna inteligencija uključuje sposobnost tačnog zapažanja, procene i izražavanja emocija; sposobnost uviđanja i generisanja osećanja koja olakšavaju mišljenje; sposobnost razumevanja emocija i primena znanja o emocijama; sposobnost regulisanja emocija u svrhu unapređenja emocionalnog i intelektualnog razvoja.

Percepcija, procena i izražavanje emocija predstavljaju najjednostavniju emocionalnu sposobnost pomoću koje pojedinac, osim što manje ili više precizno zapaža koje se emocije kriju iza nečijeg fizičkog stanja, osećanja i razmišljanja, pretpostavlja i tačno izražavanje sopstvenih emocija i potreba povezanih sa njima.

Druga dimenzija modela emocionalne inteligencije obuhvata sposobnost upotrebe emocija sa ciljem efikasnog kognitivnog procesiranja informacija. Prilagođavanje promenjenim okolnostima emocionalno inteligentni pojedinci ostvaruju uključivanjem emocija u efikasnu obradu informacija. Emocionalno nekompetentni pojedinci pak sa teškoćom integrišu emocije i razmišljanje, odnosno teško povezuju osećanja sa onim šta rade.

Treći nivo emocionalne inteligencije odnosi se na sposobnost razumevanja emocija i primene emocionalnog znanja; razumevanje uzroka i posledica doživljaja sopstvenih i tuđih emocija i način njihovog menjanja tokom vremena.

Upravljanje emocijama kao poslednja dimenzija modela emocionalne inteligencije pretpostavlja sposobnost ne samo doživljenja određenih emocija i iskazivanja empatije prema osećanjima drugih, već i sposobnost upravljanja emocijama ili njihovog контролисања. Najsloženija sposobnost emocionalne inteligencije odnosi se, kako na regulaciju sopstvenih emocija, tako i upravljanje tuđim emocijama, pojačavajući pri tom prijatna, a ublažavajući neprijatna osećanja. Jednostavno, upravljanje emocijama predstavlja stalnu životnu težnju pojedinca u pokušaju održavanja prijatnih i „popravljanja“ neprijatnih raspoloženja.

Ukazujući na značaj emocionalne inteligencije kao determinantu uspešnog rukovođenja dokazano je da sposobnost rukovodioca u identifikaciji sopstvenih emocija stvara preduslove za precizno prepoznavanje emocija svojih saradnika, tačno izražavanje emocija i razlikovanje iskrene od lažne emocionalne ekspresije. Empatija, sposobnost razumevanja i doživljenja tuđih emocija, za

mnoge važna komponenta emocionalne inteligencije omogućuje rukovodiocu da dobije snažnu podršku svojih saradnika sa kojima izgrađuje pozitivne interpersonalne odnose. Smatra se između ostalog da prisustvo empatije u poslovanju značajno doprinosi percepciji i ocenjivanju rukovođenja kao efikasnog.

### **5.1. Identifikacija emocija u transformacionom rukovođenju**

Emocionalna sposobnost svesnog izražavanja i prenošenja emocija u domenu transformacionog rukovođenja uglavnom se interpretira kao unutrašnji potencijal rukovodioca da podstiče pozitivna emocionalna stanja i ponašanja svojih sledbenika.

Sposobnost rukovodilaca u izražavanju sopstvenih emocija u literaturi transformacionog rukovođenja povezivana je najčešće sa inspirativnom motivacijom. Govori rukovodilaca opisani kao optimistični, negrični i emocionalni služili su kao osnova za uspostavljanje pozitivnih interpersonalnih odnosa sa saradnicima. Takođe, pomenuta emocionalna sposobnost rukovodilaca inkorporirana je u idealizovanom uticaju kao komponenti ovog modela rukovođenja. Idealizovan uticaj se definiše kao sposobnost rukovodioca u istupanju kao model ponašanja sa naglašenom težnjom sledbenika za imitiranjem ili identifikacijom sa njim [5]. Uključivanjem emocionalne komponente u proces rukovođenja, idealizovan uticaj bi se mogao definisati kao sposobnost rukovodilaca u izražavanju iskrenih pozitivnih emocija usmerenih ka sledbenicima, prenošenju i podsticanju sličnih osećanja među njima. Kvalitetni interpersonalni odnosi izgrađeni na međusobnom poverenju (suštinska ideja idealizovanog uticaja) rezultat su sposobnosti rukovodilaca u izražavanju iskrenih pozitivnih emocija. Percipiranje i ocenjivanje ponašanja rukovodilaca, pa time i izraženih emocija, kao autentična, iskrena i usmerena ka drugima, dovoljan su razlog emocionalnog poistovećivanja sledbenika sa rukovodiocem i izražavanja divljenja, poštovanja.

Sa druge strane, sposobnost u prepoznavanju ili identifikaciji tuđih emocija je opšta karakteristika svih ponašanja rukovodioca (idealizovan uticaj, inspirativna komunikacija, intelektualna stimulacija i individualni razvoj). Zajednička karakteristika inspirisanja, motivisanja, intelektualnog stimulisavanja i razvoja sledbenika, uključujući i idealizovan uticaj jeste brižljivost transformacionih rukovodilaca i njihova zainteresovanost za potrebe, želje, aspiracije i osećanja sledbenika. Uključivanje sledbenika u ostvarivanje organizacione vizije, uvažavanje i prihvatanje njihovog mišljenja, otvorena komunikacija i podrška rukovodioca usmerena ka individualnom razvoju svakog od njih, dokaz su sposobnosti transformacionih rukovodilaca u preciznom „tumačenju“ neverbalnog emocionalnog izražavanja sledbenika.

Zaključak je: najjednostavnija emocionalna sposobnost – identifikacija sopstvenih i emocija sledbenika, prepoznaje se u svim komponentama transformacionog modela rukovođenja, sa akcentom na idealizovan uticaj transformacionih rukovodilaca.

### **5.2 Emocionalno olakšavanje mišljenja i transformaciono rukovođenje**

Uprkos važnoj ulozi afektivnih i objektivnih informacija u razmišljanju i odlučivanju, individualne razlike u stepenu u kome se pojedinci oslanjaju na svaku od njih posebno su izražene u domenu upotrebe osećanja kao osnove u rasuđivanju i donošenju odluka. Naglasak na upotrebu emocija u razmišljanju važan je kako sa aspekta uticaja emocionalnih informacija na sadržaj mišljenja i ponašanja (šta mislimo), tako i u domenu uticaja emocija na kognitivno procesiranje informacija (kako mislimo) [6].

Sposobnosti transformacionih rukovodioca u inkorporiranju emocionalnih informacija u rukovođenju, odnosno percipiranju i vrednovanju sopstvenih emocija prilikom rasuđivanja i odlučivanja utemeljene su u komponentama ovog modela rukovođenja. Samopouzdanje koje poseduju, odnosno poverenje u sebe potvrđuje da transformacioni rukovodioci percipiraju i

ocenjuju svoje emocije kao relevantne informacije u rukovođenju i poslovanju. Upotreba simboličkog jezika u inspirativnoj komunikaciji organizacione vizije zapravo pretpostavlja sposobnost rukovodilaca u uključivanju pozitivnih emocija u inspiraciji i motivaciji sledbenika u ostvarivanju organizacionih ciljeva. Podsticanje kreativnosti sledbenika takođe je rezultat uključivanja pozitivnih emocija u kognitivne procese, što rukovodilac postiže demonstriranjem snažne podrške svojim saradnicima u rešavanju organizacionih problema i pronalaženju drugih alternativa.

Brojna proučavanja međusobnog odnosa emocija i razuma naglašavaju uticaj pozitivnih emocija na kognitivne procese (pamćenje, rasuđivanje, odlučivanje i rešavanje problema) [7]. Potvrđuje se upotreba pozitivnih emocija u podsticanju kognitivnih elaboracija i fleksibilnosti, efikasnijeg razmišljanja, inovativnosti i kreativnosti, različitih pristupa u rešavanju problema. Analogno, spajajući ova dva segmenta dolazimo do zaključka da se pozitivnim emocijama kao neodvojivom segmentu transformacionog rukovođenja mogu nagovestiti sposobnosti rukovodioca u upotrebi pozitivnih emocionalnih informacija sa ciljem podsticanja i olakšavanja kognitivnih procesa i ostvarivanja efikasnog rukovođenja. Snaga pozitivnih emocija u stvaranju „šire, fleksibilne kognitivne organizacije i sposobnostima integrisanja različitog kognitivnog materijala“ [8] utemeljena je i u teoriji pozitivnih emocija [9]. Dok sa jedne strane negativne emocije sužavaju repertoar mišljenja i ponašanja, pozivom na unapred određene postupke (napad, bežanje), sa druge strane pozitivne emocije proširuju repertor mišljenja i ponašanja, podsticanjem primene šireg opsega misli i postupaka od onih koje se smatraju uobičajenim.

Korišćenje emocija u kognitivne procese i odlučivanje pomaže rukovodiocima da razumeju i motivišu druge stvarajući ih emocionalno pogodnim da budu kreativniji i otvorenijeg uma za šire razmišljanje. Potvrđeni je da su pojedinci pozitivnog raspoloženja optimističniji i imaju pozitivniju persepciju u poređenju sa negativnim raspoloženjima koji rezultira u pesimizam i negativizam.

### **5.3. Razumevanje emocija i transformaciono rukovođenje**

U kontekstu uloge i značaja ove emocionalne sposobnosti u rukovođenju, ideja empatije - „razumevanje tuđih osećanja i njihovo sopstveno doživljenje“ [10] upotrebljena je kao indikator sposobnosti rukovodioca u razumevanju emocionalnih stanja svojih sledbenika. Označena kao važan predskazatelj pojave rukovođenja [11]; deo efikasnog rukovođenja [12]; doprinos stvaranju i održavanju visoko kvalitetnih međusobnih interakcija [13]; empatija pretpostavlja ključnu sposobnost efikasnih rukovodioca. Volf i kolege [14] prepoznaju empatiju kao važnu sposobnost emocionalno inteligentnih rukovodioca u percipiranju i razumevanju emocionalnih stanja sledbenika.

Pozitivan međusobni odnos empatije sa ponašanjima karakterističnim za transformacione rukovodioca u procesu rukovođenja potkrepljen je značajnim brojem teorijskih i empirijskih nalaza. U kontekstu pozitivne konekcije sa transformacionim rukovođenjem određeni broj autora empatiju povezuje sa konkretnim komponentama modela. Na taj način, Bes [15] empatiju rukovodioca, prepoznatljivu unutar individualizacije obzira, povezuje sa sposobnostima pružanja individualne pažnje sledbencima, ponašanjem koja su u skladu sa potrebama sledbenika i podsticanjem njihovog ličnog razvoja. Empatijski rukovodioci primetni u efikasnom mentorstvu i razvoju sledbenika percipiraju se kao transformacioni. Čoi [16] dokazuje da je stimulisanje potreba sledbenika za pripadnošću izraženo ukazivanjem poverenja, stvaranjem i razvijanjem emocionalnih veza sa rukovodiocem i identifikacijom sa njim. Podsticanje potreba sledbenika za pripadnošću kao osnovne ideje idealizovanog uticaja transformacionog rukovođenja upućuju na pozitivan odnos empatijskih sposobnosti rukovodilaca sa ovom komponentom modela rukovođenja. Pilai i njegovi saradnici [17] percipiraju empatijsko ponašanje transformacionih rukovodilaca kao relevantnu komponentu pozitivne evaluacije rukovođenja u kontekstu razumevanja i povezivanja sa potrebama

i aspiracijama sledbenika. Po Kondžeru [18] empatijska ponašanja transformacionih rukovodilaca, identifikovana unutar intelektualne stimulacije modela rukovođenja u kontekstu izgradnje autonomije među sledbenicima, podstiču njihove sposobnosti u prihvatanju i razumevanju drugačijih mišljenja i vrednosti.

Nesumnjivo, rezultati nas navode na zaključak da su empatijske sposobnosti transformacionih rukovodilaca ispoljene bilo kroz individualni pristup svakom sledbeniku, odnosno stimulisanje potreba sledbenika za autonomnošću i pripadnošću. Kao ključna ideja intelektualne stimulacije i idealizovanog uticaja transformacionog modela rukovođenja, empatija se interpretira kao krucijalan sastojak sveukupnog rukovođenja, naročito sa aspekta njegove efikasnosti, ali i izgradnje i održavanja uspešnih interpersonalnih odnosa.

#### **5.4. Upravljanje emocijama i transformaciono rukovođenje**

Emocionalno regulisanje predstavlja sposobnost svesnog razmišljanja o emocijama u cilju promovisanja sopstvenog emocionalnog i intelektualnog razvoja. Upravljanje sopstvenim emocijama, pozitivnim i negativnim osećanjima i raspoloženjem, podrazumeva stalnu životnu težnju pojedinca da održava pozitivne emocije, a negativne kontroliše i umanjuje [19]. Napori emocionalno inteligentnih pojedinaca međutim, nisu usmereni isključivo ka sopstvenom doživljenju, izražavanju i upotrebi pozitivnih emocija. Stvaranje i održavanje pozitivne emocionalne klime u okruženju, odnosno prenošenje i podsticanje pozitivnog raspoloženja kod drugih, osnovni je cilj u svesnom upravljanju i tuđih emocija. Emocionalna regulacija se shodno tome neraskidivo povezuje sa kvalitetom svakodnevnih socijalnih interakcija [20]. Rezultatima određenog broja studija dopunjuje se prethodno izneta tvrdnja činjenicom da je upravljanje emocijama najbolji prediktor kvaliteta socijalnih interakcija za razliku od ostalih sposobnosti emocionalne inteligencije. Sposobnosti opažanja, upotrebe i razumevanja emocija mogu uticati na kvalitet socijalnih interakcija znatno posrednije. Primera radi, razumevanje emocija može biti od koristi u anticipiranju sopstvenih i tuđih emocionalnih reakcija, ali će efikasno upravljanje emocijama omogućiti smanjenje napetosti u određenim neočekivanim okolnostima. Sposobnost upravljanja emocijama doprinosi stvaranju toplih, prijatnih i spontanih socijalnih interakcija u stepenu u kome ona pojačava pozitivne emocije, pre nego konflikte i tenzije [21].

Sposobnost transformacionih rukovodilaca da uspešno upravljaju sopstvenim emocijama i raspoloženjem svojih sledbenika, potvrđena je dalje brojnim proučavanjima [22]; transformaciono rukovođenje je snažno povezano sa sposobnošću upravljanja tuđim emocijama, odnosno transformaciono rukovođenje i konkretan oblik emocionalne inteligencije (upravljanje emocijama) imaju intuitivan i potpun međusobni odnos.

Interpersonalni odnosi transformacionih rukovodilaca i sledbenika, opisani izgradnjom međusobnog poverenja i uvažavanja, uključivanjem sledbenika u rukovođenje, njihovom privrženošću i zadovoljstvom u radu, nisu samo konačna posledica sposobnosti rukovodioca da izražava i podstiče pozitivne emocije. Njegova uloga u efikasnom rukovođenju zapaža se sve više u svesnoj primeni strategije upravljanja (održavanja) pozitivnih osećanja i raspoloženja. Ponašanja rukovodilaca sadržana u komponentama transformacionog modela rukovođenja, takođe mogu objasniti ovakva razmišljanja. Doživljenje pozitivnih emocija, njihovo iskreno izražavanje, prenošenje i podsticanje (emocionalna zaraza), karakteristika su idealizovanog uticaja na sledbenike. Rukovodilac pozitivnim emocijama usmerava ponašanja sledbenika ka međusobnom uvažavanju i poštovanju, podstičući pri tom njihovu težnju ka identifikaciji ili imitaciji. Komunikacijom pozitivnih emocija (entuzijazma i optimizma) rukovodilac inspiriše i motiviše sledbenike. Emocionalnim povezivanjem sa sledbenicima, oni se znatno lakše usmeravaju prema realizaciji organizacione vizije i navode na saradnju kako bi se vizija organizacije i ostvarila. Stimulacijom entuzijazma i visokog nivoa poverenja podstiče se kreativno razmišljanje, stvaraju

nove ideje i rešavaju problemi na potpuno nov način. Empatijskim naporima rukovodioca u razumevanju tuđih emocija, mišljenja i postupaka i demonstriranjem zainteresovanosti i dobronamernosti, ostvaruju se bliski emocionalni odnosi i promoviše lični uspeh sledbenika.

Napori transformacionih rukovodilaca u pravcu podsticanja i samoodržavanja pozitivnog raspoloženja i pozitivnih emocija kod sledbenika prepoznatljivi su u svim komponentama modela rukovođenja. Kontrola negativnih osećanja i raspoloženja ili njihovo redukovanje se ne pominje u transformacionom rukovođenju, iako je razumevanje uzroka i posledica doživljenja i ispoljavanja negativnih emocija, poput ljutnje, tuge ili anksioznosti i efikasno upravljanje njima (kontrola, redukovanje) najčešće proučavano sa aspekta efikasnijeg intrapersonalnog funkcionisanja i socijalne adaptacije [23]. Nedostatak u proučavanju negativnih emocija rukovodilaca, uz naglašavanje pozitivnih osećanja i raspoloženja u transformacionom procesu, međutim treba shvatiti isključivo kao sposobnost rukovodilaca da na inteligentan način izrazi, upotrebi i upravlja pozitivnim emocijama. Na taj način se još jednom može otkloniti dilema zašto pozitivne emocije, za razliku od negativnih osećanja, zauzimaju dominantno mesto u literaturi transformacionog rukovođenja.

## 6. ZAKLJUČAK

Uprkos uverenjima klasičnih teorija rukovođenja o nepoželjnosti emocija u odnosima rukovodioca i njegovih sledbenika, jer navodno otežavaju racionalno razmišljanje i onemogućuju produktivno delovanje, novija razmatranja, ne samo da takva shvatanja pobijaju, već se zasnivaju na činjenici da su emocije ključna varijabla dugoročno uspešnog rukovođenja. Da bi emocije poslužile kao medijum za ostvarivanje ciljeva u rukovođenju, potrebno je razvijati odgovarajuće emocionalne veštine koje će to omogućiti. Uspešno rukovođenje je više emotivan, nego kognitivni proces, jer je dokazano da se bolji rezultati u motivisanju i inspirisanju sledbenika ostvaruju pre njihovim emocionalnim angažovanjem, nego logičkim i kognitivnim mehanizmima. Zbog toga je konačno uverenje da transformacioni stil rukovođenja, koji u suštini predstavlja "emocionalno rukovođenje", dugoročno postiže mnogo bolje rezultate značajne za organizaciju.

U teorijskom smislu, kako je pokazano u ovom radu, uspešnost transformacionog rukovođenja, zasnovana na nesebičnom uključivanju emocija u razmišljanju, donošenju važnih poslovnih odluka i ostvarivanju konačnih organizacionih ciljeva, naglašavajući pri tom neophodno potrebno razmišljanje o emocijama i njihovoj inteligentnoj upotrebi, potvrđuje da se kvalitetni odnosi između rukovodioca i njegovih sledbenika i pozitivni organizacioni duh, stvaraju i razvijaju na emocionalnim kompetencijama transformacionih rukovodioca. Rukovodilac međutim, nije emocionalno inteligentan pojedinac isključivo onda kada ispoljava ekstravertnost, otvorenost prema novim iskustvima, prijatnost, emocionalnu stabilnost ili savesnost, već ukoliko poseduje unutrašnji potencijal za određena ponašanja i postupke kojima demonstrira sposobnosti u inteligentnoj upotrebi emocija u rukovođenju. Naglasak na emocionalnim sposobnostima rukovodioca, a ne njegovim urođenim osobinama, u svesnom i iskrenom izražavanju, prepoznavanju, razumevanju i upravljanju sopstvenih i tuđih emocija, samo potvrđuje da transformacioni rukovodioci poseduju dragocen potencijal za uspešno uključivanje sledbenika u transformacione procese i bezbolno suočavanje sa neprekidnim promenama u poslovnom okruženju. Transformacija sledbenika kao krucijalna ideja transformacionog rukovođenja, izražena njihovom motivisanošću da prihvate idealizovanu viziju budućnosti i pruže dodatni napor za njeno ostvarivanje, pozitivnim stavom prema rukovodiocu, poslu i organizaciji kojoj pripadaju, uspešno se ostvaruje sposobnostima rukovodioca u kreiranju pozitivne emocionalne organizacione klime zasnovane na međusobnom poverenju, uvažavanju, cenjenju, zahvalnosti i dobronamernosti. Rezultati ovog rada u ispitivanju emocionalnih kompetencija rukovodioca sugerišu da vrednost i efikasnost transformacionog modela rukovođenja proizilazi ne samo iz sposobnosti rukovodioca u prihvatanju ideje da emocije

egzistiraju u međusobnim odnosima sa sledbenicima i utiču na kvalitet tih interakcija, već da svesno razmišljanje o njima i inteligentna procena koje vrste emocija i u kojim situacijama i momentima ih je neophodno uključiti u rukovođenje, doprinose ostvarivanju boljih poslovnih rezultata.

Transformacioni rukovodioci jesu emocionalno inteligentni pojedinci, ne samo zbog svesnosti uloge emocija u rukovođenju, neophodnosti posedovanja emocionalnih veština, već i njihove prijemčivosti na konkretna ponašanja. Primena transformacionog rukovođenja nezamisliva je dakle bez emocionalno kompetentnih rukovodioca, te se sposobnosti emocionalne inteligencije mogu smatrati početnim pokazateljem liderskih sposobnosti i jedna od ključnih komponentni koje predodređuju rukovodioce za primenu transformacionog rukovođenja.

Posedovanje emocionalne inteligencije početni je pokazatelj liderskih sposobnosti i jedan od ključnih činilaca koji predodređuje vođe za primenu transformacijskoga stila rukovođenja. Zbog toga, pojedinci radom na emocionalnim kompetencijama mogu se pripremati za primenu transformacijskog stila rukovođenja, i na taj način, povećati šanse za uspešno rukovođenje i uspešno poslovanje organizacije.

## LITERATURA

1. Bass, M. B. "Theory of transformational leadership redux", *Leadership Quarterly*, 6(4), (1995), 463-478.
2. Caruso, D. R., Mayer, J. D., Salovey, P. "Relation of an ability measure of emotional intelligence to personality", *Journal of Personality Assessment*, 79(2), (2002), 306-320.
3. Judge, T. A., Bono, J. E. "Five-factor model of personality and transformational leadership", *Journal of Applied Psychology*, (2000), 85, 751-765.
4. Salovey, P., Mayer, J. D. "Emotional intelligence", *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, (1990), 185-211.
5. Avolio, J. B., Gardner, L. W. "Authentic leadership development: getting root of positive forms of leadership", *Leadership Quarterly*, 16, (2005), 315-338.
6. Forgas, J. P., George, J. M. "Affective influences on judgments and behavior in organizations: An information processing perspective", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), (2001), 3-34.
7. Forgas, J. P. "Feeling and doing: Affective Influences on Interpersonal Behavior", *Psychological Inquiry*, 13(1), (2002), 1-28.
8. Isen, A. M. "An influence of positive affect on decision making in complex situations: Theoretical issues with practical implications", *Journal of Consumer Psychology*, 11(2), (2001), 75-85.
9. Fredrickson, B. L., Mancuso, R. A., Branigan, C., Tugade, M. M. "The undoing effect of positive emotions", *Motivation and Emotion*, 24(4), (2000), 237-258.
10. Salovey, P., Mayer, J. D. "Emotional intelligence", *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, (1990), 185-211.
11. Wolff, S. B., Pescosolido, A.T., Druskat, V. U. "Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams", *Leadership Quarterly*, 13, (2002), 505-522.
12. Yukl, G. "An evaluative essay on current conceptions of effective leadership", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), (1999), 33-48.
13. George, J. M. "Emotions and leadership: The role of emotional intelligence", *Human Relations*, 53, (2000), 1027-1055.



14. Wolff, S. B., Pescosolido, A.T., Druskat, V. U. „Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams“, *Leadership Quarterly*, 13, (2002),505-522.
15. Bass, M. B.“Theory of transformational leadership redux”, *Leadership Quarterly*, 6(4), (1995), 463-478.
16. Choi, J.“A motivational theory of charismatic leadership: Envision, empathy, and empowerment”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(1), (2006), 24-43.
17. Pillai, R., Schriesheim, A. C., Williams, S. E. ”Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study,” *Journal of Management*, 25(6), (1999), 897-933.
18. Conger, J. A. “Charismatic and transformational leadership in organizations: an insider’s perspective on these developing streams of research“ *Leadership Quarterly*,10(2), (1999), 145-179.
19. Mayer, J. D., Salovey, P., Gomberg-Kaufman, S., Blainey, K. „A broader conception of mood experience“, *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, (1991),100–11.
20. Lopes, P. N., Brackett, M. A., Nezlek, J. B., Schutz, A., Sellin, I., Salovey, P. „Emotional intelligence and social interaction“, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, (2004),1018-1034.
21. Lopes, P. N., Salovey, P., Straus, R. “Emotional intelligence, personality, and the perceived quality of social relationships“, *Personality and Individual Differences*, 35, (2003),641-658.
22. George, J. M. “Emotions and leadership: The role of emotional intelligence”, *Human Relations*, 53, (2000),1027-1055.
23. Parrott, W. G. “Beyond hedonism: Motives for inhibiting good moods and for maintaining bad moods“ (1993) (pp. 278-305). In J. W. Pennebaker, D. M. Wegner (Eds.), *Handbook of mental control*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

## **UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U GLOBALNIM PREDUZEĆIMA - USKLAĐENOST SA POLITIKOM JEZIKA I KOMUNIKACIJE**

*Snežana Mihajlov, Nenad Mihajlov, Ljiljana Denisenko*  
*Visoka poslovna škola strukovnih studija, Blace*

### **Izvod**

Težnja globalnih preduzeća da efikasno posluju globalno na jedinstvenom tržištu i istovremeno se skoro u potpunosti prilagođavaju lokalnim ekonomskim, pravnim, političkim, kulturnim i jezičkim prilikama na različitim tržištima na kojima funkcionišu, može izazvati određene jezičke barijere u komunikaciji između integrisanih, odnosno diferenciranih i decentralizovanih organizacionih jedinica. U cilju ublažavanja negativnih efekata koje sa sobom donosi različitost jezika kojim govore zaposleni u centrali kompanije i onih koji posluju u njenim organizacionim jedinicama širom sveta, globalna preduzeća su sklona donošenju politike jezika. Pri tom, efikasnost formulisanja i primene politike jezika rezultirala bi u njenoj usklađenosti sa strateškim opredeljenjem globalnog preduzeća i praksom upravljanja ljudskim resursima.

Ovaj rad se fokusira na stepen usklađenosti funkcije upravljanja ljudskim resursima (regrutovanja, selekcije, obuke zaposlenih) i politike jezika. U radu se predlaže neophodnost koherentne usklađenosti upravljanja ljudskim resursima i politike jezika sa strateškim opredeljenjem globalnih preduzeća. Međutim, kako je u praksi čvrsta usklađenost upravljanja ljudskim resursima i politike jezika u inostranim organizacionim jedinicama sa aktivnostima koje se sprovode na korporativnom nivou teško ostvariva, globalna preduzeća su prinuđena da izvrše izvesnu hibridizaciju svojih aktivnosti uzimajući u obzir specifične uslove koji vladaju na različitim lokalnim tržištima.

***Ključne reči:** komunikacija, upravljanje ljudskim resursima, strategija, politika jezika, teorija socijalnog identiteta.*

## **HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN GLOBAL ENTERPRISES - COMPLIANCE WITH THE POLICY LANGUAGE AND COMMUNICATION**

*Snezana Mihajlov, Nenad Mihajlov, Ljiljana Denisenko*  
*High school business studies, Blace*

### **Abstract**

The tendency of global enterprises to effectively do business globally in the unique market and at the same time almost completely adapted to local economic, legal, political, cultural and linguistic circumstances in different markets where they operate, can cause certain language barriers in communication between the integrated and differentiated and decentralized organizational units. In order to mitigate adverse effects that brings the diversity of languages spoken by employees of the company's headquarters and those that operate in its organizational units throughout the world, global companies are prone to making the policy language. In addition, the efficiency of the

formulation and implementation of policy language would result in its alignment with the strategic orientation of global companies and human resource management practices.

This paper focuses on the degree of compliance functions of human resource management (recruitment, selection, training of employees) and the policy language. The paper suggests the necessity of a coherent alignment of human resource management and policy language to the strategic determination of global enterprises. However, as is the practice of sound human resources management compliance and politics of language in international organizational units with the activities undertaken at the corporate level is difficult to maintain global companies are forced to perform some hybridization of its activities taking into account specific conditions prevailing in different local markets .

**Keywords:** *communication, human resource management, strategy, policy language, theory of social identity.*

## 1. UVOD

Globalna preduzeća su snažno pritisnuta potrebom da istovremeno i podjednako efikasno upravljaju globalno, budući da ceo svet za njih predstavlja jedinstveno tržište, i lokalno, s obzirom na to da svetsko tržište čini veliki broj različitih i slabo povezanih tržišta. Upravo ta potreba da istovremeno budu i globalna i lokalna dobija karakteristiku najvećeg izazova za menadžment globalnih preduzeća. Ovaj zahtev postavlja pred upravljanje ljudskim resursima u globalnim preduzećima važne izazove u pogledu načina kako to i ostvariti. Najvažniji ciljevi upravljanja ljudskim resursima u globalnom preduzeću upravo i jesu obezbeđenje konkurentske prednosti, efikasnosti, lokalne responzivnosti i fleksibilnosti, ali i transfer znanja i učenje unutar globalnog preduzeća.

Globalna preduzeća u u različitim razvojnim fazama globalnog poslovanja primenjuju različite strategije i organizacione modele, pri čemu se razvojne faze upravo međusobno razlikuju prema strategijskom opredeljenju preduzeća da balansira nivo globalne integracije i lokalne responzivnosti. Različite strategije nastaju kao odgovor na intenzitet delovanja sila responzivnosti i integracije. Sile globalne integracije utiču na integraciju poslovno i prostorno diversifikovanog sistema kakvo je globalno preduzeće i na postizanje konkurentske prednosti putem leveridža kritičnih poslovnih funkcija [1]. Sile lokalne responzivnosti utiču na fleksibilnost i prilagodljivost specifičnim uslovima koji vladaju na različitim lokalnim tržištima i postizanje konkurentske prednosti putem fokusa na lokalni kontekst.

Međutim, težnja globalnih preduzeća da efikasno posluju globalno na jedinstvenom tržištu i istovremeno se skoro u potpunosti prilagođavaju lokalnim tržištima na kojima funkcionišu, može izazvati određene jezičke barijere u komunikaciji između integrisanih, odnosno diferenciranih i decentralizovanih organizacionih jedinica [2]. U cilju ublažavanja negativnih efekata koje sa sobom donosi različitost jezika kojim govore zaposleni u centrali kompanije i onih koji posluju u njenim organizacionim jedinicama širom sveta, globalna preduzeća su sklona donošenju politike jezika. Reč je zapravo o formalnoj odluci o upotrebi zvaničnog korporativnog jezika kojim će se služiti svi zaposleni u poslovnoj usmenoj i pisanoj komunikaciji unutar globalnog preduzeća. Pri tom, efikasnost formulisanja i primene politike jezika rezultirala bi u njenoj usklađenosti sa strateškim opredeljenjem globalnog preduzeća. Drugim rečima, po preporukama teoretičara, globalna preduzeća bi trebalo da koriste zajednički korporativni jezik u internim komunikacijama i lokalni jezik(e) na domaćem tržištu(ima), kako bi uspešno uspostavila ravnotežu između nivoa lokalne responzivnosti i globalne integracije [3]. Primena ovakve poslovne strategije pretpostavlja bi bilingvalnu komunikaciju, što bi se odrazilo i na praksu upravljanja ljudskim resursima.

U ovom radu se razmatra stepen usklađenosti strateškog opredeljenja globalnih preduzeća sa menadžmentom ljudskih resursa i politikom o upotrebi jezika. Za razliku od nekoliko sprovedenih istraživanja koja govore o implikacijama internacionalnog upravljanja ljudskim resursima na jezičku različitost u globalnim preduzećima [4], u radu se povezuju specifičnosti lokalnih govornih područja na kojima posluju globalna preduzeća sa njegovim strateškim opredeljenjima i kritički razmatraju nedostaci svake od njih.

## 2. STRATEŠKO OPREDELJENJE GLOBALNIH PREDUZEĆA I POLITIKA JEZIKA

Povećanjem stepena internacionalizacije poslovanja postaju sve izrazitije razlike u jezicima kojima se služe zaposleni, te potreba globalnih preduzeća da ove različitosti uzmu u obzir pri formulisanju poslovne strategije i načina konkurentne borbe na pojedinačnim tržištima sve više raste [5]. Globalna preduzeća se suočavaju sa potrebom formulisanja formalne politike jezika čijom primenom bi se umanjili ili pak neutralisali negativni efekti jezičke različitosti na korporativnu komunikaciju, ali i njihovo efikasno funkcionisanje. Upotreba zajedničkog korporativnog jezika u usmenoj i pismenoj komunikaciji zaposlenih olakšava koordinaciju, organizaciono učenje i kreiranje vrednosti [6], formalno izveštavanje i pristup dokumentima, smanjuje potrebu za prevođenjem i redukuje mogućnost loše komunikacije [7].

Sprovođenje politike jezika u filijalama koje posluju van matične zemlje globalnog preduzeća najčešće se izvršava po sledećim scenarijima [8]. Prvo, zvanični jezik je matični jezik kompanije i njime govore svi zaposleni, čak i oni koji posluju u inostranim filijalama. Drugo, zvanični jezik filijale u inostranstvu je lokalni jezik. Treće, zvanični jezik kompanije je neki treći jezik. Na korporativnom nivou, zvanični jezik može, ali i ne mora biti jezik zemlje domaćina. Na primer, zaposleni u Electrolux, Nokia i Philips koriste engleski jezik kao svoj korporativni jezik, iako navedene kompanije posluju na ne-engleskom govornom području u Evropi. Pored toga, istraživanje sprovedeno u Siemensu pokazuje da globalna preduzeća u internoj komunikaciji mogu da koriste dva ili više jezika (engleski i nemački jezik) kako bi se izbegle negativne reakcije dominantnih jezičkih grupa. Iako se maternji jezik često bira kao jedinstveni jezik na korporativnom nivou i nivou filijale, istraživanje pokazuje da slabo poznavanje korporativnog jezika u inostranim filijalama ometa komunikaciju unutar samih organizacionih jedinica u korporaciji, kao i komunikaciju između korporativnih jedinica.

Održavanje ravnoteže između stepena globalne integracije i lokalne responzivnosti nameće globalnim preduzećima potrebu za usklađivanjem politike službenog jezika sa praksom upravljanja ljudskim resursima u pogledu izbora menadžera koga treba angažovati u inostranstvu i njegovim strateškom orijentacijom ka globalnoj integraciji ili lokalnoj adaptaciji. Pri tome, etnocentričnost, policentričnost i/ili geocentričnost kao moguće strateške orijentacije globalnih preduzeća predstavljaju početnu osnovu za uspostavljanje pomenutih usklađenosti.

Etnocentrična globalna preduzeća nastoje da prošire najbolju praksu u filijalama u inostranstvu angažovanjem domaćih ekspatrijata. Od ekspatrijata se, pri tome, očekuje da razviju posao u inostranstvu, da organizuju i operacionalizuju obuku i razvoj zaposlenih u organizacionoj jedinici u inostranstvu, kao i da kontrolišu sprovođenje strategije, politika i procedura propisanih iz centrale. Globalne kompanije se nerado odlučuju za angažovanje lokalnog kandidata, kao rizičniju varijantu, jer niti oni dobro poznaju kandidata, niti kandidat dobro poznaje organizaciju. Ekspatrijacija upravo ima tu prednost međusobnog poznavanja organizacije i kandidata u cilju očuvanja homogenih vrednosti nacionalne kulture [9]. Zato i ne čudi zašto menadžeri u japanskim multinacionalnim kompanijama koriste japanski jezik, kao formalni i neformalni jezik u globalno raspostranjenim organizacionim jedinica širom sveta, uprkos nedostatku ljudi sa lokalnih tržišta rada koji tečno govore ovaj jezik.

Nasuprot njima, policentrična globalna preduzeća su okrenuta lokalnoj responzivnosti i imaju diferencirane prakse koje odražavaju specifične uslove koji vladaju na različitim lokalnim tržištima na kojima posluju uz ograničenu kontrolu iz centrale kompanije. Angažovanje menadžera sa lokalnih tržišta rada se uglavnom opravdava neuspesima ekspatrijata. Kao uzroci neuspeha ekspatrijata često se navode sledeći: »sukob kultura« i nedovoljna sposobnost ekspatrijata da se prilagode uslovima koje nameće druga kultura, takozvani »kulturni šok«, stagnacija u razvoju karijere, nedostatak kros-kulturalnog treninga, stavljanje preteranog fokusa na tehničke kvalifikacije, tendencija da se međunarodni poslovi koriste kao političko sredstvo odstranjivanja problematičnih zaposlenih i porodični problemi [10]. I pored pretpostavke da se na menadžerskim pozicijama organizacionih jedinica koje posluju u inostranstvo uglavnom angažuju kandidati koji imaju odgovarajuće obrazovanje, veštine i znanje iz zvaničnog korporativnog jezika za potrebe izveštavanja centrale i ostvarivanja efikasne poslovne komunikacije, ipak se na jezicima lokalnih tržišta na kojima posluju filijale mnogo češće govori.

Konačno, geocentrična globalna preduzeća prihvataju kako lokalni, tako i globalni kontekst poslovanja za aktivnosti upravljanja ljudskih resursa. U sprovođenju geocentrične politike upravljanja ljudskim resursima poreklo kandidata koji bi bio angažovan na menadžerskim pozicijama u inostranoj filijali se ne smatra prioritetnim, već njegovo obrazovanje, znanje, veštine i sposobnosti, te se iz tih razloga u proces regrutovanja mogu uključiti ne samo oni kandidati koji potiču iz centrale ili sa nekog lokalnog tržišta, već i iz neke treće zemlje. Angažovanjem menadžera sa globalnog tržišta rada za poslove u inostranim filijalama pojačava se značaj internacionog poslovanja na lingua franca, što od kandidata zahteva ovladavanje neophodnim lingvističkim veštinama.

Istraživanja o upotrebi jezika u globalnim preduzećima, međutim, sugerišu da različitosti i specifičnosti lokalnih tržišta na kojima preduzeća posluju, utiču na neophodnost usklađivanja strateške orijentacije sa praksom upravljanja ljudskim resursima i politikom jezika. Tako na primer, studija o interkulturalnoj komunikaciji i strateškoj orijentaciji globalnih preduzeća u Japanu pokazuje da se manje filijale koje posluju u inostranstvu suočavaju sa problemima zapošljavanja lingvistički kompetentnih japanskih kandidata [11]. Menadžeri zaduženi za poslove regrutovanja takođe ili nisu u stanju ili su nesporni u prihvatanju politike jezika prilikom zapošljavanja japanskih radnika, zbog moguće neusklađenosti jezičkih i tehničkih sposobnosti kandidata. Osim toga, japanski menadžeri prilikom zapošljavanja kandidata sa lokalnih tržišta rada manje pažnje obraćaju na politiku zvaničnog jezika. Zbog raznih specifičnih uslova koji vladaju na različitim lokalnim tržištima, globalna preduzeća su primorana da hibridizuju svoje aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa (tj. istovremeno globalizuju i lokalizaciju), kada se suočavaju sa lokalnim i globalnim pritiscima [12]. Recimo, globalna preduzeća mogu da primene etnocentrični pristup upravljanja ljudskim resursima prema jednoj inostranoj filijali, dok bi se policentrična orijentacija sprovodila prema nekoj drugoj.

Osim što se specifičnosti lokalnih tržišta na kojima posluju globalna preduzeća mogu odražavati na praksu upravljanja ljudskim resursima, pa i primenu odgovarajuće poslovne strategije, rezultati studije sprovedene u finskoj kompaniji Kone Elevators upozoravaju da razlike među zaposlenima prema jeziku koji govore ili prema tome da li se služe korporativnim engleskim jezikom ili ne, sprečavaju ostvarivanje unutargrupnog i međugrupnog poslovnog komuniciranja [13]. Zaposleni se naime na osnovu istog jezika kojim govore izdvajaju u posebne neformalne grupe stvarajući tako komunikacione barijere prema onima koji nisu njeni članovi. Prema teoriji socijalnog identiteta [14], da bi neka kategorija ili skup ljudi predstavljao grupu oni moraju sebe jasno da prepoznaju i definišu kao poseban socijalni entitet - kao "mi" naspram "njih". Ono što je za određenje "grupe" važno jeste subjektivni kriterijum grupne pripadnosti (identifikacija sa grupom). Međutim, razvoj i uslovi stvaranja ovakvog osećanja grupne pripadnosti veoma značajno utiču na ponašanje prema pripadnicima sopstvene i drugih relevantnih grupa. Socijalno ponašanje se

kvalitativno značajno menja pošto oni uslovljavaju pretvaranje međuinidividualnog u međugrupno ponašanje. Socijalni identitet se odnosi na činjenicu da ljudi zasnivaju svoj identitet velikim delom na osnovu članstva u socijalnim grupama i kategorijama kojima pripadaju. Socijalni identitet jeste jedan od veoma važnih izvora samo-vrednovanja i samo-poštovanja pojedinca. On je povezan sa pojedinčevom svešću da pripada određenim socijalnim grupama i značaju (u emotivnom i evaluativnom smislu) koji pridaje toj pripadnosti. Socijalni identiteti, u smislu takvih socijalnih kategorija kao što su nacionalnost, religija, pol, profesija, politička orijentacija, jezik koji govore, su internalizovani i čine potencijalno važan deo pojedinčeve predstave o sebi. Oni čine okvire posredstvom kojih ljudi posmatraju sebe i svet oko sebe.

Integrisanjem navedenih studija, u radu će se koristiti paradigma globalna integracija - lokalna responzivnost za ilustrovanje neophodnosti usklađivanja prakse upravljanja ljudskim resursima i politike jezika kako bi se održala unutrašnja koherentnost i fleksibilnost u suočavanju sa specifičnostima lokalnog komunikacionog okruženja.

### **3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U ETNOCENTRIČNIM GLOBALNIM PREDUZEĆIMA**

Etnocentrični pristup u upravljanju ljudskim resursima teži ka održavanju unutrašnje konzistentnosti u globalnoj mreži globalnih preduzeća. Pošto etnocentrični pristup ima takođe za cilj jačanje koordinacije, kontrole i komunikacije između organizacionih delova [15], ekspatrijati zauzmu značajne pozicije u filijalama koje posluju u inostranstvu. Dominantnost ekspatrijata u menadžmentu filijale prouzrokuje koršćenje zvaničnog jezika kompanije i unutar organizacionih jedinica.

Međutim, dominacija ekspatrijata i jačanje matičnog jezika u filijalama u inostranstvu može negativno uticati na odnose unutar filijala, naročito između lokalnih zaposlenih i ekspatrijata u uslovima neujednačenih jezičkih veština. Neadekvatne jezičke veštine zaposlenih u filijalama zemlje domaćina i moguća kategorizacija ekspatrijata kao ne-članova grupe, može doprineti onemogućavanju pristupa važnim poslovnim informacijama, stvaranju osećaja odbacivanja i psihološkog stresa, i konačno odsustva kontrole nad sopstvenom situacijom [16]. Sa druge strane, isključivanje lokalnih radnika iz komunikacije zbog nametnutih jezičkih barijera može izazvati želju za međuljudskom desocijalizacijom [17].

Lokalizacija je jedan od načina u smanjenju jezičkih barijera naročito u slabo kompetentnim jezičkim sredinama. Drugi način ublažavanja jezičkih barijera odnosi se na primenu veština poznavanja jezika u politici zapošljavanja lokalnih kandidata i ekspatrijata. Peltokorpi [18] primećuje da ekspatrijati u nordijskim filijalama u Japanu koji ne vladaju veštinama komunikacije na lokalnom jeziku naglašavaju poznavanje engleskog jezika u regrutovanju lokalnih kandidata. Alternativno se poznavanje lokalnih jezika može primeniti u procesima regrutacije i selekcije ekspatrijata. Nedavna studija sprovedena u 136 multinacionalnih kompanija lokalizovanih u Nemačkoj, Sjedinjenim Američkim Državama, Japanu i Velikoj Britaniji pokazuje da se jezičke kompetencije smatraju veoma važnom veštinom u regrutovanju ekspatrijata za međunarodne poslovne zadatke [19]. Povećanje znanja iz korporativnog jezika lokalnih zaposlenih i poznavanje jezika zemlje domaćina od strane ekspatrijata ne samo da povećava komunikaciju na dva jezika, već će i uzajamno poštovanje verovatno smanjiti barijere između organizacionih jedinica [20].

Zbog toga globalna preduzeća sve više organizuju trening jezika za ekspatrijate. Njihova važnost je utoliko veća što veštine poznavanja jezika zemlje domaćina pozitivno utiče na kroskulturalno prilagođavanje ekspatrijata [21], smanjenje njihove izolacije u filijalama koje posluju u inostranstvu [22] i povećanje kvaliteta interpersonalnih odnosa i komunikacije. Ekspatrijati koji ovladaju znanjem jezika sa lokalnog tržišta biće u prilici da bolje razumeju lokalna dešavanja, upravljace protokom informacija sa minimalnim gubitkom. Zapravo, podstiče se globalna

integracija, budući da su ekspatrijati u stanju da ojačaju veze unutar filijala i smanje međugrupne barijere.

Imajući u vidu da etnocentrična globalna preduzeća naglašavaju globalnu integraciju, treninzi jezika za lokalne zaposlene trebalo bi da budu od strateškog značaja. Međutim, ograničen pristup ovim obukama i smanjena mogućnost razvoja međunarodne karijere, utiče na limitiranu percepciju važnosti učestvovanja i finalizacije kursa jezika među lokalnim zaposlenima.

#### **4. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U POLICENTRIČNIM GLOBALNIM PREDUZEĆIMA**

Strategija lokalne responzivnosti predstavlja organizacioni odgovor na veliki broj različitih tržišta kojima se globalno preduzeće mora prilagođavati. Ona podrazumeva visok stepen diferenciranja i decentralizacije organizacionih jedinica u inostranstvu u donošenju i primeni politika upravljanja ljudskim resursima koje se skoro u potpunosti prilagođavaju lokalnim ekonomskim, pravnim, političkim i kulturnim prilikama. To znači da će se kompanija u strukturiranju funkcije upravljanja ljudskim resursima opredeliti za decentralizaciju u pogledu zapošljavanja, kao i da politike obuke i nagrađivanja prosto neće imati specifičnu težinu. Policentrično orijentisana globalna preduzeća naglašavaju strateški značaj ukorenjenosti u sredinama zemlje domaćina. Zapošljavanje kompetentnih lokalnih radnika smatra se važnim, delom zbog toga što su menadžeri upoznati sa lokalnim tržištima i politikom te zemlje. U policentričnom pristupu upravljanja ljudskim resursima lokalni kandidati se regrutuju za poslove upravljanja lokalnim operacijama, a samo manji broj domaćih ekspatrijata je prisutan u inostranim filijalama [23]. Ovakav pristup u upravljanju ljudskim resursima olakšava proces zapošljavanja, budući da je orijentacija na funkcionalnim, pre nego na jezičkim kompetencijama kandidata. Pored ovih unutrašnjih razloga, poznavanje jezika zemlje domaćina u filijalama može pomoći globalnom preduzeću u uspostavljanju legitimiteta u različitim lokalnim sredinama u kojima posluje.

Bez obzira na prednosti policentričnog pristupa, pripisuju mu se i neke slabosti. Najpre, korišćenje lokalnih menadžera može dovesti do povećanja komunikacionih barijera između organizacionih jedinica. Na primer, rezultati istraživanja pokazuju da znatan broj lokalnih menadžera zaposlenih u stranim filijalama u Japanu prouzrokuje izolaciju tih filijala, jer se menadžeri slabo služe engleskim jezikom [24]. Duboko ukorenjeni menadžeri u filijalama mogu nadalje biti previše fokusirani na izvršavanje lokalnih operacija i odolevati sprovođenju globalno definisanih praksi, naročito u situacijama kada je komunikacija između centrale i filijale poremećena.

Kako bi se izborila sa komunikacionim problemima nastalih usled nedostatka zajedničkog jezika, globalna preduzeća povećavaju centralizaciju praksi upravljanja ljudskim resursima. Zapošljavanje domaćih ekspatrijata u inostrane filijale je još jedan od načina za olakšavanje komunikacije između organizacionih jedinica [25]. Međutim, zapošljavanje ekspatrijata može da generiše sopstvene probleme. Dodatni izazov za ekspatrijate policentričnih globalnih preduzeća je premošćavanje jezičkih barijera sa ciljem podsticanja komunikacije između organizacionih jedinica. Globalna preduzeća mogu u skladu sa tim insistirati na korišćenju zajedničkog jezika korporacije (često engleskog jezika) za potrebe interne komunikacije.

Razmatranje ekspatrijata u policentričnim globalnim preduzećima pretpostavlja da je poznavanje lokalne sredine i jezika veoma važno i može se smatrati delom prethodno završenih treninga. Ekspatrijati sa ograničenim veštinama poznavanja jezika zemlje domaćina zavisni su od upotrebe poslovnog lingua franca za interakciju sa kupcima i lokalnim interesnim grupama. Direktna komunikacija sa autsajderima je moguća samo ukoliko ekspatrijati poseduju odlične veštine u poznavanju drugog jezika zemlje o kojoj je reč i kada su veštine poznavanja lokalnog jezika isuviše dovoljna za održavanje kvalitetnog sadržaja komunikacije. Povećanje znanja o kulturi

i jeziku zemlje domaćina omogućuje adaptaciju i performanse ekspatrijata i stoga se očekuje da budu od ključne važnosti. Kada policentrična globalna preduzeća naglašavaju asimilaciju u okruženju zemlje domaćina, trening jezika zemlje domaćina za ekspatrijate postaje od velikog strateškog značaja. Integrisanje treninga jezika zemlje domaćina u predobuku doprineće utapanju ekspatrijata u okruženje domaćina.

## **5. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U GEOCENTRIČNIM GLOBALNIM PREDUZEĆIMA**

Prihvatanjem elemenata globalne integracije i lokalizacije, geocentrična globalna preduzeća nastoje da stvore i globalnu koherentnost i lokalnu responzivnost. Za razliku od etnocentrične politike upravljanja ljudskim resursima po kojoj se menadžerske pozicije dodeljuju svojim državljanima, geocentričan pristup upravljanja ljudskim resursima neguje regrutovanje i selekciju menadžera sa globalnog tržišta radne snage i u centralama i filijalama, bez obzira na boju pasoša. Geocentrični pristup uključuje dakle zapošljavanje državljana trećih zemalja (tj. menadžeri nisu iz matične zemlje, niti iz zemlje domaćina) u stranim filijalama, koji se služe jezikom sličnim lokalnom i jeftiniji su od ekspatrijata. Pored toga, inpatrijacija (tj. menadžeri iz zemlje domaćina i treće zemlje privremeno ili trajno se zapošljavaju u centrali) se koristi za olakšavanje tokova informacija u mreži globalnih preduzeća [27]. Lingua franca se samim tim najbolje uklapa u geocentrični pristup u "istinski" internacionalnu firmu. Zbog zapošljavanja zaposlenih po principu funkcionalnih i jezičkih kompetencija, geocentrični pristup se smatra najefikasnijim u eliminaciji komunikacionih problema organizacionih jedinica unutar globalnih preduzeća [28].

Međutim, ekstenzivna primena lingua franca u multinacionalnoj korporaciji može dovesti do stvaranja komunikacionih problema unutar i između organizacionih delova. Komunikacione poteškoće koje proizilaze iz lingua franca uzrokovane su ograničenim jezičkim veštinama. Stoga zaposleni komuniciraju sa onima sa kojima mogu, umesto sa onima sa kojima bi trebalo.

Kako bi umanjila neke od pomunitih poteškoća izazvanih upotrebom lingua franca, geocentrična globalna preduzeća se mogu odlučiti za uključivanje različitih jezika u formalnoj poslovnoj komunikaciji. Pružanje mogućnosti zaposlenima da uspostavljaju poslovne interakcije na svom maternjem jeziku potvrđuje njihovo članstvo u okviru jezičke zajednice kojoj pripadaju i sa druge strane umanjuje potrebu za zaštitom intergrupnih granica. Geocentrična globalna preduzeća dakle naglašavaju značaj komuniciranja na lingua franca u inostranim filijalama. Međutim, inostrane filijale bi trebalo lokalizovati i podsticati upotrebu lokalnih jezika u situacijama kada se lingua franca pojavljuje kao uzrok komunikacionih problema. Redukovanje negativnog uticaja geocentričnog pristupa u zapošljavanju kandidata na komunikaciju unutar i između organizacionih jedinica ostvaruje se upotrebom različitih jezika osim lingua franca.

Prisustvo različitih govornih područja na kojima posluju geocentrično orijentisana globalna preduzeća determiniše jezičke kompetencije presudnim za ostvarivanje performansi ekspatrijata. Strateško opredeljenje preduzeća ka internacionalnom identitetu prouzrokuje organizovanje trening programa za ekspatrijate za učenje različitih jezika.

Za geocentrična globalna preduzeća koja prihvataju jezičku raznovrsnost zaposlenih, organizovanje jezičkih programa obuke za lokalne zaposlene trebalo bi da predstavlja vrlo važno strateško opredeljenje. Značajan protok zaposlenih između regiona i zemlje domaćina povećava zahteve za više jezičkim kompetencijama, budući da se komunikacija može odvijati na jeziku domaćina, matičnom jeziku, ili jeziku treće zemlje. Za razliku od etnocentričnih i policentričnih globalnih preduzeća, lokalni zaposleni mogu smatrati učenje različitih jezika neophodnim, budući da je jezička raznovrsnost značajna kako za inostranu filijalu tako i centralu. Motivacija da završe kurseve jezika leži delimično u mogućnostima razvoja međunarodne karijere. Budući da globalna



preduzeća sa geocentričnom strateškom orijentacijom ističu svoj međunarodni karakter, treninzi jezika bi trebalo da budu od velikog strateškog značaja za lokalne zaposlene i dostupni na matičnom, korporativnom i jeziku zemlje domaćina.

## 7. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

U ovom radu je predloženo izjednačavanje prakse upravljanja ljudskim resursima, politike jezika, kao i strateške orijentacije globalnih preduzeća. Ne samo da se u radu potvrđuje da politika jezika treba da bude deo strategije globalnih preduzeća, jer prožima gotovo svaki aspekt njihovih poslovnih aktivnosti, već su dati predlozi da mora biti usklađena sa praksom upravljanja ljudskim resursima. S druge strane, empirijska istraživanja jezičke raznolikosti u globalnim preduzećima ilustruje da ono što je dobro u teoriji često se teže sprovodi u praksi. Raznolikosti i posebnosti okruženja zemlje domaćina, kao što su prosečan nivo i distribucija jezičkih veština, verovatno će povećati potražnju za adaptacijom i preispitivanjem formalnih pravila. Kada se politike ne uklapaju u lokalni kontekst, pored praktičnih problema, međugrupne barijere koje mogu nastati podstiču podeljenost ekspatrijata i lokalnih zaposlenih. Prakse upravljanja ljudskim resursima mogu povećati sklonost ljudi za socijalnom kategorizacijom ukoliko ne pristaju na uvažavanje konteksta lokalne zemlje domaćina.

U radu se dokazuje da je povećanjem fleksibilnosti u poslovnoj strategiji i praksi upravljanja ljudskim resursima i integrisanjem politike jezika, moguće jezički sistem globalnih preduzeća posmatrati kao otvoren za ublažavanje disproporcija u komunikaciji. Međugrupne razlike naglašene u sprovođenju etnocentrične politike zapošljavanja kada se važne menadžerske pozicije dodeljuju državljanima matične zemlje, mogu pojaviti i u okviru formalne strukture filijale i podsticati kategorizaciju ekspatrijata i lokalnih zaposlenih. Dominacija ekspatrijata po pravilu povlači sa sobom prevlast komunikacije na matičnom jeziku, tako da se lokalni radnici zbog nedovoljnog poznavanja jezika povlače u «svoje» neformalne grupe zasnovane na istom jeziku koji govore, odbijajući pri tom interakcije sa onima koji nisu njihovi članovi. U takvim okolnostima, hibridizacijom politika regrutovanja i selekcije kandidata, kao i fleksibilnošću u pogledu podsticanja više različitih jezika u poslovnoj komunikaciji, moguće je uticati na smanjenje međugrupnih barijera, ali i na kvalitetniju i učestaliju komunikaciju između ekspatrijata i lokalnih radnika. Prakse upravljanja ljudskim resursima takođe stimulisanjem učenja jezika među lokalnim zaposlenima i ekspatrijatima mogu dovesti do ravnoteže u nejednakostima između neformalnih moći koje proističu iz jezičkih razlika.

## LITERATURA

1. Luo, Y., Shenkar, O. The multinational corporation as a multilingual community: Language and organization in a global context. *Journal of International Business Studies*, 37, (2006), 321-339.
2. Louhiala-Salminen, L. Investigating the genre of a business fax: A Finnish case study. *Journal of Business Communication*, 34, 3, (1997), 316-333.
3. Luo, Y., Shenkar, O. The multinational corporation as a multilingual community: Language and organization in a global context. *Journal of International Business Studies*, 37, (2006), 321-339.
4. Marschan-Piekkari, R., Welch, D., Welch, L. Adopting a common corporate language: IHRM implications. *International Journal of Human Resource Management*, 10, (1999), 377-390.
5. Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B., Cardy, R.L., *Managing Human Resources*, 3rd ed., Prentice Hall, (2001).
6. Luo, Y., Shenkar, O. The multinational corporation as a multilingual community: Language and organization in a global context. *Journal of International Business Studies*, 37, (2006), 321-339.

7. Fredriksson, R., Barner-Rasmussen, W., Piekkari, R. The multinational corporation as a multilingual organization: The notion of a common corporate language. *Corporate Communications: An International Journal*, 11, (2006), 406-423.
8. Luo, Y., Shenkar, O. The multinational corporation as a multilingual community: Language and organization in a global context. *Journal of International Business Studies*, 37, (2006), 321-339.
9. Luo, Y., Shenkar, O. The multinational corporation as a multilingual community: Language and organization in a global context. *Journal of International Business Studies*, 37, (2006), 321-339.
10. Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B., Cardy, R.L., *Managing Human Resources*, 3rd ed., Prentice Hall, (2001).
11. Peltokorpi, V. The impact of relational diversity and socio-cultural context on interpersonal communication: Nordic subsidiaries in Japan. *Asian Business Management*, 5, (2006), 333-356.
12. Tayeb, M. Transfer of HRM policies and practices across cultures: An American company in Scotland. *International Journal of Human Resource Management*, 9, (1998), 332-358.
13. Marschan-Piekkari, R., Welch, D., Welch, L. Adopting a common corporate language: IHRM implications. *International Journal of Human Resource Management*, 10, (1999), 377-390.
14. Peltokorpi, V. The impact of relational diversity and socio-cultural context on interpersonal communication: Nordic subsidiaries in Japan. *Asian Business Management*, 5, (2006), 333-356.
15. Harzing, A., Feely, A. J. (2008). The language barrier and its implications for HQ-subsiary relationships. *Cross Cultural Management*, 15, 49-61.
16. Harzing, A., Feely, A. J. (2008). The language barrier and its implications for HQ-subsiary relationships. *Cross Cultural Management*, 15, 49-61.
17. Hogg, M. A., Abrams, D. (1988). *Social identifications: A psychology of intergroup relations and group processes*. London: Routledge
18. Peltokorpi, V. The impact of relational diversity and socio-cultural context on interpersonal communication: Nordic subsidiaries in Japan. *Asian Business & Management*, 5, (2006), 333-356.
19. Tungli, Z., Peiperl, M. Expatriate practices in German, Japanese, U.K., and U.S. multinational companies: A comparative survey of changes. *Human Resource Management*, 48, (2009), 153-171.
20. Marschan-Piekkari, R., Welch, D., Welch, L. Adopting a common corporate language: IHRM implications. *International Journal of Human Resource Management*, 10, (1999), 377-390.
21. Peltokorpi, V. The impact of relational diversity and socio-cultural context on interpersonal communication: Nordic subsidiaries in Japan. *Asian Business Management*, 5, (2006), 333-356.
22. Park, H., Hwang, S. D., Harrison, J. K. Sources and consequences of communication problems in foreign subsidiaries: The case of United States firms in South Korea. *International Business Review*, 5, (1996), 79-98.
23. Harvey, M. G., Buckley, M. R. Managing inpatriates: Building a global core competency. *Journal of World Business*, 32, (1997), 35-52.
24. Boyacigiller, N. The role of expatriates in the management of interdependence: Complexity and risk in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 21, (1990), 357-381.
25. Barner-Rasmussen, W., Björkman, I. Language fluency, socialization and interunit relationships in Chinese and Finnish subsidiaries. *Management and Organization Review*, 3, (2007), 105-128.
26. Harvey, M. G., Buckley, M. R. Managing inpatriates: Building a global core competency. *Journal of World Business*, 32, (1997), 35-52.
27. Toh, S. M., DeNisi, A. S. Host country national reactions to expatriates pay policies: A model and implications. *Academy of Management Review*, 28, (2003), 606-621.
28. Charles, M. Language matters in global communication. *Journal of Business Communication*, 44, (2007), 260-282.

## KOORDINACIJA U LANCIMA SNABDEVANJA

*Snežana Rakić*

*Visoka poslovna škola strukovnih studija Valjevo  
Vuka Karadžića 3/a, Valjevo*

### Izvod

Lanac snabdevanja u proizvodnji je integrisan skup poslovnih funkcija, koji usmerava sve aktivnosti od nabavke sirovina do isporuke gotovih proizvoda krajnjem korisniku. Osnovni ciljevi efektivnog i efikasnog lanca snabdevanja nalaze se u Just in time (JIT) konceptu odnosno u zahtevu da se isporuči pravi proizvod u pravo vreme u pravoj količini i na pravom mestu. Za realizaciju ovih zahteva, moraju biti preduzete mere kako bi se osiguralo da sve operativne komponente lanca snabdevanja funkcionišu efikasno. Ovaj rad ukazuje na značaj koordinacije i kooperacije u upravljanju lancima snabdevanja.

***Ključne reči:** kvalitet lanca snabdevanja, upravljanje lancem snabdevanja, koordinacija, efekat biča.*

## COORDINATION SUPPLY CHAIN

### Abstract

Supply chain is integrated accumulation of business function, which direct all the activities from providing raw material to delivering of the final products to final user. The main aims of the effective and efficient Supply Chain can be found in JIT concept i.e. in demand for delivering the right product in the according time, in the exact quantity and at the right place. For the realization of the mentioned demands measures must be chain components function efficiently. This work show importance of coordination and cooperation in supply chain management.

***Keywords:** quality supply chain, supply chain management, coordination, bullwhi*

### 1. UVOD

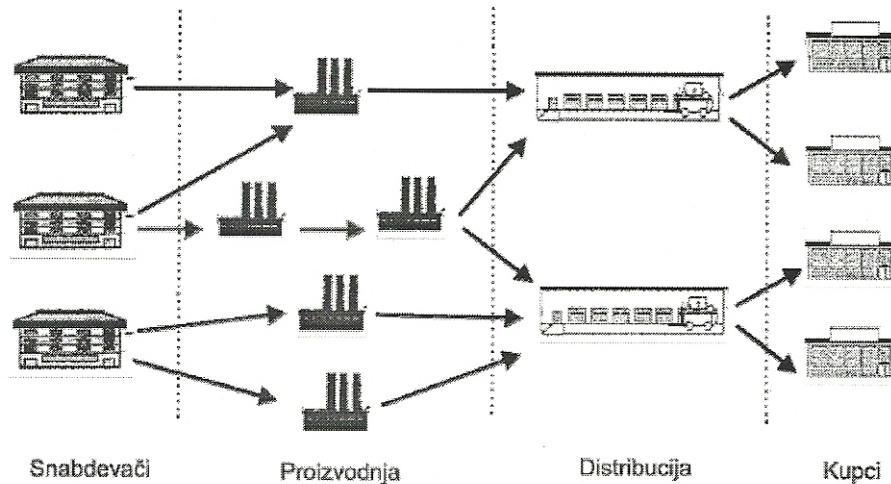
Upravljanje lancem snabdevanja SCM (Supply Chain Management) predstavlja novu poslovnu filozofiju i obuhvata strateški pozicioniran i mnogo širi obim aktivnosti od njegovog „starijeg brata“-menadžmenta logistike. Filozofija koncepta lanca snabdevanja je usmerena na što veću usklađenost ključnih poslovnih funkcija svih karika u distributivnom lancu u procesu organizacije robnih i informacionih tokova, dok su logističke upravljačke poluge skoncentrisane na internu optimizaciju tokova dobara i informacija unutar jednog preduzeća. Primena koncepta integrisanog lanca snabdevanja između više preduzeća ističe važnost operativnih logističkih aktivnosti na nivou jednog preduzeća, unapređuje procese optimizacija i koordinacija unutar i između različitih preduzeća i potvrđuje značaj logističkih performansi za profitabilnost preduzeća.

Menadžment lanca snabdevanja se stavlja u kontekst jedinstvenog poslovnog procesa i robnog i informacionog toka koji ga prati duž celog distributivnog kanala, a svaka pojedinačna kompanija, je samo jedna karika u lancu snabdevanja u kome više ne postoje međukompanijske granice. Svaki logistički proces u jednom preduzeću je deo jednog šireg i većeg procesa koji se odvija unutar celog lanca snabdevanja, i svaka upravljačka logistička odluka treba da je u skladu sa principima konkretnog menadžmenta u lancu snabdevanja kome pripada. Cilj rada je da ukaže na probleme

koordinacije lanca snabdevanja, načina njihove identifikacije i da predloži neke od načina da se ti problemi reše.

## 2. UPRAVLJANJE LANCEM SNABDEVANJA

Lanac snabdevanja predstavlja jedan integrisani proces u kome se sirovine prerađuju u finalne proizvode, a zatim isporučuju krajnjim potrošačima (preko distributivnih centara, maloprodaje, ili oba kanala). Opšti prikaz lanca snabdevanja dat je na slici 1.



Slika 1. Lanac snabdevanja<sup>1</sup>

Lanac snabdevanja prikazan na slici 1. sadrži četiri nivoa (snabdevače, proizvodnju, distribuciju i potrošače), pri čemu svaki nivo lanca može biti sačinjen od velikog broja drugih instalacija i kapaciteta. Stoga, kompleksnost lanca snabdevanja dolazi do velikog broja nivoa u lancu i velikog broja različitih kapaciteta u svakom ešalonu.

Upravljanjem lancem snabdevanja predstavlja skup poslovnih procesa koji povezuju dobavljače, proizvođače, prodavce na veliko, prodavce na malo i sve one koji su uključeni u procese stvaranja, prodaje i isporuke proizvoda krajnjim korisnicima. Na taj način, lanac snabdevanja obuhvata tok proizvoda, informacija i finansijskih sredstava između poslovnih partnera, odnosno između preduzeća učesnika u lancu snabdevanja.

Uspešan lanac snabdevanja se ne meri samo stepenom integracije logističkih aktivnosti unutar lanca snabdevanja već se meri stepenom integracije ključnih poslovnih aktivnosti i procesa na nivou distributivnog kanala, odnosno toka snabdevanja.

Koncept SCM je još relativno mlad u svetskoj naučnoj opservaciji. Njegova praksa, metodi, tehnike, koncepti i sve što se inače vezuje za jednu menadžersku oblast je prisutno u praksi vodećih svetskih kompanija. Imajući u vidu njegovu multifunkcionalnost veoma ga je teško precizno definisati a da se pri tom ne pogreši tako što će se nešto iz širokog spektra menadžmenta lanca snabdevanja izostaviti. Najčešće strateške odrednice pri definisanju koncepta lanca snabdevanja se odnose na izgradnju međukompanijskih odnosa i veza na različitim poljima aktivnosti.

Christopher u svojoj poslednjoj knjizi pravilno diferencira logistiku u odnosu na lanac snabdevanja, tako što pod logistikom podrazumeva operativno kreiranje i sprovođenje pojedinačnih planova tokova proizvoda i informacija kroz preduzeće, dok pod terminom upravljanje lancem

<sup>1</sup> Kilibarda, J.M., Modeliranje performansi kvaliteta logističke usluge, Doktorska disertacija, Saobraćajni fakultet, Beograd, 2005. str. 56.

snabdevanja podrazumeva povezivanje i koordinaciju između svih procesa preduzeća i drugih entiteta koji rade u okviru jednog lanca<sup>1</sup>.

SCM je niz pristupa koji se koriste u cilju efikasnog integrisanja dobavljača, proizvođača, skladišta i maloprodajnih objekata, tako da se roba proizvodi i distribuira u optimalnim količinama, na prave lokacije i u pravo vreme, u cilju minimiziranja troškova i obezbeđenja zahtevanog nivoa usluga.

### 3. KVALITET LANCA SNABDEVANJA

#### Pojam kvaliteta lanca snabdevanja

Sadašnja dinamika industrijske proizvodnje, je podložna stalnim promenama, utiče na oblikovanje, aktivnosti i ciljeve u sistemu lanca snabdevanja sa sledećim zahtevima: 1) povećanim nivoom kvaliteta usluge, 2) kraćim vremenom isporuke, 3) poboljšanim kvalitetom proizvoda i usluga, 4) smanjenjem logističkih i drugih troškova, 5) integrisanjem informacionih tehnologija, 6) planiranjem i usmeravanjem toka kretanja repromaterijala i gotovih proizvoda u lancu snabdevanja i 7) fleksibilnosti proizvoda i usluga sve u cilju zadovoljenja potreba korisnika roba i usluga.

Kvalitetno upravljanje lancima snabdevanja se postiže identifikovanjem specifičnih zahteva korisnika u pogledu kvaliteta usluga, određivanjem mesta i nivoa zaliha i kreiranjem efektivnih strategija i procedura za koordinaciju aktivnosti. Koordiniranje funkcija logistike u integrisanim sistemima lanca snabdevanja je povećalo potrebu za poboljšanim procesom kvaliteta. Poboljšanje kvaliteta svih procesa rezultira u redukovanim troškovima, boljoj iskorišćenosti transportnih i drugih sredstava i većoj efikasnosti.

Osnovno pitanje u oceni nivoa kvaliteta procesa u lancima snabdevanja je, kako i koje parametre pojedinih procesa lanca snabdevanja meriti i na osnovu njih razviti odgovarajuće informacione sisteme za podršku ovih merenja.

De Toro i Tenner (1997) zagovaraju pristup „korak po korak“ za poboljšanje procesa. Njihov model se bazira na principima koje su postavili Crosby, Deming, Juran i Feigenbaum. Koraci koji čine njihov proces kontinuiranog poboljšanja su<sup>2</sup>:

- Razumeti kupca. Razumeti zahteve krajnjeg korisnika i proceniti mogućnosti sopstvenog preduzeća da zadovolji te zahteve;
- Proceniti efikasnost i efektivnost. Prikupiti podatke o parametrima glavnih procesa i odrediti da li procesi zadovoljavaju zahteve sa aspekta troškova, vreme ciklusa ili varijabilnosti;
- Analizirati proces. U ovom koraku mora biti identifikovan odgovarajuću put kontinuiranog poboljšanja, benčmarking ili reinženjering;
- Poboljšati proces;
- Implementirati promene. Izvršiti neophodna prilagođavanja;
- Standardizovati i nadgledati. Pratiti performanse, kontrolisati proces i kontinuirano ga poboljšavati.

Istraživanja sistema kvaliteta u lancima snabdevanja su pokazala na uzorku od 225 međunarodnih kompanija da svega 40% svih kompanija ima približno zadovoljavajući program kvaliteta lanca snabdevanja<sup>3</sup>:

---

<sup>1</sup> Christopher M, The Agile Supply Chain-Competing on Volatile Markets, Industrial Marketing Management No 29, 2000. str. 38-41.

<sup>2</sup> [www.qa-inc.com](http://www.qa-inc.com)

<sup>3</sup> [www.quality.org](http://www.quality.org); [www.quality-gri.com](http://www.quality-gri.com)

#### **4. KOORDINACIJA U LANCIMA SNABDEVANJA**

Koordinacija lanca snabdevanja funkcioniše na pravi način ako svaki učesnik lanca snabdevanja uzima u obzir kako njegove akcije utiču na druge učesnike i na lanac snabdevanja u celini.

Nedostaci koordinacije se javljaju zato što dolazi do sukoba ciljeva različitih učesnika u lancu snabdevanja, koji pokušavaju da maksimiziraju sopstveni profit na račun profita celog lanca. Može se reći da svaka faza lanca snabdevanja (snabdevanje, proizvodnja, distribucija, trgovina na veliko, trgovina na malo, potrošnja) ima mnoštvo različitih vlasnika.

Takođe nedostaci koordinacije nastaju zbog neadekvatnih informacija unutar lanca snabdevanja. Usled nedostatka informacija i nedovoljne koordinacije, dolazi do pojave efekta biča (bullwhip) koji podrazumeva poremećaj informacija unutar lanca snabdevanja jer različite faze u lancu imaju različite podatke o veličini tražnje, tako da tražnja sve više varira kako idemo od prodavca na malo ka proizvođaču. Utvrđeno je da usled ovog efekta tražnja za sirovinama od strane proizvođača varira mnogo više nego što varira tražnja krajnjih potrošača za finalnim proizvodom. Raspodelom informacija kroz lanac snabdevanja efekat biča može da se smanji.

##### **Prepreke koordinaciji u lancu snabdevanja**

Osnovne prepreke koordinaciji lanca snabdevanja su faktori koji vode lokalnoj optimizaciji profita odnosno troškova u različitim fazama, ili faktori koji utiču na promenljivost i deformacije informacija unutar lanca. Osnovne prepreke su<sup>1</sup>:

Prepreke stimulacije-postojanje stimulacije različitih faza, ili učesnika, ako to vodi povećanju varijabilnosti tražnje koja nije praćena promenama tražnje od strane potrošača, što smanjuje profit lanca.

1. Prepreke informacionog procesa-informacija o tražnji je deformisana kako se ide dalje od trgovca na malo ka proizvođaču jer je predviđanje tražnje, uglavnom bazirano na primljenim porudžbinama, umesto na tražnji od strane potrošača.
2. Operacione prepreke-odnose se na mere koje se preduzimaju u toku naručivanja i ispunjenja porudžbina, a koje vode povećanju varijabilnosti tražnje.
3. Prepreke u odreživanju cena-promocije i drugi kratkoročni popusti od strane proizvođača, rezultiraju kupovinom unapred gde maloprodaja i velikoprodaja kupuju velike količine u toku promocije da bi pokrile potrebe u dužem periodu, posle čega sledi smanjenje porudžbina.
4. Prepreke ponašanja-ove prepreke se odnose na probleme organizacionog učenja i neki od njih su:
  - Svi učesnici lanca snabdevanja sagledavaju svoje poteze lokalno i ne mogu da vide uticaj svojih poteza na druge učesnike
  - Učesnici reaguju na trenutnu lokalnu situaciju, pre nego što identifikuju model problema za ceo lanac
  - Baziranjem na jednoj fazi, učesnici (različite faze) krive jedni druge za varijabilnost tražnje
  - Nijedna faza ne uči na sopstvenim potezima, jer se posledice pojedinih poteza, najbolje odražavaju na nekim drugim mestima
  - Nedostatak poverenja dovodi do dupliranja posla.

##### **Izgradnja strateškog partnerstva i poverenja unutar lanca snabdevanja**

Odnosi bazirani na poverenju između dve faze lanca snabdevanja uključuju spremnost faza (učesnika) da zavise jedna od druge. Poverenje podrazumeva verovanje da je svaka faza zainteresovana za dobrobit druge faze i da neće preduzimati nikakve akcije bez uzimanja u obzir

<sup>1</sup> Vujošević, M., Operaciona istraživanja, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 1999.str. 125

njihovog uticaja na druge faze. Time se lakše postiže sjedinjavanje stimulacija i ciljeva, veće je deljenje informacija, eliminišu se duple aktivnosti smeštanjem aktivnosti samo u odgovarajuće faze itd.

U okviru lanca snabdevanja odnosi mogu biti zasnovani na moći ili na poverenju. Ako su odnosi bazirani na moći, jača grupa diktira stav, što, na duži rok, dovodi do povećanja profita jedne faze na račun ostalih, pa ostali traže alternativne načine da opstanu. Poverenje može biti izgrađeno kroz razne formalne dogovore i ugovore, ili zasnovano na procesu, gde je poverenje izgrađeno vremenom kao rezultat dugotrajne saradnje dve ili više grupa. Najčešće se počinje poverenjem zasnovanim na ugovoru, a vremenom ono prerasta u poverenje procesa.

Osnovni koraci izgradnje odnosa sa kooperacijom i poverenjem su<sup>1</sup>:

1. Procena vrednosti odnosa
2. Identifikacija operacionih uloga i prava odlučivanja svakog učesnika
3. Kreiranje efikasnih ugovora
4. Dizajniranje efikasnog mehanizma rešavanja konflikata

### **Uzroci i posledice nastanka efekta biča**

Malu promenu u tražnji kupaca, trgovac na malo protumači kao trend porasta, što ga navodi na povećanje svoje porudžbine, odnosno na kupovinu više nego što mu je potrebno. Povećanje porudžbina u velikoprodaji će biti još veće nego u maloprodaji, jer velikoprodaja ne može da protumači ispravno porast tražnje kod maloprodaje. Što se ide više uz lanac, porast veličine porudžbina je sve veći. Takođe, maloprodaja može povećati porudžbinu usled planirane promocije. Ako proizvođač ovaj porast tražnje protumači kao stalan porast i u skladu s tim poručuje od snabdevača, po završetku promotivnog perioda će se suočiti sa problemom viška zaliha.

Usled efekta biča<sup>2</sup>:

- povećava se nivo zaliha u lancu snabdevanja, samim tim i zauzetost prostora u skladištu, što, zajedno dovodi do rasta troškova skladištenja
- produžuje se vreme isporuke-vreme koje protekne od naručivanja do pristizanja porudžbine
- javlja se potreba za bržim transportom kako bi se zadovoljio porast tražnje, što dovodi do porasta troškova transporta
- povećava se cena rada
- smanjuje se nivo raspoloživosti proizvoda, što može dovesti do toga da maloprodaja ostane bez zaliha, pa ceo lanac može izgubiti kupce
- dolazi do problema u izvođenju svake faze i time se remete odnosi u okviru lanca, jer učesnici daju sve od sebe, bez rezultata, pa zbog toga može doći do gubitka poverenja među učesnicima.

### **Načini prevazilaženja efekta biča**

U cilju smanjenja efekta biča potrebno je preduzeti sledeće akcije<sup>3</sup>:

1. Zajedničko posmatranje ciljeva i stimulacije
2. Poboljšanje protoka informacija
3. Poboljšanje izvođenja operacija
4. Strateško određivanje cena i stabilizacija porudžbina
5. Izgradnja partnerstva i poverenja

---

<sup>1</sup> <http://web.mit.edu/jsterman/www/www/SDG/beergame.html>

<sup>2</sup> Vujošević, M., Operaciona istraživanja, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 1999. str. 85

<sup>3</sup> <http://web.mit.edu/jsterman/www/SDG/beergame.html>

1. Koordinacija unutar lanca snabdevanja može se povećati spajanjem ciljeva i stimulacije. Da bi se obezbedilo da ciljevi budu ostvareni, odluke vezane za transport, informacije i zalihe treba donositi na osnovu njihovog uticaja na profitabilnost, a ne na ukupnu cenu, a posebno ne na lokalne cene. Svaka promena, koja smanjuje stimulaciju trgovca na malo da poručuje veću količinu proizvoda nego što može da proda, smanjuje i efekat biča.

2. Deljenje podataka o mestima prodaje (Point-of-Sale-POS) može smanjiti efekat biča. Pošto je jedina potražnja koju treba zadovoljiti, potražnja krajnjeg potrošača za finalnim proizvodom, potrebno je da informacije o tome imaju svi članovi lanca i da na osnovu toga vrše predviđanje. Za deljenje ovih podataka, najjednostavnije je koristiti Internet. Kad su podaci podeljeni, učesnici u lancu moraju zajedno predviđati i planirati ako žele da postignu koordinaciju. Zajedno se mora vršiti kontrola vremena isporuke za ceo lanac, pri čemu treba voditi računa da je ključ donošenja odluka o ponovnom punjenju maloprodaja.

3. Poboljšavanjem izvođenja operacija (skraćenje vremena isporuke, smanjivanje količine naručene robe) i dizajniranjem proizvodne šeme u slučaju nedostatka proizvoda može se smanjiti efekat biča.

Skraćenjem vremena isporuke ponovnog punjenja može se smanjiti nesigurnost tražnje, što se postiže povećanom fleksibilnošću kod proizvođača, elektronskom razmenom informacija i drugim formama elektronske komunikacije. Smanjenje efekta biča dovodi ponovo do smanjivanja vremena isporuke jer utiče na smanjenje variranja tražnje.

Smanjivanje količine naručene robe smanjuje i variranja u tražnji između pojedinih faza lanca snabdevanja. Osnovna prepreka ovom smanjenju je cena transporta, jer je ona fiksna bez obzira na količinu proizvoda koja se transportuje. Rešenje je da se transportna sredstva pune manjom količinom različitih proizvoda, pod uslovom da mogu da se transportuju zajedno. Ovo povećava cenu prijema isporuke, ali se to može regulisati ugrađivanjem tehnologije koja pojednostavljuje proces prijema npr. elektronskim identifikovanjem sadržaja isporuke, račune i vreme dostavljanja.

4. Cene se mogu određivati na način da podstiču maloprodaju da naručuje robu u manjim količinama i time smanji kupovinu unapred. Kupovina unapred se vrši u slučaju ponudene promotivne cene u određenom periodu, dok se po završetku promotivnog perioda veličina porudžbina naglo smanjuje. Ukoliko se ponudi popust na ukupnu količinu kupljene robe u određenom dužem periodu, smanjiće se veličina narudžbina u kraćim vremenskim intervalima, a samim tim i varijabilnost tražnje, tako da porudžbine odgovaraju potražnji kupaca. Moguće je eliminisati promocije u potpunosti i naplaćivati svakodnevno niske cene, ograničiti količinu robe koja može biti poručena, ili vezivati veličinu promocije ponudene maloprodaji za količinu koja se proda krajnjem potrošaču čime se maloprodaji omogućuje promocija samo ako može više da proda.

Sve ove akcije su mnogo uspešnije ako je izgrađeno poverenje i strateško partnerstvo unutar lanca snabdevanja. Time se postiže uspešnije deljenje informacija kao i smanjenje cena između faza lanca.

### **Pivska igra**

Za ilustrovanje efekta biča u okviru lanca snabdevanja, često se koristi pivska igra kreirana u okviru Sloan School of Management na Massachusetts Institute of Technology da bi simulirala performanse lanca snabdevanja sa jednim učesnikom u okviru svake faze. Igra je kreirana početkom šesdesetih godina kao deo istraživanja industrijske dinamike Džeja Forestera. Danas, ovu igru igraju ljudi širom sveta-od studenata do top menadžmenta u cilju boljeg razumevanja funkcionisanja lanca snabdevanja.

Igra se odvija na tabli koja predstavlja proizvodnju i distribuciju piva. Formiraju se timovi koji igraju igru i čiji je cilj da minimiziraju troškove celokupnog lanca snabdevanja. Pobednik je tim



koji odigra igru sa najmanjim troškovima. Od svakog učesnika se traži da uloži 1\$, pri čemu pobjednik odnosi ceo ulog. Timovi se dele na četiri sektora: maloprodaja, velkoprodaja, distribucija i fabrika. Jedna ili dve osobe upravljaju svakim od sektora. Novčići predstavljaju gajbe piva, a špil karata predstavlja tražnju potrošača. Potrošač dolazi kod trgovca na malo da kupi pivo. Trgovac na malo nastoji da zadovolji tražnju kupca iz svojih zaliha. Svaka nezadovoljena porudžbina ostaje za naredni period kao zaostala porudžbina. Maloprodaja poručuje od velkoprodaje koja pokušava da zadovolji ovu tražnju iz svojih zaliha. Velkoprodaja poručuje od distributera, distributer od proizvođača, a proizvođač naručuje sirovine od snabdevača. Pomeranje poručenih proizvoda odvija se kroz fazu uvođenja i fazu transporta, pa je potrebno da proteknu dve vremenske jedinice (dve iteracije simulacije) da bi proizvod prešao put od jedne faze do druge. Troškovi skladištenja iznose 0.50\$ po gajbi nedeljno, a troškovi koji nastaju usled nezadovoljenja tražnje su 1\$ po gajbi nedeljno. Igra počinje ravnotežnim stanjem u kome svaki učesnik ima na zalihama 12 gajbi piva, a početna tražnja svake faze je 4 gajbe. U toku prvih nekoliko nedelja igrači uče o mehanizmima popunjavanja porudžbina, stvaranju zaliha itd. I u toku tog perioda tražnja je konstantna-4 gajbe nedeljno. Igrači u toku prve tri nedelje mogu poručivati isključivo 4 gajbe nedeljno, što je logično jer je tražnja takođe 4 gajbe. Početkom četvrtne nedelje igrač može da poručuje količinu koju želi, pri čemu mu je naglašeno da tražnja potrošača može da varira. Jedan od njegovih zadataka je da predvidi tražnju. Igra traje 50 simuliranih nedelja, ali traženi efekti su očigledno mnogo ranije.

Svaki igrač ima dobre lokalne informacije (o svojim zalihama, zaostalim porudžbinama, količini koja pristiže od njegovog neposrednog snabdevača i količini koju je upravo isporučio igraču kojeg on snabdeva), ali nema uvid u globalne informacije. Jedino maloprodaja ima predstavu kolika je tražnja krajnjeg potrošača, ostali mogu da saznaju samo koliko njihovi neposredni korisnici poručuju. Naravno, komunikacija među učesnicima nije dozvoljena. Zbog ograničenja u komunikaciji i nedostatka informacija nemoguća je adekvatna koordinacija lanca snabdevanja.

## 5. ZAKLJUČAK

1. Upravljanje lancem snabdevanja se stavlja u stratešku ravan menadžerskih opcija unutar jednog i između više preduzeća u lancu, to znači da se svim funkcijama koje su uključene u normalno funkcionisanje lanca snabdevanja upravlja sistemski sa nivoa top menadžmenta;

2. Funkcionisanje lanca snabdevanja podrazumeva neophodnost čvršće povezanosti svih ključnih poslovnih funkcija koje su na neki način uključene u kretanja tokova dobara i informacija, unutar i između različitih preduzeća;

3. Strateška dimenzioniranost SCM podrazumeva procesno upravljanje funkcionalnim područjima preduzeća koja se nalaze unutar lanca, odnosno plansko usklađivanje protoka dobara, od izvora sirovina do finalne potrošnje.

4. Sve operativne tehnike upravljanja pojedinačnim poslovnim funkcijama logističke orijentacije i kompletna informatička i tehnička podrška logističkim procesima unutar lanca snabdevanja predstavljaju operativnu podršku nesmetanog funkcionisanja lanca snabdevanja, na nivou jednog ali i između više preduzeća;

5. Kreiranje mreže lanaca snabdevanja nije isto što i kreiranje mreže distribucije za neku robu, iako se često ta dva termina tretiraju kao sinonimi. Lanac snabdevanja ne mora da se poistoveti sa distributivnim kanalom, odnosno lanac snabdevanja se po pravilu vezuje za jedan artikal, dok se distributivni kanal vezuje za grupu dobara čiji se protok organizuje.

U ovom radu objašnjena je koordinacija u lancima snabdevanja, problemi koji se s tim u vezi javljaju, prepreke u koordinaciji, načini za prevazilaženje problema i načini za izgradnju strateškog partnerstva u cilju postizanja bolje koordinacije. Opisani su neki od problema koordinacije u lancu

snabdevanja, s posebnim osvrtom na efekat biča. Navedene su prepreke koordinaciji lancem snabdevanja i načini za prevazilaženje tih prepreka.

Koordinacija lanca snabdevanja zahteva od svih faza da preduzmu korake koji povećavaju konačan profit lanca. Nedostaci koordinacije nastaju ako se različite faze fokusiraju na optimizaciju njihovih sopstvenih ciljeva, ili ako je informacija u toku kretanja kroz lanac, deformisana. Problem u kome narudžbine rastu kako se ide uz lanac od maloprodaje ka proizvođaču, odnosi se na efekat biča. Kao rezultat se povećavaju sve cene u lancu, a nivo usluga kupcu pada.

Osnovna prepreka koordinaciji je pogrešna stimulacija koja rezultuje težnjom svake faze da maksimizira svoj lokalni profit na račun profita celog lanca. Ostale prepreke odnose se na nedostatak deljenja informacija, neefikasnost operacija koje vode produženju vremena isporuke, velikoj količini porudžbina i nedostatku poverenja.

U cilju postizanja koordinacije potrebno je povezati ciljeve i stimulaciju u okviru celog lanca snabdevanja, omogućiti deljenje informacija, zajedničku prognozu tražnje i planiranje porudžbina i izgradnju poverenja među učesnicima u lancu.

Dizajniranjem odnosa u kome je obostrana korist jasna, a obe strane ravnopravne, pomaže ostvarivanju poverenja i strateškog partnerstva što omogućava uspešnu koordinaciju lanca snabdevanja.

## LITERATURA

1. Christopher M, The Agile Supply Chain-Competing on Volatile Markets, *Industrial Marketing Management* No 29, (2000.) str. 38-41.
2. Kilibarda, J.M., Modeliranje performansi kvaliteta logističke usluge, Doktorska disertacija, Saobraćajni fakultet, Beograd, (2005.) str. 56.
3. Vujošević, M., Operaciona istraživanja, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, (1999.) str. 125.
4. Vujošević, M., Operaciona istraživanja, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, (1999.) str. 85.
5. <http://web.mit.edu/jsterman/www/SDG/beergame.html>
6. <http://web.mit.edu/jsterman/www/www/SDG/beergame.html>
7. [www.qa-inc.com](http://www.qa-inc.com)
8. [www.quality.org](http://www.quality.org); [www.quality-gri.com](http://www.quality-gri.com)

## MOGUĆNOSTI PRIMENE FRANŠIZINGA U PRIVREDI SRBIJE

*Snežana Rakić*

*Visoka poslovna škola strukovnih studija Valjevo, Vuka Karadžića 3/a, Valjevo*

### **Izvod**

Franšiza je privilegija ili dato pravo pojedincu ili grupi koja omogućava korisniku da sprovodi određenu vrstu komercijalne aktivnosti. Legalni koncept franšize datira od srednjeg veka, kada je vitez mogao da dobije pravo upravljanja određenim delom vlastelinskog poseda. Danas se pod pojmom ugovora o franšizi mogu smatrati slučajevi poput mera i usluga koje će biti osigurane od strane davaoca, plaćanja davaoca i uslovi za okončanje franšize. Franšiza je sistem proširenja poslovanja i distribucije proizvoda i usluga i mogućnost vođenja poslovanja pod prepoznatljivim imenom.

Franšiza se pojavljuje kada kompanija (davalac franšize) licencira svoje trgovačko ime (brend) i svoj način rada (sistem poslovanja) određenoj osobi ili grupi (korisniku/primaocu franšize) koji se slaže da će poslovati u skladu s uslovima ugovora o franšizi. Davalac franšize osigurava korisniku franšize podršku i ima određenu kontrolu nad načinom poslovanja korisnika franšize. Zauzvrat, korisnik franšize plaća davaocu franšize početnu, odnosno franšiznu naknadu i naknadu za poslovanje za korišćenje zaštićenog imena i načina poslovanja. Franšiza je pravni i komercijalni odnos između vlasnika robnog žiga, uslužnog žiga, trgovačke marke ili reklamnog simbola i pojedinca ili grupe, koji/koja traži pravo korišćenja te identifikacije u poslovanju. Franšiza upravlja metodom za poslovanjem između dve zainteresovane strane.

***Ključne reči:*** značaj franšizinga, privredni razvoj Srbije, primer franšize „Dis“

## POSSIBILITY OF APPLICATION OF FRANCHISING IN THE SERBIAN ECONOMY

### **Abstract**

Franchising is a privilege or right granted to an individual or group that allows the user to implement a specific type of commercial activity. Legal concept of the franchise dates from the Middle Ages, when the knight could get right to operate certain extent feudal holdings. Today, the term of the term of the franchise agreement can be considered as cases of measures and services to be provided by the provider, payment provider, and the conditions for termination of the franchise. Franchising is a system of business expansion and distribution of products and services and the ability to conduct business under a recognizable name.

Franchise occurs when a company (a provider of franchise) licenses its trade name (brand) and its mode (operating system) a particular person or group (the user/recipient of the franchise), who agrees to operate in accordance with the terms of the franchise agreement. Provider franchise provides franchise support and the user has some control over the way business users franchise. In return, the franchise pays the franchise home provider, or franchising compensation and benefits for business to use trademark and business. Franchising is a legal and commercial relationship between the owner of the goods trademark, service mark, brand, or advertising symbol and an individual or group who seeks the right to use and identification operations. Control method for a franchise business between the two parties concerned.

***Keywords:*** significance franchising, economic development of Serbia, example of franchise „Dis“.

## 1. UVOD

U poslovnom svetu današnjice pojam franšizing se sve češće sreće, i to ne samo zbog rezultata koje je pokazao u praksi zemalja gde se koristi već i zbog perspektive koju nudi. Franšizing je metoda privrednog razvoja koja se primenjuje u preko 70 privrednih i uslužnih delatnosti, sa većim profitom i brzim obrtom kapitala. Afirmacija franšizinga vezuje se za tržište SAD. Tako npr. samo u SAD postoji oko 6.000 franšiznih sistema, u kojima je zaposleno preko 10 miliona radnika koji ostvaruju preko 50% od ukupne maloprodaje u zemlji. Dalja diversifikacija franšiznih aktivnosti, odnosno njihova implementacija u sve veći broj preduzeća, govori o značaju franšizinga i mogućnosti njegove primene u funkciji privrednog razvoja svake zemlje.

Franšizing predstavlja povezivanje dve grupe privrednih subjekata, posebnim ugovorom o franšizingu, istovremenim poslovnim aktivnostima na proizvodnji, distribuciji ili pružanju usluga. Sa jedne strane je već poznata i afirmisana kompanija, ili preduzeće sa brendiranim proizvodima i uslugama koje želi dalje da plasira na nova tržišta i zato uzima, sa druge strane, više drugih preduzetnika koji će nastaviti prodaju na tim novim tržištima. Prvo preduzeće je davalac franšize, franšizer (franšizant), a ostala su primaoci franšize ili franšizati. Tako povezani i poslovno ujedinjeni na franšiznim principima izgrađuju jedan franšizing sistem. Franšizing koncept se potvrdio i kao pogodan oblik za realizaciju strategije globalizacije koju u savremenim tržišnim tokovima primenjuju mnoge velike kompanije.

Ovaj rad ukazuje na značaj franšizinga kao metoda privrednog razvoja i mogućnosti njegove primene u privredi Srbije ilustrovanog na primeru franšiznog poslovanja „Dis-a“.

## 2. POJAM, VRSTE I ZNAČAJ FRANŠIZINGA ZA PREDUZETNIKE

Poslednjih decenija došlo je do velike ekspanzije franšizinga na domaćem tržištu. Računa se da samo u SAD više od 550.000 poslovnih jedinica posluje po sistemu franšizinga preko koga se ostvaruju godišnje prodaje vredne više od 800 milijardi dolara, a u Australiji je njihov broj oko 26.000 sa godišnjim prometom od oko 43 milijarde dolara. Franšizing se proširio na veliki broj privrednih oblasti i sada je ovaj način poslovanja prisutan ne samo u automobilskoj industriji i servisiranju, proizvodnji i prodaji hrane, hotelijerstvu, maloprodajnom, veleprodajnom poslovanju, knjigovodstvu, medicinskim uslugama, transportnim uslugama, i dr. Pored Međunarodnog udruženja za franšizing osnovanog 1960. godine, nikao je i veliki broj nacionalnih franšizing asocijacija (među kojima su i one u Mađarskoj, Poljskoj, Bugarskoj i Rumuniji) sa ciljem da se utvrde kodeksi i pravila ponašanja u ovoj oblasti i zaštite interesi učesnika<sup>1</sup>.

U vezi određivanja poslovnog odnosa koji se podrazumeva pod pojmom franšizinga mogu se naći različite definicije. Tako, franšizing predstavlja ugovorni odnos između davaoca i primaoca franšize, kojim se daje pravo primaocu da posluje pod imenom franšizatora, koristeći sva raspoloživa znanja, procedure i način poslovanja, koji je pod tim imenom razvijen.

Franšizator (proizvođač, uvoznik, grosista) ustupa franšizeru, preko ugovora o franšizi, svoju robu na prodaju, a takođe mu ustupa i svoju tehnologiju rada, marketing, brend, korporativni i robni znak, karakterističan identitet i sve drugo što će franšizeru pomoći da se identifikuje, snađe i da lakše i brže prodaje dobijenu robu.

Prema jednoj definiciji franšizing je ugovorni odnos između davaoca i primaoca franšize, u kome davalac franšize nudi ili se obavezuje da održi trajan interes u poslovanju primaoca franšize, u takvim oblastima kao što su „know-how“ i obučavanje, dok se primalac franšize obavezuje da posluje pod zajedničkom firmom, spoljnim izgledom ili postupkom koji pripada davaocu ili ga on kontroliše, kao i da iz svojih izvora uloži osnovni investicioni kapital u poslovanje. U našoj pravnoj teoriji se može naći i to da je franšizing dugoročni ugovor kojim se jedna strana (davalac franšize)

---

<sup>1</sup> Kapor,P., Export-Import, Bilten br. 82, Beograd, oktobar, 2002, str. 43

obavezuje da vrši sukcesivne isporuke robe i da pruža određene usluge, prenosi svoja znanja i iskustva u poslovanju na drugu stranu (primaoca franšize), a druga strana se obavezuje da za to plati određenu naknadu.

Pretpostavka za zasnivanje sistema franšizinga, a time i zaključenje ugovora, je da je davalac franšizinga ekonomski snažno preduzeće koje je steklo veliki poslovni ugled i čiji su proizvodi i usluge poznati potrošačima po svom kvalitetu koji se raspoznaje po znaku, firmi ili drugim spoljnim obeležjima preduzeća davaoca franšizinga. Prednosti franšizinga za njegovog primaoca su iskustvo davaoca franšizinga, obuka koju pruža davalac franšizinga za njegovog primaoca, stalni razvoj i istraživanje koje on sprovodi i na tome gradi konkurentnost, prednosti kupovine i oglašavanja na veliko preko davaoca franšizinga, veća privredna snaga kada se radi „u sistemu“.

S obzirom da je franšizing dugoročno poslovni odnos preporučuje se da primalac franšizing sistema prethodno prikupi što više informacija o davaocu franšizinga i njegovom franšizing sistemu. Od posebnog značaja za primaoca franšizinga je rok na koji se zasniva poslovni odnos i u kojim slučajevima i pod kojim uslovima se okončava ugovor o franšizingu i kakve su mogućnosti za jednostrani raskid od strane davaoca franšizinga.

Uzimajući u obzir kretanja kao što su obim prometa, vrste roba u obrtu, delatnost davaoca franšize i branšu distribucije primaoca franšize, prirodu pravno-ekonomskih odnosa partnera u sistemu poslovanja, možemo razlikovati četiri tipa franšizinga<sup>1</sup>:

1. proizvodno-maloprodajni sistem
2. proizvodno-veleprodajni sistem
3. veleprodajno-maloprodajni sistem
4. uslužna centrala-maloprodavac.

Prema onome što nude davaoci franšizinga možemo razlikovati:

1. proizvodni franšizing
2. uslužno (servisni) franšizing

Prema širini tržišnog područja može se razlikovati:

1. franšizing prodajnog mesta
2. franšizing teritorije

Prema pravcu integracije možemo razlikovati:

1. vertikalni franšizing
2. horizontalni franšizing

Prema strategiji razvoja davaoca franšizinga razlikujemo:

1. diverzificirani franšizing
2. inovatorski franšizing.

Korisnici franšize imaju manje poslovne slobode, ali i manje poslovnog rizika. Kupovinom franšize svoj poslovni poduhvat razvijaju na već stvorenoj marki i proverenoj organizaciji posla. Kupac franšize mora osigurati kapital za uspešniji prodor na tržište nego što bi to davaoc franšize mogao sam učiniti. To je i osnovni kriterijum na kojem davaoc franšize meri svoj interes. Iako izgleda da korisnik franšize dobije „sve na tacni“, ipak pored kapitala, potrebno je imati i preduzetničke veštine i znanja za vođenje poslovnog poduhvata.

Franšiza odgovara preduzetnicima koji:

- ne poseduju dovoljno vlastitih ideja, ali su uporni i marljivi
- imaju menadžerske veštine, nešto kapitala ili vlastitu lokaciju
- neće biti frustrirani nedostatkom autonomije.

Ulazak u preduzetništvo kupovinom franšize je sigurnije i lakše. Činjenica je da 80% novootvorenih firmi propadne već u prvoj godini poslovanja. Osnovni razlog tako visoke stope neuspeha je taj što vlasnici moraju prvo da nauče da vode određeni tip poslovanja. Oblik poslovanja

---

<sup>1</sup> Begtić R., Upravljanje razmjene proizvoda i usluga, Ekonomski institut Tuzla, 2003. str. 23.

koji nudi franšiza je najbliže garanciji za uspeh na današnjem tržištu. Istraživanja su pokazala da pokretanje poslovanja u sastavu franšize retko ne uspe, a kada se to i desi najčešći razlog je što se primalac franšize nije pridržavao načina i uslova rada i procedura. U franšiznom obliku poslovanja davalac franšize stečeno iskustvo prenosi na primaoca franšize. To je osnovni razlog za kupovinu franšize, smanjivanje rizika i izbor najbolje moguće šanse za uspeh.

### 3. FRANŠIZING VELIKA ŠANSZA ZA BRŽI PRIVREDNI RAZVOJ SRBIJE

Pre dvadesetak godina franšizing se počeo primenjivati i u našoj zemlji, dolaskom restorana McDonalds u Beograd, ili turističke agencije Montenegro iz Budve, a vršene su i brojne pripreme za uvođenje franšizinga po licenci drugih inostranih kompanija. Tada se franšizing uvodio po principu stranih ulaganja, joint venture, što nije bio pravi franšizni sistem, jer nisu postojali potrebni sistemski uslovi. Ova početna praksa, dakle, nije bila podržana odgovarajućom zakonskom regulativom.

Danas samo u Srbiji posluje oko 270.000 preduzetnika, uključujući 90.000 malih i srednjih preduzeća, a strategijom razvoja planira se porast njihovog broja na 400.000 preduzetnika u narednih 5 godina, uz mogućnost zapošljavanja oko milion radnika. To je ogroman potencijal i prostor za internacionalizaciju poslovanja naših preduzeća primenom franšizing sistema. Takvo umreženje preduzeća i poslovno povezivanje velikih preduzeća sa mnogo manjih predstavlja savremeni trend privrednog poslovanja, a i osnovu franšizing sistema<sup>1</sup>.

Franšizing se polako razvija i u Srbiji, ali svest o prednostima ovog poslovanja u srpskim poslovnim krugovima i dalje nije na nivou na kojem bi trebalo da bude. Svega deset odsto franšiza propada u početnoj fazi poslovanja. Zato je ovaj oblik preduzetništva više nego idealan na tržištu gde je veoma teško samostalno započeti posao. Privredna komora Srbije osnovala je, u saradnji sa Trgovinskim odeljenjem Ambasade SAD u Beogradu, Centar za franšizing koji će pomoći srpskim privrednicima da otpočnu posao pod franšizom, ali i da srpske brendove promovise na strano tržište. Franšizing nije trend, već čvrsto zasnovana i dokazana poslovna politika koja donosi uspeh preduzetnicima.

Franšizing omogućava malim i srednjim preduzećima, ali i pojedincima da razviju provereni model poslovanja, i najavio organizovanje obuka i seminara za ovu vrstu poslovanja. Prof. dr Zdravko Glušica sa Fakulteta za preduzetni menadžment u Novom Sadu, franšizing je definisao kao ugovornu dozvolu koju davalac franšize daje primaocu franšize i koja dozvoljava ili zahteva od primaoca da tokom trajanja franšize vodi posebno poslovanje pod imenom koje pripada davaocu franšize. Tokom franšiznog poslovanja veoma je važan poslovni ugled, koji pomaže primaocu da „preboli“ početne investicije koje daju davaocu, a koje iznose od 1.000 pa do dva miliona evra. Bitno je i poverenje poslovnih partnera, naklonost potrošača, nacionalno obeležje, ali i izbor lokacije. Kako je rekao, preduzetnici u Srbiji moraju da shvate da sistem franšiznog poslovanja donosi manju zaradu, ali mnogo veću sigurnost, jer iza primaoca franšize stoji sistem. Takođe, on je istakao i da od ukupne maloprodaje u svetu više od 50 odsto se odvija kroz franšizing poslovanje. Franšizing se može primiti sa jako malo para, i da tako utiče na povećanje zaposlenosti, što je jedan od osnovnih ciljeva svake zemlje<sup>2</sup>.

Franšizni sistemi rada preduzetnika obezbeđuju im veću sigurnost i efikasnost poslovanja i garancija su većeg poslovnog uspeha svakog preduzetnika ponaosob, kao i celog franšiznog sistema. Za adekvatnu primenu franšizinga u našoj zemlji neophodno je obezbediti adekvatan tržišni ambijent, sa odgovarajućom zakonskom regulativom i neophodnim institucijama za njegovu primenu. Za ulazak međunarodnih franšiznih sistema je od velikog značaja i politička stabilnost i

---

<sup>1</sup> [www.e-magazin.com](http://www.e-magazin.com)

<sup>2</sup> Glušica, Z., Razvoj malih i srednjih preduzeća, Fakultet za preduzetni menadžment, Novi Sad, (2002). str. 135-138.

ukupna društvena klima u zemlji. Tim pre što primena inostranog franšiznog poslovanja predstavlja svojevrsnu formu stranog ulaganja.

Sadašnje stanje, privredne tendencije i visok spoljnotrgovinski deficit i pored makroekonomske i valutne stabilnosti ukazuju na nužnost bržeg prihvatanja i primene franšizinga u našoj privredi. Bez franšizinga naša zemlja ne može zakoračiti dublje u proces tranzicije i sprovođenja ekonomskih i drugih reformi, jer on može podstaći privredni razvoj po isprobanim receptima u svetskim razmerama.

Preuzimanjem franšizinga, preduzeća dobijaju novi poslovni koncept, pod imenom poznate firme, kao pravno i finansijski odvojeni i nezavisni privredni subjekti. Franšizer svojim franšizantima daje pravo, ali im nameće i obavezu da posao vode u skladu sa utvrđenim konceptom poslovanja. Novopečeni preduzetnik dobija stalnu pomoć u marketingu, razvoju, finansijama i ostalim know-how uslugama.

U procesu izgradnje franšiznog sistema veoma važno pitanje predstavlja pravi izbor preduzetnika za partnera, jer od njegovih sposobnosti i menadžerskih vizija zavisi uspešnost primene ukupnog franšiznog sistema. Nakon sprovedenog postupka izbora franšizata kao poslovnog partnera, pristupa se zaključivanju i potpisivanju ugovora o franšizingu.

Za naše uslove franšizing može biti primenljiv u brojnim delatnostima i prihvatanjem od strane velikog broja nezaposlenih radnika, otvaranjem franšiznog preduzeća ili prodavnice. Kod nas postoje brojne pretpostavke i potencijali za primenu franšizinga, a pošto franšizing nudi i brojne prednosti, moguća je pored uvođenja inostranih i izgradnja domaćih franšiznih sistema. Danas se procenjuje da je prijavljeno milion nezaposlenih radnika i da postoje ogromni neiskorišćeni proizvodni i poslovni prostori koje, uz određena finansijska ulaganja, treba aktivirati primenom franšizinga. Utoliko pre što privatizacijom veliki broj radnika ostaje bez posla, uz određenu finansijsku otpremninu koja se može uložiti u osnivanje preduzeća ili radnje i tako se aktivno uključiti u novi posao.

#### **4. PRIMER FRANŠIZE: „DIS“**

Franšizing sistem distribucije sa svojim instrumentarijem može biti primenjen u razvijanju malog preduzetništva, jer nudi originalna rešenja za dugoročnu poslovnu saradnju između pravno-nezavisnih partnera, tako da se distributivna funkcija dovodi u kooperativan odnos sa tržišno orijentisanim proizvođačima roba i usluga.

##### **Ulazak u franšizu**

DIS nije primenio osnovni princip franšize, da kao franšizer prodaje ime i svoje principe poslovanja primaocu franšize, već se zadržao samo na vizuelnoj identifikaciji, obavezi franšizanta da od njega nabavljaju 80% asortimana i poštuju dobre poslovne običaje<sup>1</sup>. Uslov za ulazak u sistem, jeste da firma bude likvidna, da ima dobar i redovan promet, da redovno izmiruje svoje obaveze. Prvi korak po ulasku u sistem jeste brendiranje radnji-stavljanje tendi, svetlećih reklama, farbanje u boje DIS-a i promena uniformi radnika. Vizuelno ti objekti ukazuju na DIS, ali pravno zadržavaju svoj identitet i posluju kao svaka druga trgovačka radnja. Ulaskom u sistem budući franšizant obavezuje se da će od DIS-a nabavljati najmanje 80% svog asortimana, dok će ostatak moći da kupuje od ostalih dobavljača, U tih preostalih 20% najčešće spada ono što trgovci zovu dnevne nabavke, mleko, hleb, cigarete i ono što možda nema u svom asortimanu DIS, a što su maloprodaje imale ili žele da imaju zbog posebnosti lokalnog tržišta. Franšizantima se nudi i sigurnije snabdevanje pod povoljnijim uslovima, modersko naručivanje robe, prioritentnost u njenom

---

<sup>1</sup> [www.dismarket.rs](http://www.dismarket.rs)

dostavljanju, tako da najduži rok u kome dobijaju naručenu robu bude 48 sati, iako je to najčešće 24 sata.

Obaveze franšizanata su i da sprovedu sva DIS-ova akcijska sniženja, kojima se potrošači obaveštavaju koji su proizvodi u datom periodu najjeftiniji. Franšizantima kojima je to potrebno DIS omogućava da pod dosta povoljnim uslovima (30-40% niže cene od prosečnih tržišnih) nabave rashladne vitrine, rafove i ostali inventar za prodavnice.

Posebnost DIS-ovog sistema franšize jeste i cenovna politika. Za razliku od standardne varijante po kojoj se cene u franšiznim radnjama formiraju tako da budu iste, u sistemu DIS-a nije tako. Svaki vlasnik maloprodajne radnje koji je ušao u sistem DIS-a sam slobodno formira marže i cene robe koja nije na akciji.

DIS svojim franšizantima prenosi i sva svoja znanja i iskustva kako bi unapredili prodaju, i tako poboljšali i njegove poslovne rezultate. Vrlo često DIS za vlasnike radnji koje su ušle u franšizni sistem organizuje i savetovanja na kojima se oni upoznaju s novim načinima poboljšavanja usluge, pozicioniranja robe u objektima, odnosima prema kupcima. Franšizni paket koji DIS nudi vlasnicima maloprodajnih objekata obuhvata i terenski rad, pri čemu ekipe veletrgovine iz Krnjeva redovno obilaze Srbiju i na licu mesta prenose znanja i iskustva.

### **Kontrola franšize**

Kontrola poslovanja franšizanata je, dvostruka. S jedne strane ona se obavlja softverski, analizom količine trebovane robe i uvidom u to da li se uzimaju svi akcijski proizvodi, a s druge strane, direktno na terenu. U okviru kontrole proveravaju se i prodajne cene i poštovanje odredaba franšiznog ugovora. Međutim, u DIS-u su franšizanti sami sebi dovoljni za kontrolu, jer ako ne poštuju ugovor, gube sve beneficije koje on garantuje.

A franšiza DIS-a može se izgubiti upravo ako se ne poštuju ugovorne obaveze, ako franšizant postane nesolventan, ako ne sprovodi akcije, ne primenjuje određene cene. Od trenutka raskida franšiznog ugovora svaki vlasnik objekta gubi pravo na korišćenje vizuelnog identiteta DIS-a, kao i na uslove pod kojima je do tada poslovao s DIS-om. Oni koji bi želeli da uđu u franšizni sistem DIS-a moraju najpre da postanu, a onda i da se dokažu kao dobri kupci.

To dokazivanje traje oko tri meseca i za to vreme se prati da li su oni dobri i veliki kupci, kakav promet imaju, da li redovno plaćaju svoje obaveze, imaju li reprezentativan objekat - minimarket ili samoposlugu, postoje li problemi u kontinuitetu poslovanja. Kada su ispunjeni navedeni uslovi dozvoljava se ulazak u sistem franšize.

Jedna od najčešće navođenih prednosti franšize je i sigurnost poslovanja koju franšizni sistem nudi. Ta sigurnost se garantuje onoliko koliko je kupac franšize zainteresovan da sprovede sve što se od njega očekuje i tako sebi i DIS-u da veće šanse na tržištu.

### **Planovi DIS-a**

Na razvoj franšiznog sistema u DIS-u uticala je postojeća konkurencija, ali i ona koja „kuca na vrata“. Iako je DIS među trgovinskim kućama trenutno po rezultatima poslovanja na četvrtom mestu u Srbiji, a na dvadeset devetom ako se posmatraju sva preduzeća, zaposleni u toj firmi ne misle da su „veliki“ i da mogu sami da funkcionišu. U DIS-u je trenutno zaposleno 250 radnika, ali zbog povećanog obima posla planira se prijem novih radnika, a kadrovska politika firme usmerena je ka mladim, obrazovanim, stručnim kadrovima. Ekspanziju firme prati i ulaganje u marketing kome se u dosadašnjem periodu nije posvećivala značajna pažnja. Marketing ostvaruje ciljeve preko akcija, kampanja, promocija, sajmovi i prezentacija u medijima: dnevne novine, radio, tv-video, ambalaža, pokloni, internet, e-mail. U okviru marketinške kampanje na 40 TV stanica, u pripremi je i nova kampanja, kao i prijem novih radnika marketinške struke.



Povećanje prodaje i obezbeđenje stabilnosti u poslovanju kao i podizanju kvaliteta primaoca franšize doprineće da DIS vremenom postane vodeći distributivni lanac u Srbiji.

### **Primeri primaoca DIS franšize**

Vlasnik „Vanapeksa“ trudi se da poštuje ugovornu obavezu da nabavlja 80% robe iz asortimana DIS-a, ali kada to nije u mogućnosti, nabavlja i od drugih dobavljača. Ipak, vrlo često događa se, da u svom objektu isključivo drži robu iz asortimana DIS-a.

Franšizni ugovor obezbeđuje mu sigurnost, jer DIS zaista vodi računa o njima kao kupcima i ulazak u franšizni posao shvatio je kao mogućnost da izdrži pritisak konkurencije i ostvari dobre poslovne rezultate.

Vlasnik marketa „Nole“ iz Mladenovca, posluje sa DIS-om već 15 godina i, kako je istakao da je to jedino ispravan poslovni potez. U početku se dvoumio iz materijalnih razloga, a i zbog nepoznanica koje takav sistem poslovanja pruža. Strah je posebno bio izražen od akcija koje DIS kontinuirano sprovodi, jer one ne donose profit, ali se pokazalo da su se u okviru marketinške kampanje na velikom broju medija pokazale odlične u privlačenju velikog broja kupaca. Od ulaska u franšizni sistem DIS-a došlo je do otvaranja novih prodajnih objekata, a to je rezultiralo i većim dnevnim prometom za oko 20-25%.

Na pitanje u čemu se ogleda tajna ovakvog poslovanja, vlasnik STR „Nole“ iz Mladenovca je odgovorio: „U ovakvom sistemu mi nudimo najpovoljnije cene i uslove, primera radi nešto što košta 100 dinara, sada smo u mogućnosti da ponudimo za 80, od DIS-a dobijamo i besplatan propagandni materijal, a sve to privlači nove mušterije“

Odnos prema klijentima, pružanje tehničke i organizacione pomoći DIS realizuje na veoma zavidnom nivou. Distribucija robe koja se potražuje od strane klijenata veoma je redovna, obavi se za najduže dva dana, a najčešće u roku od 24 časa ili čak istog dana. Posebno treba istaći činjenicu da u DIS-u postoji kontinuitet snabdevanja različitim vrstama artikala i malih trgovačkih radnji (nekoliko hiljada). Gotovo 90% artikala primaoci franšize mogu dobiti od DIS-a, a ostatak od veoma malog broja distributera.

Iz ova dva navedena primera (prisutan je veliki broj primera primaoca DIS franšize), može se zaključiti da ulaskom u franšizu obezbeđena je sigurnost i stabilnost poslovanja. Roba se veoma lako i brzo nabavlja, a nabavka je praćena telekomunikacijskim uređajima. Uvođenje novih metoda kupovine doveo je do efikasnijeg sistema funkcionisanja nabavke za sve primaoce franšize.

## **5. ZAKLJUČAK**

Poseban značaj franšizing ima u uslovima sve veće nezaposlenosti, jer omogućava brže i produktivnije korišćenje sredstava koja dobijaju otpušteni radnici. Umesto da ta sredstva ulažu u neproizvodne stvari, oni ih mogu uložiti u novi franšizni posao sa brojnim mogućnostima.

Uspešno franšizno poslovanje vodi brzom širenju, jer primaocu franšiza omogućava kapital za to. Kako se sistem franšize širi, ime i znak postaju sve prepoznatljiviji, a većina ljudi veličinu povezuje sa uspehom. Naravno, što je veća franšiza-to je bolje. Veliki broj jedinica omogućava ogromnu reklamu franšize, što povećava prodaju. Počinje da se stvara krug uspeha, koji rađa novi uspeh. Franšiza tako počinje da poražava konkurenciju samom svojom veličinom. I pored svega, franšizing ne garantuje uspeh, ali uz podršku „kompanije-roditelja“ izgledi za suprotnu opciju su manji. Na kraju, mnoga istraživanja su pokazala da pokretanje poslovanja u sistemu franšize retko kada nije uspešno, a kada se to i desi, to je najčešće zbog toga što se primalac franšize nije pridržavao sistema rada i procedura.

Privlačnost franšiznog poslovanja je u tome što sam koncept franšize olakšava preduzetniku/početniku ulazak u posao. Istraživanja pokazuju da više od 70% privatno pokrenutih poslova bankrotira već u prvoj godini poslovanja, a kod franšize situacija je obrnuta. Anketiranje

kupaca franšiza u SAD pokazalo je da ih se više od 94% oseća uspešnim, a 75% njih bi ponovo kupilo franšizu.

Dobro uhodani sistem franšize, pridržavanje uslova iz franšizing ugovora za primaoca franšize, rezultira dobrom poslovnom rezultatu kako za davaoca tako i za primaoca franšize. Iz navedenog primera može se videti da distribucija DIS ostvaruje profitabilno i solventno poslovanje, a istovremeno primaoci franšize povećavaju dobit u svom poslovanju, pa čak i proširuju svoje poslovanje otvaranjem novih prodajnih mesta. Naša zemlja mora energičnije pristupiti primeni franšizinga i implementirati franšizing u ukupan privredni i društveni sistem<sup>1</sup>.

Kao jedan od osnovnih razloga nerazvijenog franšizinga kod nas, stručnjaci navode stav preduzetnika da u njemu nema potpune slobode, odnosno da firma koja je primalac franšize gubi nezavisnost. Guši se preduzetnički duh primaoca franšize jer on posluje po strogo utvrđenom sistemu, svako odstupanje od njega znači gubljenje prava franšize. ograničenim obavezama prema davaocu franšize, onda franšizing za njega nije dobar izbor. Svakome ko je Činjenica je da svako ko se odluči za franšizu mora da radi unutar sistema koji propisuje sve, od proizvodnje i distribucije, do osmeha pri prodaji. Sa druge strane, izbor je i u vlasništvu nad svojom firmom, u slobodi delovanja i rada prema svom nahođenju. Pored gubljenja nezavisnosti, u moguće mane poslovanja u franšizi spada i obaveza kupovine proizvoda od davaoca, što može izazvati visoke troškove, ali ukoliko postoji adekvatna predkalkulacija i kvalitetan ugovor o franšizi-sve prepreke na putu biće uklonjene na vreme.

Franšizing, kao takav, odgovara onim preduzetnicima koji nemaju vlastite ideje, nemaju menadžerske sklonosti i ne smeta im gubljenje autonomije u poslovanju, jer sa sistemom franšize primaoci franšize dobijaju menadžment velike firme, ali zato gube svoju slobodu u poslovanju.

## LITERATURA

1. Begtić R., Upravljanje razmjene proizvoda i usluga, Ekonomski institut Tuzla, (2003.) str. 23.
2. Glušica, Z., Razvoj malih i srednjih preduzeća, Fakultet za preduzetni menadžment, Novi Sad, (2002.) str. 135-138.
3. Kapor, P., Export-Import, Bilten br. 82, Beograd, oktobar, (2002.) str. 43
4. Petrović, P., Preduzetnički menadžment, PMF, Novi Sad, (2005.) str.234.
5. [www.e-magazin.com](http://www.e-magazin.com)
6. [www.dismarket.rs](http://www.dismarket.rs)

---

<sup>1</sup> Petrović, P., Preduzetnički menadžment, PMF, Novi Sad, (2005.) str.234.

## **SAMOPOTVRĐIVANJE I LOJALNOST KAO KREATORI MOTIVACIJE I ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH**

*Snežana Urošević, Nenad Milijić*  
*Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru*

### **Izvod**

Pitanje motivacije zaposlenih jedno je od pitanja vezanih za upravljanje poslovanjem koje se u poslednjih nekoliko godina sve češće postavlja i sve više dobija na značaju. Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja jedan od najznačajnijih preduslova svake uspešne privredne aktivnosti. Otuda se menadžmentu postavlja niz zadataka sa jednim ciljem – motivisanje zaposlenih i postizanje njihovog zadovoljstva. Tako je i prvi zadatak menadžmenta ljudskih resursa da odredi stepen zadovoljstva zaposlenih i pronađu načini za njegovo povećanje. Merenje zadovoljstva zaposlenih predstavlja nezaobilazan deo procesa upravljanja organizacijom. Razumevanje zadovoljstva zaposlenih je od suštinskog značaja za potpunije shvatanje varijacije motivacionih faktora i motivisanosti zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih se stoga ocenjuje procenom globalne motivacije zaposlenih. Potreba za samopotvrđivanjem je posebna potreba i ogleda se u tome da čovek bude srećan, to je želja da se postigne uspeh u onome čime se bavi. Potreba samopotvrđivanja odnosi se na čovekovu težnju da ostvari sposobnosti, talente i znanja koja nosi u sebi, jednom rečju da maksimalno razvije sve svoje potencijale kojima raspolaže. Lojalnost ili odanost označava unutrašnju povezanost kao i izražavanje te povezanosti kroz ponašanje prema osobi, grupi ili zajednici. Ovaj rad ima za cilj da ispita kako motivacioni faktori samopotvrđivanje i lojalnost utiču na zadovoljstvo i motivaciju zaposlenih u javnom sektoru.

***Ključne reči:** zadovoljstvo zaposlenih, motivacija, motivacioni faktori, samopotvrđivanje, lojalnost*

## **SELF-AFFIRMATION AND LOYALTY AS CREATORS OF THE EMPLOYEES' MOTIVATION AND SATISFACTION**

*Snežana Urošević, Nenad Milijić*  
*Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru*

### **Abstract**

The question of employees' motivation is one of the questions related to business management that has often been turning up and which has gained significance in the past couple of years. Employee satisfaction is one of the most important prerequisites of any successful economic activity. Therefore, management sets a series of tasks with a single goal – to motivate employees to achieve their satisfaction. So the first task of human resource management is to determine the degree of employee satisfaction and find the ways for its increase. Measurement of employee satisfaction is an essential part of the process of organizational management. Understanding of employee satisfaction is essential for a comprehensive understanding of variations in motivational factors and motivation of employee. Motivation is at the basis of measurements of employee satisfaction. Therefore, employee satisfaction evaluated using estimates of global motivation. This paper aims to examine how material conditions and job security affect the satisfaction and motivation of employees in public sector. Necessity for self-affirmation is a special need and it is perceived a person's happiness, and it is desire to be successful in his work. Necessity for self-

affirmation implies on human desire to realise his abilities, talents and knowledge, in one word, to develop his utmost potentials. Loyalty or devotion signifies inner connection as well as expressing the connection through the behaviour related to a person, group or community. The paper's goal is to examine how self-affirmation and loyalty influence on the satisfaction and motivation of the employees' in public sector.

**Keywords:** *employee satisfaction, motivation, motivational factors, self-affirmation, loyalty*

## 1. UVOD

Motivacija i zadovoljstvo zaposlenih je predmet interesovanja velikog broja autora zato što razumevanje ove oblasti dovodi do poboljšanja efikasnosti i kreativnosti rada, poboljšanja kvaliteta radnog života u organizaciji, jačanje konkurentne sposobnosti i uspešnosti preduzeća i dr. Kako bi čovek povećao sopstvenu motivaciju, neophodno je da odredi svoje granice, da osigura svoju mogućnost izbora, uskladi posao i privatni život, postavi pred sebe nove izazovne zadatke, jasno definiše ciljeve, da se razvija i uči nove veštine, da saraduje sa drugima i pomaže im u poslu. Pri tome treba imati u vidu da ni jedna teorija nije toliko dobra da može da predvidi šta će motivisati svakog čoveka, jer ono što važi za jednog, ne važi za drugog [1].

U današnjim uslovima motivacija i zadovoljstvo zaposlenih postaju osnov zanimanja savremenog menadžmenta ljudskih resursa, jer jedino izgradnjom kvalitetnog motivacionog sistema se može pomoći organizaciji da poveća svoju konkurentnu sposobnost i prednost na tržištu. O njihovom značaju govori i činjenica da mnogi fakulteti svojim studentima pružaju mogućnost, da u interakciji sa više iskusnih profesionalaca, razviju svoje veštine u različitim poljima ove oblasti [2].

Društveno odgovorne kompanije, koje se smatraju etičkim organizacijama, nude etičke kodove i obuke kako bi povećale etičku posvećenost i motivisanost kod zaposlenih, odnosno kako bi poboljšale njihovo individualno radno ponašanje. One promovišu kulturu etike tako što insistiraju na pozitivnim vrednostima koje utiču na članove organizacije, na njihova verovanja i akciju. Druge kompanije razvijaju specijalizovane obuke iz etike, namenjene svojim zaposlenima. Zaposleni više preferiraju onu firmu koja obraća pažnju na poslovnu etiku, jer samim tim to utiče i na zadovoljstvo poslom i motivaciju [3].

Značajan broj kompanija ukazuje na izuzetnu važnost fokusiranja na kvalitet ljudskih resursa. Takav (kvalitetan) ljudski resurs postaje ključni faktor konkurentne prednosti. Ono što razlikuje uspešnu kompaniju od manje uspešne, jesu ljudski resursi [4]. Ljudi, njihove osobine, navike, motivacija i zadovoljstvo su u središtu menadžmenta ljudskih potencijala. Ljudski kapital je glavna konkurentna prednost na globalnom tržištu. Upravljanje i razvoj ljudskih resursa danas postaje sve značajnije baš zbog novog mesta i nove uloge čoveka u svim društvenim procesima kao i u njihovom upravljanju. Osnovni zadatak menadžera ja da shvate svu složenost ljudske prirode, da procene sve motivacione teorije i da, imajući u vidu specifične okolnosti u kojem se kompanija nalazi, izaberu odgovarajuću materijalnu i nematerijalnu motivacionu tehniku.

Veoma značajan nematerijalni motivator je samopotvrđivanje zaposlenih na radnom mestu i u okviru kompanije u kojoj se nalazi. Kada se govori o samopotvrđivanju zaposlenih u svojoj organizaciji, akcenat je na razvoju, napredovanju, na stepenu iskorišćavanja ličnih potencijala, na zadovoljstvu sobom kao osobom i na unutrašnjoj ispunjenost. Može se reći da je sa ove tačke gledišta osnovni cilj stvaranje ambicioznih osoba u okviru organizacije. Ambiciozan čovek ima cilj kome stremi, poseduje motive za njegovo dostizanje, a put ka ostvarenju tog cilja predstavlja način i put ka samopotvrđivanju. Moguće je da se ponekad dostizanje tih ličnih ciljeva ne podudara sa ciljevima organizacije. Takva situacija nije poželjna za kompaniju. Iz tog razloga, zadatak menadžmenta je kreiranje uslova i ambijenta koji individualne i organizacione ciljeve dovode u istu

ravan. Imajući u vidu da ljudi imaju različite potrebe za samopotvrđivanjem, menadžeri mogu da koriste različite pristupe da bi omogućili zaposlenima da usaglasе i postignu organizacione i lične ciljeve. Dok za pojedine zaposlene sredstvo samopotvrđivanja predstavlja proizvodnja dela visokog kvaliteta, dotle je kod drugih sredstvo samopotvrđivanja mogućnost razvoja kreativnih i korisnih ideja. Otuda, veština usaglasavanja ovakvih razlika stvara uspešne menadžere, a uspešni menadžeri rukovode uspešnim kompanijama čiji su članovi samopotvrđeni, motivisani i zadovoljni ljudi [5].

Ako su uspešne kompanije (predvođene uspešnim menadžerima), organizacije uspešnih, motivisanih i zadovoljnih ljudi, logično je da su takvi ljudi odani kompaniji u kojoj rade. Lojalnost ili odanost, označava unutrašnju povezanost kao i izražavanje te povezanosti kroz ponašanje prema osobi, grupi ili zajednici. Lojalnost predstavlja odbranu stavova zajednice, čak i kada se u određenim situacijama sopstveno mišljenje razlikuje. Karakteristika lojalnosti je dobrovoljnost. Lojalnost se uvek dobrovoljno pokazuje u odnosu prema onima sa kojima se oseća povezanost. Problem može da nastane kada se od druge strane traži po potrebi. Događa se da zaposleni ne deli određene ciljeve i vrednosti sa poslodavcem, a ipak se prema njemu mora ponašati lojalno. Lojalnost se ne može apriori zahtevati. Ona se proizvodi kod zaposlenih u tom smislu da je kompanija mora zaslužiti. U ljudskoj je prirodi da budu članovi one organizacije čije ciljeve vide kao svoje. Upravo zato, dobrobit zaposlenih, i dobrobit kompanije su veoma često povezane. Prema tome, lojalnost rezultira zadovoljstvom i motivisanošću zaposlenih. Zadovoljan i motivisan čovek je samopotvrđen i lojalan je radnik kompaniji u kojoj je zaposlen [6][7].

U TQM literaturi se navodi da su zadovoljni zaposleni visoko motivisani, imaju dobar poslovni moral i rade mnogo efektivnije i efikasnije. Šta više, zadovoljni radnici su posvećeniji stalnom poboljšanju i kvalitetu. Kada preduzeće ima motivisane i zadovoljne radnike, od linije usluživanja do najviših menadžerskih pozicija, uz korporativnu kulturu orjentisanu na usluge i potrošače, uspeh je zagarantovan [8][9].

Kompanije u Srbiji posluju u veoma promenljivim uslovima. Boreći se da prevaziđu tekovine komunističkog i socijalističkog režima i zaglavljene negde između prošlosti u budućnosti, često se nađu u veoma teškoj situaciji. Čak i onda kada je rukovodstvo kompanije raspoloženo za promene i prihvatanje novih metoda poslovanja, uz staru tehnologiju, istu organizacionu strukturu i istim organizacionim ponašanjem, svaki pokušaj i inicijativa za nečim boljim su osuđeni na propast. Novi koncept poslovanja zahteva i novi način razmišljanja i zalaganje celog kolektiva. Uspeh svake kompanije zavisi od sposobnosti menadžera da privuče i motiviše svoje zaposlene da podele svoje znanje. Takođe da bi njegovi saradnici bili produktivni i efikasni, mora ih motivisati [10][11].

## **2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

U ovom radu su prezentovani rezultati dobijeni u okviru jednog šireg, prethodno izvršenog istraživanja. Za sakupljanje podataka, u istraživanja je korišćena metoda upitnika. Anketiranje je bilo anonimno i sprovedeno je u JP PTT saobraćaja "Srbija" Pomoravskog okruga. Zaposlenima je podeljeno 700 anketnih listića. Povratna informacija je dobijena od 328 anketiranih (broj ispravno popunjenih upitnika), što predstavlja 46,85%. Ovaj nivo odgovora je u okviru očekivanog što potvrđuju rezultati prisutni u literaturi [12] [13] [14].

Najveći stepen prihvatanja saradnje tokom istraživanja su pokazali zaposleni sa srednjim stepenom stručne spreme i to 44,21%. Što se tiče godina starosti, najviše su bile spremne za saradnju osobe između 46-55 godina života, tj. zaposleni koji su u organizaciji deset ili više godina.

Za gradaciju prikupljenih odgovora anketiranih ispitanika korišćena je petostepena Likertova skala, pri čemu 1 predstavlja najmanji značaj, dok 5 predstavlja najveći značaj (sa međustepenima značajnosti i njihovim vrednostima 2, 3 i 4). Na ovaj način prikupljeni podaci u cilju istraživanja

motivacije i zadovoljstva zaposlenih predstavljaju bazu za dobijanje korisnih informacija. U tabeli 1. su prikazani osnovni demografski podaci o učesnicima ankete.

*Tabela 1. Osnovni demografski podaci o učesnicima ankete*

Demografska varijabla	Kategorija ispitanika	Broj ispravno popunjenih anketnih listića	Procenat
Stručna sprema ispitanika	Nekvalifikovani radnik	25	7.6
	Kvalifikovani radnik	28	8.5
	Srednja stručna sprema	147	44.8
	Viša stručna sprema	68	20.7
	Visoka stručna sprema	60	18.3
Radni staž ispitanika	do 1 godine	21	6.4
	1 – 3 godine	41	12.5
	3 – 10 godina	77	23.5
	10 – 20 godina	96	29.3
	20 i više godina	93	28.4
Godine starosti ispitanika	do 25 godina	24	7.3
	26 – 35 godine	83	25.3
	36 – 45 godine	85	25.9
	46 – 55 godine	93	28.4
	56 i više godina	43	13.1

### 3. REZULTATI DESKRIPTIVNE ANALIZE

U okviru deskriptivne statistike izračunati su standardni statistički parametri na osnovu odgovora ispitanika na postavljena pitanja iz oblasti samopotvrđivanja na svom radnom mestu i u okviru kompanije, kao i lojalnosti prema kompaniji u kojoj rade (medijana, standardna devijacija i kvartilna raspodela) [15] [16].

#### Rezultati grupe pitanja - samopotvrđivanje

Prva oblast proučena u ovom radu, odnosno aspekt motivacije i zadovoljstva zaposlenih je samopotvrđivanje. Kada se govori o samopotvrđivanju zaposlenih u svojoj organizaciji, akcent je na razvoju, napredovanju, na stepenu iskorišćavanja ličnih potencijala, na zadovoljstvu sobom kao osobom i na unutrašnjoj ispunjenosti. Drugim rečima cilj je stvoriti ambicioznu osobu. Imajući u vidu da ljudi imaju različite potrebe za samopotvrđivanjem, menadžeri mogu da koriste različite pristupe da bi omogućili zaposlenima da usaglase i postignu organizacione i lične ciljeve. Dok za pojedine zaposlene sredstvo samopotvrđivanja predstavlja proizvodnja dela visokog kvaliteta, dotle je kod drugih sredstvo samopotvrđivanja mogućnost razvoja kreativnih i korisnih ideja. Pri tome oni sami se često pribojavaju da bi velika ambicioznost zaposlenih mogla da predstavlja udar na njihov položaj, odnosno njihovu poziciju na poslu [2][4].

Samopotvrđivanje je iskazano kroz zadovoljstvo profesionalnim razvojem, mogućnostima da kreativnost zaposlenih dođe do izražaja, kao i kontrolu. Kontrola podrazumeva odvijanje radnih operacija prema prihvaćenom planu, prema izdatim nalogima, odnosno postavljenim načelima u svako doba radnoga dana. Svoje stavove o tome zaposleni su izrazili na sledeći način:

Tabela 2. Ukupni rezultati za grupu pitanja samopotvrđivanje

		U kojoj meri ste zadovoljni mogućnostima za iskazivanje Vaše kreativnosti i sposobnosti?	U kojoj meri ste zadovoljni sistemom kontrole u ostvarivanju kvaliteta na Vašem radnom mestu?	U kojoj meri ste zadovoljni mogućnostima profesionalnog razvoja i napredovanja u firmi?	U kojoj meri ste zadovoljni sistemom planiranja i razvoja karijere u firmi?	U kojoj meri ste ukupno zadovoljni firmom u kojoj radite?
N	Valid	328	328	328	328	328
	Missing	0	0	0	0	0
Std. Error of Mean		.06359	.06316	.06490	.06465	.05757
Median		3.0000	4.0000	3.0000	3.0000	4.0000
Std. Deviation		1.15171	1.14380	1.17538	1.17085	1.04269
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Percentiles	25	2.0000	3.0000	2.0000	2.2500	3.0000
	50	3.0000	4.0000	3.0000	3.0000	4.0000
	75	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	5.0000

Tabela 3. U kojoj meri ste zadovoljni mogućnostima za iskazivanje Vaše kreativnosti i sposobnosti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	35	10.7	10.7	10.7
	2.00	53	16.2	16.2	26.8
	3.00	94	28.7	28.7	55.5
	4.00	111	33.8	33.8	89.3
	5.00	35	10.7	10.7	100.0
Total		328	100.0	100.0	

Interesantno je da 10.7 % ispitanika smatra da mogućnost za iskazivanje kreativnosti uopšte ne postoji, dok sa druge strane, isti procenat smatra da ima izvanredne mogućnosti za iskazivanje svoje sposobnosti. Više od polovine svoje mogućnosti vidi manje više kao osrednje i to 28.7 % odnosno 33.8%.

Tabela 4. U kojoj meri ste zadovoljni sistemom kontrole u ostvarivanju kvaliteta na Vašem radnom mestu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	21	6.4	6.4	6.4
	2.00	39	11.9	11.9	18.3
	3.00	102	31.1	31.1	49.4
	4.00	95	29.0	29.0	78.4
	5.00	71	21.6	21.6	100.0
Total		328	100.0	100.0	

Polovina anketiranih smatra da je sistem kontrole na zavidnom nivou. Od toga 21.6 % dalo je ocenu "odličan", a 29% "vrlo dobar". Svega 6.4% smatra da je on jako loš.

Tabela 5. U kojoj meri ste zadovoljni mogućnostima profesionalnog razvoja i napredovanja u firmi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	40	12.2	12.2	12.2
	2.00	44	13.4	13.4	25.6
	3.00	108	32.9	32.9	58.5
	4.00	96	29.3	29.3	87.8
	5.00	40	12.2	12.2	100.0
Total		328	100.0	100.0	

Četvrtina ispitanika je mišljenja da mogućnost profesionalnog razvoja uopšte ne postoji 12.2%, 13.4% da postoji ali da je veoma mala, 32.9% smatra da je osrednja, 29.3% misli da je dosta

dobra, dok 12.2% smatra da je izvanredna. Najveći broj lica koji smatraju da postoji mogućnost napredovanja i profesionalnog razvoja u firmi su uglavnom lica sa visokim stepenom stručne spreme što je i logično.

*Tabela 6. U kojoj meri ste zadovoljni sistemom planiranja i razvoja karijere u firmi*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	36	11.0	11.0	11.0
	2.00	46	14.0	14.0	25.0
	3.00	111	33.8	33.8	58.8
	4.00	90	27.4	27.4	86.3
	5.00	45	13.7	13.7	100.0
	Total	328	100.0	100.0	

Svega 13.7% anketiranih zaposlenih je zadovoljno postojećim sistemom planiranja i razvoja karijere u kompaniji u kojoj radi. Skoro četvrtina zaposlenih ima negativno mišljenje o tome, 33.8% je dalo osrednju ocenu, dok je ocenu „delimično zadovoljan“ dalo 27.4%. Prilikom odgovora na ovo pitanje veliki uticaj ima stepen stručne spreme.

*Tabela 7. U kojoj meri ste ukupno zadovoljni firmom u kojoj radite*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	9	2.7	2.7	2.7
	2.00	31	9.5	9.5	12.2
	3.00	69	21.0	21.0	33.2
	4.00	125	38.1	38.1	71.3
	5.00	94	28.7	28.7	100.0
	Total	328	100.0	100.0	

Sprovedeno istraživanje je pokazalo da je svega 2.7% zaposlenih nezadovoljno firmom u kojoj radi, odnosno 9.5% je delimično nezadovoljno. Potpuno zadovoljno je više od četvrtine zaposlenih 28.7%. Ocenu vrlo dobar dalo je 38.1%, dok neutralan stav prema zadovoljstvu firme ima 21.0%.

### **Rezultati grupe pitanja - lojalnost**

Drugi aspekt koji utiče na stvaranje motivacije kod zaposlenih, a koji je proučen u ovom radu je lojalnost. Lojalnost ili odanost, označava unutrašnju povezanost kao i izražavanje te povezanosti kroz ponašanje prema osobi, grupi ili zajednici. Lojalnost predstavlja odbranu stavova zajednice, čak i kada se sopstveno mišljenje znatno razlikuje. Karakteristika lojalnosti je dobrovoljnost. Lojalnost se uvek dobrovoljno pokazuje u odnosu prema onima sa kojima se oseća povezanost. Problem može da nastane kada se od druge strane traži po potrebi. Događa se da zaposleni ne dele određene ciljeve i vrednosti sa poslodavcem, a ipak se prema njemu mora ponašati lojalno. Lojalnost se ne može apriori zahtevati. Ona se proizvodi kod zaposlenih u tom smislu da je kompanija mora zaslužiti [6].

U ljudskoj je prirodi da budu članovi one organizacije čije ciljeve vide kao svoje. Upravo zato, dobrobit zaposlenih i dobrobit kompanije su veoma često povezane. Može se govoriti o tri vrste odanosti, tj. lojalnosti zaposlenih i to:

- afektivna lojalnost,
- instrumentalna lojalnost,
- niska lojalnost.

Afektivna lojalnost podrazumeva osećanje emocionalne privrženosti organizaciji iz koje proizilazi težnja pojedinca da svojim kvalitetnim radom doprinese dobrobiti organizaciji u velikoj meri. Ukoliko zaposleni nisu emocionalno vezani za organizaciju u kojoj su zaposleni, stepen



indetifikacije sa njom je manji, ciljevi organizacije se doživljavaju manje lično, a težnja za doprinosom uspehu organizacije je daleko manja.

Instrumentalna lojalnost se zasniva na stalnom procenjivanju i preispitivanju od strane radnika da li mu se i koliko isplati rad u datoj firmi. Takav zaposleni ostaće odan ukoliko je njegova procena da će odlazak u drugu firmu biti manje isplativ. Međutim nivo zadovoljstva je nizak i radnik se ne trudi previše da bolje radi. Može doći do frustracije koja proizilazi iz saznanja da nema izbora.

Niska lojalnost može dovesti do napuštanja firme. S druge strane radnik može da ostane u firmi, ali da radi sa smanjenim kapacitetom [6][7].

Lojalnost dakle rezultira zadovoljstvom i motivisanošću zaposlenih. Zadovoljan i motivisan radnik je i lojalan radnik kompaniji u kojoj radi. Ispitivanjem mišljenja lica koja su anketirana, došlo se do rezultata koji su u priličnoj meri iznenađujući, imajući u vidu aktuelnu ekonomsku krizu i stanje u našoj zemlji. Mišljenja ispitanika o lojalnosti su prikazana u tabeli 2.

*Tabela 8. Ukupni rezultati za grupu pitanja lojalnost*

		Spreman sam da uložim napor kako bih doprineo uspehu ove organizacije.	Planiram da u ovoj organizaciji izgradim karijeru.	Stalo mi je do sudbine organizacije.	U velikoj meri sam lojalan ovoj organizaciji.
N	Valid	328	328	328	328
	Missing	0	0	0	0
Std. Error of Mean		.05031	.05976	.04526	.04569
Median		5.0000	4.0000	5.0000	5.0000
Std. Deviation		.91109	1.08226	.81966	.82752
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00
Percentiles	25	4.0000	3.0000	4.0000	4.0000
	50	5.0000	4.0000	5.0000	5.0000
	75	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000

Grupa pitanja koja nosi naziv lojalnost se odnose na odnos prema sudbini organizacije, na stepen lojalnosti, na činjenicu da li zaposleni vidi svoju budućnost u toj organizaciji, da li želi da joj se posveti i u njoj izgradi svoju karijeru, da li želi da uloži napore koji vode ka uspehu organizacije. Sledeća pitanja daju odgovore na ovu temu.

*Tabela 9. Spreman sam da uložim napor kako bih doprineo uspehu ove organizacije*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	7	2.1	2.1	2.1
	2.00	7	2.1	2.1	4.3
	3.00	36	11.0	11.0	15.2
	4.00	96	29.3	29.3	44.5
	5.00	182	55.5	55.5	100.0
Total		328	100.0	100.0	

Od ukupnog broja učesnika ankete svega 2.1% nije zainteresovano da uloži napor u uspeh organizacije, 11% ima osrednji stav prema tome, dok je čak 55.5% spremno, odnosno 29.3% delimično spremno da doprinese uspehu firme.

*Tabela 10. Planiram da u ovoj organizaciji izgradim karijeru*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	13	4.0	4.0	4.0
	2.00	15	4.6	4.6	8.5
	3.00	78	23.8	23.8	32.3
	4.00	93	28.4	28.4	60.7
	5.00	129	39.3	39.3	100.0
	Total	328	100.0	100.0	

Dve trećine anketiranih svoju budućnost vidi u postojećoj firmi, 39.3% je sasvim sigurno u to, dok je 28.4% delimično sigurno. Svega 4% je apsolutno suprotnog mišljenja, 4.6% zaposlenih svoj opstanak ocenjuje ocenom „dovoljan“.

*Tabela 11. Stalo mi je do sudbine ove organizacije*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	4	1.2	1.2	1.2
	2.00	5	1.5	1.5	2.7
	3.00	30	9.1	9.1	11.9
	4.00	63	19.2	19.2	31.1
	5.00	226	68.9	68.9	100.0
	Total	328	100.0	100.0	

Čak 68.9% anketiranih je izjavilo da im je stalo do sudbine ove organizacije, a 19.2% je tu tvrdnju izrazilo ocenom četiri-delimično saglasan. Svega 1.2% je reklo da im nije stalo, odnosno 1.5% da im je u veoma maloj meri stalo. Negativan stav prema sudbini organizacije ima 9.1% anketiranih.

*Tabela 12. U velikoj meri sam lojalan ovoj organizaciji*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	5	1.5	1.5	1.5
	2.00	4	1.2	1.2	2.7
	3.00	29	8.8	8.8	11.6
	4.00	69	21.0	21.0	32.6
	5.00	221	67.4	67.4	100.0
	Total	328	100.0	100.0	

Apsolutnu lojalnost je izrazilo 67.4%, što je zaista veliki broj. Ovakav stav prema lojalnosti priželjkivale bi mnoge firme. I broj anketiranih, koji su svoju lojalnost ocenili ocenom četiri je veliki 21%. Kao nelojalno izjasnilo se svega 1.5% ispitanika, a 1.2% kao delimično lojalno. Neutralan stav prema lojalnosti ima je 8.8% anketiranih. Iz ovoga sledi da su zaposleni, koji su pristali da učestvuju u anketi, u 88.4% slučajeva lojalni firmi u kojoj rade.

#### 4. ZAKLJUČAK

Samopotvrđivanje zaposlenih u svojim kompanijama nesumnjivo utiče na njihovu ostvarenost kao ličnosti i kao radnih ljudi, te se na taj način može govoriti o zaposlenima koji su zadovoljni svojim poslom i okolnostima u svojoj kompaniji. Kod njih ne izostaje ni motivacija na poslu. Takvi zaposleni su ujedno i lojalni svojim kompanijama, oni se bore kako za ostvarivanje svojih ličnih ciljeva, tako i za ostvarivanje kompanijskih ciljeva. Na ovaj način se postiže pozitivna sprega i takve okolnosti u kompaniji nesumnjivo ishoduju pozitivnim rezultatima.

Motivisanost zaposlenih u mnogome zavisi od sposobnosti menadžmenta, njegovog ponašanja i činjenja, umeća da podstiče motivaciju i sposobnosti zaposlenih, da stvori takvu organizacionu klimu koja će kao rezultat imati zadovoljstvo zaposlenih. U takvim uslovima i

okolnostima, zaposleni su ispunjeni i ostvareni i kao ličnosti, a i kao radni ljudi. Spremni su da ulože dodatne napore za dobrobit kompanije.

Savremeni uslovi poslovanja stavljaju motivaciju i zadovoljstvo zaposlenih u fokus zanimanja menadžmenta. Jedino izgradnjom kvalitetnog motivacionog sistema može se pomoći organizaciji da poveća svoju konkurentsku sposobnost i prednost na tržištu. Naravno, da bi se u praksi delovalo u tom smeru, potrebno je detaljno proučiti i upoznati ključnih elemenata ove oblasti. Iz tog razloga, nameće se značaj istraživanja. Praktična istraživanja mogu doprineti u pozitivnom smislu kako pojedinačnim kompanijama, tako i u smislu formiranja jednog opšteg obrasca delovanja menadžmenta na planu motivacije zaposlenih i kreiranja njihovog zadovoljstva. Sprovedeno istraživanje je pokazalo da su samopotvrđivanje zaposlenih i stvaranje njihove lojalnosti kompaniji značajni motivatori i kreatori zadovoljstva poslom, a što je u našim uslovima veoma bitno, naročito u javnom sektoru. Ovo istraživanje je dodatno pokazalo da su zaposleni, koji su uzeli učešće u anketi, u suštini zadovoljni svojim poslom i kompanijom u kojoj rade, a takvo stanje daje opravdanost nadanjima da se uz određenje dodatne napore može postići i puno više.

## LITERATURA

1. Unčanin R., Petković T., Stanković R., Jovanović D., "Operativni i strategijski menadžment" Čačak, 2006.
2. Ashley Beebea, Abigail Blaylockb, „Job satisfaction in public relations internships” Article in press 2008.
3. Valentine S., Fleischman G. i „Ethics Programs, Perceived Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction” Journal of Business Ethics 2008.
4. Tanasijević Z., „Ljudski resursi-put ka poslovnoj izvrsnosti” Kragujevac, 2008.
5. Carter McNamara. „Basic about employee motivation ” 2002.
6. Yee, R.W.Y., Yeung, A.C.L., Edwin Cheng, T.C. (2010) An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry, International Journal of Production Economics, 124, 109-120.
7. Chak-keung Wong, S., Ladkin, A (2008) Exploring the relationship between employee creativity and job-related motivators in the Hong Kong hotel industry, International Journal of Hospitality Management, 27, 426-437.
8. Matzler, K., Fuchs, M.& Schubert, A.K.(2004). Employee satisfaction: Does Kano’s model apply? TQM and Business Excellence, 15(9-10), 1179-1198.
9. Jun, M., Cai, S., Shin, H. (2006) TQM practice in maquiladora: Antecedents of employee satisfaction and loyalty, Journal of Operations Management, 24, 791-812.
10. Arsić M., Urošević S., Mihajlović I., Živković Ž., “Uticaj TQM prakse na zadovoljstvo i lojalnost zaposlenih”, VI Majska konferencija o strategijskom menadžmentu, Kladovo, 30 maj-1. Juni 2010.god. Zbornik radova 614-623.
11. Urošević S. Arsić M. „Usklađivanje funkcije i uloge menadžera radi efikasnijeg upravljanja organizacijom“, Poslovna politika, god. XXXXVIII. Broj 9-10, 2009. str. 47-51.
12. Molina, L.M. (2007) Relationship between quality management practices and knowledge transfer, Journal of Operations Management, 25, 682-701.
13. Das, A., Handfield , R., B., Calantone , R.J., Ghoch, S. ( 2000) A contingent view of quality management – the impact of international competition on quality, Decision Sciences, 31, 649 – 690.
14. Kayank, H. (2003) The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance, Journal of Operations Management, 21(4), 405-435.
15. Argyrous, G., (2005) Statistics for Research: With a Guide to SPSS, Second Edition, SAGE UK, London.

16. Levesque, R., (2007) SPSS Programming and Data Management: A Guide for SPSS and SAS Users, Fourth Edition, SPSS Inc., Chicago Ill.

## MODEL ISTRAŽIVANJA RADNOG ANGAŽOVANJA MENADŽERA PO ELEMENTIMA PLANSKO-KONTROLNOG CIKLUSA

*Srdan Skorup<sup>1</sup>, Radomir Bojković<sup>1</sup>, Milan Krstić<sup>2</sup>*

*1- Fakultet za industrijski menadžment Kruševac,*

*2- Univerziteta Union u Beogradu*

*3- Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd*

### **Izvod**

Koncept menadžmenta podrazumeva da menadžer planira, organizuje realizaciju planiranog, prati izvršenje i kontrolom zaokružava svoj radni angažman, uz oslon na saradnike – izvršioce. Pritom, menadžer aktivira svoje subjektivne mogućnosti, kao što su motivacija, komuniciranje, vođenje i izbor adekvatnih odluka. Prožimajuća priroda svih navedenih činilaca čini delatnost menadžera veoma složenom. Proučavanje kompleksnih fenomena se relativno pojednostavljuje izdvajanjem pojedinih aspekata, elemenata, odnosno entiteta. U konkretnom slučaju, radi se o kompleksu elemenata koji čine radni angažman menadžera. Radni angažman menadžera podrazumeva planiranje potrebnih aktivnosti, radi realizacije projektovanih ciljeva, dodelu zadataka sa rokovima izvršiocima, praćenje i nadzor u toku izvršenja sa intervencijama radi usklađivanja, kao i reagovanje na odstupanje od željenog, odnosno planiranog stanja. Sve navedeno je obuhvaćeno sintagmom – Plansko-kontrolni ciklus (PKC). Model istraživanja strukture radnog angažovanja menadžera, po elementima plansko-kontrolnog ciklusa, projektovan je na Fakultetu za industrijski menadžment u Kruševcu. Istraživanje ima za cilj utvrđivanje razlika u strukturi radnog angažovanja menadžera, u zavisnosti od vrste poslovnog sistema, njegove delatnosti i broja zaposlenih, kao i broja podređenih, raspona menadžmenta i hijerarhijskog nivoa menadžera. Značaj ovog istraživanja leži u činjenici da dobro iskorišćeno radno vreme menadžera ima za posledicu porast produktivnosti, a porast produktivnosti menadžera - poboljšanje ostalih performansi poslovnog sistema. Na osnovu rezultata empirijskog istraživanja, biće izvedeni zaključci o razlikama u strukturi radnog angažovanja snimanih menadžera. Iz zaključaka će biti izvedene preporuke o zastupljenosti pojedinih aktivnosti menadžera u toku radnog dana, u cilju efikasnijeg korišćenja radnog vremena i samim tim efikasnijeg procesa menadžmenta.

***Ključne reči:*** *menadžment, angažovanje menadžera, plansko-kontrolni ciklus*

## RESEARCH MODEL OF STRUCTURE OF MANAGERIAL WORK BY ELEMENTS OF PLAN-CONTROL CYCLE

*Srdan Skorup, Radomir Bojković, Milan Krstić*

### **Abstract**

The concept of management implies that the manager plans, organizes the plan implementation, monitors and controls work, along with his co-workers. In doing so, the manager activates its subjective features, such as motivation, communication, leadership and making appropriate decisions. Pervasive nature of all these factors makes managers job very difficult. The study of complex phenomena is relatively easier by separation of certain aspects, elements or entities. In this case, it is a complex of elements that make the structure of managerial work. Structure of

managerial work involves planning necessary activities in order to realize the projected goals, allocation of tasks with deadlines perpetrators, monitoring and supervision during the execution with interventions, and also responding to deviations from the desired or intended state. These features are included in the phrase - Plan-control cycle (PCC). The research model of the structure of managerial work, by elements of planning and control cycle, was designed at the Faculty of Industrial Management in Krusevac. The research aims to determine the differences in the structure of managerial work, depending on the type and number of employees in the business system, and also on the number of subordinates, management range, and hierarchical levels of managers. The significance of this research lies in the fact that effective use of managers working time results in increased productivity, and increased productivity results in improved performances of business systems. Based on the results of empirical research, conclusions about the differences in the structure of managerial work will be drawn. From the conclusions recommendations will be derived on the representation of certain activities of the manager during working days to allow more efficient use of working time and therefore more efficient process management.

**Keywords:** *management, managerial work, plan-control cycle*

## 1. POJAM PLANSKO-KONTROLNOG CIKLUSA

Aktivnost menadžera je svakodnevno ispunjena osmišljavanjem i realizacijom zadataka, planiranjem i proveravanjem izvršavanja. Ove aktivnosti su prožete subjektivnom podrškom, komuniciranjem, motivisanjem, vođenjem i odlučivanjem od strane menadžera. Na osnovu ostvarenog uvida u menadžment proces, prevashodno njegov radni sadržaj, oslanjajući se na viđenje iste materije od strane raznih autora, Vuksan Bulat je u (Bulat, V., 2007.) osmislio sintagmu Plansko-kontrolnog ciklusa.

Plansko-kontrolni ciklus (PKC) čini struktura radnog sadržaja menadžment procesa, i sastoji se od:

1. pripreme elemenata za planiranje i odlučivanje,
2. odlučivanja,
3. izvršavanja,
4. praćenja izvršenja,
5. koordinacije u toku izvršenja,
6. kontrole izvršenja,
7. analize izvršenja,
8. reagovanja na odstupanja.

Pod planiranjem se podrazumeva formulisanje svih aktivnosti koje treba obaviti, da bi se ostvarili odgovarajući ciljevi. U širem kontekstu planiranje obuhvata formalno planirane aktivnosti, izvedene konkretizovane zadatke u okviru širih poduhvata kao i zamisli o nekim aktivnostima pretočene u konkretan zadatak.

Po svim navedenim pitanjima, menadžer donosi odgovarajuću odluku, nakon čega aktivira zaduženog izvršioca, uključujući i sebi potčinjene menadžere.

Planiranje se ovakvom interpretacijom poistovećuje u svom završnom elementu sa odlučivanjem, kada se formulišu konkretni zadaci.

Logičan nastavak donetih odluka je izvršenje ili sprovođenje konkretizovanih zadataka, bez neposrednog učešća menadžera. Menadžer prati tok izvršavanja postavljenog zadatka. U menadžerskoj hijerarhijskoj strukturi, praćenje se realizuje posredno, putem "izveštaja", na višem nivou, odnosno neposredno, upoznavanjem sa tokom izvršavanja izdatih zadataka, na nižem nivou.

Praćenje realizacije od strane menadžera omogućava uočavanje odstupanja, pozitivnih ili negativnih, od zamišljenog, planiranog odnosno standardnog.

Nakon praćenja izvršenja sledi kontrola sa regulisanjem, koja predstavlja kariku u okviru PKC-a. Njen smisao je u blagovremenom konstatovanju odstupanja na bazi čega se preduzimaju odgovarajuće mere da bi se tok zbivanja doveo na poželjan nivo.

Pritom, javlja se potreba za adekvatnim koordinacionim potencijalima menadžera koji vode i nadziru akciju. Koordinativne mere su nezaobilazne u svakom radnom procesu, a u izvesnom smislu su i preventivne, jer predupređuju nastanak većih ili manjih poremećaja, koja mogu uzrokovati odstupanja od planiranog.

Upoređivanjem ostvarenog sa planiranim, zalazi se neposredno u sprovođenje kontrole sa regulisanjem, kao završne komponente PKC-a. Kontrola može biti preventivna i korektivna.

Preventivnom kontrolom se nastoji sprečiti odstupanje od planiranog stanja, dok se korektivnom kontrolom konstatuje nastalo odstupanje od planiranog, standardnog stanja.

Kontrolom uočeno odstupanje, pozitivno ili negativno, podsticaj je da se prilikom planiranja uzmu u obzir mere, koje će u narednom periodu promeniti neželjeni efekat. Tako je, u suštini došlo do formiranja Plansko-kontrolnog ciklusa. Zbog stohastičkog karaktera ponašanja faktora u poslovno-proizvodnom sistemu (PPS), planirano i ostvareno se relativno retko poklapa. Dolazi do procesa dinamičkog uravnotežavanja tokom vremena. Na osnovu ispunjenja plana ispod očekivanja u posmatranom vremenskom periodu slede pojačani naponi, veća disciplina na proizvodnim radnim mestima, na primer, pa u narednom periodu dolazi do ispunjenja plana iznad očekivanja. Smenjivanje ispunjenja plana iz jednog stanja u drugo (ispod očekivanja u iznad očekivanja) prelazi u permanentan proces dinamičkog uravnotežavanja. Otuda, planiranje i kontrola, ali sa regulisanjem, poprima ciklični karakter [7].

Struktura radnog sadržaja PKC prikazana je u tabeli 1.

Tabela 1. Radni sadržaj elemenata PKC

Elementi Plansko kontrolnog ciklusa	Radni sadržaji elemenata Plansko kontrolnog ciklusa
Priprema elemenata za planiranje i odlučivanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uvid u prispele informacije, podatke (izveštaji, pošta, e-mail, poruke i sl.);</li> <li>- priprema za predstojeće aktivnost (rutinske i prema situaciji);</li> <li>- ostvarivanje kontakata sa saradnicima, pretpostavljenima kao i spoljnim partnerima (bilateralni kontakti, multilateralni – sastanci, pregovori, poslovni ručkovi i slično)</li> </ul>
Odlučivanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- orijentisano informisanje,</li> <li>- razmatranje varijantnih rešenja,</li> <li>- odlučivanje (rutinsko i problemsko):</li> <li>- davanje zadataka, naloga (rutinskih i prema situaciji)</li> </ul>
Izvršavanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- osmišljavanje sprovođenja dobivenih zadataka,</li> <li>- pridobijanje saradnika (fizičko, odlazak na lice mesta na primer i administrativno, potpisivanje dokumenata):</li> </ul>
Praćenje izvršenja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- posredan uvid preko izveštaja (pismenih i usmenih):</li> <li>- neposredan uvid (prisustvo, obilazak i sl.).</li> <li>- usklađivanje u vremenu (sukcesivnost aktivnosti i simultanost aktivnosti)</li> </ul>
Koordinacija u toku izvršenja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- usklađivanje interesa (među pojedincima, među grupama i pojedinačnih i zajedničkih)</li> <li>- usklađivanje sa spoljnim partnerima.</li> </ul>
Kontrola izvršenja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- proveru izvršavanja po planu i standardu:</li> <li>- proveru izvršenja zadataka, odluke po sadržaju, roku, kvalitetu i troškovima;</li> <li>- nadzor nad izvršiocima (ponašanje, disciplina i slično):</li> <li>- uvid u informacije i podatke o kvantitetu i kvalitetu izvršenja, kao i karakteru odstupanja;</li> </ul>
Analiza izvršenja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prikupljanje dodatnih informacija i podataka;</li> <li>- osmišljavanje nalaza o prirodi odstupanja i pravicima mogućih delovanja.</li> </ul>
Reagovanje na odstupanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- osmišljavanje sadržaja u smislu otklanjanje uzroka, i otklanjanje posledica (neposredno i posredno).</li> </ul>

## 2. PROJEKTOVANJE METODOLOGIJE ISTRAŽIVANJA RADNOG ANGAŽOVANJA MENADŽERA PO ELEMENTIMA PLANSKO-KONTROLNOG CIKLUSA

Model istraživanja strukture radnog angažovanja menadžera, po elementima plansko-kontrolnog ciklusa, projektovan je na Fakultetu za industrijski menadžment u Kruševcu. Istraživanje ima za cilj utvrđivanje razlika u strukturi radnog angažovanja menadžera, u zavisnosti od vrste poslovnog sistema, njegove delatnosti i broja zaposlenih, kao i broja podređenih, raspona menadžmenta i hijerarhijskog nivoa menadžera.

U cilju istraživanja strukture radnog angažovanja menadžera, a polazeći od pojma menadžmenta, funkcija menadžmenta, nivoa menadžerskog delovanja, kao i sintagme Plansko–kontrolni ciklus, nameće se potreba za projektovanjem odgovarajuće metodologije istraživanja. U nastavku će biti opisana projektovana metodologija istraživanja strukture radnog angažovanja menadžera.

Ključni deo svakog istraživačkog poduhvata predstavlja nacrt naučne zamisli. Njime se determiniše istraživanje u svim najbitnijim odrednicama i definišu se njegovi osnovni elementi, i to: problem istraživanja, predmet istraživanja, cilj istraživanja, hipoteze u istraživanju i način istraživanja.



## Problem istraživanja

**Problem** istraživanja strukture radnog angažovanja menadžera se može iskazati kroz sledeća pitanja:

- Može li se utvrditi struktura radnog angažovanja menadžera po elementima plansko-kontrolnog ciklusa, proučavanjem radnog angažovanja menadžera njegovim izdvajanjem iz kompleksne delatnosti menadžera?
- Da li postoje **razlike** u strukturi radnog angažovanja menadžera po elementima plansko-kontrolnog ciklusa, u zavisnosti od vrste, delatnosti i broja zaposlenih u poslovnom sistemu, kao i broja podređenih, raspona menadžmenta i hijerarhijskog nivoa menadžera?
- Da li rezultati istraživanja strukture radnog angažovanja menadžera po elementima plansko-kontrolnog ciklusa mogu poslužiti kao **osnova za preporuke** o zastupljenosti pojedinih aktivnosti menadžera u toku radnog dana, a u cilju efikasnijeg korišćenja radnog vremena i samim tim efikasnijeg procesa menadžmenta?

## Predmet istraživanja

Predmet istraživanja je izveden iz formulisanog problema istraživanja i predstavlja centralni deo projekta istraživanja. Njime se konkretizuje oblast ili pojava koja se želi istražiti i na osnovu njega formulišu se svi ostali delovi projekta (cilj, hipoteze i način istraživanja).

Predmet istraživanja je, dakle, teorijsko sagledavanje i eksperimentalno istraživanje strukture radnog angažovanja menadžera po elementima plansko-kontrolnog ciklusa, u zavisnosti od vrste, delatnosti i broja zaposlenih u poslovnom sistemu, kao i broja podređenih, raspona menadžmenta i hijerarhijskog nivoa menadžera.

## Cilj istraživanja

Osnovni cilj istraživanja je dostizanje određenog nivoa naučnog saznanja o razlikama u strukturi radnog angažovanja menadžera po elementima PKC.

Iz osnovnog cilja su izvedeni parcijalni ciljevi istraživanja, koji se odnose na utvrđivanje razlika u strukturi radnog angažovanja menadžera *u različitim poslovnim sistemima* (industrija, mala privreda, ostalo), u poslovnim sistemima *iz različitih delatnosti* i sa *različitim brojem zaposlenih*, sa *različitim hijerarhijskim brojem podređenih menadžera*, *različitim rasponom menadžmenta menadžera*, *različitim hijerarhijskim nivoima menadžera*.

Dakle, osnovni cilj istraživanja je utvrđivanje strukture radnog vremena menadžera po elementima plansko-kontrolnog ciklusa i prikazivanje prosečnih utrošaka vremena po pojedinim elementima na sistematski način.

## Hipoteze u istraživanju

Osnovna hipoteza istraživanja se vezuje za sam predmet istraživanja – struktura radnog angažovanja menadžera. U postavljanju okvira ovog istraživanja polazi se od opšte pretpostavke (hipoteze):

U strukturi radnog angažovanja menadžera, po elementima plansko-kontrolnog ciklusa, postoje razlike, u zavisnosti od vrste poslovnog sistema, delatnosti poslovnog sistema, broja zaposlenih u poslovnom sistemu, broja podređenih menadžera, raspona menadžmenta menadžera i hijerarhijskog nivoa menadžera.

Hipoteza se zasniva na proveru **indikatora**. Indikatori su spoljašnje manifestacije unutrašnje suštine konkretne pojave koja se može čulno opaziti u stvarnosti [4]. Posredstvom indikatora dolazi

se do podataka za naučno saznanje o suštini istraživačkih pojava. To su elementarni činiooci hipoteza, odnosno predmeta istraživanja.

Indikatori istraživanja strukture radnog vremena menadžera po elementima plansko-kontrolnog ciklusa prikazani su u tabeli 2. Indikatori su grupisani u 3 područja, i to:

- *Područje A:* Opšte informacije o poslovnom sistemu,
- *Područje B:* Opšte informacije o menadžeru,
- *Područje C:* Opis aktivnosti menadžera.

Tabela 2. Indikatori istraživanja

Oznaka	INDIKATORI ISTRAŽIVANJA
<i>Područje A: Opšte informacije o poslovnom sistemu</i>	
A1	Sedište poslovnog sistema
A2	Vrsta preduzeća
A3	Vlasnički status
A4	Godina osnivanja
A5	Industrijska grana
A6	Delatnost preduzeća
A7	Ukupan broj zaposlenih
<i>Područje B: Opšte informacije o menadžeru</i>	
B1	Stručna sprema menadžera
B2	Godine starosti menadžera
B3	Godine radnog staža menadžera
B4	Hijerarhijski nivo menadžmenta kome pripada izabrani menadžer
B5	Raspon menadžmenta (broj menadžera podređenih izabranom menadžeru)
B6	Ukupan broj menadžeru neposredno podređenih zaposlenih
<i>Područje C: Opis aktivnosti menadžera</i>	
C1	Angažovanje menadžera na pripremi elemenata za planiranje i odlučivanje
C2	Angažovanje menadžera na odlučivanju
C3	Angažovanje menadžera na izvršavanju
C4	Angažovanje menadžera na praćenju izvršavanja
C5	Angažovanje menadžera na koordinaciji
C6	Angažovanje menadžera na kontroli
C7	Angažovanje menadžera na analizi uzroka odstupanja
C8	Angažovanje menadžera na reagovanju na uočene pojave

### Način istraživanja

Način istraživanja se definiše kao deo projekta istraživanja kojim se preciziraju istraživački postupci, koji će biti izvedeni tokom realizacije istraživanja. Determinisan je predmetom i ciljem, a takođe i hipotezama i indikatorima istraživanja.

U definisanju načina istraživanja strukture radnog angažovanja menadžera, izabrana je **statistička metoda**, obzirom da je planirano istraživanje **empirijsko**. Statističkom metodom se nastoji otkriti struktura datih pojava, međusobni uticaji činilaca i njihova dinamika, te se, u tom smislu, razlikuju statistička, korelaciona i dinamička analiza. Statistička metoda je izuzetno korisna u većini istraživačkih projekata. Nju čine četiri osnovne faze metodološkog postupka: prikupljanje, predstavljanje, analiziranje i interpretiranje podataka.

Osnovu za **prikupljanje podataka** u istraživanju strukture radnog angažovanja menadžera čini *reprezentativni uzorak menadžera*, odnosno skup dovoljno velikog broja menadžera čije se dnevne aktivnosti prate. U razmatranje se uzimaju menadžeri iz poslovnih sistema bez obzira na delatnost kojom se bave, koji pripadaju kategoriji malih, srednjih ili velikih preduzeća, sa teritorije Republike Srbije.









Specifičnost materije menadžmenta, posebno aktivnosti menadžera u radnom angažovanju, uslovljava izbor metoda i tehnika, pre svega dobijanja izvornih podataka o relevantnom fenomenu. U ovom slučaju, od mogućih metoda i tehnika, kao što su na primer anketiranje, intervjuisanje, hronološko snimanje, a saglasno preokupacijama, odnosno cilju istraživanja – sticanju predstave o strukturi aktivnosti menadžera, opredeljenje je na metodi **snimanje radnog dana menadžera**.

Snimanje radnog dana menadžera se sprovodi na bazi teorijski osmišljene strukture PKC, koju čine aktivnosti menadžera, i to:

- priprema elemenata za planiranje i odlučivanje,
- odlučivanje,
- izvršavanje,
- praćenje izvršavanja,
- koordinacija,
- kontrola,
- analiza uzroka odstupanja i
- reagovanje na uočene pojave.

Za svaki od navedenih elemenata – aktivnosti detaljno je razrađen opis, odnosno objašnjenje, u cilju što usklađenijeg prepoznavanja odgovarajućih radnih sadržaja u delovanju menadžera od strane snimača. U cilju preglednije interpretacije za svaki od komponentnih elemenata – aktivnosti u okviru PKC, usvojeni su jedinstveni simboli, kao što je prikazano u tabeli 3.

Tabela 3. Simboli elemenata PKC

Elementi PKC (Aktivnosti menadžera)	Simbol elementa	Elementi PKC (Aktivnosti menadžera)	Simbol elementa
Priprema elemenata za planiranje i odlučivanje		Koordinacija	
Odlučivanje		Kontrola	
Izvršavanje		Analiza uzroka odstupanja	
Praćenje izvršavanja		Reagovanje na uočene pojave	

Podlogu za prikupljanje podataka predstavljaju prethodno osmišljeni **obraci**, kao osnovni instrumenti istraživanja. Obrascima su obuhvaćeni svi indikatori istraživanja. U cilju dobijanja jednoobrazne slike radnog dana menadžera usvojen je jedinstven obrazac za unošenje podataka – Snimački list (*Obrazac 1*, prikazan na slici 1.).

**Snimački list**

Vreme (u minutima)		Opis aktivnosti menadžera	Simbol elementa
od	do		

...

Slika 1. Snimački list

U saradnji sa snimanim menadžerom, a uz poznavanje relevantne materije o prirodi pojedinih aktivnosti, kao komponentnih elemenata PKC, snimači u okviru Obrasca 1 identifikuju sledeće:

- opis radnog sadržaja (aktivnosti koju menadžer obavlja),
- trajanje aktivnosti,
- prirodu radnog sadržaja (prema elementima PKC), i
- primedbu (opciono).

Na osnovu podataka iz Obrasca 1, za svaki snimak radnog dana menadžera, kao priprema za dalju obradu, snimači prave rekapitulaciju prema usvojenoj strukturi komponentnih elemenata – aktivnosti u okviru PKC (*Obrazac 2, slika 2*).

**Obrazac 2**

Elementi PKC	Vremensko trajanje (min)
Priprema elemenata za planiranje i odlučivanje	
Odlučivanje	
Izvršavanje	
Praćenje izvršavanja	
Koordinacija	
Kontrola	
Analiza uzroka odstupanja	
Reagovanje na uočene pojave	

Slika 2. Zbirno trajanje snimljenih aktivnosti menadžera po elementima PKC

Radi upotpunjavanja slike o poslovnom sistemu u kom snimani menadžer radi, korišćen je i instrument „Lična karta preduzeća“ (*Obrazac 3, slika 3*), koji sadrži osnovne informacije i podatke o poslovnom sistemu.

<b>Kratko predstavljanje preduzeća – "Lična karta" preduzeća</b>
Pun naziv preduzeća:
Mesto (lokacija) preduzeća:
Adresa:
Telefon/ Faks:
Internet adresa (veb sajt):
e- mail:
Vrsta preduzeća: (1) industrijsko preduzeće, (2) mala privreda, (3) ostalo
Vlasnički status: (1) privatno, (2) mešovito, (3) akcionarsko društvo, (4) državno, (5) ostalo
Godina osnivanja:
Generalni direktor (ime i prezime, stručna sprema):
Industrijska grana kojoj preuzeće pripada:
Delatnost preduzeća:
Program proizvoda /usluga:
Ukupan broj zaposlenih:

Slika 3. "Lična karta" preduzeća

Za dobijanje potrebnih podataka o ličnosti snimanog menadžera, korišćen je i instrument „Lična karta menadžera“ (Obrazac 4, slika 4.), koji sadrži osnovne informacije o snimanom menadžeru.

<b>Kratko predstavljanje izabranog menadžera</b>
Ime i prezime izabranog menadžera:
Stručna sprema:
Godine starosti:
Radni staž:
Hijerarhijski nivo menadžmenta kome pripada izabrani menadžer: (1) top menadžer, (2) menadžer srednjeg nivoa, (3) menadžer prve linije
Raspon menadžmenta (broj menadžera podređenih izabranom menadžeru):
Ukupan broj neposredno podređenih zaposlenih:

Slika 4. "Lična karta" menadžera

### 3. UMESTO ZAKLJUČKA

Značaj istraživanja radnog angažovanja menadžera po elementima plansko kontrolnog ciklusa leži u činjenici da dobro iskorišćeno radno vreme ima za posledicu porast produktivnosti, a porast produktivnosti, poboljšanje ostalih performansi poslovnog sistema.

Očekuje se da će predloženo istraživanje dati doprinos koji se ogleda u spoznaji pojave koja je predmet istraživanja, a to je struktura radnog angažovanja menadžera po elementima plansko-kontrolnog ciklusa, u zavisnosti od vrste, delatnosti i broja zaposlenih u poslovnom sistemu, kao i broja podređenih, raspona menadžmenta i hijerarhijskog nivoa menadžera.

Dobijeni rezultati omogućiće kvalitetnije sticanje predstave o strukturi aktivnosti menadžera i njegovog radnog angažovanja, što će poslužiti kao osnova za preporuke o zastupljenosti pojedinih aktivnosti menadžera u toku radnog dana, a u cilju efikasnijeg korišćenja radnog vremena i samim tim efikasnijeg procesa menadžmenta.

Očekuje se da će predložena metodologija imati primenu u daljim praktičnim istraživanjima na ovu temu. Kroz istraživanje strukture radnog angažovanja menadžera i izvođenje zaključaka i

pravilnosti, očekuje se da će se otvoriti i nova pitanja i novi kauzalni odnosi između posmatranih pojava, a što može činiti osnovu nekih budućih istraživanja.

## LITERATURA

1. [1] D. Wren, D. Voich, Menadžment – proces, struktura i ponašanje, Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 2001
2. [2] H. Weihrich, H. Koontz, Menadžment, jedanaesto izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, 1998
3. [3] M. Bešić, Statistika u društvenim i političkim istraživanjima, Priručnik, Fakultet političkih nauka, Podgorica, 2009
4. [4] M. Vuković, Ž. Živković, Metodologija naučnog istraživanja, ICIM plus, Fakultet za industrijski menadžment, Kruševac, 2010
5. [5] S. Robbins, M. Coulter, Menadžment, osmo izdanje, Data Status, Beograd, 2005
6. [6] S. Skorup, Radno angažovanje menadžera po elementima plansko-kontrolnog ciklusa, magistarska teza, Fakultet za industrijski menadžment, Kruševac, 2011
7. [7] V. Bulat, Industrijski menadžment, ICIM plus, Fakultet za industrijski menadžment, Kruševac, 2007
8. [8] V. Bulat, R., Bojković, Plansko-kontrolni ciklus - operativna paradigma menadžment procesa, Zbornik radova Menadžment u industriji, Kruševac, 2003., str. 9-14
- 9.

## PROGRAMI ANIMACIJE KAO BITNA ODREDNICA STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA U TURIZMU

*Saša Đorđević*

*Želturist – Beograd, Gandijeva 200, N.Beograd*

### **Izvod**

Realizacijom kvalitetnih i raznovrsnih programa animacije podiže se nivo satisfakcije potrošača – turista i jača njihova spremnost za ponovni izbor turističke destinacije. Na taj način, programi animacije u savremenoj turističkoj ponudi predstavljaju bitnu odrednicu strategijskog menadžmenta u turizmu, što potvrđuju i rezultati empirijskog istraživanja, koji su prezentovani u ovom radu i koji pokazuju da programi animacije imaju relativno visok procenat učešća (23,7%) u korpusu elemenata savremene turističke ponude.

***Cljučne reči:** animacioni programi, satisfakcija potrošača, imidž destinacije, strategijski menadžment u turizmu*

## ANIMATION PROGRAMMES AS AN IMPORTANT ITEM OF STRATEGIC MANAGEMENT IN TOURISM

### **Abstract**

Realization of quality and diverse animation programmes increases the level of customers satisfaction and reinforces their readiness to make choice about their next tourist destination. In that way, animation programmes as part of a modern tourist offer represent an important item of strategic management in tourism, which is confirmed by the results of empirical research, presented in the piece of work and which show relatively high percentage of share (23,7%) which animation programmes have in a modern tourist offer.

***Keywords:** animation programmes, customer satisfaction, image of destination, strategic management in tourism*

### **1. UVOD**

Nosioci turističkog privređivanja (turoperateri, putničke agencije i razne turističke i hotelsko-ugostiteljske organizacije, u saradnji sa saobraćajnim i trgovinskim organizacijama, komunalnim i zdravstvenim službama, ustanovama za kulturu, zabavu, organizovanje manifestacija, sport i rekreaciju i dr.) teže da kreiraju što kompletniji proizvod, odnosno kompleks usluga povezanih u jedinstven lanac, koji će zadovoljiti očekivanja potencijalnih korisnika. Istovremeno, oni teže da svoj proizvod prezentiraju na što uverljiviji način, putem osmišljenih marketinških aktivnosti.

Savremena turistička ponuda sadrži niz elemenata, počev od vrste prevoza, preko smeštaja i ishrane, do animacije, odnosno programa turističke animacije. Pri tome, mnogi od tih elemenata, sem turističke animacije, su uvek predstavljali tzv. „standardne” elemente, koji su uključivani u jedinstvenu cenu turističkog putovanja. Turistička animacija se, međutim, uključuje u jedinstvenu cenu turističkog putovanja (all inclusive”) tek početkom poslednje decenije XX veka, kada je definitivno učvršćeno shvatanje i uverenje o velikom značaju turističke animacije i potrebi njenog programiranja.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Klaus Finger Benoit, Brigitte Gazler, „Animation in Urlaub 3“, R.Oldenbourg, Munchen, 2003., str.7.

Programi turističke animacije treba da predstavljaju, nesumnjivo, sastavni deo savremene turističke ponude. Osmišljeni i dobro planirani programi turističke animacije imaju ne samo ekonomsku dimenziju, u smislu što doprinose povećanju ekonomskih efekata u turizmu, već imaju i širu kulturno-humanističku dimenziju, koja često može da bude značajnija od ekonomske, jer doprinose sadržajnijem turističkom boravku u različitim aspektima (kulturno-umetničkom, naučnom, obrazovnom, zdravstvenom, sportskom...). Sa tog stanovišta, programi turističke animacije mogu da se pojavljuju ne samo kao ravnopravni elemenat sa ostalim elementima u korpusu savremene turističke ponude, već, dobrim delom, i kao odlučujući faktor za ponovni izbor turističke destinacije.

Polazeći od ovoga, strategijski menadžment u turizmu mora da uključi i strategijsko planiranje odgovarajućih programa animacije, kao svoj esencijalni deo. Takav pristup zahteva strategijsku promenu na području strategijske analize i strategijskog izbora, sve u cilju utvrđivanja većih obaveza i odgovornosti turističkih organizacija da ispolje veći interes za kreiranje, implementaciju i kontrolu programa turističke animacije, koji treba da nađe svoje pravo mesto u turističkoj ponudi.<sup>1</sup>

## **2. MESTO SATISFAKCIJE POTROŠAČA I IMIDŽA DESTINACIJE U PROGRAMIMA ANIMACIJE**

Satisfakcija potrošača (turista), svakako, spada među najvažnije determinirajuće faktore za ponovni dolazak u turističku destinaciju. Pri tome, na satisfakciju potrošača treba gledati kao na potrošačko, ali i kao pravno i menadžersko pitanje. Turistička organizacija mora da vodi prevashodnu brigu da zadovolji potrebe i želje potrošača, ali i da do kraja ispoštuje svoje ugovorne obaveze. Sa ovog aspekta, satisfakcija potrošača podrazumeva zadovoljenje određenih standarda proizvoda ili usluga, kvalitet, pouzdanost, poštovanje utvrđenih cena, blagovremenost i efikasnost isporuke i dr. Jezgro satisfakcije potrošača - korisnika usluga, u suštini, predstavlja zadovoljenje ili prevazilaženje njihovih očekivanja, a najviši nivo satisfakcije predstavlja oduševljenje potrošača - *customer delight*.

Satisfakcija potrošača je kontinuiran proces, koji niti počinje niti se završava kupovinom proizvoda ili usluge, nego obuhvata ceo proces od selekcije proizvoda ili usluga do njihove kupovine, a nastavlja se kroz naknadnu brigu za ponovnom kupovinom. Ovde se uočavaju tri jasne faze: (1) faza pre kupovine (očekivanja potrošača, koja su razvijena uz pomoć propagande „*word of mouth*“ ili drugih oblika informisanja); (2) prodajna faza (koju u ovom slučaju potrošač doživljava kao proces isporuke usluga, među kojima programi animacije predstavljaju njen značajan deo); i (3) faza nakon prodaje (potrošač spoznaje koristi od usluge). Svaka od ovih faza može značajno doprineti satisfakciji potrošača. Očekivanja potrošača i njihova iskustva će se kombinovati, pa će se na taj način odrediti nivo njihove satisfakcije. U tom smislu, prevashodan zadatak turističkih animatora je podizanje visokog nivoa satisfakcije turista na bazi kvalitetnih programa animacije, koji imaju bitan uticaj na donošenje odluke turista o ponovnom izboru turističke destinacije.

Obezbeđenje „totalne satisfakcije“ potrošača-turista, odnosno najviše mogućeg nivoa zadovoljstva, moguće je na bazi ostvarivanja ponuđenog „totalnog turističkog proizvoda“, koji uključuje i turističku animaciju. Zbog toga, animacioni programi, u savremenim uslovima turističkih kretanja, u kontekstu kvaliteta celokupnog turističkog proizvoda, imaju poseban značaj. Ostvarivanje adekvatnih programa turističke animacije predstavlja onu „dodatnu energiju“ za podizanje nivoa satisfakcije, koji opredeljuje i odluku turista o njihovom ponovnom izboru turističke destinacije. Zbog toga, turistički animatori, kao profesionalci koji prate trendove u savremenom turizmu, odnosno potrebe i želje turista u datoj turističkoj destinaciji, moraju da učine velike napore u pravcu osmišljavanja novih i privlačnih animacionih programa, koji odgovaraju

---

<sup>1</sup> Vidi: Dr Branislav Mašić, Strategijski menadžment, Želnid, 2001., str. 5



strukturi i interesovanju turista, a samim tim, svojom zanimljivošću i različitosti, doprineti podizanju nivoa njihove satisfakcije Tako će se, na primer, razlikovati programi animacije namenjeni turistima koji upražnjavaju „kongresni turizam” od programa animacije namenjenih turistima koji upražnjavaju „omladinski turizam” ili turistima-pripadnicima „trećeg doba”.

U turističko-ugostiteljskoj praksi važi uobičajena izreka: „zadovoljan gost dovodi druge goste”. Ova izreka ukazuje na činjenicu da je satisfakcija turista ključna kategorija u turističkom kretanju, koja mora da bude polazište u strateškom planiranju i osmišljavanju turističke ponude; a savremena turistička ponuda, kao što je već pomenuto, ne može se ni zamisliti bez programa animacije koji obogaćuju i podižu nivo satisfakcije turista, a samim tim i bitno utiču na donošenje odluke o ponovnom izboru iste turističke destinacije.

Potrošači predstavljaju ključni „prirodni resurs” za svaku organizaciju (preduzeće), odnosno „najvredniju imovinu” preduzeća ili preduslov za postojanje biznisa. Njihova satisfakcija je ključni elemenat za sticanje i unapređenje njihove lojalnosti prema organizaciji i za afirmaciju njenog imidža. U tom kontekstu, veoma je bitna povratna sprega sa potrošačima. Ta sprega sa potrošačima, pored ostalog, igra važnu ulogu u upravljanju i merenju satisfakcije potrošača. Takođe, ona predstavlja veoma važan izvor informacija, pomoću kojih se dobijaju znakovi upozorenja u slučaju da dođe do pružanja nižeg nivoa satisfakcije, a samim tim i do povećanja troškova preduzeća zbog izgubljenih potrošača; tada su preduzeća prinuđena, u cilju uspostavljanja ranije osvarenog nivoa poslovanja, da obezbede velika sredstva za reklamiranje i marketing svojih novih poslovnih napora, kojima bi se kompenzirala učinjena šteta.

Ostvarivanje koncepta satisfakcije potrošača u oblasti proizvoda, a naročito u oblasti usluga, karakteriše se velikim teškoćama. Taj proces je veoma kompleksan, sa elementima nesigurnosti, pogotovo zbog činjenice što je satisfakcija potrošača funkcija percepcije i njihovog očekivanja. Ta funkcija se može izraziti na sledeći način: satisfakcija = percepcija = očekivanja, pri čemu percepcija potrošača predstavlja ocenu događaja u procesu proizvodnje i isporuke usluga, a očekivanja predstavljaju verovatnoću zbivanja i događanja u tom procesu.

Kada se turisti sretnu sa programima animacije kojima nedostaje, na primer, kreativnost i raznolikost, jasno je da se radi o nedostatku mašte onih koji sačinjavaju programe animacije, ali i o nedostatku razumevanja od strane rukovodećih ljudi i ostalih saradnika u datoj turističkoj destinaciji u vezi s tim. Najviša faza animacije se ostvaruje tek onda kada animator postane član radne grupe i kada su programi animacije rezultat timskog rada. Upravo timski rad na planiranju animacije doprinosi da programi animacije imaju odgovarajući tretman u lepezi savremene turističke ponude, kao ravnopravan oblik usluge sa ostalim uslugama kao što su smeštaj, ishrana i dr. Ponudom raznovrsnih i kulturno bogatijih programa animacije direktno se manifestuje „briga za gosta” u smislu spremnosti za stvaranje prijatne atmosfere i raspoloženja, kako bi se gost osećao zadovoljnim i srećnim, spremnim da ponovo dođe. U tom smislu, animacioni programi mogu da imaju veoma značajnu ulogu u privlačenju turista na određenu turističku destinaciju ili kulturnu manifestaciju, pogotovo kada su dobro osmišljeni.

U vezi sa takvim osmišljavanjem, koje se pozitivno odražava na povećanje interesovanja posetilaca za određenu kulturnu manifestaciju, kao i na povećanje spremnosti tih posetilaca da se ponovo uključe u takav ili sličan kulturni događaj, navešćemo primer satisfakcije posetilaca animacionim programom - manifestacija „Noć muzeja”. Naime, istraživanjem je utvrđeno da je manifestaciju „Noć muzeja” posetio veći procenat ljudi koji **povremeno** odlazi u muzeje (71,7%), od procenta onih koji su **česti posetioci** muzejskih ustanova (18,2%)<sup>1</sup>, sa relativno osnovanom pretpostavkom da će na manifestaciju takvoga tipa ponovo doći ti isti posetioci, uz realnu mogućnost da se taj broj poveća.

<sup>1</sup> Dragana Martinović, Analiza istraživanja „Muzejska publika u Srbiji“ Zavod za proučavanje kulturnog razvitka, str.18., Beograd, 2010.

Objašnjenje razloga za ovakav odnos, interesovanje i zadovoljstvo posetilaca je u tome što je „Noć muzeja“ zanimljiv i atraktivan događaj, jer pruža mogućnost da većina ljudi, koja povremeno posećuje muzejske postavke, iste večeri (noći) obiđe veći broj ili sve muzeje u datoj destinaciji (mestu, gradu), za razliku od onih koji su česti (redovni) posetioci muzeja. Jer, redovni posetioci muzeja ne osećaju veliku potrebu da idu na manifestacije takvog (popularnog) tipa, budući da smatraju da je to njima već poznato, ispuštajući tako priliku da dožive zadovoljstvo i sa dodatnim programsko-animacionim aktivnostima koja se obično organizuju u sklopu iste manifestacije (izrada novčanica sa likom posetioca; karikature koje posetioci besplatno dobijaju; mogućnost kupovine unikatnih sirovina; projekcije filmova sa posebnom temom u toku programa; itd.).

Na taj način, manifestacija „Noć muzeja“ stiče imidž uspešne animacione manifestacije koji privlači veliki broj posetilaca i ozitivno deluje na njihovo stanje satisfakcije. Oni će se, verovatno, i sledećeg puta odazvati na poziv da posete istu manifestaciju, jer znaju da ona nudi „potpuni“ obilazak različitih i poznatih kulturnih ustanova u gradu, uz „nus produkte“ koji se obično ne nude posetiocu tokom uobičajene („klasične“) posete. Sve to pruža osećanje celovitosti kod posetioca, koje direktno utiče na povećanje satisfakcije kod posetilaca ovakvih kulturnih manifestacija.

Prema nekim autorima, na satisfakciju potrošača-turista, pored ostalog, deluje i imidž turističke destinacije, preiskustveno ili postiskustveno, bez obzira na stepen satisfakcije. Međutim, u tom pogledu, empirijska evidencija je kontradiktorna: dok se u nekim studijama veza između imidža i satisfakcije priznaje i potvrđuje (Andreassen and Lindestad 1998; Kristensen, Martensen i Gronholdt 1999), dotle se u drugim studijama ne podržava i ne potvrđuje (Bloemer, De Ruyter i Peeters 1998). Inače, pozitivna veza između imidža i satisfakcije turista je naročito potvrđena u istraživanju Bigne 2001. i Courta i Liptona 1997., po kojima brojni individualci nastavljaju da i ubuduće posećuju istu destinaciju i da daju preporuke drugima da to isto čine, bez obzira na promenljivi nivo satisfakcije. Ovde se lojalnost potrošača-turista ocenjuje ne samo kao stanje satisfakcije, već i kao uvažavanje imidža.<sup>1</sup>

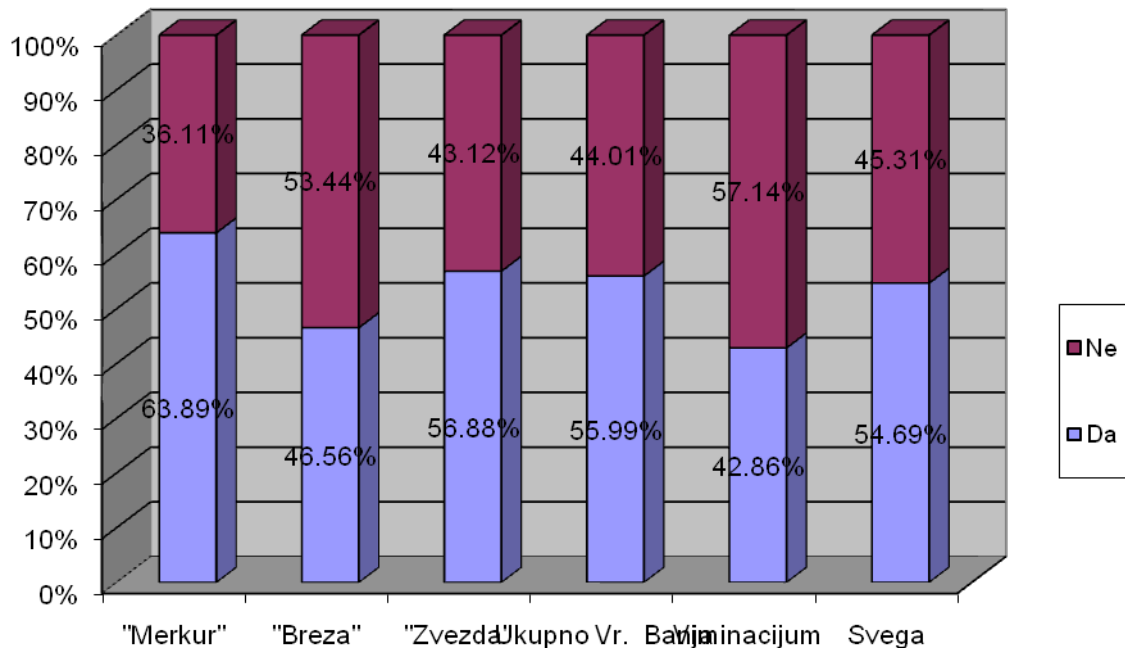
### **3. ANALIZA REZULTATA EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA O UTICAJU PROGRAMA ANIMACIJE U PONOVNOM IZBORU TURISTIČKE DESTINACIJE**

Da bi se sagledala uloga i značaj animacionih programa u kontekstu obogaćenja turističke ponude sa ciljem povećanja satisfakcije korisnika usluga, a time i njihove spremnosti da ponovo dođu u istu destinaciju, izvršeno je empirijsko istraživanje u Vrnjačkoj Banji (hoteli: „Breza“, „Merkur“ i „Zvezda“) i u arheološkom lokalitetu Viminacijumu, na uzorku od 426 ispitanika.

---

<sup>1</sup> Vidi: Ignacio Rodrig del Bosgue, University of Cantabria, Spain, Annals of Tourism Research, 2008., Vol. 35, No.2, pp.551-573.

### Da li ste imali turističku animaciju?

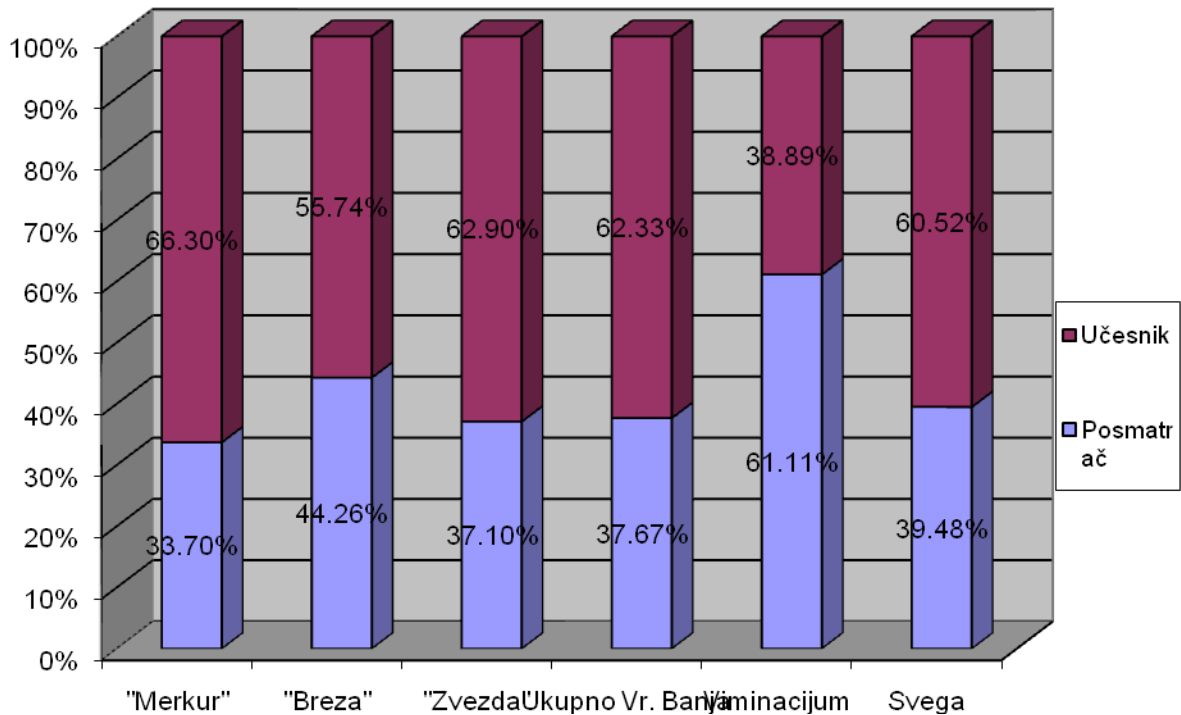


Slika 1. Stanje animacije i animacionih programa

Na pitanje da li ste imali turističku animaciju, od ukupnog broja anketiranih turista u hotelima Vrnjačke Banje, pozitivno je odgovorilo preko polovine, dok je od ukupnog broja turista koji su posetili Viminacijum, pozitivno odgovorilo manje od polovine. (Grafikon 1).

S obzirom da je postavljeno pitanje (Da li ste imali turističku animaciju?) opšteg karaktera, jer se ne odnosi samo na Vrnjačku Banju i Viminacijum, dobijeni odgovori anketiranih turista daju osnov za tvrdnju da je turistička animacija u Srbiji relativno dobro razvijena, ali i da još uvek predstavlja nedovoljno iskorišćen potencijal za veću pokretljivost turista i njihov ponovni dolazak u istu destinaciju. Taj potencijal leži u kvalitetnim programima animacije, koji turistima još uvek nedostaju.

## Učešće turista u animacionim programima

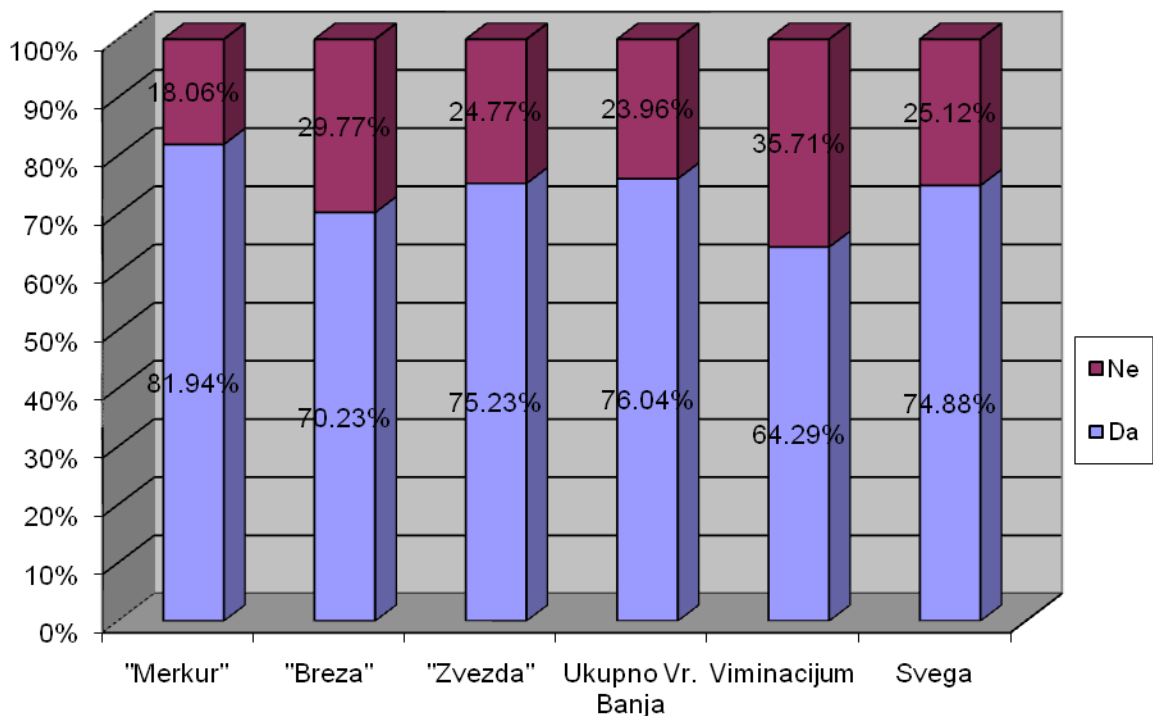


Slika 2. Učešće turista u animacionim programima

U Grafikonu 2 se vidi broj i procenat učesnika u realizaciji programa animacije u Vrnjačkoj Banji i Viminacijumu. Podaci pokazuju da je učešće turista prilično zadovoljavajuće, jer je više od jedne trećine turista, na različite načine, učestvovalo u kreiranju i izvođenju ponuđenih animacionih aktivnosti. Pri tome, između Vrnjačke Banje i Viminacijuma prisutne su uočljive razlike u vezi sa učešćem, kao važnim indikatorom uspešnosti ostvarivanja programa animacije. Dok je u pomenutim hotelima Vrnjačke Banje od ukupnog broja u animacionim aktivnostima učestvovalo preko polovine, dotle je u Viminacijumu procenat učešća turista znatno niži od polovine. Dakle, za razliku od Vrnjačke Banje, u Viminacijumu je bilo mnogo više posmatrača, nego učesnika.

U svakom slučaju, ovi podaci o učešću turista u animacionim aktivnostima su, bez sumnje, vrlo značajni u pozitivnom smislu. Takav procenat učešća potvrđuje pretpostavku da su turisti u relativno zadovoljavajućoj meri uspostavili interpersonalnost i interaktivnost, što čini osnovnu pretpostavku za satisfakciju turista i pozitivan imidž destinacije, a time i za odluku turista da ponovo dođu u istu destinaciju.

### Da li ćete opet posetiti destinaciju?

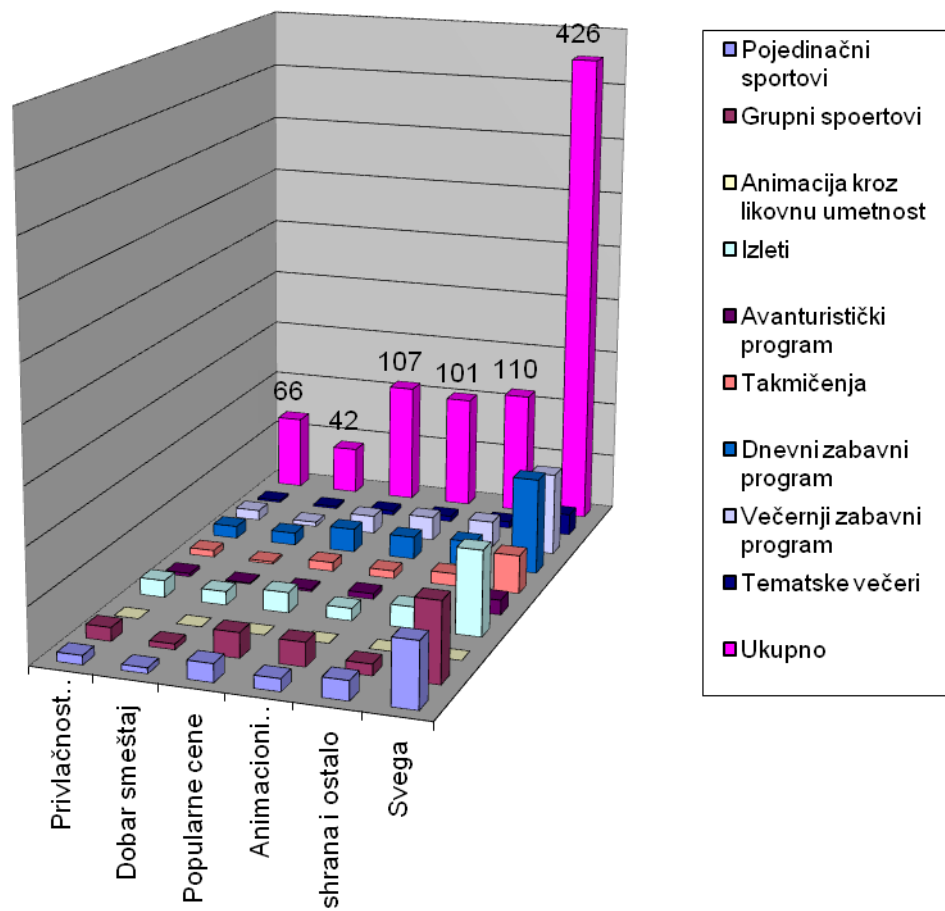


Slika 3: Spremnost i opredeljenje za ponovni izbor turističke destinacije

U Grafikonu 3 su dati rezultati empirijskog istraživanja u vezi sa ponovnim izborom turističke destinacije. Podaci pokazuju da je od ukupnog broja (426) anketiranih u Vrnjačkoj Banji i Viminacijumu, na pitanje da li će te opet posetiti turističku destinaciju, pozitivan odgovor dalo preko 70% turista. Pri tome, dok je u hotelima Vrnjačke Banje pozitivan odgovor dalo preko 70%, dotle je u Viminacijumu takav odgovor dalo nešto preko 60% turista, dakle, za desetak procenata niže nego u Vrnjačkoj Banji. Najveću spremnost za ponovni dolazak izražavaju turisti u hotelu „Merkur”, što je i razumljivo kada se ima u vidu da se u hotelu „Merkur” nalazi i Bolnica za lečenje dijabetesa.

Razlozi za ovakav visok procenat turista za ponovni izbor turističke destinacije se mogu videti u sledećem grafikonu (Grafikon 4).

## Razlog ponovnog izbora destinacije

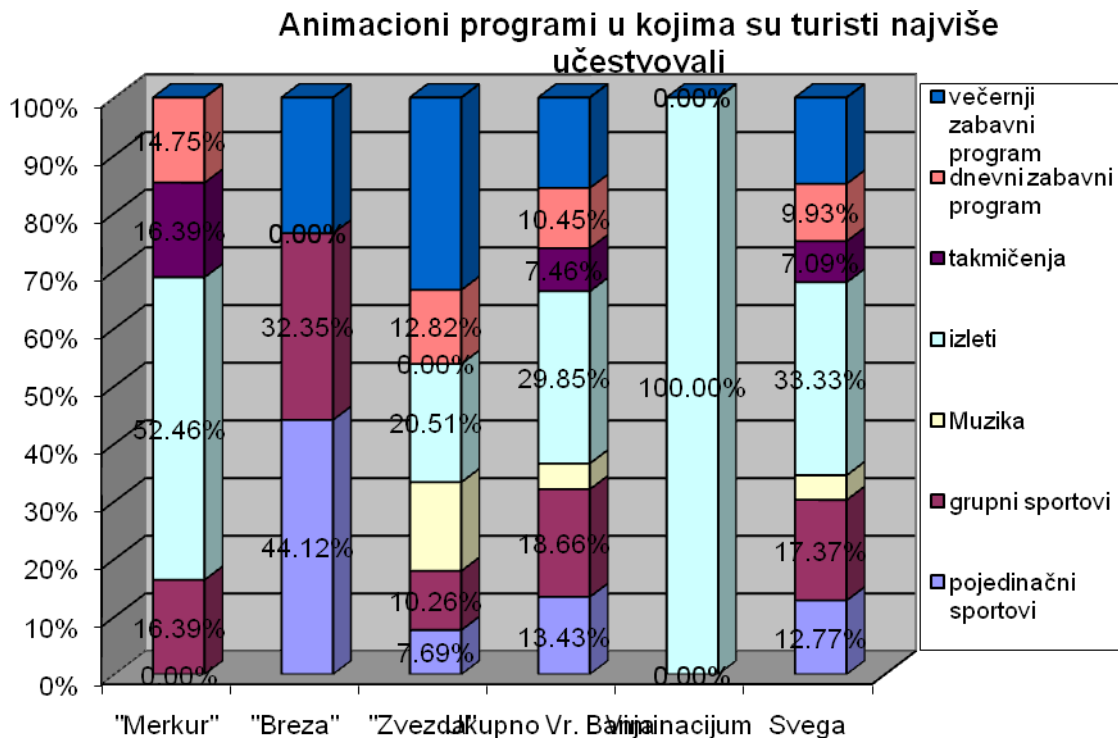


Slika 4. Odlučujući činioci (razlozi) za ponovni izbor turističke destinacije

U Grafikonu 4 su ukršteni neki elementi turističke ponude sa pojedinim vrstama animacionih aktivnosti, kako bi se sagledalo koji procenat od ukupnog broja anketiranih turista uzima programe animacije kao glavni razlog za ponovni izbor turističke destinacije i koja vrsta animacionih aktivnosti im je najprihvatljivija.

Iz podataka se vidi da od ukupnog broja (426) anketiranih turista 101 ili **23,70%** uzima **programe animacije** za odlučujući razlog ponovnog dolaska u datu destinaciju, izjašnjavajući se pri tome da su im najprihvatljiviji, pored ostalog, večernji i dnevni zabavni programi. Ovi podaci, razume se, idu u prilog značaja i važnosti animacionih programa, jer potvrđuju njihov pozitivan uticaj na satisfakciju turista i njihov ponovni izbor turističke destinacije. Iz toga proizilazi i potreba, pa i zahtev, da se ulože mnogo veći naponi od strane svih turističkih subjekata da se pozicioniraju inovativno, naročito sa stanovišta ostvarivanja kvalitetnih i raznovrsnih programa animaciono-turističke aktivnosti.

U tom kontekstu, turističke organizacije mora da, na osnovu "praćenja i snimanja", raspoložu rejtingom raznovrsnih programa turističke animacije.



Slika 6. Rejting programa animacije

Podaci u Grafikonu 6 pokazuju da se u Vrnjačkoj Banji najviše učestvovalo na izletima, zatim u grupnim sportovima i večernjim zabavnim programima. Međutim, u Viminacijumu je situacija sasvim drugačija, jer je u programima animacije učestvovalo znatno manje u odnosu na Vrnjačku Banju. Posetioци Viminacijuma su jednim delom odlazili na ponuđene izlete, dok je većina ostajala na razgledanju atrakcija antičkog arheološkog lokaliteta u toku jednodnevnog boravka, sa željom da se više sazna o prošlim vremenima.

Ali, istovremeno, ovi podaci o učešću turista u realizaciji programa animacije ukazuju i na činjenicu da nisu iscrpljene sve mogućnosti za „forsiranje” raznovrsnih animacionih aktivnosti, kako u hotelima Vrnjačke Banje, tako i u Viminacijumu, te da je potrebno dalje raditi na izradi i popularizaciji određenih programa animacije, kao i na njihovom ostvarivanju, uz aktivno uključivanje turista u sve procese animacije. To podrazumeva, pored ostalog, i neophodnost kadrovskog osposobljavanja, pre svega, za hotelsku animaciju. Nažalost, Vrnjačka Banja i Viminacijum nemaju animatore i animatorske grupe, kao školovane animatore-profesionalce, bez kojih je nemoguće zamisliti ne samo uspešno kreiranje programa animacije, već i njihovo praktično ostvarivanje.

Programi animacije, kao i celokupna turistička ponuda u jednoj turističkoj destinaciji, mora da bude rezultat angažovanja i aktivnosti ne samo animatora, već svih zaposlenih. To praktično znači, kada je reč o turističkoj animaciji, da svi zaposleni u određenoj turističkoj destinaciji moraju da shvate da je ostvarivanje interesantnih i zanimljivih programa animacije njihov zajednički cilj, koji se može uspešno ostvarivati samo putem timskog rada. Obezbeđenje satisfakcije turista, dakle, nije moguće bez timskog rada; a taj timski rad u velikoj meri zavisi od menadžmenta turističke destinacije, koji je najodgovorniji za strategiju planiranja razvoja turizma i turističke animacije.

#### 4. ZAKLJUČAK

Kvalitetni i raznovrsni programi animacije u savremenoj turističkoj ponudi predstavljaju bitnu odrednicu strategijskog menadžmenta u turizmu, jer se njihovom realizacijom podiže nivo

satisfakcije turista i jača njihova spremnost za ponovni izbor iste destinacije. Takvu tvrdnju i konstataciju potvrđuju rezultati empirijskog istraživanja u Srbiji, na primeru Vrnjačke Banje i Viminacijuma. Podaci pokazuju da programi turističke animacije u turističkoj ponudi, s obzirom na njihovu realizaciju, učestvuju sa 23,7% u korpusu elemenata turističke ponude, što predstavlja ozbiljan i upozoravajući činilac o kome mora da vode računa turističke organizacije u strategijskom planiranju razvoja turizma i turističke animacije.

## LITERATURA

1. Beerli A., Martin J., *Factor Influencing Destination Image*, Annals of Tourism Research; (2004).
2. Ignacio Rodring del Bosgue, University of Cantabria, Spain, *Annals of Tourism Research*, Vol. 35, No.2, (2008).
3. Klaus Finger Benoit, Brigitte Gazler, „*Animation in Urlaub 3*“, R.Oldenbourg, Munchen, (2003).
4. Kotler P., Keller L.K., *Marketing management*, Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey,(2006).
5. Ljubojević Č., *Marketing usluga*, Stilos, (2002).
6. Mašić B., *Strategijski menadžment*, Želnid, (2001).
7. Martinović D., *Analiza istraživanja „Muzejska publika u Srbiji“* Zavod za proučavanje kulturnog razvitka, Beograd, (2010).
8. Ravkin R., *Animacija u turizmu*, Založba Mladinska knjiga, Zagreb, (1989).
9. Tse D. i Wilton P., *Models of Cosumer Satisfaction Formation: An Extension* , Journal of Marketing Research, May, vol 25, (1988).
10. Yiksel, A, Rimmington, M.: *Customer Satisfaction Measurement*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterley, Ithaca, (1998).



## PROJEKTNO FINANSIRANJE INFRASTRUKTURE U ZEMLJAMA U RAZVOJU

*Suzana Bursać*

*Adama Pribičevića 15, 11277 Busije, Zemun*

### Izvod

Vlade zemalja iz svih zemalja irom sveta sve više i pa nje posvećuju problemima vezanim za finansiranje infrastrukturnih projekata. Vlade traže načine da privuku strani kapital u brojne infrastrukturne sektore. Učeće kapitala iz privatnog sektora u izgradnji infrastrukturnih projekata, kako u razvijenim tako i u nerazvijenim zemljama, dugo je bilo ograničeno zbog nespornosti inostranih investitora da preuzmu komercijalni, finansijski, politički ili bilo koji drugi rizik.

Projektno finansiranje u poslednje vreme postaje sve značajnije kod realizacije velikih infrastrukturnih projekata, kako u razvijenim tako i u zemljama u razvoju. Pod projektnim finansiranjem podrazumeva se finansiranje izgradnje određenog projekta kod koga se investitori i zajmodavci oslanjaju na gotovinske tokove projekta kao na izvor za otplatu duga, a na imovinu projekta kao na obezbeđenje za to. Projektno finansiranje iz godine u godinu postaje sve popularnije zbog mogućnosti da se odgovori na sve zahteve koji proizilaze iz kompleksnosti kapitalno intenzivnih infrastrukturnih projekata. Prednost projektnog finansiranja infrastrukture ogleda se u povećanju raspoloživih izvora finansiranja čime se omogućava realizacija skupih projekata kao i u smanjenju rizika, odnosno raspodeli rizika na učesnike u projektnom finansiranju.

Cilj ovog rada je da ukaže na sve prednosti projektnog finansiranja infrastrukturnih projekata. Kroz rad će se ukazati na kritične tačke do kojih može doći tokom projektnog finansiranja infrastrukturnog projekta. Takođe, rad ima za cilj da upozna zainteresovane čitaoce sa mogućnostima projektnog finansiranja infrastrukturnih projekata, kako u na ojoj zemlji, tako i u inostranstvu.

***Ključne reči:*** *infrastruktura, infrastrukturni projekti, projektno finansiranje, finansijske institucije.*

## INFRASTRUCTURE PROJECT FINANCING IN DEVELOPING COUNTRIES

*Suzana Bursać*

*Adama Pribičevića 15, 11277 Busije, Zemun*

### Abstract

Governments worldwide have been devoting increasing attention to infrastructure projects financing issues. They have been seeking to enhance private capital flows into a broad range of infrastructure sectors. Private sector involvement in undeveloped countries has been limited due to investors unwillingness to take commercial, financial, political or any other type of risk.

Project financing has recently become increasingly important in the realisation of major infrastructure projects, both in industrialized and developing countries. Project financing is the structured financing of a specific project construction in which investors and lenders rely on cash

flows of the project as a source for repayment of debt, and the project's assets as security for it. Popularity of project financing has grown very rapidly in the recent past because it can respond to all requests that result from the complexity of capital intensive infrastructure projects. The advantage of project financing of infrastructure projects is reflected in the increase of available sources of financing which enables the implementation of expensive projects as well as reduce risk and spread of risk to the participants in project financing.

The aim of this paper is to show all the advantages of project financing of infrastructure projects. Through the paper critical points which may occur during the project financing will be indicated. The paper also aims to inform readers interested to the possibilities of project financing of infrastructure projects, both in our country and abroad.

**Keywords:** *infrastructure, infrastructure projects, project financing, financial institutions.*

## 1. UVOD

Infrastrukturalna ulaganja doprinose podizanju kvaliteta života građana i stvaraju povoljne uslove za nove investicije i unapređenje privrednog razvoja svake zemlje. Potreba za razvojem infrastrukture postoji i u razvijenim zemljama, a zemlje u razvoju ne mogu ostvariti značajniji napredak bez razvijene infrastrukture. Kako su infrastrukturni projekti skupi, a period povraćaja ulaganja dug, uvek se javlja problem prikupljanja neophodnih finansijskih sredstava za izgradnju projekata. Infrastrukturni projekti imaju javni karakter te je u prošlosti učešće privatnog kapitala u ovim projektima bilo neznatno dok je dominantnu ulogu imala država koja je bila glavni izvođač javnih radova. Početkom osamdesetih godina javljaju se partnerstva javnog i privatnog sektora što dovodi do učešća privatnog kapitala u finansiranju infrastrukturnih projekata. Rast svetske populacije, sve veća očekivanja i zahtevi iz društva vrše pritisak na Vlade zemalja da grade nove i renoviraju već postojeće infrastrukturne projekte. Nemogućnost velikog broja zemalja da se dodatno zaduže na međunarodnom tržištu kapitala dovela je do potrage za alternativnim načinima finansiranja infrastrukturnih projekata. Budžetska ograničenja i porast efikasnosti privatnog sektora doveli su do udruživanja javnog i privatnog kapitala u vidu javno-privatnih partnerstava.

U proteklih nekoliko decenija projektno finansiranje se koristilo za velike projekte kao što su eksploatacija nafte i minerala. Danas se projektno finansiranje koristi za brojne infrastrukturne projekte kao što su putvi, železnice, luke, elektrane, vodovod i kanalizacija, kao i za brojne druge projekte koji imaju pouzdan gotovinski tok. Projektno finansiranje je metod finansiranja kojom kreditor kao izvor otplate svog ulaganja koristi prihode od samog projekta. Projektom finansiranjem infrastrukturnih projekata zajmodavci se oslanjaju na gotovinske tokove projekta kao na izvor za otplatu duga, a na imovinu projekta kao na obezbeđenje za to. Infrastrukturni projekti zahtevaju visoka ulaganja te je projektno finansiranje pogodno zbog obezbeđenja finansijskih sredstava. Infrastrukturni projekti su kompleksni i kapitalno intenzivni, a dug period povraćaja ulaganja uključuje i brojne rizike za finansijere projekta. Kompleksnost projektom finansiranja infrastrukture proizilazi iz činjenice da su u projekat uključene brojne ugovorne strane kao što su sponzori projekta, komercijalne banke, domaće i međunarodne finansijske institucije kao i vladine agencije. Projektom finansiranje infrastrukturnih projekata daje superiornije rezultate u odnosu na druge modele finansiranja jer pored sponzora pozitivne rezultate ostvaruju i članovi šire društvene zajednice. Ranijih godina se javni sektor uglavnom oslanjao na državu i njene institucije, međutim država u poslednjih nekoliko decenija menja svoju ulogu i prepušta, delimično ili u potpunosti, izgradnju infrastrukturnih projekata privatnom sektoru.

## 2. POJAM PROJEKTOG FINANSIRANJA I INFRASTRUKTURE

Projektno finansiranje predstavlja finansiranje razvoja ili eksploataciju prava, prirodnih resursa ili drugih sredstava, gde se najveći deo finansiranja ne obezbeđuje akcijskim kapitalom već se uložena finansijska sredstva vraćaju od prihoda koje ostvaruje sam projekat.[1] Projektno finansiranje je finansiranje određene ekonomske jedinice gde se finansijer prihvata da naplati zajam iz novčanog toka i prihoda ekonomske jedinice a imovina ekonomske jedinice koja je predmet finansiranja predstavlja kolateral.[2] Ključ za uspešno projektno finansiranje jeste njegovo aranžiranje uz što je manje moguće angažovanje sredstava sponzora projekta, a da se pri tome na bazi prihvatljivog kreditnog rizika dobiju potrebna finansijska sredstva i garancije iz drugih izvora. Projektno finansiranje iz godine u godinu postaje sve popularnije, kako zbog porasta broja velikih projekata koji se ne mogu finansirati samo iz jednog izvora finansiranja, tako i zbog svoje kompleksnosti i veličine rizika koji se ravnomerno raspoređuje na sve učesnike u infrastrukturnom projektu.

Projektним finansiranjem mogu se finansirati različiti projekti u različitim privrednim sektorima. Svaki projekat je specifičan i ima jedinstvene karakteristike. Neke tipične karakteristike projektnog finansiranja su:[3]

- Sredstva se obezbeđuju za zatvoren projekat (koji je pravno i ekonomski samostalan) kroz posebno formiran pravni entitet (obično kompanija) čiji je jedini posao sam projekat (projektna kompanija).
- Sredstva se obično podižu za nov projekat, ređe za već formiran biznis.
- Visok racio duga u odnosu na kapital (leveridž) – grubo govoreći, dug sa kojim se projektно finansira može da pokriva od 70-90% troškova ukupnog projekta,.
- Ne postoje garancije od strane investitora u projektну kompaniju.
- Zajmodavac se oslanja na projektovane buduće novčane tokove za otplatu kamate i duga a ne na vrednost imovine ili analizu istorijskih finansijskih rezultata.
- Glavno obezbeđenje za kreditora su ugovori projektne kompanije, licence ili vlasništvo prava nad prirodnim resursima, fizička sredstva projektne kompanije verovatno će vredeti mnogo manje od duga ako se prodaju po podrazumevanoj ceni.
- Životni vek projekta je određen faktorima kao što su dužina radova, trajanje licence ili postojanje prirodnih resursa i samim tim dug u potpunosti mora biti vraćen do kraja životnog veka projekta.

Infrastrukturu je lakše prepoznati nego definisati.[4] Infrastruktura je izraz koji se u najširem smislu koristi kako bi se opisali pomoćni delovi nekog šireg sistema koji bez njih ne bi mogao normalno da funkcioniše. Pod pojmom osnovne (ili privredne) infrastrukture se uglavnom podrazumeva skup elemenata tehničkih sistema, kao što su drumske i železničke saobraćajnice sa pratećim objektima namenske funkcije, sredstva za prenos i transformaciju električne energije, tehničkih gasova i tečnih goriva, luke i lučka postrojenja, aerodromi i pristanišni objekti, sistemi veza za prenos informacija i melioracioni tehnički sistemi za privođenje tla u namenskoj upotrebi.[5] Infrastruktura je glavni uslov za razvoj jednog društva kao i za rešenje brojnih ekonomskih i socijalnih problema. Država treba da stvori ambijent u kome će ohrabrivati i stvarati mogućnosti za rast. Tokom proteklih godina najveći broj infastrukturnih projekata finansiran je sredstvima javnog sektora. Značaj infastrukture proizilazi iz činjenice da ona obezbeđuje platformu za nova ulaganja[6] a stepen razvijenosti infrastrukture, koliko god pretenciozno i neodređeno zvučalo, predstavlja najbolji indikator razvijenosti jedne ekonomije.[7]

Da bi smo bolje razumeli kao se projektним finansiranjem finansira infrastruktura moramo napraviti distinkciju između tradicionalne fizičke infrastrukture i društvene (socijalne)

infrastrukture.[8] Fizička infrastruktura je najbitnija pretpostavka za normalno funkcionisanje svakog društva. Fizička infrastruktura je neophodan ali nedovoljan faktor razvoja. Investiranje u fizičku infrastrukturu je najprimamljivije zbog činjenice da su stope povraćaja jako visoke a uglavnom se radi o veoma vidljivim i popularnim projektima. Investicije u transportnu infrastrukturu čine gotovo 50% svih investicija u fizičke infrastrukturne projekte. Društvena ili pomoćna infrastruktura pojmovno obuhvata objekte koji unapređuju sastav strukture naselja ili gradova, a u koje se ubrajaju stambeni prostori, instalacije i sistemi vodosnabdevanja i kanalizacije, objekti kulture, zabave, sporta i rekreacije.[5] Društvena infrastruktura često se naziva soft infrastrukturuom i ona se odnosi i na mehanizam upravljanja i način učestvovanja države u privrednom i društvenom životu. Društvena infrastruktura obuhvata i ekološku infrastrukturu, tehnološku infrastrukturu kao i infrastrukturu znanja. Merna i Njiru [9] klasifikuju infrastrukturu na ekonomsku i socijalnu. Ekonomska infrastruktura se sastoji od dugoročnih inženjerskih struktura, opreme i objekata kao i usluga koje se koriste u proizvodnji i domaćinstvima. Socijalna infrastruktura podrazumeva usluge kao što su obrazovanje i zdravstvena zaštita.

### **3. ZNAČAJ PROJEKTOG FINANSIRANJA ZA ZEMLJE U RAZVOJU**

Ranijih godina se javni sektor uglavnom oslanjao na državu i njene institucije, međutim država u poslednjih nekoliko decenija menja svoju ulogu i prepušta, delimično ili u potpunosti, izgradnju infrastrukturnih projekata privatnom sektoru. Pored nedostatka kapitala brojne države suočile su se sa problemom neefikasnosti. Neefikasnost javnih institucija dovela je do nastanka novog javnog menadžmenta a glavni cilj novog načina upravljanja bio je da se u rad javne administracije uvedu principi rada privatnih firmi. Tako osamdesetih godina prošlog veka nastaje javno-privatno partnerstvo koje omogućava da se disperzira rizik kroz privatni sektor kao medijator. Ideja o partnerstvu javnih i privatnih kompanija jeste u tome da se obezbedi da rizičnost nekog posla ne ugrozi njegovu realizaciju. Budući da su početni troškovi finansiranja infrastrukturnih projekata visoki, privatni investitori udružuju se sa javnim sektorom jer nisu spremni da preuzmu kompletan rizik ulaganja u infrastrukturne projekte. S druge strane, javno-privatno partnerstvo omogućava javnom sektoru da troškove infrastrukturnih investicija jednim delom prebaci na privatni sektor.

Ulaganja u infrastrukturne projekte imaju dug rok povraćaja uložениh sredstava što može dovesti do manje zainteresovanosti investitora za ulaganje u određeni infrastrukturni projekat. Nedovoljno razvijena infrastruktura dovodi do toga da zemlje u razvoju plaćaju troškove svoje nerazvijenosti kroz smanjenje kompetitivnosti i produktivnosti. Javno-privatna partnerstva doprinose rastu efikasnosti javnih preduzeća a izgradnja infrastrukture dovodi do diverzifikacije razvoja. Kada se govori o javno-privatnim partnerstvima neophodno je imati u vidu da država i privatni investitori mogu imati različite motive ulaganja u određeni infrastrukturni projekat. Privatni ulagač na prvo mesto stavlja dobit dok država može imati i druge motive. Spremnost privatnih investitora da uđu u neki posao zajedno sa državom znak je da je reč o projektu koji će doprineti kako ekonomskom razvoju tako i ostvarivanju finansijske koristi. Ulaganje u infrastrukturne projekte u zemljama u razvoju postaje sve značajnije što je posledica različitih faktora, među kojima se kao najznačajniji izdvajaju:

- projekat je izvan finansijskih ili upravljačkih mogućnosti samo jednog preduzeća,
- niži je rizik finansiranja za svakog od učesnika u realizaciji projekta,
- finansijski je opravdanije ući u zajedničko ulaganje s još nekim preduzećem,
- jedan ili više partnera ima poreske olakšice.

Projektно finansiranje je primenljiv model finansiranja i u zemljama s niskim kreditnim rejtingom, ukoliko projekat obezbeđuje dovoljne prihode u čvrstoj valuti koji će omogućiti uredno

servisiranje obaveza prema kreditorima, i ukoliko postoji pravna i druga sigurnost da će na taj način ostvareni prihodi biti upotrebljeni za servisiranje dugova vezanih za projektno finansiranje.[10] Zemlje u razvoju imaju slabiji kreditni bonitet i ne mogu same mobilisati sredstva na međunarodnom tržištu kapitala te je projektno finansiranje jedan od načina za obezbeđivanje izvora finansiranja za atraktivne projekte. Država često daje poreske olakšice te se kroz smanjenje troškova i jeftiniji output omogućavaju viši prihodi učesnicima u finansiranju. Projektno finansiranje ima prednosti i za sponzora projekta koji se na taj način ne pojavljuje kao direktni zajmoprimac i ima mogućnost da se zadužuje za druge namene.

Infrastrukturni projekti uživaju i visok stepen zaštite od komercijalnih i nekomercijalnih rizika i nailaze generalno na povoljniju investicionu klimu i stav lokalnih vlasti. Snižavanje i alokacija rizika jesu među glavnim prednostima projektnog finansiranja. Pored snižavanja rizika projekta postoje brojne prednosti projektnog finansiranja koje motivišu finansijere. U prednosti se ubrajaju:[11]

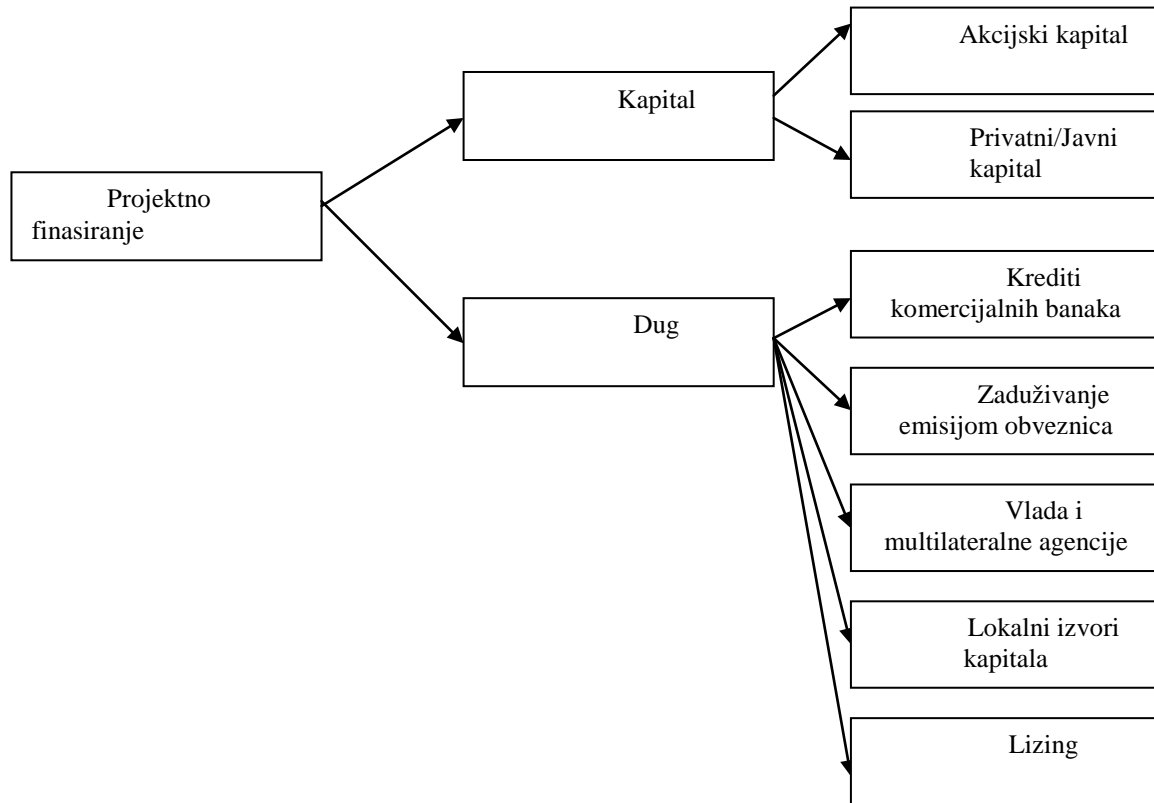
- Sponzor je u mogućnosti da dobije nedostajući kapital za određeni projekat koji on sam nema.
- Projekat lakše dolazi do garancije koje eventualni sponzor ne bi dobio.
- Ako je projekat dobar postoji veća šansa da se dođe do finansijskih sredstava i povoljnih uslova za projekat, u slučaju da je kreditni rejting sponzora loš.
- Visok leveridž, to jest visok iznos duga u odnosu na postojeći kapital sponzora.
- Projekat može da zadovolji određene pravne zahteve investicionih institucija koje sam sponzor teško može da zadovolji.
- Sponzor projekta može izbeći regulatorne probleme.
- Znatno su niži troškovi po investitoru.
- Troškovi finansiranja izgradnje ne moraju se reflektovati u sponzorovim finansijskim izveštajima sve dok projekat ne počne da ostvaruje prihode.

Zajedničke koristi udruživanja javnog i privatnog kapitala su brojne. Sinergetski efekat i generisanje dodatnih sredstava za finansiranje infrastrukturnog projekta su samo neki od razloga za udruživanje javnog i privatnog kapitala. Javno privatno partnerstvo se može definisati kao privatni aranžman u kome privatne strane učestvuju u izgradnji ili pružaju podršku za izgradnju infrastrukture na osnovu koje će pružati usluge tokom određenog perioda. Mehanizam ovih aranžmana može biti u različitim formama i može inkorporirati nešto ili sve od sledećih karakteristika:[12]

- Entitet javnog sektora daje zemlju, objekte ili postrojenja entitetu privatnog sektora (sa ili bez naknade) obično na određeni vremenski period;
- Entitet privatnog sektora gradi, proširuje ili renovira postrojenje;
- Entitet javnog sektora specifikuje operativne usluge projekta;
- Entitet privatnog sektora koristi infrastrukturni projekat i pruža usluge u unapred definisanom vremenskom periodu;
- Entitet privatnog sektora saglasan je da preda infrastrukturni projekat javnom sektoru (sa ili bez naknade) po isteku ugovorenog perioda.

#### 4. FINANSIRANJE PROJEKTNO FINANSIRANIH INFRASTRUKTURNIH PROJEKATA U ZEMLJAMA U RAZVOJU

Za svaki infrastrukturni projekat neophodno je pažljivo oceniti uticaj pojedinih vidova finansiranja. Oblik finansiranja i učešće pojedinih vidova finansiranja treba da se odredi tako da se obezbedi ravnoteža između dugoročnih kredita i kapitala (equity).



Slika 3. Različiti izvori finansiranja[13]

Što je veći udeo kapitala u odnosu na dugoročne kredite akcionari ostvaruju manju dobit jer se dividende dele na više akcionara. Ukoliko je veći udeo dugoročnih kredita u odnosu na vlasnički kapital veće su obaveze po osnovu kamata. Korišćenjem inovativnih struktura i kombinujući različite izvore finansiranja sponzori mogu da postignu optimalno finansiranje u odnosu na cenu i uslove zaduživanja.[13] Finansijska struktura projektno finansiranih infrastrukturnih projekata je prilično složena i uključuje ugovorne aranžmane brojnih zainteresovanih strana: javni sektor (vlada i lokalna samouprava), sponzori projekta, rukovodioci projekta, dobavljači, podugovarače, brojna treća lica i korisnike infrastrukturnog projekta. Projektna kompanija najčešće ne može sama da finansira investicije u infrastrukturni projekat te je neophodno da se odluči koji će se dodatni izvori finansiranja koristiti. Odluka o finansijskoj strukturi kapitala koji će se koristiti za finansiranje infrastrukturnog projekta zavisice od:

- Osnovnih mikroekonomskih i makroekonomskih pokazatelja
- Troškova infrastrukturnog projekta
- Troškova upravljanja i održavanja infrastrukturnog projekta
- Očekivanih prihoda od eksploatacije infrastrukturnog projekta

Kapital (equity) koji sponzori i drugi učesnici u projektnom finansiranju infrastrukturnog projekta ulažu u projektnu kompaniju umanjuju iznos sredstava koja se moraju pribaviti zaduživanjem. Na uloženi kapital vlasnicima kapitala isplaćuje se dividenda, međutim, sa isplatom dividendi obično se počinje nakon nekoliko godina, kada se otplati značajan deo duga. Kada se radi o infrastrukturalnim projektima, koji zahtevaju dug period izgradnje, investitori moraju da imaju u vidu da dividende neće biti isplaćivane i po više godina.

Sponzori mogu da se odluče da finansiraju infrastrukturalni projekat iz sopstvenih izvora ili indirektno kroz projektnu kompaniju. Ukoliko se odluče za direktno finansiranje imaju mogućnost da podignu kredit pod konvencionalnim uslovima, to jest da prikažu svoje dugovanje po osnovu kredita u svojim bilansima. Prilikom obezbeđenja kreditnih izvora finansiranja infrastrukturalnih projekata, bez obzira na to da li se radi o dugoročnim kreditima ili nekom drugom obliku kreditiranja, kreditori pomno analiziraju kreditnu sposobnost zajmotražioca. S obzirom da se kod projektnog finansiranja kao zajmotražioc obično javlja projektna kompanija, jasno je da sponzori moraju da obezbede garancije kojima će nadomestiti nedostatak imovine kojom bi projektna kompanija garantovala za vraćanje duga. BOT (Build-Operate-Transfer) je najpoznatiji model finansiranja infrastrukturalnih projekata gde privatni sektor pored projektovanja i izgradnje projekta u potpunosti preuzima na sebe i operativno upravljanje projektom. BOT je ugovorni aranžman gde entitet privatnog sektora preuzima na sebe izgradnju određenog infrastrukturalnog objekta, uključujući projektovanje i finansiranje, kao i njegovo održavanje i korišćenje po izgradnji.

## **5. RIZICI PROJEKTOG FINANSIRANJA INFRASTRUKTURNIH PROJEKATA U ZEMLJAMA U RAZVOJU**

Rizik predstavlja mogućnost apsolutnog ili relativnog gubitka u odnosu na očekivanja a procena rizika infrastrukturalnih projekata bitna je za sve potencijalne učesnike u izgradnji projekta. Rizik zavisi od lokacije projekta, industrijskog sektora, sirovina, tehnologije, zemlje, kao i mnogih drugih faktora. Prednost projektnog finansiranja infrastrukture ogleda se u povećanju raspoloživih izvora finansiranja čime se omogućava realizacija skupih projekata kao i u smanjenju rizika, odnosno raspodeli rizika na učesnike u projektnom finansiranju. Projektno finansiranje infrastrukturalnih projekata uključuje brojne finansijere koji žele detaljnu analizu rizika samog projekta. Kod projektnog finansiranja investitori žele da identifikuju sve rizike, analiziraju rizike, alociraju tačke u kojima se javljaju rizici i kreiraju mehanizme preko kojih će upravljati rizikom. Analiza rizika nije ista za sve učesnike u infrastrukturalnom projektu te je teško zadovoljiti svakog učesnika i detaljno proceniti pojedinačni rizik. Kada su u pitanju veliki infrastrukturalni projekti pored brojnih stehkholdera bitan učesnik je i država kao i regulatorni organi te i oni imaju cilj da se zatvori krug rizika. Prilikom izrade infrastrukturalnog projekta radi se studija izvodljivosti koja uključuje i analizu rizika projekta.

Budućnost ne možemo sa sigurnošću predvideti ali identifikacija rizika u mnogome može pospešiti upravljanje rizikom. Suština svakog projektnog finansiranja jeste identifikacija svih rizika vezanih za projekat i raspodela tih rizika između različitih strana koje učestvuju u projektu. Rizik je težak za razumevanje, zbog čega postoji dosta kontraverzi u pogledu načina njegovog definisanja i merenja. Bez detaljne analize rizika učesnici u projektu neće imati jasnu predstavu o tome kakve posledice rizici mogu da izazovu, a neće biti u poziciji da razmotre odgovarajuće opcije za ublažavanje rizika po njihovom nastajanju. Proces alokacije rizika zahteva da se uzmu u obzir sva pitanja koja zahtevaju posebnu pažnju finansijera. Analizom i alokacijom rizika finansijeri dobijaju pouzdane podatke o projektu i njegovoj isplativosti. Finansijeri žele da identifikuju prirodu i strukturu svakog rizika. Pored utvrđivanja prirode rizika za finansijere je bitno da se rizik ravnomerno raspodeli na sve zainteresovane strane, kao i da se utvrdi da li sve zainteresovane strane

mogu da podnesu rizik. Ponekad je neophodno izmeniti strukturu projekta kako bi se rizici smanjili, ili potpuno uklonili.

Teško je generalizovati rizike koji se odnose na projekat finansiranja. Dok su određeni rizici univerzalni za sve projekte, poput političkog i operativnog rizika, različite vrste projekata imaju svoje posebne vrste rizika. Imajući u vidu da različiti infrastrukturni projekti mogu biti izloženi brojnim i raznovrsnim rizicima Peter Dojle navodi sledeće rizike koji utiču na sve infrastrukturne projekte te se na neki način mogu smatrati generičkim:[14]

- Tržišni rizik,
- Rizik dobavljača,
- Rizik prekoračenja roka,
- Regulatorni rizik,
- Rizik završetka projekta,
- Tehnički rizik,
- Operativni rizik i
- Rizik više sile.

Zemlje u razvoju obično nemaju dovoljno razvijenu infrastrukturu, nisu sposobne da iz sopstvenih izvora razvijaju infrastrukturu a glavni razlog nedovoljnog priliva stalnog kapitala jeste rizik zemlje koji je usko povezan sa političkim i regulatornim rizikom. Analiza rizika zemlje postala je glavna tema brojnih istraživanja u oblasti ekonomije i finansija tokom poslednje dekade, sa fokusom na istraživanje ekonomskih i finansijskih poteškoća sa kojima se suočava zemlja kao i faktora koji su povezani sa datim teškoćama i njihov uticaj na kreiranje politike kao i na poslovno okruženje i investicionu klimu. Brojne su definicije rizika kada je u pitanju investiranje u inostranstvu a svima im je zajedničko da definišu rizik zemlje kao svaki dodatni rizik prouzrokovan poslovanjem u inostranstvu. Kada neka kompanija počne da se širi i da investira u inostranstvu neminovno je njeno suočavanje sa novim okruženjem koje nosi različite rizike sa kojima se kompanija nije suočavala u svojoj zemlji. Rizik zemlje obuhvata sve potencijalne specifične teškoće prilikom investiranja u inostranstvu, sve od političkog i socijalnog rizika do makroekonomskih i mikroekonomskih rizika. Rizik zemlje je teško definisati za svaku zemlju s obzirom na različit ekonomski i finansijski stepen razvijenosti svake zemlje. Ekonomska dimenzija rizika zemlje ukazuje na to da li je zemlja sposobna da otplati spoljašnji dug, međutim analizom političkog okruženja utvrđuje se da li je zemlja spremna da ispoštuje kredite u datom roku.

Odluka zemlje da otplati svoj spoljni dug ne zavisi samo od trenutne ekonomske situacije već i od želje aktuelne vlasti da se spoljni dug otplati. Politički rizik se odnosi na bilo koju potencijalnu promenu u političkom sistemu, civilni ili eksterni rat kao i demokratsku revoluciju koja može nepovoljno uticati na inostrani biznis.[16] U projektnom finansiranju infrastrukturnih projekata politički rizici su bitni iz brojnih razloga. Za izgradnju infrastrukturnih projekata često je neophodno dobiti koncesiju, licencu ili pak neku drugu dozvolu. Infrastrukturni projekat može biti od presudnog značaja za infrastrukturu zemlje te stoga može postojati opasnost eksproprijacije. Opasnost od političkog rizika postoji ako se smatra da vlada može imati negativan uticaj na korišćenje projekta nakon izgradnje. Različiti infrastrukturni projekti se susreću s različitim političkim rizicima koji bi se mogli klasifikovati kao:[14]

- eksproprijacija ili nacionalizacija sredstava projekta (uključujući akcije projektne kompanije);
- nemogućnost vlade ili valadinih agencija da obezbede uspešan početak rada projekta;
- povećanje poreza i taksu vezanih za projekat ili povlačenje koncesije;
- ograničen prenos sredstava van zemlje u kojoj je infrastrukturni projekat;
- promene zakona koje negativno utiču na izgradnju ili korišćenje infrastrukturnog projekta;
- politički motivisani napadi i



- terorizam.

Ne postoji način na koji zajmodavac može da izbegne sve političke rizike projekta. Jedan od najefikasnijih načina upravljanja i smanjenja političkog rizika jesu zajmovi odobreni kroz saradnju sa multilateralnim agencijama kao što su Svetska banka, Evropska banka za obnovu i razvoj, itd. Vlada mišljenje da se uključivanjem multilateralnih agencija smanjuje opasnost iz razloga što zemlje ne žele da im opadne politički rejting koji bi mogao da dovede do nemogućnosti zaduživanja kod ovih agencija što bi dovelo do značajnog gubitka dragocenog izvora kredita u budućnosti. Jedan od načina da se zajmodavci i sponzori projekta zaštite od političkog rizika jeste da se osiguraju na privatnom tržištu osiguranja u dovoljno dugom periodu.

Regulatorni rizik se delimično poklapa sa političkim rizikom jer u mnogome zavisi od vlasti države u kojoj se gradi infrastrukturni projekat. Učesnici u projektu žele da se osiguraju da će zakoni, kao i sve druge relevantne nadležnosti da se tumače i primenjuju na način i u skladu sa uslovima dogovorenim na početku projekta. Iako vlade pregovaraju sa sponzorima projektima one nisu uvek uspešne u izvršavanju svojih obaveza. Ovi rizici mogu značajno smanjiti interesovanje za finansiranje infrastrukturnih projekata. Regulatorni rizik je još veći u zemljama koje imaju nove zakone koji još uvek nisu bili primenjeni. Ovaj rizik najveći je u nerazvijenim zemljama koje nemaju dovoljno razvijenu infrastrukturu i imaju problem sa privlačenjem stranih investitora.

## 6. ZAKLJUČAK

Kvalitet privrednog razvoja jedne zemlje zavisi u velikoj meri od ulaganja u infrastrukturne projekte. Činjenica je da je bez moderne i efikasne infrastrukture ekonomski rast i razvoj gotovo nemoguć. Pribavljanje inostranih sredstava kao izvora za finansiranje infrastrukturnih projekata jedan je od najvažnijih problema sa kojima se suočavaju zemlje u razvoju. Nekada je izgradnja infrastrukturnih projekata mahom bila u nadležnosti javnog sektora, dok je privatni sektor bio malo ili gotovo nimalo angažovan. Danas se projektno finansiranje koristi za brojne infrastrukturne projekte kao što su putvi, železnice, luke, elektrane, vodovod i kanalizaciju kao i brojne druge projekte koji imaju pouzdan gotovinski tok. Zemlje u razvoju traže alternativne načine za finansiranje kapitalno intenzivnih infrastrukturnih projekata što je doprinelo današnjoj popularnosti projektnog finansiranja. Projektno finansiranje sa učešćem privatnog kapitala u izgradnji infrastrukturnih projekata je sve zastupljeniji modalitet realizacije infrastrukturnih projekata kao i ostvarivanja partnerstva javnog i privatnog sektora. Privatno finansiranje omogućava povećanje ulaganja u infrastrukturu bez povećanja spoljnog duga vlade zemlje. Polazna osnova svakog projektno finansiranog infrastrukturnog projekta jeste da se projekat može sam otplatiti, odnosno da može sam da servisira svoje dugove. Poznato je da je privatni sektor mnogo efikasniji od javnog sektora, što je samo jedan od razloga koji opravdava povećanje učešća privatnog sektora u izgradnji infrastrukturnih projekata. Projektno finansiranje od neprocenjivog je značaja za izgradnju infrastrukturnih projekata, kako u razvijenim tako i u zemljama u razvoju.

## LITERATURA

1. G. Vinter, Project Finance, Sweet & Maxwell, London, 1995, 27.
2. P. Nevitt, Project Financing, Euromoney Publications, London, 2000, 1.
3. E.R Yescombe, Project Finance, Elsevier, London, 2002, 7.
4. D. Grimsey and M. Lewis, Evaluating the risks of public private partnerships for infrastructure projects, International Journal of Project Management 20, 2002, 107-118.
5. Ekonomska enciklopedija, Savremena administracija, Beograd, 1984, 1007-1009.

6. H. Smit and L. Trigeorgis, Valuing Infrastructure Investment: An Option Games Approach, California Management Review, Vol. 51, No 2.
7. S. Benković i M. Milosavljević, Implementacija mehanizma koncesije za razvoj infastrukture, Management – časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 55.
8. Brojne su definicije infrastrukture a autori i institucije na različite načine dele infrastrukturu na fizičku, društvenu, tehničku, itd. Svetska banka pod infrastrukturnim projektima podrazumeva projekte iz oblasti energetike, informacione i komunikacione tehnologije, rudarstva, eksploatacije prirodnih ruda, transporta, urbanog razvoja i vodosnabdevanja. Evropska banka za obnovu i razvoj pod infrastrukturnim projektima podrazumeva projektne iz oblasti transporta i gradske i ambijentalne infastrukture. Azijska banka za razvoj pod infrastrukturnim projektima podrazumeva projekte iz oblasti tansporta, energetike i vodoprivrde.
9. T. Merna and C. Njiru, Financing Infrastructure Projects, Thomas Telford Publishing, 2002, 22.
10. S. Benković, Projektno finansiranje infrastrukturnih projekata, YUPMA, Beograd, 2008, 81.
11. J.F. Fabozzi and P. Peterson, Financial Management and Analysis, John Wiley & Sons Inc, New Jersey, 2003, 927.
12. G. Peirson and P. McBride, Public/private sector infrastructure arrangements. CPA Communique, 73, 1996. 1-4.
13. P.G. McKeon, High-Yield Debt: Broadening the Scope of Project Finance, The Journal of Project Finance, 1999, 62-68.
14. Doyle P. and Noughton J: "Project and Infrastructure Financing," in Finance Law (6th Edition), Thomson Lawbook Co, Australia.
15. Kosmidou K, Doumpos M. And Zoupounidis C: County Risk Evaluation, Springer Science, New York, 2008, 1.
16. Bouchet M.H, Clark E. and Gros Lambert B: Country Risk Assessment – A guide to Global Investment Strategy, John Wiley & Sons, West Sussex, 2003, 21.

## **STRATEGIJSKI PRISTUP STVARANJA INOVATIVNOG ZNANJA U SAVREMENIM INTELIGENTNIM ORGANIZIJAMA**

*Srdan Žikić, Suzana Živković*

*Fakultet za menadžment, Zaječar, Department of Management, Zaječar, Megatrend University, Belgrade*

### ***Izvod***

Savremeno poslovno okruženje karakterišu stalne promene okruženja tehničkog, ekonomskog, socijalnog i političkog karaktera. Sfera tehničko-tehnoloških dostignuća transformisala je organizacije i njihovo organizaciono ponašanje sa bitnim značajem intelektualnog kapitala kao preduslova za uspešno poslovanje u dinamičnom, kompleksnom i turbulentnom poslovnom ambijentu. U eri znanja organizacije konkurentsku prednost baziraju na znanju i iskorišćavanju potencijalnih šansi i mogućnosti za čiju je realizaciju neophodno znanje. Ljudsko znanje je dinamička kategorija koja se stiče i usavršava, dakle, upravljanje znanjem je specifičan i dinamički proces koji traje u kontinuitetu, naime, koncept permanentnog učenja postaje jedan od dominantnih ciljeva poslovanja i primarni imperativ. Da bi preduzeće današnjice steklo i održalo jednom ostvarenu konkurentsku prednost, neophodno je da konstantno razvija slobodu kreativnosti, organizaciono znanje, nove ideje i inovativnost kod svih zaposlenih. Posmatrane u funkciji sticanja i poboljšanja konkurentske prednosti kao pretpostavke razvoja, savremene organizacije omogućavaju efikasniju upotrebu znanja koja se ogleda u realizaciji inovacija, smanjujući pri tome vreme koje je potrebno za njihovu praktičnu primenu, dakle, postaje savremena inteligentna-inovativna organizacija. Primarni značaj je da novo znanje i nove ideje pokreću razvoj savremene inteligentne organizacije, dakle, treba imati u vidu da one jesu potrebne, ali nisu i dovoljne za kreiranje inteligentne-inovativne organizacije, jer je bitna značajna promena organizacione strukture i kulture organizacije u celini. Ostvarivanje konkurentskih prednosti prvenstveno uvek zavisi od sposobnosti inoviranja, razvijanja i implementacije novostečenih znanja iz oblasti poslovne ekonomije i spoznaja bitnog značaja upravljanja znanjem u funkciji razvoja kreativnosti i inovativnosti i progresivnog razvoja preduzeća (organizacija) kao sistema u celini.

***Ključne reči:*** *znanje, inovacije i inovativno znanje, konkurentska prednost, organizacija kao integralni sistem, organizaciono ponašanje, strategijski pristup*

## **STRATEGIC APPROACH TO CREATING INNOVATIVE KNOWLEDGE IN MODERN INTELLIGENT ORGANISATIONS**

### ***Abstract***

Contemporary business environment is characteristic of constant technical, economic, social and political changes. Organizations and their behaviour have significantly been transformed thanks to technical-technological achievements whereby intellectual capital has become an important precondition for successful business in a dynamic, complex and turbulent business environment. In the era of knowledge, the competitive advantage organizations rely on is based on knowledge and on the use of potential opportunities whose realization also depends on knowledge. Human knowledge is a dynamic category which is acquired and perfected. This means that managing knowledge is a specific and dynamic process which demands a continuum, or in other words, the concept of permanent learning has become one of the most dominant business objectives and a primary imperative. If a modern enterprise is to gain a competitive advantage or to keep the already

gained one, it has to develop creativity, organizational knowledge, new ideas and innovativeness all the time and also has to encourage its employees in that direction. If gaining and improving competitive advantages is viewed as a presumption of development, modern organizations have more space for the efficient use of knowledge which is seen in the fact that they need less time to apply these innovations in practice, which further shows that such organizations have become modern innovative-intelligent organizations. The primary importance lies in the fact that new knowledge and new ideas encourage development of modern intelligent organizations. This means that knowledge and ideas are needed, but are not sufficient; what is also very important for creating innovative-intelligent organizations is changing the organizational structure and organization's culture as a whole. Gaining a competitive advantage primarily depends on the ability to innovate, develop and implement the newly acquired knowledge from business economics, as well as the realization regarding the significance of managing knowledge in order to develop creativity, innovativeness and progressive development of the enterprise (organization) as a system.

**Keywords:** knowledge, innovations and innovative knowledge, competitive advantage, organization as an integral system, organizational behaviour, strategic approach.

## 1. UVOD

Zašto, predhodni uspeh ne garantuje budućnost? Zašto nije osnova i preduslov za buduće poslovne uspehe i rezultate? Zašto kompanije nemaju sposobnost da rade u novom sistemu? To je često zbog opasne bolesti "paraliza paradigme". Predhodni uspeh ne garantuje budućnost. To je poslovni uspeh koji opija i stvara lažan, uljuljkan osećaj poslovne sigurnosti. Ružičasta finansijska situacija je odraz odlične finansijske performanse organizacije. Uspeh prikrija opasnost, kompanije su tako prvržene načinu na koji su oduvek radile, da je za njih gotovo nemoguće da se promene, prihvate promenu i postanu "igrači u novoj igri." Dakle, u novoj ekonomiji znanja, globalnoj ekonomiji "menadžment će se suočiti sa sveopštim preispitivanjem predrasuda": analiziranjem i redefinisanjem sopstvenih ciljeva, sopstvene misije i vizije, repozicioniranjem i traženjem nove svrhe, potrebom za novim ustrojstvom, refokusiranjem, redefinisanjem, revalorizacijom, revitalizacijom i revizijom.

Potreba za reorganizacijom, reinženjeringom i restilizacijom organizacije. Neophodnost stvaranja inovativne-inteligentne organizacije, dakle, savremena organizacija koja će akumulirati bogatstvo inteligencije, znanje, pronalaziće i negovaće talente - mozgove koji će stvariti relevantne vrednosti. Nova logika organizacije, odnosno novi stil je strategijski sistemski pristup organizacije koji je otvoren, dinamičan, proaktivan, responzivan, odnosno, uvek fokusiran i orjentisan ka tržištu (proizvodu), orjentisan na veštine (komplementarne veštine), timski rad. Dakle, spremna da uči, bogata informacijama, umrežena, usmerena na uključenje, lateralna, usmerena na kupca i njegovu lojalnost. Inovativna organizacija poseduje strategijski tržišni pristup.

## 2. INOVATIVNI ORGANIZACIONI MODELI

Organizacioni modeli koji su se pojavili u poslednje dve decenije, kao što su matrična, mrežna i horizontalna organizacija, dobrim delom su zasnovane na timovima kao primarnim organizacionim jedinicama. Primarni zadatak top menadžmenta ili top menadžment tima je realizacija relevantnih poslovnih ciljeva, poslovne politike i realizacija optimalnih poslovnih rezultata, naime dugoročna rentabilnost, efikasnost i efektivnost poslovanja u odnosu na konkurente u grani, dakle, konkurenska prednost prvenstveno uvek zavisi od sposobnosti inoviranja, razvijanja i implementacije novostečenih znanja iz oblasti poslovne ekonomije i spoznaja bitnog značaja upravljanja znanjem. Menadžment preduzeća traži brže i efikasne načine da zadovolji kupca i da

inicira buduće potrebe kupca, unapredi proces rada ili reši neki organizacioni problem, naime, formira se timski koncept rada.

Budući organizacioni dizajn će zahtevati fleksibilnije organizacione strukture nego što im omogućuje komandna i kontrolna hijerarhija koja je dominirala organizacijom dvadesetog veka. Savremeno organizovanje ističe izraziti značaj procesnog pristupa i timove, naime timski koncept rada kao ključnu performansu buduće uspešne kompanije. Istraživanja kontrolisanih eksperimentalnih slučajeva timske efektivnosti pokazala su da se u timovima povećavaju sve bitne performanse uspešnog i kvalitetnog kolektivnog rada. Najznačajniji pokazatelji timskog uspeha u savremenom preduzeću: a) kvalitet i superiorna vrednost-korist data na poseban, diferenciran i inoviran način; b) poštovanje rokova, c) ekonomičnost i racionalnost; c) uparenost principa savremenog poslovanja - efektivnost i efikasnost.

Za održavanje pozitivne i kreativne klime u timu, rezultate timskog rada i uspeha treba učiniti poznatim i pokazati ih na vidnom mestu u preduzeću, kako bi pojedinci odmah mogli da vide kako su ocenjeni rezultati njihovog rada i rada njihovog tima. Suština tima - timski koncept rada formuliše tim kao izrazito praktične, savremene, fleksibilne i funkcionalne organizacione forme i mogu se, uz manje ili veće promene, uvesti u bilo koje preduzeće, pri čemu većina zaposlenih može učestvovati u timskom radu.

Lawler (1999) ističe u svojoj studiji - o prednosti timova:

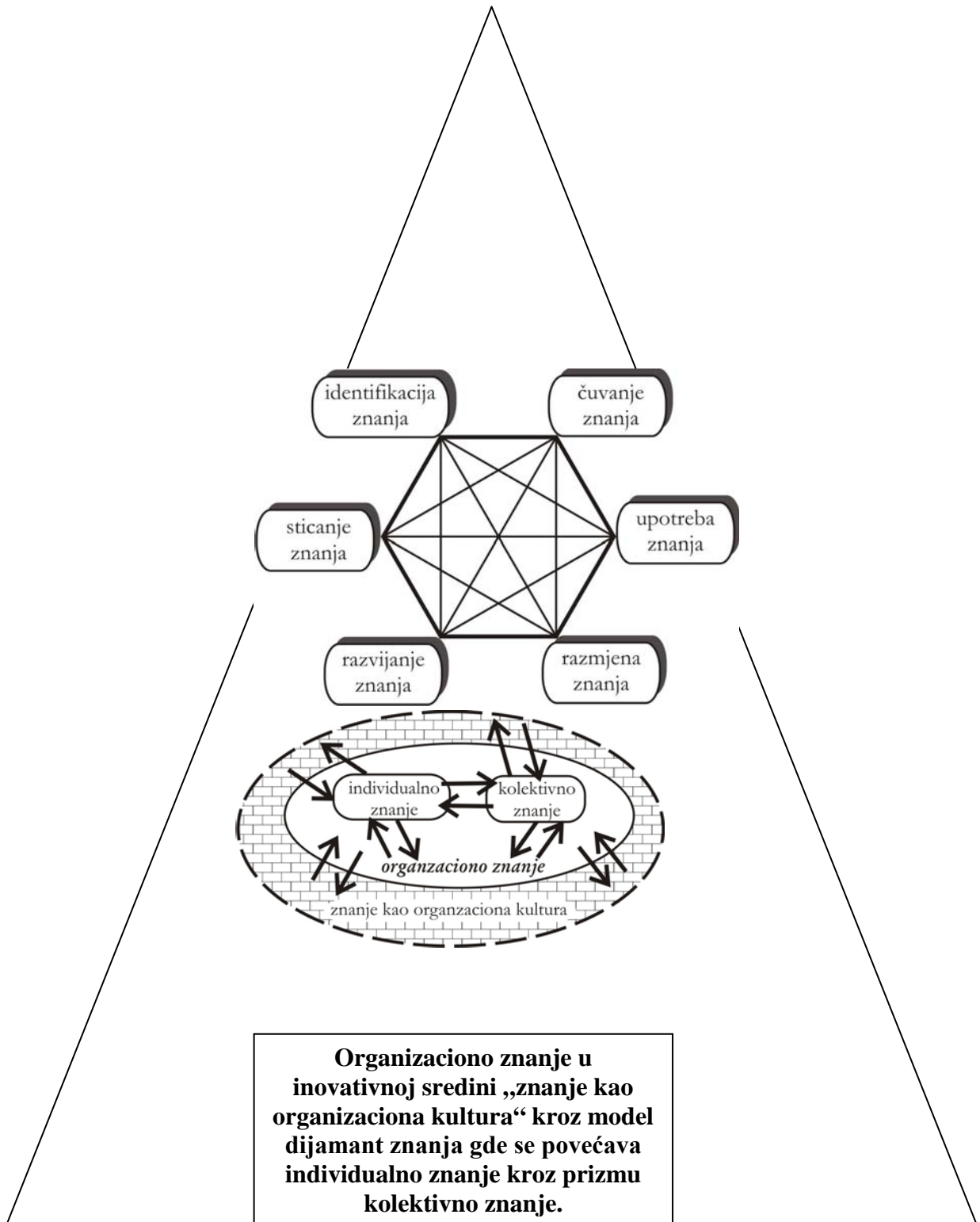
- usavršavanja radnih metoda, procedura i principa,
- porast fleksibilnosti zaposlenih,
- usavršiti, specijalizirati veštine,
- ojačati profesionalne kompetencije i sopsobnosti,
- poboljšanje, inoviranje kvaliteta proizvoda i usluga,
- povećanje iznosa outputa,
- smanjivanje osoblja za podršku timovima,
- smanjivanje potrebe za nadređenima (supervizija) i
- efektivniji sistem odlučivanja.

### **3. ZNANJE KAO OSNOVNI KONCEPT SAVREMENIH INOVATIVNIH ORGANIZACIONIH MODELA**

Slogan koji se često čuje u poslovnom svetu je: "Radi pametnije, ne napornije" i zaista se suočavamo sa napadom "pametnog". Tri najvažnija pravila u poslovanju su: prvo pravilo poslovanja danas je: najpametnija kompanija pobeđuje; drugo: biti najpametnija kompanija, imati najpametnije ljude, treće pravilo glasi: da bi imao najpametnije ljude, nemoj prestajati da učiš. Novi koncept inteligentnih-inovativnih organizacija je znanje i suština čestih promena, jer, znanje je dinamička kategorija i sama dinamika inovativnog znanja je usmereno i organizovano koje nameće potrebu ugrađivanja menadžment promena u strategiji. U savremenim uslovima privređivanja organizacije moraju da eksploatišu i razvijaju sledeću generaciju promena sopstvenog uspeha. Znanje je neopipljiva aktiva koje stvara relevantnu konkuretsku prednost. Tradicionalni resursi – zemlja i prirodni resursi, radna snaga su sekundarni, jer, stiču se samo ako postoji znanje kao imperativ opstanka, rasta i razvoja. Kreiranje organizacije je kreiranje grafikona organizacije. Moto je - " Mesto za sve i svako na svom mestu". Organizacija - njena arhetipska struktura, diktira strukturu kompanije, još i destruktivnije, diktira i proces donošenja odluka. Organizacije su kao otisci prstiju. Svaka ima jedinstvenu formu, svoj lični identitet i integritet. Ona je sama za sebe identičan, karakterističan entitet. Treba naglasiti da nijedna forma nije sasvim jedinstvena. Organizacije imaju zajedničke aspekte. Aspekti mogu biti različiti, ali ipak imaju zajedničke ideje i druge elemente. To znači da, ma koliko organizacija dizajnirana, to nije garancija budućeg uspeha. Neke organizacije cvetaju, a druge venu i umiru, čak i ako su naizgled dizajnirane po istoj logici.

Šta je „in“ u pametnim-inovativnim organizacijama: puno umeća, znanja, veština, kreativnih ideja, malo resursa, decentralizovan proces donošenja odluka, centralizovano upravljanje znanjem, razmena znanja, organizacije čiji se rad bazira na timskom radu i procesima, intelektualni kapital koji razmenjuju profesionalci znanja, neograničen pristup eksplicitnom i implicitnom znanju, pametno pretraživanje izvora. Šta je „out“ u pametnim organizacijama: bogadstvo u opipljivim vrednostima, izrazito siromaštvo u mozgovima, centralizovani odbori za donošenje odluka, ostavljanje znanja tamo gde je, čuvanje onoga što se zna za sebe, funkcionalne organizacije, intelektualni kapital rezervisan za rukovodstvo i izvršni menadžment, ograničen pristup eksplicitnom znanju, outsourcing. Prednosti timskog rada savremenih organizacija je povećanje motivacije i satisfakcije, kohezija zaposlenih i veća posvećenost zaposlenih ciljevima organizacije i posvećenost poslovnoj politici preduzeća. Iskustvo timskog rada pokazuje da on unapređuje međusobne komunikacije zaposlenih, jača poslovnu fleksibilnost i funkcionalnost, unapređuje poslovne veštine i kompetencije pojedinaca, jača preduzetnički duh, entuzijazam i slobodu kreativnog stvaranja.

Dokaz da striktna, tradicionalna, apsolutno rigidna i kruta hijerarhijska struktura je najgora u uslovima ekonomije znanja. U zagrljaju stare paradigme, funkcionalna organizacija proizvodi opipljivu robu i usluge i fokusirana je na proizvodnju. Informacije teku gore i dole, koristeći stil upravljanja i rukovođenja koji kontroliše i komanduje. Nova ekonomija koja zahteva brzinu konverzije organizacija i izrazitu fleksibilnost, prilagodljivost i funkcionalnost. Inovativne-pametne organizacije su vođene logikom - organizacionom logikom koja nije zasnovana na poslu i funkcijama već na timu i procesima. Usredsređena na procese koji daju relevantne rezultate na bazi inovativnog znanja.



Slika1. Dijamant znanja  
Šematski prikaz autora

#### **4. INTELEKTULNI RESURS U INOVATIVNIM ORGANIZACIJAMA KAO PRIMARNA AKTIVA**

Savremena strategija ekonomskog razvoja sve više se zasniva na razvoju znanja (uslovno: nauke i tehnologije), odnosno intelektualnog kapitala kao najkonkurentnijeg resursa. Naravno, privreda se još uvijek zasniva na koegzistenciji masovne ekonomije (industrijskog doba) i ekonomije znanja (postindustrijskog doba). Ekonomija znanja obuhvata sledeće značajne promene: znanje postaje glavni faktor proizvodnje s rastućim učešćem u kapitalu, a rad postaje sve manje centralizovan i sve više okrenut individualnim oblicima organizacije, dakle, rad postaje sve interesantniji i fleksibilniji, a birokratsku uniformisanost zamjenjuju sofisticirana oruđa systemske integracije i informacionog menadžmenta. Za našu analizu je bitna davnašnja konstatacija Hawken-a (1983, p. 35) da se osnovna razlika između masovne ekonomije i ekonomije znanja prelama kroz razmeru između masovnog (energija, sirovine, radna snaga, mašine i organizacija) i informacionog (kognitivnog) koje je ugrađeno u proizvod i/ili uslugu. Masovnim faktorima proizvodnje znanje daje dodatnu vrednost, odnosno, dodatno znanje se ugrađuje u proizvod i/ili uslugu, tako da se „primenom znanja i informacija proizvodima dodaje novi kvalitet: dizajn, korisnost (funkcionalnost), trajnost, izdržljivost i dr.“. Pored navedenih osobina, nova razvojna paradigma zasnovana na znanju obuhvata inovativnost (kao stalno usavršavanje), predviđanje globalnih i ostalih promena, rastući stepen znanja ugrađenog u proizvod, povećanje nivoa opšte obrazovanosti, uvažavanje ekološkog aspekta i održivog rasta, pojavljivanje znanja u ulozi imovine (asset), inputa (veština, kompetencija) i outputa (inovacije, patenti i dr), diversifikacija proizvoda i usluga, novi proizvodi i novi proizvodni procesi, itd.

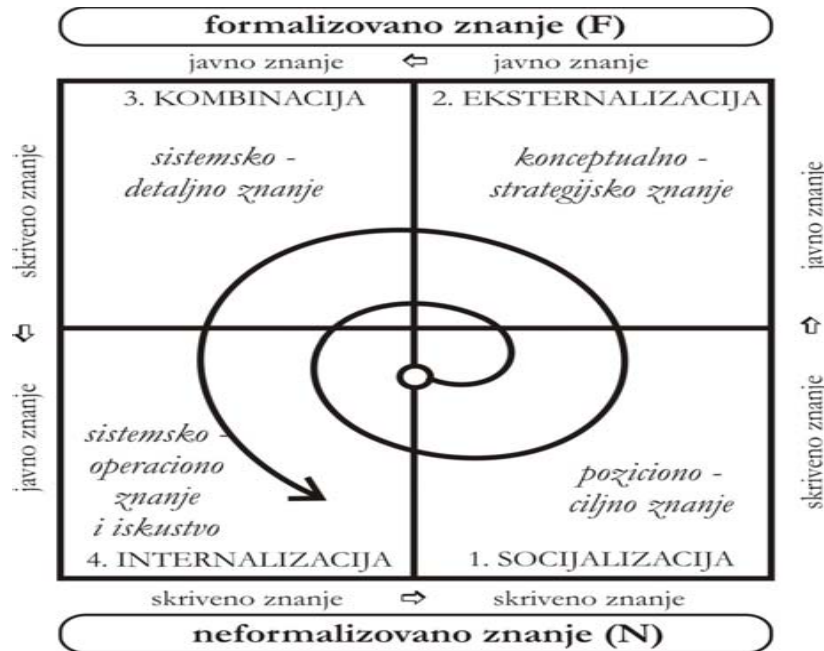
Razmatranje strukture kapitala u savremenim-inovativnim organizacijama u ekonomiji znanja ne može zanemariti klasifikaciju kapitala koju je dao Bourdieu (1986), a koja obuhvata ekonomski kapital (koji se direktno konvertuje u novac i institucionalizuje u obliku prava svojine), kulturni kapital (koji se institucionalizuje preko obrazovnih kvalifikacija) i socijalni kapital (koji se obrazuje od socijalnih „veza“ i odnosa s okruženjem). Danas se neekonomski resursi, kao što je ranije istaknuto, obično nazivaju intelektualni kapital. Taj termin je prvi upotrebio Stewart (1994) u članku „Najcenjenija aktiva vaše kompanije: intelektualni kapital“ (Feiwal je još ranije, 1975. predložio navedeni termin, ali u drugom kontekstu: za označavanje intelekta kao kapitalnog resursa). Nešto kasnije, Edvinsson i Malone (1997) razmatraju intelektualni kapital kao znanje koje se može konvertovati u vrednost. Činjenica je da u ekonomiji znanja uloga intelektualne komponente u kapitalu stalno raste. Određena saznanja o tome mogu dobiti iz tzv. koeficijenta Tobina (q), koji predstavlja odnos tržišne kapitalizacije kompanije prema osnivačkoj (najčešće bi- lansnoj) vrednosti njenih aktiva (Hej, Morris 1999, s. 249). Obično se smatra da kada cena kompanije značajno premašuje cenu njenih materijalnih aktiva, onda je reč o pravilnoj valorizaciji njenih nematerijalnih aktiva (Quinn 1992; Quinn et al. 1997).

#### **5. MODEL TRANSFORMACIJE ZNANJA**

Budućnost postaje sve neizvjesnija zbog tržišnih turbulencija. Tome presudno doprinose nove tehnologije, robe i usluge, novi metodi finansiranja i upravljanja. Imperativ savremenog poslovanja je neophodnost stalnog učenja. Pri tome se tri osnovna procesa: izgradnje znanja, obuke i rešavanja zadataka koji moraju odvijati paralelno i istovremeno, što suštinski predstavlja spiralu znanja. Sma- tra se da model Nonake i Takeučija daju spiralu znanja, koja obuhvata više ciklusa, a svaki od tih ciklusa sadrži razmatrane četiri faze transformacije znanja (SECI). Prva faza ciklusa je socijalizacija, koja počinje od internalizacije, odnosno izučavanja prethodnog iskustva, zatim sledi shvatanje situacije, identifikacija sopstvene pozicije, definisanje razvojnih ciljeva i formulisanje zadataka, pri čemu se izgrađuje pozicionociljno znanje i otkrivanje skrivenog znanja, vrsta



skrivenog, rezervnog potencijala. Poslednji korak socijalizacije predstavlja predaju znanja učesnicima sledeće faze eksternalizacije. U toj drugoj fazi se razrađuje hipoteza kao glavna projektna ideja, zatim koncepcija, pa se pravi model mogućih strategijskih rešenja. Na kraju se tako akumulirana znanja predaju učesnicima treće faze kombinacije, u kojoj se stvaraju sistemsko-detaljna znanja i donose odluke za izradu prototipa projekta i sistemskog plana. U četvrtoj fazi internalizacije znanja već imaju karakter iskustva sistemskog i operacionog tipa, jer se radi o kolektivnom mišljenju o realizovanom projektu.



Slika 2. Kombinovani model cikličnog (4 faze) i spiralnog znanja – autora Nonake i Takeuči

## 6. POSVEĆENOST I UGRADIVANJE MENADŽMENT PROMENA KROZ TOTALNI PROCESNI MENADŽMENT

Vertikalne strukture tradicionalni, stari stil organizaovanja organizacija koji realizuje transformacioni proces, naime proces evolucije organizacione i upravljačke strukture i prelazni rezultat su funkcionalne jedinice. Naime transformacija organizacione strukture - u potpuno organizovane procesne organizacije. U fokusu je tržišni pristup - orijentacija ka potrošaču / klijentu i procesni pristup.

Dominantne karakteristike organizacije su: plitka-horizontalna struktura, horizontalni protok informacija i koordinacije. Komunikacija je horizontalna i proces donošenja odluka je decentralizovan, a menadžment je okrenut procesima, a kontrola je horizontalna. Decentralizovani autoritet u donošenju odluka i procesno orijentisan menadžment. Profesionalci koji rade u njima kotiraju se visoko na skali talenata. Menadžeri u organizacijama znanja, moraju da se suoče sa povećanom složnošću, da bi razvile organizacije zasnovane na timskom radu i procesima fokusirane na klijente, potrošače-kupce, u fokusu proizvod / tržište. Vođene društvom i tržištem. Savremene inovativne-inteligentne organizacije treba da nastoje da postanu totalno procesno orijentisane. Neophodnost transformacije iz vertikalne strukture funkcionalne organizacije u horizontalnu strukturu strateških i operativnih, unakrsno funkcionalnih i ovlašćenih timova. Najvažnije je, ovi timovi treba da budu odgovorni za tok rada. Timovi su multifunkcionalni i multidisciplinarni, gde odgovornost, autoritet i ovlašćenje moraju da idu ruku pod ruku.

## 7. ZAKLJUČAK

Postojanje, dakle, vitalnost tj., "poslovni fit" inovativnih-učećih organizacija u savremenom poslovnom ambijentu određeno je njenim sposobnostima da se prilagodi okruženju i/ili da okruženje prilagodi sebi, uz neophodno postojanje određenog feed-back-a između okruženja tj., spoljnog sveta i organizacije. Prilagođavanje brojnim i raznovrsnim promenama, rast konkurentnosti i stalno poboljšanje performansi, predstavljaju osnovni uslov za opstanak i uspeh savremenih-inovativnih organizacija. Razvoj u sferi tehničko-tehnoloških dostignuća, uslovio je i značajnu transformaciju organizacionog ponašanja i delovanja. Novonastale promene u pogledu zahteva okruženja, uticale su i na promene u samim organizacijama kroz neophodnost sticanja i implementacije novih znanja u svim funkcionalnim organizacionim područjima. Adekvatno reagovanje u nepredvidivim uslovima poslovanja je od suštinskog značaja, a pretpostavka za takvo reagovanje menadžmenta je da zaposleni poseduju „naviku učenja, sposobnosti i znanja, kao i želju da uče“ (Torrington, Hall, Taylor 2004, s. 403).

Da bi preduzeće današnjice steklo i održalo jednom ostvarenu konkurentsku prednost, neophodno je da konstantno razvija znanje, kreativnost i inovativnost kod svih zaposlenih, jer „uspešna kompanija u budućnosti biće stecište znanja, kvaliteta i sposobnosti zbog kojih će uvek moći da spremno reaguje na kratkoročne tržišne anomalije. Svaki koristan strateški plan ili proces planiranja umesto da insistira na statičkom pristupu prema razvoju tržišta mora da se koncentriše na razvijanje i usavršavanje ovakvih sposobnosti koje znače spremnost da se traže i iskoriste nove mogućnosti“ (www.mbatrend.com).

U eri tzv. menadžerske revolucije koja predstavlja, kako ističe Drucker, treću promenu u dinamici primene znanja, kada je nauka primenjena direktno na nauku, odnosno, znanje je primenjeno na znanje. Menadžerska revolucija apostrofira značaj intelektualnog kapitala i neophodnost njegove primene kao preduslova za uspešno organizaciono upravljanje i ostvarivanje konkurentne prednosti. „Era u kojoj dominantnu ulogu imaju kapital, zemlja, radna snaga i sirovine zamenjena je erom u kojoj odlučujuću ulogu ima znanje, a tradicionalni proizvodni faktori imaju samo funkciju sredstva da se na pravi način kapitalizuje akumulirano znanje“ (Slavković 2006, s. 180).

## LITERATURA

1. Levi-Jakšić, M., Marinković, S., i Obradović, J. (2005). Menadžment inovacija i tehnološkog razvoja. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
2. Milićević, V. (2004). Strategijsko poslovno planiranje menadžment pristup. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
3. Nonaka, I. (1994), „A Dynamic Theory of Organization Knowledge Creation“, Organization Science Vol 5, No 1, pp. 14-37.
4. Nonaka, I., Takeuchi, H. (2003), Kompanija– sozdatelj znanija. Zaroždenie i razvitije inovacij v japonskih firmah, Moskva: Olimp-Biznes.
5. Nonaka, I., Takeuchi, H. and Umemoto, K. (1996), „A Theory of Organization Knowledge Creation“, International Journal of Technology Management, Special Issue on Unlearning and Learning for technological Innovation, Vol 11, No 7-8, pp. 833-845.
6. Jovanović-Božinov, M., Živković, M., Cvetkovski, T., (2003), Organizaciono ponašanje, Beograd, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, 143-156.
7. Đurićin, D., i Janošević, S. (2009), Strategijska analiza ljudskih resursa. Ekonomske teme, 1, 1-46.
8. Krstić, B., i Sekulić, V. (2007). Upravljanje performansama preduzeća, Ekonomski fakultet Niš.

9. Štangl Šušnjar, G., Zimanji, V. (2005), Menadžment ljudskih resursa. Subotica: Ekonomski fakultet.
10. Slavković, M. (2006), Korporativno upravljanje u tranziciji – vlasništvo, kontrola, menadžerske kompetencije. Monografija, Ekonomski fakultet Kragujevac, 180.
11. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004), Menadžment ljudskih resursa (5. izd.), Beograd: Data status.
12. Tisen, R., Andriesen, D., Depre, F. L. (2006), Dividenda znanja. Beograd: ASEE Books.
13. Zimanji, V., Štangl Šušnjar, G. (2005), Organizaciono ponašanje. Subotica: Ekonomski fakultet.
14. Quinn, J. B. (1992), Intellect Enterprise. A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry, New York: Free Press.
15. Quinn, J. B. et. al. (1997), Innovation Explosion. Using Intellect and Software to Revolutionize
16. Growth Strategies, New York: Free Press.

## **IMPERATIV POSLOVANJA - STRATEGIJSKI PRISTUP INOVATIVNIH UČEĆIH ORGANIZACIJA U TRŽIŠNOJ EKONOMIJI**

*Dragan Mihajlović, Vesna Simić<sup>1</sup>, Suzana Živković*

*Fakultet za menadžment, Zaječar, Megatrend Univerzitet, Beograd  
l-soknjazevac@ptt.rs*

### ***Izvod***

Imperativ i najteži zadatak savremenih-inovativnih organizacija je stvoriti i održavati relevantnu konkurentsku prednost. Istorija konkurentске prednosti u početku je poticala iz lokacije imputa i retkih resursa, naime, pristup različitim sirovinama je dalo kompaniji onu specifičnu prednost privremeni prirodni monopol na pr., profitirala je na pristupu nafti, rudnim bogatstvima, šumama, vodi, gasu i sl. Dakle, pristup prirodnim resursima dalo je kompanijama komparativne prednosti i poziciju prirodni monopol na tržištu. Danas, inovativne-savremene tehnologije, tj., inovacija tehnologije u kombinaciji sa pristupom kapitalu postala ključni faktor i parametar diferencijacije i primarni faktor relevantne konkurentске prednosti. Razvoj i korak dalje je razvoj brojnih imitacija proizvodnje i prodaje patenata. Patenti tehnološke inovacije su postale svačije, pa razlog dalje evolucije konkurentске prednosti se ne temeljiti na disfunkcionalnom tehnološkom monopolu jer, ušli smo u organizaciono doba. Preduzeća istih delatnosti su imale veoma slična tehnološka rešenja, ali su uspevala samo ona sa najboljim organizacionim rešenjem. Pojam organizacije vezuje se za veštinu, znanje i kompetentnost koja postaje umetnost organizacije rada, tj., postizanja neobičnog uz pomoć zaposlenih kroz protok kreativnosti radeći na inovativni, diferencirani način.

***Ključne reči:*** *savremene-inovativne organizacije, relevantana konkurentska prednost, imperativ, inovativne-savremene tehnologije, parametar diferencijacije, protok kreativnosti, organizaciona rešenja.*

## **BUSINESS IMPERATIVE – STRATEGIC APPROACH TO INNOVATIVE LEARNING ORGANISATIONS IN THE MARKET ECONOMY**

### ***Abstract***

The imperative and the most difficult task modern innovative organisations face is how to create and sustain a competitive advantage. Historically, the origins of the competitive advantage can be found in the location of input and rare resources, or in other words, in the approach a company had to different kinds of rawmaterials which provided it with the specific advantage – temporary natural monopoly. For example, the company profited as it had an access to oil or ores or forests, water, gas etc. The company which had such wealth at its disposal also had a comparative advantage and occupied the position of a natural monopolist in the market. Today, modern innovative technologies, that is, technological innovations combined with an easy or difficult access to capital make the key factor and parametre of differentiation and the primary factor of relevant competitive advantage. A step forward is the development of numerous copycat products and patents. The patents of technological innovations have become everybody's property and consequently, the reason for the further evolution of competitive advantage is not based on disfunctional technological monopoly since we have entered the organisational age. The companies of the same

trade have similar technological solutions but only those which have the best organisational solutions have the best results. The term organisation is related to skills, knowledge and competence which is also a kind of art when it comes to organising the work; or to put it differently, achieving great results with the help of the employees, that is, using their creativity in a new, innovative way.

**Keywords:** *modern innovative organisations, relevant competitive advantage, imperative, modern innovative technologies, parameter of differentiation, creativity, organisational solutions.*

## 1. UVOD

Otvoreno pitanje koje se nameće pred menadžerima i teoretičarima menadžmenta savremenih-inovativnih organizacija jeste: Kako stvoriti i održati relevantnu konkurentsku prednost jedne organizacije? Dominantni problem koji se postavlja pred organizacije jeste, kako u dinamičnim, turbulentnim uslovima postati stabilna, vitalna, savremeno-inovativna organizacija koja je sposobna da kreira promene da bi savladala nestabilnost u poslovnoj sredini? U pitanju je jedan veoma delikatan posao menadžmenta organizacije. Dakle, neophodno je učiniti zaposlene svesnim zajedničkih mogućnosti dajući im zajedničke ciljeve. Stvoriti kolektivni sistem vrednosti, odgovarajuću organizacionu strukturu, i priliku za lično i timsko usavršavanje i dalji razvoj.

Organizacione inovacije u dvadesetom veku su omogućavale stvaranje većih i manjih privremenih monopola na pr., just in time metod, reinžinjerung poslovnog procesa, upravljanje prema ciljevima, menadžment totalnog kvaliteta, japanska metoda kanban, matrični menadžment, outsorsing (korištenje spoljnih resursa), redukcije, strateška partnerstva, i mnoge druge tehnike. „Lideri organizacije” i sami lideri tih organizacija danas mnogo manje pažnje posvećuju organizacionim strukturama, a više radu na otklanjanju problema u saradnji sa ljudima od kojih svaki svojim posebnim talentima doprinosi realizaciji zadatka.

Tradicionalno, krute i rigidne organizacije su se koncentrisale na sebe same i težile funkcionalnoj efikasnosti. Savremene, inovativne, otvorene i fleksibilne organizacije su usredsređene na okruženje „spoljni svet” i na „emocionalno zadovoljenje potrošača”, dakle i što veće tržišno učešće na dugi rok.

## 2. STRATEGIJSKI PROCES STVARANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI

Inovativne-savremene organizacije konkurentsku prednost stiču tako što se ne takmiče sa drugima jer, one „igraju svoju strategijsku inovativnu poslovnu igru i uspevaju zato što su drugačije, naime, njihova poslovna aktivnost je relevantno diferencirana i teška za kopiranje konkurentima. Uvek spremne da se menjaju dalje, dalje i dalje. Njihova strategija prestaje biti konkurentska, ona je sve više senzacionalna. „Senzacionalne inovativne strategije” deluju na svih pet čula uključujući i emocije. Konkurentska strategija znači biti korak ispred drugih, senzacionalna strategija znači igrati sasvim drugu igru. Prva senzacionalna strategija tiče se etike. Sve više kompanija u svetu želi imidž brižnih, društveno odgovornih, etičkih organizacija. Etika se mora ticati svakog zaposlenog i svakog dela organizacije / kompanije. Jer, ne može se biti parcijalno etičan, ili etičan samo onda kada vama odgovara, dakle, etika mora biti apsolutna u poslovanju budućnosti. U vremenu viška i obilja etika je moćno konkurentsko oružje, jer, organizacije čini drugačijim u njihovoj biti, jer je konkurencija retko koristi do kraja i ne može se imitirati. Danas je najaktuelnija kombinacija organizacija za koje vredi raditi. Druga senzacionalna strategija koja stvara konkurentsku prednost je strategija koja se bavi estetikom. Ako u datoj delatnosti kompanije / organizacije imaju istu ili sličnu tehnologiju i veštine, te ako su njihovi proizvodi ili usluge slični, onda potencijalna relevantna prednost leži u dizajnu, brendu i uslužnom imidžu na pr., novo bojno polje sa konkurencijom je sve više u dizajnu, brendu, garancijama, servisnim ugovorima, imidžu,

uslovima plaćanja i mnogim drugim paketima usluga, jer, gube se granice između proizvoda i usluga i neminovnost „senzacionalne strategije” postati inovativno-diferencirana profesionalna uslužna kompanija.

Dizajn nije samo forma, naime, tako i funkcionalnost, cena, životni stil i životni vek organizacije. Brend nam pomaže da svetu pošaljemo poruku ko smo i/ili šta bismo želeli da budemo, dakle, prisutno je i obezbeđeno poverenje, prepoznatljivost, a istovremeno smanjuje neizvjesnost i rizik poslovanja.

Estetika se tiče svih aspekata organizacije i odnosa prema stakeholderima, dakle, sve više čini razliku između firme sa „senzacionalnom strategijom” i onima čija se strategija ne razlikuje od drugih. Ukoliko žele da obezbede opstanak i vitalnost na tržištu, organizacije / kompanije moraju neprestalno da poboljšavaju svoje poslovanje i performanse, neprestalno inicirajući promene strukture, tehnologije, ljudi i organizacione kulture, stalno podstičući i podižući kvalitet kroz inovacije. Na primeru u praksi: Koncern Farmakom MB je osnovan 1989. godine pod imenom „Farmakom d.o.o.“ Predstavlja jednu od retkih kompanija na srpskom tržištu koja se bavi isključivo proizvodnjom. Od samog početka, razvija koncept da samo proizvodnjom i kontinuiranim ulaganjem u istraživanje i razvoj, uz primenu novih tehnoloških rešenja, može da ostvari zavidne rezultate u svim segmentima svog poslovanja. Sve fabrike su doživele tehnološki razvoj, uvođenje novih tehnologija i novih proizvoda u skladu sa zahtevima tržišta, izuzetno velike investicije u modernu opremu, što je dovelo do višestrukog povećanja kapaciteta, obezbeđenja vrhunskog kvaliteta, širenja asortimana i poboljšanja uslova rada zaposlenih. Ono što je zajedničko svim proizvodima Koncerna je vrhunski kvalitet i izvozna orijentacija. Ono što predstavlja dve konstante ove kompanije od perioda formiranja do danas jesu proizvodnja i sirovinaska nezavisnost. To ujedno predstavlja i osnovnu filozofiju Koncerna Farmakom MB i svih njegovih članica.

Koncerna Farmakom MB je postala savremena-inovativna kompanija koja sve svoje sirovine, proizvedene u okviru sistema, koristi u procesu proizvodnje. Najvažniji izvori sirovina su rudnici olova, antimona, srebra i zlata, kao i sirovine dobijene procesom prerade u centru za reciklažu u Zajači. Sistem sakupljanja starih olovnih akumulatora preko mreže sakupljačkih centara obezbeđuje značajnu količinu sirovina koje se procesom reciklaže vraćaju u proizvodnju i koriste kao osnova za pravljenje novih proizvoda. Najsavremeniji reciklažni centar nalazi se u Zajači. Tu se stari akumulatori prerađuju i od njih se dobijaju olovo i plastika koji se vraćaju u proizvodnju i ponovo koriste za proizvodnju novih akumulatora i njihove ambalaže (kutija). Ovakav proces omogućava sirovinisku nezavisnost Koncerna i predstavlja višu fazu prerade sirovina koje se zatim kroz gotov proizvod pojavljuju na domaćem i inostranom tržištu. Sirovinaska nezavisnost daje sigurnost i stabilnost ovoj kompaniji koja je postala snažan sistem, imun na povremene promene i turbulencije na tržištu. Tako se i danas ova kompanija hrabro suočava sa naletom svetske ekonomske krize i nastavlja uspešnu proizvodnju, poslovanje i osvajanje novih tržišta.

Postignuta je sirovinaska nezavisnost i kontrola kvaliteta, u okviru svake industrijske grane u potpunosti je izvršena vertikalna integracija između preduzeća koja čine tu industrijsku granu, što u praksi znači da je zaokružen proizvodni proces od ulaznih sirovina koje se proizvode unutar sistema, do razvoja i izrade finalnog proizvoda. Naravno, opstanak i modernizaciju nose visokostručni kadrovi i zato veliku pažnju posvećuje kadrovskom jačanju i stalnoj edukaciji zaposlenih.

Dakle, promene tehnologije podrazumevaju promene načina / procesa, metode i opreme koje obavljaju posao. Menjanje ljudi se odnosi na promene stavova zaposlenih, njihove percepcije i ponašanja usmerena na svest o neprestanom podizanju kvaliteta u segmentima poslovanja. Promena organizacione kulture podrazumeva primenu inovativnog pristupa i načina činjenja stvari i jačanja te nove vrednosti.

a) Povezivanje sadašnjosti i budućnosti – razmišljanje o radu kao da je to nešto više od pukog nastavka prošlosti.

b) Stvoriti mogućnosti za liderstvo, tj., proces stvaranja lidera na svim hijerarhijskim nivoima predstavlja svojevrsna skladišta znanja kao premise uspešnosti., jer, znanje i učenje kao način života – organizacije naklonjene promenama na nivou razmene znanja i menadžmenta.

c) Aktivno, stalno podržavanje i podsticanje dnevnih poboljšanja i promena, dakle, uspešne promene mogu da proisteknu i iz malih promena / inkrementalnih kao i iz velikih.

d) Organizovanje raznovrsnih timova i odvijanje stvari na drugačiji način od dosadašnjeg.

e) Podsticanje disidenti sa svojim idejama koje su različite od ostalih mogu da dođu do radikalnih promena.

f) Zaštita ideje proboja karaktera organizacije koje su pronašle način zaštite ideje proboja karaktera lako se i brzo menjaju.

g) Integrisanje tehnologije, implemtacija – korišćenje tehnologije u svrhu primene promena. Usavršavanje i modernizacija proizvodnih procesa, rekonstrukcijama tehničko-tehnoloških procesa proizvodnje zamenom osnovne opreme novom i savremenijom, pri čemu se značajna pažnja poklanja pouzdanosti i stabilnosti proizvodnih procesa, poboljšavanju uslova rada, uz brigu o povećanom nivou bezbednosti na radu svih zaposlenih i usvajanju novih tehničko-tehnoloških rešenja kojima se omogućava viši kvalitet radne sredine, ali i visok stepen zaštite životne sredine. Povećati proizvodnju i performane (rezultate), proširivanjem proizvodnih asortimana, povećanje proizvodnih kapaciteta, osvajanja novih tržišta, izmene dizajna ambalaže i permanentnog rada na poboljšanju kvaliteta gotovih proizvoda.

h) Opređenost na kvalitet; permanentnim radom na održavanju kvaliteta proizvoda sa akcentom na njegovom stalnom poboljšanju, dakle, obezbediti konkurentsku prednost zadovoljavanjem potrebe i želje kupaca bolje od konkurencije, jer, satisfakcija potrošača vodi ka lojalnosti i emocionalno vezivanje za brend proizvoda, dakle, veći profit.

i) Izgrađivanje i produbljivanje poverenja, ako inovativna organizaciona kultura u organizaciji uliva poverenje i lideri uživaju kredibilitet i integritet onda će i ljudi u organizaciji podržati promene. „Podsticanje inovativnosti zaposlenih podrazumeva sposobnost menadžmenta da stvori ambijent za kreiranje inovacija i adekvatno vrednovanje zaposlenih za postignute uspehe, odnosno da stvori odgovarajuću inovativnu kulturu i klimu u inovativnoj organizaciji. Inovativnu organizacionu kulturu karakterišu vera u inovacije i puno inovacionih ideja, marketing orijentacija, timski rad, lojalnost organizaciji, spremnost za preuzimanje rizika i visok osećaj odgovornosti“ (Levi-Jakšić, Marinković, Obradović 2005, s. 245).

j) Kompanija ostvaruje profit zahvaljujući sposobnosti menadžmenta, ali i kreativnosti, motivaciji i radnom kolektivnom entuzijzmu zaposlenih.

### **3. RELEVANTNA KOMPETETNOST SAVREMENIH ORGANIZACIJA BAZIRANA NA STRATEŠKOM UPRAVLJANJU NOVIH TEHNOLOGIJA**

Poslovni uspeh zavisi od dobro postavljene i uspešne strategije, strategijskog pristupa savremenih-inovativnih organizacija koja podrazumeva kompetentnost strateškog upravljanja tehnologijom kao dominantnom karikom u harmonizovanju strateškog poslovnog nastupa i razvoja tehnološke baze i internih sposobnosti organizacije.

Razvoj relevantne kompetentnosti koje znaće determinaciju strateškog pravca promene, tehnološke inovacije, podrazumeva razvoj kompetentnosti strateškog upravljanja tehnologijom. Dakle, razvijanje sposobnosti da se poslovna strategija i strateška tehnološka područja organizacije integrišu strateški inovativnu poslovnu tehnološku strategiju. Tehnologija je i proizvod/usluga i sam proces i neodvojiva je komponenta sveukupne konkurentске strategije organizacije i strateški pravac promena. Razvoj kompetentnosti organizacije da na najvišem nivou prati promene u

relevantnom okruženju. Uvek spremna da prepozna prilike koje pretvara u nove preduzetničke poduhvate zasnovane na radikalnim izmenama, odnosno, primena inovativne tehnologije koje znače kao posebne kompetentnosti sa strategijskim pristupom: 1. upravljačka kompetentnost i strateška orijentacija; 2. kompetentnosti zasnovane na sposobnostima ostvarivanja kooperacije i mreža, dakle, kada se strateška tehnološka područja definišu u skladu sa dugoročnim ciljevima poslovanja, savremena-inovativna organizacija nastavlja da se oslanja na inovativne kompetentnosti u realizovanju promene.

Kompetentnost u nabavci tehnologije obuhvata: kompetentnost u odlučivanju o izvorima nove tehnologije: a) sopstveni IR napori i/ili b) kupovina gotove tehnologije domaćeg i/ili inostranog porekla;

- kompetentno prikupljanje ponuda u slučaju kupovine gotovih tehnologija;
- kompetentno selekcioniranje i odabiranje tehnologije;
- kompetentno pregovaranje sa potencijalnim prodavcem;
- kompetentno ugovaranje;
- kompetentno izvršenje nabavke-operacionalizovanje nabavke.

Prilagođavanje tehnologije za primenu znači kompetentnost da se nova tehnologija u što kraćem roku osposobi za uspešnu eksploataciju što podrazumeva sve promene i prilagođavanja samih tehnoloških komponenti i uslova u primeni.

Upravljanje i primena tehnologije znači njeno kompetentno korišćenje i eksploataciju u toku njenog životnog veka, dakle, podrazumeva razvoj specifičnih kompetentnosti u sredini primaoca tehnologije radi efikasnog i dugoročno efektivnog korišćenja tehnologije.

Uloga posebnih kompetentnosti u ostvarivanju relevantne konkurentnosti: [Levi-Jakšić, M., Upravljanje tehnologijom i operacijama, op. cit., str. 10.]

1. kompetentnosti zasnovane na resursima;
2. kompetentnosti zasnovane na transformaciji;
3. kompetentnosti zasnovane na autputu.

Prodaja/transfer tehnologije znači sposobnost da se kompetentnosti u primeni tehnologije ustupe drugima putem određenog oblika transfera tehnologije i time da se ostvari dodatni prinos od tehnologije.

Modifikovanje tehnologije znači kompetentnost u domenu razvojnih istraživanja što uslovljava modifikovanje moguće primene tehnologije, izmenu hardverskih komponenti. Kompetentnost razvoja tehnologije, u ostvarivanju primenjenih istraživanja do komercijalizacije novih tehnologija (proizvoda i/ili procesa), dakle, znači sposobnost da se dalje razrade i ispitaju ideje/invecije do primene u praksi. Kompetentnost generisanja novih tehnologija, u obavljanju fundamentalnih (osnovnih) istraživanja do komercijalizovanja novih tehnologija proizvoda i/ili procesa. Dakle, sposobnost da se kreiraju ideje, dalje razrade i razviju, do primene u praksi koja je pod uticajem poslovnog imperativa-strategijski pristup.

#### **4. INOVATIVNI STRATEGIJSKI KONCEPT ROBERTA KAPLANA I DAVIDA NORTONA STRATEŠKIH ORJETISANIH SAVREMENIH ORGANIZACIJA**

BSC pristup je suština potreba shvatanja i primene strategije kao osnovne determinante uspešnosti organizacija, koja ima za cilj da pretoči viziju, misiju i strategiju u implementaciju. BSC pristup je strateški proces orjentisane organizacije, čiji su tvorci Robert Kaplan i David Norton. Pristup predstavlja četiri osnovne pretpostavke: sl. [1]

- Finansijsku,
- Potrošačku,



- Perspektivu poslovnog procesa i
- Perspektivu učenja i rasta.

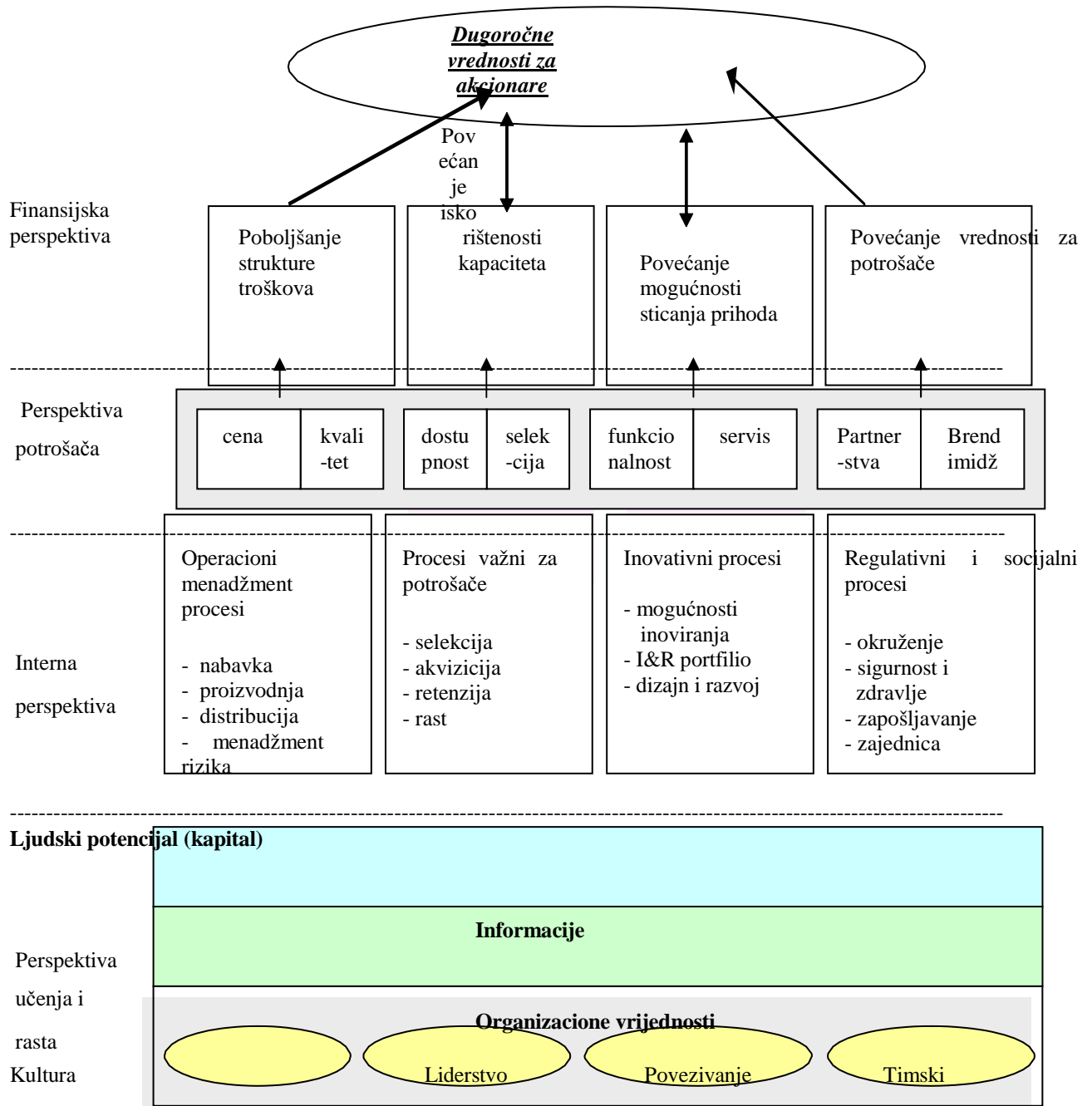
Finansijska perspektiva ne podrazumeva potpuno odricanje od klasičnih, tradicionalnih metoda finansijske analize podataka o uspešnosti organizacija. Ažurni finansijski podaci predstavljaju okosnicu svake analize poslovanja, konstantan fokus isključivo na ove pokazatelje dovodi do problema u sagledavanju kompletne situacije i svih njenih determinanti. Autori BSC modela predlažu uvođenje modela finansijske analize kao što su: analiza rizika i costbenefit analiza.

Potrošački aspekt polazi od činjenice da organizacije postoje zbog potrošača i oni predstavljaju početak (kroz potrebe) i kraj (kroz zadovoljenje potreba) procesa koji organizacije sprovode.

Zadovoljstvo potrošača, predstavlja jednu od ključnih determinanti uspešnosti organizacija.

Perspektiva poslovnog procesa u prvi plan stavlja ključni proces u organizaciji i omogućava menadžerima tačan uvid u kvalitet odvijanja posla, čime se unapred sprečava nezadovoljstvo potrošača.

Aspekt učenja i rasta podrazumeva kontinuirani trening zaposlenih i koordinacije organizacione klime kompanije. Inovativne-inteligentne, tj., „učee organizacije” svoje ljude cene kao glavni resurs koji trebaju neprestalno u kontinutetu da uče i razvijaju se, dakle, da šire svoje individualno znanje i kolektivno znanje.



*Sl.1 Strategijski pristup četiri osnovne pretpostavke Kaplana i Nortona*

Konstantne promene u savremenom poslovanju znače da se inovativne sposobnosti organizacija i njihove inovativne relevantne strategije utkane u koncept inovativnih-savremenih strategijskih organizacija. Kompetentnost je ključ uspeha i održivog ekonomskog rasta i razvoja savremenih učećih organizacija. Savremeno poslovno okruženje određuje naučno-tehnološki napredak i stalne promene okruženja tehničkog, ekonomskog, socijalnog i političkog karaktera. Razvoj u sferi tehničko-tehnoloških dostignuća, uslovio je i značajnu transformaciju organizacionog ponašanja i delovanja, apostorfirajući značaj intelektualnog kapitala, dakle, novog

znanja kao preduslova za uspešno poslovanje u savremenom poslovnom ambijentu. Nova ekonomija znanja inovativnih učećih organizacija konkurentsku prednost baziraju na znanju i iskorišćavanju potencijalnih šansi i mogućnosti za čiju je realizaciju neophodno znanje. Ljudsko znanje je dinamička kategorija koja se stiče i usavršava, a upravljanje znanjem je specifičan proces koji traje, zbog čega koncept permanentnog učenja postaje jedan od dominantnih ciljeva poslovanja. Savremene kompanije današnjice stiču i održaju konkurentsku prednost kroz konstantno razvijanje znanja, kreativnosti i inovativnosti kod svih zaposlenih, odnosno, razvoj kolektivnog znanja koje stvara diferencirane vrednosti.

## LITERATURA

1. Dess, G.G., Lumpkin, G.T., i Eisner, A.B. (2007), Strategijski menadžment (3. izd.). Beograd: Data status.
2. Jovanović-Božinov, M., Živković, M., Cvetkovski, T., (2003), Organizaciono ponašanje, Beograd, Megatrend univerzitet.
3. Kaplan R., Norton D., The Strategy Focused Organizations, Harvard Business School Press, 2001.
4. Levi-Jakšić, M., Marinković, S., i Obradović, J. (2005). Menadžment inovacija i tehnološkog razvoja. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
5. Milićević, V. (2004). Strategijsko poslovno planiranje menadžment pristup. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
6. Robbins P. Stephen, Coulter Mary, Menadžment, Data status, Beograd, 2005.
7. Tisen, R., Andriesen, D., Depre, F. L. (2006), Dividenda znanja. Beograd: ASEE Books.
8. Zimanji, V., Štangel Šušnjar, G. (2005), Organizaciono ponašanje. Subotica: Ekonomski fakultet.
9. [http://www.farmakommb.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1&Itemid=17&lang=sr](http://www.farmakommb.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=17&lang=sr)

## LIDER NAŠE PRIVREDE U TRANZICIJI

*Vesana Simić*

*Fakultet za menadžment, Zaječar,  
Megatrend Univerzitet, Beograd*

### *Izvod*

Liderstvo je set aktivnosti koje se mogu zapaziti, koje se dešavaju u grupi, organizaciji ili instituciji. Uključuje lidera i sledbenike koji su spremni da slede opšti cilj i rade zajedno da ga ostvare. Liderstvo je čin ili ponašanje da se utiče na druge. To je proces koji uključuje uticanje da se ostvare ciljevi i dešava se u određenoj situaciji grupe ili organizacije. Znači da je liderstvo proces u kome pojedinac utiče na grupu ili organizaciju da se ostvari zajednički cilj. Akcenat je na uticanju, bez kojeg ne postoji liderstvo, dok grupa ili organizacija predstavljaju kontekst u kome se dešava liderstvo.

*Ključne reči: lider, liderstvo, karakteristike lidera, distanca moći, udruženje lidera.*

## LEADER OF OUR ECONOMY IN TRANSITION

### *Abstract*

Leadership is a set of activities which can be seen, and which take place within a group, an organization or an institution. It includes a leader and the followers who are willing to follow the general goal and to work together in order to achieve that goal.

Leadership is an act or a kind of behavior designed to influence other people. It is a process which includes influencing others with the aim of reaching goals, and it happens in a certain situation within a group or an organization. This means that leadership is a process in which an individual can exert influence over a group or an organization in order to achieve the goals common to the group. The emphasis, therefore, is on the influence without which there can be no leadership, while a group or an organization represent a context within which leadership takes place.

*Keywords: leader, leadership, characteristics of a leader, distance of power, leader's associations.*

### **1. UVOD**

Uveliko je prihvaćeno mišljenje da su savremenoj privredi danas potrebni ljudi koji imaju „liderske osobine” jer su lideri specifična aktiva svakog preduzeća. Tim pre, liderstvo u našoj savremenoj privredi je veoma cenjeno. Od sposobnosti lidera zavisi da li će preduzeće da ostvari konkurentsku prednost. Liderstvo je bitno i kada preduzeće treba da se prilagođava promenama u okruženju. Liderstvo se posmatra kao pojedinačno najznačajniji faktor za uspeh preduzeća u savremenoj privredi. Danas se liderstvo posmatra kao proces potpuno različit od menadžmenta.

Nikad nije bila veća potreba za liderima nego danas, na početku 21. veka. Liderstvo je po mnogima kritično za stvaranje trajne konkurentске prednosti preduzeća u uslovima globalizacije svetske privrede. U globalnoj i dinamičkoj privredi izvori nisu samo oni koji se dobijaju iz zemlje. Izvori sve više dolaze iz misli ljudi u vidu informacija i ideja. Usled povećane konkurencije (domaće i inostrane) kao i velike stope promena na tržištu, potrebne su fleksibilne organizacije koje se brzo prilagođavaju. To zahteva i novi način vođenja organizacija u cilju maksimiranja doprinosa

ljudi. Lideri se sve više razdvajaju od formalnog autoriteta pošto organizacije postaju decentralizovane mreže.

Malo ljudi može, u decentralizovanim organizacijama, da ima prinudu i kontrolu bilo čega. Sve veći broj ljudi raspolaže sve većom količinom informacija tako da se i liderstvo uravnotežuje. Da bi se izašlo u susret tim promenama, novo liderstvo mora da se distribuira i deli. Treba stvarati „samousmeravajuće timove“ odlučnih saradnika koji brzo reaguju na česte promene. U takvoj situaciji dobrim delom je sužen prostor za ispoljavanje liderstva.

## 2. KARAKTER I OSOBENOST LIDERA

U savremenim organizacijama postoje organizovane grupe sastavljene od jako povezanih i visokoobrazovanih pojedinaca koji ne zahtevaju liderstvo da bi ostvarili ciljeve. Kada je grupa ciljno orijentisana nema potrebe za liderom. Lična satisfakcija koju članovi grupe osećaju prilikom obavljanja posla ne zahteva liderstvo. Razvijen sistem informisanja omogućava da članovi tima dođu do potrebnih informacija za obavljanje svojih aktivnosti bez posredovanja lidera, dok ih profesionalne norme usmeravaju na efikasno ostvarivanje ciljeva grupe.

Ono na šta treba da se obrati pažnja je međuzavisnost liderstva i kulture određene zemlje. Isti lider neće biti podjednako (ne)uspešan u različitom kulturološkom okruženju. Lideri ne mogu slobodno da biraju svoj stil ponašanja. Potrebno je da znaju koja je „prava“ distanca moći između njih i saradnika. Distanca moći se podjednako doživljava u različitim kulturama. *Liderska društva* su obično karakteristična za nacije koje imaju brz ekonomski razvoj. U takvim društvima obično dominiraju snažne ličnosti ili svojevrsni lideri. Tradicionalne vrednosti i međuljudski odnosi postepeno slabe. Mnoge zemlje u razvoju (kao što je naša) imaju svojevrsnu lidersku strukturu. Radi uspešnog nasupa u takvoj zemlji, moraju da se identifikuju društveni lideri i da se strategija prilagodi njihovim stavovima, željama i zahtevima.

*Distanca moći* opisuje stepen nejednakosti među ljudima različitih zanimanja. U kulturama sa većom distancom moći, vođe i nadzornici uživaju posebne privilegije. U kulturama male distance moći, prestiž i nagrade se ravnopravnije dele između rukovodilaca i običnih radnika. Za našu zemlju karakteristična je *velika distanca moći* – index 77 ( na skali od 1 do 100 ). Naša nacionalna kultura spada među nekoliko kultura sa najvećom distancom moći u svetu, što znači da je veoma sklona autoritarizmu. Prema ovom pokazatelju, naša nacionalna kultura je najbližnja kulturama Venecuele, Meksika, Indije i Filipina, a najviše se razlikuje od kultura Austrije, Izraela, Danske i Švedske. Pripadnici naše nacionalne kulture smatraju da moć u društvu jeste, i treba da bude nejednako raspoređena („zna se ko kosi a ko vodu nosi,,).

Hijerarhija je sasvim prirodna i poželjna. Smatra se da oni koji imaju moć treba sami o svemu da odlučuju. Preferira se autokratski stil rukovođenja („čvrsta ruka,,). Oni koji imaju moć ne moraju da poštuju pravila (zakone) koja sami donose, ali moraju uvek da izgledaju što moćnije i da imaju simbole moći. Jedini način da se promeni sistem je detronizacija, odnosno smenjivanje onih koji imaju moć. Takođe se smatra da oni koji imaju moć imaju i prirodno pravo na privilegije.

U našoj zemlji postoji opasnost od pojave tzv. tranzicionih lidera. Takav lider je okupiran sobom i egoističan je. On želi da bude prihvaćen od strane drugih i okupiran je svojom ulogom kao lider. Sa druge strane, on je bojažljiv i suviše oprezan kada se opredeljuje za rast, puštajući da ga vode postojeći događaji i trendovi.

Imajući u vidu specifičnost naše zemlje, lider bi u našim preduzećima trebalo da se ponaša tako da:

1. definiše misiju i ciljeve preduzeća,
2. kreira fleksibilni ambijent,
3. oblikuje kulturu kompanije,
4. transformiše organizaciju,

5. ohrabruje preduzimanje rizika,
6. predviđa budućnost,
7. stvara nove veze između organizacionih delova i nove odnose među ljudima.

U vremenu koje dolazi, ono što se traži od lidera može da se sažme u: široko obrazovanje, radoznalost, entuzijazam, timski rad, sklonosti ka riziku, vizije i sl.

Kao opšte stručnosti lidera, od posebnog su značaja sledeće:

1. da motiviše zaposlene,
2. da kreativno rešava probleme,
3. da ima sposobnost komuniciranja,
4. da ima sposobnost da stalno uči i sl.

### **3. RAZLIKA LIDERA I MENADŽERA**

Ličnost koja bi trebalo da obavlja specifičnu lidersku ulogu je lider. Liderstvo je veština korišćenja stručnosti koju ima većina, a pokazuje manjina. Liderstvo je proces potpuno različit od menadžmenta i u kome drugi ljudi sem menadžera mogu biti lideri. Fokus je na odnosu lidera i sledbenika koji ima za cilj obostrano ostvarenje zajedničke svrhe, a ne samo svrhe lidera.

Razlika između lidera i menadžera je prvenstveno u odgovornosti lidera da povede ljude. Menadžeri rade stvari na pravi način, dok lideri rade prave stvari. Sledeća razlika je u tome što je menadžment bazični proces čija je funkcija locirana u proizvodnju konstantnih rezultata, dok je liderstvo funkcija promena i uključuje viziju budućnosti i strategiju za njeno ostvarenje. Treća vrsta razlike je u tome što su lideri isključivo usmereni na rešavanje bihejvioralnih, a menadžeri i bihejvioralnih i nebihejvioralnih problema. Menadžeri su u svom radu usmereni na stvari, a lideri na ljude.

Ne može svako da bude lider. Neko mora da prihvati obavezu da bude lider. Liderstvo se dešava kada neko izabere da bude lider. Ima pojedinaца koji imaju predispozicije da budu lideri ali ne žele da prihvate odgovornost lidera. Lidere ne treba ocenjivati po onome šta misle o sebi. Sledbenici su u boljoj poziciji da procenjuju o kvalitetima nekoga ko sebe smatra liderom. Zvati nekog liderom, ne čini ga liderom.

Poverenje je najbitniji kvalitet koji treba da poseduje lider. Druga važna osobina lidera je i davanje inicijativa za pokretanje promena. Suština liderstva je uticanje na sledbenike. Za uspešno liderstvo potrebne su tehnička, interpersonalna i koncepciona stručnost.

#### 4. MENADŽMENT I LIDERSTVO KAO PROCESI

Na prelasku u treći milenijum sa novim promenama, koje u sebi nose poslovne šanse i rizike, i globalizacije kao neminovni ekonomsko-privredni i društveni proces. Koji donosi probleme sa kojima se kompanije suočavaju. Promene, problemi traže adekvatna rešenja i pristupe rešavanja, ali teško se dobro mogu rešiti bez uspešnih organizacija, a organizacije ne mogu biti uspešne bez efektivnog liderstva. Efektivno liderstvo nosi u sebi transformacioni proces / organizacionu evoluciju koji zahteva predanost, kreativnost, i slobodu stvaranja, inovativni pristup i način poslovanja. A sve ostale izvore tehnologiju, kapital preduzeće može da pribavi uz veći ili manji napor.

Kompanija koja nema liderstvo ima ograničene šanse da se suoči sa problemima koje sa sobom nosi globalizacija svetske privrede. U odsustvu liderstva organizacije nastavljaju da se bave onim sa čime se godinama bave, i na način na koji se time bave. Nastavlja se sa usavršavanjem postojećih rutina, i postojeće poslovne orijentacije.

Kotler je najznačajniji autor koji pravi jasnu razliku između menadžmenta i liderstva. On izlazi sa tezom da su liderstvo i menadžment dva različita, ali i komplementarna sistema akcije. Svaki sistem akcije ima svoje funkcije, karakteristike i procese. Oba sistema su potrebni u savremenoj privredi. Po njemu se menadžment odnosi na suočavanje sa kompleksnošću, a liderstvo na suočavanje sa promenom. Preduzeća upravljaju kompleksnošću planiranjem i budžetiranjem aktivnosti. Nasuprot, liderstvo je postavljanje smera, pravca rasta i razvoja, postavljanje vizije budućnosti sa strategijom za vođenje promena da se ostvari vizija. Menadžment stvara sposobnost da se plan ostvari organizovanjem, obezbeđenjem potrebnih kadrova i stvaranjem organizacione strukture.

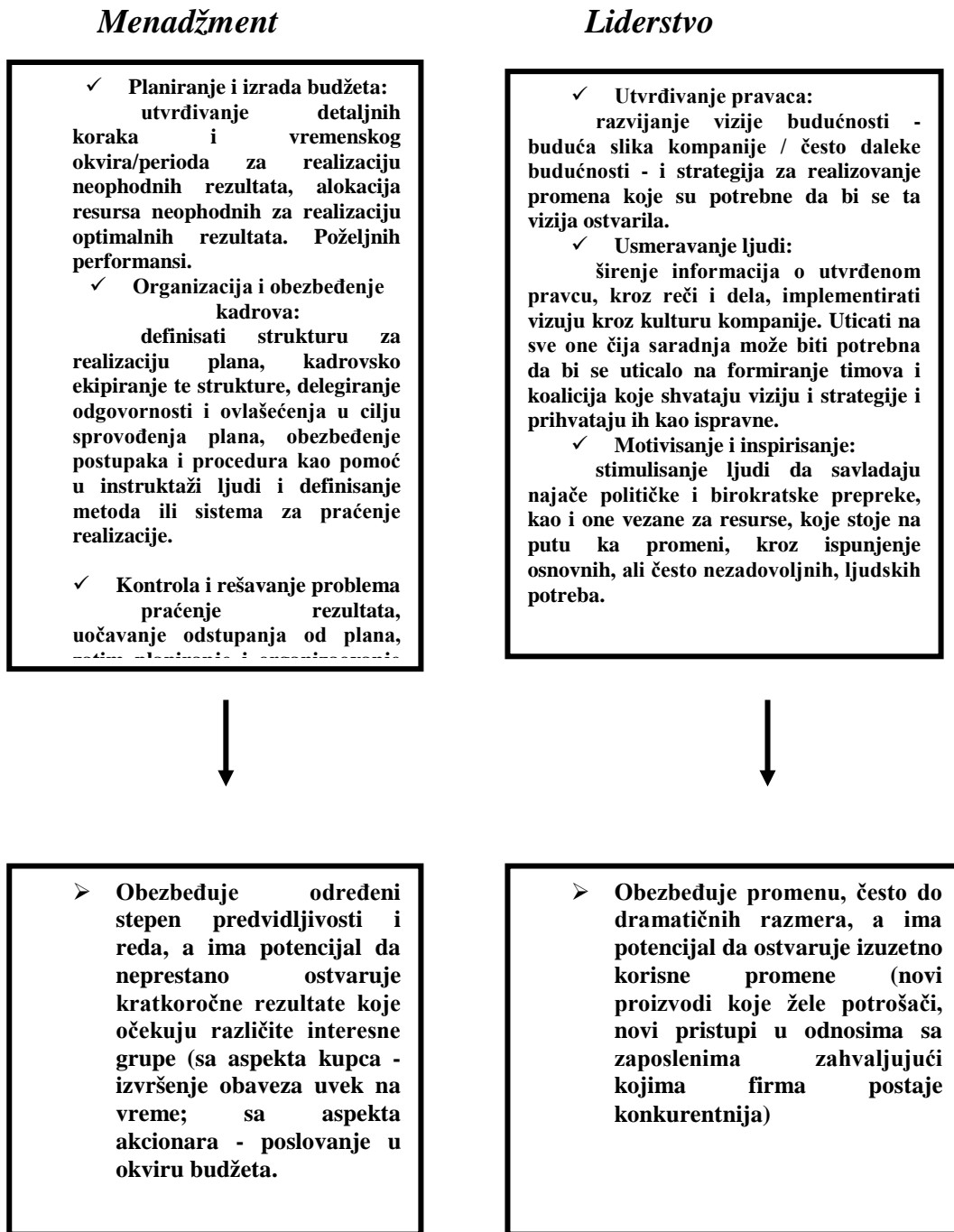
Liderstvo je povezivanje ljudi, koncipiranje novog smera i sistema, koji kreira koaliciju koja razume viziju i zainteresovana je za njeno ostvarenje. Menadžment se oslanja na kontrolu i rešavanje problema, a liderstvo se oslanja / zahteva motivaciju i inspiraciju, integraciju da ljudi idu u ispravnom smeru. Pošto je funkcija liderstva da dođe do promene, postavljanje pravca promene je fundamentalno za liderstvo. To po Kotleru nije isto što i planiranje.

Dobra vizija često sadrži poznate ideje. U organizaciji koja nema smer razvoja i kratkoročno planiranje uzima mnogo vremena. Planiranje daje najbolje rezultate kada nije supstitucija za postavljanje smera, već komplementarno sa njim.

Bitna, dominantna karakteristika moderne, savremene - otvorene, dinamične organizacije je međuzavisnost, kada niko nema kompletnu autonomiju, kada je najveći broj zaposlenih povezan sa drugim poslom, tehnologijom i sistemima menadžmenta i hijerarhijom. Stvaranje velike vizije zahteva posebnu energiju, duh i slobodu stvaranja / kreativnost. Motivacija, inspiracija podstiču ljude ne gurajući ih u pravom smeru kao što to čini mehanizam kontrole, već je prisutno zadovoljstvo bazične ljudske potrebe za ostvarenjem, osećanjem pripadnosti, integracije, međuzavisnosti i priznanja.

Dobro liderstvo motiviše ljude na različite načine. Što je više promena u sredini, više lideri moraju motivisati ljude da se obezbedi liderstvo. Odnosi se na proces koji usmerava ljude i/ili njihove ideje. Obično se za nekoga kaže da je obezbedio liderstvo u ostvarenju nekog projekta.

## 5. MENADŽMENT I LIDERSTVO KAO KOMPATIBILNE AKTIVNOSTI



Slika.1. (Izvor: Iz A Force for Change: How Leadership Differs from Management, autor John P. Kotter. Copyright 1990 John P. Kotte. Adaptirano uz dozvolu The Free Press, Division of Simon & Schuster.)

Proces koji čini suštinu menadžmenta odvija se kroz faze:

Menadžment obezbeđuje red i konzistentnost.

Planiranje i budžetiranje - postavljanje ciljeva za budućnost, definisanje etapa da se ti ciljevi ostvare, što uključuje određivanje vremena, skice posla i alokacija izvora da se ti planovi realizuju.

Organizovanje i obezbeđenje kadrova - ustanovljavanje organizacione strukture i određivanje poslova za ostvarenje plana, postavljanje pojedinaca na poslove koji su kvalifikovani, komuniciranje plana, delegiranje odgovornosti da se posao obavi i ostvari plan, i postavljanje sistema plaćanja.



Kontrola i rešavanje problema - praćenje rezultata u odnosu na plan u detalje, formalno i neformalno putem izveštaja, standarda i slično, identifikovanje devijacija koje se obično zovu "problem" i zatim planiranje i organizovanje da se reše problemi.

Uvek su lideri donosili promenu i za liderstvo je vezana konstruktivna i anticipativna promena. Liderstvo proizvodi kretanje, i kao proces se realizuje putem:

- Ustanovljavanja smera - stvaranjem vizije budućnosti, za dalju budućnost zajedno sa strategijama da se sprovedu nameravane promene da se ostvari vizija.
- Koordinacija / povezivanje ljudi - komuniciranje smera onima koji saraduju je potrebna da se kreira koalicija koja razume viziju i realizuje.
- Motivacije i inspiracije - obezbeđenje da se ljudi kreću u pravom smeru i nezavisno od političkih i mnogih birokratskih barijera za promenu, apelujući na vrlo bazične, ali i često nejasne potrebe ljudi, vrednosti, verovanja i emocija.

Tako definisani menadžment i liderstvo su slični, komplementarni sistemi akcija: oboje uključuju ono što treba - akcija / da se odluči da se uradi, kreirajući mrežu ljudi i odnosa, koordinacija svih procesa - koji realizuju poslovne ciljeve i svrhu. Oba su kompleksni sistemi akcija, nijedan nije aspekt drugoga.

Oni koji smatraju da je menadžment samo deo primene liderstva zaboravljaju činjenicu da liderstvo ima svoj proces promene: povezivanje ljudi za novi pravac i suštinu svrhe i cilja. Dakle, inspirišući ljude da se to ostvari. Slično, ljudi koji misle o liderstvu kao delu menadžmenta - aspekta motivacije ignorišu aspekt usmeravanja kod liderstva.

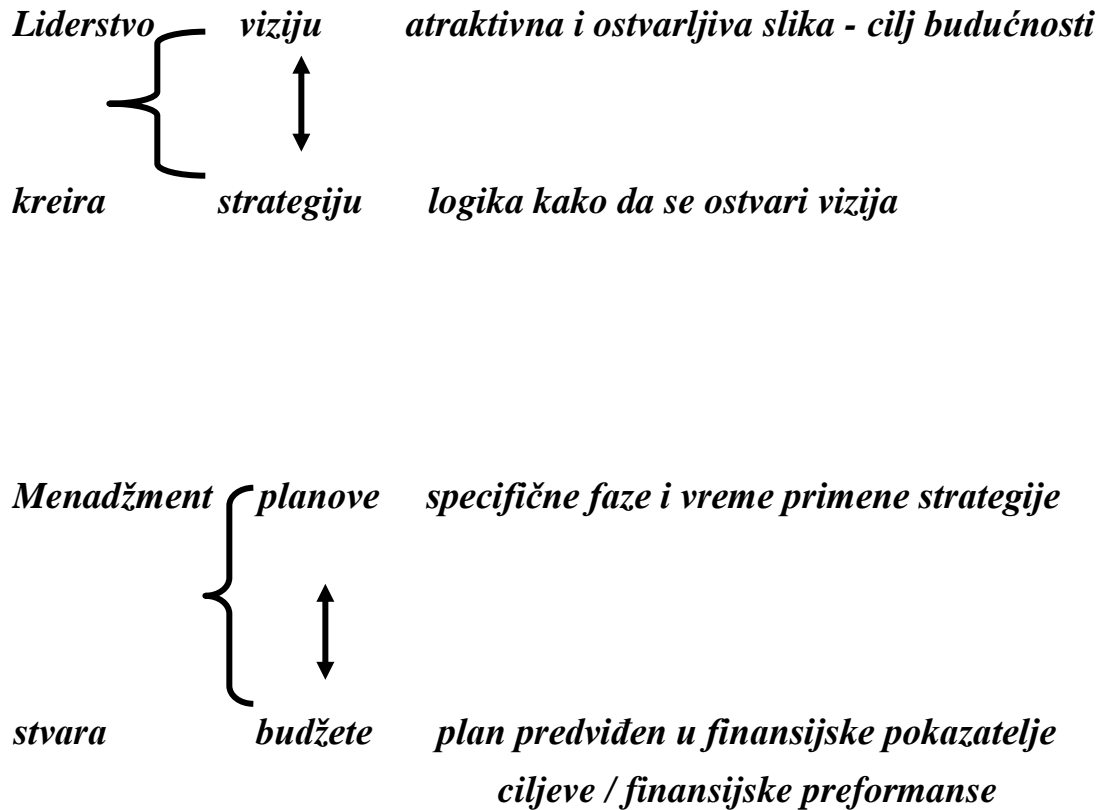
Menadžment daje stepen predvidljivosti i reda i ima potencijal konzistentnosti dajući ključne rezultate koje očekuju različiti stajholderi. Liderstvo ima za rezultat promene često u dramatičnom stepenu i ima potencijal da stvori eksterno korisne promene. Liderstvo ima za rezultat korisne promene, a menadžment redovne rezultate što omogućava efikasnost. I to ne znači da menadžment nije nikada povezan sa promenom u tandemu sa efektivnim liderstvom.

Menadžment može da pomogne, da se ostvari realan proces promena. Međutim, sam menadžment nikada ne dovodi do značajnih korenitih promena. Oba sistema su potrebna organizaciji da bi napredovala.

Postavljanje smera u liderstvu nema za rezultat plan, već stvaranje vizije i strategije. Proces usmeravanja je kontinuiran u vremenu, jednom kada otpočne, iako obično prolazi kroz periode velike i male aktivnosti. Ni planovi, ni vizije i strategija nisu supstituti jedno za drugo, jer služe za različite svrhe.

Povezivanje su, u liderstvu uvek odnosi na pridobijanje ljudi da stanu iza vizije i seta strategije, da dođe do uspešnog suočavanja sa problemima u sredini u kojoj organizacija obavlja svoju poslovnu aktivnost. Glavni izazov komuniciranja je da se kontaktira sa velikim brojem ljudi, da oni razumeju i veruju u viziju i strategije. Povezivanje pomaže da se obezbedi bolje opunomoćivanje ljudi u kompaniji.

Kotler razrađuje ideju o liderstvu kao načinu upravljanja promenama transformacionog karaktera u organizaciji. Liderstvo definiše kako budućnost treba da izgleda, povezivanje ljudi sa vizijom / inovativnom idejom i inspiracija da se vizija ostvari nezavisno od prepreka u poslovnom okruženju.



Slika 2. Odnos vizije, strategije, planova i budžeta

(Izvor: Milisavljević Momčilo, *Liderstvo u preduzećima*, Čigoja štampa, Beograd 1999. str. 125.)

Usmeravanje identifikuje odgovarajući put za kretanje / efektivno i efikasno usmeravanje, efektivno povezivanje omogućava da se ljudi kreću tim putem, a uspešna motivacija u liderstvu obezbeđuje da oni imaju snagu, energiju i neophodni entuzijazam da prevazilaze prepreke na tom putu. Motivacioni aspekti liderstva se manifestuje na različite načine. Motivacija u vremenu znači da se vizija i strategije komuniciraju na kontinuiranoj osnovi, a ne samo povremeno. To komuniciranje mora ići iznad prostog informisanja. Uključivanje ljudi u odlučivanje mora biti realno, a ne manipulativno. Mora postojati prava vrsta podrške tako da pojedinci osećaju progres sa ostvarenjem vizije. Liderstvo je proces potpuno različit od menadžmenta, fokus je na interakciji lidera i sledbenika. To je odnos koji ima za cilj obostrano ostvarenje zajedničke svrhe i cilja. Liderstvo je proces u kome se teži ostvarenju bitnih promena, a ne samo proces da se odstrani neki osnovni tekući cilj.

## 6. ZAKLJUČAK

Jedan broj empirijskih studija u više preduzeća iz raznih grana u dužem vremenskom periodu je verifikovao predpostavku da liderstvo utiče na efektivnost. Preduzeća sa jakim liderstvom su imala značajno veći profit, nego preduzeća koja nisu imala jako liderstvo. Iz tih studija se može zaključiti da su lideri zaduženi za efektivnost svojih organizacija. Lider može da delegira efikasnost, ali mora lično da se bavi efektivnošću svoje organizacije. Efektivnost lider ostvaruje preko svojih saradnika i zaposlenih, utičući na njih da daju svoj doprinos ostvarenju ciljeva organizacije. Efekti lidera se mogu posmatrati kao direktni i indirektni. Efekti se odnose na odluke i

akcije lidera koje imaju neposredni uticaj na urađeno, kako je urađeno i kako je efikasno urađeno. Direktni efekti se ocenjuju merenjem onih ishoda odluka i akcija koje nisu ili su malo pod uticajem drugih varijabla. Indirektni efekti se odnose na odluke i akcije lidera koji su pod uticajem više intervenišućih varijabla u uzročnom lancu. To su ishodi koji se sporije ispoljavaju i teže uočavaju, ali imaju trajnije dejstvo. Ti ishodi se odnose na promene u kulturu i ponašanju zaposlenih, vrednosti, inovativne vrednosti za potrošače, razvoj stručnosti zaposlenih i sl.

## LITERATURA

1. Daft R., Leadership: Theory and Practice, The Dryden Press, New ork, 1999.
2. Draker F. P., Introduction in „The leader of Future”, ed; bz Henegbein F. et al., Josse-Buss Publishers, San francisco, 1996.
3. Jago A., Leadership: Perspective in Thery and Research, Management Sciences, March, 1982.
4. Prof. dr Jovanović Mića, dr Živko Kulić, dr Tatjana Cvetkovski, Menadžment ljudskih resursa, Megatrend, Beograd, 2004.
5. Jovanović, M.: Interkulturni menadžment, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2003.
6. John P. Kotter., A Force for Change: How Leadership Differs from Management, 1990.
7. Milisavljević Momčilo, Liderstvo u preduzećima, Čigoja, Beograd, 1999.
8. Northouse G. P., Leadership, Theory and Practice, SAGE Publications, London, 1997.
9. Pierce J., Newstorm J., Leaders and the leadership process, Irwin, New York, 2000.
10. Stefanović Vidoje, Menadžment ljudskih resursa, drugo neizmenjeno izdanje, Fakultet za menadžment, Zaječar, 2000.
11. Yukl G., Leadership in Organizations, fourth editio, Prentice Hall, Upper Saddle River, New York, 1988.
12. Živković Suzana, Uticaj liderstva na organizacionu kulturu, magistarska teza, Fakultet za menadžment, Zaječar, 2008.

## **METODE ZA MJERENJE INDIVIDUALNOG RIZIKA PREDUZECA**

*Svetlana Rakočević, Glišević Nevenka, Dragašević Zdenka*

*Ekonomski fakultet, Univerzitet Crne Gore, Podgorica, Jovana Tomasevica 37*

### ***Izvod***

U savremenom svijetu - svijetu biznisa, okruženje se permanentno mijenja. Promjene stvaraju promjene, to znači da su promjene jedina konstanta. Moderno poslovanje je nezamislivo bez upravljanja promjenama. One otvaraju put ka novim proizvodima, novoj organizacionoj strukturi, novim tržištima, novim uslovima i načinu poslovanja a svaka promjena ili nova ideja sa sobom nosi rizik i neizvjesnost. Kod investicionih odluka, s obzirom da se radi o dugoročnim odlukama, stepen rizika i neizvesnosti je još više izražen.

Stanje rizika karakteriše stohastičko ponašanje, što znači da je za poznati ulaz poznat skup mogućih ishoda čija se vjerovatnoća može procijeniti. Za razliku od rizika, neizvjesnost ima karakter pojave sa slučajnim ponašanjem, tako da se za poznati ulaz ne može odrediti očekivano buduće stanje.

Rizičniji projekti, kao nagrada za povećani rizik, donose i veći prinos. Otuda je veoma važno pravilno upravljanje rizikom, odnosno pravilna kvantifikacija rizika.

Iako rizici ne mogu biti potpuno eliminisani, većina njih se ipak može predvidjeti i sa njima se može upravljati. Njihovom analizom i suzbijanjem može se osigurati nesmetano odvijanje nekog događaja. Kontinuiranim proučavanjem i analizom mogućih rizika može se doći do saznanja o mjerama i radnjama koje se mogu preduzeti u cilju smanjenja rizika nekog događaja, odnosno povećanja sigurnosti njegove realizacije.

Cilj rada je da se upozna sa osnovama upravljanja rizicima, njihovom identifikacijom, metodama i tehnikama koje se koriste u upravljanju rizicima.

Tehnike koje će biti obrađene u radu, a koje se koriste za mjerenje individualnog rizika projekta su: senzitivna analiza, scenarijska analiza, Monte Carlo tehnika i analiza stabla odlučivanja.

## **METHODS FOR MEASUREMENT OF THE COMPANIES INDIVIDUAL RISK**

*Svetlana Rakočević, Nevenka Glišević, Zdenka Dragašević*

*Faculty of Economics, Podgorica*

### ***Abstract***

In the modern world -a business world, environment is permanently changing. The changes make changes, which means that the only constant is change. Modern business is impossible without change management. They open the way to new products, new organizational structure, new markets, new conditions and business methods.

And each change or new idea brings risks and uncertainties. In investment decisions, taking into account that it is a long-term decisions, the degree of risk and uncertainty is even more emphasized. The state of risk is characterized by the stochastic behavior, which means that for a known input is known set of possible outcomes whose probability can be estimated. Unlike risk, uncertainty has the

character of appearance with random behavior, so that for a known input cannot be determined the expected future state.

Projects with more risk, as a reward for higher risk, generate higher return. Hence it is very important a proper risk management and proper quantification of risk.

Although risks cannot be completely eliminated, most of them can still be predicted and could be managed. Their analysis and control can ensure the smooth development of an event. Through continued study and analysis of possible risks certain knowledge about measures and actions can be reached, and they can be applied to reduce the risk of the event and respectively to increase the safety of its implementation.

The aim of this paper is to meet the basics of the risk management, risk identification, methods and techniques used in risk management.

Techniques to be elaborated in the paper, which are used to measure individual risk of the project are: sensitivity analysis, scenario analysis, Monte Carlo techniques and decision tree analysis.

## **1. UVOD**

Jedan od najvećih ekonomista dvadesetog vijeka, Džon Majnard Kejns, svaku poslovnu odluku je okarakterisao kao opkladu. Dakle, svaka poslovna odluka, odnosno njena realizacija, neizostavno je povezana sa određenim rizicima. Ako ne znate sigurno što će se dogoditi, ali ako poznajete vjerovatnoću, to je rizik [4]. Rizik se može definisati i kao neizvjesnošću izazvana mogućnost neostvarenja cilja u realizaciji izabrane varijante odluke.

Rizik i neizvjesnost su sve prisutniji u savremenim uslovima koje karakterišu stalne, sve brže promjene. Kako bi raslo i razvijalo se svako preduzeće mora da ima svoju strategiju razvoja koja će biti usmjerena u pravcu stvaranja i funkcionisanja njegove prepoznatljivosti, efikasnosti i inovativnosti. Za realizaciju ovakve strategije nužno je da preduzeće investira, da ulaže sopstvenu ili pozajmljenu akumulaciju i odlaže moguću potrošnju danas, da bi sebi obezbijedilo novu potrošnju i nova ulaganja u budućnosti. Otuda je važan zadatak menadžmenta da spozna rizike i njima upravlja na način koji bi doveo do eliminacije njihovih negativnih implikacija, odnosno do poboljšanja konkurentnosti preduzeća i ostvarivanja maksimizacije cilja (optimiziranje šansi). Duskora je mali broj preduzeća upravljalo rizicima. Međutim, danas, u svijetu koji karakterišu veoma brze promjene i sve jača konkurencija, upravljanju rizicima mora se posvetiti velika pažnja. Olakšavajuću okolnost čini mogućnost prikupljanja velikog broja važnih informacija u vrlo kratkom vremenskom periodu.

Rizik se prvenstveno odnosi na promjenljivost budućih prinosa i mjeri se tako što se izračuna nivo promjena u očekivanom prinosu. Rizičnost investicionog projekta može se, dakle, definisati kao posljedica promjenljivosti ostvarenih novčanih tokova u odnosu na očekivane novčane tokove. Što je varijabilitet očekivanih prinosa od ulaganja u jedan projekat viši to se projekat smatra rizičnijim.

Stoga, da bi se donijela adekvatna investiciona odluka, odnosno da bi se rizik sveo na što je moguću manju mjeru, potrebno je njime upravljati, odnosno na odgovarajući način razmatrati, ocijenjeniti, pratiti i kvantifikovati. U ovom radu upravo se daje pregled metoda koje se primjenjuju prilikom računanja i upravljanja njime.

## **2. SISTEM UPRAVLJANJA RIZICIMA**

Tradicionalno shvatanje ukazuje na rizik kao na mogućnost nepovoljnog budućeg razvoja, odnosno opasnost od gubitka ili štete. U teoriji investiranja rizik se objašnjava kao mogućnost drugačijeg ishoda, boljeg ili lošijeg nego što se očekivalo.

Da bi preduzeće u uslovima rizika i neizvjesnosti bilo uspješno, da bi se obezbjedili uslovi za realizaciju nekog događaja, rizici moraju biti stalno analizirani i kontrolisani, odnosno rizicima se mora upravljati. Sistem upravljanja rizicima može se definisati kao cjelovit proces obuhvatanja, mjerenja i nadziranja relevantnih i potencijalnih rizika, kao i analiza u vezi potencijalnih gubitaka. Sistem upravljanja rizicima je preventivan i proaktivan instrument upravljanja koji omogućuje: ranu spoznaju i izbjegavanje rizičnog razvoja; poboljšanje interne transparentnosti i povećanje svijesti o rizicima svih zaposlenih; razvoj decentralizovane odgovornosti pojedinih područja; potporu menadžmentu u redukciji potencijalnih rizika i postizanju ciljeva preduzeća; ispunjavanje zakonske obveze i dr. Osnovni cilj upravljanja rizicima je pravovremeno identifikovanje, kontinuirano proučavanje i analiza čime bi se došlo do saznanja o mjerama i radnjama koje se mogu preduzeti u cilju smanjenja rizika, odnosno povećanja sigurnosti njegove realizacije i povećanja uspješnosti preduzeća.

### **3. TRI KOMPONENTE RIZIKA PROJEKTA**

Da bi se rizicima moglo upravljati nužno ih je prethodno analizirati, prije svega kvantitativno izraziti. Pouzdanost procjene rizika uslovljena je podacima s kojima se raspolaze. Naime, kada je moguće koristiti statistički obrađene istorijske podatke o istom ili sličnom projektu, isplativost projekta može biti izražena objektivnom procjenom distribucije vjerovatnoće očekivanih prinosa. Različiti projekti imaju različite stepene rizika i rizik svakog projekta se razmatra sa tri temeljne komponente, i to :

- Individualna rizičnost projekta,
- Rizičnost projekta za preduzeće i
- Tržišna rizičnost projekta.

Otuda, svaki projekat može da se posmatra kao jedan od skupa projekata preduzeća ili kao potpuno izolovana investicija [2].

#### **Individualna rizičnost projekta**

Polazište ocjene rizičnosti projekta jeste individualna rizičnost, odnosno rizičnost koju projekat ima sam za sebe, u izolaciji. Individualna rizičnost se odnosi na kontribuciju rizika projekta ukupnom riziku preduzeća. Ova rizičnost predstavlja se disperzijom profitabilnosti projekta oko njegove očekivane profitabilnosti. Najbolja mjera profitabilnosti projekta svakako je njegova interna stopa profitabilnosti jer odražava profitabilnost temeljenu na složenoj kapitalizaciji. Otuda je početna faza u prognozi relevantne rizičnosti investicionih odluka upravo ocjena distribucije vjerovatnosti profitabilnosti projekta. Volatilnost očekivanih novčanih tokova odrediće i volatilnost očekivane interne stope profitabilnosti projekta, tako da se ocjena individualne rizičnosti projekta može dati kroz analizu očekivane interne stope profitabilnosti i njene standardne devijacije.

Procjena individualnog rizika obično polazi od mjerenja stepena neizvjesnosti ostvarivanja projektovanih novčanih tokova koja se vrši na različite načine koji uključuju kako neformalne tako i komplikovane statičke analize. Ono što je važno naglasiti jeste da rizik može biti: poslovni rizik, finansijski rizik, rizik likvidnosti, rizik stopa konverzije i rizik zemlje (politički rizik).

*Poslovni rizik* je neizvjesnost ostvarivanja određenog novčanog toka uslijed prirode posla koje preduzeće obavlja tako da niži nivo vjerovatnoće ostvarivanja priliva znači i nižu vjerovatnoća ostvarivanja prihoda preduzeća i obrnuto.

*Finansijski rizik* je neizvjesnost koja proizilazi iz izvora finansiranja koje preduzeće koristi. Ukoliko se preduzeće zadužuje u cilju finansiranja investicije, to će visina kamatne stope predstavljati dodatni izvor rizika preduzeća, budući da ostvareni novčani tok mora pokriti najprije izdvajanja na ime cijene korišćenja tuđih finansijskih sredstava.

*Rizik likvidnosti* je vezan za sekundarno tržište hartija od vrijednosti, što znači da je vezan za investicije u hartije od vrijednosti, odnosno njihovu utrživost nakon izvjesnog vremena.

*Rizik stope konverzije* odnosi se na neizvjesnost povraćaja investitorima koji vrše ulaganja u valutama različitim od domaće. Naravno, ova vrsta rizika je utoliko značajnija ukoliko je preduzeće prisutnije na inostranom tržištu.

*Rizik zemlje*, odnosno politički rizik nastaje, prije svega, usljed političke ili ekonomske nestabilnosti karakteristične za određenu zemlju.

U uslovima razgranate upotrebe elektronskih računara razvijeno je mnoštvo modela koji se mogu koristiti za određivanje stepena individualnog rizika projekta. Ocjena individualnog rizika polazi od određenja distribucije vjerovatnosti svakog elementa koji utiče na očekivane novčane tokove.

Relevantna rizičnost projekta za preduzeće ocjenjuje se, slično relevantnoj rizičnosti dionica, beta-koeficijentom [5]. Beta koeficijent je određen standardnim devijacijama interne stope profitabilnosti projekta i profitabilnosti ukupnog portfolija postojećih projekata preduzeća i njihovom korelacijom. Otuda je:

$$\beta_{P,T} = \sigma_P / \sigma_T r_{P,T}$$

$\beta_{P,T}$  – beta-koeficijent relevantne rizičnosti

$\sigma_P$  – standardna devijacija profitabilnosti projekta

$\sigma_T$  – standardna devijacija profitabilnosti firme

$r_{P,T}$  – koeficijent korelacije profitabilnosti projekta i preduzeća

Beta koeficijent pokazuje kakvu bi diskontnu stopu trebalo primijeniti na tok očekivanih novčanih tokova projekta. Ako je  $\beta=1$ , tržišni rizik projekta identičan je rizičnosti tržišnog indeksa. Otuda bi očekivane novčane tokove projekta trebalo diskontovati uz zahtijevanu profitabilnost na tržišni rizik. Ukoliko je  $\beta>1$ , projekat je rizičniji od tržišnog indeksa tako da bi trebalo primijeniti višu diskontnu stopu, a ako je  $\beta<1$ , projekat je manje rizičan od tržišnog indeksa pa bi na očekivane novčane tokove projekta trebalo primijeniti nižu diskontnu stopu od zahtijevane profitabilnosti za tržišni indeks.

Procijenjene distribucije vjerovatnosti pojedinih elemenata i njihove međusobne korelacije uslovljavaju i distribuciju vjerovatnosti projektovanih novčanih tokova projekta, a time i individualnu rizičnost projekta.

#### 4. METODE ISTRAŽIVANJA INDIVIDUALNOG RIZIKA PROJEKTA

Individualni rizik je bitna determinanta rizika projekta, kako za preduzeće tako i za tržišni rizik. Otuda je analiza individualnog rizika važna pretpostavka i polazna tačka mjerenja rizičnosti projekta za preduzeće i procjene njenog tržišnog rizika. Za potrebe mjerenja i irražavanja rizika razvijeno je više različitih metoda, među kojima su i:

- Metod simulacije
- Senzitivna analiza
- Scenarijska analiza
- Stablo odlučivanja

## Metod simulacije

Metod simulacije se koristi za rješavanje problema rizičnosti u uslovima velikog broja mogućih ishoda. Najčešće se koristi kod skupih i dugoročnih investicionih projekata kod kojih je od izuzetne važnosti da se adekvatno uradi procjena rizičnosti i isplativosti ulaganja. Uglavnom se radi o društvenoj isplativosti projekta.

Suština simulacione analize je da za procjenu rizičnosti investicija koristi matematičko-statistički pristup koji omogućava upotrebu simulacije za aproksimaciju očekivane interne stope prinosa, neto sadašnje vrijednosti i indeksa profitabilnosti, odnosno za disperziju oko očekivane vrijednosti. Bez sumnje, za uspješnost ove metode, nužna je pretpostavka raspolaganje sa velikim brojem informacija, zbog čega je primjena ovog modela prosto nezamisliva bez upotrebe računarske obrade podataka.

Simulaciona analiza predstavlja prilično složen postupak koji se odvija u nekoliko faza. To su:

1) Sastavljanje liste svih faktora koji utiču na novčane prilive i odlive gotovine u toku trajanja projekta, gde spadaju tržišni faktori (stopa rasta tržišta, udio na tržištu, budući obim realizacije, veličina tržišta i prodajna cijena); troškovi investiranja ( veličina početne investicije, ostatak vrijednosti, vijek trajanja projekta) i troškovi poslovanja (varijabilni troškovi po jedinici i fiksni troškovi).

2) Za svaki razmatrani faktor vrši se procjena distribucije vjerovatnoća i utvrđuje mogući uticaj na novčane tokove u toku perioda efektuiranja projekta.

3) Analiziraju se podaci koji se odnose na procijenjene distribucije vjerovatnoće na bazi čega se definiše željena stopa povraćaja za svaki izbor projekta.

4) Testiraju se ishodi i vrši se ponavljanje onoliko puta koliko je potrebno da se dobije distribucija vjerovatnoće neto sadašnje vrijednosti projekta i njen odgovarajući dijagram koji pokazuje očekivanu, najvišu i najnižu neto sadašnje vrijednost, kao i distribuciju vrijednosti ostalih ishoda oko očekivane vrijednosti projekta.

Metod simulacije se može predstaviti i pomoću sledećih pet koraka: formiranje distribucija vjerovatnoće za ključne faktore formiranja finansijske efikasnosti; kompjuterski izbor vrijednosti iz distribucija svakog faktora prema tabelama slučajnih brojeva; kombinovanje tih vrijednosti za izračunavanje čiste sadašnje vrijednosti; kontinuirano ponavljanje prethodnog procesa i vrednovanje rezultata distribucije vjerovatnosti.

Nakon što su urađene distribucije vjerovatnoće svake pojedine varijable, kompjuterskom simulacijom se sve varijable međusobno kombinuju izračunavajući čistu sadašnju vrijednost ili internu stopu profitabilnosti. Postupak se ponavlja prema unaprijed utvrđenom programu sve dok se ne sastavi reprezentativna distribucija vjerovatnoći mogućih budućih čistih sadašnjih vrijednosti ili internih stopa profitabilnosti koja se vrednuje primjenom ključnih mjera ocjene rizika. U stvari se radi o ukupnom riziku projekta koji je potrebno u vrednovanju distribucije vjerovatnosti rasčlaniti na sistematski i diverzificirajući.

## Senzitivna analiza

Senzitivna analiza je tehnika koja se koristi da bi se pokazalo kako promjene pojedinih ključnih varijabli utiču na promjene efikasnosti projekta. Suština je da se izolovano posmatra efekat promjene svake od ključnih varijabli na efikasnost projekta, uz pretpostavku da su ostale varijable konstantne i da se ocijeni procenat promjene bazne veličine pojedine ključne varijable. Drugi pristup senzitivnoj analizi odnosi se na nastojanje da se pronađe potreban procenat promjene svake varijable formiranja finansijske efikasnosti projekta kako bi se dostigla prelomna tačka finansijske efikasnosti, dakle nulta čista sadašnja vrijednost.



Senzitivna analiza se najčešće koristi za dinamičku ocjenu osjetljivosti projekta. Vršiti se tako što se pojedina promenljiva mijenja za određeni procenat ispod i iznad najverovatnijih vrednosti, dok se druge promenljive drže konstantnim i za svaku vrijednost promenljive izračunava se neto sadašnja vrijednost. Pošto se isti postupak primijeni za svaku odabranu promenljivu, daje se njihov tabelarni ili grafički prikaz. Grafički prikaz je slikovitiji, jer preko nagiba prave određene promenljive prikazuje stepen senzitivnosti neto sadašnje vrijednosti. Naime, što je veći nagib prave koja karakteriše određenu promenljivu, to je pri mijenjanju date promenljive, senzitivnija neto sadašnja vrijednost.

Senzitivna analiza može se bazirati na rezultatima simulacije tako da daje odgovore ne samo o promjenama i osjetljivosti veličine kriterijuma efikasnosti prema promjenama nekog od članova već i vjerovatnoću da do takve promjene stvarno dođe. Na taj način senzitivna analiza ostvarivanja efikasnosti projekta biva potpunija.

Jedna od bitnih prednosti senzitivne analize jeste njena relativna jednostavnost i važnost zaključaka, zbog čega se smatra najrasprostranjenijom metodom računanja individualnog rizika. Njeni zaključci omogućavaju preispitivanje prognoziranih baznih veličina za najosjetljivije elemente formiranja čiste sadašnje vrijednosti projekta kako bi se smanjila neizvjesnost donošenja odluka, tako da predstavlja realnu podlogu za prioritete posmatranja efektuiranja projekata. Ova se analiza pokazala kao jedan od važnih alata koji stoje na raspolaganju analitičarima investicija za ocjenu elastičnosti efikasnosti projekta na promjene ključnih varijabli. Zbog toga je nezaobilazna metoda ispitivanja rizika projekata.

Nedostatak senzitivne analize je u tome što ne ispituje distribuciju vjerovatnoće čiste sadašnje vrijednosti projekta, odnosno ne uključuje promjene vrijednosti svakog elementa formiranja čiste sadašnje vrijednosti projekta prema očekivanim veličinama. U ljed toga, zaključci senzitivne analize mogu da zavaraju, jer isticanje nekih varijabli ne zanči i realnu vjerovatnost njihovih promjena. Senzitivna analiza nije sredstvo kvantifikacije volatilnosti ostvarivanja projektovane efikasnosti, zbog čega je nužno rezultate i zaključke senzitivne analize dopuniti rezultatima drugih metoda ispitivanja individualne rizičnosti projekata.

## **Scenerijska metoda**

Scenerijska analiza kao metod za ocjenu individualnog rizika projekta uključuje oba ključna faktora rizičnosti projekta: njegovu osjetljivost na promjene ključnih varijabli i vjerovatnoću njegovih promjena. U osnovi scenarijske analize je formiranje diskretne distribucije vjerovatnoće ostvarivanja čiste sadašnje vrijednosti projekta i njena analiza korišćenjem parametara normalne distribucije. Ovom analizom utvrđuju se loše i najbolje, te prosječne odnosno najvjerovatnije vrijednosti pojedinih varijabli formiranja čiste sadašnje vrijednosti projekta i vrši se njihovo poređenje.

Na temelju određene vjerovatnoće nastupanja, a korištenjem normalne distribucije, može se diskretna distribucija vjerovatnoće čiste sadašnje vrijednosti projekta pretvoriti u kontinuiranu i ocijeniti rizik očekivane čiste sadašnje vrijednosti projekta.

Izračunate parametre distribucije čiste sadašnje vrijednosti projekta, standardnu devijaciju i koeficijent varijacije potrebno je upoređivati sa standardnom devijacijom i koeficijentom varijacije koje bi imalo poslovanje preduzeća bez projekta. Na taj način mogu se upoređivati rizičnosti projekta i preduzeća kao cjeline, odnosno njegovog prosječnog projekta. Ako je koeficijent varijacije projekta veći od onog koje ima preduzeće projekat je rizičniji od prosječnog projekta preduzeća i obrnuto. Ukoliko se koeficijenti varijacije poklapaju, rizičnost projekta i preduzeća su iste. Ukoliko postoje mogućnosti redukcije rizika poslovanja preduzeća s projektom rizičnosti poslovanja bez projekta, relevantno rizik je znatno manji od individualnog, što se mora odraziti i na standard profitabilnosti koji će se primijeniti za izračunavanje njegove čiste vrijednosti.

Prednost scenarijske metode jeste u tome što uključuje promjene i vjerovatnoći promjena, a slabost joj je oslanjanje na ograničeni broj scenarija tako da proizvodi samo nekoliko diskretnih čistih sadašnjih vrijednosti, što ne odgovara realnosti. U realnom svijetu moguć je gotovo neograničen raspon čistih sadašnjih vrijednosti projekta.

Između scenarijske metode i metode simulacije postoji sličnost, jer obje rezultiraju konačnom distribucijom vjerovatnosti projekta. Razlika je samo u tome što metod simulacije, zahvaljujući korišćenju kompjuterskih programa, znatno bolje ocrtava kontinuiranu distribuciju vjerovatnosti. Otuda je metod simulacije, bez obzira na sličan krajnji rezultat i identičan postupak njegovog vrijednovanja, preciznija metoda utemeljenja distribucije vjerovatnosti projekta od scenarijske analize.

## **Stablo odlučivanja**

Analiza stabla odlučivanja metoda je analize rizika projekta koji se posmatra kroz određene faze investiranja i efektuiranja. Životni vijek projekta se razbija na određene faze u vijeku investiranja i njegovog efektuiranja. Cilj je, ne samo ocijeniti rizičnost projekta, već i da se stvori potreban analitički okvir za redukovanje rizika investiranja. Analiza stabla odlučivanja koristi se za projekte koji zahtijevaju višekratna investiciona ulaganja u dužem periodu kao kada je riječ o investicijama u potpuno nove proizvodno-poslovne kapacitete. Pošto se radi o dužem vremenskom periodu, može vršiti ponovno vrednovanja projekta kroz pojedine faze investiranja, što će rezultirati prihvatanjem ulaska u sledeće faze ili napuštanjem projekta. Na taj način se smanjuju potencijalni gubici u odnosu na čekanje da se analizira preduzeta investicija nakon završetka cjelokupnog razdoblja investiranja.

Stablo odlučivanja omogućava racionalniji pristup promenljivim uslovima poslovanja i u velikoj mjeri olakšava donošenje investicionih odluka zato što se mogu jasno sagledati posledice odluke jer se vrši njihovo račvanje kao što se računaju grane na stablu. To omogućava lako računanje zajedničke vjerovatnoće i analizu očekivane vrijednosti odluke. Osnovna odluka se donosi u stablu, a zatim prvo račvanje predstavlja alternative odluke, odnosno potencijalna rješenja. Donosilac odluke mora da izabere jednu ili drugu granu. U svakom sledećem periodu nakon, donošenja odluke, može se pojaviti nekoliko „stanja prirode“, koji će uticati na profite koji su zarađeni na osnovu izabrane alternative pri odlučivanju u svakom periodu.

Stablo odlučivanja predstavlja vrlo moćan model za klasifikaciju probleme. Njegove prednosti su: sposobnost generiranja razumljivih modela; daje detaljnu informaciju o tome koje su najosetljivije promenljive od kojih zavisi realizacija projekta; relativno mali zahtjevi na računalne resurse; sposobnost korišćenja svih tipova atributa (kategorički, numerički) Kao slabosti modela mogle bi se navesti sledeće: model je sklon greškama u više-klasnim problemima sa relativno malim brojem primjera za učenje modela; računarski je zahtjevan problem; nije dobro rješenje za klasifikacijske probleme kod kojih su regije određenih klasa 'omedjene' nelinearnim krivim u više-dimenzionalnom atributnom prostoru.

## **5. ZAKLJUČAK**

U savremenom svijetu koji karakterišu konstantne promjene svaka poslovna odluka je skopčana sa mnogobrojnim rizicima. Rizik sam po sebi predstavlja opasnost, jer podrazumijeva mogućnost nastanka štete kao posledice određenog ponašanja, događaja, nepovoljnog uticaja ili neiskorišćene šanse, koji mogu nastupiti tokom realizacije projekta i mogu se negativno odraziti na samu realizaciju .

Zbog toga je nužno vršiti sistematsku identifikaciju, analizu i procjenu rizika kako bi se njima moglo upravljati. Upravljanje rizicima omogućava donošenje racionalnih mjera kontrole rizika i eventualne zaštite od njega, pa čak i izbjegavanja. Koliko će to biti efikasno upravljanje rizicima u prvom redu zavisi od toga da li u preduzeću postoji kultura svijesti o rizicima, te spremnost za djelovanje svih zaposlenih, i da li postoji kvantifikacija rizika nekom od navedenih metoda. Ukoliko su ti uslovi ispunjeni upravljanje rizicima, u cilju njihovog otklanjanja ili bar umanjivanja, bitno će doprinosti poslovnom uspjehu preduzeća.

## LITERATURA

1. Aleksic J.: Projektno-metodoloski okvir upravljanja rizicima, Kotor, 2009
2. Andrejević A., Grubor A. : Menadžment događaja, Fabus , 2007
3. Jovanović, P., Upravljanje investicijama, Beograd, 2001.
4. Knight F.: Risk, Uncertainty and Profit, 1921. godine
5. Orsag S.:Budžetiranje kapitala, Masmedia, Zagreb, 2001
6. Znić M.: Menadžment događaja, Banja Luka, 2006
7. Standard upravljanja rizikom, The Institute of Risk Management, London, 2006.
8. <http://www.scribd.com/doc/39920893/skripta-rizik>
9. [http://www.cs.uregina.ca/~dbd/cs831/notes/ml/dtrees/4\\_dtrees1.html](http://www.cs.uregina.ca/~dbd/cs831/notes/ml/dtrees/4_dtrees1.html)

## **GREŠKE I PROBLEMATIKA SEKUNDARNIH PODATAKA U MARKETINŠKIM ISTRAŽIVANJIMA**

*Svetlana Tasić, Marija Bešlin Feruh*

*London School of Commerce Beograd, Ljutice Bogdana 2/53. Beograd  
Alfa Univerzitet*

### ***Izvod***

Marketinška istraživanja koriste dva izvora podataka: primarne i sekundarne. Ima mnogo prednosti korišćenja sekundarnih podataka, ali isto tako postoje i brojna ograničenja u njihovoj primeni kao što su različite vrste greški i pristrasnosti koje se javljaju u ovim podacima. Sekundarni podaci treba da budu tačni, pouzdani, precizni, nepristrasni, validni, adekvatni i pravovremeni. Četiri kategorije potencijalnih greški mogu da smanje tačnost sekundarnih podataka: uzoračke i neuzoračke greške, greške koje narušavaju podatke, greške koje zahtevaju preformulisanje podataka i greške koje smanjuju pouzdanost. Uzoračke greške potiču iz problematike vezane za izbor uzorka. Neuzoračke greške obuhvataju greške u okviru uzorka, greške u merenju, pristrasnost uzrokovanu redosledom, ispitivačem i neodgovaranjem. Greške koje narušavaju podatke su uzrokovane manipulisanjem podacima, nejasnoćom ili nemarnošću ili se odnose na konceptualne greške. Greške koje zahtevaju preformulisanje podataka proističu iz promene okolnosti, neodgovarajućih transformacija, neodgovarajućih vremenskih ekstrapolacija ili iz neodgovarajućeg poznavanja vremenskog faktora. Greške koje smanjuju pouzdanost podataka rezultiraju iz greški službenika, promena u proceduri prikupljanja podataka ili neuspešnog korišćenja tačnih podataka. Iako postoje različiti izvori greški u sekundarnim podacima, postoje i brojne procedure za njihovo tretiranje i minimiziranje što će dovesti do validnijih rezultata istraživanja.

### **1.UVOD**

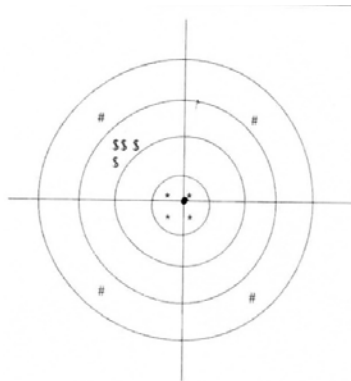
Marketing koncept se zasniva na ideji da svaka organizacija ima za cilj zadovoljstvo potrošača pre nego maksimizaciju profita. Drugim rečima, organizacija treba da bude orijentisana ka potrošaču i treba da nastoji da razume potrebe potrošača i da ih zadovolji brzo i efikasno tako da korist imaju i potrošači i organizacija. Ovo znači da bilo koja istraživačka organizacija treba da se trudi da dobije informacije o potrebama potrošača i da prikupi marketinške podatke koji će pomoći da se ove potrebe efikasno zadovolje. Marketinško istraživanje je esencijalni deo marketinškog obaveštajnog sistema. Ono doprinosi poboljšanju donošenja menadžerskih odluka obezbeđivanjem relevantnih, tačnih i pravovremenih informacija. Svaka odluka zahteva informacije, a bitne strategije se zasnivaju na informacijama prikupljenim tokom marketinškog istraživanja. Marketinško istraživanje je informaciona osnova odlučivanja.

Marketinško istraživanje upotrebljava dve vrste podataka: primarne i sekundarne. Primarni podaci se prikupljaju u istraživanjima koja su koncipirana posebno u svrhe studije. Sekundarni podaci se prikupljaju pristupom raspoloživim informacijama kao što su prethodne studije, zvanična statistika, itd. Sekundarni podaci predstavljaju informacije iz sekundarnih izvora, tj oni nisu potekli direktno od analitičara. Oni obuhvataju publikovane ili nepublikovane radove zasnovane na istraživanjima koja se oslanjaju na primarne izvore bilo koje vrste. Upotreba sekundarnih podataka ima mnoge prednosti ( oni predstavljaju jedan od najjeftinijih i najjednostavnijih načina da se pristupi informacijama; postoji velika količina dostupnih sekundarnih podataka ), no isto tako, korišćenje ovih podataka sadrži i brojna ograničenja i probleme koja se moraju pažljivo i detaljno razmotriti. U suprotnom, kompletna analiza može biti ozbiljno narušena a njeni rezultati neće biti pouzdani i validni.

## 2. IZVORI I KARAKTERISTIKE SEKUNDARNIH PODATAKA U MARKETINŠKIM ISTRAŽIVANJIMA

Sekundarne podatke prikupljaju drugi u svoje svrhe, no ovi podaci se mogu koristiti u raznovrsnim analizama u okviru marketinških i istraživanja potrošača. Sekundarni podaci se generišu sredstvima tehnika prikupljanja primarnih podataka. Primarni podaci jednog pojedinca ili jedne organizacije postaju sekundarni podaci za drugog pojedinca ili drugu organizaciju. Na primer, kada se podaci popisa koriste za tržišne evaluacije u marketinškim studijama, oni postaju sekundarni podaci. Marketinški analitičari koriste mnoge skupove podataka koji su prikupljeni kao primarni podaci. Različiti ekonomski ili demografski podaci prikupljeni od bilo koje vladine organizacije (federalne ili lokalne) u bilo koje svrhe, će sigurno postati nečiji sekundarni podaci. Marketinški istraživači i analitičari treba da poznaju problematiku prikupljanja primarnih podataka jer su sekundarni podaci koje koriste iz zvaničnih izvora prethodno bili prikupljeni kao primarni podaci. Postoje primarni i sekundarni izvori sekundarnih podataka. Popisne publikacije su primarni izvori sekundarnih podataka. Kada ovi sekundarni podaci udju u proces u kome se umnožavaju, modifikuju, sumiraju, sintetišu, ažuriraju ili se na bilo koji drugi način manipuliše njima, rezultat ovog procesa je sekundarni izvor sekundarnih podataka [1]. Značaj ovog razlikovanja je u činjenici da svaki put kad se podaci procesuiraju verovatnoća greške se povećava. Istraživači mogu da sekundarne podatke koriste na više načina. Interne, knjigovodstvene i kontrolne evidencije preduzeća obezbeđuju najelementarnije podatke kao osnovu marketinškim istraživanjima i rezultatima ovih istraživanja. U mnogim industrijama se izveštaji o prodaji koriste kao najvažniji izvori sekundarnih podataka u marketinškim istraživanjima. Publikovani podaci su najpopularniji izvor marketinških informacija. Glavni publikovani izvori su vladine publikacije, periodični časopisi i zvanično objavljeni izveštaji privatnih organizacija kao što su fondacije, izdavači, trgovinske i druge kompanije. Sekundarni podaci se mogu dobiti kako iz originalnih izvora koji prikupljaju i organizuju podatke, tako i iz izvora koji jednostavno sumiraju podatke koje su drugi prikupili i trguju njima. Neke važne karakteristike bi morali da imaju svi sekundarni podaci ukoliko istraživači žele da dobiju pozdane rezultate analize. Oni treba da budu tačni, pouzdani, precizni, nepristrasni, validni, adekvatni i pravovremeni.

Tačnost podataka koji se koriste u analizi treba da bude proverena. Analitičar generalno, sakuplja primarne podatke iz uzorka i, u određivanju i biranju uzorka, analitičar mora da vodi računa o tome da uzorak tačno odrazi prirodu stvarne populacije. Isti ovaj princip važi i kod korišćenja sekundarnih podataka; moraju tačno da predstavljaju ono što se analizira. Tačni podaci odražavaju stvarni parametar populacije. Jedan od načina da se razmotri pitanje tačnosti je da se zamisli meta koja izgleda kao na prikazu 1:



Slika 1. Tačnost, pristrasnost i pouzdanost (Izvor: Rabianski, 2006)

Presek linija u centru mete je stvarna vrednost parametra. Podaci su tačni ako je više ocena parametara populacije oko centra mete tj oko preseka linija u centru. Na prikazu 1 šablon označen sa "\*" ima karakteristiku tačnosti; šablon označen sa "#" nema karakteristiku tačnosti tj ne odražava stvarnu vrednost parametra populacije. Pouzdanost podataka odnosi se na njihovu mogućnost da reprodukuju ocene. Ako analitičar meri istu varijablu više puta, podaci postaju precizni tj pouzdani ako su ocene približno iste. Drugim rečima, ako istraživač izvlači dva ili više uzoraka iz iste populacije i ako su rezultati slični, tj blizu jedan drugog, tada postoji pouzdanost u procesu uzorkovanja. Ako istraživač koristi dve ili više tehnika za merenje iste vrednosti ( na primer iste populacije ) i ako su ocene približne jedna drugoj mogu se smatrati preciznim. Na prikazu 1 šablon označen sa "\*" predstavlja precizne podatke jer su ovi znaci blizu jedan drugog. Šablon označen sa "#" nema karakteristiku preciznosti. Šablon označen sa "\$ " ima karakteristiku preciznosti ali ne i tačnosti. Pristrasnost je odstupanje statističke ocene od prave vrednosti parametra za čije ocenjivanje je odabrana odgovarajuća statistička tehnika. Ovo je sistematska greška uključena u analizu jer nije dobro sprovedena odgovarajuća procedura ili zato što postoje druge greške u bazi podataka. Analitičar ima za cilj da ocene budu nepristrasne. Na prikazu 1 šablon označen sa "\$ " nema karakteristiku nepristrasnosti. On je precizan šablon ali nije tačan. Neki oblici pristrasnosti pomeraju šablone na levo i na više. Validacija je proces proveravanja koji se vrši da bi se ispitalo da li su sprovedene odgovarajuće procedure u prikupljanju, organizovanju i analiziranju podataka. Podaci koji su provereni se smatraju tačnijima jer se više zna o njihovom poreklu i karakteristikama. Ovo ima za posledicu da se u korišćenju validnih podataka može ostvariti veći nivo pouzdanosti. Analitičar takodje vodi računa da podaci budu odgovarajući. Oni moraju da mere ono što treba da se meri; uzorak mora da se bira iz adekvatne populacije. Isto tako, podaci moraju da prezentuju vremenski period koji je merodavan za analizu. Na primer, ako je u pitanju tekuća prodaja, podaci o nivou prihoda iz 2000.g. nisu pravovremeni za studiju iz 2011.g.

### **3.GREŠKE I PRISTRASNOST U SEKUNDARNIM PODACIMA**

Sekundarni podaci izlažu analizu u kojoj su korišćeni, različitim potencijalnim greškama i pristrasnosti no postoje unapred definisane procedure koje nam omogućavaju da ove probleme rešavamo. Analitičar neće moći da otkloni ili prevazidje neke od greški, no saznanje o njihovom postojanju će pomoći u donošenju adekvatnih zaključaka i u definisanju određenog nivoa pouzdanosti sa kojim će se ovi zaključci moći prihvatati. Sekundarni podaci se trebaju proveriti što se tiče nalaženja greške u njima. Ako se ovo proveravanje ne može sprovesti, sekundarne podatke treba smatrati rizičnim za analizu. Kad god je moguće treba koristiti vizuelne i statističke tehnike za eliminisanje greški ili da bi se greške eksplicitno uzele u obzir. Analitičar nastoji da obezbedi tačnost smanjivanjem greške u svojoj analizi. 4 tipa potencijalnih greški mogu smanjiti tačnost sekundarnih podataka [1]:

1. Uzoračke i neuzoračke greške
2. Greške koje narušavaju potake
3. Greške koje zahtevaju preformulisanje podataka
4. Greške koje smanjuju preciznost

1. Uzoračke i neuzoračke greške. Uzoračke greške proističu iz statističke problematike vezane za izbor uzorka. To je onaj deo greške u istraživanju koji se pripisuje uzorkovanju, tj obuhvatanju podskupa ciljne populacije umesto da se prikupljaju podaci na bazi čitavog skupa. Uzoračka greška nastaje kada uzorak koga je odabrao istraživač ne odražava tačno celu populaciju koja se analizira. U statističkom smislu, uzoračka greška se pojavljuje jer uzorak nije slučajan uzorak populacije što znači da svaki element populacije nema jednaku verovatnoću da bude izabran u uzorak. Ova vrsta greške može nastati i u situaciji kada je populacija stratifikovana ali uzorak reprezentuje samo jedan ili samo neke stratum. Na

primer, ako je stvarna populacija bimodalna što se tiče godina starosti, ali uzorak sadrži samo mlađe, nastaje uzoračka greška. Uzoračka greška se može tretirati probabilističkim uzorkovanjem koje omogućava merenje i kontrolu ove komponente greške.

Ipak, u mnogim situacijama, uzoračka greška je prilično mala u poredjenju s neuzoračkim i potencijalno sistematskim greškama, posebno kada postoji veliki udeo ne-odgovora. Ovo je ozbiljna pretnja uspešnom sprovođenju prikupljanja podataka [2]. Za razliku od uzoračkih greški, neuzoračke greške se ne mogu kvantifikovati pre istraživanja, a ponekad je teško otkriti ih čak i pošto je osnovno istraživanje završeno. One predstavljaju jedan od onih rizika kod kojih je prevencija najbolje rešenje. Ova prevencija se zasniva na preciznom sagledavanju problematike koja proističe iz prikupljanja podataka. Neuzoračke greške nastaju usled problema u fazi opserviranja ili anketiranja u okviru prikupljanja primarnih podataka. Postoji pet mogućih tipova neuzoračke greške koja se javlja u ovoj fazi: greške okvira uzorka, greške u merenju, pristrasnost uzrokovana redosledom, pristrasnost uzrokovana ispitivačem i pristrasnost usled ne-odgovora [3]. **Greške okvira uzorka** se javljaju u situacijama kada spisak elemenata koji reprezentuje populaciju i koga je generisao analitičar izostavi one pojedince čija mišljenja, stavovi ili druge karakteristike ne bi inače bili reprezentovani. Na primer, telefonska anketa ne može da obuhvati one ispitanike koji nemaju pristup telefonu. U elektronskoj anketi ne mogu se kontaktirati ispitanici koji nemaju pristup računaru. Greška u okviru uzorka se može javiti i kada se analiziraju fizičke karakteristike. **Greške u merenju** tj greške uzrokovane odgovorima nastaju kada ispitanici prilikom odgovaranja na pitanja daju podatke koji nisu istiniti. Na primer, ako je ukupan broj posetilaca prodavnice pogrešno interpretiran kao broj kupaca, ocenjen obim prodaje će biti precenjen. **Pristrasnost uzrokovana redosledom** se javlja kada redosled pitanja u upitniku navodi ispitanika na odredjen stav što je direktna posledica načina na koji su pitanja poredjana u upitniku. **Pristrasnost uzrokovana ispitivačem** nastaje usled prisustva ili uticaja ispitivača u direktnom ili telefonskom intervjuu. Ispitivač može nesvesno dovesti do toga da ispitanik da neiskren odgovor na osetljivo pitanje, tj ispitanik može dati odgovor za koga smatra da će zadovoljiti ispitivača umesto da odgovara iskreno. Ili, ispitivač može da pogrešno zabeleži odgovor na usmeno pitanje jer je odgovor interpretiran sa pristrasnošću ispitivača. Pristrasnost uzrokovana ispitivačem se javlja i u situacijama kada ispitivač postavlja pitanja koja su koncipirana na način da navedu na odredjeni odgovor. **Pristrasnost usled ne-odgovora** postoji kada pojedinci u uzorku ne žele da odgovaraju na pitanja čak i kada analitičar pokuša da ih kontaktira, ili kada ispitanici ne daju odgovore na odredjena pitanja.

Uzoračke ili neuzoračke greške mogu da utiču na generisanje primarnih podataka. U tom slučaju se ove greške prenose u fazu u kojoj se podaci sumiraju i prikazuju kao sekundarni podaci. Kada se sekundarni podaci upotrebe, često je veoma teško otkriti ove greške što uzrokuje pojavu greške na nivou celokupne analize.

2. *Greške koje narušavaju podatke* .Sekundarni podaci mogu biti nekvalitetni i narušeni usled aktivnosti ili stavova pojedinca ili više pojedinaca ili orijentacije organizacije koja prikuplja podatke. Podaci mogu da odražavaju manipulaciju, narušenost uzrokovanu neadekvatnošću, nejasnoćom ili nemarnošću ili konceptualnu grešku [4].

**Greške uzrokovane manipulacijom.** Organizacija koja prikuplja podatke može da manipuliše podacima ili da ih reorganizuje da bi služili svrsi koja nije poznata drugima. Podaci mogu biti reorganizovani da bi ustanova koja prikuplja podatke mogla da pokaže da su njeni organizacioni ciljevi ispunjeni. Slično ovome, podacima se može manipulirati da bi se dobili nepovoljni zaključci o situacijama protiv kojih je ustanova koja prikuplja podatke. Ako se ovakvo manipulisanje podacima dogodi ili čak i ako postoji sumnja da se ovo dogodilo, podatke ne treba upotrebljavati.

**Greške uzrokovane neadekvatnošću, nejasnoćom ili nemarnošću.** Organizacije mogu da skupljaju, organizuju i distribuiraju podatke bez adekvatnog odredjivanja karakteristika i detalja

procesa i procedura prikupljanja ili sintetisanja podataka koje su primenjene. Takođe, može da se ne vodi računa o kvalitetu i validnosti podataka. Oni koji se bave prikupljanjem podataka mogu da budu neobučeni za to. Kad god se posumnja na neadekvatnost, nejasnoću ili nemarnost istraživač ne treba da upotrebljava podatke. Ove situacije mogu da se dogode u organizacijama koje imaju dobro definisanu primarnu funkciju i koje prikupljanje podataka tretiraju samo kao sekundarnu aktivnost. U takvim situacijama ne posvećuje se neophodna pažnja aktivnostima prikupljanja podataka. Ovaj problem se javlja, na primer, kada analitičar potražuje podatke a organizacija ne može da ih pronadje ili kada je pojedincima potrebno suviše mnogo vremena da bi došli do podataka. Neorganizovanost ustanove koja obezbeđuje podatke može takođe da ukaže na neadekvatnost, nejasnoću ili nemarnost. Na primer, kada osoblje ustanove ne zna ko operiše podacima analitičar će verovatno morati da potraži podatke iz drugog izvora.

**Konceptualne greške.** Konceptualna greška odnosi se više različitih greški koje mogu ozbiljno da naruše podatke. Podaci koji sadrže konceptualnu grešku se i dalje mogu upotrebljavati ukoliko analitičar može da dobije informaciju o prirodi greške. Konceptualna greška se definiše kao greška koja se pojavljuje jer postoji razlika između koncepta koji se meri i indikatora koji je upotrebljen da bi se izmerio taj koncept [5]. U marketinškim analizama i analizama tržišta ima mnogo indikator varijabli koje su zamene za podatke koje analitičar ne može da dobije. Na primer, analitičar želi da dobije podatak o prihodu domaćinstva koji uključuje zarade, prihode od imovine, penzije i druge izvore prihoda. Indikator koji se koristi za merenje prihoda domaćinstva može da da informaciju samo o zaradi. U ovom slučaju, indikator sadrži veliku komponentu prihoda domaćinstva ali ne i sve izvore prihoda koje domaćinstvo ostvaruje. Upotreba ove indikator varijable može da uzrokuje manju grešku ako su u pitanju domaćinstva kod kojih se sav prihod ostvaruje iz plata, no uzrokuje veliku grešku među, na primer, penzionerskim domaćinstvima. Konceptualna greška se može dogoditi i u situaciji kada analitičar traži podatak o broju porodica koje stanuju u određenoj tržišnoj oblasti. Ako analitičar traži informaciju o grupama pojedinaca koji su povezani krvnim srodstvom, brakom ili usvajanjem i koristi indikator varijablu "domaćinstvo", indikator će preceniti broj porodica jer uz "porodična domaćinstva" uključuje i jednočlana domaćinstva. Iako u ovom slučaju očigledno postoji problem s obzirom na konceptualne razlike, mogu se napraviti određene korekcije koje će indikator varijablu približiti konceptu. Analitičar može otkriti da je prosečan broj članova domaćinstva na primer 3.5 i da su 90% svih domaćinstava porodice. Korekcije se mogu napraviti na bazi ovih podataka da bi indikator varijabla bila upotrebljivija. Ipak, priroda korekcije i veličina greške u korekciji trebaju da se identifikuju tako da korisnici mogu da donose sud o pouzdanosti zaključaka. U drugom primeru, analitičar može da traži podatke o troškovima života u određenoj tržišnoj oblasti da bi saznao koliki su "stvarni" izdaci za proizvode i usluge domaćinstava koji stanuju u toj oblasti. Ako je indikator varijabla nacionalni Indeks potrošačkih cena, ovaj indikator neće tačno prikazati lokalne izdatke. Izdaci za prosečnu potrošačku korpu za tipično domaćinstvo jedne zemlje možda neće biti isti kao izdaci za potrošačku korpu domaćinstva iz posmatrane tržišne oblasti. Štaviše, može postojati značajna razlika između prosečne nacionalne potrošačke korpe i prosečne potrošačke korpe lokalnog domaćinstva. Greška može biti rezultat indikator varijable koja ne pokazuje kompleksnost konceptualne varijable [6]. Minimalan broj kupaca u trgovačkoj oblasti može biti uzet kao osnova uspeha nove prodavnice. Ipak suštinsko pitanje nije koliki je broj kupaca već pre kupovna moć ka proizvodima ili uslugama koje ta prodavnica nudi. Broj ljudi koji živi u trgovačkoj zoni prodavnice može biti irelevantan kao kriterijum uspeha prodavnice ako:

- Ukusi i preferencije ljudi nisu u skladu sa proizvodima ili uslugama prodavnice
- Preferencije ljudi se menjaju tokom vremena
- Menja se visina prihoda ljudi
- Cena proizvoda ili usluga se menja zajedno sa nivoom prihoda
- Cene konkurentskih proizvoda se menjaju zajedno sa nivoom prihoda



- Cene konkurentskih proizvoda menjaju se zajedno sa cenama proizvoda koje prodavnica nudi

Na posletku, tržišni analitičar ponekad nastoji da izmeri kupovnu moć u maloprodajnoj trgovačkoj zoni množenjem broja domaćinstava sa prosečnim prihodom domaćinstva. Ovde je adekvatna mera prihoda prosečan prihod domaćinstva. Prosečan prihod nije dobra mera kupovne moći u asimetričnim distribucijama prihoda. Konceptualna greška može, mada ne uvek, narušiti podatke i analizu. Analitičar se može odlučiti da koristi podatke čak i ako postoji konceptualna greška tako što će ovu grešku tretirati različitim tehnikama. Odluka da li upotrebiti takve podatke zavisi od sledećeg [7]:

- Veličina razlike između koncepta i indikatora. Ako je ova razlika mala i ako indikator reaguje slično na iste uzročne faktore koji utiču na koncept, podaci se mogu koristiti
- Svrha analize. Istraživačka studija može da toleriše veće greške nego studija kreirana za testiranje eksplicitnih hipoteza
- Raspoloživost validnih i tačnih podataka. Ako postoje tačni podaci oni treba da budu upotrebljeni. No ovaj stav se dovodi u pitanje ukoliko su troškovi dobijanja tačnih podataka veliki i ako postoji vremensko ograničenje za sprovođenje studije. Ako dobijanje tačnih podataka zahteva veće utroške vremena i novca, analitičar se može odlučiti za podatke koji sadrže izvestan stepen konceptualne greške. U tom slučaju, analitičar treba da poznaje prirodu konceptualne greške kao i njenu jačinu i smer.

U svakom slučaju analitičar treba da zna da podaci koji se koriste u analizi mogu sadržati konceptualnu grešku. U velikom broju slučajeva prisustvo konceptualne greške nije uočeno i njen potencijalni uticaj na istraživanje nije razmatran.

*3. Greške koje zahtevaju preformulisanje podataka.* Sekundarni podaci ponekad nisu direktno upotrebljivi za analitičara jer ne mere adekvatno koncept koji se analizira. Greške su često uzrokovane sledećim situacijama [8]:

- Promena okolnosti
- Neodgovarajuće transformacije
- Neodgovarajuće vremenske ekstrapolacije
- Neodgovarajuće vremensko poznavanje

**Promena okolnosti.** Greške koje nastaju usled promene u okolnostima su uzrokovane promenom koja utiče na serije podataka no nije lako uočljiva u seriji podataka. Može se dogoditi i promena u jedinicama koje podležu merenju. Na primer, serija podataka koja je prikazana kao mesečna sada postaje dvomesečna. Zbog uvažavanja konzistentnosti analitičar bira jedan ili drugi format prikazivanja. On može ili pretvoriti prethodne mesečne podatke u postojeće dvomesečne ili podeliti tekuće dvomesečne na mesečne statistike. Jedinica merenja takodje može biti promenjena usled izmene perioda vremena za prikupljanje podataka. Ako prodaja koja je inicijalno merena od 1.9. do 31.8 naredne godine sada bude data za kalendarsku godinu, postoji momenat u podacima kada posle 9-mesečne jedinice merenja dolazi 15-mesečna jedinica merenja. Ovo može da izgleda kao veliki podatak koji zapravo ne postoji. Greška se može javiti i zbog toga što je koncept koji se meri redefinisani u vremenu ili prostoru.

**Neodgovarajuće transformacije.** Originalni podaci su često prikazani u izvorima sekundarnih podataka u kategorijama koje su koncipirane tako da omoguće što bolje prikazivanje podataka u tabelarnoj formi. Isto tako, podaci mogu biti predstavljeni odnosima koji imaju smisla za njihovu originalnu svrhu ali ne i za kontekst tekućeg istraživanja [9]. Da bi se ova vrsta greške dodatno odredila može se uvesti primer koji se odnosi na situaciju gde indikator varijabla koristi pogrešno osnovu merenja. Na primer, indikator varijabla "troškovi obrazovanja per capita" često

ume da bude neodgovarajuća; umesto nje bi adekvatnije bilo uzeti troškove obrazovanja po studentu. Per capita osnova je odgovarajuća za razna vladina tj državna istraživanja ali ne i za mnoga druga istraživanja. Sekundarni podaci nekada mogu biti dati u grupama tj klasama. Ove kategorije mogu biti podložne promenama. Na primer, prihod domaćinstava može imati najvišu kategoriju " preko 100 000 din", a zatim nakon više godina najveća kategorija prihoda može biti "preko 300 000 din ". U ovom slučaju, nova kategorija ili kategorije će morati da bude napravljena za prihode između 100 000 i 300 000 din. Ovaj problem u klasifikaciji može se javiti unutar serije podataka ili između serija podataka. Ponekad analitičar može ponovo da sakupi jedan skup kategorija da bi ličile na kategorije ili šeme klasifikacija koje su korišćene u drugim serijama podataka. Neadekvatne osnove merenja ili neodgovarajuće i potencijalno promenljive klasifikacije podataka rezultiraju u podacima koji daju nesavršenu informaciju potrebnu za rešenje problema analitičara. Ako analitičar ne transformiše podatke analiza će biti neuspešna.

**Neodgovarajuće vremenske ekstrapolacije.** Sekundarni podaci često nisu na raspolaganju u periodima ( meseci, kvartali ili godine ) između publikovanja izveštaja. Ovi podaci se moraju interpolirati iz dve najbliže izveštajne godine. Primer je situacija u kojoj analitičarima treba informacija u vezi sa stanovništvom za poseban izveštaj za 1998. no sekundarni podaci postoje samo za 1995 i za 2000. Koristeći samo ove dve tačke interpolacija za 1998 može biti napravljena kao prava linija ili kao ekspanencijska stopa promene po rastućoj ili opadajućoj stopi. Bez poznavanja stvarnog pravca promene između ove dve godine bilo koji od tri odgovora se može dobiti za podatak za 1998. Tipično, interpolacija se može dobiti korišćenjem prosečne, godišnje ili pravolinijske stope promene između 1995. i 2000. Oblik krive koja pokazuje ekspanencijsku promenu se može oceniti analiziranjem drugih povezanih serija podataka u kojima se varijabla kreće u približno istom smeru i s istim intenzitetom. Na primer ako postoje podaci o zaposlenosti za svaku godinu između 1995. i 2000. I ako postoji stabilna veza između stanovništva i zaposlenosti, tada poznati pravac promene u zaposlenosti može odraziti nepoznati pravac promene stanovništva od 1995. do 2000.

**Neodgovarajuće vremensko poznavanje.** Najuobičajenija greška ovog tipa se javlja usled nerazumevanja vremenske dimenzije sekundarnih podataka. Najočigledniji primer je upotreba podataka u godini objavljivanja umesto u godini za koju i tokom koje su podaci prikupljeni. Postoji uvek vremenski razmak između vremena kad su primarni podaci prikupljeni i vremena kad oni postanu raspoloživi. Publikacija za 2002.godinu sadrži podatke prikupljene najkasnije do 2001.;u nekim slučajevima vremenski razmak je čak i duži.

**4.Greške koje smanjuju preciznost.** Skup podataka je pouzdan ako sukcesivno računanje proizvodi isti rezultat. Preciznost nije isto što i tačnost; podaci su tačni samo ako u njima nema proceduralnih i mernih greški. Netačni podaci mogu biti precizni ako zadržavaju jednak stepen netačnosti. Preciznost podataka zavisi od organizacije koja skuplja, organizuje, beleži i publikuje sekundarne podatke. Nekoliko pitanja treba razmotriti kada se procenjuje organizacija koja prikuplja i stavlja na raspolaganje podatke. Na primer, da li je prikupljanje podataka ustanovljena svrha organizacije ili je samo sekundarna ili pomoćna funkcija? Da li su pojedinci i osoblje koji sprovode prikupljanje podataka obučeni i iskusni u toj aktivnosti? Analitičar treba takodje da utvrdi da li organizacija ima adekvatna sredstva za sprovođenje temeljnog prikupljanja podataka.Greške koje primoravaju analitičara da ispituje preciznost podataka se dele na 3 kategorije [10]:

- Administrativne greške
- Greške usled promene u proceduri prikupljanja podataka
- Neuspešno korišćenje korigovanih podataka

**Administrativne greške.** Ove greške su česte i događaju se čak i najpažljivijim ljudima. Da bi se otkrilo postojanje administrativnih greški podaci treba da budu prikazani na način koji je lako razumljiv ( na pr. dijagram raspršenosti ili jednostavna tabela ). Ovim načinom, ekstremi se jednostavnije detektuju. Ova procedura će omogućiti analitičaru da otkrije loše postavljeno

decimalno mesto, dodatu nulu ili dodatu cifru. Još jedna greška ovog tipa odnosi se na prebacivanje brojeva u serije brojeva sa istim brojem cifara. Pravi broj 2907 može postati 2097 ili čak 9270. Grafički prikaz vrednosti će omogućiti analitičaru da otkrije ovu vrstu greške.

**Greške usled promene u proceduri prikupljanja podataka.** Kada je greška uzrokovana promenom u proceduri prikupljanja podataka, dobijeni podaci mogu se sasvim razlikovati od prethodnih iz iste baze podataka. Ova greška se može javiti usled različitih metoda ili različitih okolnosti prikupljanja podataka. Na primer, vreme prikupljanja (doba dana, dan u nedelji, godišnje doba, godina, itd) su se možda promenili. Način na koji su podaci sumirani se takodje može promeniti. Korišćenje grafikona ili jednostavno prikazivanje sirovih podataka može otkriti diskontinuitet u podacima uzrokovan promenom u procedurama prikupljanja.

**Greške uzrokovane korigovanim podacima.** Podaci mogu biti nekonzistentni u više različitih izveštaja iz iste publikovane serije zbog grešaka koje su otkrivene, korigovane a zatim prikazane u narednoj bazi podataka. Najčešće su ovo greške službenika. Analitičar treba da upotrebi najnoviju verziju da bi smanjio greške. Takodje, ako je moguće analitičar treba da zna kada su podaci provereni i kada je nova verzija tih podataka objavljena. Kada se koriste sekundarni podaci koji su reorganizovani na nekom nivou, uvek ih treba proveriti poredjenjem sa najnovijim verzijama tog skupa podataka. Još jedna situacija korigovanja serija podataka dešava se kada oni koji isporučuju sekundarne podatke mogu da podese njihove prethodne procene ili prognoze za decenijske godine kao što je 2000.godina suprotno od stvarnih podataka iz Popisa koji se odnose na 2000.godinu. Prethodne procene ili prognoze su korigovane u narednim publikacijama. Ovde se savetuje isto-uvek treba proveriti podatke poredjenjem sa najnovijim verzijama skupova podataka.

#### 4. ZAKLJUČAK

"Onaj ko ne čini greške ne čini ništa" je citat koji se sa sigurnošću može primeniti na problematiku greški u sekundarnim podacima koji se koriste u svim oblastima pa tako i u oblasti marketinških istraživanja. Očigledno je da su greške u sekundarnim podacima neizbežne. Ipak, marketinški analitičari mogu preduzeti mnoge aktivnosti u cilju minimiziranja ovih greški što će dovesti do dovoljno tačnih, pouzdanih i adekvatnih sekundarnih podataka. Uzoračke greške se mogu tretirati odgovarajućim procesom uzorkovanja koji će omogućiti evaluaciju i kontrolu ove vrste greške. Kako se neuzoračke greške ne mogu kvantifikovati pre istraživanja i kako je prilično teško otkriti ih, najbolji način za tretiranje ovih greški je prevencija koja se zasniva na preciznom sagledavanju problematike procesa prikupljanja primarnih podataka. Analitičari takodje treba da obrate pažnju i na druge izvore greški (greške koje narušavaju podatke, greške koje zahtevaju preformulisanje podataka i greške koje smanjuju pouzdanost) koje mogu ozbiljno da oslabe kvalitet podataka is toga da utiču na rezultate čitave analize. Iako ima više različitih izvora greški u sekundarnim podacima, kao što je i pokazano u ovom radu, ima i više procedura za njihovo tretiranje što će proizvesti validnije rezultate istraživanja koji će biti pouzdana osnova za proces donošenja marketinških odluka.

#### LITERATURA

1. J.S.Rabianski, Primary and secondary data: concepts, errors and issues, Appraisal Journal, 71 (1), (2006), p. 43-55.
2. H.Assael, J. Keon, Non-sampling vs. sampling errors in survey research, Journal of Marketing, 46 (2), 1998, p. 114-123
3. M.Mazzocchi, Statistics for Marketing and Consumer Research, Sage Publications, London, 2008, p.48

4. D.Iacobucci , A.Churchill , Marketing Research: Methodological Foundations (with Qualtrics Card), South-Western College Publication, London,2009,p.89
5. M.Berry, G. Linoff, Data mining techniques: For marketing, sales, and customer support, Wiley, New York, 1997,p.115
6. R.Dehmater, M. Hancock, Data mining explained: A manager's guide to customer centric business intelligence, Digital Press, Burlington MA,2001, p.211
7. M.B.Houston, Assessing the validity of secondary data proxies for marketing constructs, Journal of Business Research, 57 (2),(2004),p. 154-161
8. L.G.Patzer, Using Secondary Data in Marketing Research: United States and Worldwide, Preager, New York,1995, p.185
9. P.B. Biemer,R.M. Groves, L.E.Lyberg, N.A. Mathiowetz, S.Sundman, Measurement Errors in Surveys, John Wiley & Sons, Hobaken, 2004, p.45
10. H.Baumgartner, J.B.E.Steenkamp, An extended paradigm for measurement analysis of marketing constructs applicable to panel data, Journal of Marketing Research, 23(3),(2006), p. 431-442.
11. D.A.Aaker,G.S.Day, Marketing Research, John Wiley and Sons,New York,1999,p.213

# ZNAČAJ I PRIMENA PROCEDURA ZA TRETIRANJE EKSTREMA U MARKETING METRICI

*Svetlana Tasić*

*London School of Commerce, Beograd, Ljutice Bogdana 2/53*

## ***Izvod***

U posturedjivačkom procesuiranju podataka značajno mesto zauzimaju procedure za upravljanje ekstremnim podacima. Ova problematika je posebno značajna za istraživače iz marketing metrike s obzirom da učestali rad s podacima koji postoji u ovoj oblasti dovodi do čestog susretanja marketinških istraživača s ekstremnim opservacijama koje, ako nisu pravilno tretirane, mogu ozbiljno da naruše kvalitet analize u smislu smanjivanja validnosti i pouzdanosti zaključaka. Ekstreme uzrokuju problemi povezani s različitim vrstama greški (greške u merenju, opserviranju ili uzorkovanju), teorijski problemi (globalna ili lokalna slabost postavljenog modela, nesprovedene neophodne transformacije varijabli) ili prirodni varijabilitet podataka. Proces tretiranja ekstrema obuhvata tehnike identifikacije, prilagodjavanja, uključivanja i eliminacije ekstremnih opservacija. Svaka od ovih procedura može da rezultira u otklanjanju problema koje uzrokuju ekstremi, no ujedno sadrže i ozbiljna ograničenja u primeni koja, ako se ne sagledaju, mogu značajno da devalviraju kvalitet zaključaka to stvara implikacije kako za teoretičare tako i za praktičare marketing metrike. Posebno je relevantno analizirati rešenja za probleme univarijacionih, multivarijacionih, ekstrema u vremenskim serijama kao i ekstrema u tabelama kontigencije. Na primeru iz sopstvenog istraživanja su prezentovane analizirane tehnike za tretiranje ekstrema.

## **1.UVOD**

Istraživači u svim oblastima se susreću sa problemom ekstremnih opservacija. S obzirom da istraživači u marketing metrici često rade s podacima, nesumnjivo je da nailaze na ekstreme. Ova problematika je važna jer se na ekstreme nailazi kad god istraživači pokušavaju da mere i okarakterišu pojave iz stvarnog sveta. Na primer, ako se razmotri slučaj istraživača koji istražuje vezu između marketing strategije, organizacione strukture i performanse, inicijalni rezultati će pokazati više jakih veza. Ipak, ako se sprovede dalja analiza, istraživač otkriva 3 opservacije koje su ekstremne. Kada se ove opservacije odstrane rezultati postaju znatno oslabljeni. Pažljivo ispitivanje pokazuje da su ove tri opservacije istiniti i tačni podaci. Kako da istraživač nastavi? Ekstremi utiču na zaključke bez obzira da li su ignorisani, odstranjeni, ili objašnjeni i prilagođeni analizi. Tretiranje ekstrema je važna, ali često zanemarena oblast, koja ima značajne implikacije za teoretičare i praktičare marketinga. Literatura navodi da ima onoliko statističkih metoda za tretiranje ekstrema, koliko ima kombinacija distribucija i metoda analiza [1]

## **2. DEFINISANJE EKSTREMA**

Ekstremna opservacija je ona koja značajno odstupa od drugih elemenata uzorka u kome se pojavljuje [2]. Opservacije koje istraživači smatraju ekstremnim, uzimajući u obzir prirodu i raspodelu podataka, se nazivaju "neskladnostima" ili, jednostavno, "ekstremima" [1]. Ekstremi su podaci sa anomalijama, jer imaju vrednosti koje su sasvim različite od drugih opservacija iz iste baze podataka [3]. Dalje definicije ekstrema ističu da je ekstrem opservacija (ili podskup

opservacija) koja je nekonzistentna sa ostalim podacima iz datog skupa podataka [4]. John [5] naglašava da ekstrem može biti "iznenadjujuće istinit podatak", tačka koja pripada klasi A no stvarno se nalazi unutar klase B tako da je tačna klasifikacija tačke iznenadjujuća za posmatrača. Ako se posmatra pojedinačna varijabla, ekstrem se definiše kao opservacija sa vrednošću koja je udaljena više od 2,5 devijacije od aritmetičke sredine [6]. Alternativna definicija je da je to vrednost koja se nalazi na udaljenosti većoj od interkvartilne razlike (razlika između trećeg i prvog kvartila) pomnoženoj sa 1,5 izvan prvog i trećeg kvartila. Takođe, i pojedini statistički dijagrami mogu grafički da identifikuju ekstreme (dijagrami raspršenosti i box-plot dijagrami).

Ekstremi su relativna pojava. Njihovo postojanje zavisi od njihovog odnosa sa skupom podataka odakle potiču. Pogrešne, odnosno netačne opservacije, koje nisu detektovane, mogu izazvati pristrasnost u ocenjivanju parametara, što vodi ka pogrešnom uključivanju ili isključivanju varijabli iz modela, povećava rezidualne u modelu i menja objašnjen varijabilitet, što sve uzrokuje netačno zaključivanje. Samo uočavanje ekstrema ne okončava problem. Ako je ekstremna no tačna opservacija identifikovana, njeno odbacivanje može biti sporna odluka jednako kao i uključivanje ekstremne i lažne opservacije. Odstranjivanje opservacije samo da bi se model "očistio" ili da bi se poboljšala njegova eksplanatorna moć će poremetiti istraživačev pogled na stvarnost i predstavlja vrlo diskutabilnu praksu [1]. S druge strane, uključivanje ekstrema može narušiti inače dobar model. U stvari i zadržavanje i odstranjivanje ekstrema može dovesti do uspostavljanja sasvim novih hipoteza ili objašnjenja.

### 3. ZNAČAJ I PRIMENA DETEKCIJE EKSTREMA

Ekstremi mogu biti korisno sredstvo za dijagnostiku i tumačenje. Na primer, u kreiranju modela, ispitivanje određenih ekstrema može dati uvid u to kako da se model što bolje odredi. U nekim situacijama, otkrivanje ekstrema će istraživačima biti korisnije nego ocenjivanje parametara populacije. Na primer, kompanije i proizvođači koji su superiorni ili inferiorni u performansama se mogu identifikovati istraživanjem ekstremnih podataka o finansijama, prodaji ili tržišnom udelu. Sharma i Mahajan opisuju metod za predviđanje poslovnih neuspeha ispitivanjem relativnih ekstrema u diskriminacionim skorovima [7]. Ekstremi mogu biti važan instrument za otkrivanje posebnih pojava koje se razlikuju od drugih [8]. U ovom slučaju istraživači tragaju za ekstremima da bi identifikovali proizvođače ili kompanije koje se ponašaju drugačije (ne mora neophodno bolje ili lošije) od standarda. Detekcija ekstrema može da bude veoma značajna ne samo u marketingu nego i u raznim drugim oblastima. Otkrivanje ekstrema je, na primer, od izuzetne važnosti u kontroli korišćenja kreditnih kartica ili mobilnih telefona jer se time može otkriti iznenadna promena u obrascu korišćenja što može ukazati na zloupotrebu poput krađe kreditne kartice ili mobilnog telefona. Detekcija ekstrema ovo sprovodi analiziranjem i poredjenjem vremenskih serija statistika o upotrebi. Trgovine robom široke potrošnje mogu da upotrebe metode detekcije ekstrema za kontrolu pojedinačnih udela na tržištu čime će otkriti nove trendove što može da ukaže na kupoprodajne mogućnosti. U bazama podataka ekstremi mogu da ukažu na netačne podatke i greške uzrokovane pogrešnim interpretiranjem kodova nedostajućih podataka. Generalno je detekcija ekstrema od vitalnog značaja za baze podataka jer može da omogući očuvanje konzistentnosti i celovitosti baze. U mašinskoj industriji postupkom detekcije ekstrema se otkrivaju kvarovi i nepravilnosti u radu motora i generatora. U medicini se takođe detekcijom ekstrema mogu otkriti nepravilnosti tj bolesti; na primer nepravilnosti u radu srca praćenjem srčanog monitora. U farmaceutskim istraživanjima detekcijom ekstrema mogu da se uoče neobične molekularne strukture. U sferi kompjuterskih sistema detekcija ekstrema pomaže u otkrivanju neovlašćenih pristupa. Iz navedenog jasno je da detekcija ekstrema ima široku upotrebu u velikom broju oblasti i delatnosti.

#### 4.UZROCI NASTAJANJA EKSTREMA

Ekstremi nastaju iz tri moguća razloga [8]:

1. Problemi u vezi sa greškom: greške u merenju, greške u opserviranju i greške u uzorkovanju
2. Teorijski problemi: globalna slabost modela, lokalna slabost modela i zahtevana transformacija podataka
3. Prirodni varijabilitet u podacima.

Ekstremi koji su nastali usled greški ne predstavljaju tačne podatke. Jedan od izvora greški koji uzrokuju ekstreme su greške u merenjima. Studije u kojima koncepti nisu dobro operacionalizovani će uzrokovati ekstreme, jer su instrumenti kojima su merene pojave loši. Slično, instrument sa niskom pouzdanošću će verovatno uzrokovati ekstreme. Ekstremne opservacije se mogu pojaviti i kada istraživači mere nešto što nije bilo nameravano da se meri. Isto tako, ekstremi, nastali usled greški u merenju, mogu da se pojave i kao rezultat pogrešnog kodiranja ili pogrešne kategorizacije podataka. Drugi izvor ekstrema uzrokovanih greškom koji je povezan sa već pomenutim izvorom, je greška u opserviranju. Upitnik za prikupljanje podataka može biti validan i pouzdan, no istraživač može načiniti grešku u opserviranju, što će uzrokovati ekstreme. Ovi ekstremi se mogu javiti usled jednostavnog vizuelnog ili audio nerazumevanja ili usled kompleksnijeg opserviranja koje zahteva koordinaciju većeg broja čula. Treći izvor ekstrema uzrokovanih greškom je greška u uzorkovanju. Kada je uzorak pogrešno određen ili loše identifikovan ili ako se dve sasvim različite grupe greškom uzorkuju u isto vreme mogu se pojaviti ekstremi. Kada je ekstrem uočen, prvo što treba uraditi je potražiti greške. Ekstremi nastali kao rezultat greške se trebaju smatrati netačnim podatkom. Tretiranje ove vrste ekstrema je vrlo direktno i nimalo sporno. Oni se uvek eliminišu iz analize. Ekstremi, nastali usled teorijskih problema, su u vezi sa načinom na koji su koncipirani skupovi relacija. Ako skup pretpostavljenih relacija i odnosa netačno odražava prirodno stanje, ako nedostaju važne varijable, ako su varijable pogrešno uključene u model ili ako su pretpostavke o prirodi distribucije pogrešne, mogu se pojaviti ekstremi. Pod ovakvim uslovima opservacije se mogu činiti ekstremnim iako se one ne bi činile ekstremima u modelima koji su tačno postavljeni. U ovim slučajevima identifikovanje ekstrema govori protiv razumljivosti i celovitosti modela. Jedan od izvora modela uzrokovanih teorijskim problemima je globalna slabost modela [8], tj. fundamentalna neadekvatnost modela u prikazivanju pojava od interesa. Model može da bude nekvalitetno određen, loše koncipiran ili, jednostavno, pogrešan. Pod ovakvim uslovima pojava ekstrema ukazuje na slabost modela pre nego na stvarnu ekstremnost podataka. Ako je prisustvo ekstrema uzrokovano globalnom slabošću modela, model treba da bude ili drastično modifikovan ili odbačen. Lokalna slabost modela nastaje u situacijama kada je model dobro postavljen generalno i kao takav sposoban da objašnjava podatke, no delovi modela su ostali slabi. Pošto se ove slabosti ne mogu identifikovati, nije moguće postaviti bolji model. U ovim uslovima model se obično zadržava, a ekstremi se tretiraju od slučaja do slučaja. Ekstremi mogu nastati i kada nisu sprovedene i definisane neophodne transformacije varijabli [9]. U slučaju linearne regresije, na primer, osnovna pretpostavka je da je varijansa konstantna. Ako je ova pretpostavka narušena, mogu se pojaviti regresioni koeficijenti sa velikom standardnom greškom, što uzrokuje očigledno ekstremne opservacije. Ipak, ako je varijabla pravilno transformisana i ako je njena varijansa stabilizovana, ekstremi mogu nestati. Većina distribucija sadrži opservacije koje su ekstremne u odnosu na prosek. Relativna ekstremnost takvih opservacija će biti obrnuto proporcionalna verovatnoći njihovog pojavljivanja [8]. Neyman i Scott [10] su objasnili pojavu legitimnih, prirodnih ekstrema u familiji distribucija koje su sklone ekstremima. Čak i kada su modeli i merenje savršeni, istraživači mogu računati da će naići na ekstreme. Ovo je

stvar prirode i ne treba se smatrati problemom. Umesto toga, legitimne ekstremne opservacije treba shvatiti kao manifestaciju bogatstva pojava od interesa.

## 5. METODI U UPRAVLJANJU EKSTREMIMA

Postoje 4 grupe metoda u tretiranju ekstrema: identifikovanje, uključivanje, prilagođavanje i odbacivanje [11]. Prikaz 1 pokazuje sistematski pristup u tretiranju ekstrema korišćenjem ova 4 koncepta. Upravljanje ekstremima pretpostavlja njihovo identifikovanje. Stoga je identifikovanje fundamentalni korak u upravljanju ekstremima. Ipak, uslov ekstremnosti i prisustvo ekstrema su sasvim relativni. Opservacija se može označiti kao ekstremna samo u poređenju s drugim opservacijama ili s očekivanom distribucijom. Ekstrem prestaje to da bude ukoliko stoji sam za sebe. To rezultira u činjenici da je komparacija osnova za sve metode identifikacije ekstrema. Isto tako, opservacija se može ili ne mora činiti ekstremnom u zavisnosti od vrste analize koja će biti sprovedena. Opservacija koja je ekstrem u univarijacionoj situaciji ne mora biti ekstrem u bivarijabilnoj situaciji. U bivarijacionim okolnostima opservacija se smatra ekstremnom ako je relativno daleko od regresione linije, tj. ako iskače iz šablona [11]. S obzirom da je ekstrem relativna pojava, proces identifikacije ekstrema često sadrži značajno subjektivne procene. Ipak, kako se broj i kompleksnost varijabli povećava, poznavanje problematike i intuitivna procena će sve manje davati uspeha; statističke procedure, tj odgovarajuće statistike testa će tad bitnije pomoći istraživanje. Ipak, bez obzira na formulisanje statistike testa, evaluacija ekstrema je veoma subjektivna. Stroga i efikasna pravila ne postoje. Svi pristupi nastoje da prikažu i okarakterišu udaljenost ekstrema. No, nijedan ne pokazuje da li je opservacija zaista suviše ekstremna. Istraživač tu odluku sam mora doneti. U pokušaju da identifikuje ekstreme, istraživač se može susresti sa problemima "maskiranja" ili "prelivanja" [12]. "Maskiranje" se dešava u situacijama kod kojih neotkriveni ekstrem utiče na sredinu uzorka do te mere da "maskira", tj. narušava celu sliku za identifikovani ekstrem koji se razmatra. Stoga, istraživač pogrešno zaključuje da opservacija nije ekstrem. Opasnost od efekta "maskiranja" će uzrokovati da istraživač opservacije koje sumnja da su ekstremne, pre posmatra u grupi nego pojedinačno. No, to može dovesti do drugog problema – "prelivanja". Ovaj problem nastaje kada se dve opservacije simultano ispituju da bi se odredilo da li su ekstremne. Ako je jedna od ovih opservacija zaista ekstrem, a druga nije, ona koja je ekstrem može uticati na prosek ove dve opservacije do te mere da može da "prelije" na drugu opservaciju koja nije ekstrem. Rezultat ovoga je da istraživač pogrešno zaključi da su obe opservacije ekstremi.

Prilagođavanje je jedno od rešenja za dilemu u kojoj ekstremne opservacije utiču na analizu do te mere da je remete, ali odstranjivanje ekstrema da bi se dobili bolji rezultati dovodi do gubitka informacije. Procedure prilagođavanja nastoje da smanje uticaj ekstrema bez odstranjivanja istih. Prilagođavanje se sprovodi ili tako što se ekstremna opservacija zamenjuje vrednošću najbliže susedne opservacije koja nije ekstremna ili tako što se ekstremne opservacije iterativno ponderišu koeficijentima koji su manji od 1, a veći od 0. Rezultat prilagođavanja je da su efekti ekstremnih opservacija modifikovani. Ekstremi su zadržani u analizi, no njihov uticaj je smanjen. Prilagođavanje je adekvatna procedura kada su ekstremi uzrokovani lokalnom slabošću modela ili prirodnim varijabilitetom podataka.

Ako identifikovani ekstremi nisu rezultat greške ili problema u uzorkovanju istraživač može da odluči da ih uključi u analizu. To znači da se postojeći model u kome su ekstremi proizvedeni odbacuje u korist boljeg modela koji će sadržati ove ekstreme. Ekstremi se ostavljaju takvi kakvi su, no menja se kontekst tako da se oni više ne smatraju ekstremima. Uključivanje je dobra procedura kada je globalna slabost modela uzrok ekstrema. Na primer, istraživanje u kome se samo prihod koristi da bi se objasnilo ponašanje kupaca, će verovatno proizvesti ekstreme što će ukazati na globalnu slabost modela. Ako se prihod zameni s društvenim slojem da bi se objasnilo ponašanje kupaca istraživanje će biti kvalitetnije. Stoga se opservacije koje su smatrane ekstremima u modelu u kome se proučavao prihod uključuju u superiorniji model u kome se proučava društveni sloj. Ili, na primer, supermarket koji anketira svoje kupce može posebno vrednovati informaciju o maloj

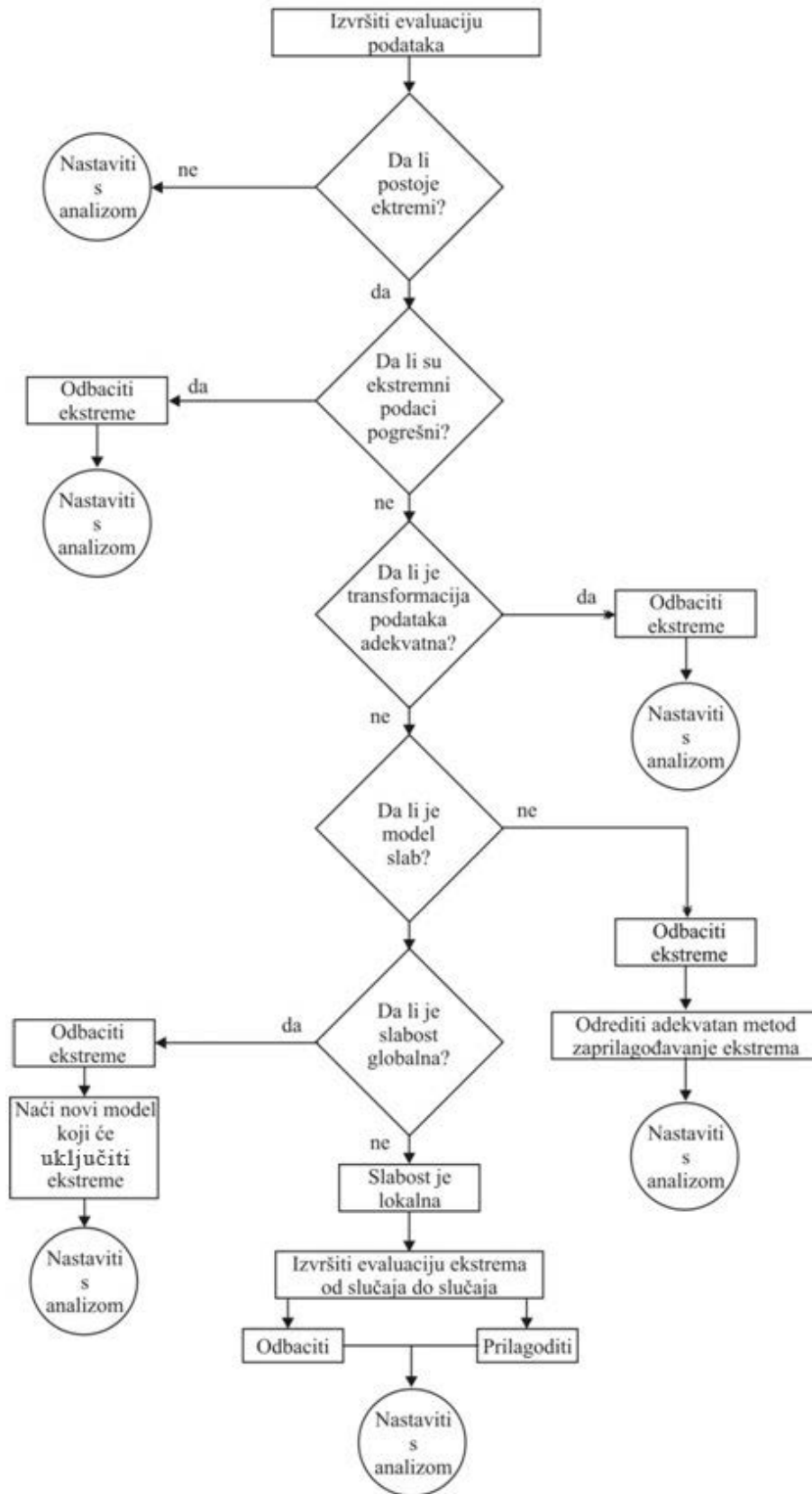


grupi potrošača koji troše veoma velike sume novca u supermarketu. Sagledavanjem ovih ekstrema može se pronaći potencijalno i profitabilno novo ciljno tržište, na primer, restorani. U ovom primeru, ekstremna vrednost je relevantna za istraživanje potrošača, jer u ekonomskom smislu veoma veliki "kupac" može vredeti kao 100 malih te se i ovde donosi odluka o uključivanju ekstrema u analizu.

Odbacivanje ekstrema se, zapravo, svodi na njihovo ponderisanje ponderima jednakim nuli. Ekstremne opservacije se jednostavno eliminišu i ne koriste se u daljoj analizi. Jasno je da je odbacivanje najradikalniji pristup u tretiranju ekstrema. No, ono je sasvim adekvatno ako je uzrok ekstrema greška u opserviranju ili uzorkovanju. Zadržavanje ekstrema u tim situacijama će verovatno dovesti do pogrešnih zaključaka i značajno će narušiti analizu.

Svakako, nije uvek jednostavno da se uvidi da li je ekstrem legitiman ili pogrešan. Zbog ove teškoće Anscombe [13] je predložio "protivpožarnu polisu" kao pristup u odbacivanju ekstrema. Niko ne očekuje požar u svom stanu. No, ipak svi plaćaju premiju osiguranja protiv požara za svaki slučaj. Isto tako, pogrešno odbacivanje opservacija koje nisu ekstremi je premija koju istraživač plaća da bi se zaštitio od mogućnosti greške u uzorkovanju. Ekstrem može biti tačna opservacija, a uzorak možda nema veće greške. Ipak, Anscombe predlaže da je cena koja se plati odbacivanjem razumna ako se poredi sa opasnostima koje bi se dogodile ako bi se pogrešne ekstremne opservacije uključile.

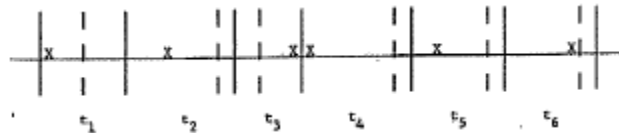
Prikaz 1: Pristup u tretiranju ekstrema



Slika 1. Pristup u tretiranju ekstrema (Izvor: Clark,1999)

## 6. PROBLEMATIKA EKSTREMA U VREMENSKIM SERIJAMA I TABELAMA KONTIGENCIJE

U vremenskim serijama opservacije se smatraju ekstremima ako narušavaju šablon sa očekivanom progresijom. Opservacije se u vremenskoj seriji smatraju ekstremima na osnovu pozicije, a ne na osnovu apsolutne vrednosti. Stoga je u ispitivanju ekstrema u vremenskim serijama veoma važan obrazac progresije podataka. Chang i Tiao [14] ističu da su u vremenskim serijama ekstremi uzrokovani greškom u merenju ili uvođenjem "inovacije" u nekom vremenskom trenutku. Isto tako, ekstremi u vremenskoj seriji mogu nastati i usled prirodnog varijabiliteta, neregularnosti u vremenskom određivanju prikupljanja podataka i neregularnosti u granicama između vremenskih perioda. S obzirom na teškoće u sagledavanju ekstrema u vremenskim serijama neki od njih su dati u prikazu 2.



Slika 2. Ekstremi u vremenskim serijama (Izvor: Chang and Tiao, 2001)

Vertikalne deblje linije predstavljaju granice između vremenskih perioda koji se posmatraju (sati, nedelje, meseci, godine, itd.). Oznake "X" prikazuju pojavljivanje događaja od interesa. Vertikalne isprekidane linije pokazuju vrednosti merenja podataka tokom vremenskog perioda. Na primer, periodi vremena mogu biti sati provedeni u gledanju televizije uveče, događaj od interesa može biti reklama koja se emituje a vrednosti merenja podataka su testovi za proveravanje pamćenja reklama. Opservacija u  $t_i$  se smatra ekstremnom zbog posebnog događaja koji se dogodio u tom vremenskom periodu. Isto tako, opservacija u  $t_i$  se smatra ekstremnom ako je merena ranije ili kasnije u svom vremenskom periodu u odnosu na opservacije u drugim vremenskim periodima (na Prikazu 2 se ovo može sagledati poredjenjem vrednosti merenja za  $t_1$  i  $t_2$ ). Ovo ukazuje na činjenicu da ako se rast ili promena dogode tokom posmatranog vremenskog perioda, stvarno merenje će se dogoditi u istom relativnom trenutku svakog perioda. Na primer, ako se meri pamćenje reklame odmah nakon emitovanja reklame u jednom danu i 4 do 5 sati nakon emitovanja u svim drugim danima, najverovatnije da će se pojaviti ekstremna opservacija. Opservacija u  $t_i$  je ekstremna ako su razmaci između vremenskih perioda veštački ili proizvoljni i ako ne odražavaju prirodni tok podataka (na Prikazu 2 se ovo može sagledati poredjenjem granica za  $t_2$  i  $t_3$ ). Ovo ukazuje da su sporni izbor ili skaliranje vremenskih perioda a ne merenje opservacija. Na primer, vreme provedeno na gledanje televizije uveče koje je opservirano kao vreme od 17 do 22 časa možda ne odgovara de facto vremenu gledanja televizije tokom jedne večeri usled vanrednog ili cikličnog specijalnog događaja. Ovo može rezultirati u ekstremnom podatku o pamćenju reklame. Opservacije u  $t_i$  se smatraju ekstremima jer podaci teže da se grupišu oko granica vremenskih perioda i da se "preliju" u susedni period (na Prikazu 2 se ovo može sagledati na osnovu lokacije gde se nalazi opservacija u periodu  $t_4$  jer je ova opservacija na granici sa periodom  $t_3$ ). Ovo ukazuje na zaostajanje vremenskih granica u odnosu na podatke. Događaji u periodima  $t_3$  i  $t_4$  u Prikazu 2 će biti mereni kao da pripadaju periodu  $t_4$ . Ovo rezultira u pojavi ekstrema i nejasnoći. U ovom slučaju bilo bi korisno premestiti granice između vremenskih perioda u odnosu na merenje podataka. Na primer, ako se reklame slučajno prikazuju posle ponoći ili tokom prepodneva one mogu da utiču na rezultate o pamćenju reklame u periodu koji predstoji u toku dana pre nego na rezultate u periodu kome pripadaju, što će dovesti do pojavljivanja ekstrema.

Problematika ekstrema u tabelama kontigencije je veoma kompleksna. Čelija u tabeli kontigencije se smatra ekstremom ako je njen doprinos  $\chi^2$  rezultatu sasvim različit od doprinosa drugih ćelija u tabeli. Ovi ekstremi mogu biti rezultat prirodnog varijabiliteta, loše koncipiranih kategorija ili loše izmerenih kategorija. Prikaz 3 pokazuje šablone u kupovini mleka domaćinstava sa dva roditelja i decom:

Mesečna količina kupljenog mleka (u l)	Mesto gde se kupuje mleko	
	Supermarketi	Ostalo
Preko 10	1	2
6 – 10	3	4
3 – 5	5	6
0 – 2	7	8

Slika 3: Problematika ekstrema u tabelama kontigencije (Izvor: Mosteller and Parunak, 2001)

Ćelija u tabeli kontigencije se smatra ekstremom ako su jedna ili više kategorija koje su kreirale ćeliju nepravilno skalirane. Ovo se može islustrirati oznakama kategorija po vertikali tabele iz grafikona 4. U ovom slučaju skaliranje "mesečne količine kupljenog mleka" je toliko neizbalansirano da će neproporcionalni broj opservacija verovatno biti u gornjoj polovini tabele. Razlog može da bude u tome što porodice sa decom verovatno ne koriste manje od 10 litara mleka mesečno. Kao posledica ovoga, verovatnoća grupisanja opservacija u ćelije 1 i 2 je velika i stoga se javljaju ćelije s ekstremnim vrednostima. Ovo nagomilavanje u gornjoj polovini tabele je uzrokovano skaliranjem i nije u vezi sa podacima. Poboljšanje bi se moglo ostvariti ako bi se "mesečna količina kupljenog mleka" skalirala po kategorijama 0 – 10, 11 – 15, 16 – 20, preko 20. Ćelije u tabeli kontigencije će se smatrati ekstremima ako su jedna ili više kategorija u njoj neadekvatno teorijski postavljene. Ovo se može sagledati na osnovu oznaka kategorija po horizontali tabele iz Grafikona 4. Ovde su kategorije loše koncipirane. S obzirom da se većina mleka kupuje u supermarketima, najveći broj opservacija će se nagomilati u levoj polovini tabele. S obzirom da se kupovine mleka na drugim mestima obavljaju u maloj količini, očekuje se da se opservacije iz desne polovine tabele grupišu ka donjem delu tabele. U ovom slučaju rezultat će biti povećanje verovatnoće pojave ekstrema u ćelijama. Pažljivo razmatranje oba skupa kategorija može eliminisati ćelije s ekstremnim vrednostima.

## 7. ISTRAŽIVANJE: PRIMER ZA PROBLEMATIKU UPRAVLJANJA EKSTREMIMA

Za potrebe doktorske disertacije autor ovog rada je sproveo Istraživanje o prihodima, potrošnji određenih proizvoda i pojedinim stavovima porošača, odnosno domaćinstava u Srbiji. Istraživanje je sprovedeno na bazi pogodnog uzorka od 150 domaćinstava iz Srbije koji su anketirani direktnim intervjuom. Cilj Istraživanja je bio da se prikupe podaci i formiraju varijable karakteristične za marketing metriku i istraživanje potrošača i da se na istima sprovedu statističke procedure prikupljanja i klasifikovanja podataka u marketing metrici što je bio predmet disertacije. Jedan deo upitnika u Istraživanju sadržao pitanja koja su se odnosila na potrošnju mesa domaćinstava Srbije. Za potrebe ovog rada tj za svrhu analiziranja problematike ekstrema odabrano je pitanje o prosečnoj mesečnoj potrošnji mesa koje se može iskoristiti kao primer za primenu pomenutih procedura za tretiranje ekstrema. SPSS je dao ove podatke:

Tabela 1: Deskriptivna statistika za pitanje o mesečnoj potrošnji mesa na uzorku od 150 domaćinstava

prosek	St.devijacija	Q <sub>1</sub>	Q <sub>3</sub>	interkvartilna razlika
8,06 kg	3,45 kg	7,5 kg	9,36kg	1,86 kg

Po prvoj definiciji ekstrema (prosek plus ili minus 2,5 standardne devijacije) identifikujemo kao ekstreme samo one odgovore koji su iznad 16,68 kg pošto je donji ekstrem negativan. Alternativna definicija ekstrema ( $Q_1 - 1,5 \text{ IQR}$  ili  $Q_3 + 1,5 \text{ IQR}$ ) detektuje kao ekstreme sve podatke preko 12,15 kg ili one ispod 4,75 kg. Na osnovu prve definicije, koja se u ovom primeru čini realnija, izdvajamo sve podatke iznad 16,68 kg. Njih ima 5, tj. postoji 5 ekstremnih vrednosti:

Tabela 2. Detekcija ekstrema

	Mesečna potrošnja mesa (u kg) domaćinstava	Br. članova domaćinstva
1	25,03	3
2	17,51	2
3	17	6
4	18	7
5	19	6

Prve dve opservacije su verovatno uzrokovane greškom u beleženju podataka ili greškom usled netačnog odgovora (vrednosti su preterano precizno date sa dva decimalna mesta), tako da se mogu isključiti iz baze podataka. Ako se uvede još jedna varijabla (iz prvog dela upitnika koji se odnosi na sociodemografske podatke domaćinstava može se odabrati varijabla "broj članova domaćinstava" koja je, izvesno, u direktnoj relaciji sa posmatranom varijablom "potrošnja mesa") dolazi se do zaključka da su ostale 3 ekstremne vrednosti relativno dosledne s obzirom na broj članova domaćinstva (u pitanju su veća domaćinstva) tako da se mogu zadržati za dalju analizu.

## 8. ZAKLJUČAK

Iz navedene diskusije o problematici ekstremnih opservacija na koje se nailazi kako u marketinškim tako i u istraživanjima iz drugih oblasti vidljiva su dva osnovna zaključka. Kao prvo, ne smeju se ignorisati ekstremi pošto u njima može biti skrivena bitna informacija ili mogu izazvati ozbiljan rizik za pouzdanost statističke analize; i kao drugo, kada se identifikuju ekstremi, nema jedinstvenog pravila o tome kako ih tretirati. Ekstremi su problem koji neće nestati sam od sebe. Istraživači će nastaviti i dalje da nailaze na ekstremne opservacije u svojim istraživanjima. Oni će se pojavljivati usled greški, nesmotrenosti, slabosti modela ili jednostavno usled varijabiliteta prirodno svojstvenog podacima. Ako se ne otkriju mogu uzrokovati pogrešne zaključke i netačne rezultate istraživanja. S druge strane, ako se ekstremne opservacije otkriju, istraživači mogu barem odabrati racionalni pravac delovanja za tretiranje ovih opservacija. Istraživačima je na raspolaganju nekoliko različitih tehnika za upravljanje ekstremnim opservacijama. Jasno je da je potrebno mnogo subjektivne procene u izboru, primeni i interpretaciji ovih tehnika. Teorijska razmatranja prezentovana u ovom radu treba da budu uključena u formiranje istraživačeve procene i da posluže kao korisno sredstvo za izbor odgovarajuće strategije.

## LITERATURA

1. T.Clark, Managing outliers: Qualitative issues in the handling of extreme observations in marketing research, *Marketing Research*, 1(2),(1999),p. 31-48
2. V.J.Hodge, J.Austin, A survey of outlier detection methodologies, *Artificial Intelligence Review*,22(2),(2004), p.85-126
3. M.Mazzocchi, *Statistics for marketing and consumer research*, Sage, London,2008,p.96
4. V.Barnett, T.Lewis, *Outliers in statistical data*,John Wiley and Sons,New York, 2001,p.92
5. G.H.John, Robust decision trees: removing outliers from databases, *Technometrics*,31,(2005),p.36-52
6. G.Upton,G.Cook, *A dictionary of statistics*, Oxford university press, Oxford,2006,p.177
7. S.Sharma,V.Mahajan, Early warning indicators of business failure, *Journal of marketing*,44(3),(1997),p.80-89
8. R.J.Beckman, R.D.Cook, Outlier...s, *Technometrics*,25(5), (1998), p.119-149
9. D.F.Andrews,D.Pregibon, Finding the outliers that matter, *Journal of the royal statistical society*,B,40(1), (1992),p.85-93
10. J.Neyman,E.L.Scott, Outlier proneness of phenomena and of related distributions, *Journal of the American statistical association*,91,(1985),p.491-503
11. V.Barnett,The study of outliers: purpose and model, *Applied statistics*,37(3), (1990),p.242-250
12. S.J.Roberts, Novelty detection using extreme value statistics, *Neural computation*,9,(2005),p.270-284
13. F.J.Anscombe, Rejection of outliers, *Technometrics*,51,(1980),p.123-147
14. I.Chang,G.Tiao, Estimation of time-series parameters in the presence of outliers, *Technometrics*,30(2), (2001),p.193-204
15. F.Mosteller,A.Parunak, Identifying extreme cells in a sizable contingency table: probabilistic and exploratory approaches, *Journal of the royal statistical society*,B,52(1), (2001),p.39-48

# STRATEGIC THINKING AND MANAGEMENT ELEMENTS FOR STRATEGY EXECUTION POSITIVELY AFFECT ON BUSINESS PERFORMANCE

*Tatjana Dzaleva, Nako Taskov, Dejan Metodijeski*  
*Faculty of tourism and business logistics at the "Goce Delcev"*  
*University in Shtip, Macedonia*

## Abstract

Business leaders are under pressure from stakeholders to comply with their demands while maintaining the organization's competitiveness in increasingly complex markets. So, leaders are striving to continuously formulate strategies with management elements that will help them deliver more value to their customers and stakeholders.

Strategic thinking is important to guide for examining all markets which are relevant to the core business of interest. Also, its necessary for analyse the relevant forces creating new markets as identifying business strategy requirements.

Therefor, are used management elements, management models as guides for managerial activity in the business world for increasing a firm's competitive advantage.

Business management tools positively affects business performance and a strategic management orientation for formulating and implementing objectives, policies and performance.

Companies confirms that integrated management model will result in dramatic benefits. In this way, strategy thinking enable company to determines its objectives, purposes, or goals, produces the principal policies and plans for achieving those goals, as defines the range of business the company is pursue and positively affects business performance.

**Keywords:** *strategic thinking, strategy execution, management tools, business performance*

## 1. INTRODUCTION

A strategic thinking framework is need to guide for examining all markets that are relevant to the core business of interest. Also this is important to determine the strategic implications for the relevant markets.

Strategic thinking in changing markets requires developing a revised conceptual perspective and new thought processes concerning market analysis and targeting and positioning strategy formulation. The intent of strategic thinking is to more fully capture and analyse the relevant forces creating new market opportunities and business strategy requirements. In reality some markets are stable, but many are changing rapidly. Signals may be given by shifting customer value requirements, emerging technologies, new competition, and new business models resulting from industry and value chain modifications.

Many companies and industries are confronted with an array of changes in their core markets, presenting strategy researchers and executives with complex challenges but also exciting opportunities. These new challenges are driven by demanding customers with altered value requirements, aggressive global competition, market turbulence, rapid emergence of new technologies, and the escalating globalisation initiatives of many companies (5).

In this context, researchers define strategic thinking as a marketing strategy analysis and decision making guided by a revised strategic framework. The processes for analysing and

interpreting the impact of changing market structures and buyers' value requirements need to be critically examined and revamped to assist strategic thinking in changing markets.

## 2. IMPORTANCE OF STRATEGIC THINKING

Building competitive advantage in markets increasingly requires strategic thinking. Researchers explain that this process consists of four inter-related stages. An organisation should develop three market-based strategic capabilities: a market oriented culture and processes, well developed market sensing and learning competencies and customer centered processes.

The lack of these organisational strengths may account for many companies' failure to identify rapidly changing markets and the strategic implications. The nature and scope of market changes and their impact on customer value requirements must be identified. Gaining an understanding of what is happening in fast changing markets requires determining if new market space has emerged, applying strategic segmentation analysis, and examining the resulting customer value requirements. Market-focused strategies must be developed for the relevant markets. So, strategic thinking in changing markets is a continuing process. Markets are impacted by new customer value requirements, new technologies, new competitors, and new business designs. Market changes can be predicted and strategies adapted to the expected conditions. In some situations unstable and unpredictable markets may occur, demanding responsive actions involving strategic risks and rapid shifts that are improved over time, guided by learning and experience.

Characteristics that are necessary to effective strategic thinking in rapidly changing markets are creating a market-oriented culture and capabilities for providing superior customer value; developing effective market sensing and learning processes, and becoming customer centred (27). Market-based capabilities are used to determine the nature and scope of market changes and to identify and analyse new markets and competitive space. Also, perceptive strategic thinking requires determining the nature and scope of market changes. Indications of fast changing markets are: new forms of competition, new business models, and creativity and innovation.

In this context, the future belongs to new types of competition and new business models, which both drive market growth and attack the existing customer base of incumbents' markets. When new business models are mentioned, the sense is that they are likely to impact existing firms and industries by offering buyers alternative customer value options. A market-driven company may identify a new business model opportunity that appears promising. New business models may emerge that pose potential threats to existing firms. So researchers conclude that the challenge in strategic thinking by a company is to identify new business model opportunities and decide whether to pursue them.

Innovation is critical to growth and performance in the marketplace. That's why innovation is a key contributor to rapidly changing markets. Initiatives may result in new goods and services, organisational processes, and business models. Identifying changes in markets and competitive space requires monitoring emerging technologies as well as pursuing innovation opportunities by companies. Successful firms must develop business processes to identify and pursue promising innovation ideas. There is substantial research support that creativity and innovation create competitive advantage and value for customers (6). For any further success must be understand fast changing markets. For understanding, it's necessary to identify new market space and customer value requirements, and to make strategic segmentation analysis.

After these activities could be make strategies for changing markets. These means that strategy development requires forming a strategic vision and selecting and implementing the market targeting strategy, and positioning strategy for each market target. In this way, the vision provides the basis for developing strategic targeting and positioning changes based on the implications of the vision. Targeting and positioning matches customer value opportunities against the firm's



distinctive core capabilities (new product management, customer relationship management, and/or value chain management) (14;25).

The implementation challenges for strategy researchers and executives in developing and refining the strategic thinking process are considerable. So, achieving the potential benefits requires several initiatives. This initiatives include - making the challenge for new vision explicit across and throughout the organisation; challenge the definitions of markets and segments used by consultants and executives who produce marketing and business plans, and actively pursue “what if” questions about new types of customers and new types of competition. Other important initiatives are encouraging executives to consider the entire value chain and the changing pattern of profit pools within it, as a basis for long-term business development and investment choices.

Further, researchers mention initiatives as - questioning the logic and process of market segmentation pursued and determine whether segmentation is based on traditional demographic classifications or understanding of value-seeking differences between customers; identifying and pursuing efforts to enhance market sensing and learning capabilities as a source of competitive advantage and strategic vision; and examine the possible need to establish new business models, separate from the core business, to pursue emerging business initiatives.

### 3. THE MEANING OF STRATEGY EXECUTION

There is ten generic elements identified for developing an inclusive approach for strategy execution.

These cluster around three capabilities: *strategic change portfolio alignment*, i.e., the identification and prioritization of an agreed collection of programs that will deliver the strategy; *strategic change execution*, i.e., actually delivering the benefits of the strategic change through implementing the programs in the change portfolio; and *change capability improvement*, i.e., continually improving the ways in which change programs are identified and undertaken.

In cluster *strategic change portfolio alignment* are four elements:

Element 1- Engendering and reinforcing an organizational culture of continuous change. This element helps to make a contribution for realization of business benefits. It increases the confidence employees and other key stakeholders have in management’s ability to deliver change programs, because the link between leaders’ words, behaviors, and commitments is explicit. Additionally, when people are comfortable working in an environment of continuous change, they will be in a better position. They will be motivated too, to manage adverse impacts on operational business when delivering change programs (10).

Element 2 - Understanding the drivers and content of each change program at an early stage of the lifecycle - helps to understand the strategic goals, success criteria, drivers and urgency for each program at an early stage of the lifecycle, as defining the initiative outline, overviewing the scale of benefits and resources involved (22).

Element 3 - Aligning and filtering programs in relation to the strategic goals, thus creating the change portfolio as third element is known as element for understanding the capacity for change, change funds, people availability, skills and culture; filtering programs in relation to the strategic goals; creating a change portfolio of strategically aligned programs (21).

Harmonizing the strategic leadership team to support the change portfolio, as element 4, helps for identifying and motivating a strategic leadership team to support and communicate the portfolio of change programs

In cluster :Strategic Change Execution are:

-Developing the detailed business case and obtaining approval/refusal for each change program as element number five is need to understand in detail the vision, benefits, costs and

process changes of each change program; to defining the projects that will deliver the business changes require; obtaining approval/refusal; allocating responsibilities and resources (11).

-Establishing accountability and governance of each change program (element 6) contributes for creating governance bodies for each change program (i.e., steering committees); clarifying roles and accountabilities; monitoring ongoing progress of programs against the business case.

-Executing each change program and realizing the intended benefits as element number seven, helps for planning detailed change execution; delivering each change program; undertaking benefits realization (J. Peppard, J. Ward, and E. Daniel, 2007).

-Managing the ongoing change portfolio, conflict resolution, resources and interdependencies (element 8) is necessary for control ongoing programs, including conflict resolution, resources and interdependencies; and balancing resource allocation vis-a-vis ongoing operation.

-Coordinating the elements of the change capability ensure the effectiveness of information sharing during each step of the change process.

In cluster Change Capability Improvement are the last elements -Reviewing, learning and improving the change capability. This means ongoing assessment of the effectiveness of the change capability and reviewing, learning and implementing improvements (16).

#### **4. RELATIONSHIPS BETWEEN ELEMENTS AND BUSINESS BENEFITS**

Management elements are essential to understand for achieving successful strategy execution. This is strongly associated with the realization of four business benefits. Four elements that play a key role in achieving successful strategy execution are(16):

-engendering and reinforcing an organizational culture of continuous change,

-managing the on-going change portfolio, conflict resolution, resources and interdependencies,

-establishing accountability and governance of each change program, and

-harmonizing the strategic leadership team to support the change portfolio.

Each of the business benefits is dependent for its realization on at least one of these four elements. The relative influence of these elements in securing each business benefit is typically greatest. So, to realize business benefit, there must be an organizational culture in which accountable managers balance their optimism and motivation with realism. The strategic leadership team must encourage and support such behavior, and it must be prepared to act decisively in eliminating non-viable programs. Also this demonstrates the strong influence the strategic leadership team's behavior and organizational culture have on an organization's ability to abort ill-conceived change programs during execution.

Increasing confidence in management's ability to deliver change programs is business benefit that is unique in a way it is the only one out of the other business benefits that is dependent for its realization on the effective performance of all four key elements of strategy execution. Another important business benefit is speedy delivery of change programs. The "speedy delivery of change programs" is dependent on the effective performance of the management elements.

Minimizing variance of actual to forecast cost as business benefit is important in means that realization of this business benefit is determined by the effectiveness with which the elements "engendering and reinforcing an organizational culture of continuous change" and "harmonizing the strategic leadership team to support the change portfolio" are performed. Upon reflection, this is understandable: the forecasted costs are determined in the planning stage and, as our focus group discussions indicated, the honesty of these estimates can be questionable as they are significantly affected by the organizational culture and the "togetherness" of the leadership team.

## 5. MANAGEMENT TOOLS

Strategic thinking and strategic management elements are not enough for business success. In this context, it is necessary to understand and so implement and use strategic management tools. Researchers propose integrated implementation model of strategic planning and strategic-management tools. In this way, to make the business successful and realize business benefits, it is need to be implemented an integrated strategic model of strategic planning, BSC (Balanced Scorecard) and Hoshin management.

Management by objective (MBO), Hoshin management and strategic planning have all been widely adopted as strategic-management tools for some time by many researchers. More recently, the Balanced Scorecard (BSC) has become extremely popular, and is increasingly being used by commercial industries and non-profit organisations to improve business performance (23).

The BSC provided a new framework for describing value-creating strategies that linked intangible and tangible assets across four linked perspectives: financial, customers, internal processes; and innovation and learning (17). There are two shortcomings in the strategic framework of the BSC. The first is that the adopters might not be aware of how to conceive their strategies from a SWOT analysis and how to identify the key performance indicators (KPIs) in their critical success factors (CSFs) (18). The other problem is the deployment of the overall vision, strategies and strategic objectives to the organisation's units or departments in order to link individual efforts and accomplishments to business objectives. However, this deployment is very important in the implementation of the BSC.

Strategic planning is a process of determining the mission, vision, major objectives, strategies and policies that govern the acquisition and allocation of resources to achieve organisational aims (7).

The main steps in the strategic-management system are developing a mission and vision, conduct an environmental analysis and SWOT analysis, identify the organisation's objectives, conceive the strategies to achieve the related objectives, develop budgets and allocate the resources to the strategies. Also, essential steps are deploying the strategies into implementation programmes and action plans, implementing these plans; review the schedule of the action plans and evaluate the performance of the objectives and making corrective adjustments to ineffective programmes.

With a view to obtaining such guidance, it has been asserted that Hoshin Kanri (which is also called 'Hoshin management' or 'Hoshin planning' in the Western world) is a navigational system (3). Hoshin management requires senior managers to select the few capabilities that will move the organisation as quickly as possible towards its vision. Hoshin management recognises and distinguishes two kinds of annual contributions (3):

- incremental improvement to existing processes or methods ('kaizen', or continuous improvement); and

- activities aimed at making dramatic or breakthrough improvements or re-engineering in strategically vital business systems and processes to achieve new levels of growth or performance (breakthrough change or re-engineering).

Hoshin management is usually a process of focus and alignment.

The practices of Hoshin management are checking the organisation's principles and set up a quality policy, develop the vision and direction (Hoshin), identify the long-term and mid-term objectives, determine the priorities and conceive the strategies, drive the annual objectives and develop the annual plans, allocate the resources and develop a budget to support the department's objectives and plans (3; 19; 20; 28). Another practices of Hoshin management as strategic management tools are conducting a 'catch-ball' deployment, and convert mandatory objectives and strategies set by senior management into employees' own self-set targets, forming departmental objectives and action plans, execute an action plan through daily management and self-audits,

review progress, including evaluation, investigation and results and undertaking an annual review, including performance evaluation, problem analysis and future plans.

Many organisations will implement Hoshin management, BSC or strategic planning. If organisations implement these tools simultaneously, without proper integration and guidance, staff members will face significant confusion and numerous problems.

Researchers propose that Hoshin management, strategic planning and BSC are all linked to the vision and strategies of organisations; moreover, significant parts of their implementation programmes overlap. The best way to achieve an optimal result in these circumstances is to integrate the systems. Although such integration is difficult, but really provide business success. Achieving integration is possible by identifying their similarities and differences. So, as an example integrated model of strategic planning, BSC and Hoshin management has been provided which has been adopted and implemented by several companies in Taiwan. The success of an integrated model in these companies confirms that this integrated model is feasible and effective.

## 6. CONCLUSION

An important benefit obtained as the team advances through the strategic thinking, strategic elements and strategic tools is the chance to develop a better understanding of what outcome can realistically be achieved in business.

Updating the strategic objective at regular intervals throughout the process allows the team to incorporate a better understanding of the probable outcomes of the issue. Effective issue management involves the use of the right tools combined with the right approach.

Right combination of strategic thinking, strategic elements and strategic tools can provide a methodology and allow teams to overcome any initial bias and mindsets. This approach aids a team in dissecting an issue and then building to a targeted strategic objectives and tactical plan.

Executives and strategy researchers need a strategic thinking framework to guide how they examine all markets that are relevant to the core business of interest and how to determine the strategic implications for the relevant markets. Strategic thinking in changing markets requires developing a revised conceptual perspective and new thought processes concerning market analysis and targeting and positioning strategy formulation. The intent of strategic thinking is to more fully capture and analyse the relevant forces creating new market opportunities and business strategy requirements. Strategy initiatives may require altering market target and positioning strategies, adopting new business designs, and entering new markets. The conceptual logic underlying strategic thinking in rapidly changing markets has failed to keep pace with the rapid alterations in markets and competitive space.

So it could be defined that strategic thinking is marketing strategy analysis and decision making guided by a revised strategic framework. The processes for analysing and interpreting the impact of changing market structures and buyers' value requirements need to be critically examined and revamped to assist strategic thinking in changing markets.

Strategic management tools as BSC, strategic planning, Hoshin management are also important for business success. The common practices in all three systems are the development of vision, objectives and strategies, and an evaluation of execution performance.

Strategic planning and BSC involve a strategy analysis, and identification of the linkages between objectives and strategies. To support the execution of strategies and action plans, both strategic planning and Hoshin management impose action plans and resource allocation. BSC and Hoshin management emphasise goal-setting and the identification of milestones, and the measurement of progress towards strategic objectives.

Strategic planning focuses on a strategic approach to business development, and the enhancement of competitive advantage; environmental analysis and SWOT analysis are thus very

important. BSC emphasises an organisation's long-term development. Hoshin management involves a company's entire workforce. Senior management leads the way in stimulating energy and enthusiasm among all employees (19). The organisation then pays significant attention to daily execution and performance management.

A strategy map and scorecard enable an organisation to describe and illustrate, in clear and concise language, its objectives, initiatives and targets – and the measures that will be used to assess its performance (18). These objectives, measures and targets must be linked to the objectives, measures and targets of the various departments or business units respectively.

The strategic thinking, strategic management elements and strategic tools show the importance of self-diagnosis in assessing targets and processes by organisations. Problems are detected promptly, and corrective action can then be implemented. This helps for a consideration of a future plan for the organisation.

So, researchers conclude that an important challenge to implementing strategic changes is determining the extent and structure of organisational design adaptation. Depending on the nature of strategic change a new type of organisation may be necessary to navigate the competitive landscape and build competitive advantage (15). In turbulent environments, traditional hierarchy structures constrain implementation; cross-functional process-oriented structures may be essential. Shifting emphasis toward innovation, pro-activeness, and risk taking is necessary in responding to the innovation challenges and speed requirements of strategic change initiatives.

In this context, developing a strategic management elements, strategic thinking and implementing strategic management tools is process that is essential for business success. Their integration helps to the company resulting in dramatic benefits.

## LITERATURE

1. Bamett, S. M., and B. Koslowski. "Adaptive Expertise: Effects of Type of Experience and the Level of Theoretical Understanding it Generates." *Thinking and Reasoning* 8 (4): 237-67, 2002.
2. Beckham, J. D. "Strategic Thinking and the Road to Relevance. " *Health Forum Journal* 34 (6): 36-43, 47, 1991.
3. Bechtell, M.L. Navigating organizational waters with Hoshin planning. *Journal of Organizational Excellence*, (1996),15(2), 23–42.
4. Bonn, I. "Developing Strategic Thinking as a Core Competency." *Management Decision* 39 (1): 63-71 (2001).
5. Chakravarthy, B., "A New Strategy Framework for Coping with Turbulence", *Sloan Management Review*, Vol. 38, No. 2, Winter, 1997, pp. 69-82.
6. Christensen, C. M. and Raynor, M. E., *The Innovator's Solution*, Boston: Harvard Business School Press, (2003).
7. Clarke, P. The Balanced Scorecard. *Accountancy Ireland*, 29(3), 25–26, (1997).
8. Freeman, R. E. *Strategic management: A stakeholder approach*. Marshfield, Mass.: Pitman Publishing, Inc. 1984.
9. Freeman, R. E. The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 4: 409-21, 1994.
10. J.P. Kotter, "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail," *Harvard Business Review*, 73/2 (March/April 1995): 59-67;
11. G.L. Bradley, *Benefit Realization Management: A Practical Guide to Achieve Benefits Through Change* (Hampshire, England: Gower Publishing Ltd., 2006).
12. Glaister, K.W., & Falshaw, J.R. Strategic planning: Still going strong? *Long Range Planning*, (1999), 32(1), 107–116.
13. G.R. Sullivan and M.V. Harper, *Hope is not a Method* (New York, NY: Times Books, 1996).

14. Hagel, John III and Singer, Marc. "Unbundling the Corporation", *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 2 March-April, (1999), pp. 133-141.
15. Hitt, M. A., Keats, B. W., and DeMarie, S. M., "Negotiating the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21st Century", *Academy of Management Executive*, Vol. 12, No. 4 (November), (1998), pp. 22-42.
16. J. Peppard, J. Ward, and E. Daniel, "Managing the Realization of Business Benefits from IT Investments," *MIS Quarterly Executive*, 6/1 (2007): 1-11.
17. Kaplan, R.S., & Norton, D.P. The Balanced Scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), (1992), 71-79.
18. Kaplan, R.S., & Norton, D.P. Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, 78(5), (2000), 167-176.
19. Kondo, Y. (1998). Hoshin Kanri – A participative way of quality management in Japan. *The TQM Magazine*, 10(6), 425-432.
20. Lee, R.G., & Dale, B.G. Policy deployment: An examination of the theory. *International Journal of Quality & Reliability Management*, (1998), 15(5), 520-534.
21. L. Bossidy and R. Charan, *Execution: The Discipline of Getting Things Done* (Kent, UK: Random House Business Books, 2002);
22. M. Beer, R.A. Eisenstat, and B. Spector, "Why Change Programs Don't Produce Change," *Harvard Business Review*, 68/6 (November/December 1990): 158-166.
23. Palese M, Crane TY. Building an integrated issue management as a source of sustainable competitive advantage. *Journal of Public Affairs* 2(4): 284-292, (2002).
24. Quinn, J. B. "Formulating Strategy One Step at a Time." *Journal of Business Strategy* 1981, 1 (3): 42-63.
25. Ramaswami, S., Bharghava, M., and Srivastava, R. Cambridge, Mass: Marketing Science Institute, "Market-Based Assets and Capabilities, Business Processes, and Financial Performance", Report No. 04-102, 2004, p. 53,
26. Slater, S. F. and Narver, J. C., "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 3 (July), 1995, pp. 63-74.
27. Slater, S. F. and Narver, J. C., "Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance", *Business Horizons*, Vol. 37 No. 2, March/April, 1994, pp. 22-27.
28. Yang, C.C. Hoshin management. Taiwan: Chinese Quality Management Society (1995).

## STRATEGIJSKI MENADŽMENT - STEJKHOLDERI U PREDUZEĆIMA

*Edit Terek, Milan Nikolić*

*Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin" Zrenjani, Radnička 39, Zrenjanin*

### **Izvod**

Mnoštvo faktorarutiče na definisanje strategijskih ciljeva preduzeća, kao i na složenost njihovih međusobnih odnosa. Strateški ciljevi preduzeća mogu se definisati kao vektor delovanja internih i eksternih faktora, kao i stejkholdera (stakeholders).

Priroda i efekti odnosa između internih zainteresovanih aktera, kao i eksternih aktera doprinose ostvarivanju ciljeva kompanije i imaju veoma važno mesto u uslovima visoke kompetitivnosti i modernog poslovnog okruženja punog izazova.

U radu se govori o internim stejkholderima u preduzećima, o vlasnicima, upravljačima i radnicima. Da li ih uvek možemo nazivati zainteresovnim stranama ili akterima u preduzeću, koji se zajedno bore za opstanak kompanije u sve konkurentnijem i izazovnijem okruženju? Svaki od njih ima određene zahteve prema preduzeću, koji su različiti ili čak konfliktni. Zadovoljenje očekivanja i inkorporiranje vrednosti stejkholdera predstavljaju važne zadatke menadžmenta i deo društvene i ekonomske odgovornosti preduzeća. U radu se upoređuju preduzeća koja u vremenu privatizacije propadaju ili se bore za puki opstanak naspram ekonomsko-profitno orijentisanim, koja dobro posluju i ostvaruju interno i eksterno zacrtane ciljeve.

***Ključne reči:** Stejkholderi, strategijski menadžment, zajednički ciljevi, konflikti*

## STRATEGIC MANAGEMENT - STAKEHOLDERS IN COMPANIES

There are many factors that influence the definition of companies' strategic aims, as well as the complexity of their relationships. Strategic aim of a company can be defined as an indicator of an activity between internal and external factors, as well as stakeholders.

The nature and the effects of the relation between interested internal and external actors contribute to the realisation of the companies' aims, and have very important place in today's business environment, full of challenges.

The work aims to present the internal stakeholders, the owners, supervisors and workers. In today's highly competitive business environment can we always say that they are all trying to contribute to the improvement of their company? Each of them have their own demands towards the company, which are different and can create conflicts.

Satisfying the expectations of stakeholders and incorporating the values represent important tasks of companies management and they are important for social and economic responsibility. The objective of this paper is to compare companies at the time of privatization, when some of them are struggling for survival while others are economic-profit-oriented and achieve internal and external goals.

***Keywords:** Stakeholders, strategic management, public aim, conflicts*

## 1. UVOD

Da bismo stekli opštu predstavu o osnovnim principima strategije, strategijskog planiranja i strategijskog menadžmenta navešćemo primer iz knjige "Strategijski menadžment na delu" Mary Coulter, [3]. Dva najveća konkurenta u delatnosti diskontne maloprodaje u Americi Wal-Mart i Kmart bore se za tržišnu prevlast još od 1962. godine kada su obe kompanije osnovane. Uočavamo i niz drugih neverovatnih sličnosti ta dva maloprodajna lanca poput imena, atmosfere koja u u radnjama vlada, tržišta koja opslužuju i krajnjeg cilja organizacije. Ipak jedna firma je po svojim rezultaima uveliko nadmašila drugu. Wal –Mart je najveći i najuspešniji maloprodajni lanac na svetu dok je Kmart bio najveći maloprodajni lanac trgovina koji je ikad podneo zahtev za zaštitu od bankrotstva. Zbog čega takva razlika u performansama? Postoje dva fundamentalna pitanja u strategijskom poslovanju. Zbog čega su firme uspešne ili neuspešne u svom poslovanju i zbog čega imaju različite nivoe performansi?

Istraživači su ispitivali različite faktore nastojeći da pruže odgovore na postavljena pitanja, na kraju se sve svodi na činjenicu da se organizacije razlikuju po svojoj uspešnosti zbog razlika u strategijskoj poziciji i načina na koji su iskoristile strategijski menadžment. Tu su i brojni stejkholderi – interni i eksterni čiji uticaj u manjoj ili većoj meri utiče na uspeh ili neuspeh poslovanja u preduzećima

U radu ćemo dati nekoliko primera naših preduzeća i prikazati koji faktori utiču u najvećoj meri na njihovu uspešnost ili neuspešnost.

## 2. FORMULISANJE STRATEGIJE

Strategiju možemo formulisati kao skup odluka i aktivnosti usmerenih na ostvarenje ciljeva jedne organizacije, pri čemu su njene sposobnosti i raspoloživi resursi usklađeni sa šansama i opasnostima u njenom neposrednom okruženju.

"Način delovanja za ostvarivanje ciljeva naziva se strategija" prema [10] Formulisanje strategije neke kompanije odvija se na nekoliko nivoa. Prvo, strategija na nivou jedne poslovne jedinice bavi se problemom kako se nadmetati u datom poslovnom okruženju da bi se održala konkurentna prednost. Strategija na nivou preduzeća kao celine usmerena je na dva osnovna problema: u kojoj oblasti se nadmetati i na koji način voditi poslove da bi se ostvarila sinergija. Više vrednosti se stvara kada sve poslovne jedinice zajedno rade, nego kada funkcionišu kao zasebni poslovi. Firma mora da utvrdi i najbolji metod za razvoj međunarodnih strategija kada izlazi na tržište van granica svoje zemlje [4].

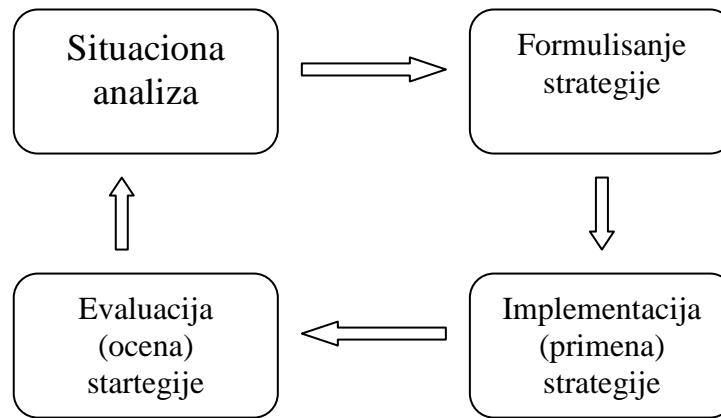
### Formulisanje strategijskog menadžmenta

Strategijski menadžment je proces u kome se analizira trenutna situacija, formulišu odgovarajuće strategije, te strategije sprovode u delo i ocenjuju, modifikuju ili menjaju u zavisnosti od potrebe.

Strategijski menadžment ima četiri osnovne karakteristike:

- On je interdisciplinaran (nije orijentisan ni na jednu posebnu oblast organizacije).
- On je eksterno orijentisan (podrazumeva interakciju organizacije sa njenim eksternim okruženjem).
- On je istovremeno i interno orijentisan (podrazumeva analiziranje specifičnih resursa i kapaciteta).
- On podrazumeva usmerenost organizacije na budućnost.





Slika 1. Osnovne aktivnosti (faze) procesa strategijskog menadžmenta. (Izvor: [3])

Osnovni zadatak strategijskog menadžmenta jeste da celovito, racionalno i ravnomerno sagleda promene u okruženju i da predloži strategije kojima će preduzeće da se prilagodi tim promenama [10].

Majkl Porter smatra da se održiva konkurentna prednost ne može ostvariti samo kroz operativnu efektivnost. Većina popularnih inovacija koje su menadžeri uvodili u poslednjih dvadeset godina kao što su totalni kvalitet, redizajniranje procesa posla (business process reengineering), just in time, definisanje referentne tačke (benchmarking) i angažovanje spoljnih firmi tiču se operativne efektivnosti.

Operativna efektivnost podrazumeva da slične radnje obavljate bolje od svojih rivala. Sve ovo je važno, ali ne dovodi do postizanja održivih prednosti nad konkurencijom iz prostog razloga što se svi njima služe. Postizanje održivih konkurentskih prednosti moguće je samo ako obavljate drugačije radnje od svojih rivala, ili obavljate slične radnje ali na mnogo bolji način. Kompanije kao što su Wall – Mart i Ikea razvile su jedinstvene sisteme aktivnosti, koji su dosledni i teški za imitiranje i kojima su obezbedili trajnu konkurentsku prednost. Kompanija sa dobrom strategijom mora nedvosmisleno da odabere šta želi da postigne.

### Formulisanje četiri ključna atributa strategijskog menadžmenta

Ključni atributi strategijskog menadžmenta:

- Usmerava organizaciju prema sveukupnim krajnjim ciljevima
- U procesu odlučivanja uzima u obzir i brojne stejkholdere
- Uključuje i kratkoročne i dugoročne perspektive
- Prepoznaje kompromis između efektivnosti i efikasnosti

Prvo, strategijski menadžment je usmeren na sveukupne ciljeve i zadatke jedne organizacije. Napori moraju da se usmere ka onome šta je najbolje za organizaciju u celini a ne samo za jedan njen funkcionalni deo. Neki autori su ovako stanovište nazvali organizacijska naspram individualne racionalnosti. Na primer: Sektor operacija može da se odluči za dugoročnu proizvodnju sličnih proizvoda da bi smanjila cenu po komadu. Međutim, standardizovan proizvod može da bude suprotan onome što je potrebno odeljenju marketinga da bi se ugodilo zahtevnom ciljnom tržištu.

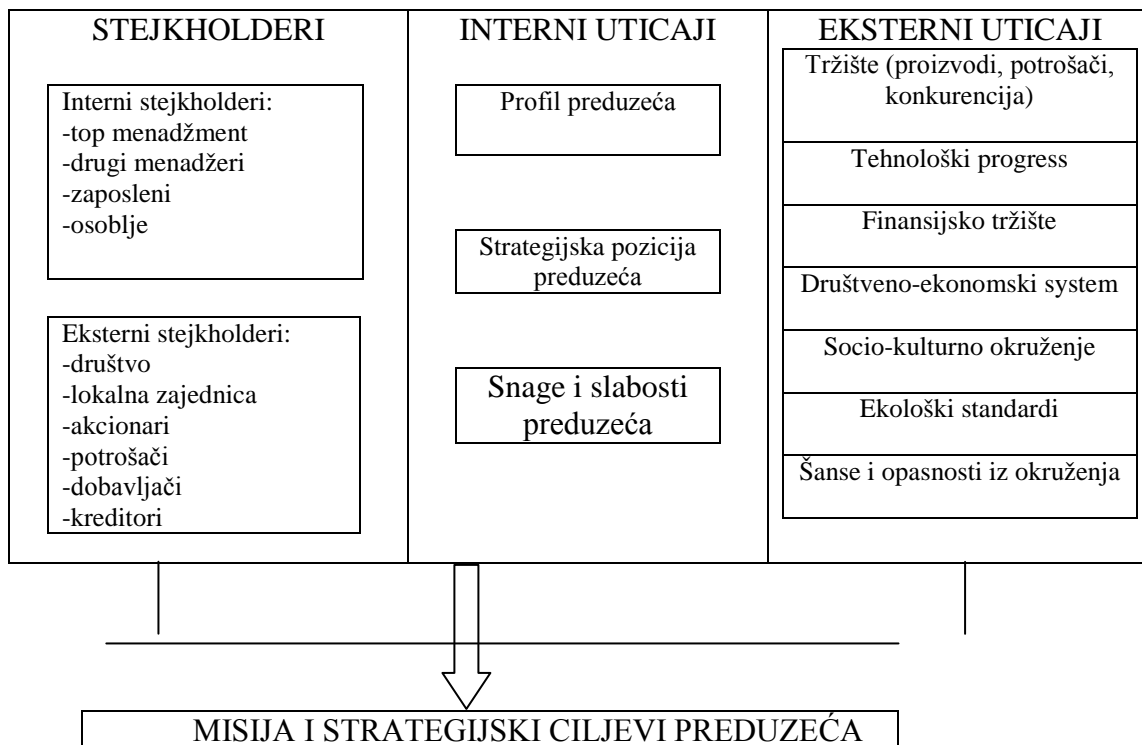
Drugo, strategijski menadžment podrazumeva da se tokom procesa odlučivanja uzmu u obzir i brojni stejkholderi i njihovi zahtevi. Menadžeri neće biti uspešni ako se neprestalno fokusiraju samo na jednog stejkholdera.

Treće, strategijski menadžment zahteva uključivanje i kratkoročne i dugoročne perspektive. Peter Senge [11] vodeći stručnjak iz oblasti strategijskog menadžmenta to naziva kreativnom tenzijom. Menadžeri moraju da imaju viziju budućnosti svoje organizacije.

Četvrto, strategijski menadžment uključuje i prepoznavanje neophodnog balansa (trade-off) između efektivnosti i efikasnosti. Raditi pravu stvar je efektivnost a raditi stvari na pravi način je efikasnost.

### 3. KO JE SVE ANGAŽOVAN U REALIZACIJI STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

Postoji mnoštvo faktora koji utiču na definisanje strategijskih ciljeva preduzeća, kao i složenost njihovih međusobnih odnosa. Na slici 2. šematski su prikazane tri osnovne grupe uticaja na formiranje strategijskih ciljeva preduzeća.



Slika 2. Uticaji na formiranje strategijskih ciljeva preduzeća, (Izvor: [10])

### 4. STEJKHOLDERI U SAVREMENOM PREDUZEĆU



Slika 3. Potencijalni stejkholderi jedne organizacije (Izvor: [3])

Reč stejkholders odnosno na engleskom stakeholders dolazi od reči stake (udeo) plus holder (držalac), što bi doslovno značilo savko ko ima neki interes u nečemu ili koja utiče ili na koju se utiče.

Prema [10] stejkholdere u savremneom preduzeću čine svi zainteresovani (interni i eksterni) subjekti, koji su na bilo koji način povezani sa preduzećem i koji imaju određene interese vezane za njegovo postojanje i funkcionisanje i iz toga izvedena očekivanja ili aspiracije u pogledu performansi preduzeća. Stekholdere možemo definisati kao grupu ili pojedince koji mogu da utiču ili su pod uticajem strateških odluka preduzeća. [8]

Svi ljudi unutar jedne organizacije igraju bitnu ulogu u strategijskom upravljanju. Korporativno upravljanje bavi se pitanjem ko „upravlja“ korporacijom i određuje njen pravac. Osnovni učesnici su akcionari (vlasnici), menadžment na čelu sa generalnim direktorom i upravni odbor (telo koje vrši nadzor nad menadžmentom). Menadžment stejkholdera uviđa da interesi različitih stejkholdera, kao što su vlasnici, klijenti i zaposleni često mogu biti oprečni i zbog toga su menadžeri neretko suočeni sa izazovom u donošenju odluka. Pojedine firme su uspele da postignu simbiozu kada su njihovi interei međuzavisni i kada se mogu istovremeno zadovoljiti. [4]

*Upravni odbor.* Upravni odbor čine izabrani predstavnici akcionara jedne kompanije. Pravna obaveza upravnog odbora je da predstavlja akcionare (deoničare) i da štiti njihove interese, pa je u skladu sa tim povlašćen da deluje u ime akcionara što čini tako da vrši nadzor nad menadžmentom kompanije.

*Top menadžment.* Top menadžment igra značajnu ulogu u procesu strategijskog menadžmenta. Top menadžer jedne organizacije je obično generalni direktor (chief executive officer). Ova osoba ima svoj tim top menadžera koji čine ostali izvršni ili viši menadžeri. Oni su ti koji u krajnjoj liniji snose punu odgovornost za svaku donetu odluku i postupak svakog zaposlenog u okviru organizacije.

Strategijsko liderstvo je sposobnost da se predvide promene u okruženju, stavi vizija za budućnost, održi fleksibilnost, razmišlja strategijski i saraduje sa ostalima unutar organizacije.

*Ostali strategijski menadžeri i zaposleni.* Oni su pojedinci koji predhodno formulisane strategije sprovode u delo. Zaposleni i menadžeri na srednjim i nižim nivoima u organizaciji su zaduženi i za evaluaciju strategije.

Prema [12] priroda i efekti odnosa između zaposlenih i kompanije kao i stepen u kome ponašanje i stavovi zaposlenih doprinose ostvarivanju ciljeva kompanije imaju veoma važno mesto u uslovima visoke kompetitivnosti i modernog poslovnog okruženja punog izazova. Menadžeri su danas između ostalog suočeni sa potrebom razumevanja motiva, očekivanja i zaheva zaposlenih. Procene i predviđanja njihovog ponašanja i poznavanja faktora koji utiču na nivo uključenosti zaposlenih na poslu.

Posvećenost zaposlenih (engagement) je naglašena emotivna povezanost koji zaposleni osećaju prema svojoj kompaniji, osnažena racionalnim razlozima, koje utiču na njega da uloži dodatni napor, kako bi obezbedio kvalitetnu uslugu klijentima svoje kompanije. Posvećenost zaposlenih predstavlja zbir onoga što zaposleni misli, kako se oseća i šta čini za svoju kompaniju. Zaposleni sa pozitivnim odnosom prema kompaniji su ključ potencijala kompanije da raste i napreduje i imaju pozitivan uticaj na iskustvo klijenata- delaju kao otelotvorenja onoga što kompanija i njene marke obećavaju.

Brojne studije multinacionalne israživačke kompanije Gallup, Corporate Leadership [2] Council i Towers Perrin pokazuju istu sliku. Terminima tipične organizacije može da se kaže da 20% zaposlenih u jednom periodu su neposvećeni ciljevima organizacije, sledećih 60% mogu da se opišu kao srednje posvećeni, oni redovno dolaze na posao, obavljaju dužnosti i odlaze kući posle radnog vremena a da nisu spremni da posvete dodatni napor za razvoj organizacije. Samo 20% radne snage jedne organizacije je aktivno posvećeno organizaciji i njenim ciljevima.

Sve veći broj slučajeva iz prakse potvrđuje da postoji veza između potrošača i aktivno posvećenih zaposlenih, operativnog i finansijskog postignuća jedne kompanije. Posvećenost zaposlenih sagledava se kao ključni pokretač postignuća i zadržavanja potrošača a to je kritična karika u jačanju lojalnosti potrošača.

Maksimalno moguće poboljšanje poslovnih rezultata za jednu kompaniju podrazumeva ispunjenost četiri uslova, među kojima postoji visok stepen uzajamne zavisnosti:

- Angažovani zaposleni
- Lojalni klijenti
- Jaka marka
- Jaka reputacija



Slika 4. Poslovni rezultat

**Primer:** Razgovor sa predsednikom upravnog odbora Vojvođanske banke.

**Pitanje:** NBG je jedina banka sa stranim kapitalom u Srbiji, koja je integrisala svoje poslovanje tako što je uzela ime domaće banke i to je za mnoge bilo ne malo iznenađenje. Kojim ste se razlozima rukovodili? Da li je presudila snaga brenda i tradicija Vojvođanske banke ili nešto drugo?

**Odgovor:** Izbor imena Banke, koje će se koristiti nakon procesa spajanja, zasniva se na istraživanju o prepoznatljivosti brenda, izboru banke i stepenu zadovoljstva bankarskim uslugama, kojim je potvrđeno da je Vojvođanska banka poznati domaći brend, među najpoznatijim bankama u Srbiji sa bogatom tradicijom na domaćem tržištu, kao i da uživa visok stepen zadovoljstva i odličnu reputaciju. I pored ulaska brojnih stranih banaka na tržište Srbije, naši klijenti ostali su verni Vojvođanskoj banci.

## Poslovna etika i stejkholder teorija

Stejkholder teorija je teorija organizacionog menadžmenta i poslovne etike, koja upućuje na značaj morala i vrednosti u procesu upravljanja organizacijom. Ova teorija je opisana u knjizi Edvarda Frimena [6] Strateški menadžment. Tradicionalni pogled na preduzeća prepoznaje samo interese vlasnika preduzeća (akcionara). Ovaj pojam je zastupljen u posovnom pravu u većini zemalja tako da preduzeće ima obavezujuću dužnost da njihove interese stavi na prvo mesto i da uvećava dobit preduzeća za njih. Stejkholder koncept u svojoj osnovi ima tvrdnju da postoje i druge strane koje su uključene u rad preduzeća a to su: političke grupe, radna udruženja, sindikati, zajednica, potencijalne mušterije, zaposleni, javnost u celini. Čak i neka konkurentna preduzeća se mogu ubrajati u stejkholdere. Ovakav pogled na poslovanje preduzeća koristi se radi definisanja specifičnih stejkholdera preduzeća[5]. Stejkholder koncept prvi put je upotrebljen 1963. godine u internom memorandumu Stanfordovog istraživačkog instituta. U memorandumu pojam stejkholdera je definisan kao gupa, bez čije podrške organizacija ne bi mogla da postoji [7].

Važno je da identifikujemo sve stejkholdere u cilju identifikacije njihovog kriterijuma uspešnosti i njihovog uključivanja u naše ciljeve kvaliteta. Prema [9] postoji klasifikacija stejkholdera zasnovana na moći uticaja, legitimiteta relacije sa organizacijom i urgentnosti njihovih zahteva za preduzeće. Ovaj metod može dati odgovor na bazično pitanje koja grupa stejkholdera zaslužuje ili zahteva pažnju menadžera a koja ne.

STEJKHOLDERI	INTERESI
Vlasnici	profit, postignuće, uprava
Vlada	porezi, zakonodavstvo, niska stopa nezaposlenosti
Upravljačko telo	postignuće, ciljevi, rast
Neupravljajčko telo	plate, uslovi rada
Sindikati	uslovi rada, najniža plata, legalni zahtevi
Korisnici	vrednost, kvaliteta, briga o potrošaču, etični proizvodi
Investitori	kreditni skor, novi ugovori, likvidnost
Lokalna zajednica	poslovi, uključenost, deonice

Slika 5. Primer stejkholdera preduzeća (Izvor: [6])

Uprkos tome što je generisanje vrednosti za deoničare primarno, menadžeri koji su usredsređeni samo na interese vlasnika biznisa često će doneti pogrešne odluke, koje vode ka negativnim i nepredviđenim ishodima. Na primer, odluke vezane za masovna otpuštanja da bi se povećao profit, ignorisanje pitanja očuvanja životne sredine da bi se sačuvao novac i preterani pritisak na dobavljače da smanje cene, svakako mogu da nanesu dugoročnu štetu firmi. Takvi potezi će najverovatnije imati negativne posledice, kao što su: otuđeni službenici, intenzivniji nadzor kompanije od strane vlasti i nelojalni dobavljači. Ono što predstavlja dobitak jednog pojedinca ili grupe za drugog pojedinca ili grupu je gubitak. Zaposleni žele veće zarade (što

smanjuje profit) ukorenjen je u tradicionalnom sukobu na relaciji radnici-menadžment što dovodi do stvaranja sindikata a ponekad se završava i dugotrajnim neprijatnim štrajkovima. Mada će se organizacija uvek susretati sa suprotstavljenim zahtevima stejkholdera važno je ispitati na koji način organizacija može da postigne međusobnu dobrobit kroz uspostavljanje simbioze među stejkholderima. [4]

#### Primer 1

Primer dve američke kompanije iz uvoda zamenićemo sa primerom iz okruženja. Dve firme koje su iz iste branše, koje se bave sličnom delatnošću, imaju slične strategijske ciljeve i rade u istom okruženju Hemofrm Vršac, Jugoremedija Zrenjanin. Obe kompanije bave se proizvodnjom i plasmanom lekova.

Strategijski ciljevi Hemofarma: kvalitetan proizvodni asortiman, zaokružene palete lekova, ugled među kupcima i dobavljačima u zemlji i inostranstvu stalni su ciljevi i preduslovi za razvojnu ekspanziju Hemofarm Koncerna. Dodatni garant tome su savremeni model organizovanja, kompletan menadžment i stručna osposobljenost zaposlenih.[14]

Strategijski ciljevi Jugoremedije: Proizvodnja lekova, poštujući principe dobre proizvođačke prakse kako bi korisnici dobili proizvod propisanog kvaliteta.[15]

Obe firme prolaze kroz proces privatizacije a rezultati su drastično različiti. Koncern Hemofarm je ušao u 21.vek sa velikim ambicijama, da se specijalizuje u delatnostima koje obavlja, proširi svoje prisustvo u inostranstvu i vremenom preraste u multinacionalnu kompaniju. Jugoremedija se bori za puki opstanak. Posle privatizacije menadžment prestaje da bude stejkholder firme koju je kupio. Vlasnik nije imao nijedan legitiman interes u vezi firme. Nije ulagao ni dinara u fabriku, odneo je najskuplje mašine. Ostavio je ogromne dugove kako prema državi tako i prema drugim stejkholderima: dobavljačima, radnicima, malim akcionarima. Profit, postignuće i uprava ga nije zanimala.

Dve fabrike danas se razlikuju u uspešnosti, zbog razlika u strateškoj poziciji. U Jugoremediji se narušila relacija među stejkholderima i zbog toga je firma izgubila raniju reputaciju.



Slika 6. Model korporativne društvene odgovornosti A. Kerola (Izvor: [1])

#### Primer 2.

Predsednik izvršnog odbora Vojvođanske banke u magazinu bankar kaže: „Preuzimanje Vojvođanske banke od strane Nacionalne Banke Grčke (NBG) je bila najveća finansijska operacija u srpskom bankarstvu. Završetkom pravnih formalnosti u vezi sa spajanjem Vojvođanske banke (VB) i NBG usledila je racionalizacija institucija i operativna integracija u NBG grupu. Očekujemo da ova nova institucija doprinese ne samo profitu Grupe, nego i profitu akcionara i razvoju lokalne ekonomije. Strategijski ciljevi banke su da iskoristi bazu klijenata VB putem novih sistema i

procedura s ciljem da se poveća prodaja. Ciljevi su i razvoj ljudskih potencijala kroz programe treninga kako bi indirektno uticali na zadovoljstvo klijenata, zatim poboljšanje usaglašenosti banke sa pravnim regulativama. Pored toga što ima ulogu posrednika u lokalnoj privredi, VB ima dugu tradiciju u pružanju podrške zemlji u naporima za rekonstrukciji i razvoju.“ [13]

Vojvođanska banka svojim poslovanjem ispunjava sve uslove Kerolovog piramidalnog modela: profitabilna je, štiti svoju uspešnost i dugotrajnost istovremeno ponaša se i etično prema svojim stejkholderima. Poštuje sam duh zakona.

Iz ovoga se može videti da se uspešne firme ne fokusiraju samo na to kako da zadovolje interese vlasnika. One razumeju konflikte koji se pojavljuju kada su u pitanju zahtevi različitih stejkholdera i uviđaju potrebu da je neophodno postići simbiozu, odnosno međuzavisnost i međusobnu korist među različitim grupama stejkholdera. Menadžeri moraju da prepoznaju potrebu da rade na društveno odgovoran način, koji ako se dobro radi može da poveća firminu inovativnost.

## 5. ZAKLJUČAK

Preduzeće je koalicija različitih stejkholdera, tako da u funkcionisanju mora uvažavati interese svih, mora biti društveno odgovorno prema svim stejkholderima. Kako njihovi interesi nisu samo ekonomske prirode već i zakonske, etičke i filantropske to se njegova društvena odgovornost sastoji od ekonomske, zakonske, etičke i filantropske odgovornosti. Izgradnja društveno odgovornog preduzeća je proces od više etapa i proces u kome se društveno odgovornom ponašanju uče zaposleni menadžeri i društvo.

Preduzeće je uspešno ako zadovoljava potrebe i očekivanja svojih stejkholdera. Ovo ukazuje na miks zdravog razuma i kompetencija. Potrebno je znati u kojoj meri su zadovoljena očekivanja stejkholdera, zašto, kako i koliko, u protivno doćiće do neuspeha.

U našoj zemlji društveno neodgovorne odluke lidera često dovode do katastrofalnih posledica po zaposlene i samu kompaniju. Na hiljade zaposlenih dobija otkaz zbog neetičkog ponašanja njihovih menadžera, familije zaposlenih kao i investitori i ostali stejkholderi pate a lideri završavaju u zatvoru.

Na sreću postoje i preduzeća koja u procesu učenja idu ispred društva. Ona imaju budućnost, stvorila su reputaciju, dobar glas o preduzeću se širi ne samo izvan granica preduzeća, već i izvan granica države. U sve izraženijem procesu globalizacije društvena odgovornost preduzeća biće sve jače sredstvo konkurentske prednosti. Zato u poslovni model mora biti ugrađen i model društvene odgovornosti.

## LITERATURA

1. Carroll, A., The pyramid of corporate social responsibility, *Business Horizons*, 1991.
2. Corporate Gallup “Q12”, (2001) Employee Engagement Study, *Gallup Management Journal (GMJ)*
3. Coulter M, (2010) Strategijski menadžment na delu, Beograd, Data status
4. Dess G.G., Lumpkin G.T., Eisner A.B., (2007) Strategijski menadžment, Beograd, Data status
5. Donaldson, T.; Preston, L.E. (1995). The stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications, *Academy of management Review* 20,1,71
6. Freeman, E., (1994) *Strategical Management: A stakeholder Approach*, Pergamon Press
7. Freeman, R. Edward; Reed, David L. (1963) Stockholders and Stakeholders : A new perspective on Governance *California Management Review*, 83,25,3 88-106
8. Jones TM, Wicks AC. 1999. Convergent stakeholder theory, *Academy of Management Review* 24: 206–221.

9. Mitchell, R. K.; Agle, B. R.; Wood, D.J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review* 22, 4, 849-861
10. Nikolić M, (2007) *Strategijski menadžment*, Zrenjanin, Tehnički fakultet „Mihajlo Pipin“
11. Senge, P. (1996) *leading learning organizations : The bold, the powerful, and the invisible*. In Hesselbein
12. Tatjana Mamula, MASMI Beograd, *Upravljanje odnosima-zaposleni kao stejkholder* Preuzeto 16.03.2011. sa sajta <http://www.masmi.com/you/main.php>
13. Vojvođanska banka: *Intervju sa Marinisom Stratopoulosom*. *Bankar Magazin*. Preuzeto 15.03.2011. sa sajta [www.poslovnimagazin.biz/magazin/banke-i-osiguranja/vojvodjanska-banka-intervju-sa-marinisom-stratopoulosom-28-1066](http://www.poslovnimagazin.biz/magazin/banke-i-osiguranja/vojvodjanska-banka-intervju-sa-marinisom-stratopoulosom-28-1066)
14. [www.hemofarm.com](http://www.hemofarm.com)- strateški ciljevi preduzeća, preuzeto sa sajta 29.03.2011.
15. [www.jugoremedija.rs](http://www.jugoremedija.rs)- stareški ciljevi preduzeća, preuzeto sa sajta 27.03.2011.



## AGENCIJSKI PROBLEM KAO BITAN ASPEKT KONTROLE MENADŽMENTA

*Valentina Mirković<sup>1</sup>, Goran Perić<sup>2</sup>*

*1 -Beogradska poslovna škola, Visoka škola strukovnih studija*

*2-Visoka poslovna škola strukovnih studija Blace*

### **Izvod**

Jedan od najvećih problema korporativnog upravljanja jeste kontrola menadžmenta, prvenstveno u smislu rešavanja dileme kako naterati menadžment da radi u korist kompanije i njenih vlasnika a ne sopstvenu korist i kako kontrolisati ostvarenje tog cilja. Suština ovog problema (poznatijeg kao agencijski problem) predstavlja činjenica da interesi između principala i agenta nisu saglasni ili, bolje reći, odnos između njih je daleko od idiličnog. Ovaj problem proizilazi iz odnosa akcionara i borda direktora. Naime, menadžment se zbog pozicije koju ima u kompaniji često nalazi u situaciji da deluje na ostvarenju sopstvenih interesa a na štetu interesa akcionara i korporacije u celosti. Problem nastaje kada akcionari usled neadekvatnog informisanja, nisu u stanju da efikasno nadgledaju menadžment.

***Ključne reči:** korporativno upravljanje, agencijski problem, kontrola menadžmenta*

## THE AGENCY PROBLEM AS A SIGNIFICANT ASPECT OF THE MANAGEMENT CONTROL

### **Abstract**

One of the biggest problems of corporate management is the management control, primarily in the sense of solving the dilemma of how to make the management work for the sake of the company and its owners and not for their own purposes and how to control the realization of that goal. The essence of this problem (better known as the agency problem) is the fact that interests between the principal and agent do not agree, or in other words the relation between them is far from idyllic. This problem results from the relation between the stockholders and board of directors. Namely, the management, because of its position in the company, is very often in the situation to act in realization of its own interests and against the interests of the stockholders and corporation as a whole. A problem appears when the stockholders, because of inadequate informing, are not able to efficiently supervise the management.

***Keywords:** corporate governance, agency problem, management control*

### **1. UVOD**

Poslednje decenije XX veka karakterišu kretanja u pravcu globalizacije, koja u suštini predstavlja višedimenzionalni proces. Neodvojiva sa globalizacijom povezana je i transformacija bivših socijalističkih zemalja. Sa druge strane, sve zemlje su se na početku tranzicionog procesa susrele sa brojnim problemima prilikom prelaska na tržišni model poslovanja. Čini se da je problem korporativnog upravljanja odnosno njegovo neadekvatno sprovođenje, zajedničko obeležje svih tranzicionih ekonomija. Može se slobodno reći da je ključ uspešne ekonomske transformacije razvoj korporacija i odgovarajućih institucija korporativnog upravljanja.

Korporativno upravljanje, dakle, predstavlja važan mehanizam koji omogućava postizanje ciljeva korporacije, a monitoring performansi je ključni element koji omogućava ispunjenje tih ciljeva. Tako definisano korporativno upravljanje predstavlja fundamentalnu osnovu dobro vođenih kompanija, čime se osigurava potreban nivo uspešnosti. Ono što korporativno upravljanje čini važnim jesu sledeće činjenice:

- omogućava uspostavljanje adekvatnog sistema kontrole performansi što štiti imovinu kompanije;
- predstavlja „branu“ moćnim i uticajnim pojedincima;
- koncentrisano je na odnose između borda direktora, menadžmenta, akcionara i ostalih interesnih grupa;
- omogućava vođenje kompanije u skladu sa interesima akcionara i ostalih zainteresovanih grupa;
- podstiče transparentnost i odgovornost što je bitan uslov investitora.

Korporativno upravljanje je posebno poslednjih godina u celom svetu atraktivno i dinamično područje, kako istraživanja tako i njegovog institucionalnog uređivanja. Analitičari se dosta bave ispitivanjem uzroka slabosti koje se pojavljuju u procesima odlučivanja u kompanijama, kao i traganjem za poboljšanjima. Suština problema korporativnog upravljanja jeste: kako obezbediti da menadžeri rade u korist preduzeća i vlasnika.

## 2. KONTROLA MENADŽMENTA

Jedan od najvećih problema korporativnog upravljanja jeste kontrola menadžmenta, koja se javlja u kompanijama gde postoji odvojenost svojine od upravljanja. Naime, u modernim privredama sva preduzeća mogu biti podeljene u dve grupe:

- Prvu čine manja, pretežno porodična preduzeća kojima upravlja vlasnik ili nekoliko njih. Tu problem kontrole menadžmenta ne postoji.
- Drugu grupu čine korporacije koje imaju veći broj vlasnika koji ne upravljaju njima, već taj posao poveravaju profesionalnim menadžerima. Tu se problem javlja u vidu dileme kako „naterati“ menadžment da radi u korist kompanije i njenih vlasnika a ne sopstvenu korist i kako kontrolisati ostvarenje tog cilja.

Rešenje problema kontrole menadžmenta u korporativnom upravljanju obično se traži na devet područja, odnosno kroz devet mehanizama koji ga mogu ublažiti. To su [1]:

- Oslonac na težnju menadžera da steknu i očuvaju sopstvenu poslovnu reputaciju;
- Usklađivanje interesa menadžmenta sa interesom korporacije i njenih vlasnika, kroz podsticajne šeme nagrađivanja menadžera;
- Delegiranje kontrole nad menadžmentom upravnom odboru;
- Jasno definisanje fiducijarne dužnosti menadžera prema korporaciji, praćene tužbama pred sudovima kada je menadžer prekrši;
- Delimična koncentracija svojine i kontrole u rukama jednog ili par većih investitora, čime se ublažava problem koji donosi disperzija vlasništva;
- Odgovarajuće tržište kapitala;
- Odgovarajuće regulisanje neprijateljskog preuzimanja preduzeća;
- Borba za zastupničke glasove na skupštini akcionara gde dolazi do privremene koncentracije ili glasova kada je to potrebno;
- Zaštita manjinskih akcionara.

Uglavnom se veruje da će menadžer raditi u korist preduzeća i njenih vlasnika radi sticanja i održavanja dobre sopstvene reputacije. Ona povećava njegovu cenu na “tržištu menadžera” i omogućava privlačenje novog kapitala, jer bez dobre reputacije niko mu neće poveriti kapital. Dobra reputacija se stiče poštovanjem obaveza prema investitorima i dobrim performansama preduzeća. Reputacioni model ima nedostatke, jer zanemaruje mogućnost da menadžer ipak može proceniti da mu je isplativije da vodi preduzeće u sopstvenom interesu, nego da stiče reputaciju.

Podsticajne šeme nagrađivanja menadžera mogu da ih podstaknu da rade u interesu vlasnika. Uglavnom se sistem nagrađivanja menadžera sastoji iz tri komponente:

- osnovna plata u fiksnom iznosu;
- deo koji je zasnovan na računovodstvenom profitu i odražava kratkoročne performanse preduzeća;
- deo koji odražava dugoročne performanse preduzeća.

Činjenica je da formulisanje paketa nagrađivanja menadžera ne predstavlja savršeno rešenje za problem korporativnog upravljanja, obzirom da ne postoje pravila za struktuiranje beneficija a i uvek je prisutan rizik manipulacije od strane menadžera.

Upravni odbor i njegovo ustanovljavanje bitno utiče na unapređenje korporativnog upravljanja. Upravni odbor vodi preduzeće i nadzire rad menadžera a takođe donosi i druge strateške odluke bitne za preduzeće. Dobar upravni odbor zaista može da unapredi poslovanje preduzeća tako što će kroz kontrolu menadžmenta obezbediti dobre performanse samog preduzeća. Problem je što upravni odbor često ne funkcioniše efikasno i što često menadžment ovladava donošenjem odluka.

Takođe, način za rešenje problema kontrole menadžmenta jeste zakonsko propisivanje obaveze menadžera da bude lojalan preduzeću i akcionarima. Pravna zaštita investitora omogućena je tzv “derivativnom tužbom” gde tužiocima napadaju akciju menadžmenta u ime korporacije kao njihovi vlasnici.

Kontrolu menadžmenta bolje obavlja manji broj akcionara sa ukupnim vlasništvom nego više disperziranih sitnih vlasnika, koji na kraju krajeva nemaju ni interes ni mogućnosti da nadziru menadžment i usmeravaju poslovanje preduzeća. Krupni vlasnik ima interese da nadzire rad menadžera, što on i čini i na taj način utiče na zbivanja u preduzeću. Međutim, krupno vlasništvo kao način kontrole menadžmenta inicira pojavu nekih problema:

- Vlasnici akcija su više okrenuti na diversifikaciju prodaje akcija nego na monitoring menadžera;
- Veća je mogućnost za neprijateljsko preuzimanje preduzeća (*hostile takeover*);
- Teškoća se javlja u zaštiti prava manjinskih akcionara.

Tržište kapitala – berza se sa pravom smatra disciplinirajućim sredstvom ponašanja menadžera. Naime, tržišna cena akcija formira se na osnovu svih raspoloživih informacija o preduzeću. Ukoliko menadžer loše vodi preduzeće, sigurno će cene akcija padati i obrnuto. Problem se javlja usled nemogućnosti razdvajanja odgovornosti menadžera od opštih nepovoljnih tržišnih kretanja za slabije rezultate preduzeća.

Celokupan sistem kontrole menadžmenta zasniva se na agencijskom odnosu između vlasnika (*principal*) i menadžera (*agent*) o izvršavanju određenog posla. Agencijska teorija kao i problemi menadžerskih plata i naknada zaslužuju posebnu pažnju.

### **3. AGENCIJSKI PROBLEM**

Agencijska teorija se upravo bavi “problemom kontrole nad aktivnošću donosioca odluka u savremenom preduzeću koje karakteriše decentralizacija odlučivanja i odgovornosti.” [2]

Agencijski odnos se može shvatiti kao ugovor na osnovu kojeg vlasnik (*principal*) angažuje drugu osobu – menadžera (*agent*) da izvrši određeni posao za njega uz naknadu, sa tim da se taj odnos može proširiti i na davanje određenih ovlašćenja za donošenje odluka. Principal se javlja kao vlasnik, samim tim i kao nosilac interesa na uloženi kapital u preduzeću i on poverava određeni posao agentu. Sa druge strane, menadžer predstavlja agenta za principala i dobija nagradu za to. Principal pribavlja kapital za izvršenje zadatka, prisvaja konačne učinke ali snosi i rizik, dok se nagrada agentu ugovara unapred i mora se isplatiti bez obzira na konačni učinak.<sup>1</sup>

U okviru agencijskog problema javlja se problem tzv. “asimetrične informisanosti” koji je prisutan jer principal po pravilu ne raspolaže svim relevantnim informacijama koje ima agent, što mu onemogućava adekvatnu kontrolu. Kod asimetričnosti informacija postoje dva slučaja:

- “moralni hazard” (*moral hazard*), kada principal i agent imaju iste informacije do momenta donošenja odluke, a nakon toga principal može samo da prati rezultate;
- nepovoljna nezavisna selekcija (*adverse selection*), što znači da principal nema pristup određenim informacijama relevantnim za donošenje odluka, koje agentu stoje na raspolaganju.<sup>2</sup>

Drugi bitan problem u okviru agencijskog problema tiče se alokacije rizika, jer zbog različitog rizika, vlasnik i menadžer mogu i vremenom da preferiraju različite akcije. Pored ova dva aspekta agencijskog problema treba pomenuti još neke, ne manje važne aspekte nejednakosti odnosa principal i agent i to:

- nejednakost interesa; interes principala je maksimiziranje profita, a menadžera maksimiziranje sopstvene nagrade;
- nejednakost formalnih položaja; agent ima povoljniji položaj jer ima neposredan uvid u sve informacije, dok je principal odvojen od faze izvršenja;
- nejednakost znanja; agenti su i u ovom slučaju u prednosti nad principalima i ne retko ga obmanjuju i umanjuju vrednost uloženog kapitala.

Centralno pitanje u agencijskom problemu je, da ponovimo, izbor adekvatne podsticajne šeme koju vlasnik može ili treba da ponudi agentu. Suprostavljani interesi principala i agenta se, u principu, rešavaju na sledeće načine [4]:

- monitoring troškova, što podrazumeva upravljanje troškovima u cilju ograničavanja ponašanja i aktivnosti menadžera koja su jedino u funkciji njihovog zadovoljenja sopstvenih interesa. Tako se npr. monitoring može obezbediti angažovanjem nekog vida spoljne kontrole ili ugovaranjem spoljnog revizora;
- ograničavanje troškova, gde se vlasnici od preteranog uticaja menadžera, obezbeđuju time što zaključuju ugovor sa trećom stranom, poznat pod imenom “*fidelity bond*” koja se time obavezuje da plati sve troškove, uključujući i eventualni gubitak koji menadžer napravi;

---

<sup>1</sup> Šire o tome videti u radovima Fama E.F., Jensen M., Meckling W.

<sup>2</sup> *Moral hazard i adverse selection* javljaju se u uslovima kada akteri u ekonomskim odnosima nemaju pristup istim informacijama. Pri tome moralni hazard se uglavnom javlja kod ugovora, pa se kao primer navodi situacija kod ugovora o osiguranju na primer imovine, kada lice koje je osiguralo imovinu više rizikuje sa njom znajući da će osiguravajuća kompanija sigurno isplatiti štetu, pri čemu osiguravajuća kompanija ima ograničenu informaciju. Takođe, ako se kao primer uzme ugovor o gradnji, ukoliko se njime ne pokrije svaka sitnica, investior može da koristi manje kvalitetnu građu, što korisnik može da otkrije tek kasnije kada se pojave problemi zbog toga, upravo jer nema sve relevantne informacije. Sa druge strane, *adverse selection* se ogleda u “siromaštvu” informacija, pa se kao primer navodi situacija u kojoj potrošač kupuje i bira proizvode niže cene ne uviđajući da niža cena znači i niži kvalitet. Šire o tome videti u radovima Sloman J. *Moral hazard “Economics”*, Prentice Hall, London, 2003. i *Asymmetric information and market failure “Teaching business & Economics”*, London, 2006. i knjizi *Essentials of Economics* Prentice Hall, London, 2007.

- strukturiranje troškova, podrazumeva mogućnost da menadžeri kupuju akcije kompanije, u formi “*performance shares*” ili “*cash bonus*” koji se takođe odobrava menadžerima u slučaju zadovoljavajućeg postignuća ciljeva.

U novije vreme u praksi preovladava potreba za formulisanjem svojevrsne kompenzacione strategije za menadžere u smislu određivanja visine naknade za rad, otpremnine i drugih oblika nagrađivanja.

### **Problem menadžerskih plata i naknada**

Problem menadžerskih plata i naknada je bitan deo agencijskog problema. Istraživanja su pokazala da moć menadžera direktno utiče na određivanje plata i zarada u preduzećima gde su vlasništvo i kontrola odvojeni [5]. Debate koje su u sam vrh korporativnog upravljanja izbacile problem nagrađivanja menadžera/direktora uglavnom se fokusiraju na sledeće:

- ukupna primanja menadžera/direktora i razne opcije (*share options, restricted share plans, pension, benefits*);
- međuzavisnost primanja menadžera/direktora i performansi preduzeća i
- ulogu koju ima komitet za nagrađivanje u procesu određivanja naknada [6].

Razlikuju se dva pristupa problemu menadžerskih plata i naknada i to:

- Pristup optimalnom ugovaranju (*optimal contracting view*)
- Pristup menadžerskoj moći (*managerial power approach*).

### **Pristup optimalnom ugovaranju**

Ovaj pristup problemu menadžerskih plata i naknada zasniva se na pretpostavci da je kod svakog menadžera prisutan agencijski problem i da ne teži maksimizaciji interesa akcionara. Rešenje ovog problema sastoji se u pokušaju da se menadžerima ukaže na važnost njihove težnje za ostvarenjem interesa akcionara. To u krajnjoj liniji omogućava rast celokupnog preduzeća, koji sa druge strane omogućava rast njihovih plata. Dugoročno, menadžeri stiču poverenje preduzeća i dolazi do sve većeg poklapanja njihovih interesa sa interesima akcionara. Ovde treba napomenuti da je neophodno voditi računa da izvršni menadžment preduzeća ima istu ili približno prosečnu platu kao menadžment iz istih ili sličnih kompanija po delatnosti, veličini i profitu.

### **Pristup menadžerskoj moći**

Pristup menadžerskoj moći u okviru problema određivanja plata i naknada menadžera/direktora, dolazi do izražaja u određenim slučajevima, i to [5]:

- kada je tim menadžera/direktora relativno slab i neefikasan,
- kada ne postoji veliki akcionar u firmi (*outsider shareholder*),
- kada postoji više institucionalnih investitora,
- kada su menadžeri zaštićeni od neprijateljskog preuzimanja (*hostile takeover*).

U slučajevima kada su bordovi menadžera/direktora sačinjeni od većeg broja članova, slabost i neefikasnost tima najviše dolazi do izražaja. Na taj način niži menadžeri su upućeni na više menadžere i ne suprotstavljaju se njihovim odlukama pa dolazi do jačanja agencijskog problema.

Nepostojanje velikog akcionara u korporaciji takođe može da potpomogne razvijanju agencijskog problema, jer mali akcionari smatraju da im je više na štetu, nego u korist da se posebno angažuju u kontroli borda menadžera/direktora.

Isti problem se javlja i kada ne postoje institucionalni investitori koji direktno investiraju u preduzeće. Činjenica da je neko preduzeće zakonskom regulativom zaštićeno od neprijateljskog preuzimanja doprinosi širenju agencijskog problema.

#### 4. ZAKLJUČAK

Neodgovorno ponašanje menadžera može dovesti do propasti preduzeća i ugrožavanja interesa principala, te je stoga neophodno uspostaviti dobru kontrolu nad menadžmentom preduzeća. Iz tih razloga je neophodno preduzimati različite mehanizme kojima se može ublažiti negativno dejstvo agencijskog problema. Istraživanja iz oblasti korporativnog upravljanja, kao i dosadašnja iskustva pokazuju da ne postoji savršeno rešenje agencijskog problema, ali se kombinacijom različitih mehanizama on može ublažiti.

U procesu korporativnog upravljanja ispoljavaju se protivrečnosti, na relaciji “*principal-agent*”. Te protivrečnosti se na najbolji mogući način prevazilaze kroz sistem nagrađivanja menadžera, koji se javlja kao ključni mehanizam ublažavanja jaza između menadžmenta, performansi preduzeća, ciljeva i interesa akcionara. Sistem nagrađivanja može podstaći menadžera da radi u interesu principala, ali ne predstavlja savršeno rešenje.

Kao podsticajni mehanizam da menadžeri posluju u interesu principala jeste i razvijeno tržište menadžera. Loši rezultati u vođenju preduzeća obaraju reputaciju menadžera kao i buduće prihode menadžera. Takođe, jedan od značajnijih pokazatelja kako je menadžer vodio preduzeće jesu rezultati na tržištu hartija od vrednosti. Dakle, pad vrednosti akcija dovodi do loše reputacije menadžera što dovodi do pada njegovih prihoda na tržištu menadžera. Ovaj mehanizam pokazuje da postoje jaki podsticaji menadžeru da radi u korist principala, i da se uvođenjem tržišta i njegovim slobodnim delovanjem, može bar delimično rešiti agencijski problem.

#### LITERATURA

1. Beclit M, Bolton P, Rolil, Corporate Governance and Control, NBER, WI 9371, December 2002, str. 143
2. Paunović B. Ekonomika preduzeća, Ekonomski fakultet, Beograd, 1999. str. 387
3. Marris R, A model of the managerial Enterprise, Quaterly Jurnal of Ekonomics, Manillan, 1963, str. 87
4. Lojpur, A. Korporacijsko upravljanje u teoriji i praksi privatizacije. Ekonomski fakultet, Podgorica, 2004, str. 54
5. Bebchuk L.A, Fried J.M, Executive Compesation as an Agency Problem, Journal of Economic Perspectives, Volume 17, Number 3, summer 2003, Pages 71 - 92
6. Erić D. Očekivanja menadžera od restruktuiranja, Poslovna politika br. 9, 2003, Beograd, str. 31 - 34

## POSLOVNA INTELIGENCIJA

*Igor Novaković, Velimir Deletić, Milan Deletić*

*Visoka poslovna škola strukovnih studija Blace, Kralja Petra 70 Blace*

### **Izvod**

Poslovna inteligencija (eng. Business Intelligence, BI) je skup metodologija i koncepata za prikupljanje, analizu i distribuciju informacija uz pomoć različitih softverskih alata. Pojam poslovne inteligencije može se još odnositi na sposobnost shvatanja i brzog snalaženja neke kompanije u novim uslovima poslovanja. Poslovna inteligencija je jedna od tehnika poslovnog izveštavanja, koja omogućava pronalaženje informacija potrebnih za lakše i tačnije donošenje poslovnih odluka. Neke od metoda poslovne inteligencije uključuju rudarenje podataka (Data Mining), skladištenje podataka (Data Warehousing) i OLAP mrežnu analitičku obradu podataka. Poslovna inteligencija (BI) tako nije samo zgodan dodatni instrument, već i izuzetno važan, suštinski oslonac u upravljanju kompanijom.

**Ključne reči:** *poslovna inteligencija, softverski alati, rudarenje podataka, skladištenje podataka, OLAP.*

## BUSINESS INTELLIGENCE

*dr Igor Novaković, mr Velimir Deletić, mr Milan Deletić*

*Visoka poslovna škola strukovnih studija Blace*

Business Intelligence (Business Intelligence, BI) is a set of methodologies and concepts for collecting, analyzing and disseminating information using various software tools. The term business intelligence may be more related to the ability of understanding and quick reference of a company in the new business environment. Business intelligence is one of the techniques of business reporting, which allows you to find the information needed to make it easier and more accurate business decisions. Some methods include business intelligence, data mining (Data Mining), storage (Data Warehousing) and online analytical processing OLAP data. Business Intelligence (BI), it is not only a nice extra tool, but also very important, essential support in managing the company.

Keywords: business intelligence, software tools, data mining, data warehousing, OLAP.

### **1. UVOD**

Postoje brojne kontroverze u pogledu definicije pojma poslovne inteligencije. Prema definiciji Larisse T. Moss i Shaku Atrea [10] poslovna inteligencija predstavlja arhitekturu i kolekciju integrisanih operativnih aplikacija, zatim aplikacija za podršku odlučivanju i baza podataka koje poslovnim sistemima omogućavaju jednostavan i lak pristup podacima. Nadalje, prema Ravi Kalakoti i Marciai Robinson [7], poslovna inteligencija predstavlja skup novih aplikacija oblikovanih tako da mogu organizovati i strukturisati podatke o poslovnim transakcijama na način koji omogućava analizu korisnu u podršci odlučivanju i operativnim aktivnostima kompanije. U najjednostavnijem obliku, poslovna inteligencija predstavlja proces prikupljanja raspoloživih internih i značajnih eksternih podataka i njihovo pretvaranje u korisne informacije koje pomažu poslovnim korisnicima pri donošenju odluka.[11] To je ranije prikriveno znanje koje se

otkriva iz operativnih, rutinski prikupljenih poslovnih podataka primenom odgovarajućih računskoloških metoda, obično podržanih informacionom tehnologijom.

Budući da poslovni podaci stižu iz brojnih i različitih izvora, može se pretpostaviti kako poslovna inteligencija, kao znanje izvedeno iz tih podataka, zapravo nije i ne može biti homogena kategorija, već sadrži određene podgrupe, podvrste ili komponente inteligencije koje čine ono što smatramo i nazivamo poslovnom inteligencijom.

## **2. PREDIKTIVNOST I PROAKTIVNOST POSLOVNE INTELIGENCIJE**

U prvih desetak godina od svog nastanka poslovna inteligencija se uglavnom koncentrisala na analize podataka iz prošlosti i bavila traženjem odgovora na pitanje "Šta se događalo?", pokušavajući da prepozna pravilnosti i otkrije zakonitosti u događajima iz nekog proteklog perioda. Cilj je pritom bio prikazati otkrivena znanja izvršiocima konkretnih poslova, menadžerima i poslovnim partnerima kako ne bi ponavljali greške učinjene u prošlosti ili propuštali poslovne prilike koje ranije nisu uspevali uočiti.

Uvid u podatke iz ranijeg perioda obezbeđuje stvaranje vrlo detaljnih snimaka stanja ili ponašanja entiteta od interesa - prodaje, zaliha, klijenata, konkurenata, itd. - i stvaranja odgovarajućih izveštaja o tome. Količina podataka koje je trebalo prikupljati i čuvati bila je zapanjujuća, tako da je ubrzo razvijen i započelo se s primenom koncepta skladištenja podataka (engl. Data Warehousing). Za ilustraciju, jedno opsežno istraživanje izvedeno još 2001. godine pokazalo je da su već tada skoro sve kompanije sa spiska Fortune 1000 imale u funkciji neki oblik skladišta podataka.[14]

Kao i svaki oblik automatizacije poslovnih procesa, i skladištenje podataka vremenom evoluiralo kako bi moglo zadovoljiti stalno rastuće potrebe poslovanja. Uprkos brojnim i značajnim uspesima ostvarenim primenom skladišta podataka iz kojeg se izvodi poslovna inteligencija koja može dati kvalitetne odgovore na pitanja o tome šta se događalo u prošlosti, to nije moglo zadovoljiti većinu potreba planiranja i analize koje iziskuju pogled unapred.

Poslovna inteligencija je, dakle, trebala izaći iz područja istorijskih analiza i usmeriti se budućnosti. Drugim rečima, danas se od poslovne inteligencije očekuje prediktivnost i proaktivnost. Prediktivnost pritom znači mogućnost predviđanja budućih događaja, stanja, promena ili procesa, dok proaktivnost podrazumeva mogućnost osmišljavanja, pripremanja i preduzimanja akcija primerenih događajima, stanjima, promenama i procesima. Umesto odgovora samo na pitanje "Šta se dogodilo?", poslovna inteligencija mora danas pružati i odgovore na pitanja tipa "Šta učiniti ako se nešto dogodi?".

Od savremenih alata poslovne inteligencije ne očekuje se zapravo ništa novo - očekuje se ono što aplikacije za tabelarne proračune mogu već odavno, a to je obavljanje tzv. "šta-ako" analize (engl. What-If Analysis). Upravo je ta mogućnost glavni razlog velike popularnosti aplikacija za tabelarne proračune u poslovnim i kancelarijskim primenama. No, ono što savremeni alati poslovne inteligencije nastoje nadvladati su značajna ograničenja aplikacije za tabelarne proračune s obzirom na malu količinu podataka s kojima mogu raditi, skromne mogućnosti deljenja podataka među saradnicima, sigurnosna pitanja i skalabilnost.

Takve su mogućnosti prihvatile mnoge kompanije jer im omogućavaju ostvarivanje sinergije povezivanjem dveju generacija alata poslovne inteligencije - skladišta podataka, kao starije ali izuzetno uspešne tehnologije, i prediktivnih i proaktivnih analitičkih alata, kao tehnologije na pomolu. Sa skladištem podataka kao temeljom sistema poslovne inteligencije, kompanije mogu i dalje koristiti ulaganja koja je ranije iziskivala implementacija te tehnologije, osigurati brz povrat ulaganja u novu, dodatnu tehnologiju, značajno unaprediti tačnost svojih predviđanja i prognoza te na osnovu toga uspešno proaktivno delovati. Konačni rezultat su ažurne i detaljne informacije



potrebne za planiranje koje se dostavljaju izvršnim korisnicima i spoljnim saradnicima kompanije, stručnjacima za marketing i finansije, kao i svima onima koji donose operativne odluke.

Jedan od dobrih primera primene prediktivne i proaktivne tržišne inteligencije jest analitička aplikacija nazvana transparentnošću lanca potražnje (engl. Demand Chain Visibility)[1]. Ta aplikacija pomaže kompanijama u profitabilnom upravljanju podsticajima ili motivatorima potražnje, kao što su cena, promotivne aktivnosti, popusti, porezi, rasprodaje, besplatna dostava, itd., povezujući planiranje u stvarnom vremenu s realizacijom na mestu prodaje. Ona omogućava stvaranje celovitog uvida u sve segmente lanca potražnje, regije, pojedinačna prodajna mesta, brendove, kategorije i zalihe artikala - sve to odjednom, ako je potrebno.

Sinergija odnosno snaga ove aplikacije proizlazi iz činjenice da ona povezuje planiranje u stvarnom vremenu s realizacijom na prodajnim mestima, čime se donosiocima odluka na svim nivoima omogućava tesna saradnja pri eventualnim modifikacijama planova. Ako na bilo kom nivou dođe do promene plana, mogu se videti učinci na svim nivoima. Upozoravaju se svi radnici koji trebaju da znaju za te promene kako bi mogli odmah preduzeti potrebne akcije - menadžeri viših nivoa će znati šta se tačno događa u svakoj prodavnici, sa svakom kategorijom proizvoda i sa svakim pojedinačnim artiklom, dok će niži menadžeri moći stvarati projekcije učinaka tih promena u svom delokrugu rada i odgovornosti. Na taj način proces planiranja postaje sastavni deo svakodnevnih poslovnih operacija i procesa.

Transparentnost lanca potražnje započinje informacijama iz skladišta podataka i kombinuje ih sa znanjima i informacijama o tržištu kako bi se predviđalo šta će se događati u budućnosti. Rezultat mogu biti povećan prihod i profitabilnost, kao i niži troškovi zaliha.

Osnovu aplikacije transparentnosti lanca potražnje čini, dakle, prediktivna i proaktivna poslovna inteligencija. Ta se tehnologija nadograđuje na tehnologiju skladištenja podataka i koristi logiku, hijerarhiju, metriku i pravila ugrađena u skladište podataka kako bi se stvorio svojevrsni zajednički jezik svih korisnika iz bilo kojeg dela kompanije. Naime, svi oni koriste isti skup vrednosti, pokazatelja i pravila prilikom izračunavanja profitabilnosti, što predstavlja veliko unapređenje u odnosu prema tradicionalnim metodama planiranja potražnje koje se temelje na pojedinačnim, nepovezanim proračunskim tablicama pa se često događa da različite organizacione i poslovne jedinice barataju različitim prognozama i predviđanjima.

Uz navedeno, budući da su u implementaciju skladišta podataka već ranije uložena određena sredstva, prediktivna poslovna (tržišna) inteligencija dodaje vrednost ne iziskujući značajnije dodatne investicije.

Za razliku od poslovne inteligencije starije generacije, koja se uglavnom svodila na izveštavanje o prošlosti određenih poslovnih događaja, prediktivna i proaktivna poslovna inteligencija statistički predviđa i prognozira buduću potražnju. Jednom kada je napravljena osnovna prognoza, korisnici sarađujući razvijaju planove potražnje. Svaki korisnik može modifikovati planove kako bi oni tačnije odražavali šta će se događati s potražnjom u njegovoj regiji ili prodavnici, ili pak s potražnjom za pojedinim brendovima, kategorijama proizvoda ili pojedinačnim artiklima. Saradničko okruženje podržava proces planiranja uključivanjem svih donosoca odluka u taj proces. Korist koje kompanija može od toga imati su bolji uvid u potražnju i ono šta će se s njom događati u budućnosti.

Kada su planovi ažurirani, mogu se "vratiti" u skladište podataka, pri čemu se beleži trag svake iteracija, tako da se ništa ne briše i ne gubi. Ti planovi tako postaju dostupni i ostalim aplikacijama iz unutrašnjeg informacionog sistema kompanije, sistema upravljanja lancem snadbevanja i sistema upravljanja odnosima s klijentima. Preciznijim i proaktivnim planiranjem potražnje smanjuje se rizik od kriznih situacija - zalihe se mogu povećavati ili smanjivati, isporuke se mogu preusmeravati na odgovarajuće lokacije kako bi se osigurao odgovarajući nivo zaliha, a finansijska služba može bolje planirati budžete na temelju realnije procenjenog očekivanog prihoda.

U takvom okruženju planiranje postaje kontinuiran proces. Planovi potražnje mogu se dnevno modifikovati i ažurirati, a njihovo izvršenje kontrolisati, npr., jednom nedeljno. Uz to, proaktivna upozorenja i alarmi pružaju donosiocima odluka mogućnost da fokusiraju svoju pažnju na efikasnije upravljanje poslovanjem umesto trošenja vremena na "kopanje" po masama podataka kako bi utvrdili šta treba promeniti. Transparentnost lanca potražnje garantuje, dakle, kompaniji uspješnije i profitabilnije poslovanje.

Četiri glavne novosti koje donosi aplikacija transparentnosti lanca potražnje su mogućnosti:

1. preciznije i tačnije detaljno predviđanja potražnje (npr., na nivou pojedinih ključnih kupaca, pojedinih prodavnica, robnih brendova, itd.)
2. efikasnije analiziranje uticaja podsticaja ili motivatora potražnje na stvaranje potražnje
3. brže utvrđivanje prihoda, varijabilnih troškova i profita u vezi s promenama u potražnji
4. kontinuirano upoređivanje ostvarenih rezultata s utvrđenim planovima i ciljevima poslovanja.

Dakle, u uslovima jačanja globalne konkurencije, što preciznija analiza i predviđanje potražnje omogućiće kompanijama proaktivno delovanje, što znači preduzimanje unapred osmišljenih i pripremljenih akcija koje će omogućiti stabilno ostvarivanje poslovnih ciljeva uprkos promenljivim uslovima poslovanja. U tom smislu, neophodno je povećati transparentnost lanca snadbevanja, kako bi se u svakom trenutku moglo videti i utvrditi kakva je aktuelna pozicija kompanije i odmah preduzeti potrebne korektivne akcije u slučaju značajnijeg odstupanja ostvarenih rezultata poslovanja od planskih vrednosti.

### **3. OBLASTI POSLOVNE INTELIGENCIJE**

Zbog nerazumevanja stvarne prirode poslovne inteligencije i njenih dometa, ne čudi činjenica da ne postoji ni dovoljno poznavanja i razumevanja svih oblika u kojima se ona danas javlja, odnosno oblasti u kojima se može koristiti. Razloge takvoj raznolikosti oblasti treba tražiti u činjenici da su funkcionalnosti alata za poslovnu inteligenciju poslednjih petnaestak godina evoluirale u nekoliko smerova.

Uzimajući u obzir razvitak aplikacija i tehnologije, danas se može govoriti o pet dominantnih oblasti poslovne inteligencije:

1. Poslovno izveštavanje - Odnosi se na široku lepezu izveštaja raznih formata namenjenih operativnom poslovnom izveštavanju te uporednih tablica rezultata.

2. OLAP kocke - Analitički alati koji omogućavaju "presecanje i raslojavanje" (engl. Slice and Dice) ograničenih skupova podataka, namenjeni menadžerima i ostalim korisnicima koji zahtevaju sigurno i jednostavno okruženje za izvođenje bazičnih analiza podataka.

3. Ad hoc upiti i analize - Softver koji korisnicima omogućava postavljanje praktično neograničenog broja i vrsta upita prema svim raspoloživim podacima i OLAP analizu celokupnih baza podataka, sve do nivoa detaljnih transakcijskih podataka ako je to neophodno. Namenjen je uglavnom istraživačima i naprednijim poslovnim korisnicima.

4. Rudarenje podataka - Aplikacije koje omogućavaju celovitu i složenu matematičku, finansijsku i statističku obradu podataka za svrhe analize korelacije, analize trendova, tržišnih analiza, finansijskih analiza te predviđanja budućih događaja i procesa, odnosno otkrivanje prikrivenih znanja iz raspoloživih podataka. Namenjene su dominantno profesionalnim analitičarima.

5. Alarmni alati i sistemi ranog obaveštavanja - Alati i sistemi za proaktivno, rano obaveštavanje i upozoravanje širokog kruga korisnika prema unapred utvrđenim kriterijumima i događajima koji će poslužiti kao "okidač" za aktiviranje obaveštajnog mehanizma. Namenjeni su podjednako internim i eksternim korisnicima informacija.

Većina danas raspoloživih alata i tehnologija usmerena je jednoj ili samo nekima od navedenih pet oblasti poslovne inteligencije, što može u sve manjoj mjeri zadovoljavati rastuće potrebe i ambicije korisnika te motiviše proizvođače softvera na razvoj sve moćnijih i kompleksnijih rešenja. Kompanije danas trebaju i traže tehnologiju koja će moći jedinstvenim rešenjem podržati sve navedene oblasti poslovne inteligencije u bilo kakvoj kombinaciji aplikacija. U skladu sa tim, teži se arhitekturi koja će korisnicima omogućavati:

- jednostavno povezivanje i preplitanje svih navedenih oblasti poslovne inteligencije i njihovih funkcionalnosti
- korištenje jedinstvenog interfejsa za pristup softverskim alatima koji podržavaju bilo koju od tih oblasti

- dostavljanje, odnosno isporuku rezultata putem jedne jedine platforme, koja će se zasnivati na jedinstvenoj ontologiji podataka i unificirati metapodatke, pružati zadovoljavajući nivo sigurnosti i podržavati različite profile korisnika, kao i smanjiti napore i troškove administracije i održavanja.

Agilne organizacije, koje pretenduju na ostvarivanje konkurentske prednosti i tržišnog vođstva, prepoznaju vrednost alata koji im omogućavaju da prave informacije dođu u prave ruke, odnosno da svojim klijentima, zaposlenima, poslovnim partnerima, menadžerima i poslovnim analitičarima osiguraju upravo onakve informacije kakve im trebaju, u vreme kada ih trebaju i prezentovane na način koji svaki od njih želi.[8] Zato se kao imperativ može postaviti potreba za implementacijom alata poslovne inteligencije koji će moći podržati sve navedene oblasti.

Danas je već opšteprihvaćeno stanovište da se svi ljudi koji na bilo kakav način učestvuju u poslovnim procesima, od glavnog i izvršnih direktora, preko poslovnih partnera do izvršioca pomoćnih poslova, trebaju baviti nekim stepenom i vrstom analize poslovanja, na način koji je primeren njihovoj ulozi u realizaciji celokupnog poslovnog i radnih procesa. Nezavisno o kom se tipu i nivou analize radilo, ona bi obavezno trebala biti temeljita i istraživački orijentisana, a može biti inicirana bilo automatski, kada se steknu određeni uslovi, ili pak ugrađena u svakodnevne poslovne procedure.[9]

Nije retkost da potreba za primenom poslovne inteligencije u nekim segmentima poslovanja i konkretnim poslovnim procesima u kompaniji još nije dovoljno prepoznata, ali nije teško dokazati kako nema te situacije u kojoj ona ne bi mogla dati barem ograničeno dobre i podsticajne rezultate. Zato je zadatak prvenstveno menadžmenta i poslovnih analitičara utvrditi koja je oblast poslovne inteligencije primerena pojedinim instancama u kompaniji, koji se alati u tu svrhu trebaju nabaviti te kako i kada ih koristiti. Drugim rečima, dužnost je menadžmenta i poslovnih analitičara razraditi različite scenarije primene alata za stvaranje poslovne inteligencije u različitim delovima kompanije, imajući u vidu opšte ciljeve i intencije njihove upotrebe.

## **Poslovno izveštavanje**

Kada kompanija želi distribuirati uobičajene operativne ili finansijske izveštaje o poslovanju svima koji u tom poslovanju na bilo koji način učestvuju, primeniće se standardni alati za poslovno izveštavanje. Zbog toga, vremenom se razvijaju sve sofisticiraniji sistemi poslovnog izveštavanja koji u novije vreme prerastaju u celovite sisteme poslovne inteligencije. Zato su sistemi poslovne inteligencije koji podržavaju oblast poslovnog izveštavanja i danas najrasprostranjeniji u poslovnoj praksi.

Poslovni izveštaji mogu biti namenjeni svim tipovima korisnika - zaposlenima kompanije na svim nivoima organizacione strukture, na svim radnim mestima, u svim poslovnim funkcijama i službama, pa čak i partnerima u vrednosnom lancu i klijentima kompanije. Poslovno izveštavanje znači stvaranje poslovne inteligencije za masovnu upotrebu. Upravo zato, to je u praksi najčešće primenjivana oblast poslovne inteligencije, koja obuhvata mnoštvo operativnih izveštaja

generisanih direktno iz unutrašnjeg informacionog sistema kompanije ili njenog sistema za upravljanje odnosa sa klijentima.

Najznačajnije obeležje svakog sistema poslovnog izveštavanja je njegova sposobnost podržavanja vrlo fleksibilnih formata izveštaja, tako da se podaci u njima mogu predstavljati u bilo kom obliku prema kojemu korisnici - "potrošači informacija" - iskazuju posebne sklonosti. Korisnici će izveštaje dobijati tako što će im pristupati na vlastitu inicijativu, po potrebi odnosno po zahtevu, putem svojim Web pretraživača, ili će im pak biti dostavljani u digitalnom obliku, elektronskom poštom, ili u papirnatost formi, konvencionalnom isporukom.

### **Analize pomoću OLAP kocke**

Radi se o oblasti poslovne inteligencije primerenoj analizi, predviđanju i anticipiranju nekih događaja i procesa koji bi se mogli dogoditi u bližoj budućnosti. Primeri takvih primena su analize prodaje po područjima u određenom vremenskom periodu ili pak po proizvodima i prodavcima, koje mogu biti od pomoći regionalnim menadžerima prodaje ako ih zanimaju neke pojedinosti rada njihove službe i/ili zaposlenih.

OLAP je akronim engleskog naziva OnLine Analytic Processing, tj. online analitička obrada podataka. Analiza OLAP kocke može se smatrati najjednostavnijim oblikom analize koji omogućava praktično svakom zaposlenom analiziranje podataka s kojima se sreće u svom radu.[2] Najčešće je ipak koristite menadžeri koji žele ostvariti dublji uvid i razumevanje osnovnih uzroka zbog kojih su podaci u poslovnim izveštajima takvi kakvi jesu, ali koji ipak nisu dovoljno vešti da bi se mogli koristiti alatima za postavljanje ad hoc upita i izvođenje prigodnih analiza.

OLAP kocke pružaju korisnicima mogućnosti posmatranja podataka sadržanih u poslovnim izveštajima iz različitih aspekata, primenom danas već standardnih OLAP obeležja kao što su listanje po stranicama, pivotiranje odnosno rotacija oko neke ose kocke, razvrstavanje odnosno sortiranje prema nekom kriterijumu, filtriranje te "svrdlanje" (eng. Drill-through), tj. produblјivanje analize, prema gore ili prema dole. Takve funkcije, uvedene u praksu upravljanja poslovanjem ranih 1990-ih godina, omogućuju korisnicima "rezanje i presecanje" (engl. Slice-and-Dice) kocke podataka - ili analitičke kocke - jednostavnim klikom računarskog miša.

Sam naziv "kocka" odnosi se na podskup međusobno logički povezanih podataka koji su unapred organizovani tako da korisnik može kombinovati bilo koje attribute obuhvaćene kockom (npr., prodavnice, proizvode, klijente, vremenska razdoblja, dobavljače, skladišta, itd.) s bilo kojim i bilo kakvim pokazateljima uspešnosti poslovanja, takođe obuhvaćenih kockom (npr., vrednost prodaje, dobit, količinske jedinice, starost, itd.), kako bi kreirao različite dvodimenzionalne aspekte ili poglede odnosno isečke koji se mogu prikazati na ekranu računara.[12]

Kao osnovni kvaliteti analize OLAP kocke mogli bi navesti sledeće:

- Analiza i rukovanje izveštajima "brzinom misli".
- Prigodno (ad hoc) "svrdlanje" iz sumarnih podataka prema transakcijskim pojedinostima.
- Razmena i deljenje OLAP kocaka s personalizovanim aspektima (pogledima) uz visok stepen sigurnosti odnosno pouzdanosti.
- Automatsko stvaranje i sinhronizovanje OLAP kocaka.

### **Ad hoc upiti i analize**

Oblast poslovne inteligencije koja se oslanja pre svega na pogodne, ad hoc upite i analize omogućava izvođenje istraživačkih analiza poslovnih podataka, sve do nivoa detaljnih podataka generisanih pojedinačnim transakcijama. Namenjen je pre svega naprednijim korisnicima kojima trebaju mogućnosti ispitivanja svake moguće kombinacije podataka. Kada bi bilo moguće unapred oblikovati izveštaje koji bi "pokrivali" sve moguće kombinacije podataka, ne bi zapravo ni bilo

potrebe za ad hoc upitima i analizama. Unapred definisani izveštaji sa svim mogućim permutacijama zahtevali bi oblikovanje možda hiljadu, desetak hiljada ili više izveštaja, zavisno od količine raspoloživih podataka i veličini baze podataka. Pored toga, na stotine ili hiljade novih izveštaja trebalo bi generisati kada se u bazu podataka doda neki novi atribut.

Osnovni način osiguranja podrške sistema ad hoc upitima i analizama je pružiti korisnicima mogućnosti kreiranja potpuno novih izveštaja koji će nastati bilo kakvom kombinacijom podataka u izveštaju. Na taj se način otklanja potreba za prethodnim oblikovanjem svih mogućih kombinacija izveštaja.

Ad hoc upiti i analize mogu se koristiti u bilo kom području poslovanja, što se može zahvaliti njihovim obeležjima:[13]

- Parametarski vođeno izveštavanje uz usmeravanje analiza
- "Svrdlanje" bilo gde
- OLAP analiza na nivou celokupne baze podataka
- Sofisticirano filtriranje podataka
- Grupisanje podataka prema definicijama koje daju korisnici.

### **Statističke analize i rudarenje podataka**

Ova oblast poslovne inteligencije koristi se za otkrivanje suptilnijih odnosa i prikrivenih znanja (npr., na elastičnost potražnje s obzirom na cenu određene grupe artikala) te predviđanje budućih događaja i procesa (npr., trendova prodaje), uz upotrebu metoda i tehnika iz područja teorije skupova, veštačke inteligencije, neizrazite (engl. Fuzzy) logike, neuronskih mreža, napredne matematičke i statističke analize, itd. Ova je oblast poslovne inteligencije namenjena naprednijim korisnicima, prvenstveno profesionalnim analitičarima, koji redovno obavljaju analize korelacije i trendova, te stvaraju određene projekcije budućih kretanja i događaja. Na poslovne podatke u ovom će se slučaju primenjivati različite matematičke, finansijske i statističke funkcije.

Uvid u poslovanje stvoren u ovoj oblasti poslovne inteligencije od kritične je važnosti za svaku kompaniju. Problem je, međutim, u tome što su pojedini alati specijalizovani za rudarenje podataka teški za upotrebu, pa se savremeni proizvođači trude učiniti ih što jednostavnijima, ali uz zadržavanje njihovih snažnih funkcionalnosti.[6]

Obeležja koja obično karakterišu softverske alate za statističke analize i rudarenje podataka su sledeća:[5]

- Statistička obrada i rudarenje celokupne baze podataka.
- Arhitektura tipa "uključiti i koristiti" (engl. Plug-and-Play).[16]
- Integracija alata za rudarenje podataka.[15]
- Sofisticirana analitička saradnja sa relacionim bazama podataka.

Alati poslovne inteligencije ove oblasti moraju biti pripremljeni tako da mogu popuniti postojeće funkcionalne praznine i automatski kompenzovati razlike u računskim sposobnostima različitih sistema za upravljanje relacionim bazama podataka. Trebali bi moći prepoznati o kojem se sistemu relacione baze podataka u konkretnom slučaju radi (npr., Oracle, IBM, Teradata ili SQL Server), te raspolagati spiskom njegovih funkcionalnosti, odnosno potencijala i nedostataka.

Kada korisnik zatraži neku informaciju ili izveštaj, sistem poslovne inteligencije, odnosno njegov alat za rudarenje podataka trebao bi odmah preći na proračun rezultata, bilo unutar ili izvan baze podataka, zavisno od spiska funkcija koje podržava konkretni sistem. Pitanja na koja se odgovori mogu dobiti, npr., primenom metode potrošačke korpe ili međusobne "privlačnosti" (afiniteta) proizvoda, potpuno su prirodna i gotovo uobičajena u poslovnom okruženju, ali ih je izuzetno teško - ako ne i nemoguće - podržati bilo kakvim drugim softverom osim onog za rudarenje podataka. Tako će, uzimimo, OLAP alati biti potpuno nemoćni i beskorisni ako se traži odgovor na pitanje poput: "Kojih bi daljih pet proizvoda mogao kupiti neko ko je upravo kupio

auto-kartu za određenu zemlju?". Sličan je slučaj i sa sasvim logičnim zahtevom kao što je "Prikaži kontakt informacije za prodavce računara koji su svih 12 meseci prošle godine bili među prvih deset prema ostvarenoj prodaji, a prošli su mesec ispali iz grupe najboljih".

Ukratko, može se rezimirati kako su do sada kompanije koristile uglavnom specijalizovane alate za rudarenje podataka kao dopunu ostalom softveru za poslovnu inteligenciju. Pokazalo se da OLAP alati, uprkos njihovoj privlačnosti i popularnosti u širokom krugu korisnika, ipak ne poseduju dovoljno snažne analitičke sposobnosti neophodne za podršku kompleksnijim statističkim analizama i otkrivanju prikrivenih znanja.[3] Takvi alati takođe ne mogu raditi ni s izrazito velikim skupovima podataka. Uz navedeno, u praksi nije redak slučaj da su samo malobrojni, posebno kompetentni i verzirani statističari dovoljno uvežbani za efikasno korišćenje alata za rudarenje podataka, zbog čega "obični" poslovni korisnici neretko moraju predugo čekati na njihovu pomoć i odgovore na pitanja koja im postavljaju.

Takva je situacija uzrok mnogih neracionalnosti i neopravdano visokih troškova primene alata poslovne inteligencije, jer je ovde zapravo neophodna primena dve vrste alata - specijalizovanih alata poslovne inteligencije, s jedne strane, i alata za rudarenje podataka, s druge. Da stvar bude još i gora, te dve vrste alata često nisu kompatibilne, pristupaju različitim skupovima podataka i može ih koristiti samo mali broj posebno veštih i sposobnih stručnjaka. Zbog toga, rezultati ne mogu biti konzistentni jer se zasnivaju na različitim definicijama poslovnih procesa ili različitim strukturama podataka. Rešenje treba tražiti u razvoju kompleksnih alata koji će uključivati mogućnosti izvođenja složenih statističkih analiza i tehnika rudarenja podataka, ali će biti oblikovani tako da ih poslovni korisnici mogu jednostavno koristiti putem jedinstvenog Web interfejsa.

### **Sistemi ranog obaveštavanja i upozoravanja**

Sistemi ranog obaveštavanja i upozoravanja, odnosno alarmni sistemi omogućavaju kompanijama slanje velikog broja izveštaja ili poruka koje se proaktivno distribuiraju potencijalno velikom broju korisnika iz jednog centra. Korisnici se mogu prijaviti ili pretplatiti na proizvoljan broj izveštaja ili poruka koje spadaju u područje njihovog interesa. Distribucija izveštaja ili poruka može biti redovna, prema unapred utvrđenom vremenskom rasporedu, ili vođena događajima, poput situacije u kojoj je vrednost izvesnih pokazatelja pala ispod definisane granične vrednosti odnosno praga ili pak narasla iznad neke unapred definisane vrednosti.

Najčešće, izveštaji se šalju elektronskom poštom. To se može smatrati, u neku ruku, minimumom funkcionalnosti sistema ranog obaveštavanja i upozoravanja, ali na tržištu se već javljaju i sistemi ovog tipa s nekim dodatnim funkcionalnostima, kao što su:[4]

- Distribucija putem različitih kanala
- Distribucija na osnovu prijave i isporuka uz intervenciju administratora
- Isporuka na zahtev, prema unapred utvrđenom planu ili podstaknuta događajima
- Automatska personalizacija sadržaja.

U poslovnim sistemima, neki će korisnici biti zainteresovani za informacije o proizvodnim, neki o regionalnim a neki o finansijskim aspektima poslovanja. Ako se radi o nekom opštem, standardnom izveštaju, svakom će korisniku biti dostavljene sve informacije o svim proizvodima, ali i o svim regionalnim i finansijskim aspektima poslovanja što korisnici često ne žele ili ne trebaju uvek dobijati. To je razlog zbog koga je personalizacija izuzetno važna funkcionalnost svakog sistema ranog obaveštavanja i upozoravanja. Personalizacija nije samo funkcionalnost kojom se povećava komfor korisnika, a onda i njihovo zadovoljstvo informacijama koje primaju. Ona, naime, može pozitivno delovati i na smanjenje troškova izrade i distribucije izveštaja te povećati pouzdanost celokupnog sistema, što je razlog zbog koga personalizaciju treba smatrati izuzetno važnom funkcionalnošću svakog sistema ranog obaveštavanja i upozoravanja.

#### 4. ZAKLJUČAK

Kompanije danas skladište veliki broj podataka, prevelik da bi ih čovek mogao sam pregledati i iz tih podataka izvući informacije koje su mu potrebne za analizu, izveštavanje i predviđanje trendova. Ako bi i mogli, to bi zahtevalo mnogo vremena, a brzina kojom se menjaju uslovi na tržištu traži da se poslovne odluke donose jako brzo. Uprkos tome, odluke moraju biti racionalne, a to znači da se odluke zasnivaju na podacima i informacijama, kao i na naučnim i analitičkim metodama.

Tačne, pravovremene i ispravne informacije presudne su za uspešno poslovanje kompanije, bez obzira na granu privrede kojom se bave. Smatra se da su upravo one najbitniji činilac uspeha poslovanja. Informacije su postale, uz rad i kapital, ključni resurs poslovanja. Ipak, posedovanje velikog broja neiskorištenih podataka i informacija u skladištima podataka kompanije samo opterećuje sistem i povećava troškove. Zato je i potrebno da kompanije imaju pravi alat koji bi olakšao menadžerima pristup potrebnim informacijama, i to u što kraćem roku, a da ujedno budu prikazane u željenom obliku.

Jedna od definicija inteligencije je da je to karakteristika koja se sastoji od sposobnosti za učenje iz iskustva, prilagođavanja na nova stanja, razumevanja i korištenja apstraktnih pojmova, i korištenja znanja za snalaženje u okolini. U tom je smislu poslovna inteligencija sposobnost kompanije da se prilagodi novonastalim uslovima na tržištu. Poslovna inteligencija znači posedovanje celovitih znanja o svim činiocima koji utiču na poslovanje. To je inteligentno upravljanje preduzećem.

Sistem poslovne inteligencije je takav sistem koji čuva informacije i znanje o konkurenciji, kupcima, dobavljačima i procesima. Koristi one informacije na osnovu kojih se mogu predvideti budući trendovi, procesi i tržišna kretanja. Znanje koje kompanija poseduje o konkurenciji, kupcima, dobavljačima i predviđanje tržišnih trendova i kretanja mogu stvoriti konkurentsku prednost kompanije, što je bitno u svim uslovima poslovanja.

Poslovnu inteligenciju valja kontinuirano održavati, razvijati i unapređivati kako bi bila u stanju dobro odražavati promene unutar kompanije i u njenom poslovnom okruženju te omogućiti odgovarajuće prilagođavanje i reakcije na te promene. Zadatak je poslovne inteligencije predvideti moguća ili verovatna događanja u budućnosti i omogućiti menadžmentu i operativnim izvršiocima poslova proaktivno delovanje kako bi u trenutku nastanka promene bili spremni na sve što ona sa sobom donosi.

#### LITERATURA

1. "Collaborative Demand Planning for e-Business: Leveraging the Internet for Faster, More Accurate Forecasts". <http://www.adexa.com/>, 02/2002.
2. Forsman, Sarah. "OLAP". <http://www.olapcouncil.org/whtpap.html>, 09/2001.
3. Gayle, Sanford. "Data Mining in the Insurance Industry". <http://www.sas.com>, 2004.
4. Giovinazzo, William A. Internet-Enabled Business Intelligence. Prentice Hall PTR, Upper Saddle River (NJ), 2003., p. 123-126.
5. Han Jiawei, Kamber Micheline. Data mining - concepts and techniques. Morgan Kaufmann Publishers, 2001., p. 36.
6. Heinrichs, John H.; Lim, Jeen-Su. "Integrating web-based data mining tools with business models for knowledge management". Decision Support Systems, Elsevier, 35 (2003), p. 103-112
7. Kalakota, Ravi, Robinson, Marcia, "E-business 2.0 Roadmap for Success" Addison-Wesley, Boston, 2001., p. 349.

8. Leffingwell, Dean; Muirhead, Dave. "Tactical Management of Agile Development: Achieving Competitive Advantage". <http://www.rallydev.com>, 2004.
9. Morris, Henry D.; Blumstein, Robert; Vesset, Dan. "SAP's Business Analytics Solution: Applying Intelligence to Drive Value Through the Enterprise". <http://www.idc.com>, 01/2004.
10. Moss, Larissa T., Atre Shaku, "Business Intelligence Roadmap", Addison-Wesley, Boston, 2003., p. 4.
11. "Payback on Business Intelligence", <http://www.dmreview.com/>, 01/2003.
12. Pendse, Nigel. "Drilling Into OLAP Benefits". <http://www.dmreview.com/>, 03/2004.
13. Sapir, Daniel. "Online Analytics and Business Performance Management". <http://www.dmreview.com>, 09/2004.
14. Skritez, Richard. "New Directions for Business Intelligence: Critical Lessons from the First Decade of Business Intelligence and Data Warehousing", <http://www.dmreview.com/>, 04/2002.
15. Swoyer, Stephen. "PMML: Data Mining Tool for the Masses?". [http://www.esj.business\\_intelligence](http://www.esj.business_intelligence)". 25. 05. 2005.
16. Swoyer, Stephen. "Standard for Sharing Data Mining Models Falls Short". [http://esj.com/business\\_intelligence/](http://esj.com/business_intelligence/), 05. 05. 2004.



## **VLIJANIE NA KONZOLNO POSTAVENIOT REDUKTOR VRZ NAPONSKATA SOSTOJBA NA ZATEGITE NA BAGEROT SRs1300**

*Vasko Stojanovski, Vesna Angelevska*

*Univerzitet „Sv.Kliment Ohridski” Bitola, Tehnicki Fakultet Bitola, Ul. Ivo Lola Ribar b.b.7000  
Bitola, Makedonija*

### ***Izvod***

Vo trudot e dadena analiza na eksperimentalni ispituvanja so cel da se dobijat poverodostojni podatoci za razlikata na naponskata sostojba vo levata i desnata zatega na bagerot SRs 1300 koj e vo eksploatacija vo površinskiot kop na Rudnik „Suvodol” Bitola. Od dobienite rezultati se oceni distribucijata na silite i nivoto na naponite vo odredeni poprečni preseki na zategite. Rezultatite od merenjata bea osnova za sporedbenata analiza so rezultatite dobieni od teoretskata analiza.

## **INFLUENCE OF CONZOLE PLACED REDACTOR ON TENSION SITUATION OF PULLED TIGHT ELEMENTS OF DREDGER TYPE SRs 630**

*Vasko Stojanovski, Vesna Angelevska*

### ***Abstract***

In this paper the experimental research, with entire to be found more real data for difference of tension situation between left and right pulled tight elements of dredger type SRs 1300 which is in exploitation in open mine “Suvodol” Bitola. From the results was distribution of the forces and level of tensions evaluated in ordered diametric sections of pulled tight elements. The obtained results were used for compare analysis with results awarded from theoretical analysis.

### **1. INTRODUCTION**

In the time of machinery repairation of its parts and elements, in concrete situation it was done repairation of rotary dredger type SRs 1300, which was added and production of new working arrow and pulled tight elements, useful practice is introduction of experimental investigations. Results from these investigations generally in mechanical engineering are basis for more reality data’s for elements carrying out in different regime of loadings and conditions of exploitation.

Goal of these investigations is to be obtained nominal-previous deformation-tension situation in future which can be related all other situations, and with that we will make a base of data’s which can follow development of bearer opportunity of pulled tight elements and working arrow.

### **2. EXPERIMENTAL INVESTIGATIONS**

Concrete in this paper are experimental investigations of pulled tight elements of rotary dredger type SRs 1300 done. Investigations are in exploitation of dredger which was digging ground in the mine “Suvodol” – Bitola.

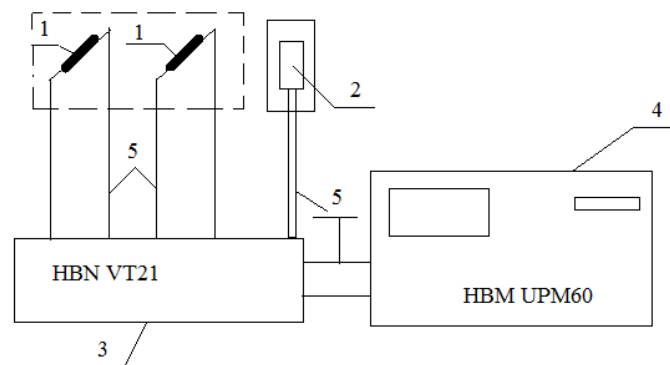
For finding the level of tensions in pulled tight elements of dredger in exploitation conditions, and for destination to find out the distribution of forces and level of tensions in some diametric sections with the results which are awarded from theoretical analysis, tension-metrical measurements method is used.

In these type of investigations is accepted method for finding tension from static loadings in chosen sections of pulled tight elements where are maximal tensions expected.

### Measuring tools

Besides adopted number of measuring places of pulled tight elements, for static conditions of exploitation, is not big, need to follow in the same time all measuring places is basis for engaging a lot of instrument and organization of suitable measuring system. For realizing operative investigation it was used follow measuring equipment:

- Tension metric measuring bends LY 21, HBM;
- Collecting box;
- Measuring box UPM 60, HBM.



1. Active measuring band type LY21-HBM;
2. Passive measuring band type LY21-HBM;
3. Collecting box type HBM VT21;
4. Measuring box HBM UPM 60;
5. Cables for connection.

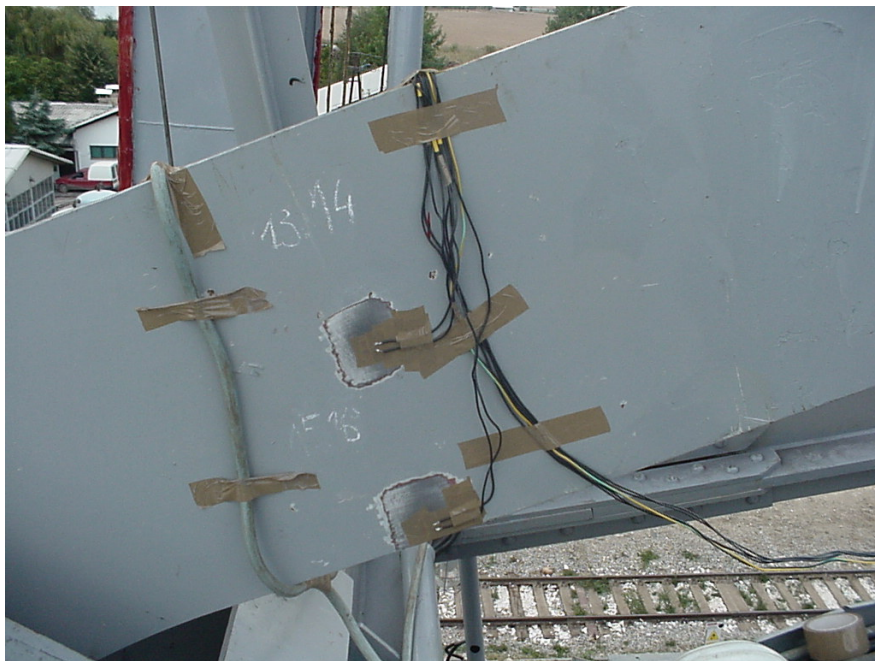
Figure 1. Measuring system for static investigations

### Choice of measuring places

Choice of measuring places for following changing of static tension is done by basis of previous approval critical places of pulled tight elements. Places where are bands placed on pulled tight elements are awarded on figures 2, 3, and 4.



*Figure 2. View of place of gear box - redactor and pulled tight elements*



*Figure 3. Places of measuring places of right pulled tight element*

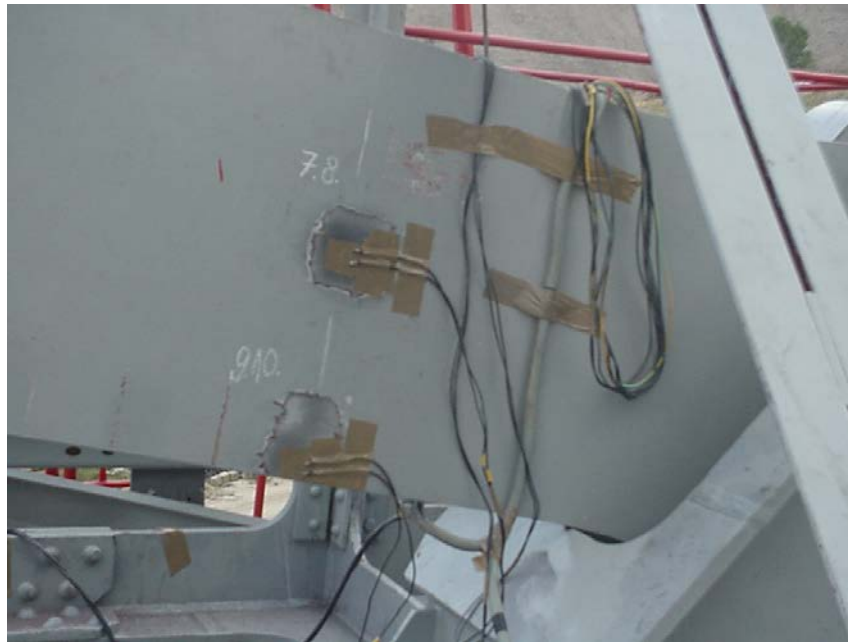


Figure 4. Places of measuring places of left pulled tight element

Positions of measuring places are given in table 1.

Table1. Positions of measuring places

Measuring place	
position	number
right pulled tight element, middle, inside	1
right pulled tight element, down, inside	2
left pulled tight element, middle, outside	3
left pulled tight element, down, outside	4

Choice of places of measuring places 2 and 4, is awarded with goal to be find differences of loadings and tension situation, in the middle and down side, where real are expected biggest tensions, because of loadings from own load of pulled tight elements.

Table2. Static tension by measuring places  $[N/mm^2]$  – first rise

	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14
mm1	14,3	69,5	69,3	69,1	68,9	99,3	116,8	104,6	104,6	92,0	80,9	80,9	80,4	35,5
mm2	14,7	79,0	78,8	78,3	77,9	112,1	130,2	111,9	111,9	96,6	86,7	86,7	86,3	43,1
mm3	10,5	67,4	66,8	67,6	67,4	96,8	109,4	97,2	97,0	85,5	74,3	74,3	74,3	34,9
mm4	9,2	71,8	70,8	71,2	70,6	105,4	111,7	93,2	93,0	75,6	67,6	67,6	67,6	37,0

- p1 (position 1) – taking out the propping under the pulled tight element,
- p2 do p4 (position 2 to position 4) – continually rectify of pulled tight element,
- p5 (position 5) – beginning of tighten of pulled tight element,
- p6 (position 6) – tighten of pulled tight element,
- p7 (position 7) – taking out the arrow from the propping,
- p8 to p14 (position 8 to position 14) – gently propping of arrow.

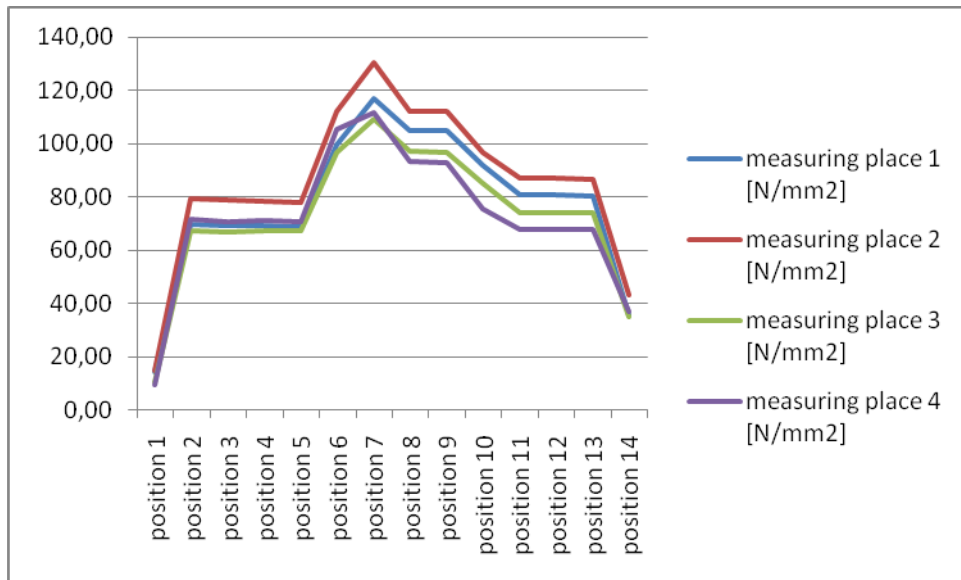


Figure1. Static tensions by measuring places [N/mm<sup>2</sup>] – first rise

Table3. Static tension by measuring places [N/mm<sup>2</sup>] – second rise

	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14
mm1	14,7	21,4	25,0	68,5	81,9	136,1	136,1	135,9	132,9	123,7	123,9	99,8	100,2	100,4
mm2	15,5	28,8	33,0	79,6	93,7	155,6	155,6	156,0	154,1	140,5	143,4	104,4	105,0	105,6
mm3	9,0	19,5	24,4	48,7	48,9	128,7	128,5	127,9	123,3	114,5	112,4	92,0	92,2	92,4
mm4	7,6	24,2	29,6	68,0	79,6	144,3	144,1	143,4	141,3	128,7	125,4	90,9	91,6	91,6

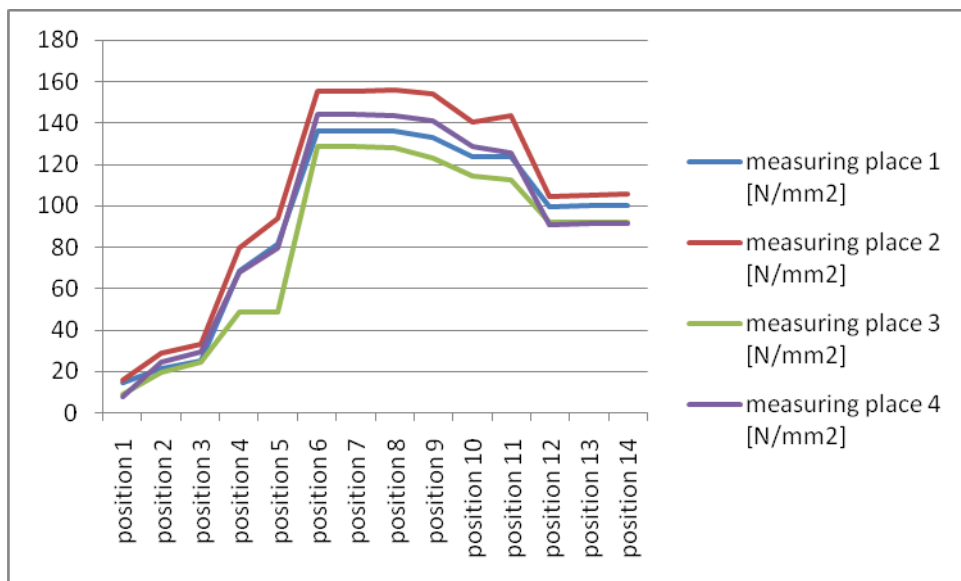


Figure2. Static tensions by measuring places [N/mm<sup>2</sup>] – second rise

### 3. RESULTS FROM THE INVESTIGATION

Static investigations the tension tightens of pulled tight element are done twice, with two functional tests; because of suspicion that first time arrow was not totally arise from the propping. All investigations were done on the place for mounting, in relatively good time, with wind velocity lower than 3 [m/s], and the air temperature 24 [°C].

### 4. CONCLUSION

According realized static experimental investigations of tension-deformation situation of pulled tight elements of the rotary dredger type SRs 1300 and analyzing the results of the measurements we can decide following conclusions:

- Static investigation of tension-deformation situation is done on the place for mounting and results for all position of the arrow and pulled tight elements, awarded from analysis are shown in table 2 (first rise) and table 3 (second rise) and graphics 1 and 2. Because totally rise was done by second rise, so that values are valid;
- Experimental measuring of tensions were done for goal to find out beginning values for condition and referring pulled tight elements after done reconstruction after replacement working arrow and pulled tight elements;
- Tension situation in right pulled tight element is 156,0 [N/mm<sup>2</sup>], in left pulled tight elements is 135,9 [N/mm<sup>2</sup>]. Difference between tension situation in right and left pulled tight element is around 20 [N/mm<sup>2</sup>] or 13% for not loading dredger;
- By maximum loading of dredger force of working wheel is loading additional working arrow for maximum value of 376 [kN] or additional difference of loadings around 18 [N/mm<sup>2</sup>] or 11%. This difference between tension situation between right and left pulled tight element is 24%;
- Total value of maximum tensions in right pulled tight element is from 160 to 170 [N/mm<sup>2</sup>];
- Total value of maximum tensions in left pulled tight element is from 120 to 140 [N/mm<sup>2</sup>].

### LITERATURE

1. A.Ilievski, S.Jakimovski, D.Danev, Z.Petreski, V.Gavriloski, Tehnički izveštaj, Mašinski fakultet Skopje, 2000.
2. V.Stojanovski, Upatstvo za rukovanje i održavanje na Bager SRs 630, REK Bitola, Rudnik „Suvodol”, 1999.
3. V.Stojanovski, Rekonstrukcija nab ager SRs 630 vo REK, Rudnik „Suvodol” Bitola, MF Skopje, 1999.

## **ALTERNATIVE PAYMENT METHODS OF EMPLOYEES AS A MOTIVATING FACTOR IN HOSPITALITY INDUSTRY**

*Vesna Tancheva*

*MIT University, Faculty of Management, Skopje*

### ***Abstract***

The most important asset of business in service industry is the human capital or managers and employees. Any effort in increasing their capabilities and productivity as part of the new “Smart business management” is welcomed and encouraged. Among the tools used to motivate the managers and other employees in hospitality industry and to direct their energy are some alternative payment methods used by hotel and restaurant chains and other successful hotel and restaurant businesses in high developed tourist countries. Specific incentives (rewards) in monetary and nonmonetary forms contribute to better results of the employee and the business, too. This research observes all alternative payment methods of labor in the USA, France, Spain and other tourist receptive countries and gives suggestions for those developing countries that have chosen tourism and hospitality as main industries for economic development. These methods are especially recommended for developing countries where the average salaries and wages in the hospitality sector are very low, compared with those in developed countries. The alternative payment methods of employees in hospitality industry will bring the business many benefits, which range from keeping the most intelligent and capable workers, increased satisfaction of guests and tourists, to growth and expansion of the business.

***Keywords:*** *Alternative payment, methods, employees, incentives, motivation*

### **1. INTRODUCTION**

Many hospitality businesses these days are trying to survive, struggling with the financial crisis and searching for alternative ways to keep both customers and their employees satisfied and motivated to come again as guests or to continue working for the company as employees. Hospitality sector is consisted of labor intensive companies such as restaurants, hotels, motels, night clubs, cafes and other types. The managers and the owners of these companies have already realized that laying off employees can save the company the expense of wages and paying the benefits for a short period of time, but that is not the right and cost – effective solution.

The staff in any sector can be motivated by the manager if he/she receives the wage on time and in cash, but also by other methods of payment as a compensation for his/her labor and efforts. It is true that money can be used as an internal motivating factor for the manager and staff, but restaurant/hotel manager can apply many different methods which are not strictly compensation – based. If the motivators act for better productivity, effectiveness, efficiency in satisfying the guest’s needs can be of external and internal nature. Among the external motivators for the employee in hospitality establishment are the benefits, corporate environment, the relation with other employees, chances for promotion, reward system and organizational rules, policies and codex. These factors are fleeting, but do not sustain, drive or reinforce the employees’ performances or success. The internal motivating factors for better results are: personal growth and self-development, level of physical energy, personal ambitions, self-image, knowledge and ability, working habits, autonomy, creative achievement and financial rewards (wage/salary plus bonus or fringe benefits).

External and internal motivating factors are very important for today’s down economy and as it can be noticed, in both external and internal motivating factors, the benefits and financial rewards

are mentioned. The wage, benefits and financial rewards are among the most important factors for motivation [1]. The managers move to some alternative methods/programs of payment of the wage or implement special incentives and reward systems in order to improve employee involvement, workforce flexibility, employee versatility, creativity and productivity.

## 2. ALTERNATIVE PAYMENT METHODS OF EMPLOYEES IN HOSPITALITY SECTOR

For the establishments in hospitality sector, choosing the right pay system for the personnel may seem very hard task, but the managers have several options for handling payroll from the traditional one. The traditional method calculates the payroll in which the manager pays his employees only from the total revenue earned.

In 1996 Halloran outlines a structured program that a company can follow in creating an incentive and compensation program, pointing out that the company must set objectives that are fair, specific and easy to understand. This program should measure results accurately, communicate the goals of the program on a regular basis and values –based on what the employees' values. Also the company should develop such compensation program that help the employees in need of extra income (unexpected medical bills, college tuition fees, new home purchase) and to include these benefits in the marketing program of the company [2].

There is an increasingly popular method nowadays that treats the employees as *independent subcontractors* who can be leased to another company when the revenue of the business is low. The first company that acts as employer of the staff, technically is still responsible for the associated payroll taxes, but there is also an option to negotiate with the staff if they want full benefits or not, but anyway they will be motivated to work more, because their income is increased as a result of work in two companies.

The hospitality companies in high developed countries often participate in *Shared Work programs* that offer partial unemployment benefits to employees whose hours have been cut. These programs are available in the USA, GB, Germany, France, Spain, especially now in time of financial crisis. For example in the USA these programs only in 2009 (estimated by the USA Department of Labor) prevented more than 75.000 workers from losing their jobs. They have recently been gaining in popularity in the Republic of Macedonia and other neighboring countries in Southeast Europe. The companies that have employees with specific skills and knowledge are eligible to participate in this shared work programs with opportunity to keep their employees, especially the companies that work seasonally. The program reduces the uncertainty for the company and helps in creating a team spirit when all employees participate.

Another alternative way to pay employees is *skill – based pay plan*, and leaving the traditional one which is only status-based. With this plan, compensation depends on the level and proficiency of employees' skills [3]. The employee according to this pay plan faces many challenges, should put considerable effort and necessary involvement. For the purposes of this plan, the manager should have meetings with each supervisor on monthly base to recognize, praise and congratulate employees for successful performance, informing each employee how much profit each department or team has made on a monthly basis and showing how that team or department earned the profit or loss. The manager or the owner should give the employees a choice whether they want extra pay or time off from work when extra hours are put in each week.

Another alternative pay program is by *restructuring the wages and benefits* to gain competitive edge for the companies. Wages and benefits can be used as tools for recruitment and retention in order to establish cost advantage. The managers should not base the pay on the pressure of the labor market and benefits should not be based on a fixed monthly wage. The wage should be flexible and should include overtime work and bonuses, because the jobs in hospitality sector usually don't have fixed working time or working hours. Easier and more feasible way to calculate



these overtime employees' bonuses and efforts is when the managers move the employees from monthly to weekly pay.

A *piece rate method* is always used when the managers pay according to the work completed or sales made. This is also an efficient pay system, but it can happen the employees to worry about losing their pay in the case of lower demand or sale or if other members of the team slow down in their work. These rate schemes also cost more, as the managers need to administrate the salary on hourly rate or to control the number of portions/dishes/rooms sold and to have better control system. The manager should always thoroughly research a pay scheme or method before introducing it, because the cost of implementation of wrong method is very high. They should make sure that there is a balance between keeping the employees satisfied and the amount of cash – flow healthy. A combined hourly rate and piece rate scheme ensures employees are rewarded for extra effort, both in hours and productivity and is an efficient way to pay employees in hospitality companies.

Introducing **financial incentives** can increase employee's satisfaction through financial rewards, but it is more appropriate when the business rely on the quantity of the output of employees, but in hotels, the managers should better introduce a commission payment scheme because the business relies on selling services through the means of personal sales. Another incentive is to offer the management or other employees a share of the company profit, for example 5%, which is divided among the most hard - working employees, but it is most effective in companies with few employees only where each of them knows how much will their performances increase the business profit.

The above mentioned pay methods will be fully effective if they are used in combination with non-financial incentives, because money is not an effective motivator in each situation and for longer terms. The manager should estimate the situation to decide when to use financial or non – financial incentives like job enlargement, job rotation, job enrichment and other.

### **3. THE RELATIONSHIP BETWEEN THE ALTERNATIVE PAYMENT METHODS AND EMPLOYEE MOTIVATION**

Managers and supervisors in hospitality sector can motivate their employees by effective communication, recognizing and praising effective performances and implementing effective incentive and compensation programs. Lack of motivation in employees leads to carelessness in work, absenteeism, resources waste and turnover rates. Motivating employees in the hospitality sector means, to make them do the best of their abilities and to direct their efforts to the goals of the organization. In general terms, motivation is explained as “the direction and persistence of action” [4].

Motivation is always typified as an individual phenomenon, intentional, multifaceted and always connected with the action and with the internal and external forces which influence a person's choice of action. The concept of motivation is driving force within the individual as an employee and his behavior and results are always determined by what motivates them. The performance of employees in hospitality sector is always a product of both ability level and motivation, and if the manager wants to improve the work and guest satisfaction in his establishment, he must use appropriate combination of factors that influence the employee's motivation.

In the theory of the motivation, there are two types of motivation. The first is extrinsic motivation, related to tangible rewards such as wage, benefits, security, promotion, contract of service, the work environment and conditions of work. The second type of motivation is driven by psychological rewards, like the opportunity to use one's ability, a sense of challenge and achievement, receiving appreciation, positive recognition and being treated in a caring and considerate manner [5]. The economic rewards such as pay (wage), fringe benefits, pension rights,

material goods and security were explored by *Taylor F. W.*, who believed in economic needs motivation. He found out that employees would be motivated by “obtaining the highest possible wages through working in the most efficient and productive way”. He stated that performance is limited by psychological fatigue and also that motivation was a comparatively simple issue – what the workers want from their employers and managers more than anything else is high wage [6]. This research paper treats the rational – economic concept of motivation and explores the alternative payment methods of employees in hospitality sector.

*Nelson* in 1996 reported that too many managers are relying on the money alone to motivate their employees and that the employers are still not aware that money alone is not enough to motivate their employees in today’s work environment [7].

The ideas of Taylor F.W. and his “rational – economic” needs are further observed by *Moss Kanter*, who wrote that in many organizations “a mountain of tradition and industrial relations practice” has built up o result in the rewards received by employees being differentiated primarily on the basis of status, rather than their contribution. He stressed that the only way individuals can increase their pay was by being promoted [8].

The theory of money as motivators and different methods of pay must be explored more deeply if one is to truly understand the nature of the relationship between the motivation and alternative methods of paying the employees in hospitality sector. Psychologists said that money is a deficiency need, which means that money motivates people only when they feel deficient in it or when they feel do not have enough. Also, in future research studies and theory, more attention should be paid on employees’ financial self-discipline and financial independences and debt freedom.

#### **4. THE NECESSITY OF ALTERNATIVE METHODS OF PAYMENT IN MACEDNIAN HOSPITALITY SECTOR**

The situation in Republic of Macedonia as well as in other neighboring countries regarding the compensation and payroll system of employees in any sector of the economy is worse than ever. Motivation is still a term that most employers, especially in the tourism and hospitality sector are not aware of and are not familiar with different techniques, strategies and alternative methods they can use to motivate their employees. Except ineffective compensation and payroll system in the country, certainly there are many reasons why the employees in hospitality sector are not motivated to do their jobs. First, the managers and their supervisors do not acknowledge workers’ performance and the employees are not given full or even limited recognition and praise, so they don’t have a significant self – esteem. Second, the managers do not take performance feedback, there is a lack of communication, the employees are often frustrate to give quality services and create an environment where all employees are bored or do not trust the management. As we can see in the table bellow, the tourism and hospitality sector is not so attractive for employment when compared to the total number of employees in other sectors, especially to Manufacturing, trade, agriculture, education and finances.

*Table 1: Employees in different sectors in Republic of Macedonia.*

Sectors	2005	2007	2009
Agriculture, hunting and forestry	106 179	107 433	116 601
Mining	3 554	5 093	4 253
Manufacturing	119 953	126 193	126 779
Construction	35 326	38 006	40 749
Trade	74 690	82 971	96 761
Hotels and restaurants	13 558	17 486	21 193
Finances, Insurance and Real Estate Services	21 107	24 950	28 214
Education	31 320	32 947	35 905

*Source: State Statistical Office: Macedonia in Numbers, Skopje, 2010.*

To support these facts we can add the official figures by the State Statistical Office in the country, regarding employer's average annual labor costs per employee according to the type of costs by sectors for 2008 and average monthly gross pay to employees in several sectors in 2010. The State Statistical Office in The Republic of Macedonia has applied a new classification system for calculation for the average monthly gross paid wage per employee from February 2010. The monthly indices of the average gross wage per employee for 2010 are processed according to the National Classification of Activities (NACE Rev.2.). According to the Classification, the sectors are divided in the following categories: financial and insurance activities, electricity, gas, steam and air conditioning, transportation and storage, education, hotel and restaurants, other service activities, Mining and quarrying, arts, entertainment and recreation. If we analyze the employer's average annual costs paid per employee, according to the type of costs and by sectors in 2008 on the table bellow, we can conclude the following:

- the percentage of social contributions compared with the wages in the total compensation of employees in all sectors, including hospitality sector are very high (30 %), which discourages the managers to offer employees benefits and full time jobs,
- the hospitality sector didn't invest so much in vocational training of employees as other sectors in 2008,
- the hospitality sector didn't have any subsidies in 2008 year and
- the tax on wages per employee is very high in all sectors.

Table 2: Employer's average annual labor costs paid per employee according to the type of costs and by sectors in 2008 (employees converted into full – time units – in MK denars)

Sectors	Compensation of employees		Vocational training	Other labor costs	Taxes	Less subsidies	Total labor costs
	Wages and salaries	Social contributions					
Mining and quarrying	290.678	127.851	2.716	4.425	20.772	-	318.273
Manufacturing	164.218	77.301	2.826	9.962	11.670	11.670	252.277
Construction	164.845	75.344	1.610	2.901	10.580		251.506
Trade	163.577	76.270	4.378	2.570	11.197	6.917	250.686
Hotels and restaurants	157.017	73.317	1.138	2.571	9.415	-	240.457
Finances, Insurance and inter-mediation	445.371	194.884	8.909	5.963	38.163	198.295	684.786
Education	222.215	98.317	2.336	5.734	16.947	74.039	338.175

Source: State Statistical Office, Report no. 4.1.10.07, Skopje (2010).

If we compare the employer's average annual labor costs paid per employee by sectors in 2006 and 2008, we can notice that in 2008, the annual labor costs per employee have been increased almost in all sectors, except in hospitality sector, which trend continues to 2010. Decrease in the average annual labor costs per employee in hospitality sector is due to the Government's efforts to encourage employment and to stimulate tourism development in the country.

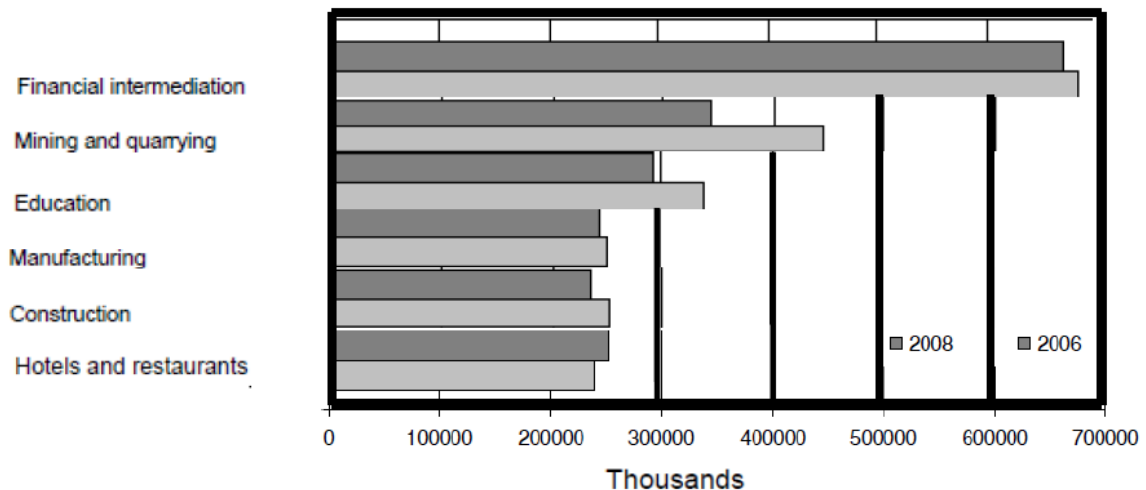


Figure 1. Employer's average annual costs paid per employee by sectors in 2006 and 2008

Source: State Statistical Office, Report no. 4.1.10.07, Skopje (2010).

The average monthly wage of the employees in the Sector of Recreation and Entertainment has increased only 8,9 %, which is less when compared to other sectors [9].

The average monthly net wage paid per employee in MKD in 2010 was 20.433 or 478 USA \$ or 30.032 MKD gross wage paid or 703 \$ (calculated on average rate of exchange of 42,7 MKD for one dollar by the National Bank of Macedonia). Instead of the smaller increase, the average gross wage paid per employee in the sector of Services in the Republic of Macedonia is usually higher

than the gross wage paid in Industry sector, but only in the sector of Information and communication and banking. For example the average monthly gross wage paid per employee in Industry in February 2011 was 31.550 and the one in the Service sector was 33.346 MKD. The Table 3, shows the average monthly gross wage paid per employee in February, 2011 in different sectors.

*Table 3: Average monthly gross wage paid per employee, February 2011*

Sectors	Average monthly gross wage paid per employee (in MKD and \$)	
<b>Agriculture, Forestry and Fishing</b>	19.938	468
<b>Mining and Quarrying</b>	36.654	858
<b>Manufacturing</b>	21.527	504
<b>Construction</b>	22.133	518
<b>Wholesale and Retail Trade</b>	26.009	609
<b>Transportation and Storage</b>	30.381	712
<b>Information and Communication</b>	48.494	1136
<b>Financial and Insurance Activities</b>	54.432	1275
<b>Education</b>	31.588	740
<b>Tourist agencies, Touroperators</b>	20.448	479
<b>Accommodation and Food Service Activities</b>	21.242	497
<b>- Accommodation</b>	23.386	548
<b>- Food and beverage service activities</b>	17.190	402

*Source: State Statistical Office, Skopje (2011), www.state.gov.mk*

As we can notice the employees in accommodation sector, food and beverage service sector and tourism sectors have the lowest average monthly gross wage, when compared to other sectors. The highest average monthly gross wage have employees in Financial and Insurance sector (1275 \$), as well as in Information and communication sector (1136 \$).

All these facts should motivate the managers of hotels and restaurants to apply already recommended payroll systems, incentives and reward systems in order to stay competitive and attractive for the workers.

The necessity for application of above mentioned methods arose from the negativity and pessimistic cultures throughout the workforce spread by the complainers. Unsatisfied employees show violent and aggressive behavior on the job, steal from their companies, waste food and beverage and the final result is decreased productivity, which can cost companies reputation and millions of MK denars.

In the recent survey conducted in over 300 hospitality establishments in the Republic of Macedonia, with a random sample of 200 managers and 345 other employees (receptionists, waiters and cooks), were received the following results. When asked to specify the biggest problem at work, the most popular respond was poor pay (about 88 %). Through interview, the managers pointed out, that because of this reason, it is very difficult for the companies in hospitality sector to attract, retain and motivate minimum wage workers.

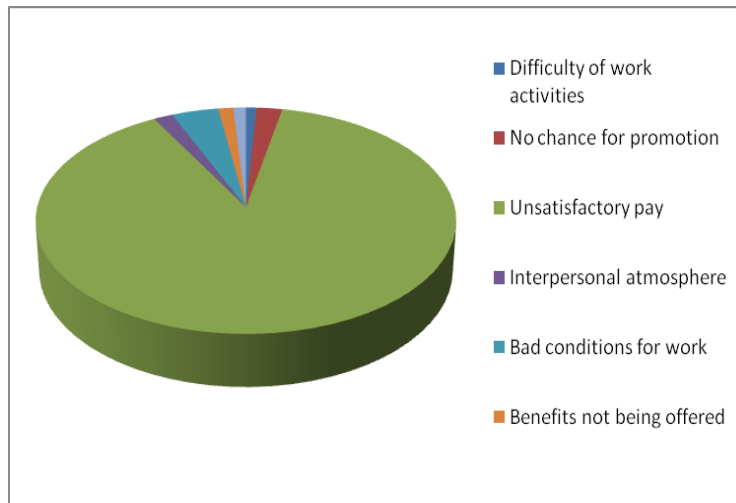


Figure 2: The biggest problem at work in hospitality firms

The survey uncovered that 82% of the respondents work for net wage that is significantly lower than the average net pay in the sector on national level. Most of the managers responded that their wage ranges from 15.000 to 25.000 MKD, (from 350 to 580 \$), receptionist from 12.000 to 18.000 MKD (from 280 to 420 \$) and waiters from 8.000 to 12.000 MKD (from 186 to 280 \$).

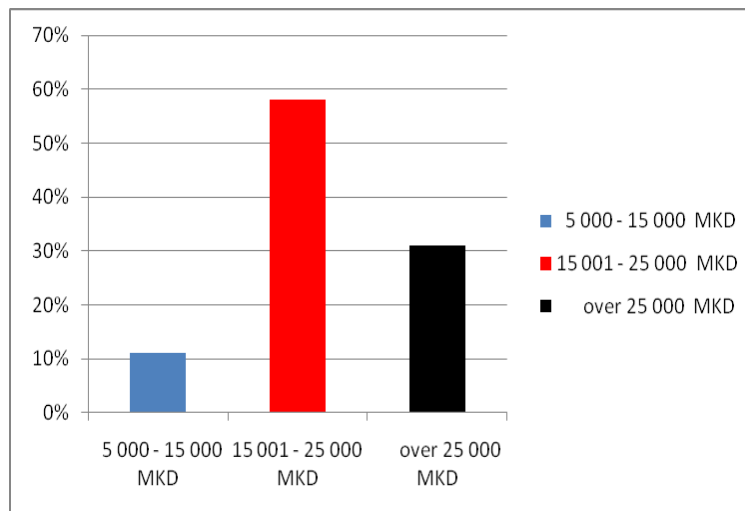


Figure 3: Net pay of the managers in hospitality firms

Most of the waiters, added that they have another source of income (63%) and only about 19% said that they were tipped well especially from the foreign guests in the restaurant and when guests were using room service. Most of the managers of hotels, restaurants (77%) responded that the employee's turnover is high because of the minimum wage. In the survey, only 8% of the managers use other incentives, such as bonuses or prizes – on top of pay, to keep the employees in the job.

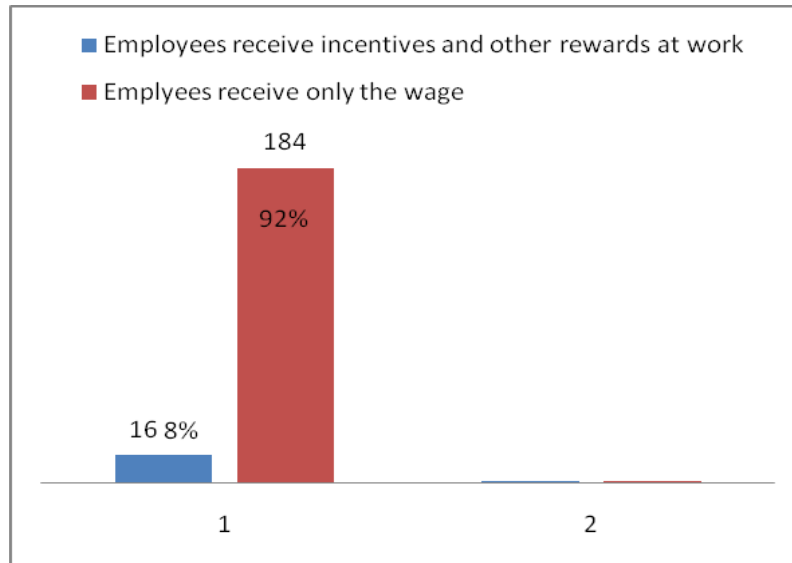


Figure 3: Application of incentives, rewards and other alternative method of payment by the manager in hospitality establishments

The survey also showed that many of the employees do not look at their jobs as careers and are concerned only about getting their wage on time and in full amount. When asked if they receive the wage on time, 92% of the respondents answered that they don't get their wage on time, but a few months later. The employees also reported that reward systems don't exist at all, but only the system of punishment.

## 5. CONCLUSION

The employees' motivation in the hospitality sector is important for better productivity and profitability. When employees are not motivated enough, they are not so creative and don't represent an asset for the company. In order to stay in the business, the managers first must realize that the success of the business in hospitality depends not only having the right people, but also motivating them by different alternative methods of payment. Although the motivation is not just about money, the managers should know that for the vast majority of people, money i.e. is clearly important and a motivator at work.

The managers of hospitality establishments should develop reward strategies to motivate and compensate the employees, hold meetings on regular basis to give the employees specific feedback about work performance, to show them how the company loses and makes money, make rewards, promotions and recognition based solely on employee performance along with a well – designed incentive program.

## LITERATURE

1. William H. N., Administrative action. The techniques of organization and management, Prentice Hall Inc., New York, 1971, p. 388.
2. Halloran, A., Incentives motivate, Executive Excellence, 13 (6), 13, 1996.
3. Bill, L., New ways to pay employees, HR Magazine, All Business, San Francisco, , 1994, p.1.
4. Mullins, J. M., Managerial and Organizational Behavior, 5<sup>th</sup> ed., University of Portsmouth, Pitman Publishing, San Francisco, 1999, p. 406.

5. Green, J.R., Has Motivation Anything to do with You, Administrator, 1994, pp. 29-30.
6. Rudolph, P. A., The Art of Motivating Employees, Journal of Managerial Psychology, 4 (5), 1989, pp. i – iv.
7. Nelson, B., Dump the cash, load on the praise. Personnel Journal (7), 1996, pp. 65 – 70.
8. Kanter, R. M., The Attack on Pay, Harvard Business Review, 1987, pp. 60-67.
9. State Statistical Office of the Republic of Macedonia, Report no. 4.1.11.28, Skopje, February, 2011, p. 2.





## **UTICAJ ZADOVOLJSTVA POSLOM NA RADNO ZALAGANJE ZAPOSLENIH U INDUSTRIJI**

*Vladislava Epifanic  
Stevana Mokranjca 16*

### ***Izvod***

U značajnom broju istraivanja polazi se od definicije zadovoljstva poslom koju je dao Paul Spector, po kojoj ono predstavlja stepen u kom ljudi vole(zadovoljstvo) ili nevole(nezadovoljstvo) svoj posao. Zadovoljstvo poslom je globalno osećanje koje ljudi imaju prema svom poslu. Prema navedenom, postoji 9 dimenzija (faceta) koji čine zadovoljstvo poslom, a to su: zadovoljstvo uslovima rada, prirodom posla, komunikacijom unutar organizacije, saradnicima, beneficijama, supervizijama nagradama, mogućnošću napredovanja, zadovoljstvo platom. Zadovoljstvo poslom u značajnoj meri utiče na efikasnost, zalaganje i efektivnost rada zaposlenih u industriji. Istraivaci smatraju da je zadovoljstvo u radu, rezultat sumiranja pozitivnih i negativnih doivljaja u vezi sa poslom. Definisuje ga i kao stav koji je rezultat delovanja mnogih specifičnih faktora. Zadovoljstvo poslom može biti shvaćeno i kao generalni stav zaposlenog prema sopstvenom poslu. Za adekvatnu procenu zadovoljstva poslom kao jedan od najznačajnijih pristupa, smatra se postavljanje pitanja vezanih za njihov posao, putem upitnika. Upitnik zadovoljstva poslom Paul Spector, najčešće je korišten u ovoj vrsti istraživanja i po svojim metrijskim karakteristikama, i standardizaciji za naše područje, smatra se akademski kompetentnim u svim istraživanjima u kojima je korišten kod nas. Upitnik daje globalni skor zadovoljstva poslom kao i na 9 faceta zadovoljstva poslom. Ovaj upitnik zadovoljstva poslom sadrži 36 stavki- misljenja o poslu koji obavljamo, a koje su postavljene u oba pravca i pozitivnom i negativnom. Rezultati su na svakoj od devet aspektnih subskala (4 stavke svaka).

## **EFFECT OF JOB SATISFACTION OF WORKING IN INDUSTRY DEVOTION OF THE EMPLOYEES**

### **Abstract**

In a significant number of research starts with the definition of satisfaction given by Paul Spector, at which it is the degree to which people like (satisfaction) or don't like (dissatisfaction) their jobs. Job satisfaction is a global feeling that people have toward their work. Accordingly, there are 9 dimensions (facets) that make up job satisfaction, namely: satisfaction with working conditions, nature of work, communication within the organization, co-workers, benefits, supervision, rewards, the possibility of advancement, satisfaction with pay. Job satisfaction significantly affects the efficiency, dedication and effectiveness of employees in the industry. Researchers believe that satisfaction in work, the result of summarizing the positive and negative experiences related to job. Define it as an attitude that is a result of many specific factors. Job satisfaction can be understood as a general attitude of employees towards their own work. For adequate assessment of job satisfaction as one of the most important approach is considered to be asking questions related to their job satisfaction through question test. Paul Spector, often it was used in this type of research and its psychometric properties, and standardization for our area, it is considered academically competent in all research involving the use in this country. The questionnaire gives a global score of job satisfaction as well as the nine facets of job satisfaction. This questionnaire includes 36 satisfaction

items-thinking about the work we do, and that are set in both directions - both positive and negative. The results are in each of the nine subscale (4 items each).

## **1. UPITNIK (SPECTOR) KAO ISTRAŽIVAČKA TEHNIKA UTVRĐIVANJA UTICAJA ZADOVOLJSTVA POSLOM NA RADNO ZALAGANJE ZAPOSLENIH U INDUSTRIJI**

U značajnom broju istraživanja polazi se od definicije zadovoljstva poslom koju je dao Paul Spector, po kojoj ono predstavlja stepen u kom ljudi vole(zadovoljstvo) ili nevole(nezadovoljstvo) svoj posao. Definicija sugerise da je zadovoljstvo poslom globalno osećanje koje ljudi imaju prema svom poslu. Prema navedenom stanovištu, postoji 9 dimenzija (faceta) koji čine zadovoljstvo poslom, a to su: zadovoljstvo uslovima rada, prirodom posla, komunikacijom unutar organizacije, saradnicima, beneficijama, supervizijama nagradama, mogućnošću napredovanja, zadovoljstvo platom. Zadovoljstvo poslom u značajnoj meri utiče na efikasnost i efektivnost rada zaposlenih.

Smith (Smith, 1955. prema Kutleša, 2005) smatra da je zadovoljstvo u radu, rezultat sumiranja pozitivnih i negativnih doživljaja u vezi sa poslom. Bloom ga definiše kao stav koji je rezultat delovanja mnogih specifičnih faktora (Bloom, prema Kutleša, 2005).

Zadovoljstvo poslom je shvaćeno i kao generalni stav zaposlenog prema sopstvenom poslu (Spector, 1985).

## **2. ZADOVOLJSTVO POSLOM**

### *Teorijski pristup*

U operacionalizaciji zadovoljstva poslom razlikujemo dva pristupa: facetni i globalni. Globalni pristup posmatra zadovoljstvo poslom kao generalizovani stav prema poslu ili se određuje kao afektivni odnos pojedinca koji je rezultat iskustva na poslu.

Facetni pristup posmatra zadovoljstvo poslom iz aspekta radne situacije i uključuje ispitivanje relevantnih aspekata posla, koji doprinose ukupnom zadovoljstvu poslom.

Među te aspekte spadaju i mogućnost napredovanja, odnos sa saradnicima, plata...

Ukupno zadovoljstvo poslom osobe je određeno svakim od aspekata posla koji mogu biti različiti. Postoje dva oblika ovog pristupa: aditivni i multiplikativni. U aditivnom obliku opšte zadovoljstvo poslom predstavlja zbir zadovoljstava pojedinim aspektima posla, dok u multiplikativnom obliku predstavlja sumu zadovoljstva pojedinim aspektima posla ponderisanim njihovom važnošću.

I jedan i drugi imaju svoje opravdanje u zavisnosti od situacije.

Zadovoljstvo poslom možemo posmatrati iz dva različita ugla. Sa jedne strane su definicije koje u tumačenju zadovoljstva poslom polaze od *opšteg odnosa pojedinca prema poslu*. Među njima neke govore o *afektivnoj vezanosti individue* za posao, koja se javlja kao rezultat iskustva, odnosno prema ovom tumačenju, osoba *voli* svoj posao. Ovakav pristup zadovoljstvu poslom je primetan kod engleskih istraživača.(1)

Dok sa druge strane postoje definicije koje zadovoljstvo poslom posmatraju kroz razne aspekte radne stimulacije. One obuhvataju *skup zadovoljstva konkretnim odlikama* posla i uslovima rada, a ne opšti odnos prema poslu

Takođe značajan broj istraživača slaže se sa tim da se zadovoljstvo poslom može definisati i sa stanovišta vrednosti rada, s obzirom na mogućnost zadovoljenja, i realizacije, za idividuu važnih potreba, odnosno kao valentnost posla.

Zadovoljstvo poslom je često operacionalizovano i mereno u kontekstu prihvatanja vrednosti rada. Determinante su oni činioci koji određuju čovekov odnos prema radu uopšte, sistem vrednosti, očekivanja, interesovanja, kao i objektivne okolnosti rada (Bojanović, 1989).

Kada su u pitanju **korelati zadovoljstva** poslom, pored raznih *aspekata radne situacije* kao što su samostalnost i povratna informacija o ispravnosti obavljenog posla, identitet zadatka, raznovrsnost veština...(Hackman i Oldhams 1975), posebno je važno istaći rezultate nekih retkih istraživanja koja se bave odnosom između percepcije promene i zadovoljstva poslom (npr. Yousef, 2000; Gomes, 2009). U ovim istraživanjima je nađeno da ako zaposleni percipiraju da se promena uvodi u organizaciju na efikasan način to povećava nivo zadovoljstva poslom. Takođe je u oba slučaja nađeno da organizacijska predanost predstavlja medijator odnosa stava prema promeni i zadovoljstva. Kod zaposlenih sa višom predanošću stav prema poslu i promenama je takođe pozitivniji.(2)

Interesantno je da u pogledu zadovoljstva poslom i pola i starosti postoje neslaganja. Naime Oshagbemi(1997.) u svojim istraživanjima nije naišao na povezanost između pola i starosti i zadovoljstva poslom, ali je uvideo da postoji interakcija između pola i položaja na kom se pojedinac nalazi. Tako je ustanovljeno da su žene koje se nalaze na višim položajima, zadovoljnije svojim položajem nego muškarci koji su na poslovima istog nivoa. Neka istraživanja pokazala su da postoji povezanost između starosti i zadovoljstva poslom. Neke moguće razloge za to dali su Luthaus i saradnici(1989) i Ang(1993) rekavši da postoji mogućnost da su starije osobe zadovoljnije svojim poslom, jer sa starošću (dužim radnim stažom), dolazi i više priznanja od strane kolega i nadređenih.

### 3. UPITNIK SPECTOR KAO INSTRUMENT- PROCENA ZADOVOLJSTVA POSLOM

Za adekvatnu procenu zadovoljstva poslom kao jedan od najznacajnijih pristupa, smatra se postavljanje pitanja vezanih za njihov posao, putem upitnika.

Upitnik zadovoljstva poslom (JSS, Paul E.Spector, 1985) najcesce je koristen u ovoj vrsti istrazivanja i po svojim metrijskim karakteristikama, i standardizaciji za nase podrucje, smatra se akademski kompetentnim u svim istrazivanjima u kojima je koristen kod nas.

Upitnik daje globalni skor zadovoljstva poslom kao i na 9 faceta zadovoljstva poslom. Ovaj upitnik zadovoljstva poslom sadrži 36 stavki- misljenja o poslu koji obavljamo, a koje su postavljene u oba pravca – i pozitivnom i negativnom. Rezultati su na svakoj od devet aspektnih subskala (4 stavke svaka). Rezultati mogu da budu u opsegu od 4 do 24; dok rezultati ukupnog zadovoljstva poslom, na osnovu zbira svih 36 stavki mogu da budu u opsegu od 36 do 216. Svaki se ocenjuje na skali od 1 do 6. Visoki rezultati na skali predstavljaju zadovoljstvo na poslu, tako da rezultati na negativno određenim stavkama moraju da budu preokrenuti - obrnuti pre sabiranja sa pozitivno određenim u ukupan rezultat. Rezultat od 6 predstavlja najjače slaganje sa negativno određenom stavkom smatra se ekvivalentom rezultata 1 koji predstavlja najveće neslaganje na pozitivno određenoj stavki, što omogućuje da se one smisleno kombinuju.

Skala spremnosti zalaganja na poslu- Bojanović i Hrnjica (Guzina, 1980). Koja je u ovom slucaju koriscena radi utvrdjivanja uzrocno posledicnih veza, govori o spremnosti za zalaganje, i kao takva podrazumeva 15 pitanja, čiji se odgovori deklarišu kao..neslažem se, nisam siguran i slažem se, a boduju se sa 1=neslažem se, 2=nisam siguran i 3=slažem se.

Određivanje bodova u Anketi za određivanje zadovoljnosti poslom (Job Satisfaction Survey) Paul E. Spector, Departman za psihologiju Univerziteta Južne Floride.(3)

Anketa za određivanje zadovoljnosti poslom ili JSS, ima neke od svojih stavki napisane u svakom pravcu – i pozitivnom i negativnom. Rezultati na svakoj od devet aspektnih podskala, na osnovu 4 stavke svaka, mogu da budu u opsegu od 4 do 24; dok rezultati ukupnog zadovoljstva poslom, na osnovu zbira svih 36 stavki može da bude u opsegu od 36 do 216. Svaki se ocenjuje na

skali od 1 do 6 ako korišteni originalni izbori odgovora. Visoki rezultati na skali predstavljaju zadovoljstvo na poslu, tako da rezultati na negativno određenim stavkama moraju da budu preokrenuti-obrnuti pre sabiranja sa pozitivno određenim u ukupan rezultat. Rezultat od 6 predstavlja najjače slaganje sa negativno određenom stavkom smatra se ekvivalentom rezultata 1 koji predstavlja najveće neslaganje na pozitivno određenoj stavki, što omogućuje da se one smisleno kombinuju. Ispod je navedena procedura za određivanje rezultata korak po korak.

1. Odgovori na stavke bi trebali da budu numerisani od 1 što predstavlja najveće neslaganje do 6 koje predstavlja najveće slaganje sa svakim. Ovo pretpostavlja da skala nije modifikovana i da su korišteni originalni (prvobitni) izbori odgovora slaganje-neslaganje.

2. Negativno određene stavke bi trebale da budu rezultovane obrnuto. Ispod su obrnuti rezultati za originalne rezultate po stavkama u levoj koloni i obrnuti rezultati sa desne strane. Desni rezultat treba da bude zamenjen levim. Ovo takođe može da se postigne oduzimanjem prvobitne vrednosti za interne stavke od sedam.

$$1 = 6 \quad 2 = 5 \quad 3 = 4 \quad 4 = 3 \quad 5 = 2 \quad 6 = 1$$

3. Negativno određene stavke su 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 21, 23, 24, 26, 29, 31, 32, 34, 36. Napomena: obrnute stavke nisu sve parne stavke.

4. Suma odgovara 4 stavke iz svakog aspekta rezultata i sve stavke za ukupan rezultat posle obrtanja iz koraka 2. Stavke idu u podskale kako je pokazano u tabeli.

<u>PODSKALA</u>	<u>BROJEVI STAVKI</u>
PLATA	1,10,19,28
UNAPREĐENJE	2,11,20,33
NADZOR	3,12,21,30
POVLASTICE	4,13,22,29
NAGRADE	5,14,23,32
RADNI USLOVI	6,15,24,31
SARADNICI	7,16,25,34
PRIRODA POSLA	8,17,27,35
KOMUNIKACIJA	9,18,26,36
UKUPNO ZADOVOLJSTVO	1-36

#### **4. FAKTORI POVEZANI SA ZADOVOLJSTVOM POSLOM**

Znacajan pregled i analizu faktora dali su(Herzberg i saradnici,1959.prema Guzina, 1980)

Oni su faktore izložili u vidu rang liste faktora zadovoljstva poslom među njima su: sigurnost posla, interes, mogućnost napredovanja, priznanje dobijeno od rukovodioca, kompanija i uprava, plata, intrinzički aspekti posla, rukovodjenje, socijalni aspekti rada, radni uslovi, komunikacija, casovi, lakoca posla, beneficije..

Iz ove rang liste može se zaključiti da;

- Ono što je radnicima najbitnije je *sigurnost posla* ( to se uglavnom objašnjava strahom od gubitka posla)
- Priznanje dobijeno od rukovodioca, interes i mogućnost napredovanja...koje je nazvao motivatorima, ima nešto manji značaj
- Plata , kao jedan od faktora(nesto važniji od drugih spoljasnjih faktora)
- Uslovi rada, rukovodjenje, beneficije, lakoca posla...su malog značaja za zadovoljstvo poslom

Istrazivaci je pokušavaju da zadovoljstvo poslom dovedu u vezu sa produktivnošću, pa se dolazi do podataka da je zadovoljstvo poslom povezano sa nekim aspektima radnog ponašanja, a da je zadovoljstvo grupom u pozitivnoj korelaciji sa efikasnošću. Međutim neočekivano se pokazalo da je značajan faktor produktivnosti bilo nezadovoljstvo poslom. Jčina nezadovoljstva i opazanje učinka kao sredstva za dostizanje nagrada, utiče na sam učinak zaposlenog. Na osnovu ovakvih rezultata može se izvesti zaključak da zadovoljstvo poslom predstavlja rezultat nagrade dostignute na osnovu određenog učinka (Guzina, 1980).

Dosadašnja domaća i strana istraživanja sugerisu da zadovoljstvo poslom može da zavisi između ostalog od dve grupe faktora;

-opstih-spoljnih(drustveno-ekonomska klima, tehnologija, vrsta posla, uslovi rada..) i od

-individualnih-socio-psiholoskih činilaca( obrazovanje, osobine ličnosti, sposobnosti, položaj..).

### ***Moguće posledice nezadovoljstva poslom***

Usled nezadovoljstva poslom često dolazi do više oblika patologije rada, a to su *apsentizam*-povremeno, krace, neplanirano odsustvo ili napuštanje posla, zatim *fluktuacija*- neplanirano, trajno napuštanje posla, zatim *nezgode na radu* koje mogu dovesti do povredjivanja, i *umor* koji dovodi do usporavanja u radu kao i opadanja kvaliteta rada..

Navedeni oblici patologije rada su u početku privlačili pažnju zbog ekonomskih gubitaka , a kasnije zato što su predstavljali indikatore ljudskog nezadovoljstva i „opiranja,, ljudske prirode, karakteru „masiniziranog,, rada u industriji...koju kompjuterska revolucija na neki način nosi sa sobom.(14)

## **5. ZADOVOLJSTVO POSLOM I RADNO ZALAGANJE (osvrt na radni učinak)**

Stav prema zalaganju na poslu je definisan kao stepen spremnosti za radno zalaganje (Guzina, 1980).

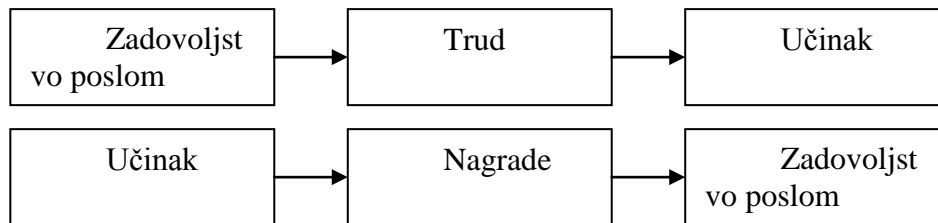
Skala spremnosti zalaganja na poslu- Bojanović i Hrnjica (Guzina, 1980). Koja je u ovom slučaju korišćena radi utvrđivanja uzročno posledicnih veza, govori o spremnosti za zalaganje, i kao takva podrazumeva 15 pitanja, čiji se odgovori deklarišu kao..neslažem se, nisam siguran i slažem se, a boduju se sa 1=neslažem se, 2=nisam siguran i 3=slažem se

Od demografskih odlika ispitanika korišćeni su podaci o njihovom polu i starosti

Dve specifične analize su povezale učinak na poslu sa zadovoljstvom poslom. Obe upućuju na to da je korelacija između opšteg zadovoljstva poslom i učinka na poslu (Iaffaldano i Muchinsky 1985, McGee i Cavender 1984). Korelacija sa pojedinačnim aspektima je promenljiva i kreće se od

.054 za zadovoljstvo platom do .196 za zadovoljstvo pojedinacnim aspektima posla u studiji Iaffaldana i Muchinskog.

Jacobs i Solomon (1977) su sproveli studiju koja podržava drugo objašnjenje. Oni su izneli hipotezu da zadovoljstvo i učinak imaju više veze kad učinak vodi do nagrada. Objašnjenje je da će zaposleni koji imaju dobar učinak biti zadovoljniji jer su dobili nagrade. Jacobs i Solomon (1977) su našli podršku za ovu hipotezu da veza učinak-naknada vodi do većeg odnosa zadovoljstvo-učinak.



Slika 1

Dva moguća modela koja ilustruju zašto učinak na poslu ima veze sa zadovoljstvom poslom. U prvom modelu zadovoljstvo poslom vodi do povećanog truda na poslu, što vodi do učinka na poslu. U drugom učinak na poslu vodi do nagrada, što vodi do zadovoljstva na poslu. Kako je pomenuto u tekstu, postoje dokazi koji podržavaju drugi model.

Zadovoljstvo poslom i otkaz. Napuštanje posla ili preokret je povezan sa zadovoljstvom poslom. Mnoge studije su pokazale da nezadovoljni radnici verovatnije daju otkaz na zaposlenjima nego zadovoljni radnici (npr. Crampton i Wagner, 1994; Hulin, Roznowski i Hachiya, 1985).

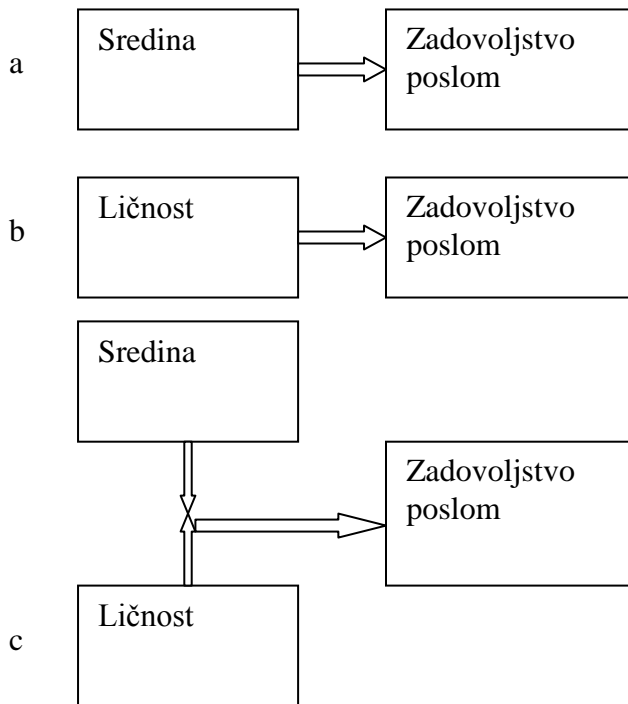
Korelacije između zadovoljstva poslom i preokreta su tumačeni tako da daju indikacije efekta zadovoljstva na ponašanje. Jedan razlog toga što je bilo moguće demonstrirati takvu povezanost između zadovoljstva poslom i preokreta ima veze sa dizajnom studija preokreta u uzorku zaposlenih i prirodom preokreta. Većina studija preokreta je predvidljiva, procenjuje zadovoljstvo poslom na uzorku zaposlenih i onda čeka određeni period od nekoliko meseci ili godina da vidi ko će da da otkaz. Predvidiva priroda ovih studija dozvoljava zaključak da je nezadovoljstvo faktor koji navodi zaposlene da napuste svoja radna mesta.

## 6. ANTECEDENTI ZADOVOLJSTVA POSLOM

### *Antecedenti sredine zadovoljenja poslom*

Nekoliko istaknutijih teorija govori da različite odlike poslovne sredine predstavljaju uzroke zadovoljstva poslom. Ove odlike uključuju karakteristike zaposlenja i poslovnih zadataka i raznih aspekata organizacije. Mnoge studije su podržale ideju da određene promenljive u poslovnom okruženju imaju veze sa zadovoljstvom poslom.

Karakteristike posla. Tokom 1960ih je široko prihvaćena hipoteza da je jednostavan, rutinski rad u fabrici dosadan i nezadovoljavajuć (vidi Hulin & Blood, 1968). Mislilo se da je modifikacija posla da bude kompleksniji i značajniji način da se poveća zadovoljstvo poslom. Frederick Herzberg (1968; Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959) je bio lider pokreta za obogaćenje zaposlenja kako bi bila značajnija i više zadovoljavajuća ljudima fokusirajući se na ključne karakteristike zaposlenja.



Slika 2. Tri modela koja ilustruju (a) uticaj poslovne sredine na zadovoljstvo poslom, (b) uticaj ličnosti na zadovoljstvo poslom i (c) zajednički uticaj sredine i ličnosti na zadovoljstvo poslom i radno zalaganje.

Tabela 1. Dimenzije poslovnih karakteristika i njihove srednje korelacije sa zadovoljstvom poslom iz analize Frieda i Ferrisa (1987)

Karakteristika	Srednja korelacija	Opis karakteristike
Raznovrsnost veština	0.29	Broj različitih veština neophodnih za posao
Identitet zadatka	0.20	Da li zaposleni izvršava ceo posao ili deo posla
Značaj zadatka	0.26	Uticaj posla na druge ljude
Autonomija	0.34	Sloboda zaposlenih da rade posao onako kako oni misle da je shodno
Fidbek posla	0.29	Stepen do koje je radnicima očigledno da rade posao korektno
Obim posla	0.45	Ukupna kompleksnost posla izračunata kombinacijom svih pet pojedinačnih karakteristika



## 7. ZALAGANJE NA RADU

Zalaganje na radu se smatra suprotnošću zamora radom odnosno, „izgaranja“, na radu. Nasuprot onima koji pate od zamora poslom, zaposleni koji se zalažu imaju osećaj energične i efektivne povezanosti sa svojim radnim aktivnostima i sebe smatraju sposobnim da se dobro nose sa zahtevima njihovog posla. Postoje dva pravca razmatranja odnosa između zalaganja na poslu i zamora radom. Prvi pravac Maslacha i Leitera (1997) pretpostavlja da zalaganje i zamor predstavljaju suprotne polove kontinuuma „blagostanja“, koje potiče od rada, gde zamor predstavlja negativni pol, a zalaganje pozitivan pol.(9)

Ipak, činjenica da se zamor i zalaganje ocenjuju istim upitnikom, ima dve važne karakteristike. Prvo, nije verovatno očekivati da su oba koncepta savršeno negativno korelirana, odnosno da su u savršeno suprotnoj vezi. To znači da to što određeni zaposleni nije u stanju zamora radom, ne mora nužno da znači da se zalaže na svom poslu. Recipročno tome, kada zaposleni ima nisko zalaganje, to ne znači da je on u stanju zamora. Drugo, odnos između obe situacije ne može empirijski da se proučava kada su obe merene istim upitnikom. Prema tome, oba koncepta ne mogu istovremeno da budu uključeni u jedan model kakao bi se proučavala validnost njihovih postavki.

Iz ovog razloga definišemo izgaranje i zalaganje na radu kao dva odvojena koncepta koji bi trebalo nezavisno da se ocenjuju (Schaufeli i Bakker, 2001). Iako će zaposleni doživeti zalaganje i zamor na radu kao suprotna psihološka stanja, gde zalaganje ima pozitivnu konotaciju a zamor negativnu, oba treba da se smatraju kao principijelno nezavisni jedan od drugog. To znači da, barem u teoriji, zaposleni koji nije u stanju zamora može da ima visok ili nizak rezultat pri merenju zalaganja, dok zaposleni koji se zalaže može da ima visok ili nizak rezultat pri ocenjivanju zamora. Ipak, u praksi je veća verovatnoća da su zamor i zalaganje u značajnoj meri u negativnoj korelaciji. Nasuprot pristupu Maslacha i Leitera (1997), drugi pristup omogućava procenu intenziteta povezanosti između zalaganja i zamora s obzirom da se za procenjivanje oba koriste različiti instrumenti, nezavisno.

Misljenje radnika pod kojim uslovima bi se ljudi u preduzecu vise zalagali na poslu..rezultati ovakvih istrazivanja pokazuju sledeci redosled..na prvom mestu je:

- 1.materijalna situacija-dohodak
- 2.bolji uslovi rada-racionalnija organizacija posla
- 3.Mogucnost koriscenja znanja i sposobnosti
- 4.bolja informisanost o poslovanju firme i vece ucesce radnika u samoupravljanju
- 5.bolja radna disciplina
- 6.primerene-manje norme
- 7.bolji medjuljudski odnosi
- 8.manje rukovodilaca i administracije
- 9.onemoguciti veze i protekciju
- 10.veca briga pomoc i razumevanje radnika
- 11.bolja kadrovska i poslovna politika
12. bolja stambena politika

Detaljna analiza pokazuje da vrsta posla, kvalifikacija radnika uticu na procesnu stimulativnost.Veliki broj radnika istice vaznost vece zarade i pravednije raspodele prema rezultatima rada. Svakako znacaj pridaju i povoljnim fizickim uslovima rada i bolja organizacija posla.

Neproizvodni radnici isticu ucesce u odlucivanju kao uslov zalaganja..

Polukvalifikovani radnici smatraju da bolji uslovi rada i bolja plata imaju znacajnu stimulativnu ulogu.Kvalifikovani radnici veci znacaj pridaju boljoj organizaciji posla,boljoj radnoj disciplini i raspodeli koja bi se zasnivala na rezultatima rada.

Iako se polazi od toga da se većina zaposlenih zalaze i ispunjava svoje radne zadatke, ipak navodi se i to da oni koji se ne zalazu navode za to sledeće razloge;

- losa praksa nagrađivanja
- specifična, losa organizacija posla
- međuljudski odnosi
- mogućnost napredovanja
- uslovi rada
- nezinteresovanost za posao..

Rezultati u celini pokazuju da brojni cinici u radnoj organizaciji uticu na mogućnost zadovoljenja većine potreba i posredno uticu na dominantan oblik radnog ponašanja. Nasuprot rasirenom shvatanju dominantne motivacione uloge intrinzičnih faktora, rezultati ovih istraživanja pokazuju da posao i okolnosti u kojima čovek radi i živi dotiču različite potrebe i tako posredno uticu na zalaganje radnika i njihovu spremnost da rade bolje i kvalitetnije. Pojedini elementi konkretne radne situacije omogućavaju ili depriviraju zadovoljenje više potreba.(10)

### Poređenje uslova zalaganja radnika i njihovog zadovoljstva poslom

Individualna procena uslova zalaganja ljudi u kolektivu	Uslovi, faktori većeg ličnog zalaganja	Uslovi većeg zadovoljstva poslom pojedinca
1. Veća plata, pravedna raspodela, dohodak prema troškovima života	1. Veća plata, pravednija raspodela, i pravovremena isplata	1. Veća plata, pravedna raspodela, dohodak prema troškovima života
2. Bolji uslovi rada, bolja organizacija posla	2. Zanimljiv, raznovrstan, dinamičan posao	2. Raznovrstan, zanimljiv posao, veća samostalnost, mogućnost inicijative
3. Zanimljiv raznovrstan posao, mogućnost afirmacije.	3. Bolji uslovi rada	3. Bolji uslovi rada
4. Veće učesće radnika u odlučivanju	4. Bolji odnos rukovodilaca prema radnicima, veća odgovornost rukovodilaca	4. Bolja organizacija posla
5. Manje, primerenije norme	5. Bolja organizacija posla	5. Odgovorniji, sposobniji rukovodioci
6. Bolji međuljudski odnosi	6. Veća disciplina i odgovornost u kolektivu	6. Manje primerenije norme
7. Smanjiti ili promeniti rukovodiocima u kolektivu	7. Primerenije, pravednije norme	7. Veća obaveštenost i uticaj radnika u odlukama
8. Bolja kadrovska politika	8. Ukinuti protekcije i veze	8. Bolja kadrovska i finansijska politika

Veća zarada i pravednija raspodela ličnih dohodaka, po mišljenju radnika ima prvostepeni značaj za zadovoljstvo poslom, a istovremeno najviše doprinosi većem zalaganju na poslu.

Drugo i treće mesto zauzimaju intrinzički aspekti (zanimljivost, dinamičnost..), bolji i prijatniji uslovi rada. Tu su i radne norme, disciplina, međuljudski odnosi, ponašanje rukovodilaca..

Cetvrto i peto mesto (bolja organizacija posla, stručniji i pravedniji rukovodioci)..

U povoljnijoj situaciji kada je reč o celovitijem zadovoljstvu (zadovoljstvo većim brojem elemenata u radnoj situaciji), da će zadovoljstvo imati i stimulativnu funkciju. U manje povoljnijoj situaciji kada je zadovoljstvo nepotpuno, ono ima manju stimulativnu vrednost..

Stoga destimulativna situacija može da se promeni nabolje ukoliko se promeni veći broj onih elemenata posla koji su nepovoljni. U ovom slučaju to su lični dohodak, uslovi rada i organizacija posla, rukovodjenje, norme. (11)

Neke od teorija motivacije koje su ostavile dosta uticaja i na tumačenje aktuelnih istraživanja su..

*Herzberg-ova teorija* dva faktora (poznata i pod nazivom higijenska teorija inace pripada sadržajnim teorijama.. govore o sadržajima i vrstama nasih motiva). Rezultati tadašnjeg istraživanja (inženjera i računovodja) pokazala su da su neki faktori pretežno navedeni kao izvori zadovoljstva, a neki drugi kao izvori nezadovoljstva. Faktore odgovorne za zadovoljstvo na zvaio je motivatorima a ove druge higijenskim faktorima (okolnim). Faktori zadovoljstva se uglavnom odnose na sadržaj posla - intrinzički faktori, dok se faktori nezadovoljstva uglavnom odnose na spoljasnje uslove radne situacije tzv. ekstrinzičke faktore.

Faktori motivatori po Herzbergu su :

1. postignuce
2. priznanje
3. sam rad
4. odgovornost
5. mogućnost napredovanja

Higijenski faktori su:

1. odnosi sa predpostavljenim
2. odnosi sa kolegama
3. tehnička kontrola
4. politika i praxa organizacije
5. radni uslovi
6. lični život
7. plata

Iz navedenih rezultata Herzberg je zaključio da jedino ostvarivanje motivatora može doći da zadovoljstva na poslu, ali neostvarivanje motivatora neće dovesti do nezadovoljstva na poslu nego samo do toga da neće postojati zadovoljstvo. Analogno, postojanje nepovoljnih higijenskih faktora dovede do aktivnog nezadovoljstva, no ako te faktore odstranimo neće doći do aktivnog zadovoljstva, nego samo do nestajanja nezadovoljstva.

Zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu dakle suprotni krajevi jednog kontinuuma, nego suprotno od zadovoljstva je nepostojanje zadovoljstva, a suprotno od nezadovoljstva je nepostojanje nezadovoljstva.

Takodje teorija koja je ostavila dosta uticaja je i model procesnih teorija koju su dali Porter i Lawie (1968), a ona glasi..

Covekova motivacija da izvrši neku akciju, nalazi se pod uticajem 1. njegovih očekivanja o tome može li tu akciju izvesti, 2. njegovih očekivanja u vezi sa ishodom te akcije, 3. poželjnosti ishoda. Odnos između sva tri dela formule je multiplikativan.. Formula glasi

$$\text{Motivacija} = (Z \sim U) \cdot \text{suma} ((U \sim I) \cdot V),$$

Pri čemu je Z-zalaganje, U- učinak, I –ishod, V-valencija,  $(Z \sim U) =$  verovatnoća da će neko zalaganje dovesti do nekog učinka,  $(U \sim I) =$  verovatnoća da će neki učinak dovesti do nekog ishoda.

1. Čovek neće biti motivisan za neku akciju, ako smatra da nije u mogućnosti da tu akciju izvede.

2....ako i jeste u mogućnosti da je izvede, čovek neće biti motivisan, ako neveruje da će njegov učinak imati neki rezultat.(ishod)

3.Ako čovek veruje da neku akciju može izvesti, kao i da će ta akcija imati određeni ishod, ali mu taj ishod nije atraktivan(uopšte ga ne privlači), on neće biti motivisan..

## 8. ZAKLJUČAK

U povoljnijoj situaciji kada je reč o celovitijem zadovoljstvu(zadovoljstvo većim brojem elemenata u radnoj situaciji), zadovoljstvo će imati i stimulativnu funkciju.U manje povoljnijoj situaciji kada je zadovoljstvo nepotpuno, ono ima manju stimulativnu vrednost..

Stoga destimulativna situacija može da se promeni nabolje ukoliko se promeni veći broj onih elemenata posla koji su nepovoljni. U ovom slučaju to su licni dohodak, uslovi rada i organizacija posla, rukovodjenje, norme..

Svakako da kvalifikacija i vrsta posla, kao i uslovi rada utiču na važnost različitih elemenata posla na zadovoljstvo i motivaciju za rad.

Treba navesti i da ako uporedimo neke podatke iz istraživanja..one o stepenu, uzrocima zadovoljstva poslom, zatim opazanim uslovima većeg zalaganja na poslu i podatke o vrednovanju rada proizilazi sledje..radnici su zadovoljni pre svega sadržajem posla u poredjenju sa ostalim aspektima radne situacije.Nezadovoljstvo se u većoj meri vezuje za okolnosti u kojima se posao obavlja, tj za platu , način raspodele, uslove rada , organizaciju posla. Po mišljenju radnika poboljšanje ovih činilaca ima značajnu ulogu za veće zlaganje.

Zadovoljstvo prirodom posla, nagrađivanje, plata, komunikacija, supervizija, saradnici i beneficije imaju visok nivo značajnosti kada je u pitanju radno zalaganje. Kada su u pitanju polne razlike kao aspekt zalaganja na poslu, možemo reći da one ne postoje.

## LITERATURA

1. Schaufeli W. & Bakker A. (2003). Work Engagment Scale, Uwes-Utrecht University, UK.
2. Georges, J. M. & Jones, G.R. (2001). Towards a process model of individual change in organization. *Human Relations*, 54(4), 419-444.
3. Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*. 34 (3), 555-590.
4. Maslov A. (1982.):„Motivacija i licnost,, , Nolit, Beograd.
5. Spector, P. E. (1996). Industrial and organizational psychology, John Wiley & Sons Inc., New York.
6. Kreitner, R., Kinicki, A. & Buelens, M. (1999). Organizational Behaviour. McGraw-Hill, London.
7. Derwish A. Yousef (2000). Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting, College of Business and Economics, United Arab Emirates Universitz, Al-Ain, United Emirates (Personal Review, Vol.29 No.5).
8. Zelenovic D.:„Tehnologija organizacije,, , Naucna knjiga, Beograd, 1995.
9. Guzina.M.(1988). Motivacija za rad i zadovoljstvo poslom radnika, Nolit, Beograd.
10. Bojanović R.(1988). Psihologija međuljudskih odnosa, Nolit, Beograd.
11. Petz B. (1985). Psihologija rada, Nolit, Beograd.

12. Guzina M.(1980). Kadrovska psihologija, Naučna knjiga, Beograd.
13. Bojanović, R i Hrnjica, S.(1980). Skala spremnosti zalaganja na poslu, Naučna knjiga, Beograd.
14. Neiva E. R. , Ros Maria & Gracas Torres da Paz Maria (2005). Attitudes Towards Organizational Change, Institute of Psychology, University of Brasilia (UnB), Department of Social Psychology, Complutense University of Madrid (UCM), Psychology in Spain (Vol.9.No1.81-90).

## **KONTROLING U KONCEPTU VBM (VALUE BASED MANAGEMENT)**

*Vukašin Ilić, Danijela Ružičić*

*Megatrend Univerzitet, Fakultet za poslovnu ekonomiju Valjevo  
Prvog Sremskog odreda 79, Beograd*

### **Izvod**

U savremenim uslovima poslovanja ključno pitanje je kako uspešno i strategijski upravljati i na koji način donositi poslovne odluke koje će za svoj ishod imati stvaranje vrednosti za sve zainteresovane strane u poslovanju preduzeća. Kontroling predstavlja podsistem procesa menadžmenta koji obezbeđuje efikasnost u sistemima planiranja, praćenja, analize i kontrole svih performansi preduzeća i njegova uloga je presudna u stvaranju informacione osnove za donošenje poslovnih odluka koje utiču na ostvarenje glavnih ciljeva preduzeća na poslovni rezultat i samim tim, na povećanje ukupne vrednosti preduzeća. Primena koncepta kontrolinga i njegovih podsistema nudi kvalitetna, praktična i primenljiva rešenja neophodna za strategijsko upravljanje preduzećem i stvaranje vrednosti. Sa druge strane, takav pristup zahteva promenu načina razmišljanja na svim nivoima menadžmenta jer koncept kontrolinga danas mora biti imperativ za sva preduzeća koja ele da opstanu na tržištu i razmišljaju na strategijski način. U ovom radu autori će ukazati na neophodnost primene kontrolinga, njegove zadatke, ulogu, ciljeve i metode u konceptu VBM (Value Based Management).

## **CONTROLLING IN THE VALUE BASED MANAGEMENT (VBM) CONCEPT**

### **Abstract**

Contemporary business conditions impose the question of how to manage successfully and strategically and in what way business decisions should be made, the outcome of which will result in the generation of value among each of the parties interested in managing a business. Controlling represents a subsystem of the management process that provides efficiency in planning systems, monitoring, analysis and controlling all of the business performances and their role is crucial when it comes to an informational basis on how to make business decisions that may have an influence on accomplishing chief goals of a company on the business result, and, thereby on the increase of the total value of a company. Application of the VBM and its subsystems offers high-quality, practical and applicable solutions that are necessary for the strategic management of a company and value generation. Conversely, this approach requires a change in the way of thinking in all levels of the management as the concept of controlling nowadays has got to be critical to all the companies whose goal is to survive on the market and to those who think in the strategic way. This paper is going to illustrate the necessity of applying controlling, its tasks, role, goals, and methods in the VBM concept.

### **1. UVODNA RAZMATRANJA**

U savremenim uslovima poslovanja kontroling postaje sve značajniji. Nije moguće zamisliti upravljanje preduzećem i njegovim razvojem bez kvalitetnih informacija koje obezbeđuje kontroling. U razvijenim zemljama sveta često se ističe da kontroling ima značajnu ulogu u svim

poslovnim procesima i aktivnostima preduzeća, tako da svaki menadžer, između ostalog, mora razumeti koncept i logiku kontrolinga.

Dugoročni razvoj preduzeća polazi od misije, vizije i ciljeva gde menadžment preduzeća ima ključnu ulogu u definisanju poslovne strategije koja u velikoj meri određuje opstanak, rast i razvoj preduzeća. U uslovima kompleksnosti poslovanja i potrebe donošenja brzih i efikasnih poslovnih odluka naglašen je značaj prikupljanja poslovnih informacija za potrebe uspostavljanja kvalitetnog sistema za upravljanje preduzećem.

Važnost donošenja poslovnih odluka u svim poslovnim područjima i za sve zainteresovane strane, a posebno akcionare u poslovanju, ne sme da dođe u pitanje iz razloga što sve poslovne odluke imaju implikacije na vrednost preduzeća i njegove ukupne performanse. Iz tog razloga važno je posmatrati kontroling kao instrument upravljanja i poseban način razmišljanja koji treba da predstavlja osnovu na kojoj počiva celokupno poslovanje preduzeća u konceptu VBM. Budući da se radi o složenom skupu aktivnosti, instrumenata, zadataka i upravljačkih metoda u narednom tekstu neophodno je objasniti osnovne zadatke i funkcije kontrolinga, VBM koncept odnosno vrednosno orijentisan menadžment, kao i osnovne relacije kontrolinga i koncepta VBM.

## 2. ZADACI I FUNKCIJE KONTROLINGA

Za kontroling možemo reći da predstavlja strateški upravljački instrument čija je primena neophodna u savremenom poslovanju kompanija. Osnovni cilj kontrolinga jeste stručna podrška menadžmentu u donošenju poslovnih odluka na svim nivoima. Kompanije koje koriste kontroling raspolažu u svakom trenutku adekvatnim informacijama o svim aspektima i područjima poslovanja.

Osnovni zadaci kontrolinga su [3]:

1. Koordinacija,
2. Planiranje,
3. Upravljanje,
4. Kontrola i
5. Prikupljanje i obrada informacija.

Ulogu kontrolinga u poslovanju preduzeća neophodno je posmatrati sa aspekta snabdevanja menadžmenta potrebnim informacijama u čijoj se nalazi proces odlučivanja i donošenja poslovnih odluka.

U tom smislu, možemo reći sledeće:

1. Kontroling je podrška procesu odlučivanja i samim tim, menadžmenta preduzeća,
2. Gledano sa finansijskog aspekta, kontroling je deo zadataka menadžmenta i pogrešno je smatrati da podrazumeva računovodstvo, finansije ili internu reviziju i
3. Bitno je praviti razliku između procesa kontrolinga i instrumenata kontrolinga. Proces kontrolinga podrazumeva skup svih metoda koji su raspoloživi za delovanje u pojedinim segmentima poslovanja, dok pod instrumentima kontrolinga podrazumevamo sve metodološke i sadržajne alate koji se koriste u ispunjenju zadataka kontrolinga.

Promene u profilu kontrolinga, u smislu očekivanja koja menadžment stavlja pred njega, postepeno se menjaju svakih desetak godina. Osamdesetih godina naglasak je bio na konsolidaciji i oblikovanju kontrolinga i njegovih osnovnih funkcija. U tom razdoblju prioritet je bio spajanje instrumenata planiranja i kontrole u informacionoj strukturi, kao i izgradnja sistema izveštavanja menadžmenta.

Devedesetih godina kontroling se usmerava na intenzivniji obračun troškova, odnosno usmerava se na menadžment ciljanih troškova, posebno fiksnih, pri čemu se sprovodi revizija kontrolinškog instrumentarija. Kao što se i predviđalo, početkom trećeg milenijuma kontroling

otkriva konceptualni razvoj koji mu osigurava visoku poziciju u sistemu menadžmenta. Početak trećeg milenijuma označen je pojavom kontrolinga u tranzicionim zemljama u kojima navedeni razvojni tok kontroling znatno brže prolazi, nego što je to bilo u razvijenim zemljama. On se javlja kao izražena potreba menadžmenta pri smanjenju rizika kod donošenja menadžerskih odluka. [10]

U sledećoj tabeli broj 1 dat je prikaz osnovnih funkcija i zadataka kontrolinga u poslovanju preduzeća.

*Tabela broj 1: Osnovne funkcije i zadaci kontrolinga [1]*

<i>Funkcije kontrolinga</i>	<i>Zadaci kontrolinga</i>
<i>1. Kontroling treba da obezbedi i osigura racionalnost upravljanja. Shodno tome, on nije odvojen od upravljanja, ali ga je moguće jasno razgraničiti.</i>	• koordinacija
<i>2. Opseg i delovanje kontrolinga se određuju u zavisnosti od nivoa i shvatanja definisanja upravljanja.</i>	• planiranje
<i>3. U različitim kontekstima upravljanja nalazi se osnova kontrolinga u različitim područjima. To doprinosi objašnjenju heterogenosti kontrolinga u praksi, kao i njegovih teorijskih stanovišta.</i>	• upravljanje • kontrola
<i>4. Nosioци zadataka kontrolinga su menadžeri svih nivoa, kontroleri i itd.</i>	• prikupljanje i obrada informacija

Proces kontrolinga je usko povezan s menadžmentom, tako da se javlja u svim vrstama procesa koji se tiču poslovne aktivnosti. Tako razlikujemo kontroling top menadžmenta, kontroling na nivou organizacionih jedinica i pojedinih funkcija, projektni kontroling i drugo. [2]

Ispunjenje zadataka kontrolinga ima za cilj da minimizira rizik kod donošenja poslovnih odluka prilikom izbora poslovne strategije, odnosno donošenja strateških odluka koje trebaju da obezbede opstanak i kontinuiran rast i razvoj preduzeća.

Sa druge strane, očekivani učinci od primene kontrolinga u kompanijama su [9]:

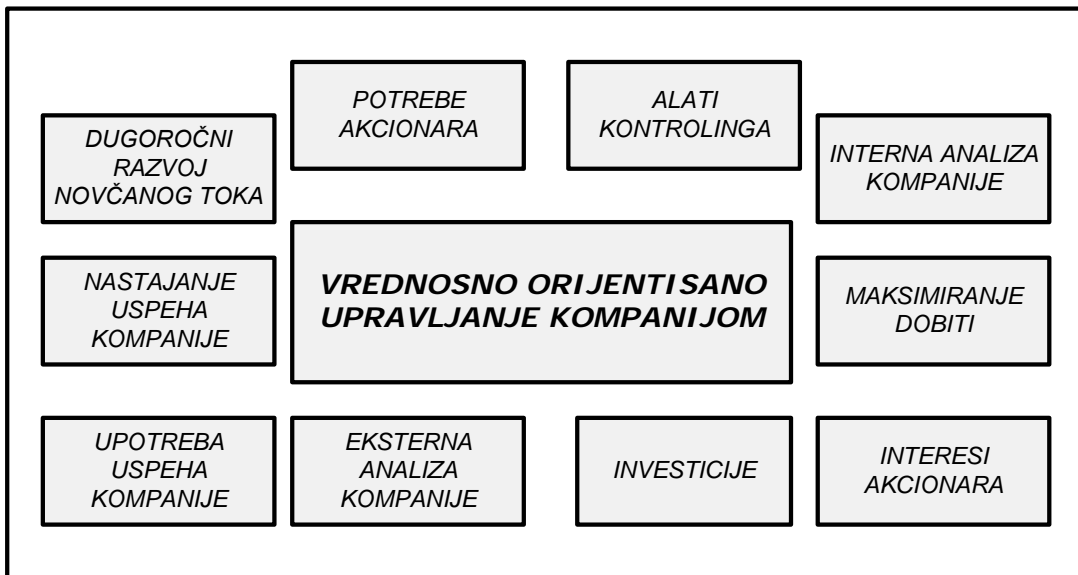
1. unapređenje menadžmenta (strategijskog i operativnog),
2. lakše ostvarivanje vizije i ciljeva društva,
3. uspešno finansijsko upravljanje,
4. efikasnije i uspešnije planiranje i ostvarenje ciljeva,
5. povećanje sposobnosti na prilagođavanje i zahteve okoline i budućnosti,
6. brži razvoj, integracija i bolja iskorišćenost informacionog sistema,
7. bolje upravljanje ljudskim potencijalima i razvojem karijere,
8. integracija i koordinacija poslovnih jedinica,
9. lakše prilagođavanje promenama i

### **3. DIMENZIJE KONTROLINGA ORIJENTISANOG PREMA VREDNOSTI KOMPANIJE**

Shareholder Value odnosno vrednost za akcionare kako sadašnje tako i buduće je izuzetno važna za kontroling, odnosno njegove ekonomske metode koje su orijentisane ka stvaranju vrednosti. Vrednost za akcionare dobija potpuno novu dimenziju i na taj način postaje alat kontrolinga. Usmerenost ka stvaranju vrednosti za kontroling u savremenom poslovanju znači naći adekvatne i merljive veličine upravljanja, stalno razvijanje mera uspeha koja će realno prikazati vrednost kompanije. Menadžment i kontroling koji su usmereni na akcionarsku vrednost i na



akcionare proizvode pojam Value Based Management (VBM) ili menadžment zasnovan na vrednosti.



Slika 1. Vrednosno orijentisano upravljanje kompanijom [2]

### VBM (value based management) koncept

U osnovi koncepta VBM je vrednost kompanije, koja se posmatra kao diskontovanje budućih novčanih tokova preduzeća. Kompanija povećava svoju vrednost samo onda kada ulaže kapital u investicije koje prevazilaze troškove kapitala.

Value Based Management (VBM) odnosno menadžment zasnovan na vrednosti je koncept koji poslednjih 20-ak godina predstavlja relevantan koncept upravljanja preduzećem, iako se njegovi začeci nalaze u praksi i literaturi i još nekoliko decenija ranije. Zemlja nastanka je SAD, čija je ekonomija izuzetno akcionarski orijentisana. Vrlo brzo VBM našao je primenu u Velikoj Britaniji, kao drugoj akcionarski orijentisanoj ekonomiji sveta. Koncept je devedesetih prenet i u kontinentalnu Evropu, a kao godina početka praktične primene uzima se 1997., kada je nemački «Siemens» proklamovao kao najvažniji cilj maksimiranje vrednosti preduzeća i prihvatanje dodate ekonomske vrednosti (Economic Value Added – EVA) kao merila stvorene vrednosti. Koncept sve više pažnje dobija i u Japanu. Šokantno i upozoravajuće je zvučala činjenica da su najjača japanska preduzeća (Mazda, Mitsubishi Motors i Nissan) jedva stvarala prinos iznad cene kapitala. Postalo je jasno da nije dovoljno stvarati vrednost za potrošače, već i realizovati vrednost za vlasnike. [4]

Menadžment zasnovan na vrednosti je koncept koji se razlikuje od ostalih koncepata menadžmenta u sledećim elementima:

1. Glavni (vrhovni) cilj je dugoročno maksimiranje bogatstva vlasnika, odnosno akcionara.
2. Iznos stvorene vrednosti mora biti kvantifikovan. Vrednost se može stvoriti samo ukoliko je prinos veći od oportunitetnih troškova kapitala koji je korišćen za stvaranje vrednosti.
3. Interna merila koja se koriste za «eh ante» procenu i «eh post» ocenu performansi investicija, strategija poslovnih jedinica i strategije preduzeća, treba da informišu i motivišu menadžere u ostvarivanju njihovog osnovnog zadatka, maksimiranja vrednosti za akcionare. Eksterna merila treba da obezbede transparentnost i precizniju ocenu profitnih dostignuća i odraze potencijal za buduće stvaranje vrednosti. [4]

VBM koncept može da se definiše i kao način kako napraviti eksplicitnu vezu između strateških i operativnih odluka u okviru kompanije i da su efekti ovih odluka ključni za stvaranje vrednosti. Uz ovako shvaćen koncept vrednosti moguće je donositi poslovne odluke na svim

nivoima u kompaniji [6]. Sve to zahteva od menadžmenta da standardne finansijske izveštaje, kao što su bilans stanja, bilans uspeha, izveštaj o novčanim tokovima, uzme sa određenom rezervom i da svoju pažnju više usmeri na interne potrebe definisanja, realizacije i merenja kratkoročnih i dugoročnih korporativnih ciljeva.

Veza između računovodstvenih podataka i tržišnih vrednosti nije samo slaba, već se i smanjuje tokom vremena. Slaba veza između računovodstvenih podataka i vrednosti na tržištima kapitala ukazuje da je korisnost finansijskih izveštaja sasvim ograničena. [5]

Sa druge strane, profesor Alfred Rappaport, stručnjak iz oblasti akcionarske vrednosti između ostalog bio je i strateški savetnik u primeni akcionarske vrednosti na poslovnu strategiju firme LEK Consulting LLC od njenog spajanja, 1993. godine, sa firmom The Alcar Group Inc. On je smatrao da vrednost za akcionare pokreću strategije i to: da se procesom formulisanja strategije identifikuju strategije koje mogu kreirati vrednost, a vrednost za akcionare je standard prema kojem se biraju optimalne strategije. [7]

Kontroling i njegovi instrumenti su neophodni da se koriste od strane menadžmenta u cilju koordinacije aktivnosti sa strateškim i operativnim ciljevima, usmeravajući pažnju na upravljanje ključnim faktorima koji određuju vrednost kompanije.

#### **4. METODE KONTROLINGA U KONCEPTU VBM**

Ostvarivanje dobiti predstavlja jedan od glavnih i dominantnih ciljeva svakog preduzeća. Za realizaciju tog cilja, menadžmentu preduzeća je potrebna primena kontrolinga. Tradicionalni metodi kao što su najčešće finansijska analiza koja se realizuje primenom različitih koeficijenata i analiza uz pomoć budžeta, nisu u potpunosti dovoljne, već menadžment mora koristiti i ostale, savremenije metode, a neke od njih jesu EVA (dodata ekonomska vrednost) i MVA (dodata tržišna vrednost). Osnovni koncept na kome se baziraju navedeni finansijski metodi jeste pretpostavka da kompanije uzimaju kapital od investitora i uvećavaju njegovu vrednost. Ako menadžeri uspeju u i tome, oni će ostvariti profit. Ako uzimaju kapital, ali mu umanjuju vrednost, oni uništavaju samo preduzeće. Osnovni zadatak kontrolinga u konceptu VBM jeste definisanje efikasnost sistema za merenje ukupne vrednosti i performansi preduzeća. Ograničenja tradicionalnih načina merenja performansi su prepoznata i istraživači su započeli rasprave o uvođenju novih mera performansi kao što su: vrednost akcionara, zadovoljstvo kupaca, mere internih operacionih performansi, intelektualnog kapitala i neopipljive aktive. Zainteresovane strane kao zaposleni, dobavljači, regulatori i društvo u celini se inkorporiraju u sisteme za merenje performansi organizacije.

Postoji dosta zahteva koji se u praksi postavljaju kada se dizajnira sistem za merenje performansi. Naravno, osnova je da takav model mora podržavati kompanijske strateške ciljeve. Organizacija modela za merenje performansi treba da bude prilagođena potrebama kompanije i okolnostima delovanja, umesto da prihvati standardan set merenja koja kreiraju i nameću spoljni eksperti. Sistem treba da bude fokusiran i na kratkoročne i dugoročne rezultate. Dalje, informacije koje se dobijaju treba da budu lako dostupne i razumljive. Poželjno je da se koriste finansijske i nefinansijske mere performansi. Mnogi zahtevi nisu uvek međusobno kompatibilni, što čini neizbežnim pravljenje kompromisa. [3]

Kada se govori o maksimiziranju vrednosti kompanije može se izabrati nekoliko načina, odnosno pristupa i to:

- računovodstveni pristup,
- tržišni pristup,
- pristup novčanog toka i
- pristup novčanog toka koji uzima u obzir rizik.

Osnovne metode i pokazatelji kontrolinga u konceptu VBM možemo podeliti na tri grupe:

1. Pokazatelji koji zavise direktno od odluka menadžmenta (CFROI – gotovinski tok prinosa na investiciju, EVA – dodata ekonomska vrednost, WACC – ponderisani prosečan trošak kapitala, SVA – dodata vrednost akcionarima)
2. Pokazatelji koji zavise od tržišnih kretanja (MVA – dodata tržišna vrednost i TRS – ukupan prinos akcionara) i
3. Finansijski pokazatelji (RONA – prinos na neto imovinu, EBIT – poslovna dobit, NOPAT – neto dobit, ROA – prinos na aktivu, ROE – prinos na sopstveni kapital, itd.)

### Osnovni pokazatelji vrednosti kompanije

Postoji veliki broj pokazatelja vrednosti kompanija, ali dva koja su ključna ne samo sa aspekta stvaranja vrednosti, već i dugoročnog razvoja preduzeća su: neto novčani tok i dodata ekonomska vrednost. Neto novčani tok i dodata ekonomska vrednost imaju centralnu ulogu u vrednosno orijentisanom kontrolingu.

Neto novčani tok ili slobodni gotovinski tok predstavlja rezultantu svih priliva i odliva novca, koji u preduzeću nastaju po osnovu poslovnih aktivnosti. Slobodan gotovinski tok je u suštini gotovina, koja nakon podimirenja svih poslovnih rashoda ostaje na slobodnom raspolaganju provajderima kapitala, kako investitorima tako i kreditorima. Dakle, slobodan novčani tok predstavlja novčani tok koji se ostvaruje poslovanjem preduzeća i može se raspodeliti vlasnicima, a da to ne ugrozi stabilno poslovanje preduzeća. Pri obračunu slobodnog gotovinskog toka ne uzima se u obzir finansijska struktura, odnosno izvori finansiranja preduzeća, već se slobodni gotovinski tok posmatra kao rezultat upotrebe ukupnog kapitala.

Slobodan gotovinski tok može se izračunati oduzimanjem neto investicija od neto poslovne dobiti umanjene za odgovarajući deo poreza (NOPLAT):

Slobodan gotovinski tok = Neto poslovna dobit umanjena za odgovarajući deo poreza investicije

$$\text{Slobodan gotovinski tok} = (\text{NOPLAT} + \text{Amortizacija}) - (\text{Neto investicije} + \text{Amortizacija})$$

Slobodan gotovinski tok = Bruto gotovinski tok – Bruto investicije

Neto investicije izražavaju promenu u nivou ukupno investiranih (angažovanih) sredstava. Dodavanjem amortizacije neto poslovnoj dobiti umanjenoj za odgovarajući deo poreza dobija se bruto gotovinski tok. Bruto gotovinski tok predstavlja novac koji se generiše iz poslovne aktivnosti i koji se koristi za reinvestiranje u cilju rasta i razvoja preduzeća, kao i za raspodelu vlasnicima investiranih sredstava.

Bruto investicije obuhvataju: investiciona ulaganja u materijalna sredstva, promene u nivou trajnih obrtnih sredstava i porast ostalih poslovnih sredstava, umanjene za obaveze. Slobodan gotovinski tok kao razliku bruto gotovinskog toka i bruto investicija potrebno je korigovati investicijama u goodwill. Naime, investicije u goodwill postoje ukoliko se pripaja preduzeće čija je tržišna vrednost veća od njegove knjigovodstvene vrednosti. To se može prikazati na sledeći način:

	<i>Bruto gotovinski tok</i>
	<i>Bruto investicije</i>
=	<i>Slobodan gotovinski tok pre uključivanja goodwill-a</i>
±	<i>Investicije u goodwill</i>
=	<i>Slobodan gotovinski tok</i>

Pored slobodnog gotovinskog toka, koji nastaje iz poslovnih aktivnosti, preduzeće generiše i određenu gotovinu iz neposlovnih operacija. Međutim, bez obzira da li potiče iz poslovnih ili neposlovnih aktivnosti, generisana gotovina stoji na raspolaganju vlasnicima kapitala i utiče na vrednost preduzeća. Elementi gotovinskog toka koji se smatraju neposlovnim, najčešće su: gotovinski tok kao posledica diskontinuiteta u operacijama, gotovinski tok po osnovu vanrednih prihoda i rashoda, gotovinski tok koji je nastao kao rezultat investicija u nepovezane filijale, itd.

Dakle, ukupan gotovinski tok koji stoji na raspolaganju vlasnicima kapitala jednak je zbiru gotovinskog toka iz poslovnih i neposlovnih operacija:

	<i>Slobodan gotovinski tok</i>
	<i>Neposlovni gotovinski tok</i>
±	<i>Efekti konverzije strane valute</i>
=	<i>Ukupan gotovinski tok</i>

Slobodan gotovinski tok predstavlja apsolutni pokazatelj što može otežati njegovo praćenje tokom vremena i onemogućiti poređenje sa vrednošću za druga preduzeća, tako da se češće koristi pokazatelj gotovinskog prinosa na investiciju.

Drugi pokazatelj, jedan od najpopularnijih savremenih pristupa merenju performansi preduzeća i finansijskom upravljanju u celini je pristup zasnovan na pokazatelju Dodate ekonomske vrednosti (Economic Value Added – EVA). Pokazatelj EVA predstavlja kompozitni pokazatelj finansijskih performansi preduzeća i svoju popularnost u savremenom periodu u velikoj meri duguje komercijalnim aktivnostima konsultantske kuće Stern Stewart & Co.

Pristup vrednovanju baziran na EVA vrši alokaciju jednog dela ukupne neto sadašnje vrednosti projekta (iskazan pomoću sadašnje vrednosti slobodnog novčanog toka) na svaki vremenski period. Vlasnicima akcija će pripasti dodatna vrednost ukoliko se desi nepredviđeni porast u vrednosti EVA. [1]

Naime, ovaj pokazatelj je zaštitno ime pomenute konsultantske kuće koja je dosta uložila u promovisanje samog pokazatelja, ali i čitavog modela finansijskog upravljanja zasnovanog na pomenutom pokazatelju, putem velikog broja natpisa u literaturi, primenom u svom konsultantskom radu i razvojem čitavog niza softvera za podršku primene Dodate ekonomske vrednosti u preduzećima.

Dodata ekonomska vrednost (EVA) se izračunava na sledeći način [3]:

Dodata ekonomska vrednost = Profit posle oporezivanja – Troškovi kapitala

Troškovi kapitala = Investirani kapital x Cena kapitala

Dodata ekonomska vrednost za akcionare je sveobuhvatan pokazatelj poslovnog uspeha koji je direktno i logično povezan za svim pokazateljima poslovnog uspeha na operativnom nivou. Vrednost ovog pokazatelja determinisana je ukupnim poslovnim performansama preduzeća, a direktan je rezultat šest osnovnih pokretača vrednosti preduzeća: rasta prihoda, stope poslovne dobiti, adustiranih poreza, investicija u obrtna sredstva, investicija u stalna sredstva i cene kapitala. [3]

Gotovinski prinos na investiciju (Cash Flow Return on Investment) izračunava se kao odnos gotovinskog toka, koji se generiše iz poslovanja i ukupno investiranog kapitala u obavljanje poslovnih operacija:

(Gotovinski prinos na investiciju = (Gotovinski tok oslobođen duga)/(Investicioni kapital))

Investicioni kapital se sastoji iz sopstvenog, dugoročnog i kratkoročnog pozajmljenog kapitala i ne

uključuje kratrokočne obaveze na koje se ne plaća kamata. Ovaj pokazatelj predstavlja određeno unapređenje racia prinos na investiciju (uložena sredstva – ROI – Return on Investment). Prinos na investiciju se dobija kao odnos neto dobiti i investiranog kapitala. Pošto je slobodan gotovinski tok u odnosu na neto dobit bolja aproksimacija gotovine generisane iz poslovanja i stoji na raspolaganju vlasnicima kapitala, smatra se i da je gotovinski prinos na investiciju bolji pokazatelj zarađivačke sposobnosti preduzeća.

## 5. ZAKLJUČAK

Ekonomske metode i pokazatelji kontrolinga omogućavaju kvantifikovanje svih segmenata poslovanja i na taj način podstiču stvaranje vrednosti kao preduslova uspešnosti. Međutim, kontroling sam po sebi neće dovesti do tih rezultata. U ovom slučaju, pažnja mora biti usmerena na način razmišljanja menadžmenta i njihovu svest o primeni kontrolinga u praksi savremenih korporativnih preduzeća. Kontroling u konceptu VBM ima za cilj da utvrdi vrednost strategije preduzeća na dugi rok i pomogne menadžmentu u procesu odlučivanja odnosno izboru uspešne poslovne strategije. U procesu odlučivanja naglasak treba da bude na metodi slobodnog novčanog toka koji u obzir uzima rizik prilikom donošenja odluka i samim tim utiče na ukupnu vrednost preduzeća. Osim toga, polazeći od savremenih uslova poslovanja i razvoja tržišta kapitala menadžment je suočen sa veoma dinamičnim tržišnim kratanjima iz čega proilazi potreba primene kontrolinga kao instrumenta koji će obezbediti informacionu osnovu korporativnim preduzećima u cilju donošenja odluka koje će stvarati vrednost, ali ne samo za akcionare, nego i za sve zainteresovane strane u poslovanju. Za kontroling to znači razvoj metoda i tehnika merenja, kako bi se menadžmentu preduzeća pružila stručna podrška u dugoročnom planiranju i kvantifikovanju strategije u cilju upravljanja vrednošću preduzeća.

## LITERATURA

1. Arzac, E. A. *Valuation for Mergers, Buyouts and Restructuring*, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2008., str.84
2. Freidank, C.C. & Mayer, E.: „*Controlling – Konzepte*“ 6. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden 2003., str. 36
3. Gajić, B., Ekonomski anali, broj 161, april – jun, 2004.
4. Kaličanin, Đ., *Menadžment zasnovan na vrednosti: teorijska osnova, akcionarski zahtev i koncept*, Ekonomski anali br. 165, april-jun, 2005., str. 176-177
5. Koller, T., Goedhart, M., Wessels, D.: *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*. Hoboken, New Jersey: John Willey & Sons, Inc., 2005., str. 3
6. Lebefromm, U.: „*Controlling – Einführung mit Beispielen aus SAP® ERP® R/3*“, Managementwissen für Studium und Praxis, R. Oldenbourg Verlag München, Wien, Oldenbourg, 1997., str. 2.
7. Luković, T., Lebefromm, U., *Controlling – Konceptija u slučajevi*, prva knjiga, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2009., str.33
8. Mottis N., Ponssard, J.,P.: *Value based managment at the profit center level*. Workshop on “Compenzation in firms: an internal comparison with manegarial Implcations”, Paris 11-12 january, 2001. 15 str.
9. Osmanagić-Bedenik, N.: *Kontroling – Abeceda poslovnog uspjeha*, Školska knjiga Zagreb, 2004., str. 230
10. Rappaport, A.: *Creating Shareholder Value: a guide for managers and investors*, New York: Free Press, 2nd ed., 1998. str. 73
11. Horvath, P.,: *Controlling*, 10 Auflage, Verlag Franz Vahlen München, 2006., str. 64.

## MAKROEKONOMSKA POLITIKA FISKALNE REGULACIJE I EKONOMSKOG INTERVENCIONIZMA

*Žarko Ristić*

*Univerzitet za poslovne studije Banja Luka  
Kičevska 1, Beograd, 11000*

### **Izvod**

Za razliku od teorijskih pozicija, koncepcije ekonomske politike monetarista i fiskalista su mnogo oštrije skicirane i polarizovane.

Divergirajuća shvatanja u ekonomskim koncepcijama naročito dolaze do izražaja u domenu ekonomske politike regulisanja prioriteta stabilizacione politike i sprovođenja monetarne politike. U pogledu politike regulacije, monetaristi se razlikuju od fiskalista, upravo po tome to prvi nisu naklonjeni dr avnoj intervenciji (već slobodnom tržištu i privatnom sektoru koji je prepušten sam sebi), dok drugi veruju u neophodnost globalne politike stabilizacije kojom se ekonomski proces kontroliše radi postizanja određenih ciljeva.

***Ključne reči:** Monetarizam, kejnzijizam, fiskalizam, inflacija, nezaposlenost, stabilizacija, rast.*

## MACROECONOMIC POLITICS OF FISCAL REGULATIONS AND ECONOMIC INTERVENTIONISM

*Zarko Ristic*

*University for business studies Banja Luka*

### **Abstract**

Compared to theoretical positions, the concepts of economic politics of the monetarists and fiscalists are outlined and polarized much more sharply. The diverging opinions in economic concepts are especially highlighted in the domain of economic politics of regulating stabilization politics priorities and installment of monetary politics. In terms of politics of regulations, the monetarists differ from fiscalists in that the former are not inclined towards state intervention (but towards free market and private sector which is left to itself), while the latter believe in the necessity of global politics of stabilization by which the economic process is controlled, in order for certain goals to be achieved.

***Keywords:** monetarism, keynesianism, fiscalism, inflation, unemployment, stabilization, growth.*

### **1. UVOD**

Sa stanovišta prioriteta u stabilizacionim ciljevima monetaristi pridaju veći značaj inflaciji nego zaposlenosti, pošto ih štetne posledice neanticipirane inflacije u odnosu na negativna dejstva nezaposlenosti više zabrinjavaju nego kejnzijance. Između dva zla (dakle, između inflacije i nezaposlenosti) monetaristi biraju inflaciju za prioritet u stabilizacionoj politici konsekvntnim

aktiviranjem pravila rasta novčane mase uz mirenje sa rastućom stopom nezaposlenosti (usled pretpostavke realne Filipsove krive o nemogućnosti smanjenja nezaposlenosti na štetu inflacije). Suprotno od monetarista, kejnzijanci, zabrinuti rastućom nezaposlenošću, odbacuju regulisanje novčane mase na osnovu monetarističkog pravila, zalažu se za intervencionističku fiskalnu politiku (radi stabilizacije nivoa zaposlenosti) i mire se sa povećanjem cena; dakle, za prioritet u stabilizacionoj ekonomskoj politici biraju nezaposlenost, a ne inflaciju. Možda su, stoga, britanski monetaristi i fiskalisti više u pravu, s obzirom da inflaciju, odnosno nezaposlenost smatraju ciljem makroekonomske, odnosno mikroekonomske politike (monetaristi), i, obrnuto, inflaciju, odnosno nezaposlenost mikroekonomskim, odnosno makroekonomskim ciljem politike (fiskalisti).<sup>1</sup>

Sa stanovišta pravila sprovođenja monetarne politike, fiskalisti odbacuju vezivanje novčane mase za utvrđena pravila, ali ne poriču uticaj monetarne politike na tražnju preko kontrole kamatnih stopa. Kejnzijanci zapravo smatraju da je ekonomski proces tendencijski nestabilan i da se diskrecionom ekonomskom politikom može postići veći stepen stabilnosti. Pripisujući veći značaj fiskalnoj politici, kejnzijanci smatraju da nju treba koristiti radi neposrednog delovanja na tražnju preko varijacija izdataka i posrednog delovanja na tražnju preko varijacija kamatnih stopa. Monetaristi se, po pravilu, ne izjašnjavaju u prilog kontrolisanja kreiranja novca od strane centralne banke, mada pojedini monetaristički zahtevi u Bronfenbrennerovoj interpretaciji tendiraju regulisanju snabdevanja privrede novcem instrumentima centralne banke. Čak je svojevremeno Hayek s pravom postavio pitanje da li je moguće postići neinflatorno snabdevanje privrede novcem u okviru bankarskog sistema organizovanog na bazi konkurencije, bez centralne institucije.<sup>2</sup> Međutim, iz Maverove teze 9 (vezivanje porasta novčane mase za monetaristička pravila) proističe zahtev za korišćenje iznosa primarnog novca kao indikatora monetarne politike i novčane mase kao privremenog parametra.<sup>3</sup> I, pošto kreiranje novca Federalnog rezervnog sistema u SAD počiva skoro isključivo na fiskalnoj komponenti, koju emisiona banka može kontrolisati relativno lako preko politike otvorenog tržišta (za razliku od dominirajuće spoljnoekonomske komponente i komponente refinansiranja u mehanizmu kreiranja novca u Nemačkoj), teško je pretpostaviti da se monetarna politika planski ne kontroliše u skladu sa monetarističkim propozicijama.<sup>4</sup> Kejnzijanci samo nisu za kontrolu snabdevanja privrede novcem, usled njihove endogene određenosti novčane mase, ali se zalažu za uticanje na kretanje kamata.

Keynes je svojevremeno istakao potrebu politike stabilizacije, dok su njegovi sledbenici (Hicks, Modigliani i Hansen) empirijski proverili datu neophodnost na osnovu sadejstva preferencije likvidnosti i neelastičnosti nadnica nadole. Promena agregatne tražnje, usled preferencije likvidnosti, koja utiče na promenu ravnotežne cene i ravnotežne kamatne stope, izaziva odgovarajuću promenu realne tražnje novca i/ili brzinu opticaja i stvarne količine novca koja je potrebna u periodu pune zaposlenosti. Pri konstantnoj nominalnoj ponudi, puna zaposlenost mogla bi se održati promenom nadnica i cena (koja treba da provocira potrebnu promenu novčane mase u realnom izrazu), pod uslovom da su nadnice potpuno elastične. Ali, i tada bi stabilnost nivoa cena zahtevala anticikličnu monetarnu politiku.<sup>5</sup> U slučaju kejnzijanske pretpostavke u pogledu nadnica – smatra Modigliani<sup>6</sup> – klasično usklađivanje pomoću cena ostvaruje se jedino u uslovima povećane tražnje. Međutim, u uslovima redukovanja tražnje neelastičnost nadnica upravo sprečava potrebno povećanje novčane mase u realnom izrazu i smanjenje kamatnih stopa. Prema tome, ako je novčana

<sup>1</sup> Dr. S. Komazec i dr Ž. Ristić, Globalni finansijski menadžment, Etnostil, Beograd, 2011.

<sup>2</sup> F. A. Von Hayek, Choice in Currency – A Way to Stop Inflation, London, 1976.

<sup>3</sup> Dr S. Komazec, dr Ž. Ristić i dr J. Kovač, Savremene teorije stabilimacione politike, ABC Glas, Beograd, 1993.

<sup>4</sup> J. Marczewski, Theorie de la stagflation et experience comparee de la France et de l'Allemagne, 1971–1979, *Economie Appliquee* 4/81, str. 667–696; H. Arndt, On the Gap Between Economic Theory and the Problems of Reality, *Economic appliquee* 3–4/80, str. 577–600. i J. Frenkel, The Coilapsse of Purchasing Power Partities During the 1970's, *European Economic Review* 1/81, str. 145–175.

<sup>5</sup> T. Mayer, The Strueture qf Monelarism, *Kredit und Kapital* 2/75, str. 190–218. i 3/75, str. 293–316.

<sup>6</sup> F. Modigliani, The Monetarist Controversy or Should we Forsake Stabilization Policies, *American Economic Review*, Vol. 1977, Str. 1–19.

masa u nominalnom izrazu konstantna početna ravnoteža treba da ustupi mesto novoj stabilnoj ravnoteži, koja se karakteriše smanjenom proizvodnjom i iznuđenim smanjenjem zaposlenosti, koji ne potiču od promena šema ponude i tražnje nego od nedovoljne novčane mase u realnom izrazu i koja je elegantno zarobljena Hicksovim modelom IS-LM – zaključuje Modigliani.<sup>1</sup>

Nepromenljivost novčane mase ne obezbeđuje stabilnost cena i proizvodnje, kao što su smatrali klasičari. Redukovanje nestabilnosti uglavnom zavisi od egzogenih poremećaja tražnje i uticaja promena IS (u interakciji sa LM) na smanjenje kamatnih stopa, pa, sledstveno tome, i na promene dohotka. Privreda je po pravilu nestabilnija ukoliko je veća elastičnost tražnje novca u odnosu na kamatu, ukoliko je manja reakcija tražnje na kamatu i ukoliko je veći multiplikator. U tom kontekstu, nestabilnost se može neutralisati monetarnom i fiskalnom politikom ekonomske stabilizacije. Fiskalna politika može (putem potrošnje i poreza) da neutrališe poremećaje dovođenjem pune zaposlenosti u sklad sa početnom količinom novca u nominalnom izrazu, dok monetarna politika može delovati na promene realne ponude novca u pravcu njenog prilagođavanja promenama realne tražnje koja je indukovana poremećajima agregatne tražnje.<sup>2</sup> No, neizvesnosti sa stanovišta reakcije tražnje na promene kamatnih stopa i promena kamatnih stopa koje se odnose na tzv. zamku likvidnosti dovele su do davanja prednosti fiskalnoj politici u odnosu na monetarnu politiku. Rane pristalice kejnzijske revolucije smatrale su da je tražnja novca veoma elastična u odnosu na kamatu, da kamatne stope utiču na tražnju dugoročnih ulaganja u osnovna sredstva, da je elastičnost kamata mala i da je investiciona tražnja značajan izvor poremećaja.<sup>3</sup> Ne praveći razliku između kratkoročne i dugoročne marginalne sklonosti štednji dovelo ih je do precenjivanja dugoročne stope štednje, do potcenjivanja kratkoročne sklonosti štednji i do opravdavanja zahteva za aktivnom politikom stabilizacije u čijem je središtu pažnja koncentrisana na fiskalnu politiku (kao glavni instrument za održavanje privrede u blizini pune zaposlenosti), a ne na monetarnu politiku.<sup>4</sup> Najzad, monetarista na kejnzijsku teoriju, po Modiglianiu, nije bio isključivo usmeren na sam kejnzijski model već na pobijanje činjenice da dati model inkorporiše potrebu za stabilizacijom. Eksplicirao monetaristički zahtev išao je u pravcu redukovanja praktičnog značaja kejnzijskog modela nezavisno od njegove analitičke vrednosti. Drugačija empirijska ocena vrednosti parametara i trajanja reakcija na poremećaje u uslovima konstantnog rasta novčane mase imala je za funkciju da smanji stabilizacionu moć hiksijanskog mehanizma. Po monetaristima, preferencija likvidnosti reprezentovala je skroman doprinos monetarnoj teoriji; reakcija tražnje novca i brzine opticaja novca u odnosu na kamatne stope nisu mogle empirijski da se otkriju, a uticaj kamatnih stopa na tražnju bio je po pravilu štetan.<sup>5</sup> Međutim, po kejnzijsancima, uticaj kamatnih stopa na tražnju bio je značajno veliki (iako nije samo bio ograničen na uobičajena ulaganja u osnovna sredstva), dok je reakcija tražnje novca (i brzine opticaja novca) u odnosu na kamatne stope bila mala u praksi. Friedmanov doprinos teoriji funkcije potrošnje i Modigliani–Brumbergova hipoteza o životnom

<sup>1</sup> S. Fischer i F. Modigliani, Towards an Understanding of the Real Effects and Costs of Inflation, *Review of World Economics*, Vol. 114, 1978, str. 810–833. i A. Ando i F. Modigliani, Tests of the Life-Cycle Hypothesis of Saving: Comments and Suggestions, *Bulletin of the Oxford University Institute of Economics and Statistics*, Vol. 19, 1957, str. 99–124.

<sup>2</sup> A. Barrere i H. Alii, Controverses sur le systeme keynesien, *Economica*, Paris, 1976; P. Delfound. Keynes et le Keynesionisme, P. U. R, Paris; F. A. Hayek (Ed.), *The Crisis of Keynesian Economics*, New Rochelle, N. York, 1977. i K. Muller, Neokejnzijsanstvo, Progres, Moskva, 1977.

<sup>3</sup> J. C. Di Tata, Expectations of Other's Expectations and the Transitional Non-Neutrality of Fully elived Systematic Monetary Policy, Banco Central de la Republica Argentina, Buenos Aires, juni 1983, Contemporaneous Aggregate Information and the Optimal Money Supply Feedback Kule, Banco Central de la Republica Argentina, Buenos Aires, juni 1983. i Credibility Gaps and Persistent Desequilibria: Some Intriguing Ideas, Banco Central de la Republica Argentina, Buenos Aires, juni 1983.

<sup>4</sup> A. Atkinson i J. Stiglitz, Lectirees on public economics, McGraw-Hill, N. York, 1980; M. S. Feldstein, On the Sheory of tax refbrm, *Journal of Public Economics* 6/1976. i Personal Taxaiion and Portfolio Composition: An Bconometric Analysis, *Econometrica*, Vol. 44, 1976; M. Feldstein i A. Tavlör, The Income fax and Charitable Contributions, *Econometrica*, Vol. 44, 1976. i H. S. Rosen, Taxes in a Labor Supply Model with Joint Wage-Hours Determination, *Econometrica*, Vol. 44, 1976.

<sup>5</sup> M. Friedman, The Demandfor Mnney: Some Theoretical and Empirical Results, u "The Optimum Quantity of Money and Other Essays", Chicago, 1969.



ciklusu obuhvatili su veliku marginalnu sklonost štednji u odnosu na kratkotrajne poremećaje u pogledu dohotka i mali kratkoročni multiplikator.<sup>1</sup>

To je upravo vodilo Modiglianina sledećem zaključku: (1) poremećaji tražnje mogu kvalitativno da deluju na načine koje je Keynes detaljno opisao, (2) Hicksov mehanizam je kvantitativno toliko efikasan da uticaji poremećaja tražnje postaju mali i kratkotrajni (pod uslovom uvek istog povećanja novčane mase), (3) mere fiskalne politike imaju kratkotrajni uticaj na tražnju u odnosu na dugotrajni uticaj promena novčane mase na nominalne nadnice, (4) nestabilnost privrede je najverovatnije posledica nestabilnog porasta novčane mase (usled pogrešnog usmeravanja napora za stabilizaciju dohotka ili ostvarivanja ciljeva platnog bilansa)<sup>2</sup> Međutim, monetaristi su uvek spremni da tvrde da je potrebno izbegavati politiku stabilizacije. Čak i kada ravnomerno povećanje novčane mase ne doprinosi stabilnosti privrednog sektora. Monetaristička tvrdnja zasnovana je na činjenici da u procesu formulacija politike stabilizacije nije moguće uzeti u obzir nepredvidljive buduće poremećaje i nepredvidljivo promenljiva odložena dejstva niti je moguće koncipirati adekvatnu stabilizacionu politiku i njeno blagovremeno sprovođenje.<sup>3</sup> Usled toga, monetaristi smatraju da politika stabilizacije deluje destabilizaciono. Monetaristi zapravo tvrde da je nestabilnost u prošlosti posledica pogrešno usmerenih akcija stabilizacione politike,<sup>4</sup> prvenstveno monetarne politike usled prevelikog oslanjanja na kejnzijansku politiku stabilizacije. Problem uspeha ili neuspeha stabilizacione politike je svakako izuzetno teško empirijski proveriti. Čak i testovi Ardy-a (koji se zasnivaju na upoređivanju promenljivosti dohotka sa promenljivošću brzine opticanja novca), Starleat–Floyd-a (o efikasnosti stabilizacije upoređivanjem stabilnosti monetarnog rasta sa stabilnošću porasta dohotka) i Modiglianina i Temina ne idu u potpunosti u prilog kejnzijanskoj politici stabilizacije, ali ne potvrđuju ni impresivne rezultate monetarne politike.<sup>5</sup> Očigledno je da državna politika može biti izvor destabilnosti. Neosporno je, dakle, da je ona u određenim uslovima i delovala destabilizaciono. Ali, neodrživa je ipak teza monetarista da je državna politika jedini izvor udara protiv inherentno stabilnog mehanizma privatne privrede.<sup>6</sup> Budući da je kejnzijanska analiza bila u stvari analiza nezaposlenosti, savremena postkejnzijanska ekonomska analiza<sup>7</sup> proširuje ravan istraživanja sadržajima nivoa proizvodnje, dok se nivo zaposlenosti posmatra kao druga strana istog procesa, prenoseći težište na analizu inflacije, dakle na drugu stranu cikličnog kretanja. Međutim, Galbraith, došavši do saznanja da su neoklasični i kejnzijanski modeli nepodesni, okrenuo se politici kontrole cena i nadnica, kao jedinog rešenja koje može stabilizovati opšti nivo cena a da to nema za posledicu smanjenje nivoa proizvodnje i zaposlenosti.<sup>8</sup> No, i ova politika, u sastavu kejnzijanskog koncepta, pokazala se neefikasnom. Ukazujući da je kejnzijanska politika pre pogoršala nego što je ublažila nezaposlenost neoliberali su počeli da

<sup>1</sup> Dr D. Marković, dr B. Ilić, dr S. Komazec, dr Ž. Ristić i dr D. Radovanović, Globalna ekonomija i globalne finansije, Etnostil, Beograd, 2011.

<sup>2</sup> L. Weber, L'analyse economique des dependences publiques, P. U. F., Paris, 1978; J. Creedy i N. Gemmel, The Built-in Flexibility of Progressive Income Taxes: A Simple Model, Public Finance 3/82, str. 361–370; J. Kay i M. A. King, The British Tax System, Oxford University Press, 1980; B. P. Herber, Modern Public Finance, R. D. Irwin, Homewood, 1983. i A. Lewis, The Psychology of Education, St. Martin's Press, N. York, 1982.

<sup>3</sup> J. Denizet, Monnaie et financement dans les annees 80, Dunod, Paris, 1982; D. Gale, Money: In Equilibrium, Cambridge University Press, 1982; H. G. Johnson, Readings in British Monetary Economics, London, 1972; K. Brunner i A. H. Meltzer, Liquidity Traps for Money, Bank Credit and Interest Rates, Journal of Political Economy, januar-februar 1968, str. 1–37; A. Parguez, Monnaie et macroeconomie, Paris, Economica, 1975; J. J. Sijben, Money and Economic Growth, Leiden, Martinus Nijhoff Social Sciences Division, 1977. i E. F. Fama, Inflation, Output and Money, Journal of Business, april 1982.

<sup>4</sup> M. Friedman i A. Schwartz, A Monetary History of the United States, 1957–1960, Princeton, 1963.

<sup>5</sup> F. Modigliani, Some Empirical Tests of Monetary Management and of Rules versus Discretion, Journal of Political Economy, juni 1964, str. 211–245; V. Argy, Rules, Discretion in Monetary Management and Short Term Stability, Journal of Money, Credit and Banking, februar 1971, str. 102–122; D. Starleat i R. Floyd, Some Evidence with Respect to the Efficiency of Friedman's Monetary Policy Proposals, Journal of Money, Credit and Banking, avgust 1972, str. 713–722. i P. Temin, Did Monetary Forces Cause the Great Depression, N. York, 1976.

<sup>6</sup> J. Tobin, Akumulacija imovine i ekonomska aktivnost, Centar za kulturnu djelatnost, Zagreb, 1983, str. 60.

<sup>7</sup> W. A. Barnett, The Optimal Level of Monetary Aggregation, Journal of Money, Credit and Banking 4/82, str. 687–710. i S. M. Goldfeld, Comment on the Optimal Level of Monetary Aggregation, Journal of Money, Credit and Banking 4/82, str. 716–720.

<sup>8</sup> J. K. Galbraith, Economics and the Public Purpose, Abdre Deutsch, 1973.

formiraju Smitove ideje i izvorne principe povratku tržištu. Pri tome, vraćanje na Smita skopčano je sa traganjem za novim teorijskim argumentima neokonzervativaca i doktrine novog realizma sa imperativom smanjenja državne intervencije u privredi, smanjenja javnih rashoda i poreskih prihoda i uravnoteženja budžeta na štetu socijalnih programa. Neefikasnost kejnzijanske terapije, zaoštavanje problema nezaposlenosti i inflacije pogodovali su istupanjima neoliberala i neomonetarista s ciljem da se “osvete” kejnzijancima u pogledu preporuke makroekonomske politike.<sup>1</sup> No, i neokeynzijizam, neoliberalizam i neomonetarizam, kao glavni tokovi i koncepcije savremenih ekonomista na kojima se teorijski bazira ekonomska politika u sadašnjim stagflacioniranim ekonomijama ne pokazuju svoju empirijsku superiornost u međusobnim konfrontacijama.<sup>2</sup> Da li je kombinacija stagnacije, inflacije i nezaposlenosti rezultat pogrešnog korišćenja ili nekorišćenja monetarne i fiskalne politike u periodu 1973-2003.god.<sup>3</sup> Događaji iz minule decenije prezentuju poremećaje ne u tražnji već u ponudi za čije neutralisanje je potrebna sasvim drugačija makroekonomska politika stabilizacije – tvrdi Modigliani.<sup>4</sup> Šta onda može da učini makroekonomska politika stabilizacije i na koji način u ovim epizodnim poremećajima?<sup>5</sup>

Savremena ekonomija, u celini posmatrano,<sup>6</sup> izgubila se, dakle, u okeanu praznih tautologija vodećih ekonomskih škola<sup>7</sup> monetarizma, kejnzijanzima, neokeynzijanzima, racionalnih očekivanja, supply-sidersa u izmenjenom institucionalnom pejzažu, ekonomskom okruženju, socijalnom ambijentu i finansijskom položaju, pošto su maltene sve politike kontrole pale na ispitu tvrdokorne stagflacije. I, kao što je poznato, u okviru dosadašnje teorije optimalne kontrole iskristalisala su se tri karakteristična modela politike stabilizacije:<sup>8</sup> (1) preventivna politika koja uzima u obzir anticipirane perturbacije, (2) retroaktivna politika koja odgovara nepredviđenim perturbacijama i (3) politika funkcija – cilj koji omogućava komparaciju različitih politika i merenje efekata sledene politike. U makroekonomskoj teoriji kontrole, dakle, ideje su išle od (1) ekonomske politike rcglaže (fine tuning), koja, ekspanzivnom ili restriktivnom monetarnom politikom, podržava nivo tražnje i zaposlenosti (Dow) u kejnzijanskom tradicionalnom smislu (tzv. gap inflationiste i deflationiste), preko (2) makroekonomske politike (Frish), koja podržava stabilnost tražnje i zaposlenosti i redukuje fluktuacije ekonomske aktivnosti stabilizacionim mehanizmom varijacija relativnih cena, realnog monetarnog “encaisses”, bogatstva, kamatne stope i stope razmene,<sup>9</sup> (3) empirijske relacije između stope rasta nadnica i nivoa nezaposlenosti (Filipsova kriva) i (4) tradicionalnih instrumenata regulacije tražnje (fiskalna politika dohodaka), do (5) monetarističke politike i politike ponude.<sup>10</sup> Izlažući analitička i empirijska istraživanja efekata koje prouzrokuju programi monetarne stabili-

<sup>1</sup> O. Morgenstern, Thirteen Critical Points in Contemporary Economic Theory: An Interpretation, Journal of Economic Literature, decembar, 1972, str. 4.

<sup>2</sup> V. Tanzi, Fiscal Policy, Keynesian Economics and the Mobilization of Savings in Developing Countries, World Development, Vol. 10, 1976, str. 907–917, Taxation and Price Stabilization, International Monetary Found, oktobar 1981. i Fiscal Disequilibrium in Developing Countries, MMF, juni 1982.

<sup>3</sup> F. Modigliani, The Monetarist Controversy or Should We Forsake Stabilization Policies, American Economic Review, Vol. 67, 1977, str. 1–19 i vol.64. , 2003 str.26 -31

<sup>4</sup> Meltzer je nedavno objasnio glavnu ulogu očekivanja u okviru “Opšte teorije”, uporedio Kejnzova gledišta o teoriji očekivanja sa trenutno zapaženim gledištem poznatim kao racionalna očekivanja i pokazao prednost novijih shvatanja u politici stabilizacije (A. H. Meltzer, Keynes’s General Theory; A Different Perspective, Journal of Economic Literature 1/81, str. 34–64).

<sup>5</sup> W. N. Gordon, Taxation, Real Wage Rigidity and Employment, Economic Journal, Vol. 91, 1981, str. 309–330; J. E. Meade, The Structure and Reform of Direct Taxation, G. Allen and Unwin, London, 1978. i A. S. Blinder i R. M. Solow, Does Fiscal Policy Matter?, Journal of Public Economics 2/73, str. 319–337 i Journal of Monetary Economics 2/76, str. 501–510.

<sup>6</sup> F. Modigliani, The Monetarist Controversy or Should We Forsake Stabilization Policies, American Economic Review, Vol. 67, 1977, str. 1–19.

<sup>7</sup> L. C. Thurow, Dangerous Currents: The State of Economics, Random House, 1983.

<sup>8</sup> A. Sherman, Stagflation, Harper and Row, 1983. i J. Meade, Stagflation, Wage-Fixed, Vol. I, London, Allen and Unwin, 1981.

<sup>9</sup> Sean Holly, Control Theory and Macroeconomic Policy Outlook, februar 1982.

<sup>10</sup> A. S. Blinder, Temporary Income Taxes and Consumer Spending, Journal of Political Economy, februar 1981, str. 26–52; M. J. Boskin, Taxation, Saving and the Rate of Interest, Journal of Political Economy, april 1978, str. 3–27; R. J. Gordon, Inflation in Recession and Recovery, Brooking Papers on Economic Activity. No. 1, 1971, str. 106–166. i C. Wright, Saving and the Rate of Interest, u A. C. Harberger i M. J. Bailey (Ed.), The Taxation from Capital, Washington, 1969.

zacije u oblasti cena, proizvodnje i deviznog kursa industrijski razvijenih zemalja, Artis<sup>1</sup> se koncentriše na analizu gledišta zasnovanog na racionalnim predviđanjima da monetarne vlasti mogu brzo zaustaviti inflaciju, a da ne moraju platiti visoku cenu zbog izgubljene proizvodnje i zaposlenosti, ako smanje monetarnu ekspanziju i istovremeno ubede učesnike na privatnom tržištu da će smanjenje monetarnog rasta duže potrajati, s jedne strane, i na analizu gledišta zasnovanog na tržištu finansijskih sredstava prema kome program monetarne stabilizacije teži da poveća realni devizni kurs koji ubrzava prilagođavanje cena na tržištu rada i robnim tržištima, putem smanjenja cena uvezenih dobara, ali pogoršava stanje spoljne trgovine zemlje, s druge strane. U analizi se koristi prost monetaristički model u kome se pretpostavlja da su dugoročna inflatorna očekivanja učesnika na privatnom tržištu refleksi monetarne politike i da su kamatna stopa i devizni kurs kratkoročne varijabile određene od strane finansijskog tržišta. Ekonometrijska procenjanja parametara u modelu daju rezervisane zaključke o značaju za vođenje monetarne politike. Do istih poražavajućih rezultata došli su i brojni drugi autori u oblasti empirijskih istraživanja stabilizacionih efekata fiskalne politike i politike dohotka. Izgledno je da ista sudbina zadesi i “mladu” politiku ponude.

## 2. REZIME

Razočaravajući rezultati empirijskih istraživanja stabilizacionih efekata tradicionalnih mera i instrumenata monetarne i fiskalne politike i politike dohodaka, kao ključnih segmenata makroekonomske politike, u stagflacioniranim ekonomijama izbacili su u orbitu tzv. Ekspanzivnu ekonomsku politiku za slamanje jezgra simultane koegzistencije ekspanzije inflacije, eksplozije nezaposlenosti i deceleracije rasta.<sup>2</sup> U inicijalnoj fazi, ekspanzivna makroekonomska politika o recesiji imala bi zadatak da simultano obara nezaposlenost i inflaciju i da pripremi uslove za stabilan, optimalan, harmoničan i humanizovan rast (Perroux)<sup>3</sup> u narednoj etapi. U tom kontekstu, po Fitoussu, potrebno je determinisati rast realnog dohotka na dugi rok, smanjiti presiju fiskalnih i parafiskalnih prihoda i ekonomsko-socijalnih transfera, anticipirati buduću tražnju i troškove proizvodnje, prebaciti (proporcionalno) socijalne terete sa preduzeća na nadnice i smanjiti kamatne stope (kako bi se akcije osetile na nivou troškova rada i kapitala), povećati produktivnost rada koja generiše ekspanziju rasta i redukuje inflacionu presiju,<sup>4</sup> poboljšati alokaciju resursa i ameliorisati politiku raspodele.<sup>5</sup> U tom svetlu, politika javnih institucija mora igrati ulogu motora čije su eksternalije maksimalne za privatni sektor sa stanovišta redukovanja troškova funkcionisanja ovog sektora.<sup>6</sup> Politika dohotka bi trebalo da redukuje inflacione anticipacije i da determiniše poželjnu evoluciju realnih najamnina i štednje. Budžetska politika bi trebalo da formira tolerantne i neinflatorne deficite bez pritiska na kamatu i tzv. istiskivanje (“eviction”). Samuelson je, pak, u sklopu antiinflatorne politike, kao predstavnik škole makro-mikro sinteze ekonomske analize i pobornik kejnzijanskog gledanja na inflaciju i nezaposlenost, posebno podvukao da svaki mešoviti

<sup>1</sup> J. R. Artus, Monetary Stabilization, with and Without Government Credibility, Staff Papers 3/81, str. 495–533. i OECD, Fiscal Policy for a Balanced Economy, Paris, 1968, str. 18–39.

<sup>2</sup> W. E. Weber, The Effect of Interest Rates on Aggregate Consumption, American Economic Review, septembar 1970, str. 591–600, Interest Rates and the Short-Run Consumption Function, American Economic Review, juni 1971, str. 421–425. i Interest Rates, Inflation and Consumer Expenditure, American Economic Review, decembar 1975, str. 843–871.

<sup>3</sup> K. E. Bouling, Ecodynamics, Sage Publications, Beverly Hills, 1978.

<sup>4</sup> O. Eckstein, The Great Recession, North-Holland, Amsterdam, 1978. i M. Feldstein, Government deficits and aggregate demand, Journal of Monetary Economics, januar 1982, str. 1–20.

<sup>5</sup> P. P. A. Bruni, Allocazione delle Risorse inflazione: Il caso dei mercati finanziari, Economia Internazionale 2–3/81, sli. 261–321.

<sup>6</sup> M. H. Miller i M. S. Scholes, Dividends and Taxes, Journal of Financial Economics, decembar 1978, str. 333–364. i Dividends and Taxes: Some Empirical Evidence, Journal of Political Economy, decembar 1982, str. 1118–1141.

privredni sistem mora voditi politiku dohodaka uporedo sa fiskalnom i monetarnom politikom ako želi da obezbedi stabilnost cena uz visok stepen zaposlenosti<sup>1</sup>.

## LITERATURA

1. Dr S. Komazec i dr Ž. Ristić, Globalni finansijski menadžment, Etnostil, Beograd, 2011., st. 126-129.
2. Dr S. Komazec, dr Ž. Ristić i dr J. Kovač, Savremene teorije stabilizacione politike, ABC Glas, Beograd, 1993.,st.73-74.
3. T. Mayer, The Structure of Monetarism, Kredit und Kapital 2/75, str. 190–218. i 3/75, str. 293–316. F. Modigliani, The Monetarist Controversy or Should we Forsake Stabilization Policies, American Economic Review, Vol. 1977, Str. 1–19.
4. A. Atkinson i J. Stiglitz, Lectures on public economics, McGraw-Hill, N. York, 1980.,st. 263.
5. M. Friedman, The Demand for Money: Some Theoretical and Empirical Results, u “The Optimum Quantity of Money and Other Essays”, Chicago, 1969., st. 64.
6. Dr D. Marković, dr B. Ilić, dr S. Komazec, dr Ž. Ristić i dr D. Radovanović, Globalna ekonomija i globalne finansije, Etnostil, Beograd, 2011.,st.106.
7. L. Weber, L’analyse economique des dependences publiques, P. U. F., Paris, 1978.,st.22.
8. J. Denizet, Monnaie et financement dans les années 80, Dunod, Paris, 1982.,st. 48.
9. J. Tobin, Akumulacija imovine i ekonomska aktivnost, Centar za kulturnu djelatnost, Zagreb, 1983, str. 60.
10. F. Modigliani, The Monetarist Controversy or Should We Forsake Stabilization Policies, American Economic Review, Vol. 67, 1977, str. 1–19.
11. L. C. Thurow, Dangerous Currents: The State of Economics, Random House, 1983.,st. 76. i st.104.
12. A. Sherman, Stagflation, Harper and Row, London, 1983.,st.117.
13. K. E. Bouling, Ecodynamics, Sage Publications, Beverly Hills, 1978.st. 236.
14. Dr Ž. Ristić, Fiskalni menadžment i ekonomija javnog sektora, Etnostil, Beograd, 2011.,st. 156 i st.783.

---

<sup>1</sup> Dr Ž. Ristić, Fiskalni menadžment i ekonomija javnog sektora, Etnostil, Beograd, 2011.

## PROFILISANJE STATUSA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI U SRBIJI

*Ivana Erić*

*Beogradska poslovna škola, Kraljice Marije 149, Beograd*

### Izvod

Cilj rada predstavlja profilisanje statusa korporativne društvene odgovornosti u Srbiji. Autor rada pokušava da istraži činjenicu da li je moguće primeniti jedan univerzalni model korporativne društvene odgovornosti ili je potrebno kreirati specifičan model za zemlje konteksta. U tom smislu, na makro (institucionalnom) nivou istažena su četiri faktora: vlasnička struktura firme, korporativno upravljanje, otvorenost ekonomije prema međunarodnim investicijama, kao i uloga civilnog društva. Analiza nivoa preduzeća obuhvatila je sagledavanje povezanosti prakse pozitivne društvene odgovornosti sa rastom poslovnih performansi. Nalazi nam omogućuju da zaključimo kako odgovarajuće institucionalna klima opredeljuje angažovanje u određenim praksama društvene odgovornosti, kao i da u našoj zemlji nije moguće precizno utvrditi jasnu vezu između poslovnih rezultata i društvene odgovornosti. Organizacije u našoj zemlji favorizuju akcije usmerene prema unapređenju imidža kompanije, naspram stvaranja udobnih i perspektivnih radnih mesta.

**Ključne reči:** *korporativna društvena odgovornost, poslovne performanse, institucionalna klima, lideri društvene odgovornosti*

### Abstract

The main goal of this article is to profile the status of corporate social responsibility in Serbia. Autor of this paper tries to explore is it possible to apply a universal model of corporate social responsibility or is need to create a specific model for the country context. In this sense, we investigate four factors at the macro (institutional level): ownership structure of the firms, corporate governance, the openness of economies to international investment, and the role of civil society. Analysis of the company levels included the consideration of connection between the practice of social responsibility and increasing business performance. Field research resultate allows us to conclude that the appropriate institutional climate determines engaging in certain practices of social responsibility and that in our county is not possible accurately determine a clear link between business success and social responsibility. Organizations in our country favor the action directed towards improving the company's image, as opposed to creating a comfortable and promising job.

**Keywords:** *corporate social responsibility, business performance, institutional climate, leaders of social responsibility*

### 1. UVOD

Društveno odgovorno poslovanje je dugo godina ukorenjeno u praksi angloameričkih organizacija. Posmatrajući naše organizacije sve je veći broj njih, koje priznajući svoje obaveze prema široj društvenoj zajednici, vrše formalizaciju korporativne odgovornosti.

Najsvetliji primeri su Telekom, Hemofarm, Delta, Tarket, Apatinska pivara, Marfin banka, Britiš tobako i drugi (1). Srbija se pridružila Globalnom dogovoru UN. Vlada Srbije je donela „Strategiju razvoja i promocije društvene odgovornosti za period 2010.-2015. godina“(2). Vlada je preuzela obavezu pružanja pomoći oko pitanja socijalne inkluzije, usvajanja i primene tehničkih

propisa i ispunjenju vizije o korporativnoj socijalnoj odgovornosti. Podršku usvajanja prakse korporativne socijalne odgovornosti pružila je Privredna komora Srbije, koja dodeljuje godišnju nagradu najboljim organizacijama; Narodna banka Srbije osnivanjem centra za zaštitu korisnika, razne NGO i Forum poslovnih lidera Srbije.

## 2. TEORIJSKE OSNOVE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI

Još u staroj Grčkoj od biznisa se očekivalo da “služi zajednici koristeći iskrene i vešte načine”. Platon govori o potrebi očuvanja životne sredine u vezi sa rudarstvom i poljoprivredom. U Antičkom Rimu senatori su se žalili na nedostatak doprinosa preduzeća prilikom finansiranja vojnih kampanja. Kasnije Toma Akvinski je tvrdio da preduzeća mogu da se legitimišu ukoliko rade zarad dobrobiti zajednice, pošto je u tom periodu postojalo vrlo neprijateljsko poslovno okruženje praćeno katoličkom crkvom. Međutim, formalni spisi datiraju iz početka 21. veka (3) kada Čester Bernard (1938) objavljuje knjigu “Funkcije izvršne vlasti”, J. M. Klark “Društvena kontrola poslovanja” i Teodor Kreps (1940) “Merenje socijalnih performansi poslovanja”. U tim radovima naziru se koreni modernog doba socijalne odgovornosti. Revolucionarno delo Hauarda A. Bouena (1953), pod nazivom “Društvene odgovornosti biznismena”, uvelo je korporativnu socijalnu odgovornost na velika vrata (4).

Posmatrajući literaturu o korporativnoj socijalnoj odgovornosti primećujemo da je naučnici definišu više kao concept ili teoriju, a preduzeća i društvo kao praktičan, lokalizovan, orijentisan skup radnji usmerenih prema svim zainteresovanim stranama. Dejvis je tvrdio da se “socijalna odgovornost odnosi na odluke i radnje, koje privrednici preduzimaju iz razloga koji su bar delimično van ekonomskog ili tehničkog interesa firme” (5), usled čega ga ne bi trebalo posmatrati odvojeno od upravljanja. Autor formuliše „Gvozdeni Zakon o odgovornosti“, prema kojem bi društvena odgovornost privrednika trebalo da bude u srazmeri sa njegovom društvenom moći.

Socijalna odgovornost se u mnogim definicijama odnosi na idealističke poglede na organizacije, koje obavljaju aktivnosti koje štite i poboljšavaju blagostanje društva. Tako na primer KSO se definiše kao „situacija u kojoj firma prevazilazi obavezno angažovanje i afirmiše se u akcijama koje se pojavljuju kao neka društvena dobra iznad interesa firme i onoga što je propisano zakonom“ (6) ili kao „obaveza da se poboljša dobrobit zajednice kroz diskrecione poslovne prakse i doprinose prema korporativnim resursima“ (7). Pored prethodno pomenutog, većina definicija se odnosi na akcije preduzeća, a ne na odluke pojedinaca koji vode poslove. Tako na primer Kempbel definiše KSO kao „skup minimalnih standarda ponašanja, koji deluju kako bi se izbegla šteta prema zainteresovanim poslovnim partnerima ili njeno otklanjanje ukoliko je nanesena“ (8). Tokom vremena pojavilo se još niz definicija KSO, ali u kontekstu korporativnih socijalnih performansi, konceptu koji sve više dobija na značaju.

Korporativne socijalne performanse podrazumevajući stvarni socijalni rad organizacije poseduju tri dimenzije (9). Prva dimenzija se odnosi na principe korporativne socijalne odgovornosti, druga obuhvata procese društvene reakcije i treća dimenzija posmatra ishode. U tom kontekstu sugeriše se da organizacija ima odgovornosti prema različitim akterima, kao što si potrošači, zajednica, akcionari, životna sredina, zaposleni, poslovni partneri i drugi.

Razvojem Interneta omogućeno je sagledavanje korporativno odgovornih praksi koje realizuju razne kompanije širom sveta. Posmatrano iz ugla realnog poslovnog sektora koncept KSO danas se afirmiše kroz Globalni dogovor Ujedinjenih Nacija kreiran 2000. godine sa ciljem fokusiranja na razvoj i implementaciju politika i praksi KSO u preduzećima. Počev od maja 2009. godine, ovu inicijativu je potpisalo 5.100 članova u 130 zemalja (10), kako bi inkorporirali principe odgovorne poslovne aktivnosti u različitim industrijama. Principi se odnose na: životnu sredinu; socijalna i vladina pitanja; odgovorne odnose sa interesnim grupama; praksu održivosti i razvoja; zaštitu ljudskih prava i borbu protiv korupcije. Procena učešća u inicijativama se sprovodi kroz

godišnje globalno istraživanje, kao i samoproceni na osnovu saradnje između kompanija I Ujedinjenih Nacija.

U tom smislu pokušaćemo da profilisemo status društvene odgovornosti u Srbiji sagledavanjem faktora izvan organizacija (okruženje), koji imaju uticaj na KSO. Metodologija koju smo koristili preuzeta je Agilera i Džeksona (11), prema kojoj su četiri faktora ključna za profilisanje statusa KSO jedne zemlje: 1) vlasnička struktura; 2) korporativno upravljanje; 3) otvorenost ekonomije za investicije i 4) uloga civilnog društva.

### 3. VLASNIČKA STRUKTURA

Ispitivanje vlasničke strukture je vršeno obzirom da pojedina istraživanja pokazuju kako su organizacije u privatnom vlasništvu svesnije činjenice kako odgovorno društveno poslovanje može imati pozitivnu korelaciju sa profitom. Naime predstavnici neoklasičnog ekonomskog modela smatraju da je korelacija između ove dve varijable negativna, a zagovornici modela moralne filozofije ukazuju na pozitivnu korelaciju. U osnovi firme u privatnom vlasništvu shvataju da koncept KSO predstavlja poslovnu strategiju baziranu na diferencijacije od konkurencije, uključujući i dugoročne prednosti. (13)

<b>Vlasnička struktura</b>	<b>Procenat</b>
Akcije u vlasništvu fizičkih lica <5%	11
Akcije u vlasništvu fizičkih lica >5%	4
Akcije u vlasništvu pravnih lica	65
Društveni capital	1
Akcionarski I PIO fond	5
Zbirni kastodi računi	3
Ostali	11

Izvor: Centralni registar (12)

Pored prethodno pomenutog, odgovorna lica imaju stalnu obavezu obaveštavanja akcionara o rezultatima postignutim tokom prethodnog poslovnog perioda, što ukazuje na relativno visok stepen zaštite akcionara. Lideri društvene odgovornosti u Srbiji stvarno jesu preduzeća, koja su većinskim delom u privatnom vlasništvu. Apatinska pivara, Marfin banka, EFG Eurobanaka, Tarket, Delta i druge. Posmatrajući sadašnji u odnosu na period kada je većina preduzeća bila u društvenom vlasništvu možemo konstatovati da su izdvajanja manja (po vrednosti), ali ciljanija. Dakle društveno odgovorno nisu postali voljno, već zato što bi to trebalo da doprinese višem profitu.

### 4. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE

Drugu dimenziju okvira čini korporativno upravljanje, koje je u tesnoj vezi sa vlasničkom strukturom. Korporativno upravljanje ima različita značenja u različitim zemljama. Tako na primer u anglo-američkim zemljama postoji aktivna tržišna kontrola korporacija, a u kontinentalnoj Evropi slabija (14)

<b>Agregat</b>	<b>Procenat</b>
<b>Efektivnost upravljanja</b>	<b>62</b>
<b>Kontrola korupcije</b>	<b>21</b>
<b>Odgovornost</b>	<b>59</b>

Izvor: Svetska banka (15)

Situacija u našoj zemlji u pogledu korporativnog upravljanja nije za pohvalu. (16). Prvo, odsustvo privatizacije državnih, društvenih ili mešovitih preduzeća, koja funkcionišu po starom modelu jakog političkog upliva uz značajne gubitke. Postojanje principal-agent i principal-principal problema. Konačno, prisutne su slabosti u radu nadležnih državnih organa i sudstva. Ipak određeni pomaci su učinjeni tako da se mogu očekivati bolji dani. Prema nalazima Svetske banke situacija je dramatična u pogledu kontrole korupcije, tako da možemo očekivati značajan pritisak Evrope za rešavanje tog problema. Mi bi trebalo da kreiramo model korporativnog upravljanja koji bi omogućio razvoj društvene odgovornosti.

## **5. OTVORENOST ZEMLJE PREMA INVESTICIJAMA**

Treću dimenziju našeg istraživačkog okvira čini otvorenost zemlje prema investicijama. Pomenuta dimenzija može uticati na korporativnu društvenu odgovornost na dva načina. Prvo multinacionalne kompanije vrlo često dolaze na tržište sa već razvijenim programima KSO, tako da mogu svoje iskustvo preneti na domicilne organizacije. Drugo, multinacionalne kompanije mogu da deluju kao agenti promena, utičući na smanjenje korupcije, dovodeći do boljih poslovnih praksi.

Posmatrajući investicije u našoj zemlji, podaci nam svedoče da je tokom 2009. godine bilo ukupno 1.921.364. eura stranih direktnih investicija.(17) Međutim strani investitori ukazuju na niz formalnih i neformalnih prepreka (birokratski propisi, loša infrastruktura, dugi vremenski period za dobijanje dozvola, loša struktura ljudskih resursa) višim ulaganjima, koje deluju obeshrabrujuće. Pored toga relativno visoki nivo indeksa percepcije korupcije takođe ima visok negativni uticaj na dalja ulaganja.

## **6. ULOGA CIVILNOG DRUŠTVA**

Poslednja dimenzija okvira je civilno društvo, koje otelotvoruje kolektivni mentalitet, trpeći pritiske različitih interesnih grupa. Tu se pre svega misli na kupce, dobavljače, akcionare, NGO, sindikate i druge. U tom smislu društvena očekivanja o tome šta korporacija može i ne može da uradi igraju ulogu u oblikovanju društveno odgovornog ponašanja.

Naša zemlja je učinila mnogo u pogledu promovisanja korporativne društvene odgovornosti prvenstveno kroz kreiranje „Strategije razvoja i promovisanja društvene odgovornosti od 2010.-2015. godine“. Nadalje, organizacije koje su ulagale u društvenu odgovornost pružane su određene političke, poreske i finansijske olakšice. Najveći lideri društvene odgovornosti u našoj zemlji su US Steal, Telekom, Hemofarm, Delta, Tarket i drugi. Veliku solidarnost sa žrtvama zemljotresa u Kraljevu iskazale su mnoge kompanije, kroz donacije u robi i novcu.

## **7. ZAKLJUČAK**

U radu smo analizirali eksterne faktore konteksta koji bi mogli imati veliku vrednost prilikom kreiranja odgovarajućeg modela korporativne društvene odgovornosti. Nekritičko usvajanje praksi multinacionalnih korporacija, koje ulaze na naše tržište ne bi bilo adekvatno. Daleko poželjnije bi bilo sagledati uticaj kulturnih, socijalnih, političkih i ekonomskih faktora specifičnih za našu zemlju.



U tom smislu, vlasničku strukturu u našoj zemlji karakteriše veći broj organizacija u privatnom vlasništvu, nego li u državnom ili mešovitom. Takva situacija bi trebalo da pogoduje boljem korporativnom upravljanju. Međutim, ono nije na odgovarajućem nivou usled loše zakonske regulative, sporosti pravosudnog sistema, kao i loše kvalifikacione i iskustvene structure ljudskih resursa. Priliv stranih investicija je ohrabrujući, mada većina investitora ukazuje na brojne formalne i neformalne barijere. Indeks percepcije korupcije je I dalje veoma visok, što mi je nužno odraz pravog stanja. Autor rada se zalaže za razvijanje društvene odgovornosti organizacija na našem tržištu, zarad sveopšteg boljitka.

## LITERATURA

1. „Lideri Društvene Odgovornosti u Srbiji za 2010. godinu“, Business Info Group, [www.bigevent.rs](http://www.bigevent.rs)
2. [www.minrzs.gov.rs/cms/en/component/docman/.../164-----2010-2015](http://www.minrzs.gov.rs/cms/en/component/docman/.../164-----2010-2015)
3. Kolb, R. “*Encyclopedia of Business Ethics and Society*”, Vol. 5, Sage Publications, USA, 2008., str. 508.
4. Carroll, A. “*Corporate Social Responsibility*”, Business and Society, Vol. 30, No. 3, 1999., str. 268 – 296., str. 269.
5. Isto kao 4.
6. McWilliams, A. and Siegel, D. “*Corporate Social Responsibility: A Theory of The Firm Perspective*”, Academy of Management Review, 26, 2001., str.117–27, str. 118.
7. Kotler, P. and Lee, N. „*Corporate Social Responsibility: Doing Good for Your Company and Your Cause*”, John Wiley & Sons, Inc, New Jersey, 2005., str. 3.
7. Campbell, J. ‘*Why Would Corporations Behave In Socially Responsible Ways?: An Institutional Theory Of Corporate Social Responsibility*’, Academy of Management Review, Vol. 32, No. 3, 2007., str. 946–967., 951.
8. Wood, D. “*Corporate Social Performance Revisited,*” Academy of Management Review, 16(4), 1991., str. 691-718, str. 692.
9. Global Compact 2008, The Ten Principles
10. Aguilera, R. V. and Jackson, G. ‘The Cross-National Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants’, Academy of Management Review 28(3), 2003., str. 447–465.
11. <http://www.crhov.rs/?Opcija=2>
12. Gladwin, T.N., Kennelly, J.J. and Krause, T. “Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research”, Academy of Management Review, Vol. 20 No. 4, 1995., str 874-907.
13. Aguilera, R. V. and Jackson, G. ‘The Cross-National Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants’, Academy of Management Review 28(3), 2003., str. 447–465.
14. <http://info.worldbank.org/governance/wgi/pdf/c246.pdf>
15. “Korporativno upravljanje – Stanje u Srbiji”, Centar za liberalno-demokratske studije, <http://www.clds.rs/newsite/Brif%202.pdf>
16. <http://worldbank.org/indicators>

## KORPORATIVNI MENADŽMENT ZA BANKARSKE INSTITUCIJE U SRBIJI

*Jelena Božović, Ivan Božović*

*Ekonomski fakultet, Univerzitet u Prištini/Kosovska Mitrovica*

### Izvod

Kvalitet korporativnog menadžmenta veoma je atraktivno područje istraživanja u svetu. U Srbiji, posle decenija neuspešnih eksperimenata sa različitim tipovima svojine, došlo je vreme tranzicije i samog prelaska na privatnu svojinu.

Ovaj rad proučava korporativno upravljanje za bankarske institucije u Srbiji. Svrha rada je da pruži doprinos razumevanju problema i načina unapredjenja upravljanja u bankama, uključujući i sprovedeni reformski proces.

**Ključne reči:** *Korporativni menadžment, restrukturiranje bankarstva, problemi korporativnog upravljanja*

## CORPORATE GOVERNANCE FOR BANKING INSTITUTIONS IN SERBIA

### Abstract

The quality of corporate governance is a very attractive investigating area in the world. In Serbia, after decades of unsuccessful experiments with the different types of ownership, the time of transition and switching to private property has come.

This paper investigates corporate governance of banking institution in Serbia. The purpose of the paper is to give a contribution to the understanding of the issues and the manner of improving governance in banks, including the implied reform process.

**Keywords:** *Corporate governance, restructuring the banking, issues of corporate governance.*

### 1. UVOD

Korporativno upravljanje možemo definisati na uobičajen način, kao u Kadberijevom izveštaju: "Korporativno upravljanje je sistem kojim su kompanije upravljane i nadzirane." [6] Takodje, korporativno upravljanje predstavlja organizacionu strukturu kroz koju banka utvrđuje svoje ciljeve i načine njihovog ostvarenja kao i nadzor nad ostvarivanjem ciljeva. Upravljanje bankom u Srbiji zasnovano je na pravilima korporativnog upravljanja prema direktivama EU i preporukama OECD. Osnovni principi korporativnog upravljanja služe kao osnova za pravni, institucionalni i regulatorni okvir za dobru praksu korporativnog upravljanja. Nisu obavezujući, već se njima identifikuju ciljevi i predlažu sredstva za njihovo postizanje. Po svojoj prirodi su evolutivni i treba ih posmatrati u svetlu značajnih promena okolnosti. Osnovnu strukturu principa čine:

1. Okvir korporativnog upravljanja treba da promoviše efikasno i transparentno i efikasno tržište, da bude u skladu sa vladavinom prava i da jasno uvrđi podjelu odgovornosti medju različitim nadzornim ili regulatornim organima i organima za sprovođenje zakona;
2. Okvir korporativnog upravljanja treba da olakša i ostvarivanje prava akcionara;

3. Okvir korporativnog upravljanja treba da obezbedi ravnopravan tretman svih akcionara, uključujući i manjinske i strane akcionare. Svi akcionari treba da imaju mogućnost da obezbede efikasnu pravnu zaštitu u slučaju povrede njihovih prava;
4. Okvir korporativnog upravljanja treba da priznaje prava zainteresovanih strana utvrđena zakonom ili zajedničkim sporazumima i da podstiče aktivnu saradnju između kompanija i zainteresovanih strana u stvaranju bogatstva, radnih mesta i održivosti finansijski zdravih preduzeća;
5. Okvir korporativnog upravljanja treba da obezbedi obelodanjivanje podataka i transparentnost, uključujući sve materijalne činjenice vezane za kompaniju, finansijsku situaciju, rezultate, vlasništvo i upravljanje kompanijom;
6. Okvir korporativnog upravljanja treba da osigura strateško vođenje kompanije, efikasno nadgledanje menadžmenta od strane odbora i odgovornost odbora prema kompaniji i akcionarima.[2]

Korporativno upravljanje u banci odnosi se na način poslovanja, uključujući i određivanje osnovnih ciljeva i izloženost riziku, organizaciju poslovnih aktivnosti i ponašanja u skladu sa standardima zdravog poslovanja. Zakonski osnov za upravljanje bankama predstavljaju Zakon o bankama [7] (u daljem tekstu Zakon), jer su banke formalno-pravno organizovane kao akcionarska društva. Zakon sadrži najobuhvatniji okvir korporativnog upravljanja. Donošenje ovog Zakona rezultat je procesa harmonizacije domaćeg zakonodavstva sa propisima Evropske unije i Bazel II standardima.

Srbiji predstoje ozbiljni izazovi pred korporativnim upravljanjem. Aktuelnost korporativnog upravljanja proizilazi iz više razloga:

1. Privatizacija u celom svetu postavlja pitanje kako na najbolji način organizovati poslovanje;
2. Integracija korporacija tokom 80-ih godina prošlog veka;
3. Povećanje važnosti institucionalnih investitora;
4. Globalizacija i deregulacija svetskog finansijskog tržišta;
5. Finansijske krize kao posledica neadekvatnog korporativnog upravljanja.

## **2. KORPORATIVNI PROFIL BANKARSKOG SEKTORA SRBIJE**

U bankarskom sektoru Srbije završen je ciklus privatizacije banaka kao nužan preduslov za reformu bankarskog sektora i jačanje osnova finansijskog tržišta. Srpski bankarski sektor pokazao se kao najuspešniji segment usporene tranzicije celokupne privrede Srbije u odnosu na realni sektor ekonomije.

Dostignuti nivo restrukturiranja bankarstva i njegove sektorske uspešnosti može se sagledati kroz promene vlasničke, bilansne i tržišne strukture.

### ***Vlasnička transformacija***

Osnovni cilj svake banke jeste poslovanje u interesu vlasnika, odnosno uvećanje vrednosti imovine vlasnika. Od broja vlasnika, odnosno koncentracije banaka zavisi način, ali i kvalitet korporativnog upravljanja. Glavnu ulogu u tom procesu promene vlasničke strukture imale su inostrane banke, putem akvizicija, odnosno kupovina domaćih banaka. Srpski bankarski sektor je u relativno kratkom periodu ostvario vlasničku transformaciju kada se broj banaka u 2001. godini, nakon sprovedenih aktivnosti restrukturiranja,<sup>1</sup> rapidno smanjio sa 86 banaka početkom godine na 49

<sup>1</sup> 23 banke su izgubile dozvolu za rad uključujući i 4 velike banke na početku 2002. godine; 4 banke su dobile rok za dokapitalizaciju; 5 banaka se nalazilo u postupku sanacije; kod jedne banke je uvedena administracija; 5 banaka se nalazilo u kategoriji problematičnih banaka; 17 banaka bilo je pod merama za uskladjivanje pokazatelja poslovanja; 18 banaka se pripojilo drugim bankama, uključujući i one banke kod kojih je pripajanje u toku. Tokom godine Narodna

banaka krajem godine. Od ukupnog broja banaka, 19 banaka predstavljalo je tzv. “transformisane” banke<sup>1</sup> (u ukupnoj bilansnoj sumi učestvovala su sa 90%; preko 57% bilansne sume odnosilo se tada na 4 velike banke koje su likvidirane ) a 30 tzv. “novoosnovane”banke<sup>2</sup> (u ukupnoj bilansnoj sumi učestvuju sa svega 10%, odnosno ako se izuzmu 4 velike banke koje su likvidirane, 25%). Po vrsti vlasništva, u 2001.godini, najznačajnije banke su one u vlasništvu domaćih, tzv. društvenih lica (strukturu bilansne sume 31.1.2.2001.godine čine strane banke 13%, državne banke 4%, private banke 21% i društvene banke 61% ).

Najznačajnije promene vlasničke strukture bankarskog sektora dogodile su se kao posledica ulaska stranog kapitala. Brza ekspanzija depozita i kredita u stranim bankama menja konfiguraciju tako da je bankarski sistem prestao biti dominantan u domaćem, specifičnom državnom vlasništvu. U poslednje četiri godine broj banaka sa većinskim učešćem stranog kapitala je relativno ustaljen (od 20 do 21). Danas se oko 75% imovine banaka nalazi u vlasništvu banaka sa većinskim učešćem inostranog kapitala. Na tabeli 1. predstavljena je vlasnička struktura bankarskog sektora u Srbiji, nastala posle prve faze reformi, koja se sastoji iz tri različita segmenta-banaka u vlasništvu države, banaka u privatnoj svojini sa većinskim domaćim vlasništvom i banaka u privatnoj svojini sa većinskim inostanim vlasništvom.

Tabela 1. Vlasnička struktura bankarskog sektora u Srbiji

Kraj perioda	Broj banaka	Banke u kojima je država većinski vlasnik		Banke u privatnoj svojini			
		Broj	Učešće u bilansnoj sumi	Većinsko domaće vlasništvo		Većinsko strano vlasništvo	
				Broj	Učešće u bilansnoj sumi	Broj	Učešće u bilansnoj sumi
2002.	50	23	49.4	15	23.6	12	27.0
2003.	47	15	34.1	16	27.5	16	38.4
2004.	43	14	36.1	18	26.2	11	37.7
2005.	40	11	23.9	12	10.1	17	66.0
2006.	37	8	14.9	7	6.5	22	78.7
2007.	35	8	15.8	6	9.1	21	75.5
2008.	34	8	16.0	6	8.7	20	75.3
2009.	34	10	17.5	4	8.2	20	74.3
2010.	34	9	18	4	8	21	74

Izvor: [8]

### Tržišna koncentracija i konkurencija bankarskog sektora Srbije

Analiza koncentracije zasniva se na Herfindahl-Hirschmanov-om indeksu (HHI) kao nezaobilazna praksa zemalja EU i SAD. Radi se o najpoznatijem indeksu u antimonopolskoj sferi, pa za njegovo zanemarivanje nema opravdanja. HHI kao mera tržišne koncentracije bankarskog sektora i u upotrebi je od 1982 godine. Izračunava se kao suma kvadriranih učešća pojedinačnih banaka u ukupnoj kategoriji koja se posmatra (kategorije poput: aktive, depozita i prihoda). Prema tome, HHI se dobija na osnovu sledeće formule:

banka Jugoslavije je izdala dozvole za rad u zemlji za 5 stranih i jednu domaću banku. Tokom godine otvorena su predstavništva 9 stranih banaka, tako da ih je krajem godine ukupno bilo 15.

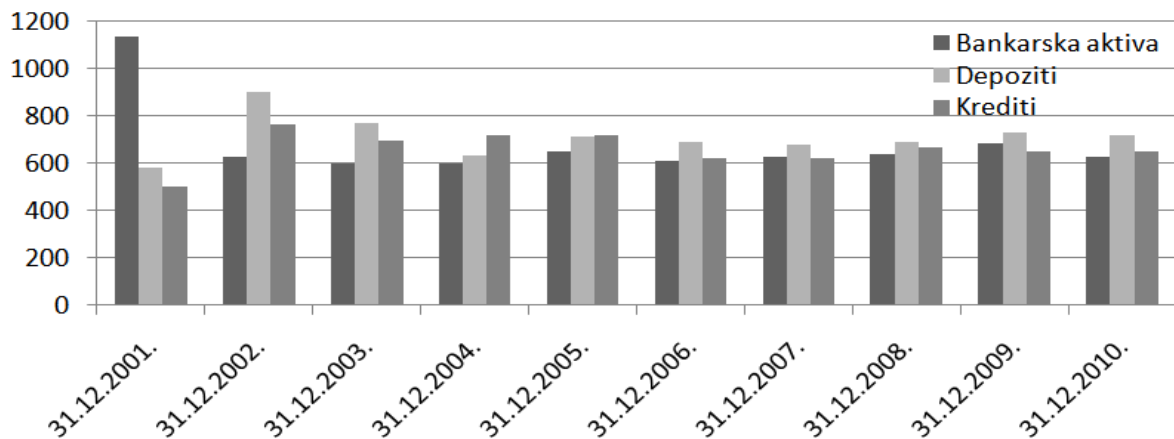
<sup>1</sup> Pod “transformisanim” bankama podrazumevaju se banke koje su osnovane u periodu pre 1989.godine i koje su po odredbama Zakona o bankama iz 1989.godine transformisane u akcionarska društva transformacijom postojećih fondova (fond osnovnih sredstava, fond solidarne odgovornosti i rezervni fond), a ne efektivnim uplatama u njihov osnivački kapital.

<sup>2</sup> Pod “novoosnovanim” bankama podrazumevaju se banke osnovane po Zakonu o bankama iz 1989.godine kao akcionarska društva.

$$HHI = \sum_{i=1}^n S_i^2$$

gde  $S$ -predstavlja procenat aktive, depozita ili kredita koji je pod kontrolom ( $i$ -te banke, dok postoje  $i$  i  $n$  banke i druge finansijske institucije koje posluju na tom tržištu. Prilikom kvadriranja, tržišni udeli se najčešće uzimaju kao "apsolutni broj procenata" (npr. 15% kao 15), pa se vrednost ovog indeksa kreće približno u rasponu od savršene konkurencije (indeks 0) do monopola (indeks 10.000), a tržišta se prema vrednosti HHI najčešće klasifikuju na sledeći način:

HHI < 1.000 – konkurentno tržište  
 1.000 < HHI < 1.800 – tržište sa umerenom koncentracijom i  
 HHI > 1.800 – visoko koncentrisana tržišta.[1]



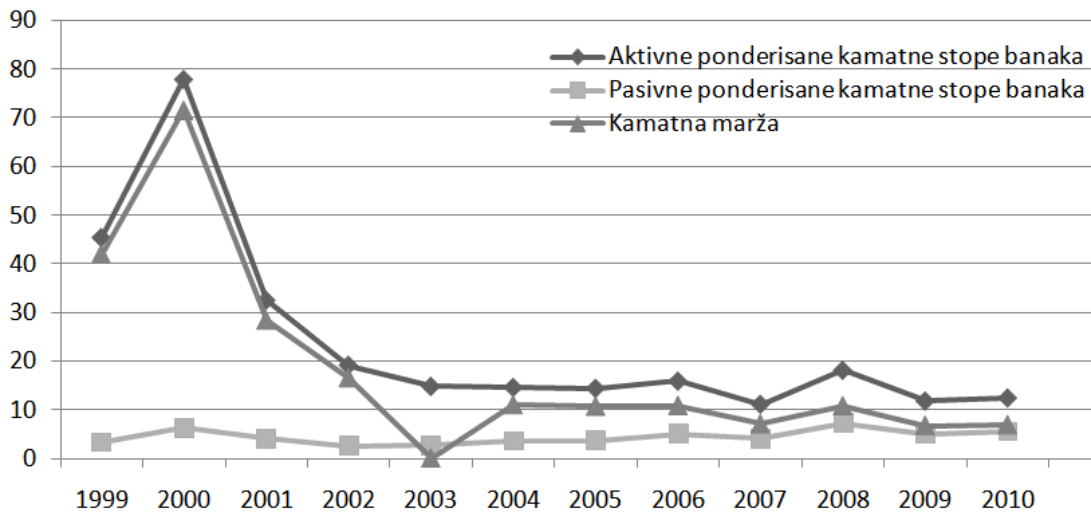
Slika1. HHI bankarske aktive, depozita i kredita za bankarski sektor Srbije, 2001-2010.

Izvor: [8]

Bankarski sektor Srbije je u značajnoj meri fragmetnisan imajući u vidu veliki broj banaka sa malim učešćima u najznačajnijim kategorijama poslovanja. Bankarsko tržište Srbije karakteriše veliki broj banaka, konstantno povećanje iznosa odobrenih kredita i porast kamatnih stopa.

Na osnovu grafikona 1, vidimo da je vrednost HHI u periodu od decembra 2001. pa do 2010. godine varirala od 1.138,7, koliko je iznosila u decembru 2001.godine do 629.0 što predstavlja vrednost zabeleženu u decembru 2010.godine. Smanjenje njegove vrednosti izazvano je restrukturiranjem bankarskog sistema. Vrednost HHI za kredite i depozite u odnosu na 2001.godinu je u porastu, tako da i u ovom delu tržišta deluje konkurencija. Međutim, konstantan porast vrednosti HHI rezultat je pojačane kreditne aktivnosti malog broja banaka, tako da ukoliko u budućnosti bude nastavljen ovakav trend domaće tržište može dobiti karakteristike oligopola. Vrednost HHI na kraju četvrtog kvartala 2010.godine ni za jednu navedenu kategoriju nije iznad nivoa 1.000 koji bi označio postojanje tek umerenog nivoa koncentracije.

Koncentracija u bankarstvu je prirodan proces, odvija se kroz proces preuzimanja i spajanja banaka, ali i kroz drugih institucionalizovanih načina povezivanja. Koncentracija kapitala i stvaranje velikih banaka doprinosi progresu u bankarstvu, jer se odvija proces pojačane konkurencije. Konkurencija u svakoj tržišnoj privredi ima određene pozitivne efekte u eliminisanju neefikasnih i manje efikasnih banaka na finansijskom tržištu. Najčešći oblik konkurencije u bankarstvu je cenovna konkurencija, odnosno tržišno formiranje kamatnih stopa, strukturu kamatnih stopa, kamatnu maržu. Moguće su i situacije u kojoj neloyalna cenovna konkurencija ugrožava privrednu aktivnost zbog visokih (aktivnih) kamatnih stopa i kamatnih marži.



Slika 2. Dinamika kamatne marže bankarskog sektora u Srbiji, 1999-2010.

Izvor:[4]

Od 2000. godine može se primetiti da se raspon između kamatnih stopa smanjuje. Smanjenje marže između aktivne i pasivne kamatne stope ukazuje na prve pozitivne rezultate restrukturiranja banaka, kao i na povezivanje konkurencije u bankarskom sistemu, čemu je doprinelo i prisustvo stranih banaka u zemlji. Razlog tome može biti i manja varijabilnost depozitnih kamatnih stopa koje potiču od promena aktivnih kamatnih stopa.

### Organizaciona mreža banaka

Tokom poslednje dve godine beleži se kontinuirano širenje organizacione mreže banaka, uslovljeno rastom njihove poslovne aktivnosti i pojačanom konkurencijom, koja zahteva približavanje i izlaženje u susret potrebama klijenata. (tabela 2.) U hijerarhijskom pogledu, organizacione jedinice banke su centrala, glavna filijala, filijala, ekspozitura i šalter. Niže organizacione jedinice nemaju svojstvo pravnog lica niti sopstveni žiro-račun.

Tabela 2. Organizaciona mreža bankarskog sektora Srbije, 2003-2010.

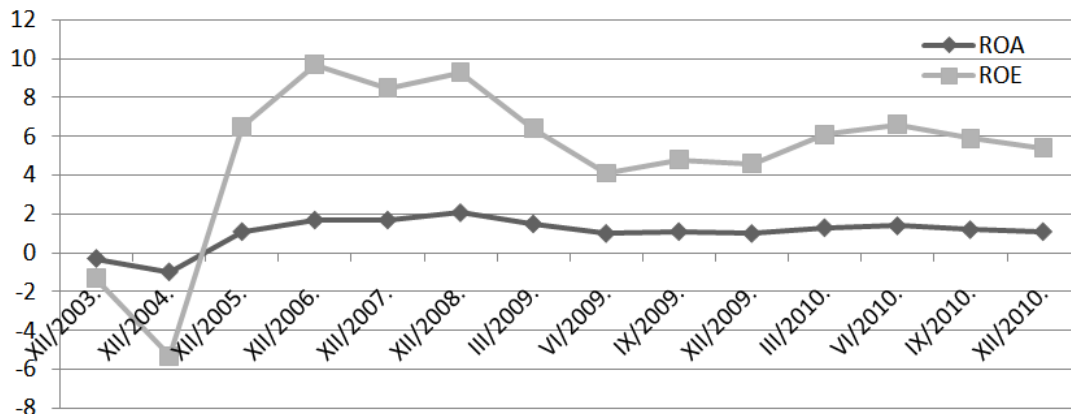
	2003.	2004.	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.
Broj banaka	47	43	40	37	35	34	34	
Poslovne jedinice	97	124	114	82	80	66	68	54
Filijale	292	300	327	413	519	593	565	582
Ekspoziture	774	1010	1162	1387	1544	1.762	1733	1662
Šalteri	302	272	264	276	258	285	247	153
Centrale						19	17	14
Ostalo						9	5	5
Ukupno	1465	1709	1867	2158	2435	2734	2635	2487

Izvor: [8]

### Korporativne performanse bankarskog sektora

Osnovni motiv korporativnog upravljanja jeste maksimizacija pozitivnog rezultata bankarskog sektora, kvalitet i kvantitet poslovanja, konkurentnost, efikasnost i efektivnost, jer dobar korporativni menadžment doprinosi popravljaju finansijskih performansi bankarskog sektora. Uspeh bankarskog sektora Srbije i analiza korporativnog profila bankarskog sektora Srbije meri se pokazateljima: 1. stopa prinosa na aktivu (ROA-engl. *Return on assets*) i 2. stopa prinosa na

sredstva (ROE-engl. *Return on equity*). Kretanje pokazatelja ROE i ROA bankarskog sektora Srbije prikazan je na grafikonu 3.



Slika 3. Raspon pokazatelja ROA i ROE bankarskog sektora Srbije, 2003-2010.

Izvor:[3]

Napomena: Metodološki nije ispravno porediti neto prinosa perioda sa stavom aktive poslednjeg dana perioda, već sa prosečnim stanjem aktive. Obrazac: ROA indikator se deformiše srazmerno razlici između prosečne aktive i aktive na kraju perioda.

Bankarski sektor je od 2005. godine profitabilan. Ukupan efekat na rentabilitet poslovanja na nivou sektora je izvanredan, s obzirom na kvalitativan skok koji beleže globalni indikatori rentabilnosti za samo godinu dana. Ovakvo kretanje indikatora rentabilnosti u kratkom roku bilo je očekivano, obzirom da reformski procesi sa sobom nose i prve pozitivne rezultate. Osim toga, oni su najbolja potvrda procene o privremenom karakteru gubitaka u bilansima banaka, koje su se u prethodnim godinama pripremale za privatizaciju (*Širenje bilansa, visoki otpisi na teret kapitala*). [3] Usled pogoršanja uslova poslovanja ključni indikatori uspešnosti poslovanja se oporavljaju od septembra 2009. godine.

### 3. NEKI PROBLEMI KORPORATIVNOG MENADŽMENTA U USLOVIMA KRIZE

Problemi korporativnog upravljanja mogu se javiti u slučajevima kada postoji podvojenost svojine od upravljanja. Prvi problem se u ekonomskoj teoriji razmatra kao agencijski problem (*principal-agent problem*). Postoje dve ličnosti: *principal* i *agent*. U konkretnom slučaju *principal* je vlasnik (ili više njih), dok je *agent* menadžer koji operativno upravlja bankom. Postavlja se pitanje kako da profesionalni menadžment sa disperziranim vlasništvom radi u interesu vlasnika, a ne u svom sopstvenom. Praktična iskustva pokazuju da ne postoji savršeno rešenje problema i jedinstveni model korporativnog upravljanja, ali željene rezultate donosi njihova kombinacija: oslonac na težnju menadžera da steknu i očuvaju sopstvenu reputaciju, uskladjivanje interesa menadžmenta sa interesom vlasnika, jasno definisanje fiducijarne dužnosti menadžera.

Potrebno je dalje razvijati mehanizme za poboljšanje kvaliteta menadžmenta u bankarskom sektoru i dosledno sprovođenje zakona u praksi. Klasični načini zloupotrebe kontrole odnose se na preteranu zaradu menadžera, upotrebu insajderskih informacija u ličnom interesu, što je naročito velika opasnost u zemljama poput Srbije, gde su pravna i vanpravna ograničenja skromna.

### 4. ZAKLJUČAK

U prethodnih deset godina došlo je do izvesnih promena koje utiču na korporativno upravljanje bankarskim sektorom u Srbiji. Bankarski sektor Srbije doživeo je duboku

transformaciju. Ni u jednoj tranzicionoj ekonomiji nije došlo do drastičnijeg pada broja banka kao u Srbiji. Takođe, drastično se promenila i vlasnička struktura banaka. Sa preko 100 odsto državno/društveno vlasništvo se svelo na 30 %. Istovremeno, učešće inostranih banaka u ukupnoj aktivi bankarskog sektora se sa povećalo na 70% odsto krajem 2010.godine.

Najvažniji doprinos korporativnog menadžmenta za bankarski sektor Srbije ogleda se u smanjenju broja banaka, vraćanju poverenja u banke, obnavljanju kreditne funkcije i unapređenje efikasnosti bankarskog poslovanja. Tokom poslednjih godina srpsko zakonodavstvo je u potpunosti reformisano, od finansijskih propisa, preko zakona u svim drugim oblastima, kojima se regulišu osnovni ekonomski odnosi. Najveća manjkavost zakonodavstva je u njihovoj implementaciji. Te slabosti su naročito izražene u izvršnoj vlasti i sudstvu.

Kvalitetno korporativno upravljanje smanjuje informativnu asimetriju i obara visoke kamatne stope. Efikasno korporativno upravljanje bankarskog sektora Srbije predstavlja osnov uspešnog tržišnog privredjivanja i solidnu osnovu za izgradnju zdravog bankarskog i finansijskog sistema.

## LITERATURA

1. Official Journal of the European Union (2004/C31/03), p.7.
2. OECD, Principles of Corporate Governance, 2004.
3. J. Božović, Osnovni principi u upravljačkom procesu bankarskog poslovanja, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Prištini, Kosovska Mitrovica, 2009, p.119.
4. J. Božović, Kamatna politika bankarskog sektora Srbije, Zadužbina Andrejević, Beograd, 2009, p.71.
5. Jačanje korporacionog upravljanja za bankarske organizacije, Bazelski komitet za bankarsku kontrolu, februar 2006. godine
6. Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (Cadbury Report), 1992.
7. Zakon o bankama, "Službeni glasnik RS", br.51/2006 i 129/2007.
8. <http://www.nbs.rs/>



## KONTROLA TROŠKOVA POSLOVNE EKONOMIJE U SAVREMENIM USLOVIMA POSLOVANJA

*Radmilo Nikolić, Snežana Urošević, Aleksandra Fedajev, Dejan Riznić*  
*Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru*

### Izvod

Troškovi čine bitan segment poslovanja i predstavljaju jednu od najsloženijih i najkompleksnijih oblasti poslovne ekonomije. Nema privredjivanja bez troškova, ali je težnja da oni budu što manji, jer se time stvaraju uslovi za nižu ocenu koštanja, povoljniju prodajnu cenu, a sve u cilju sticanja konkurentske prednosti na tržištu i unapredjenja profitabilnog poslovanja.

U savremenim uslovima poslovanja troškove treba poznavati, pratiti, drugim rečima troškovima, kao i ostalim oblastima privredjivanja, treba upravljati. Naravno, sve to u skladu sa standardima koji se primenjuju u ovoj oblasti, te logikom tržišnog načina privredjivanja.

Kontrola troškova je poslednja, ali ne manje važna, faza u lancu upravljanja troškovima reprodukcije. Ona treba da ukaže na uspešnost upravljanja troškovima, utvrdi eventualna odstupanja između planiranih (standardnih) i konačno ostvarenih troškova, te da definiše pravce daljih aktivnosti na smanjenju troškova poslovanja i njihovog svodjenja u realne okvire.

U osnovi, to je složena i odgovorna aktivnost. Podrazumeva odgovarajući nivo znanja, kao i raspoloživu evidenciju o troškovima u poslovnim knjigama privrednih subjekata. Izveštaji o kontroli troškova treba da budu transparentni i dostupni svim zainteresovanim čioniocima, kako bi svako u okviru svog delokruga delovanja mogao da preduzima adekvatne mere.

***Ključne reči:** kontrola troškova, upravljanje troškovima, poslovna ekonomija, profitabilnost*

## COST CONTROL OF BUSINESS ECONOMY IN CONTEMPORARY CONDITIONS

### Abstract

Costs are an important segment of business and represent one of the most sophisticated and most complex areas of business economics. There is no economy without cost, but there is also a tendency that costs should be as low as possible, because that provides conditions for a lower assessment costs, better sales price, and all that in order to gain competitive advantage in the market and improve profitable business.

In the contemporary business conditions, there is a need to evaluate, observe or, in other words, cost should be managed, as other fields of economy. Of course, all in accordance with the standards applied in this area and the logic of market economy.

The cost control is the last, but not less important, phase in the chain of reproduction costs management. It should indicate the success of cost management, identify any deviations between planned (standard), and finally realized costs, and to define the direction of further action in order to reduce operating costs and to achieve their reduction in a realistic framework.

Essentially, it is complex and responsible activity. It considers the appropriate level of knowledge and the available cost evidence in the accounts of companies. Reports on cost control should be transparent and available to all interested stakeholders, in order to enable them to take appropriate actions, each within its scope of action.

**Keywords:** *cost control, cost management, business economics, profitability*

## 1. UVOD

Poslovna filozofija privrednih subkeata u savremenim uslovima poslovanja se zasniva na proizvodnji materijalnih dobara odgovarajućeg kvaliteta uz što niže troškove poslovanja. Ovako definisani antagonistički ciljevi mogu uspešno da se ostvare samo upravljanjem svim segmentima poslovne ekonomije, u prvom redu kvalitetom i troškovima.

U ekonomskoj teoriji su prisutna dva pristupa upravljanja troškovima – tradicionalni i savremeni. Prvi se bazira na smanjenju već nastalih troškova, u prvom redu troškova radne snage, najvrednijeg elementa proces produkcije. Drugi, savremeni pristup, podrazumeva totalno upravljanje troškovima poslovanja.

U osnovi, savremeni pristup upravljanja troškovima predstavlja skup aktivnosti u vezi troškova nastalih u poslovnoj ekonomiji, posmatrano u vremenskoj dimenziji, od njihovog predviđanja, preko nastanka do analize i kontrole. Obuhvata tri faze:

- planiranje troškova,
- organizacija izvršenje planiranih troškova, i
- kontrolu nastalih troškova.

Ovakvim pristupom, troškovi se najpre planiraju, u skladu sa planiranim aktivnostima, zatim, se prati, analizira i usmerava njihovo kretanje tokom odvijanja procesa reprodukcije, da bi se po okončanju poslovnih aktivnosti izvršila detaljna kontrola i stim u vezi preduzele mere i aktivnosti na njihovom kretanju u narednom periodu. Upravljanje troškovima može da se organizuje na više načina: prema prirodi troškova, organizacionim delovima preduzeća, učincima (proizvodima, uslugama) i u vremenskoj dimenziji.

U radu se ukazuje na neke aspekte kontrole troškova u poslovnoj ekonomiji, primenom savremenog pristupa upravljanja troškovima.

## 2. KONTROLA TROŠKOVA POSLOVANJA

Poznato je da se troškovi različito ponašaju sa promenom obima proizvodnje, odnosno stepena korišćenosti kapaciteta. Jedna grupa troškova se ne menja, ostaje konstantna, radi se o fiksnim troškovima. Na drugoj strani, povećani broj troškova se proporcionalno ili, pak, neproporcionalno menja a izmenom obima proizvodnje, to su varijabilni troškovi. Zbog same specifičnosti kao i njihovog karaktera u procesu reprodukcije, postoje izvesne razlike u upravljanju, pa time i u pogledu kontrole ovih troškova. Zbog toga ove aktivnosti odvojeno ćemo analizirati.

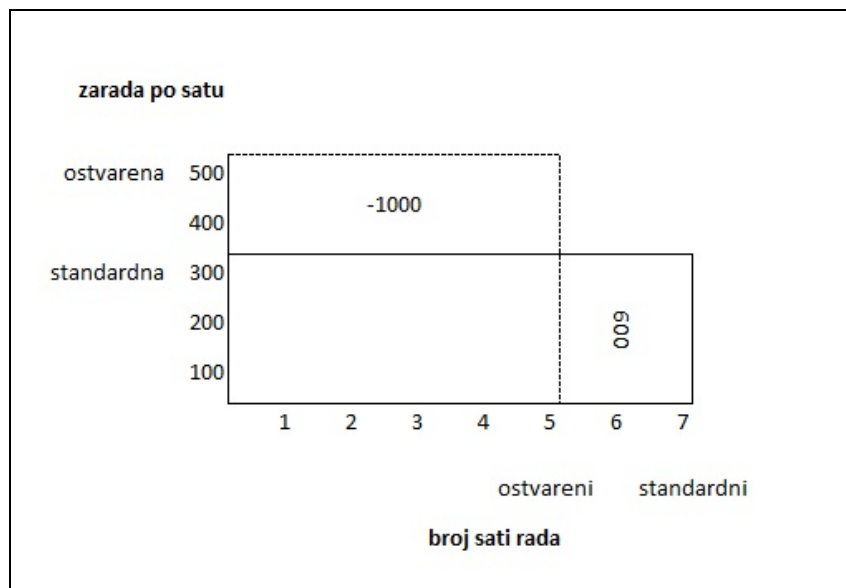
### **Kontrola varijabilnih troškova**

Troškovi rada

Za upravljanje varijabilnim troškovima potrebno je najpre utvrditi standardne veličine (utroške, cene) po jedinici učinka (proizvod, usluga). Na bazi tako utvrdjenih standarda lako se može predvideti ukupan iznos standardnih varijabilnih troškova za bilo koji obim proizvodnje. Upoređenjem stvarnih i standardnih troškova (kontrolom troškova) dolazi se do odredjenih odstupanja u troškovima, kako po vrstama troškova tako i po mestu nastanka. Prikazaćemo to na sledećem primeru kod troškova radne snage.

N a z i v	Troškovi	
	Ostvareni	Standardni
Broj sati rada po jedinici proizvoda	5	7
Zarada po satu u din.	500	300
Troškovi rada po jedinici proizvoda u din.	2.500	2.100
<b>Razlika:</b>		
Ostvareni troškovi rada u din.	2.500	
Standardni troškovi rada u din.	2.100	
Razlika u troškovima rada u din.	- 400	

To se može prikazati i grafički.



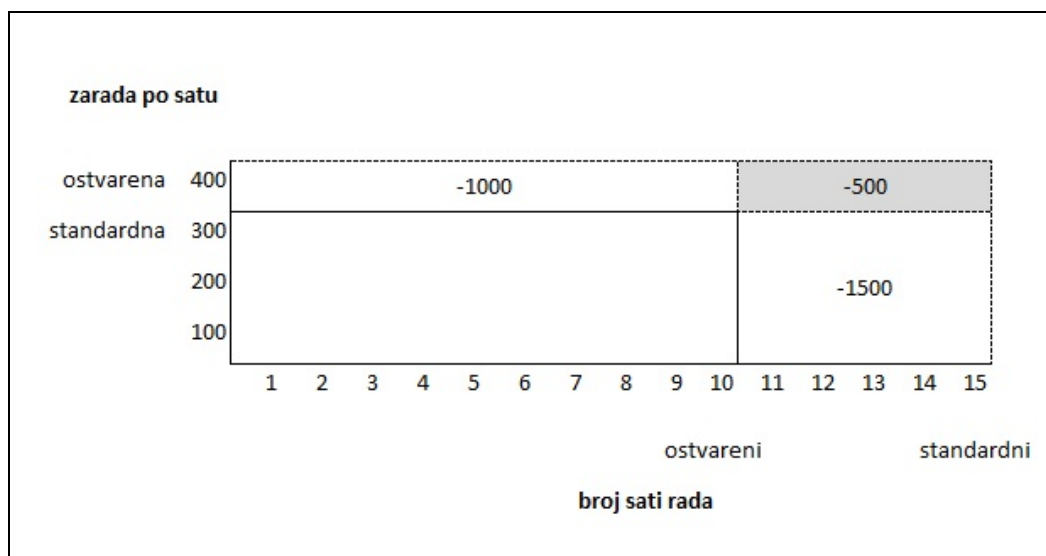
Razlika između ostvarenih i standardnih troškova rada iznosi 400 dinara, odnosno za toliko su veći stvarni troškovi rada po jedinici proizvoda. Pri tome, kod utroška razlika je pozitivna (količinsko odstupanje) za 2 sata, dok je cenovno odstupanje negativno, stvarne zarade su veće 200 dinara po satu.

Obračun odstupanja

(Standardni broj sati)	- (Ostvareni broj sati)	x (Standardna zarada)	= (Odstupanje od efikasnosti)
7	5	300	+ 600
(Standardna zarada)	- (Ostvarena zarada)	x (Ostvareni sati)	= (Odstupanje od standardnih zarada)
300	500	5	- 1.000
(Standardni troškovi)	- (Ostvareni troškovi)	= (Neto odstupanje)	
2.100	2.500	- 400	

Medjutim, kada su oba odstupanja istovetna (pozitivna ili negativna) napred navedena pravila ne omogućavaju jasno razgraničenje odstupanja u efikasnosti i zaradama (količinsko i cenovno odstupanje). To nam potvrđuje i naredni primer.

N a z i v	Troškovi	
	Ostvareni	Standardni
Broj sati rada po jedinici proizvoda	15	10
Zarada po satu u din.	400	300
Troškovi rada po jedinici proizvoda u din.	6.000	3.000
<b>Razlika:</b>		
Ostvareni troškovi rada u din.	6.000	
Standardni troškovi rada u din.	3.000	
Razlika u troškovima rada u din.	- 3.000	



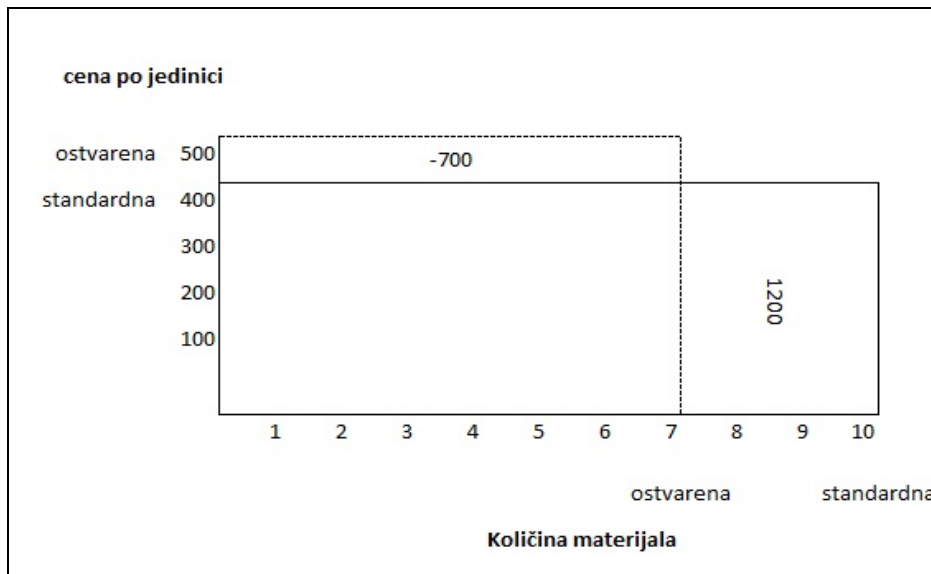
Ukupna odstupanja su negativna i iznose 3.000 dinara. Cenovno odstupanje zbog većih stvaranih zarada iznosi 1.000, a količinsko, radi većeg utroška sati rada, 1.500 dinara. Preostali iznos od 500 dinara je rezultat delovanja obe okolnosti.

(Standardni broj sati)	- (Ostvareni broj sati)	x (Standardna zarada)	= (Odstupanje od efikasnosti)
10	15	300	1200
(Standardna zarada)	- (Ostvarena zarada)	x (Ostvareni sati)	= (Odstupanje od standardnih zarada)
300	400	15	-1.500
(Standardni troškovi)	- (Ostvareni troškovi)	= (Neto odstupanje)	
3.000	6.000	-3.000	

Troškovi materijala

Slična odstupanja mogu se javiti i kod troškova materijala. Prisutna su količinska odstupanja, kada se radi o utrošcima materijala, kao i cenovna, pri odstupanju od standardnih cena.

N a z i v	Troškovi	
	Ostvareni	Standardni
Količina materijala po jedinici proizvoda	7	7
Cena materijala po kg u din.	500	400
Troškovi materijala po kg u din.	3.500	4.000
<b>Razlika:</b>		
Standardni troškovi materijala u din.	4.000	
Stvarni troškovi materijala u din.	3.500	
Razlika u troškovima materijala u din.	500	



Razlika kod količinskog odstupanja je pozitivna i iznosi 1.200 dinara, dok kod cenovnog je negativna za 700 dinara, pa je ukupno odstupanje pozitivno i iznosi 500 dinara.

(Standardni broj sati)	-	(Ostvareni broj sati)	x	(Standardna zarada)	=	Odstupanje od efikasnosti
10		7		400		1.200
(Standardna zarada)	-	(Ostvarena zarada)	x	(Ostvareni časovi rada)	=	Odstupanje od standardnih zarada
400		500		7		- 700
(Standardni troškovi)	-	(Ostvareni troškovi)	=	Ukupno odstupanje		
4.000		3.500		500		

## Opšti troškovi – varijabilna komponenta

Opšti troškovi se sastoje iz dve komponente – varijabilnu i fiksnu. Zbog toga se i kontrola opštih troškova razlikuje, u zavisnosti o kojoj vrsti troškova se radi.

**Plan opštih troškova proizvodnje**

Obim proizvodnje, u satima	10.000	8.000	6.000	4.000
Opšti troškovi – varijabilna komponenta				
- Materijal izrade	400.000	320.000	240.000	160.000
- Pomoćni materijal	200.000	160.000	120.000	80.000
- Utrošak vode	40.000	32.000	24.000	16.000
- El. energija	20.000	16.000	12.000	8.000
<b>Ukupno:</b>	<b>660.000</b>	<b>528.000</b>	<b>396.000</b>	<b>264.000</b>
Stopa opštih troškova–varijabilna komponenta	66			
Opšti troškovi – fiksna komponenta				
- Zarade rukovodioca proizvodnje	300.000	300.000	300.000	300.000
- Premija osiguranje	100.000	100.000	100.000	100.000
- Grejanje	350.000	350.000	350.000	350.000
- Amortizacija	50.000	50.000	50.000	50.000
<b>Ukupno:</b>	<b>800.000</b>	<b>800.000</b>	<b>800.000</b>	<b>800.000</b>
Stopa opštih troškova-fiksna komponenta	80			
<b>SVEGA OPŠTI POSLOVI:</b>	<b>1.460.000</b>	<b>1.328.000</b>	<b>1.196.000</b>	<b>1.064.000</b>

Ako se podje od pretpostavke da je u proizvodnji uloženo 6.000 sati rada, umesto 4.000, koliko je standardima predviđeno, te da su stvarni troškovi za ostvareni obim proizvodnje 483.000 dinara, odstupanja bi bila sledeća

**Stvarni i planirani opšti troškovi za ostvareni obim proizvodnje**

	Stvarni opšti troškovi za ostvareni obim proizvodnje	Planirani opšti troškovi za stvarne časove za obim proizvodnje od 6.000 sati rada	Planirani opšti troškovi za standardne časove za proizvodnju od 4.000 sati rada	Odstupanje od planiranih opštih troškova - varijabilna komponenta	Odstupanje varijabilnih opštih troškova zbog odstupanja od standardne efikasnosti
Opšti troškovi					
Varijabilna komponenta					
- Materijal izrade	290.000	240.000	160.000	50.000	80.000
- Pomoćni materijal	135.000	120.000	80.000	15.000	40.000
- Utrošak vode	40.000	24.000	16.000	16.000	8.000
- El. energija	18.000	12.000	8.000	6.000	4.000
	483.000	396.000	64.000	87.000	132.000
Stvarni opšti troškovi za ostvareni obim proizvodnje		Planirani opšti troškovi za stvarne časove za obim proizvodnje od 6.000 sati rada	Planirani opšti troškovi za standardne časove za proizvodnju od 4.000 sati rada		
Opšti troškovi – fiksna komponenta					
- Zarade rukovodioca proizvodnje	300.000	300.000	300.000		
- Premija osiguranje	100.000	100.000	100.000		
- Grejanje	350.000	350.000	350.000		
- Amortizacija	50.000	50.000	50.000		
<b>UKUPNI OPŠTI TROŠKOVI</b>	<b>1.283.000</b>	<b>1.196.000</b>	<b>1.064.000</b>		

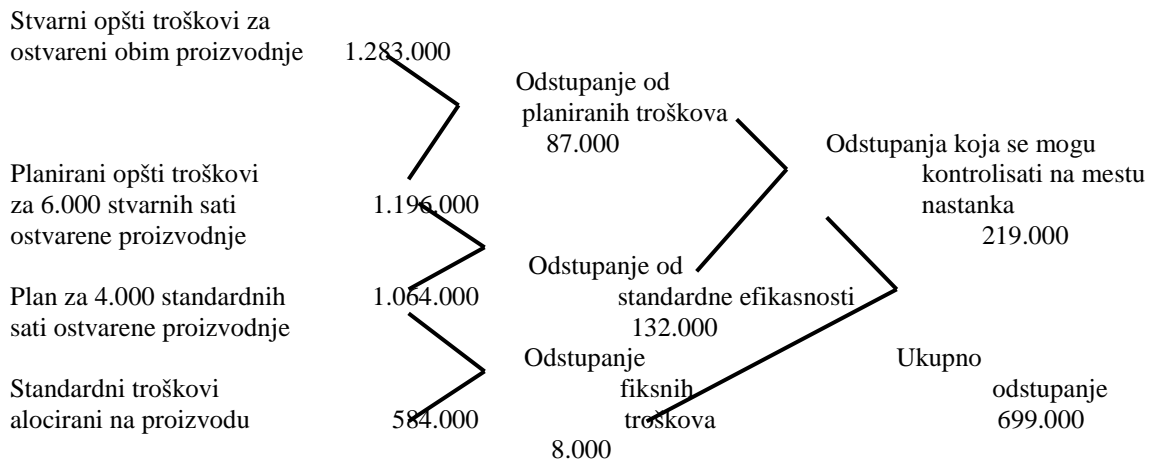
Odstupanje od planiranih opštih troškova – varijabilna komponenta iznosi 87.000, a zbog standardne efikasnosti 132.000 dinara.

**Kontrola fiksnih troškova**

Fiksni troškovi predstavljaju stalne odnosno konstantne veličine, i oni se ne menjaju sa izmenom obima proizvodnje. Njihova kontrola je specifična. Naime, postoje troškovi koji se mogu kontrolisati na mestima njihovog nastanka. Na drugoj strani, prisutni su troškovi koji su unapred određeni zakonskim propisima (takse za firme, porezi) ili, pak, odlukom organa upravljanja (zakupnina, troškovi reprezentacije). Za njihovo izvršenje odgovoran je menadžment privrednog subjekta. Međutim, stepen iskorišćenosti fiksnih troškova ima veliki uticaj na ekonomiju poslovanja.

Poslužićemo se prethodnim primerom. Od mogućeg kapaciteta od 10.000 sati rada iskorišćeno je svega 4.000 sati ili 40%, to znači da je 60% kapaciteta ostalo neiskorišćeno. Upravo 60%

kapaciteta na donosi nikakve prihode preduzeću. Zbog toga ukupna razlika između ostvarenih i standardnih troškova iznosi:



Odstupanja u troškovima koja se mogu kontrolisati iznose 219.000 a ukupno odstupanje 699.000 dinara. S obzirom da su unapred propisani fiksni troškovi van kontrole privrednih subjekata, poslovna preokupacija treba da je usmerena na onaj deo fiksnih troškov akoji su unutrašnjeg karaktera. O tim troškovima se odlučuje u okviru preduzeća, pa ih je potrebno stalno pratiti i kontrolisati.

### 3. ZAKLJUČAK

Kontrola troškova je stručna, kontinuirana i kompleksna aktivnost privrednih subjekata. Obuhvata završnu fazu procesa upravljanja troškovima.

U osnovi, kontrola troškova predstavlja ocenu stepena uspešnosti realizacije utvrdjene politike troškova. U isto vreme to je i ocena odgovornosti svih učesnika u sprovođenju te politike. Ovo se posebno odnosi na varijabilne troškove, s obzirom da se o fiksnim troškovima odlučuje na nivou preduzeća ili su, pak nametnuti sa strane.

Proces kontrole troškova ima za cilj da utvrdi, da li ima eventualnih odstupanja stvarnih od standardnih troškova, u kom iznosu i koji su razlozi nastalih razlika. Takva saznanja treba da posluže kao polazna osnova za definisanje politike troškova, te sredstava i metode za njeno sprovođenje u narednom periodu.

### LITERATURA

1. R. Nikolić, Troškovi u poslovnoj ekonomiji, Grafomag, Beograd, 2004.
2. R. Nikolić, Ekonomika preduzeća, Kum, Beograd, 2001.
3. Current Application of Direc Costing, Research Report 37, National Association of Accountants, New York, 1961.
4. Gillespie C., Standard and Direct Costing, Prentice-Hill, Inc., New York, 1962.
5. Grir C.H., Cost Faktors in Price Making, Harward Business Review, July-August, 1952.
6. Webner E. Frank, Faktory Costs, The Roland Press Company New York, 1911.
7. R. Drašković, Troškovi – teorija i metodologija obračuna, Proinkum, Beograd, 2001.
8. Ž. Majcen, Troškovi u teoriji i praksi, Informator, Zagreb, 1971.
9. S. Markovski, Troškovi u poslovnom odlučivanju, Informator, Zagreb, 1978.
10. D. Krasulja, Sistem Obračuna po varijabilnim troškovima, Institut za ekonomska istraživanja, Beograd, 1969.



## MODEL ISTRAŽIVANJA RADNOG ANGAŽOVANJA MENADŽERA PO ELEMENTIMA PLANSKO-KONTROLNOG CIKLUSA

*Srdan Skorup<sup>1</sup>, Radomir Bojković<sup>1</sup>, Milan Krstić<sup>2</sup>*

1- *Fakultet za industrijski menadžment Kruševac,  
Univerziteta Union u Beogradu,*

2- *Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo,  
Beograd*

### *Izvod*

Koncept menadžmenta podrazumeva da menadžer planira, organizuje realizaciju planiranog, prati izvršenje i kontrolom zaokružava svoj radni angažman, uz oslon na saradnike – izvršioce. Pritom, menadžer aktivira svoje subjektivne mogućnosti, kao što su motivacija, komuniciranje, vođenje i izbor adekvatnih odluka. Prožimajuća priroda svih navedenih činilaca čini delatnost menadžera veoma složenom. Proučavanje kompleksnih fenomena se relativno pojednostavljuje izdvajanjem pojedinih aspekata, elemenata, odnosno entiteta. U konkretnom slučaju, radi se o kompleksu elemenata koji čine radni angažman menadžera. Radni angažman menadžera podrazumeva planiranje potrebnih aktivnosti, radi realizacije projektovanih ciljeva, dodelu zadataka sa rokovima izvršiocima, praćenje i nadzor u toku izvršenja sa intervencijama radi usklađivanja, kao i reagovanje na odstupanje od željenog, odnosno planiranog stanja. Sve navedeno je obuhvaćeno sintagmom – Plansko-kontrolni ciklus (PKC). Model istraživanja strukture radnog angažovanja menadžera, po elementima plansko-kontrolnog ciklusa, projektovan je na Fakultetu za industrijski menadžment u Kruševcu. Istraživanje ima za cilj utvrđivanje razlika u strukturi radnog angažovanja menadžera, u zavisnosti od vrste poslovnog sistema, njegove delatnosti i broja zaposlenih, kao i broja podređenih, raspona menadžmenta i hijerarhijskog nivoa menadžera. Značaj ovog istraživanja leži u činjenici da dobro iskorišćeno radno vreme menadžera ima za posledicu porast produktivnosti, a porast produktivnosti menadžera - poboljšanje ostalih performansi poslovnog sistema. Na osnovu rezultata empirijskog istraživanja, biće izvedeni zaključci o razlikama u strukturi radnog angažovanja snimanih menadžera. Iz zaključaka će biti izvedene preporuke o zastupljenosti pojedinih aktivnosti menadžera u toku radnog dana, u cilju efikasnijeg korišćenja radnog vremena i samim tim efikasnijeg procesa menadžmenta.

***Ključne reči:** menadžment, angažovanje menadžera, plansko-kontrolni ciklus*

## RESEARCH MODEL OF STRUCTURE OF MANAGERIAL WORK BY ELEMENTS OF PLAN-CONTROL CYCLE

*Srdan Skorup, Radomir Bojković, Milan Krstić*

### **Abstract**

The concept of management implies that the manager plans, organizes the plan implementation, monitors and controls work, along with his co-workers. In doing so, the manager activates its subjective features, such as motivation, communication, leadership and making

appropriate decisions. Pervasive nature of all these factors makes managers job very difficult. The study of complex phenomena is relatively easier by separation of certain aspects, elements or entities. In this case, it is a complex of elements that make the structure of managerial work. Structure of managerial work involves planning necessary activities in order to realize the projected goals, allocation of tasks with deadlines perpetrators, monitoring and supervision during the execution with interventions, and also responding to deviations from the desired or intended state. These features are included in the phrase - Plan-control cycle (PCC). The research model of the structure of managerial work, by elements of planning and control cycle, was designed at the Faculty of Industrial Management in Krusevac. The research aims to determine the differences in the structure of managerial work, depending on the type and number of employees in the business system, and also on the number of subordinates, management range, and hierarchical levels of managers. The significance of this research lies in the fact that effective use of managers working time results in increased productivity, and increased productivity results in improved performances of business systems. Based on the results of empirical research, conclusions about the differences in the structure of managerial work will be drawn. From the conclusions recommendations will be derived on the representation of certain activities of the manager during working days to allow more efficient use of working time and therefore more efficient process management.

***Keywords:*** *management, managerial work, plan-control cycle*

# ZNAČAJ POZICIJE U REZULTATIMA PRETRAGE INTERNET PRETRAŽIVAČA (SERP) SA ASPEKTA KONKURENTNOSTI PREDUZEĆA U SRBIJI

*Viktor Radun, Radovan Dragić*

*Univerzitet Metropolitan, Beograd, Tadeuša Koščuška 63*

## **Izvod**

U uslovima ekspanzije modernih tehnologija, posebno razvoja telekomunikacionih sistema i Interneta, pravila globalnog poslovanja radikalno menjaju prirodu poslovanja i odnos prema konkurentnosti. Preduzeća koja kontinuirano prate nove trendove i ulažu u sopstveni razvoj i inovacije ostvaruju konkurentsku prednost u odnosu na one kompanije koje se drže tradicionalnih metoda poslovanja.

Aktuelna globalna finansijska i ekonomska kriza preobrazila je celokupnu svetsku ekonomiju i otvorila nove izazove i perspektive. Konkurentska borba u postkriznoj etapi, dobija drugačija obeležja u odnosu na karakter konkurencije u pretkriznom hiperglobalizacijskom periodu.

Uloga Interneta u postkriznom periodu razvoja globalne ekonomije ima kritičan značaj. Preduzeća sve više i obuhvatnije koriste marketinški i konkurentski potencijal Interneta, sagledavajući ga kao globalno virtuelno tržište i medij na kome se sučeljavaju milioni veb sajtova.

Takav pristup doprinosi ozbiljnijem shvatanju strategijske uloge Interneta u oštroj tržišnoj utakmici, otvarajući nove izazove i mogućnosti razvoja. U okviru Internet marketinga razvijaju se novi metodi, tehnike i pristupi, koji u svom fokusu imaju centralni značaj web sajta, u nastojanju da se ostvari njegova prepoznatljivost i odredi tržišna pozicija i strategijsko usmerenje preduzeća.

Na osnovu istraživanja prikazanog u ovom radu, izvedenog na odabranom uzorku preduzeća na teritoriji Vojvodine, utvrdili smo da je mali broj onih preduzeća koja znaju ili naziru marketinške mogućnosti Interneta. Zato se ovim radom želi ukazati na značaj pozicioniranosti na Internet pretraživačima i njihov uticaj na konkurentnost preduzeća u Srbiji.

Na osnovu rezultata istraživanja, izvedeni su zaključci o zastupljenosti naših kompanija na Internetu i njihovoj upotrebi Interneta, kao resursa, u poslovne svrhe; utvrđene su mogućnosti za unapređenje Internet poslovanja i ukazano je na velike mogućnosti i značaj pozicije u rezultatima pretrage (SERP) kod Internet pretraživača u svrhu Internet marketinga i povećanja konkurentnosti.

**Ključne reči:** *Internet pozicioniranje, Internet marketing, konkurentnost, Internet pretraživači, SERP, e-tržište, e-marketing, Internet poslovanje.*

## **1. UVOD**

U uslovima velike ekspanzije modernih tehnologija, razvoja komunikacionih sistema, kao i globalne mreže – Internet-a, kompanije koje prate ove trendove i ulažu u sopstveni razvoj, ostvaruju konkurentsku prednost u odnosu na one kompanije koje se drže tradicionalnih metoda poslovanja.

Zahuktali proces globalizacije preobražava celokupnu svetsku ekonomiju, način i metode poslovanja, omogućivši pojavu globalnog tržišta. Konkurentska borba koja se odvija na globalnom nivou, u okviru globalne ekonomije znanja, ima potpuno drugačija obeležja u odnosu na pozicije konkurencije u predglobalizacijskom periodu. Nova obeležja konkurencije i tržišta nisu samo formalna već i suštinska, jer menjaju ne samo način i brzinu takmičenja, već i sam karakter.

Posmatrajući Internet, globalni medij na kome se može naći stotine miliona veb sajtova, shvatamo o kakvoj nemilosrdnoj konkurenciji govorimo i sa kakvim izazovom se susrećemo u pokušaju da i naš veb sajt bude primećen.

Na tako velikom tržištu, na kome se već nalazi ogroman broj privrednih subjekata i e-marketing je nezaobilazni deo svakodnevnice. Pod e-marketingom podrazumevamo korišćenje Interneta i drugih digitalnih tehnologija za ostvarenje marketinških ciljeva kao i podrška savremenom marketinškom konceptu.

U ovom radu, a na osnovu istraživanja, utvrdili smo da kod domaćih kompanija još nije u potpunosti razvijena svest o tome kako se poslovanje može uzdići na viši nivo zahvaljujući Internetu, kao ni koliko je veliki uticaj pozicije sajta u rezultatima pretrage (SERP) na Internet pretraživačima. Čak i oni malobrojni koji naziru ove mogućnosti, ili čak osećaju potrebu za aktivnijim prisustvom na Internetu, ne znaju na koji način to i da postignu.

Zato se ovim radom želi ukazati na značaj pozicioniranosti na Internet pretraživačima i njihov uticaj na konkurentnost preduzeća. Poseban osvrt u ovom radu biće na srpskim građevinsko investicionim kompanijama, gde se istraživanjem došlo do rezultata koji pokazuju trenutnu zastupljenost domaćih kompanija na Internetu, kao i njihove pozicije u rezultatima pretrage Internet pretraživača.

## 2. POJAM I KARAKTERISTIKE KONKURENTNOSTI U GLOBALNIM USLOVIMA POSLOVANJA

Konkurentnost je jedan od pojmova u ekonomiji koji se veoma različito definiše. Postoje razlike u određenju konkurencije i konkurentnosti koje potiču od različitog aspekta sa kojeg se ovi koncepti posmatraju (sa aspekta jednog privrednog subjekta ili celokupne ekonomije, sa aspekta mere uspeha ili cilja poslovanja, sa aspekta merenja konkurentnosti ili faktora konkurentnosti, itd.).

U suštini, pojam konkurentnosti bi trebalo razumeti pre kao relativan, odnosno komparativan atribut, kao meru uporedivosti ili uspeha, da se tako izrazimo, za razliku od profitabilnosti, koja je mnogo određenija kategorija. U tom smislu, konkurentnost je opštija kategorija, sintetički pokazatelj ili rezultanta skupa (sistema) međusobno povezanih činilaca.

Konkurentnost se može definisati kao krajnja rezultanta svih napora, troškova i ulaganja u ukupne raspoložive resurse, sposobnosti i jezgra kompetencija koji u svom delovanju doprinose takvom povećanju ključnih parametara uspeha (profitabilnost, produktivnost faktora proizvodnje, procentualni udeo tržišta...) što u svojoj ukupnosti obezbeđuje sticanje održive konkurentske prednosti, odnosno njeno održavanje u dužem vremenskom intervalu. [13]

Ova definicija konkurentnosti prvenstveno se odnosi na mikro aspekt konkurentnosti, tj. na konkurentnost preduzeća.

Poslovanje u globalnoj ekonomiji počiva na: a) korišćenju znanja kao ključnog resursa i konkurentske prednosti; b) hiperkonkurenciji i c) inovativnosti organizacija.

U globalnoj ekonomiji, znanje postaje dominantni resurs i osnova konkurentske prednosti organizacija. U poslednjim decenijama XX veka, informaciona ekonomija se ubrzano transformiše u ekonomiju znanja. Otuda se globalna ekonomija često naziva ekonomijom znanja.

Ekonomija zasnovana na znanju ili **ekonomija znanja** je takva ekonomija u kojoj je **vrednost pretežnog dela ukupno proizvedenih i razmenjenih roba i usluga dominantno stvorena na bazi primenjenog znanja**. U vrednosti tih proizvoda i usluga ugrađeno je odgovarajuće znanje.

**Hiperkonkurencija**, koncept koji je prvi osmislio R. D'Aveni [2], predstavlja **stanje konkurencije koje karakteriše globalnu ekonomiju znanja**. Hiperkonkurencija označava potpuno nove uslove tržišne konkurencije, pri kojim prestaju da važe zakoni konkurencije u tradicionalnom smislu reči. Osnovne promene koje donosi hiperkonkurencija su: a) stalna promena odnosa snaga između konkurenata na tržištu; b) rapidno menjanje toka, strukture i dinamike konkurencije; c) istovremeno i/ili naizmenično konkurisanje na više frontova i na različite načine (preko odnosa cena-kvalitet, brzine delovanja, novim znanjem, stvaranjem čvrstih uporišta ili oslanjanjem na sopstvene izvore finansiranja); d) neizvesna i nepostojana konkurentnost kao

relativna mera uspešnosti organizacije na tržištu i e) relativizacija konkurentske prednosti kao ključna odlika. Preduzeća brzo stiču i brzo gube konkurentsku prednost.

U uslovima hiperkonkurencije **inovativnost** organizacije dolazi do izražaja kao ključna konkurentska prednost. Inovativnost se razume kao „spremnost za uvođenje novina putem eksperimentisanja i kreativnih procesa sa ciljem razvijanja novih proizvoda i usluga kao i novih procesa“ [3]. Uopšte, inovativnost se može definisati kao **sposobnost stvaranja novog znanja i njegove primene u komercijalne svrhe**.

### 3. POSLOVANJE I KONKURENTNOST U INTERNET OKRUŽENJU

Nova ekonomija, koja se stvara pod uticajem novih tehnologija od kraja XX veka, u literaturi se sreće pod različitim izrazima, od kojih su najčešći: digitalna ekonomija, internet ekonomija, e-poslovanje, e-biznis i dr. Potrebno je napraviti razjašnjenje ovih pojmova, kako bismo razumeli karakter i osnovna obeležja ove nove ekonomije.

Pod **digitalnom ekonomijom** se podrazumeva **ekonomija zasnovana na elektronskim robama i uslugama koje se proizvode u okviru elektronskog ili e-biznisa i razmenjuju preko elektronske trgovine**. Pojam digitalne ekonomije ušao je u literaturu u poslednjoj deceniji XX veka, na osnovu otkrića i doprinosa koje su dali Pier Draker (Drucker) [4], Don Tepskot (Tapscott), Nikolas Negroponte (Negroponte) i drugi mislioci

Termin **Internet ekonomija** nastao je krajem poslednje decenije XX veka. Internet ekonomija se definiše kao **vid ekonomije koji se bavi vođenjem poslova preko tržišta čija infrastruktura je zasnovana na internetu i www-u**. U tom smislu, Internet ekonomija je uža i specifičnija od digitalne ekonomije i odnosi se isključivo na poslovanje preko tržišta na internetu i www-u.

Internet, kao revolucionarna tehnologija, napravio je revoluciju u poslovanju, izmenivši radikalno odnose između proizvodnih faktora, odnos prema stvaranju, distribuciji i razmeni vrednosti, izazivajući ogromne promene u strukturi i dinamici poslovanja i ekonomiji uopšte i dr. Ako govorimo o faktorima ili silama koje utiču na oblikovanje digitalne ekonomije (u čijem je sklopu i Internet ekonomija), izdvojene su četiri specifične sile:

- ☞ **Digitalizacija i povezanost.**
- ☞ **Naglo širenje Interneta.**
- ☞ **Novi oblici posrednika.**
- ☞ **Kastomizacija i kastomerizacija.**

**Digitalizacija i povezanost.** Ove dve promene čine jedinstvo jer su se dešavale paralelno. Pod digitalizacijom se podrazumeva revolucionaran prelaz sa analognog na digitalni sistem upravljanja informacijama. U novoj ekonomiji dominantna tehnologija je digitalna tehnologija. Digitalna tehnologija se radikalno razlikuje od analogne, koja se zasniva na kontinuiranom opsegu vrednosti, pomoću kojih analogni sistemi reprezentuju informacije.

Svi savremeni uređaji i mašine, uključujući i računare, funkcionišu pomoću digitalne tehnologije. U novijim generacijama računara mogu da se uskladište i razmenjuju milijarde bitova.

Da bi moglo da dođe do razmene između dva ili više računara, neophodno je povezati ih. Današnje poslovanje je nemoguće bez postojanja različitih mreža koje povezuju pojedince i preduzeća (**intranet**, **ekstranet** i **internet**.) **Internet** je ogromna informaciona mreža ili infrastruktura koja povezuje računare iz svih delova sveta.

**Naglo širenje Interneta.** Internet je za vrlo kratko vreme postao široko primenljiva tehnologija. Njegov munjevit razvoj i rapidno prodiranje u sve delove sveta i sve slojeve stanovništva učinio je Internet originalnom globalnom tehnologijom. Naročito brz razvoj Internet je doživeo u poslednjoj deceniji XX veka, da bi se nakon kraha „dot.com“ kompanija tempo razvoja

malo usporio. Poslednjih godina razvoj Interneta dobija novi zalet, infiltrirajući se sve više u zemlje u razvoju, naročito na afričkom kontinentu.

Prema statističkim podacima koje redovno publikuje organizacija Internet World Stats, ukupan broj korisnika u svetu polovinom 2010. godine dostigao je gotovo 2 milijarde! [8] To je frapantan broj ljudi, ako uzmemo u obzir demografska ograničenja u korišćenju Interneta. To znači da 28,7% ukupnog svetskog stanovništva koristi Internet u različite svrhe.

**Nove vrste posrednika.** Sve je veći broj preduzeća koji Internet koriste kao tržište, kao nov način da se predstave poslovnoj javnosti, ponude, prodaju i distribuiraju svoje proizvode i usluge. Pojava čisto internetskih preduzeća, tzv. „dot.com“-ova, koje su ozbiljno shvatile internet kao novo i perspektivno tržište za plasman svojih proizvoda i usluga, primorala je preduzeća koja dotad nisu bila prisutna na Internetu da izađu na web. Ta preduzeća su istovremeno koristila pogodnosti Interneta i zadržala su svoje prisustvo na „fizičkom“ tržištu, postajući tako fizičko-virtuelna preduzeća. Takav je bio slučaj sa kompanijama kao što su Tesco, Marc & Spencer, Barnes & Noble, itd. Posle kraha dot-com preduzeća pokazalo se da je takav „hibridni“ pristup Internetu uspešniji od čisto virtuelnog pristupa, jer koristi paralelno pogodnosti oba tržišta – virtuelnog (Internet) i fizičkog.

**Kastomizacija i kastomerizacija.** Ovo su dva savremena marketinška koncepta koja su našla svoju primenu na Internetu.

Kastomizacija predstavlja **marketinško prilagodavanje klijentima**, a kastomerizacija **marketinško prilagodavanje željama klijenata**. Ovo su glavni trendovi u novoj ekonomiji i marketingu nove ekonomije. **Kastomizacija je takav način ponude proizvoda pri kojoj inicijativu preuzima ponuđač – preduzeće, koje istražuje potrebe potrošača, a onda prilagođava svoje proizvode ili usluge potrošaču.**

**Kastomerizacija je korak dalje u odnosu na kastomizaciju. Kastomerizacija podrazumeva potpunu inicijativu kupca, odnosno potrošača. Ovde je potrošač taj koji preuzima inicijativu i koji određuje šta i kako će se proizvoditi.**

#### **4. PRETRAŽIVANJE NA INTERNETU U FUNKCIJI KONKURENTNOSTI**

Pretraživanje na Internetu, koje se odvija preko Internet pretraživača (Search Engine) postalo je sastavni deo svakodnevnih aktivnosti i integrisano je u tkivo našeg društva. Prema podacima firme *comScore*, oko 400 miliona internet pretraga obavlja se svaki dan. To znači da se u proseku više od 4.500 pretraživanja izvode svake sekunde svakog dana [6]

Pretraživači su u centru ovog događaja, i imati dobar rejting sajta kod pretraživača, predstavlja izuzetno važan faktor konkurentnosti i opstanka preduzeća na tržištu.

Internet kao globalni medij je dinamično okruženje na kome je jednostavno pojaviti se, ali je teško biti primećen. S obzirom na trenutni broj postojećih aktivnih sajtova na Internetu koji premašuje 200 miliona (prema najnovijim podacima firme *netcraft*, odnosno poslednjih analiza rađenih u oktobru 2010, trenutno postoji oko 233 miliona aktivnih domena na Internetu [11]), može se zaključiti o kakvoj konkurenciji je reč i kolika je važnost pozicije u rezultatima pretrage kod pretraživača. Firme koje se žele predstaviti na internetu i pružiti informacije o sebi i svojim uslugama i robi koju nude, moraju se izboriti za svoje mesto na ovom globalnom marketinškom tržištu i biti prepoznatljivi u odnosu na konkurenciju. Pored prepoznatljivosti i kvaliteta koji nude veoma je bitno učiniti svoju prezentaciju dostupnom širem auditorijumu, kao i učiniti sve što je u našoj moći da eventualne posetioce tu i zadržimo. Kako bi ovo bilo moguće, neophodno je **kvalitetno pozicioniranje na pretraživačima (SEO – Search Engine Optimization)** koje korisnici Interneta najčešće upotrebljavaju kako bi došli do željenih informacija.

Pretraživači imaju za cilj **obezbeđivanje rezultata pretrage koji su relevantni za korisničke upite**. Korisnici vrše pretragu sa namerom i željom da brzo i jednostavno dođu do

onoga što traže. Postoje tri različita tipa upita kojima se korisnici služe kako bi došli do željenih informacija preko pretraživača na Internetu: a) navigacioni upiti; b) informativni upiti i c) transakcioni upiti. Navigacione pretrage se izvode sa namerom da se direktno pristupi konkretnoj lokaciji, odnosno internet stranici. Informativne pretrage uključuju veliki izbor upita - na primer, lokalnu vremensku prognozu, karte i uputstva, informacije o najnovijoj Holivud ceremoniji dodele nagrada itd.. Transkacione pretrage se izvode u cilju obavljanja neke transakcije (pr: kreiranje Gmail korisničkog naloga, plaćanje parking kartica i sl.).

Istraživanje Pennsylvania State University i Queensland University of Technology [10] pokazuje da je više od 80% pretraživanja informativne prirode, a da je samo oko 10% pretraživanja navigacionog ili transakcionog tipa.

Tabela 1. Rezultati automatske klasifikacije web upita

Vrsta upita	Klasifikacija	Zastupljenost %
Informacioni	1,228,427	80.6
Navigacioni	155,628	10.2
Transakcioni	139,738	9.2
	1,523,793	100.0

Ipak, informativni upiti imaju šansu da se kasnije pretvore u prodaju odnosno u transakcioni upit. Za to je neophodno izgraditi odnos sa korisnicima koji kada pronađu naš sajt nakon informativnog upita, da ih sadržimo kako bi došlo do kasnije kupovine.

Avgusta 2007, eMarketer [5] je utvrdio da je oko 75% korisnika pretraživača i portala bilo zadovoljno njihovim iskustvima. Struktura po pretraživačima je sledeća: 79% Yahoo-a korisnika, 78% Google korisnika, i po 75% Live Search (Microsoft-ov veb pretraživač) i Ask korisnika izrazili su zadovoljstvo.

Na osnovu ove studije, više od 20% korisnika ne pronađe ono što su tražili. To navodi na zaključak da postoji **dovoljno prostora za poboljšanje usluga pretraživanja**.

Kada je reč o važnosti pozicija u rezultatima pretrage, govore nam i sledeća istraživanja.

1. U studiji o „praćenju oka“ (Eye tracking), sprovedenoj od strane Didit, Enquiro, i Eyetools, posmatrano je 50 učesnika tokom pretraživanja rezultata pretrage preko Google [7].



Slika 1. „Zlatni trougao“

Ispitivanje je radeno u laboratoriji u San Francisku (Kalifornija), a korišćeno je 5 različitih scenarija koja bi zahtevala upotrebu pretraživača. Google je korišćen kao pretraživač u svim slučajevima.

Pokazalo se da velika većina aktivnosti oka tokom pretrage se dešava u trouglu na vrhu stranice dobijene rezultatima pretrage. Rezultati ove studije otkrili su ono što je nazvano "Zlatni

trougao". To se odnosi na površinu ekrana (u obliku latiničnog slova f = F) koju je posmatralo 100% ispitanika, i to na način kao što je prikazano na slici 1.

Pregledanjem standardnih Google stranica sa rezultatima pretrage, korisnici su svojim pogledom usmereni ka "F-obliku" na ekranu, fokusirajući se prvo i najduže na gornjem levom uglu ekrana, krećući se vertikalno kroz prva dva ili tri rezultata, zatim pomeranjem preko stranice ka prvom plaćenom rezultatu pretrage; potom krećući se na dole još nekoliko rezultata vertikalno, a zatim opet prelaze preko drugih plaćenih rezultata.

2. Još jedan zanimljiv nalaz ovog istraživanja je analiza koji procenat ispitanika pregleda svaki od ponuđenih rezultate pretrage, kao i koji procenat ljudi gleda na specifične plaćene rezultate. Tabela 2 prikazuje ovo istraživanje.

*Tabela 2. Zapažanje rezultata pretrage od strane korisnika [13]*

R.b.	Rezultati organske pretrage	R. b.	rezultati Adwords pretrage
1	100%	1	50%
2	100%	2	40%
3	100%	3	30%
4	85%	4	20%
5	60%	5	10%
6	50%	6	10%
7	50%	7	10%
8	30%	8	10%
9	30%	Napomena: samo je 8 Ads po stranici.	
10	20%		

Kao što vidimo, vidljivost brzo opada na organskoj rang listi, s tim da je u početku u visokim procentima i to od 100% na vrhu liste, pa opadaju do 85% na dnu zlatnog trougla, a zatim ispod „zlatnog trougla“ padaju drastično, i to na 50% na vrhu, a čak na 20% na dnu.

Takođe, skeniranje okom i klik ponašanje dramatično se menja kako korisnici prelaze "ispod granice vidljivosti" (crvena linija na slici predstavlja i granicu vidljivosti na ekranu), do dela rezultata za koje je potrebno pomeranje skrola na dole.

Što se tiče sponzorisanih reklama možemo da primetimo da u pretragama, gde se u vrhu nalaze sponzorisani rezultati, dobijamo mnogo visoke vidljivosti, i da se ona kreće od 80 do 100% korisnika interneta, za razliku od 10 do 50% gledanosti od strane korisnika koji kliknu u sponzorisane reklame sa desne strane. Rezultati ovog istraživanja nas upućuju na zaključak da je pozicija u rezultatima pretrage veoma značajna, i da korisnici internet usluga reaguju na ponudu iz pretrage po dosta ujednačenom obrascu.

3. Još jedna studija ukazuje na važnost pozicija u rezultatima pretrage njihov veliki uticaj na Internet saobraćaj. Aprila 2006 studija iProspect i Jupiter Research [9] je utvrdila da: a) 62% korisnika pretraživača klikne na rezultat pretrage u okviru prve stranice rezultata, a njih 90% u okviru prve tri stranice; b) 41% korisnika pretraživača, koji nastavljaju njihovu potragu, kada ne pronađu ono što traže na prvoj stranici rezultata, zapravo menjaju termin za pretragu i/ili pretraživača, dok njih 88% radi isto to, ali tek pošto poseti prve tri stranice rezultata pretrage i c) 36% korisnika će, uočivši kompaniju rangiranu u vrhu na listi rezultata pretrage na pretraživačima, misliti da je ta firma jedna od vodećih iz svoje oblasti.

Cilj preduzeća koje posluje na Internetu jeste izboriti se za što bolju poziciju na Internetu i zato mu se mora posvetiti puno pažnje ukoliko želimo da naša veb prezentacija postigne željene rezultate i omogućiti da naša kompanija dođe do novih kupaca, poslovnih partnera, odnosno do proširenja svog poslovanja i povećanja profita.



## 5. ISTRAŽIVANJE: POZICIONIRANOST SRPSKIH PREDUZEĆA NA INTERNETU

Predmet istraživanja koje smo sprovedi bilo je istražiti zastupljenost i pozicioniranost na internetu definisanih privrednih subjekata. Cilj ovog istraživanja je bio: saznati kakva je pozicija srpskih kompanija na Internetu, kao i da li te kompanije koriste sve one mogućnosti koje im Internet i nove tehnologije pružaju u smislu širenja posla i otvaranja novih tržišta.

Osnovna hipoteza koja je u radu postavljena glasila je: „Internet predstavljanje i pozicioniranost na Internetu je kod srpskih kompanija adekvatno zastupljena.“

Za istraživanje smo uzeli investiciono-građevinske (IG) kompanije i turističke agencije (TA). Istraživanjem je obuhvaćena ukupno 121 kompanija, od čega 55 investiciono građevinskih (IG) kompanija i 66 turističkih agencije (TA). Kompanije koje su predmet istraživanja su sa teritorije Vojvodine, uglavnom iz Novog Sada, Subotice, Zrenjanina i Šida. Obradene su sve one kompanije koje su bile dostupne preko ovlašćenih državnih organa, udruženja i interneta. Broj kompanija koji je obuhvaćen istraživanjem je više nego dovoljan za reprezentativnost. Istraživanje je rađeno u periodu od maja do septembra 2010. godine.

Ovde ćemo se zadržati na analizi istraživanih IG kompanija. Istraživanje je urađeno za sledeća obeležja:

- *ukupan broj kompanija koje imaju Internet prezentaciju;*
- *dizajn web sajta;*
- *starost web sajta;*
- *Page rank – renking stranica;*
- *Alexa renking;*
- *Moz. Renk;*
- *broj ulaznih i dolaznih linkova;*
- *e-mail adrese;*
- *tehnologija izrade web stranicaupotreba meta tagova*

Ukupan broj analiziranih IG kompanija je 55, od čega je 20 onih koje imaju veb stranice, i 35 onih koji ih nemaju. Kompanije koje nemaju svoje veb prezentacije nisu obuhvaćene daljom analizom koja se tiče kvaliteta izrade samih veb prezentacija. U kompanije koje nemaju svoje veb prezentacije uvršćene su i one čiji su domeni istekli ili im hosting nije obnovljen te samim tim nisu vidljivi na Internetu. Procenat investiciono-građevinskih kompanija koje imaju svoju Internet prezentaciju je svega 36,36%, dok je broj onih kojima domen nije aktivan 16,36%, a broj kompanija koje nemaju svoj veb sajt je 47,27%. To znači da skoro dve trećine kompanija nemaju svoju aktivnu, vidljivu prezentaciju na Internetu, i taj procenat je prema našem istraživanju 63,64% (16,36%+47,27%).

Visok procenat neaktivnih domena (16,36%) nam može reći da je Svetska ekonomska kriza imala velikog uticaja na građevinsku industriju te da su mnoge kompanije i koje su imale svoj sajt prestale da ga održavaju. I pored toga, ovo možemo smatrati lošim rezultatom.

Izgled, odnosno dizajn veb stranica, ocenjivan je ocenama u rasponu od 0 do 5, od kojih je 0 najslabija ocena, a 5 najbolja ocena. Najveći broj kompanija ocenjen je ocenom 2 (45%). Prosečna ocena od 2,5 govori nam da su sajtovi IG kompanija sa dosta lošim vizuelnim izgledom. Imajući u vidu da je cilj Internet prezentacije da zadrži posetioce na sajtu, ovo možemo smatrati veoma lošim rezultatom. Svega 25% sajtova ima zadovoljavajuće web prezentacije i dobile su ocene 3,5.

Kvalitetnu analizu starosti web sajtova nije bilo moguće sprovesti jer su informacije za starost sajtova bile dostupne samo za nternacionalne domene (poput .com), ali ne i za .rs domene. Na osnovu rezultata ovih kompanija, možemo zaključiti da su sajtovi uglavnom stari oko 3 i više godina. Prosečna starost (za ove kompanije), iznosi 4 godine i 3 meseca.

Na osnovu analize Page rank – renkinga stranica, videli smo da je svega jedna kompanija sa PR4 (5%), dok procentualno najveći udeo (čak 35%) uopšte i nema renking. Renking od 4 na više

smatra se dobrim renkingom, i takvi sajtovi se smatraju ozbiljnim sajtovima. Ovi rezultati nam ukazuju da je renking IG kompanija veoma loš.

Pozicije IG kompanija na Alexa renkingu [1] su ispod 10.000.000. Svega 4 sajta (20%) ima poziciju bolju od 10 milionite, dok čak 16 sajtova (80%) na pozicijama ispod toga. Ovo je poražavajući rezultat. Pod dobrom pozicijom se smatraju sve pozicije iznad 1.000.000.

Kada je u pitanju analiza Moz.Rank, slična je situacija kao i kod Page Rank, s tim što se veći broj kompanija grupisao oko mR3 – čak 10 (50%), dok 6 (30%) kompanija nemaju rejting. Prosečna ocena od m# 2,18 govori nam da je rejting IG kompanija na veoma niskom nivou.

U pogledu broja unutrašnjih i dolaznih linkova, rezultati su pokazali da 8 kompanija (40%) ima oko 20 i više unutrašnjih linkova, što je donji minimum kada je u pitanju optimizacija. Kada je reč o dolaznim linkovima tu je broj mnogo manji i možemo da primetimo da čak 12 kompanija (60%) nema čak nijedan dolazni link. S obzirom da od broja linkova, prvenstveno dolaznih, zavisi i rejting koji ćemo imati, možemo reći da je broj unutrašnjih linkova na niskom nivou, mada ne i na katastrofalnom. To ne možemo reći i za dolazne linkove, gde je situacija alarmantna (prosečan broj dolaznih linkova je 1,05).

Broj kompanija koje u okviru e-mail adrese sadrže i domen kompanije je 12, (60%), što je solidan rezultat, uzimajući u obzir dosta loše rezultate u drugim segmentima. Međutim, i dalje je visok broj kompanija koje nemaju e.mail adrese sa svojim domenom (6, odnosno 30%), odnosno koje nemaju e-mail adrese (2 ili 10%).

Rezultati pokazuju da je najveći broj sajtova – 17 (85%) primenjivao HTML tehnologiju, dok je nešto manji broj njih koristio Flash – 2 (10%), odnosno Joomla sistem – 1 (5%). Kako je sa stanovišta pozicioniranja HTML tehnologija izrade najprihvatljivija za pretraživače, možemo reći da je ovaj procenat (85% sajtova sa HTML tehnologijom) sasvim zadovoljavajući.

Tabela 3. nam daje prikaz pozicija na pretraživačima za svaku kompaniju posebno. Analiza je rađena do 20-te stranice pretraživanja odnosno do 200-te pozicije. Ukoliko neka od kompanija nema poziciju na prvih 20 stranica rezultata pretrage njihovi rezultati nisu u tabeli.

Tabela 3. Pozicije na pretraživačima na osnovu odabranih ključnih reči

	Ključne reči →	Mesto	nekretnine			stanovi			stan u novom sadu**			novogradnja		
			G	Y	B	G	Y	B	G	Y	B	G	Y	B
1	<a href="http://www.aleksandar-gradnja.rs">www.aleksandar-gradnja.rs</a>	Novi Sad												
2	<a href="http://www.apoloinvest.com">www.apoloinvest.com</a>	Novi Sad												
3	<a href="http://www.prezident.co.rs">www.prezident.co.rs</a>	Novi Sad												
4	<a href="http://www.dominus.co.rs">www.dominus.co.rs</a>	Novi Sad				122								
5	<a href="http://www.home-ing.co.rs">www.home-ing.co.rs</a>	Novi Sad												
6	<a href="http://www.megainvest.co.rs">www.megainvest.co.rs</a>	Novi Sad												
7	<a href="http://www.homeinvest.co.rs">www.homeinvest.co.rs</a>	Novi Sad												
8	<a href="http://www.dijagonala.com">www.dijagonala.com</a>	Novi Sad												
9	<a href="http://www.erker-inzenjering.com">www.erker-inzenjering.com</a>	Novi Sad												
10	<a href="http://www.integralcorp.info">www.integralcorp.info</a>	Subotica												
11	<a href="http://www.novisadproperty.com">www.novisadproperty.com</a>	Novi Sad	39		132	163	84	40	16	98	9			
12	<a href="http://www.zonedgradjevinar.com">www.zonedgradjevinar.com</a>	Novi Sad												
13	<a href="http://www.mc-invest.co.rs">www.mc-invest.co.rs</a>	Novi Sad												
14	<a href="http://www.modena-gradnja.com">www.modena-gradnja.com</a>	Novi Sad												
15	<a href="http://www.profesionalns.co.rs">www.profesionalns.co.rs</a>	Novi Sad												
16	<a href="http://www.sidprojekt.rs">www.sidprojekt.rs</a>	Šid												
17	<a href="http://www.best-izgradnja.co.rs">www.best-izgradnja.co.rs</a>	Novi Sad												
18	<a href="http://www.argus-eng.co.rs">www.argus-eng.co.rs</a>	Novi Sad												
19	<a href="http://www.bau-plan.co.rs">www.bau-plan.co.rs</a>	Subotica												
20	<a href="http://www.inkomerc.rs">www.inkomerc.rs</a>	Subotica												

Kako vidimo na tabeli 3. veoma mali broj kompanija uopšte ima pozicije na prvih 20 stranica pretraživača. Istraživali smo pozicije na bazi ključnih reči koje smo odabrali: nekretnine, stanovi, stan u Novom Sadu, novogradnja.

Dobijeni rezultati su poražavajući, jer kao što možemo primetiti svega jedna kompanija (pod rednim brojem 11.) se izborila za 16-tu poziciju (na drugoj strani) na Google-u i za 9-tu poziciju (na prvoj strani) na Bing-u i to samo za jednu frazu.

U pogledu upotrebe meta tagova, možemo videti da svih 20 sajtova (100%) maju naslove (titles), ali broj sajtova sa ključnim rečima (keywords) sveden je na 8 (40%), dok onih sajtova sa opisom (description) na svega 6 (30%). Ovi rezultati nam daju nagoveštaj da se niko ovim sajtovima nije bavio kada je u pitanju optimizacija i SEO. Ovaj rezultat je poražavajući i rezultuje nemogućnošću korisnika da pronađu željenu prezentaciju na Internetu.

## 6. ZAKLJUČAK

Razumevanje Interneta i njegovo korišćenje kao platforme za Internet poslovanje od presudnog je značaja za unapređenje poslovanja i pridobijanje kupaca. Biti prisutan na Internetu i plasirati svoje proizvode i usluge preko Interneta predstavlja neophodnost za poslovanje u 21. veku.

Ovaj rad je imao za cilj da pokaže kolika je svesnost kompanija u Srbiji o mogućnostima Interneta za unapređenje poslovanja, kao i da istraži njihovu sadašnju poziciju na Internet tržištima.

Istraživanje, koje je sprovedeno na kompanijama iz oblasti građevinarstva (IG), pokazalo je da su domaće kompanije nedovoljno svesne značaja Interneta u poslovanju. Opovrgnuta je glavna hipoteza, što je ukazalo na to da, sa jedne strane, postoji ogroman prazan prostor koji treba popuniti, dok s druge strane to se može smatrati i kao mogućnost za dalje unapređenje poslovanja. Istraživanje je ukazalo na brojne probleme i nerešena pitanja u ovom području (nestručnost, nepoznavanje problematike Internet marketinga, nepoznavanje funkcionisanja Interneta, nezainteresovanost preduzeća u razvoj prisustva na Internetu i dr.).

Zaključili smo da je jedini pravi put ka širenju poslovanja na Internet tržišta i postizanju rezultata na njemu u angažovanju profesionalaca, sposobnih da sprovedu SEO strategije i obezbede dobre pozicije na pretraživačima, kako bi nas potencijalni klijenti mogli naći.

## LITERATURA

1. Alexa.com, sajt: <http://www.alexacom/topsite> Comscore, sajt: <http://www.comscore.com>
2. *D'Aveni, R. A.: Coping with hypercompetition: Utilizing the new 7S's framework, Academy of Management Executive IX, no. 3.*
3. Dess, G. G., Lumpkin, T., G., *Strategic Management, Creating Competitive Advantages*, McGraw-Hill Companies, Inc., Irwin, 2003., str. 402.
4. Drucker Institute, sajt: <http://www.druckerinstitute.com/>
5. Emarketer, sajt: <http://www.emarketer.com/Article.aspx?R=1005249>
6. Eric Enge, Stephan Spencer, Rand Fishkin, and Jessie C. Stricchiola, *Art of SEO*, (2010), str. 1
7. Eye tracking : <http://www.petestilgoe.com/2006/09/eyetools-enquiro-and-did-it-uncover-searchs-golden-triangle/>
8. Internet World Stats, sajt: [www.internetworldstats.com](http://www.internetworldstats.com)
9. IPROSPECT.COM, sajt: [http://www.iprospect.com/premiumPDFs/WhitePaper\\_2006\\_SearchEngineUserBehavior.pdf](http://www.iprospect.com/premiumPDFs/WhitePaper_2006_SearchEngineUserBehavior.pdf)
10. Jansen, B. J., Booth, D. L., Spink, A.: Determining the informational, navigational, and transactional intent of Web queries, [http://ist.psu.edu/faculty\\_pages/jjansen/academic/pubs/jansen\\_user\\_intent.pdf](http://ist.psu.edu/faculty_pages/jjansen/academic/pubs/jansen_user_intent.pdf)
11. Netcraft, sajt: <http://news.netcraft.com/archives/category/web-server-survey/>
12. October 2010 Web Server Survey, site: <http://news.netcraft.com/archives/2010/10/12/october-2010-web-server-survey.html>
13. PRWEB, sajt: <http://www.prweb.com/pdfdownload/213516.pdf>
14. Radun, V.: *Konkurencija na nišanu, Konkurentski inteligencija*, Hesperia edu, Beograd, 2008., str. 63.

## **TURIZAM U FUNKCIJI RAVNOMERNOG REGIONALNOG RAZVOJA I ODRŽIVOG KORIŠĆENJA BIODIVERZITETA**

*Branislav Živković<sup>1</sup>, Dragan Mihajlović<sup>2</sup>*

*1-Tehnička škola Žagubica*

*2-Fakultet za menadžment*

### **Izvod**

Neravnomerni regionalni razvoj predstavlja globalni problem, koji ni Srbiju nije zaobišao.. Razvoj novih tehnologija, masovna proizvodnja i promenjen način i stil života ljudi zaoštavaju pitanja neravnomernog regionalnog razvoj.

Prema definiciji OECD-a, ruralne oblasti u Srbiji zauzimaju 85% teritorije u kojima živi više od polovine ukupnog stanovništva (55%), sa gustinom naseljenosti od 63 stanovnika po kilometru kvadratnom. U ruralnim oblastima se nalazi većina prirodnih resursa zemlje (poljoprivredno zemljište, šume, vode) sa bogatim ekosistemima i biodiverzitetom. Posebno značajan potencijal čine ljudski resursi uposleni u raznim privrednim delatnostima. Važna komponenta ruralnog sektora su prirodna, kulturna i istorijska baština.

U ovom radu su predstavljene mogućnosti iskorišćenja globalnih kretanja u turizmu, koja jasno i nedvosmisleno pokazuju tendenciju rasta i razvoja turizma kao privredne grane. Sve to u cilju ostvarivanja ravnomernog regionalnog razvoja uz održivo korišćenje biodiverziteta.

***Ključne reči:** turizam, ravnomerni regionalni razvoj, biodiverzitet*

## **TOURISM IN THE FUNCTION OF AN EVEN REGIONAL DEVELOPMENT AND A SUSTAINABLE BIODIVERSITY EXPLOITATION**

### **Abstract**

Uneven regional development is a global problem, present in Serbia as well. New technology development, mass production and different lifestyle have emphasised the question of an uneven regional development.

According to OECD definition 85% of the territory of Serbia is rural. Inhabited with more than half of the total population number (55%) with the population density rate of 63 inhabitants per a square kilometer. Majority of natural resources are allocated within rural regions of the country (farm land, forests, water) with rich ecological and biodiversity systems. Manpower employed in various fields of economy makes another very important potential. Historical and cultural heritage represent an important element of the rural sector.

This paper shows possible ways to take benefits from the global trends in tourist trade which clearly indicates growing tendency of the tourist trade development. All these activities should be directed towards acquiring of even regional development together with maintaining of sustainable biodiversity exploitation.

***Keywords:** tourism, even regional development, biodiversity*

## 1. UVOD

Neravnomerni regionalni razvoj predstavlja globalni problem sa višedecenijskom prisutnošću. Fenomen neravnomerno regionalnog razvoja prisutan je i u drugim, daleko razvijenijim državama, nego što je Srbija. Može se uočiti polarizacija regija po principu bogati sever - siromašni jug. Ovo je izraženo u Italiji, Francuskoj a ni SAD nisu ostale imune na ovaj veoma značajan problem. Polarizacija na razvijene i urbane regije sa jedne i nerazvijene i ruralne regije s druge strane tokom poslednjih decenija postaje sve izraženija. Koreni neravnomernog regionalno razvoja Republike Srbije sežu u period posle Drugog svetskog rata kada je ekonomska politika tadašnje Jugoslavije bila zasnovna na principima planske i dogovorne ekonomije. Principi na kojima je bilo bazirano donošenje odluka o lociranju prerađivačkih kapaciteta imali su politički a ne ekonomski karakter. To sve dovodi do današnje situacije gde se jasno uočava neravnomerna razvijenost pojedinih regiona u Srbiji. Savremeni tokovi ukazuju na na sve izraženiju polarizaciju i na činjenicu da bogate regije postaju sve bogatije a da ruralne regije osim sve intenzivnijeg siromašenja bivaju pogođene i migratornim kretanjima stanovništva. Posledice višedecenijske ne adekvate agrarne politike iskazane su u migratornom kretanju iz sela ka gradovima a u velikoj meri i iz sela u zemlje Zapadne Evrope u potrazi za poslom koji donosi veću zaradu i samopotvrđivanje u odnosu na agrar u Srbiji. Ovakav trend posebno dobija zamajac posle propasti zadrugarstva u Srbiji tokom devedesetih godina prošlog veka. Sve prethodno navedeno dovelo je do velike degradacije i onako već od ranije degradiranih ruralnih sredina.

Ipak, savremene tendencije ukazuju i na globalna kretanja koja u prvi plan ističu neophodnost ravnomernog regionalnog razvoja s jedne strane i povratak prirodi i zdravom životu s druge strane. Posebno se akcentira sve veći značaj korišćenja obnovljivih izvora energije. Ovakav trend ima za rezultat sve izraženije dovođenje u prvi plan značaja ruralnih regija u održivom korišćenju biodiverziteta . Jedan od instrumenata razvoja svakako je i ruralni turizam. Posmatrajući iskustva razvijenih zemalja Zapadne Evrope očigledno je da organska poljoprivreda, ruralni turizam, izgradnja kapaciteta za korišćenje obnovljivih izvora energije predstavljaju značajne instrumete u razvoju ruralnih sredina.

## 2. RURALNA PODRUČJA – U FOKUSU INTERESOVANJA

Interesovanje turista za ruralne regije i boravak u njima u cilju odmora i bavljenja hobi aktivnostima ima tradiciju dugu oko sto godina i složenu strukturu nijansiranu aktuelnim trendovima koji su bili prisutni tokom 20 veka. Veliki broj ruralnih područja tokom proteklih decenija zahvaljujući prirodnim dobrima i retkostima, kulturnom i istorijskom nasleđu, karakterističnoj tradicionalnoj arhitekturi, folklornom nasleđu , našao se u žiži interesovanja turista ljubitelja ruralnih područja i seoskog turizma.

Ako se do 60-tih godina prošlog veka, bojažljivo pričalo o seoskim područjima kao potencijalno atraktivnim turističkim destinacijama , danas nema sumnje da su ruralne sredine sa svojim specifičnostima došle u fokus interesovanja savremenih turista. Porast uloge tercijarnog sektora u odnosu na primarni i sekundarni u nacionalnim privredama razvijenih zemalja, sveopšti trend povratka prirodi i zdravom načinu života, intezivno izgrađivanje svetsti o neophodnosti očuvanja zdrave životne sredine, samo su činoci koji se nalaze na početku dugog lanca činilaca koji su usloveli intenzivni rast ruralnog turizma i povećanje obima interesovanja turista za ovakav vid odmora.

Novi trendovi osim što su usloveli rast interesovanja za boravkom u ruralnim destinacijama doveli su i do oblikovanja svesti savremenih turista. Savremeni turisti se u mnogo čemu razlikuju od tradicionalnog shvatanja turiste. Slika turiste debelo zaveljenog u stolicu za odmor koji drema , dok mu vetar viori novinu koja mu je pala preko trbuha, pripada prošlosti. Savremeni turista želi aktivni odmor, osecaj pripadnosti sredini u kojoj boravi, ima visoko izgrađenu ekološku svest,

naglašenu potrebu da uči o sredini u kojoj boravi, prilagodljiv je sredini u kojoj boravi i uslovima koji tu vladaju.

Svoju popularnost ruralni turizam u mnogo čemu duguje i širokoj lepezi potencijalnih aktivnosti kojima se može baviti turista u ruralnim regijama. Planinski biciklizam, orijentaciono trčanje, "preživljavanje" u prirodi, obilazak salaša i bačija, branje lekovitog bilja, paraglajding, samo su jedne od mnoštva potencijalnih aktivnosti kojima se turista može baviti u ruralnim regijama. Posebno interesovanje turisti pokazuju za obilazak zanatlija koje se bave negovanjem i očuvanjem starih zanata i za učešće u pripremanju tradicionalnih jela.

*Tabela 1. Aktivnosti u ruralnom turizmu<sup>1</sup>*

<b>TRADICIONALNE AKTIVNOSTI</b>	<b>NOVE AKTIVNOSTI</b>
Vožnja kolima, fijakerom	Skijanje na dasci
Šetnja	Vožnja snežnih sanki
Izleti	Planinski biciklizam
Proučavanje prirode	Poseta nepristupačnim prostorima
Fotografisanje	Orijentacioni kros
Razgledanje	"Preživljavanje u prirodi"
Lov i ribolov	Surfovanje
Poseta seoskim manifestacijama i događajima	"Adrenalinski" sportovi
Poseta lokalitetima od istorijskog značaja	Paraglajding

Zahvaljujući savremenim tendencijama turizam i rekreacija u ruralnim predelima se sve češće posmatraju kao izvori privrednog oporavka ruralnih regija. Svedoci smo da turizam nesumnjivo predstavlja jednu od nekoliko potencijalnih mogućnosti upošljavanja viška radne snage u ruralnim regijama i sasvim jasno još jedan vid privređivanja u ruralnim regijama. Nesumnjiv je i njegov značaj u iskorišćenju postojećih turističkih potencijala ruralnih regija. Samim tim jasno je da turizam ima veoma veliki uticaj na ekonomske, kulturne, prirodne odlike ruralnih regija.

### **3. RURALNE SREDINE U SRBIJI-TREKUTNO EKONOMSKO STANJE**

Ruralni razvoj podrazumeva integralno upravljanje prirodnim resursima na održiv način tj. usaglašavanje ekonomskih, socijalnih i ekoloških principa, u okviru ruralne zajednice. Ruralni razvoj vrši rekonstruisanje narušene ekonomske osnove ruralne ekonomije ali i farmerskog preduzetništva.

Današnja slika sela Srbije nije ni malo ružičasta. Po istraživanjima Branislava Gulana saradnika Privredne komore Srbije u 1.961 sela Srbije ne živi više ni jedan stanovnik dok u 200 sela nema ni jednog mlađeg od 20 godina. Usled teške ekonomske situacije broj aktivnog poljoprivrednog stanovništva sa 904.127 u 1991 pao je po podacima od 2002. godine na 529.236<sup>2</sup>. Ovakav negativni trend se nastavio do danas.

<sup>1</sup> Butler, R., Rural recreation and tourism, The Geography of rural change, Longman, Harlow.

<sup>2</sup> Škrbić M., "Svako četvrto selo u Srbiji odumire", Blic, Beograd, 2010. god., str. 8.

Tabela 2. Bazni podaci o ruralnim potencijalima Srbije<sup>1</sup>

Poljoprivredno zemljište	5,734,000 ha
Ruralna oblast	85 %
Rural populacija	55%
Broj sela	4 706
Broj registrovanih domaćinstva	1,300,000
Negativan natalitet	75 %
Struktura poljo. proizvodnje	43% stočarstvo, 42% ratarstvo, 12% voće i grožđe i ostalo 3%

Osnovni problemi srpskog sela mogu se klasifikovati u sledeće grupe:

- 1.Mnogo malih farmi prosečne veličine 2-3 ha
- 2.Zastarela mehanizacija i konzervativan proces proizvodnje
- 3.Napuštanje sela – migracije mladih ljudi u urbanije sredine i u razvijene zemlje, pre svega zemlje Zapadne Evrope
- 4.Staračka domaćinstva i sela
- 5.Nepovoljna demografska slika ( starosna, polna )
- 6.Neorganizovana trgovina poljoprivrednim proizvodima
- 7.Dug lanac distribucije od proizvođača do potrošača
- 8.Neplanski otkup i ucenjivački stav velikih otkupljiivača
- 9.Nepostojanje kvota za proizvodnju
- 10.Neplanska i netržišno orijentisana proizvodnja prouzrokovna ne postojanjem sluha za tržište, i tržišnog načina razmišljanja kod poljoprivrednih proizvođača
- 11.Nije izvršena planska reonizacija proizvodnih oblasti
- 12.Postojanje monopola u trgovini kao i mala konkurencija u sferi proizvodnje mleka, ulja, šećera koji prečutno dogovaraju i diktiraju cene
- 13.Izuzetno visoke trgovačke marže
- 14.Disparitet cena između inputa/outputa poljoprivredne proizvodnje<sup>2</sup>

#### 4. RURALNI TURIZAM – KONCEPT ODRŽIVOG KORIŠĆENJA BIODIVERZITETA I INSTRUMENT RURALNOG RAZVOJA

Turizam je danas jedna od najrazvijenijih industrija sveta, u kojoj deluje preko 2 miliona preduzeća (99% MSP), u kojima je zaposleno preko 8 miliona ljudi. Globalna kretanja na turističkom tržištu obeležena su sve većom raznolikošću formi turizma i trendu pomeranja od masovnog ka individualnim oblicima turizma, što ruralnom turizmu otvara perspektive na svetskom turističkom tržištu.

Ruralni turizam je koncept koji se po definiciji koja je navedena u Strategiji razvoja turizma Republike Srbije definiše kao spektar aktivnosti, usluga i dodatnih sadržaja koji mora biti u organizaciji ruralnog stanovništva. Ruralni turizam treba da se razvija na porodičnim gazdinstvima sa ciljem da se privuče što veći broj turista i stvore dodatni prihodi. Ovaj proizvod se bazira na principima održivosti, pa stoga turistima nudi elemente seoske sredine, prirodu, te prezentuje tradicionalnu gostoljubivost i životne vrednosti lokalnog stanovništva i kao takav je poluga ekonomskog razvoja i podizanja životnog standarda u ruralnim zajednicama. Evropa je u poslednjih nekoliko decenija svetski lider u ponudi ruralnog turizma, a ostvareni trendovi pokazuju da će to i ostati u narednoj deceniji.

<sup>1</sup> Otović J. , Rural developomet of Serbia, 2007.god.

<sup>2</sup> Isto

U svetu je registrovano između 600.000 i 1.000.000 gazdinstava koja pružaju usluge ruralnog turizma, poseduju između 6 i 12 miliona kreveta i obezbeđuju od 1,5 do 3 miliona radnih mesta. Evropa, trenutno, predstavlja lidera u oblasti ruralnog turizma sa oko 200.000 registrovanih pružalaca usluga u ruralnom turizmu (više od 2.000.000 ležajeva). Broj direktno i indirektno zaposlenih u ruralnom turizmu EU procenjuje se na 500.000. Procenjuje se da smeštaj na farmama, u privatnim seoskim kućama i u malim porodičnim pansionima privlači direktnu godišnju turističku potrošnju od oko 12 milijardi evra. Pozitivni efekti razvoja ruralnog turizma su: povećavanje zaposlenosti lokalnog stanovništva, dodatni prihod za seoska domaćinstva, razvoj proizvodnih i uslužnih delatnosti, sprečavanje migracija na nivou selo-grad, zaštita i očuvanje prirodne i kulturne baštine i integralni razvoj ruralnog prostora. Različiti oblici ruralnog turizma postoje u mnogim državama, a u Evropi je ruralni turizam najrazvijeniji u Francuskoj, Italiji, Španiji, Austriji. U Srbiji se ruralnim turizmom bavi preko 300 domaćinstava. U ponudi se nalazi oko 2.500 ležajeva.<sup>1</sup>

Ruralni turizam je širok pojam koji obuhvata u svojim okvirima više različitih vrsta turizma: turizam na seoskom gazdinstvu, rezidencijalni turizam, zavičajni turizam, avaturistički turizam, sportsko-rekreativni turizam, zdravstveni turizam, edukativni turizam, tranzitni turizam, kamping turizam, nautički, kontinentalni turizam, verski turizam, lovni turizam, ribolovni turizam, vinski turizam, gastronomski turizam, prirodi bliski turizam, eko-turizam, mešovite, itd<sup>2</sup>.

Uprkos prepoznavanju važnosti ruralnog turizma kao mogućeg sredstva u razvoju ruralnih prostora, Srbija se nalazi u početnoj fazi njegovog razvoja, naročito kada je reč o ruralnom turizmu u okviru seoskih domaćinstava. Iako ima pozitivnih primera, karakteristično je da dosadašnji projekti nisu počivali na nacionalnim programima razvoja ruralnog područja, već isključivo na privatnoj inicijativi pojedinaca i grupa. Ova forma turizma je i dalje nedovoljno prepoznatljiva u turističkom proizvodu Srbije i ne postoje odgovarajući mehanizmi finansiranja preduzetničkih ideja u ovoj oblasti. S druge strane, Srbija ima dobre uslove za razvoj ruralnog turizma zahvaljujući geografskom položaju, prirodnim lepotama, pejzažu pogodnom za razne vidove rekreacije, gastronomiji, folkloru, bogatoj kulturnoj baštini. Imajući u vidu gore navedene argumente, MPŠV je 2007. i 2008. godine dodeljivalo podsticajna sredstava za podršku razvoju sela kroz investiranje u ruralni turizam. Cilj ove mere je bio subvencionisanje razvoja ruralnog turizma putem opremanja i rekonstrukcije objekata u marginalnim područjima i time povećanja stepena diverzifikacije ruralne ekonomije i povećanja broja mogućih izvora prihoda za ruralno stanovništvo. Predviđena sredstva su bila namenjena za: obnovu tradicionalnog seoskog domaćinstva u funkciji turizma gde je krajnji cilj kategorizacija kapaciteta, dogradnja i adaptacija objekata, nabavka opreme za bavljenje ruralnim turizmom i edukativne i promotivne aktivnosti u ruralnom turizmu. U narednom periodu se mora intenzivnije raditi na povećanju kapaciteta, razvoju i promociji ruralnog turizma obzirom na razvoj ruralnog turizma u regionu i EU (konkurentnost), ali i na razvoju i modernizaciji infrastrukture neophodne za razvoj ruralnog turizma<sup>3</sup>.

Ono što turističke destinacije međusobno razlikuje svakako su lične osobenosti i karakteristike svake destinacije ponaosob. Ipak jedan od ključnih faktora kada je u pitanju atraktivnost turističke destinacije svakako je postojanje prirodne atrakcije na teritoriji određene turističke destinacije. Turistička atrakcija ima odlučujući uticaj na privlačenje posetilaca, zbog toga što ne postoje dve iste atrakcije, čak i tamo gde na prvi pogled izgleda da je tako. Svaka destinacija je specifična u odnosu na neku drugu. Menadžment destinacije treba da ima listu atrakcija, odnosno inventar atrakcija na određenoj destinaciji. Kompilacija ponude atrakcija je osnovni korak koji obezbeđuje da odredište ostvari svoj potpuni potencijal u tom smislu. U današnje vreme nema

---

<sup>1</sup> Hopić S., Ruralni razvoj u Srbiji, Stalna konferencija gradova i opština, Beograd, 2009., str. 16.

<sup>2</sup> Kušen, E., Turizam na seljačkom gospodarstvu, Turizam 7-8, Hrvatska turistička zajednica i Institut za turizam, str. 127-133.

<sup>3</sup> Hopić, S., Ruralni razvoj u Srbiji, Stalna konferencija gradova i opština, Beograd, 2009., str. 16.



kriterijuma po kojima se klasifikuju atrakcije tj. ne postoje univerzalne atrakcije na turističkoj berzi, što izaziva brojne probleme u turističkoj industriji. Za turizam je najvažnija turistička atrakcija na određenoj destinaciji. Atributi turističke destinacije oličeni su u vlasništvu, orijentaciji, prostornoj konfiguraciji, autentičnosti, retkosti, statusu, kapacitetu, pristupačnosti i tržištu. Turizam kao delatnost poznaje dve vrste turističkih atrakcija oličene u prirodnim prizorima i prirodnim događajima.<sup>1</sup>

## 5. MOGUĆE OPASNOSTI I POTENCIJALNI IZAZOVI

Opasnosti koje vrebaju i koje se mogu pojaviti u slučaju ne adekvatnog praćenja rasta ruralnog turizma jesu narušavanje zdrave životne sredine, gubljenje kulturnog identiteta. Pri tome se još treba imati u vidu da su obeležja turističke potražnje u uslovima globalizacije oličena u :

- a) fragmentaciji godišnjih odmora;
- b) sve većem broju nezavisnih- individualnih turista nasuprot masovnom turizmu;
- c) novim tipovima odmora i specijalnih interesa- turističkih proizvoda zabava, obrazovanje, istraživanje na turističkoj destinaciji;
- d) turista sve više razmišlja o kvalitetu;
- e) turisti su sve iskusniji, obrazovaniji i bolje informisani ;
- f) turisti osećaju sve veću potrebu za promenama;
- g) turisti osećaju sve veću potrebu za većom pažnjom i komunikacijom sa domaćinom za vreme odmora;
- h) turista traži aktivan i uzbudljiv odmor.<sup>2</sup>

Sve ovo zahteva da se posebna pažnja obrati na očuvanje zdrave i ekološki čiste životne sredine , održivo korišćenje biodiverziteta i u tu svrhu ruralni turizam bi trebao da se razvija, posebno se oslanjajući na ekoturizam kao savremeni koncept korišćenja turističkih potencijala koji po definiciji predstavlja ekološki odgovorno putovanje i posetu relativno očuvanim područjima , radi uživanja u prirodi, ali uz unapređenje zaštite prirode. Nasuprot klasičnom turizmu koji je usmeren na putovanje u područja sa lepom prirodom, ekoturizam ostvaruje korist za lokalno stanovništvo u ekološkom, kulturnom i ekonomskom smislu.

Negativni uticaji turizma na životnu sredinu uključuju pritisak na prirodne resurse, biodiverzitet i staništa i stvaranje otpada i zagađenje. Neodrživi turizam može prouzrokovati iste oblike zagađenja kao bilo koja druga industrija: buka, otpad, ispuštanje otpadnih voda, ulja i hemikalija i sl. Pravovremenim planiranjem razvoja turizma mogu se sprečiti štete i skupe greške i izbeći postepeno uništavanje vrednosti životne sredine značajne za turizam. Sadašnji negativni uticaji turističkih aktivnosti na kvalitet životne sredine su uzrokovani slabim sprovođenjem propisa o planiranju i izgradnji, nedostatkom infrastrukture za tretman otpadnih voda i nekontrolisanim odlaganjem otpada, kao i neefikasnim upravljanjem u zaštićenim prirodnim dobrima<sup>3</sup>.

Ruralni turizam je pre svega turizam vezan za seosko područje sa svim aktivnostima koje se sprovode na tom prostoru. Priroda predstavlja osnovni resurs razvoja ruralnog turizma. Uvođenjem novih nepoljoprivrednih delatnosti (posebno ruralnog turizma) može se stvoriti dodatni prihod koji će omogućiti poboljšanje kvaliteta života i zaustavljanje demografskog pada u ruralnim oblastima<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Radosavljević, M., Prirodna atrakcija kao faktor uspešnosti turizma, ECOLOGICA , br. 12., Beograd, 2006. god., 175 str.

<sup>16</sup> Razović, M., Globalizacija i turizam. Međunarodni kongres – Era nove ekonomije i novih zanimanja. Split. 2008.

<sup>3</sup> Pavlović, M., i drugi , Održivi razvoj banjskog turizma u Srbiji, Beograd.

<sup>4</sup> Simonović D. i drugi, Ruralni razvoj i ruralni turizam, Agromreža, Beograd, 2008. god., str.13

Realno planirani ruralni turizam može se veoma dobro upotrebiti u cilju oporavka ruralnog područja.

## 6. ZAKLJUČAK

U Srbiji su više nego evidentne velike regionalne razlike između pojedinih regija koje su pre svega ispoljavaju u različitim stepenima ekonomske pa i svake druge razvijenosti. Sve to predstavlja ključni faktor u podsticanju migracije stanovništva, pre svega mlađe populacije iz nerazvijenih područja u industrijske centra i ima za posledicu nestajanje čitavih naselja u ruralnim regijama. Teritorijalno nerazvijena područja su u istočnim, južnim i delimično zapadnim delovima Srbije. Prema statističkim podacima povećava se razlika između razvijenih i nerazvijenih područja, tako da Srbija danas spada u zemlje sa najvećim regionalnim razlikama. Rešavanje problema neravnomernog regionalnog razvoja je dugoročan zadatak tako da je potrebna jasna politika i strategija koja će da objedini aktivnosti lokalne zajednice, regionalnih institucija i Vlade Republike Srbije. Jedna od mogućnosti za razvoj ruralnih regija Srbije oličena je i u korišćenju prirodnih potencijala, pre svega mogućnosti koje se pružaju razvojem seoskog i banjskog turizma.

Globalni trendovi u svetu glorifikuju povratak prirodi, zdrav način života, ne narušavanja biodiverziteta, očuvanje biljnih i životinjskih vrsta, korišćenje obnovljivih izvora energije. Ovakav trend se treba iskoristiti u cilju revitalizacije ruralnih sredina u Srbiji, tj. oporavka sela koja su u fazi nestajanja. Relno veliki razvojni potencijali kojima raspolažu ruralne sredine stoje ne iskorišćeni a pri tome demografska slika seoskih sredina je sve gora. Buduće aktivnosti vezane za ruralni razvoj trebaju biti utemeljene pre svega na konceptu održivog korišćenja poljoprivrednih resursa, korišćenju obnovljivih izvora energije i ruralnom turizmu.

Ruralni turizam predstavlja sa svim svojim konceptima turizma sadržanim u sebi realno značajan instrument razvoja ruralnih sredina. Adekvatno koncipiran i sproveden u praksi ruralni turizam ima pre svega za cilj upošljavanje viška radne snage u ruralnim sredinama. Primer slovenačkog ruralnog turizma je ne dvosmislen, zaposleno je 40 odsto viška radne snage sa sela, a svake godine se u razvojne programe u ovoj oblasti ulaže oko 50 miliona evra. U Hrvatskoj je zaposlenost viška radne snage u ovom sektoru između 17 i 19 odsto, dok se ovaj procenat u Bugarskoj i Rumuniji kreće od šest do 12 odsto.

Očigledno je da se političke strukture na nivou republike, lokalne samouprave sa jedne strane i srpski domaćin sa druge strane moraju usaglasiti i koordinirano preduzeti adekvatne aktivnosti u cilju unapređenja razvoja ruralnih sredina. Imajući u vidu da preko 80% Srbije predstavljaju ruralne oblasti jasno je kolika je veličina i značaj ruralnog razvoja za dobrobit čitave zemlje.

## LITERATURA

1. Bogdanov, N., Mala ruralna domaćinstva u Srbiji i ruralna nepoljoprivredna ekonomija. (2007):
2. Butler, R., Rural recreation and tourism, The Geography of rural change, Longman, Harlow.
3. Hopić S., Ruralni razvoj u Srbiji, Stalna konferencija gradova i opština, Beograd, 2009., str. 16.
4. Kušen, E., Turizam na seljačkom gospodarstvu, Turizam 7-8, Hrvatska turistička zajednica i Institut za turizam, str. 127-133
5. Otović J., Rural developomet of Serbia, 2007. god.
6. Pavlović, M., i drugi, Održivi razvoj banjskog turizma u Srbiji, Beograd.
7. Radosavljević, M., Prirodna atrakcija kao faktor uspešnosti turizma, ECOLOGICA, br. 12., Beograd, 2006. god., 175 str.
8. Razović, M., Globalizacija i turizam. Međunarodni kongres – Era nove ekonomije i novih zanimanja. Split. 2008
9. Simonović D. i drugi, Ruralni razvoj i ruralni turizam, Agromreža, Beograd, 2008. god., str. 13

10. Todorović, M., Bjeljac, Ž., Osnove razvoja ruralnog turizma u Srbiji, Glasnik srpskog geografskog društva, br. 1, 2007. god.
11. Vlatković, S., Banjski turizam.
12. Škrbić M., 'Svako četvrto selo u Srbiji odumire', Blic, Beograd, 2010. god., str. 8.
13. [www.cenort.org.yu](http://www.cenort.org.yu)
14. [www.gejzersb.co.yu](http://www.gejzersb.co.yu)
15. [www.jat-airlift.com](http://www.jat-airlift.com)
16. [www.stateserb.sr.gov.yu](http://www.stateserb.sr.gov.yu)

# UPRAVLJANJE IMPLEMENTACIJOM IT SISTEMA ZA PODRŠKU POSLOVNIM PROCESIMA

*Slobodan Babić, Zoran Anđelković*

*Kompanija Dunav Osiguranje, Vinogradski venac 9/5, 11030 Beograd*

## ***Izvod***

Razvojem savremenih standarda u informacionim tehnologijama i napretkom komunikacionih tehnologija, automatizacija u domenu poslovnih sistema postaje aktuelnija a sve je izra enija tendencija automatizacije razvoja segmenata poslovnih sistema, standardizacije poslovnih procesa i odgovarajuæih skupova podataka kao osnove standardizacije razvoja. U radu je opisan biro za procesiranje poslovnih sistema kao osnova za poslove integracije putem razmene standardizovanih poruka između učesnika i procesiranja osnovnih podataka o učesnicima i proizvodima poslovnog sistema. U radu je predlo en način upravljanja razvojem IT sistema kroz zadavanje, analizu i implementaciju poslovnih sistema podr anih informacionim tehnologijama.

## **1. UVOD**

Standard za analizu, zadavanje i implementaciju poslovnih sistema podržanih informacionim tehnologijama koji se predlaže u ovom radu rešava niz problema povezanih sa odgovornošću, autorizacijom i kvalifikovanošću različitih subjekata koje poslovni sistem sadrži. Jasno se razdvaja uloga i zadaci u analizi, zadavanju i implementaciji tehnologa posla koji treba da se podrži sa informacionim tehnologijama, od tehnologa sa IT znanjima. Primeri su i zadavanje procesa od strane tehnologa posla koje se opisuje u Operativnim pravilima i opisivanje astruktura podataka u XML šemama od strane IT tehnologa. Dokumenta koja treba da budu produkovana da bi se sistem mogao zadati i na osnovu toga i implementirati su predstavljeni u Tabeli 1. gde je predstavljena i odgovornost za pojedinačni dokument. Za izradu svakog dokumenta je potrebno sprovesti zasebnu analizu nekom od raspoloživih metodologija. Navedena dokumenta predstavljaju i osnovna dokumenta potrebna nadležnim organima za odobravanje rada sistema i procesa koji su na taj način zadati. Navedena dokumenata su neophodan ali i dovoljan uslov za započinjanje i realizaciju funkcionalne specifikacije kao prvog koraka implementacije sistema. Predstavljena dokumenta su zadata industrijskim standardima, zakonskom regulativom, normativnim aktima i drugim raznorodnim standardima koje treba uzeti u obzir prilikom analize potrebne za njihovu izradu. Operativnim pravilima se zadaje ponašanje sistema, uzevši u obzir standardne osobine koje treba da ispune. Tehničko uputstvo determiniše strukturu sistema a termin plan definiše periodiku procesa sistema (učestalost dešavanja). Dokument „Format i namena poruka“ ima zadatak da povezuje ponašanje sa strukturom, odnosno operativna pravila sa tehničkim uputstvom. Sheme i instance poruka su praktični artifakti koji mogu da služe za implementaciju konkretnih kategorija u sistemu (formi, interfejsa, struktura za prihvatanje konkretnih instanci sistema).

Tabela 1. Vrsta dokumenata i odgovornost za izradu

Rbr.	Opis dokumenta	Odgovornost
1.	Operativna pravila	Tehnolog posla
2.	Format i namena poruka	Tehnolog posla
3.	Termin plan	Tehnolog posla
4.	Tehničko uputstvo	IT tehnolog
5.	Poslovna pravila	IT tehnolog
6.	Scheme	IT tehnolog
7.	Instance	IT tehnolog

## 2. OPIS DOKUMENATA

Svaki od dokumenata, bez obzira na prirodu sistema koji se determiniše i bez obzira na definisanu arhitekturu razmene poruka, sadrži fenomenološki analogne fakte koji se na istovetan način opisuju i zadaju u svakom od njih, pa su i navedena dokumenta iste strukture.

### Operativna pravila

Naziv ovog dokumenta je „Operativna pravila za realizaciju *IME SISTEMA*“, gde je *IME SISTEMA* tačan naziv sistema koji se realizuje. Pored verzije sistema atribut dokumenta je i datum verzije. Produkcionu sistem mora podržati sve važeće verzije dokumenta, izuzev onih za koje je je nalogodavac eksplicitno naznačio da se ne smeju podržavati. Operativna pravila se sastoje od: Osnovnih odredbi i pojmova u kojima se naznačuje na osnovu koje regulative sistem ima autorizaciju i odgovornost, definicija aktera u sistmu, definicija osnovnih entiteta sistema koji su predmet sistema, definicija osnovnih procesa koji su predmet sistema; Načina i uslova koje učesnici treba da ispune; Odgovornosti učesnika i mere zaštite; Definicije šta predstavljaju podaci, kako se od podataka sačinjavaju poruke – dokumenta i način kako se ta dokumenta razmenjuju; Definicija prava i obaveza učesnika; Rokova u kojima se procesi moraju obavljati; Način realizacije osnovnih procesa; Način rešavanja izuzetaka i reklamacija; Definiše se način sistema obaveštavanja biroa za procesiranje o promenama statusa, validnosti primljenih dokumenata, odbijanju instrukcija, osnovnih podataka o procesiranju instrukcija, ostvarenoj realizaciji instrukcija i realizovanim instrukcijama, kao i odgovarajućeg skupa informacija o promeni statusa učesnika, njegovih instrukcija i odbijanju instrukcija; Način i uslovi isključenja učesnika iz sistema; Naknade za poslove biroa za procesiranje; Moguće dodatne servise; Završne odredbe koje se odnose na sam dokument, odnosno operativna pravila.

### Format i namena poruka

Naziv ovog dokumenta je „Uputstvo o nameni i formatu poruka za sistem *NAZIV OSNOVNOG TEHNOLOŠKOG PROCESA*“. Pored verzije sistema atribut dokumenta je i datum verzije. Produkcionu sistem mora podržati sve važeće verzije dokumenta, izuzev onih za koje je je nalogodavac eksplicitno naznačio da se ne smeju podržavati. Uputstvo o nameni i formatu poruka se sastoji od: Osnovnih pojmova koji determinišu tehnološko okruženje u kome se odvijaju procesi; Tehnološke strukture podataka; Specifikacije osnovnih procesa; Specifikacije procesa za rešavanje izuzetaka; Specifikacije procesa za rešavanje reklamacija; Definicije osnovnih dokumenata – poruka; Definicije ostalih dokumenata – poruka; Definicije administratorskih poruka; Definicije poruka na nivou razmene dokumenata; Tehnološka pravila za realizaciju instrukcija; Tehnoloških pravila za realizaciju procesiranja; Definicije proširenog skupa servisa.

## **Terminski plan**

Naziv ovog dokumenta je „Terminski plan za sistem *IME SISTEMA*“, gde je *IME SISTEMA* tačan naziv sistema koji se realizuje. Pored verzije sistema atribut dokumenta je i datum verzije. Produkcioni sistem mora podržati najnoviju verziju dokumenta. Terminski plan se sastoji od informacija o radnom vremenu biroa za procesiranje, terminskog plana sa izabranim periodikama koje se zadaju sa sledećim atributima: opisom poslovnog procesa, oznakom dokumenta sa kojim se proces realizuje i termin realizacije.

## **Tehničko uputstvo**

Naziv ovog dokumenta je „Tehničko uputstvo za poruke *NAZIV OSNOVNOG TEHNOLOŠKOG PROCESA*“. Pored verzije sistema atribut dokumenta je i datum verzije. Produkcioni sistem mora podržati sve važeće verzije dokumenta, izuzev onih za koje je je nalogodavac eksplicitno naznačio da se ne smeju podržavati. Tehničko uputstvo se sastoji od opisa struktura dokumenata – poruka sa indeksom koji jedinstveno determiniše element u poruci, kardinalnosti elementa, nazivom elementa, tipom podataka elementa, opisom i definicijom poslovnih pravila koji se odnose na taj element. U tehničkom uputstvu se opisuje i svrha poruke, ko je generisao dokument, opis osnovne strukture. U tehničkom uputstvu se specificiraju i šifarnici ili kodovi za šifarnike.

## **Poslovna pravila**

Naziv ovog dokumenta je „Poslovna pravila za poruke *NAZIV OSNOVNOG TEHNOLOŠKOG PROCESA*“. Pored verzije sistema atribut dokumenta je i datum verzije. Produkcioni sistem mora podržati sve važeće verzije dokumenta, izuzev onih za koje je je nalogodavac eksplicitno naznačio da se ne smeju podržavati. Poslovna pravila se sastoje od detaljnog opisa poslovnog pravila u odnosu na indeks elementa ili više indeksa elemenata na koje se poslovno pravilo odnosi, odnosno element poslovne poruke.

## **Šeme poruka**

Šeme poruka proističu iz dokumenta Tehničko uputstvo i Poslovnih pravila. Šeme poruka se materijalizuju u XML formatu. U sebi sadrže informacije o strukturi dokumenata i osnovnim ograničenjima nad odgovarajućim skupovima podataka.

## **Instance poruka**

Instance poruka se operativno koriste prilikom realizacije sistema i praktičnih provera pretpostavki tokom analize i implementacije sistema. Strukture podataka mogu da budu kompleksne i instance služe za provere osnovnih implementacionih pretpostavki.

## **3. PRIMER RAZMENE PODATAKA U OSIGURANJU**

Trendovi u razmeni podataka u poslovnim sistemima je u obezbeđivanju razvoja adekvatnih otvorenih standarda za razmenu poslovnih dokumenata na iskustvima standarda i neprofitnih organizacija kao što je u finansijskoj industriji SWIFT organizacija. U industriji osiguranja je jedan takav primer i organizacija ACORD [1]. ACORD (Association for Cooperative Operations Research and Development) je globalna, neprofitna organizacija koja razvija standarde u službi industrije osiguranja i odgovarajućih idustrijskih finansijskih servisa. ACORD-ova misija je da

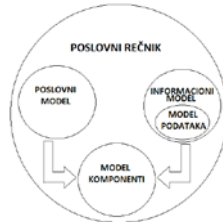
pospeši dogovore u razvoju otvorenih standarda podataka i formi standarda. ACORD članovi su veliki broj osiguravajućih i reosiguravajućih kompanija, agenata i brokera, proizvođača softvera i pripadajućih industrija širom sveta. ACORD ima cilj da obezbedi razmenu podataka između različitih platformi i implementacionih standarda, odnosno na standardima za razmenu informacija između sistema i partnera. ACORD Standards and services utvrđuje standarde za kvalitet podataka i njihovu transparentnost, što rezultuje sa većom efikasnošću i proširenjem tržišta na kojima je zastupljen XML. ACORD XML pokriva i zahteve u realnom vremenu u odnosu na poslove sa poslovnim transakcijama korišćenjem klijent-server okruženja kroz adekvatne sisteme poruka. ACORD XML obezbeđuje željeni otvoreni i efikasan način transfera strukturiranih podataka između aplikativnih sistema i partnera. Najveća korist od uvođenja elektronske razmene podataka u osiguranju je tačnost i pravovremenost informacija. Postiže se mogućnost i sledljivosti proizvoda, kao i povećavanje različitih pozitivnih ekonomskih aspekata korišćenjem elektronske razmene dokumenata, pogotovu ukoliko je elektronska razmena centralizovana preko biroa za procesiranje. Zakonska regulativa u većini zemalja ima tendenciju da se prilagodi novim informacionim tehnologijama koje mogu da se uvedu u poslovanje, pa i u poslovne procese kompanija koje se bave osiguranjem. Važni aspekti su definisani ili se definišu u mnogim zemljama u okviru zakonskih regulativa povezanih sa elektronskim potpisom [2], digitalnim dokumentima [3] i elektronskim poslovanjem. U skladu sa zakonskom regulativom, razvija se i svest o uzrocima koji mogu da budu korišćeni da bi se informatički podržalo takvo poslovanje. Razvijen je čitav niz uzoraka za integraciju [4] od kojih je jedan i Dokument Message uzorak [5], pa je čak i savremena arhitektura [6] servisno orijentisana, prilagođena sadašnjim saznanjima i novim standardima.

#### 4. STANDARD ACORD

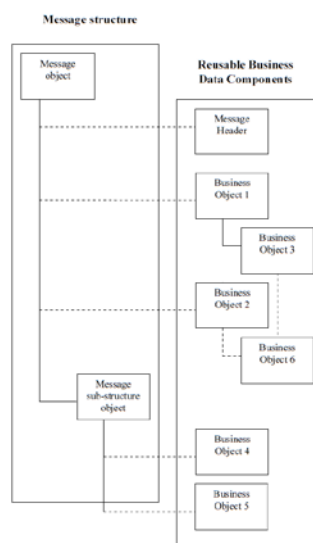
Uvođenje standarda ACORD podrazumeva tri osnovna koraka sa svojim podprocesima: organizacioni, funkcionalni i tehnički korak, kako je prikazano u Tabeli 2. Razvijen je i ACORD Framework koji je skup od pet modela potrebnih za razvoj ACORD standarda. ACORD Framework se sastoji od poslovnog rečnika, informacionog modela sa odgovarajućim konceptima koji sadrži i model podataka, modela komponenti i poslovnog modela, prikazanih na Slici 1. Vršiti se standardizacija "servisa poslovnih procesa" i to tako što se ne mora kreirati ACORD poruka za svaki process koji se definiše prateći servis orjentisanu arhitekturu da se mogu kreirati vlastite poruke bazirane na ACORD XML standardu podataka u svrhu razmene podataka između procesa. U nameri standardizacije podataka baziranih na UML metodologiji modeliranja, ACORD se opredelio za metodologiju "Core Component" razvijenu od strane UN/CEFACT kao kompatibilnu osnovu za razvoj ACORD rečnika podataka. UN/CEFACT [7], OASIS/UBL [8] i ostale organizacije za razvoj standarda napravile su značajan napredak radeći zajedno na jedinstvenom imenovanju i pravilima izrade (odnosno na UML NDR - Universal Business Language, Naming and Design Rules) pristupu koji postavlja XML standarde podataka za generisanje skupa pravila standarda direktno iz Core Component modela. ACORD poslovna poruka je skup elemenata i/ili agregata, koji se prosleđuju od klijenta ka serveru kao zahtev (Request Message) ili od servera ka klijentu kao odgovor (Response Message). Poruka sa odgovorom je tipično nadskup od zahteva koji sadrži odgovor zajedno sa zahtevom. Tipovi poruka se definišu ACORD specifikacijom i podržavaju sledeće poslovne transakcije:

- **Add** ACORD poruka se koristi za kreiranje nove instance objekta;
- **Inquiry** ACORD poruka se koristi za pribavljanje kvota za objekat ili informaciju o stanju određenog objekta;
- **Submit** ACORD poruka se koristi za prosleđivanje podataka i razlikuje se od Add poruke po tome što poruka Submit informativna i ne zahteva određene privilegije;
- **Modification** ACORD poruka se koristi da izmeni instancu ili objekat;

- **Cancellation** ACORD poruka se koristi za otkazivanje ili otkazivanje znavljanja postojeće instance objekta;
- **Renewal** ACORD poruka se koristi za obnavljanje instance ili postojećeg objekta;
- **Reinstatement** ACORD poruka se koristi da ponovo instancira postojeći objekat;
- **Reissue** ACORD poruka se koristi da prepíše instancu od postojećeg objekta;
- **Synchronization** ACORD poruka se koristi da obezbedi instancu specifičnog objekta od strane Servis provajdera usluge.



Slika 1. ACORD Framework za razvoj standarda



Slika 2. Struktura ACORD poruke

Standard ACORD definiše strukturu poruke koja je predstavljena na Slici 2. ACORD poruke se mogu podeliti i po oblastima kojima pripadaju, po odgovarajućim područjima za koje se vrši standardizacija poslovnih procesa.



Tabela 2. Osnovni koraci za uvođenje standarda

PROCES	OPIS
Organizacioni procesi	<p>Provera ciljeva.                      Proglašavanje internog lidera u svakoj organizacionoj jedinici.                      Uključivanje poslovnih i IT kadrova u svakom od koraka procesa.                      Definisane zajedničkih rokova sa poslovnim subjektima i internim i eksternim.                      Utvrđivanje zajedničkih radnih i statusnih sastanaka.                      Utvrđivanje potrebnih resursa i zahteva za praćenje.                      Definisane područja implementacije.                      Razvoj poslovnog slučaja.                      Razvoj funkcionalne specifikacije koja uključuje dijagrame tokova, specifične fičere, zahteve za podacima.                      Validiranje i sinhronizaciju potreba za podacima.                      Identifikacija svih poslovnih entiteta.                      Praćenje zavisnosti i utvrđivanje svih promena sa svim uključenim stranama u komunikaciji.</p>
Funkcionalni procesi	<p>Odlučivanje o potrebnim inicijalnim konverzijama podataka.                      Definisane potrebnog nivoa informacija za mapiranje podataka.                      Mapiranje potrebnih podataka.                      Specificiranje procesa automatizacije.                      Pažljivo preispitivanje ACORD preporuka, uputstava za implementaciju u smislu obaveznih polja, kurseva za razmenu, i poslovnih pravila.                      Definisane prava, autorizacije i načina pristupa nestrukturiranim informacijama. Identifikacija vlasnika prava i zaštite u svakoj organizaciji.                      Dogovor oko kriterijuma prihvatanja.                      Dogovor oko korekcije procesa.                      Dogovor oko standarda.                      Usaglašavanje oko verzije protokola.</p>
Tehnički procesi	<p>Dogovor oko načina na koji se pristupa nestrukturiranim podacima (skladište dokumenata, FTP, itd).                      Tri faze isporuke:                      1. Test faza na specifičnom okruženju.                      2. Pilot faza sa radom na tradicionalni način - u papirnoj formi i sa XML porukama.                      3. Produkcina faza samo sa XML porukama.</p>

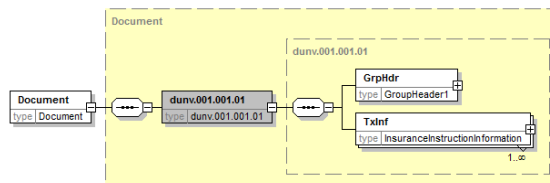
Podela po područjima ACORD standardizacije su prikazane na Slici 3. U Tabeli 2. su opisani osnovni segmenti razvoja i standardizacije koji se mogu primeniti u kreiranju biroa za procesiranje sa ACORD ili drugim standardom za poruke. Definisane poruke i segmentirani razvoj pokrivaju sve potrebne poslovne procese, za određeni poddomen i mogućnost za započinjanje komunikacije u smislu razmene osnovnih informacija o poslovnim transakcijama ili onima koje ih opisuju. Standardizacija indukuje i potrebu za razvoj i uspostavljanje sigurnog puta za komunikaciju uz pomoć kojega bi mogli da vrše razmenu potrebnih informacija sa valjanim mehanizmima povratne sprege, na nivou fizičke razmene putem komunikacionog kanala i na nivou poslovne komunikacije, odnosno za korišćenjem specijalizovanog sistema za razmenu standardizovanih poslovnih poruka.

<p>Cross Domain                      ACORD Messaging Library (AML)                      AML Architecture                      ACORD Web Services Profile (AWSP)                      Catastrophe Exposure Data Standards                      Data Model                      Information Model                      Product Schema                      Life, Annuity and Health                      Property &amp; Casualty/Surety                      Reinsurance &amp; Large Commercial Lines</p>
---

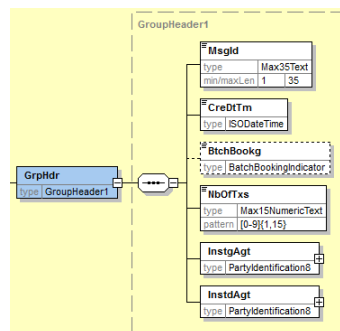
Slika 3. Područja ACORD standardizacije

## 5. NOVA GENERACIJA STANDARDA

Srbija je 2003 godine pustila u produkciju najveći informatički projekat u Srbiji, RTGS sistem u Direkciji za platni promet Narodne banke Srbije, koji je podržan savremenim standardom za finansijske poruke, ISO 15022. Na toj platformi standarda su razvijani i drugi platni sistemi u bankama i u Udruženju banaka Srbije. U Udruženju banaka Srbije je razvijen i sistem za naplatu, Direct Debit sistem, odnosno sistem za direktna zaduženja i to na nasledniku standarda ISO 15022 u finansijskoj industriji, standardu ISO 20022. Logična premisa u razvoju standarda u Srbiji bi bila da se i ostali sistemi bazirani na razmeni poslovnih poruka zasnivaju na ovim standardima. Direct Debit sistem ima niz proprietary poruka koje su izgrađene nad sistemom ISO 20022 poruka, kao što su, na primer, poruke koje podržavaju rad sa mandatima. Logična pretpostavka je da bi iskustva stečena u definisanju tih segmenata mogla da se iskoriste i za determinisanje novih sistema poruka finansijske industrije, i drugih poslovnih sistema. Na primer, modifikacijom zaglavlja poruke pain.001.001.02 ISO 20022 standarda može se predložiti standard za zaglavlje poruka u jednom poslovnom sistemu. Na Slici 4. je prikazana šema dokumenta nastala modifikacijom ISO 20022 poruke, elektronskog dokumenta koji se sastoji od zaglavlja i tela sa podacima o transakcijama koje sadrži (recimo polisama). Slika 5. prikazuje predloženi izgled zaglavlja koji sadrži jedinstvenu identifikaciju poruke, datum kreiranja, broj transakcija, identifikaciju pošiljaoca poruke i identifikaciju primaoca poruke.



Slika 4. Proprietary šema poruke poslovnog sistema



Slika 5: Šema zaglavlja modifikovane poruke poslovnog sistema

Daljom razradom i opisom dokumenata navedenih u poglavlju „2. Opis dokumenata“ dolazi se do krajnjeg skupa potrebnih šema za određenu poslovnu oblast.

## 6. BIRO ZA PROCESIRANJE

Da bi poslovni partneri mogli da razmenjuju poruke mora da postoje odgovarajući sistemi za pouzdanu i neporecivu razmenu poruka. U okviru tog sistema mogu da se nalaze i odgovarajući sistemi za procesiranje poruka, u zavisnosti od poslova koje sistem dobije da izvršava od nadležnih organizacionih subjekata vlasnika i državnih institucija. Biro za procesiranje je segmentiran na sledeće tri osnovne celine po složenosti poslova razmene i obrade elektronskih dokumenata: a.) Prostu razmenu poruka; b.) Procesiranje podataka osnovnih dokumenata sistema; c.) Procesiranje

dodatnih servisa. Jedan takav biro za procesiranje može da obavlja razmenu i obradu elektronskih dokumenata i za više disparatnih sistema, na primer, sistema za osiguranje, sistema za banku, sistema za reosiguranje, lance snabdevana i drugih, kako za domaće poslovne sisteme, tako i za međunarodne sisteme. Biro za procesiranje na prirodan nači može da prihvati i poslove konekcije sa drugim sistemima za razmenu poruka, kao što su organizacija SWIFT, platni sistem Evropske organizacije banaka (EBA) ili neki sličan u cilju ispunjenja posebnih servisa potrebnih poslovnim okruženjima. Primer takvog sistema bi mogao da bude sledeći: sistem za razmenu poruka lanaca snabdevanja koji bi imao mogućnost da rešava probleme nabavke, prodaje, distribucije, poslovne procese plaćanja osiguranja robe u skladištu i u transportu. Poslovni partneri bi u svakom segmentu bili specijalizovani za odgovarajući segment poslovanja. Biro za procesiranje bi se specijalizovao da vodi računa o potrebnim resursima za transport i procesiranje standardizovanih poruka, vodio računa o svim aspektima sistema: dokumentima sistema, standardima, metodologiji, tehnologiji, organizaciji, kadrovima, sistemskom softveru i hardveru. Klirinška kuća može da bude neprofitna organizacija. Primer za takav vid organizacije je SWIFT [9] ili profitna organizacija, kao što je na primer Udruženje banaka Srbije. U oba slučaja procesorska kuća organizuje svoje poslove u skladu sa dokumentima opisanim u poglavlju 2. Opis Dokumentata. Uz navedena dokumenta, softverske module za slanje i prijem poruka, u svetu biroa za procesiranje ili klirinške kuće sve češće determinišu i druge elemente sistema: sertifikate potrebne za potpisivanje i kriptovanje sadržaja, odgovarajuće XML podšeme i pripadajuće im modele. Da bi ustanovila konzistentnu razmenu, biro za procesiranje obezbeđuje potrebne resurse uključujući i potrebne mrežne resurse, softverske module za slanje i primanje standardnih poruka, odgovarajuće rutiranje poruka, procesiranje i skladištenje podataka o entitetima i procesima, mogućnost pretrage dozvoljenih skupova on line, na sajtu biroa, kao i da neki manji poslovni sistemi mogu da zadovolje i ostale potrebe pri obavljanju poslovnih procesa.

## **7. NAČIN ADRESIRANJA UČESNIKA**

Prvi način komunikacije je da klijent može da adresira (pošalje poruku) samo birou za procesiranje. Biro za procesiranje može, u zavisnosti od sadržaja poruke i ovlašćenja, da izvrši odgovarajuće procesiranje koje može da uključi i slanje poruke nekom drugom svom participantu. Drugi način komunikacije možemo da definišemo kao komunikaciju između klirinških kuća, gde jedna klirinška kuća može da adresira drugu klirinšku kuću. Pri tome jedna klirinška kuća ne može direktno da adresira klijente druge klirinške kuće, već klirinška kuća koja prima poruku može da izvrši odgovarajuće procesiranje koje može da uključi i slanje poruke svom participantu. Treći način komunikacije uključuje prvi i drugi način komunikacije. Na taj način, klijent jedne klirinške kuće dobija mogućnost adresiranja klijenta druge klirinške kuće. I klirinška kuća dobija mogućnost adresiranja klijenata druge klirinške kuće. Na ovaj način se dobija konzistentan adresni prostor učesnika u razmeni poruka.

## **8. PROCESIRANJE DOKUMENATA**

Proces prerade (procesiranja) poruka se sastoji od sledećih aktivnosti: pribavljanja i provere administrativnih privilegija za pristup ulaznim podacima, skladištenja ulaznih informacija, primene tehnološkog procesa obrade, odgovarajućeg broja operacija, skladištenja izlaznih informacija i davanja administrativnih privilegija za pristup izlaznim podacima. Navedeni proces je tretiran kao bilo koji tehnološki proces, na primer iz mašinske industrije. Postojanje XSD (XML Schema Definition ili skraćeno XSD je XML bazirani jezik koji se koristi da opiše i kontroliše sadržaj XML dokumenata) šema determiniše skladišta ulaznih podataka i na taj način determiniše i elemente

sistema (klase i relacije između njih) što može da se iskoristi za pisanje sekvenci operacija tehnologije, prikazanih u tabeli 1. potrebnih za izradu modula za procesiranje.

## **9. REALIZACIJA ELEMENATA SISTEMA**

Realizacija sistema se vrši na isti način kao i realizacija sistema za Credit Transfers [10]. Na osnovu XSD scheme predložene u paragrafu 5. Nova generacija standarda, moguće je izvršiti kreiranje baze podataka sa XSD2DB alatom [11]. Kreirana baza podataka može da se mapira sa šemom iz koje je generisana. Iz prethodnog sledi da se bilo koja standardizovana poruka poslovnog sistema može mapirati sa odgovarajućom šemom baze podataka, koja je nastala na način koji je prethodno opisan. Postojećim alatom Altova Map Force moguće je generisati i odgovarajuće dinamičke biblioteke za insertovanje poruka u bazu i ekstrahovanje poruka iz baze. Sve standardizovane poruke koje su primljene i koje se šalju mogu biti uskladištene u bazi podataka i nad njima se mogu vršiti odgovarajuće operacije koje su indukovane poslovnim zahtevima. Navedeni elementi mogu se generisati za potrebe biroa za procesiranje (procesorske kuće) ili partnera. Danas se u praksi javlja veliki, gotovo nepremostiv problem - mapiranje iz, uglavnom sopstvenog formata u neki standardan format, ili što je još gore u neki drugi sopstveni format. Pokazuje se da je jedan takav, gotovo trivijalan problem prerastao u veliki i nepremostiv problem umnožavanja broja mapiranja. Bez korišćenja alata, ovo često predstavlja veliki zahvat, od same analize problema, pa do implementacije. Danas je praksa da se od primene ovakvih sistema odustaje već prilikom analize ovakvih koraka.

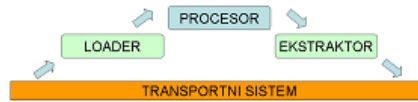
## **10. SERVISI BIROA ZA PROCESIRANJE**

Da bi biro za procesiranje korektno izvršavao dodeljene mu servise mora se voditi računa i o sajtu na rezervnoj lokaciji, rezervnim komunikacionim resursima i sličnim aspektima sistema. Servisi procesorske kuće su povezani sa razmenom poruka ili sa servisima procesiranja. U nastavku će biti samo nabrojani neki od mogućih najvažnijih servisa koje može procesorska kuća da ponudi: rutiranje poruka, notifikacija prijema procesora (ACK/NAK), identifikacija učesnika i njegovo logovanje na sistem, autentifikacija učesnika putem kvalifikovanog elektronskog potpisa, prenos enkriptovanih podataka, adresiranje sa ograničenjem prijema, verifikacija sintakse, verifikacija semantike, verifikacija poslovnih pravila, notifikacija da je poruka isporučena primaocu (ACK2/NAK2), skladištenje indentifikacionih i adresnih podataka, funkcionalnih i komercijalnih podataka o proizvodima, Web servisi prikaza na interfejsu, servisi podrške i trajnog arhiviranja poruka. Funkcionalnosti enkripcije poruke ili njenog dela na nivou razmene poruke je veoma značajan servis, kada učesnik ne želi da bilo ko, bez obzira na ugovorene obaveze tajnosti, ima mogućnost da sistematski neovlašćeno prikuplja podatke. Ograničenje prijema takođe može da se prezentuje kao servis. Podrazumeva izradu baze podataka učesnika i tabele ko sa kim može da komunicira. Uvid u ovu bazu, preko odgovarajućeg interfejsa, treba da ima sistem za razmenu komponenata i administrativna konzola procesora. Notifikacija ACK2 i NAK2 kao servis obaveštava pošiljca poruke da primaoc poruke fizički primio poruku. Formiranje baze podataka o proizvodima i pristup putem web interfejsa takođe se takođe može ponuditi kao servis. Pored pretraga informacija o proizvodima, kao servis se može ponuditi i pružanje usluga formiranja i čuvanja poruka, pregledanje vezanih sadržaja, eventualno konvertovanje dokumenata, slanje dokumenata i drugo.

## **11. PRIMERI IZ PRAKSE**

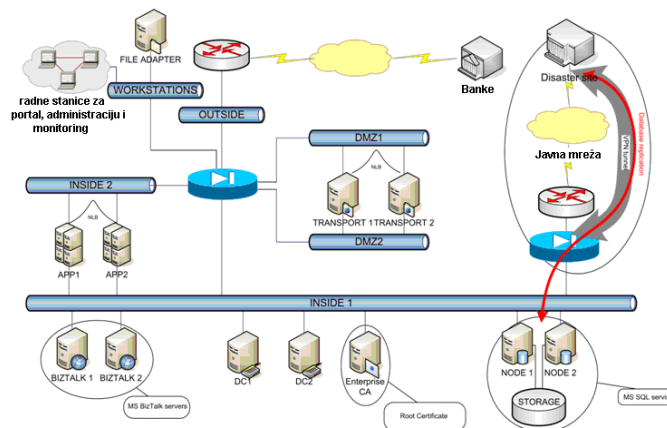
Dva sistema Udruženja banaka Srbije su zadata i realizovana predloženom metodologijom. Prvi sistem je koji je na taj način realizovan je „Serbian Clearing House“ koji se koristi za kliring

čekova realizovan na bazi ISO15022 standarda i drugi sistem za Direct Debit realizovan na bazi ISO20022 standarda. Logička arhitektura sistema (odnos sistema za razmenu poruka i sistema za procesiranje) je prikazan na Slici 6. Transportni sistem vrši razmenu materijala u sistemu između učesnika i obezbeđuje materijal koji se unosi u jedinicu za procesiranje nakon čega se vrši njegova ekstrakcija iz sistema i obrađeni materijal se predaje sistemu za transport.



Slika 6. Osnovni sklop standardnih elemenata RTGS sistema

Odnosi resursa hardverske arhitekture sistema za procesiranje (fizička arhitektura) su prikazani na Slici 7. U demilitarizovanoj zoni DMZ1 se nalaze stanice za slanje i prijem elektronskih dokumenata od strane banaka koje se nalaze u zoni „Outside“ u kojoj se nalaze i radne stanice za administraciju i monitoring portala kao i sam portal za pregled osnovnih podataka o primopredaji elektronskih dokumenata, kao i sama elektronska dokumenta. Portal ima i funkcionalnosti koje omogućavaju urgentno izvršenje osnovnih poslovnih funkcija ukoliko udaljeni sistem nije u mogućnosti da obavlja svoje poverene mu funkcije sa svoje lokacije. U demilitarizovanoj zoni DMZ2 se nalaze zone „Inside 2“ i „Inside 1“. „Inside 1“ je posebno čuvana zona sa certifikacionim telom, bazom podataka, sistemom za poslovnu obradu elektronskog dokumenta i serverima za obezbeđivanje sistemskih uslova za rad. U „Inside 1“ zoni se nalaze aplikativni serveri posebne namene za prihvatanje dokumenata, slanje na procesiranje i pripremu za ekspediciju učesnicima. Sistemi mogu pristupiti centru i preko rezervne komunikacione infrastrukture koja je na Slici 7. uokvirena elipsom. Sistem za procesiranje finansijskih transakcija je preko sistema za transport elektronskih dokumenata povezan sa ostalim podređenim sistemima.

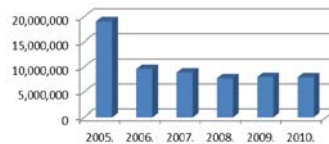


Slika 7. Hardverska arhitektura sistema za procesiranje

Preko loadera i ekstraktora vrši se interakcija između sistema za procesiranje i transportnog sistema. Prikupljanjem podataka o radu ekstraktora i loadera stvara se baza nad kojom je izgrađen sistem portala. Aplikativni sloj je odgovoran za rukovanje elektronskim dokumentima u svrhu interakcije sa loaderima i ekstraktorima, procesiranja i skladištenja rezultata. On takođe prikuplja informacije za sisteme izveštavanja a služi i za pribavljanje podataka za Real Time izveštavanje o stanju procesa i trenutnom statusu procesa, transakcija i dokumenata kao i za sisteme za administraciju i nadgledanje sistema. Aplikativni sloj za procesiranje sa svojim specijalizovanim komponentama za različite vrste standarda elektronskih dokumenata izvršava nad elektronskim dokumentima zadate poslovne transakcije i nakon izvršenja kreira izlazna dokumenta po odgovarajućem standardu.

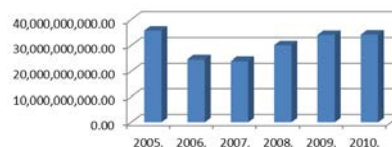
## 12. STATISTIKA RADA SISTEMA

U ovom poglavlju je prikazana statistika rada sistema „Serbian Clearing House“ u produkciji. Statistika je prikazana u RSD (dinarima Republike Srbije). Broj transakcija u toku prve godine (od 09.05.2005. do 09.05.2006.) posle nove godine je izašla nova zakonska regulativa koja je ograničila upotrebu čekova za odloženo plaćanje na više meseci. Otuda i pad u 2006. godini, prikazan na Slici 8.



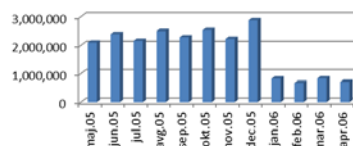
Slika 8. Broj finansijskih transakcija po godinama

Slika 9. Pokazuje odnos finansijskih transakcija po finansijskom obimu i u odnosu na Sliku 8. Nije toliko izražen pad u 2006 godini jer je srednja vrednost transakcije očigledno povećana i na taj način ublažen zakonski okvir koji je smanjio broj finansijskih transakcija. Na Slici 9. je vidljivo da se u poslednje tri praćene godine iznos transakcija gotovo izjednačio u obimu u odnosu na prvu godinu rada sistema.



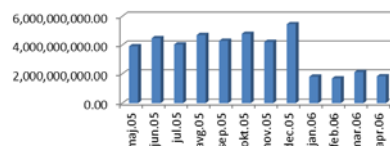
Slika 9. Iznos u RSD transakcija sa čekovima po godinama

Na Slici 10. je prikazan rad u prvih 12 meseci rada sistema. Vidi se drastičan pad realizovanih finansijskih transakcija od meseca januara 2006 godine i da je broj transakcija, uvođenjem nove zakonske regulative, sveden na trećinu.



Slika 10. Broj čekova u prvih 12 meseci rada sistema

Slika 11. prikazuje da je do pada na trećinu došlo i periodima decembar 2005 godine i januar 2006 godine u i finansijskom obimu transakcija i da je u januaru sveden na trećinu.



Slika 11. Iznos u RSD transakcija sa čekovima u prvih 12 meseci rada

Sistem je projektovan da ubrzo nakon puštanja u produkciju za kliring čekova preuzme optimalno i dnevno oko 250,000 finansijskih transakcija - platnih naloga čija vrednost ne prelazi 5,000 RSD. Pošto se to u međuvremenu nije desilo u produkciji je sistem bio uposlen samo 3%. Da je sistem bio optimalno korišćen od puštanja u produkciju 09.05.2005. do 31.12.2010. broj finansijskih transakcija bi bio 817 miliona sa finansijskom vrednošću oko 2,500 milijardi RSD.

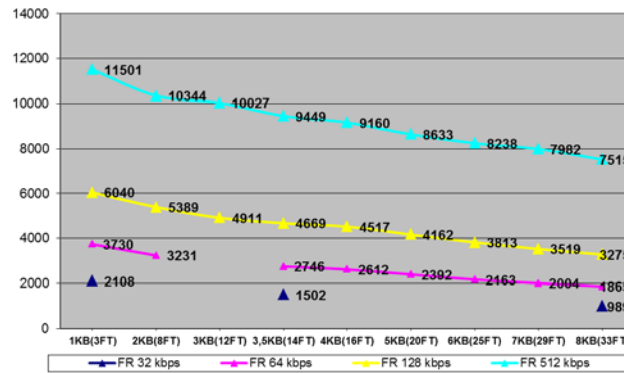
Projektovani maksimalan broj finansijskih transakcija koje sistem može da obradi iznosio bi oko 2 milijarde u navedenih 6 godina a očekivana vrednost finansijskih transakcija bi bila oko 6,000 milijardi RSD. Navedena statistika je prikazana u Tabeli 3.

Tabela 3. Statistika klirinške kuće UBS

UBS KIB (od 05.2005 do 12.2010)	Procent at projektovanog kapaciteta	Broj finansijskih transakcija (u milijonima)	Finansijska vrednost transakcija (u milijonima RSD)
Uposlenost u produkciji	3%	61	182,772
Optimalni kapacitet	40%	817	2,436,955
Maksimalni kapacitet	100 %	2041	6,092,388

### 13. REZULTATI EMPIRIJSKIH MERENJA

Prikazani su fenomenološki analogni poslovni sistemi koji su realizovani i pre više godina pušteni u produkciju u drugim segmentima finansijske industrije. Prikazani su statistikama iz produkcije (u prethodnom paragrafu) a rezultati laboratorijskih merenja, koji su garantovali uspešnost u produkciji prikazani su u ovom paragrafu. Laboratorijska merenja na podsistemu za razmenu poruka i podsistemu za procesiranje su pokazala da mogu da zadovolje različite zahteve u odnosu na sposobnost komunikacionog kanala i broja transakcija koje sistem treba da obradi. Prvo su vršena merenja koja bi pokazala zavisnost performansi od broja udaljenih korisnika. Pokazalo se da se uticaj na performanse 5 udaljenih korisnika koji istovremeno konstantno šalju poruke sa finansijskim transakcijama veličine 10 kb kroz Frame Relay link od 64 kb/s prema centralnoj lokaciji manji od 3%. Sa 25 udaljenih korisnika uticaj na performanse sistema se nije drastično povećao, do 5% smanjenja performansi. Na 40 udaljenih korisnika procenat uticaja na performanse sistema se povećao ali je poraslo procesorsko zauzeće servera na centralnoj lokaciji. Dodavanjem još jednog servera na centralnoj lokaciji za procesiranje uticaj na performanse se vratio na pogoršanje performansi za 5%. Poboľjšanjem komunikacione sposobnosti Frame Relay komunikacione infrastrukture povećao se obrađeni broj transakcija ali su odnosi ostali približno isti. Isti rezultat je postignut i uvođenjem po 5 korisnika sa komunikacionom sposobnošću od 4kb/s, 16 kb/s, 32 kb/s, 64 kb/s i 128 kb/s. Rezultati navode na zaključak da se dodavanjem servera na centralnoj lokaciji može rešiti pad performansi procesiranja a da se povećanjem komunikacionih kapaciteta rešava problem željenog broja finansijskih transakcija. Posebno je potrebno navesti da je vrednost finansijskih transakcija već sa jednim udaljenim korisnikom dostizao monetarne kapacitete snažnijih monetarnih sistema sa Real Time transakcijama u vremenskom periodu od 8 radnih sati sistema. Republika Srbija dnevno retko prelazi 1.000.000 Real Time i odloženih transakcija dnevno. Naknadno opisana merenja su vršena sa jednom udaljenom stanicom i jednim serverom na centralnoj lokaciji da bi se videla sposobnost sistema za prenos i procesiranje poruka. Ogled koji je nadalje vršen je podrazumevao sledeće: potpisivanje poruke na udaljenoj lokaciji i slanje potpisane poruke sa prijemom ACK/NAK poruke, na centralnoj lokaciji prihvatanje poruke, proveru potpisa, pripremanje i vraćanje ACK/NAK poruke, skladištenje poruke u centralnu bazu podataka, parsiranje i proveru finansijske transakcije (semantiku poruke i proveru poslovnih pravila), skladištenje finansijske transakcije u bazu podataka za procesiranje, formiranje, potpisivanje i slanje poruke prihvatanja na obradu i poruke sa rezultatima obrade, kao i formiranje, potpisivanje i slanje poruku drugoj strani u finansijskoj transakciji. Za inicijalizaciju poslovnog procesa korišćena je hibridna MT102 (Real Time) poruka ISO15022 standarda.



Slika 12. Zavisnost broja transakcija u poruci i propusnog opsega (msg/h)

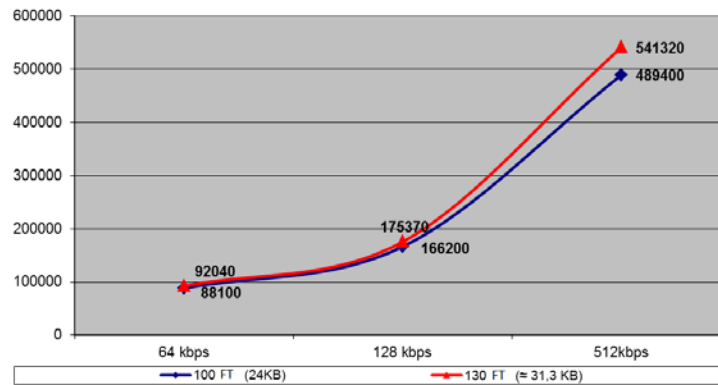
Slika 12. daje prikaz zavisnosti broja poruka, broja finansijskih transakcija (FT) u porukama u odnosu na propusnu moć komunikacionog kanala. Apscisa je broj finansijskih transakcija po poruci, ordinata je broj poruka na sat (msg/h). Jasno je da je broj prosleđenih poruka proporcionalan kapacitetu komunikacionog kanala, bez obzira na veličinu poruka. Pri prosleđivanju poruka sa manjim brojem transakcija razlika u broju poruka je veća nego pri prosleđivanju poruka u kojima je pakovan veći broj transakcija u zavisnosti od propusne moći kanala. Jasno je, da iako je manji broj poruka, da je veći ukupan broj finansijskih transakcija ukoliko je pakovano više finansijskih transakcija po poruci i da je veći stepen iskorišćenja kanala ukoliko poruke sadrže više finansijskih transakcija.



Slika 13. Količina transportovanih finansijskih transakcija (FT) u zavisnosti od propusnog opsega i veličine poruka

Na apscisi je dat i prosečan broj finansijskih transakcija za svaku veličinu poruke. Povećanjem broja transakcija po poruci, do određene granice i povećanjem komunikacione sposobnosti kanala postiže se optimalni kapacitet potreban za razmenu elektronskih dokumenata. Na Slici 13. je na ordinati prikazan broj poruka na sat i prikazano merenje u odnosu na veličinu poruke i komunikacionu sposobnost kanala. Na Slici 14. su izdvojeni rezultati šest merenja sa porukama sa fiksiranih 100 FT i 130 FT u zavisnosti od propusnog opsega komunikacionog kanala. Apscisa je komunikaciona sposobnost kanala a ordinata – broj finansijskih transakcija na sat (FT/h). Pakovanjem od 130 FT na komunikacionom linku od 512 kb/s u toku jednog sata je izmereno oko pola milina FT.





Slika 14. Količina transportovanih finansijskih transakcija u zavisnosti od veličine i propusnog opsega FR (FT/h)

Rezultati merenja na slikama 12-14 su poslužili bankama u Srbiji da odrede kakve kapacitete komunikacione infrastrukture treba zakupiti za poslove sa klirinškom kućom.

## 11. ZAKLJUČAK

U radu je prikazana determinisanost poslovnih sistema XML standardima. Adresiranje, privatanje, skladištenje u bazi, procesiranje, kreiranje i slanje standardnih poruka su standardne aktivnosti koje se obavljaju prilikom izvršenja poslovnih procesa i mogu se kreirati elementi za njihovu implementaciju na jedinstven način za sve sisteme bazirane na standardnim adresabilnim porukama [12], pa i na standardizovanim porukama poslovnih sistema. Prikazani fenomenološki istovetni sistemi realizovani i u produkciji u drugim segmentima finansijske industrije, kao i empirijski rezultati merenja broja finansijskih transakcija u zavisnosti od stanja sistema pokazuju mogućnosti i dokaz su valjanog modeliranja sistema, poslovnih procesa i servisa.

## LITERATURA

1. ACORD, [www.acord.org](http://www.acord.org)
2. *Zakon o elektronskom potpisu*, Službeni glasnik Republike Srbije, broj 135/2004
3. *Zakon o elektronskom dokumentu*, Službeni glasnik Republike Srbije, broj 51/2009
4. Gregor Hohpe, Bobby Woolf, *Enterprise IntegrationPatterns: Designing, Building, and Deploying Messaging Solutions*, Addison-Wesley Professional, ISBN-10: 0321200683, ISBN-13: 978-0321200686
5. Thomas Erl, *SOA Design Patterns*, Prentice Hall PTR, ISBN-10: 0136135161, ISBN-13: 978-0136135166
6. Jayadev Gyani, P.R.K. Murti, *A Pattern Language for Online Share Trading*, EuroPLOP 2005 Conference
7. UN/CEFACT, [www.unece.org/cefact/](http://www.unece.org/cefact/)
8. OASIS/UBL, [www.oasis-open.org/committees/ubl](http://www.oasis-open.org/committees/ubl)
9. SWIFT, *Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication*, [www.swift.com](http://www.swift.com)
10. Slobodan Babić, Zoran Anđelković, Vladimir Manić, Zoran Stević, *Evropski standard platnih poruka kao osnov razvoja sistema za kliring naloga*, Infoteh, Jahorina, Republika Srpska, 2008.
11. xsd2db, Alexis Smirnov, <http://xsd2db.sourceforge.net/>
12. Slobodan Babić, *Struktura i tipovi adresabilnih standardizovanih poruka koje u sebi sadrže poslovnu logiku*, Telfor, Beograd, Srbija 2009.

# UPRAVLJANJE RIZICIMA U MANJIM PREDUZEĆIMA

*Zdenka Đurić*

*Visoka tehnička škola strukovnih studija Zrenjanin, Đ.Stratimirovića 23*

## **Izvod**

Manja preduzeća jedna su od rizičnijih grupa tržišnih subjekata. Kod nas, vrlo malo govori i piše se o rizicima, mogućnostima i opravdanosti upravljanja rizicima u funkcionisanju /poslovanju/ i razvoju manjih preduzeća. U radu, autor razmatra rizike, mogućnosti i opravdanost upravljanja raznovrsnim rizicima u manjim preduzećima.

## **1.UVODNA RAZMATRANJA**

U teorijskim i stručnim krugovima upravljanje rizicima i upravljanje u kriznim situacijama postaje hit tema. Javlja se konsultantske organizacije i pojedinci koji nude znanja iz oblasti upravljanja rizicima i vrlo stidljivo uvode se kursevi iz upravljanja rizicima na fakultetima. Ukupna ponuda vrti se najčešće samo na priči o protokolu – proceduri upravljanja rizicima.

U svim ovim priložima izostaju jasni odgovori na pitanja:

- da li su manja ili srednja domaća preduzeća sposobna i u mogućnosti da obezbede kvalitetno upravljanje rizicima
- da li postoji ekonomskog opravdanja za uvođenje upravljanja rizicima u ovim preduzećima
- i kako upravljanje rizicima ugraditi u upravljanje poslovanjem i razvojem ovih preduzeća

Korisne su strane studije slučajeva i studije slučajeva uvođenja upravljanja rizicima u kompanijama, ali ne čine dovoljnu osnovu za rešavanje praktičnih problema uvođenja upravljanja rizicima u domaćim manjim preduzećima. Kod nas vrlo malo govori se o praksi MSP zbog nemogućnosti analitičara da dođu do podataka.

## **2. RIZIČNOST MANJIH PREDUZEĆA**

Manja ili srednja preduzeća predstavljaju visoko rizičnu grupu preduzeća. Dokaz za to su: visina premija osiguranja koja plaćaju, traženje jemstava i garancija u poslovima sa ovim preduzećima, oprez kod ulaska u strateška partnerstava sa ovim preduzećima, procenat likvidacije ovih preduzeća, procenat samoubistava vlasnika ovih preduzeća i drugi pokazatelji.

Preduzeća ove veličine najčešće idu putem dinamičnijeg rasta i razvoja, što uvek podrazumeva i veće rizike u radu.

Upravo zbog ovakve rizičnosti interesantno je razmatranje pitanja uvođenja upravljanja rizicima u manjim ili srednjim preduzećima.

Drugi razlog afirmacije ove grupe preduzeća je u činjenici da ona predstavljaju jednu od okosnica razvoja domaće privrede. Njihovi vlasnici u okviru rasta i razvoja preduzeća opredeljuju se ili zadržavaju se u proizvodnji i razmišljaju o izlascima na strana tržišta.

## **3. RIZICI U PREDUZEĆIMA**

Analizom priloga na temu rizika preduzeća, zaključujem da autori imaju jedinstveni stav o tome, da su rizici – situacije /događaji/ koji imaju negativan uticaj na aktivnosti, procese i akcije ili jednom rečju, negativan uticaj na rad i rezultate rada organizacije.

Rizici u preduzeću mogu se definisati i kao problemi u radu koji nastupaju zbog:

- loših procena i pre svega, prognoza
- i odsustva kvalitetnih preventivnih aktivnosti i mera da se predupredi nastupanje rizika i šteta koje rizici povlače

Ova odstupanja ne odnose se samo na odstupanja od definisanih ili planiranih kvalitativnih odrednica, već i na odstupanja od definisanih ili planiranih kvalitativnih odrednica /količine i vrednosti/, odstupanja od definisanog ili planiranog vremena i odstupanja od definisanih ili planiranih kombinacija faktora i aktivnosti /Sl.1/

ODSTUPANJA OD KVALITATIVNIH ODREDNICA	OD	ODSTUPANJA OD KVALITATIVNIH ODREDNICA /KOLIČINE I VREDNOSTI/
ODSTUPANJA OD DEFINISANOG VREMENA	OD	ODSTUPANJA OD DEFINISANIH KOMBINACIJA

*Slika1. Osnovne grupe problema-rizika ili odstupanja*

U aktuelnoj teoriji i praksi upravljanja rizicima akcenat se stavlja na rizike – odstupanja od definisanih i planiranih kvalitativnih odrednica. Na ovom pravcu razmatranja, upravljanje rizicima vezuje se za sisteme upravljanja kvalitetom, s tim, da sistemi upravljanja kvalitetom sve više potiskuju i zamenjuju standarde, procedure i normative kao osnovna organizaciona i upravljačka rešenja i mere. Ovakvom afirmacijom upravljanja rizika marginalizuju se i ostale vrste, ništa manje značajnih rizika u preduzećima.

Kod sistematizacije rizika u preduzećima, među autorima uočava se šarenilo i raznovrsnost. Veliki broj autora brojne i raznovrsne rizike preduzeća sistematizuju u dve osnovne grupe:

- rizike okruženja
  - i rizike aktivnosti i faktora organizacija,
- stavljajući akcenat na rizike složenog i dinamičnog okruženja i zapostavljajući pitanja rizika sredstava i kolektiva organizacija.

Zavisno od uže, strukovne pripadnosti, autori govore o različitim grupama rizika u radu preduzeća. U ovim prilogima govori se o:

- finansijskim rizicima /rizike likvidnosti, rizike valutnih kurseva, rizike inflacije i slično/
- kreditnim rizicima /rizike odgovara na kreditne obaveze/
- zakonskim rizicima /rizike funkcionisanja pravnog sistema zemlje/
- tehničko-tehnološkim rizicima /rizike otkaza opreme i odstupanja od tehnoloških rešenja/
- tržišnim rizicima /rizike uspešnosti prodaje/
- rizicima razvojnog rada /rizike uvođenja inoviranih i novih tehnoloških rešenja i ekonomsko-pravnih konstrukcija u rad preduzeća/
- rizicima fizičke i vrednosne sigurnosti imovine i lica
- rizicima bezbednosti informacija
- rizicima bezbednosti proizvoda
- ekološkim rizicima
- rizicima zemlje /rizicima investiranja i rada/
- i drugim grupama rizika

Danas, sve veći broj autora govori o poslovnim rizicima ili događajima unutar i izvan preduzeća koji imaju negativan uticaj na njegov dobitak. O senzitivnosti ili leveridžu dobitka pre svega na promene cena sirovina i gotovih proizvoda, najčešće govori se u kontekstu finansijskih analiza. U definisanju i procenama rizika i šteta od rizika u preduzećima nekako najdalje otišli su

finansijski analitičari-prognostičari i zbog toga, svi mi mnogo više trebali bi da razmotrimo priloge koji su na ovu temu daju u okviru finansijskih analiza-prognoza

U poslednje vreme, sve više govori se o operativnim rizicima ili rizicima otkaza - odstupanja od definisanih ili planiranih veličina – uslova, faktora i aktivnosti. Po meni, operativni rizici su rizici koji se neposredno adresiraju na upravljanje i rukovođenje u preduzećima i predstavljaju najznačajnije područje interesovanja upravljanja rizicima u preduzećima.

#### **4. UPRAVLJANJE RIZICIMA I UPRAVLJANJE RADOM PREDUZEĆA**

Promoteri upravljanja rizicima, upravljanje rizicima afirmišu kao samostalnu upravljačku liniju. Po meni, upravljanje rizicima je i to, jasno treba isticati, samo zahtev na koji treba odgovoriti u okviru osnovnog upravljanja tekućim i razvojnim radom preduzeća. Kod upravljanja rizicima relativna samostalnost moguća je samo za upravljanje u složenijim i većim rizičnim – kriznim situacijama, kada krizni menadžer preuzima komandu.

Sa brojnim i raznovrsnim sistemima – linijama upravljanja prisutnim u teorijskim razmatranjima samo zbunjujemo i dezorijentišemo ljude iz prakse, što između ostalog može da proizvodi otpor.

#### **5. KOMPETENTNOST ZA UPRAVLJANJE RIZICIMA**

Kvalitetno upravljanje rizicima podrazumeva poznavanje protokola upravljanja rizicima, ali i pre svega zahteva dobro poznavanje problema veličine na koju se rizik odnosi.

Pitanja identifikovanja i definisanja rizika, definisanje standarda različitih veličina, vrednovanja učestalosti i šteta od rizika, pitanja preventivnih mera i u okviru toga, praćenja pouzdanih faktora i aktivnosti i pitanja, delovanja u slučaju nastupanja rizika su pitanja koja kvalifikovano mogu i treba da se rešavaju u okviru osnovnih zadataka inženjerske inteligencije, pravnika, ekonomista, finansijskih stručnjaka, stručnjaka za organizaciju rada i drugih stručnjaka u preduzeću. U obrazovanju i osposobljavanju stručnjaka različitih profila uz pitanja definisanja i rešavanja problema rada treba afirmisati i pitanja rizika koji se javljaju u radu.

#### **6. UPRAVLJANJE RIZICIMA U MANJIM PREDUZEĆIMA**

Nisam uspela da sprovedem terenska istraživanja. U ovakvoj situaciji preostaje mi komentar polaznih stavova.

Manja ili srednja preduzeća uvek ne raspolažu sa kadrovima koji bi mogli kvalitetno da definišu rizike, da procene njihovu verovatnoću i štete i definišu mere i aktivnosti za sprečavanje i amortizovanje posledica nastupanja rizika. Ove aktivnosti zahtevaju specifična - odgovarajuća znanja, veštine i informacije

Drugi mnogo veći problem kada su u pitanju kadrovi u manjim preduzećima odnosi se na činjenicu, da kadrovi zbog zaokupljenosti operativnim zadacima nemaju vremena da se posvete evidencijama, formiranju baza podataka i preko potrebnim analizama-prognozama.

Upravljanje rizicima zahteva vreme i rad ili povlači troškove. Po svom karakteru, ovi troškovi su fiksni troškovi. Za sve nas interesantne su kalkulacije ovih troškova i odgovori na pitanja da li manja preduzeća sa svojim prihodima bez problema mogu da podnesu ove troškove. Ovi troškovi nisu i jedini troškovi u upravljanju brojnim i raznovrsnim rizicima u preduzećima. Aktivnosti na praćenju i predupređivanju nastupanja rizika i programi kvalitetnog delovanja u slučaju nastupanja rizika zahtevaju ulaganja – troškove i rezerve. Manja preduzeća, koja idu putem rasta i razvoja uglavnom finansijski su prenapregnuta, tako da nema većeg prostora – mogućnosti za preventivan

rad i rezerve. Dobro poznato je da ova preduzeća vrlo retko, osiguravaju vrednost svoje imovine, što je jedan od pravaca delovanja u okviru upravljanja rizicima u preduzeću.

## 7. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Manja domaća preduzeća nemaju mogućnosti, sposobnosti da samostalno rešavaju brojne i raznovrsne probleme rada, među njima i probleme rizika u radu. Iz ovih razloga, korisno bi bilo na nivou strukovnih i granskih udruženja inicirati projekt rešavanja najznačajnijih problema i tekućem i razvojnom radu preduzeća.

Ovakav projekt trebao bi da je podržan od strane države i udruženja poslodavaca

Zaključci ovakvog rada predstavljali bi dragocenu pomoć domaćim preduzećima, ali bi bili od koristi i nama koji osposobljavamo studente za praktičan rad

## LITERATURA

1. A risk management standard, The institute of risk management, 2002.
2. Klaus Bocker – Modelling and measuring business risk, 07 Bocker: Pillar II in the new Basel accord, 12.12.2008.
3. Committee of chief risk officers – Guidelines on establishing a risk management framework and policy, february 2005.
4. Directorate – General for enterprise European Commission – Credit insurance for European SME – A guide to assessing the need to manage liquidity risk – <http://europa.eu.int>
5. European Commission, Enterprise and industry directorate – Final report fot he expert group on management capacity building, september 2006
6. HUB analize – Financiranje malih i srednjih poduzeća u krizi, broj 22, ožuljak 2010.
7. Patrick Mc Connell – Measuring operational risk management systems under Basell II
8. Miloš i Danijela Spčić – Krićka analiza instrumenata sveobuhvatnog upravljanja korporacijskim rizicima, Zbornik Ekonomskog fakulteta, Zagreb 1/2009.
9. Slobodan Lukić i grupa autora – Menadžment rizika, Panevropski univerzitet Apeiron, Banja Luka, 2009.
10. National institute of standards and technology – Information security, NIST, US department of commerce, march 2011-06
11. A CEO guide: 10 steps for managing enterprise risk, Security ladership institute
12. R.S.Raghavan – Risk management in SME, The chartered account, october 2005
13. Ivan Šverko – Rizićna vrednost kao metod upravljanja rizicima u finansijskim institucijama, Ekonomski pregled, 53, 2002.
14. Zdenko Adelsberger, Auditing process to risk management according to ISO 31000:2009, Kvalitet br.20, 2010
15. Tina Jakaš i grupa autora – Sustavi upravljanja rizicima u poduzećima elektroprivrede, Energija 57, 2008.
16. Risk management guide for small business, march 2005, [www.smallbiz.nsw.gov.au](http://www.smallbiz.nsw.gov.au)
17. Rardna grupa za upravljanje rizicima-Metodologija za evidentiranje i praćenje operativnog rizika u banci, Udruženje banaka Srbije, septembar 2006.

## ULOGA KADROVA U PROJEKTU ZDRAVLJE ZA SVAKOG

*Ljubiša Stojmirović<sup>1</sup>, Aleksandra Stojković<sup>2</sup>, Bojan Pejović<sup>3</sup>*

*1-Beogradska poslovna škola*

*2-Visoka strukovna škola - Blace*

*3-Privatni stomatolog*

### *Izvod*

U radu je prikazan razvoj projekta Zdravlje za svakog kojim autori pokušavaju da pronađu način da svaki stanovnik ima takoreći besplatnu osnovnu I zdravstvenu zaštitu u oblasti pružanja stomatoloških usluga. Poseban deo projekta se odnosi na ulogu kadrova koje treba pripremiti za realizaciju ovog projekta.

*Ključne reči: zdravlje, pacijenti, kadrovi, praksa, menadžment*

### 1. UVOD

Na osnovu duge stomatološke prakse i uvida u statističke podatke o oralnom zdravlju stanovnika Srbije u poslednje dve decenije, postalo je jasno da je, nažalost, veoma veliki broj onih porodica koje svojim članovima, a naročito deci i starima, ne mogu obezbediti primarnu stomatološku pomoć koja bi odgovarala zahtevima evropskih institucija u ovoj oblasti.

Postoje prepoznatljive, ciljne grupe ovog programa, niže navedene, finansijski nemoćnog stanovništva da podnese i najpristupačnije cenovnike domova zdravlja u pružanju primarne stomatološke pomoći i zaštite. Na taj način, zanemarivanje naizgled sekundarnog i estetskog medicinskog problema na dužim vremenskim relacijama zasigurno će se odraziti na nagli pad kvaliteta života najnižih društvenih slojeva.

Imajući ovo u vidu čini se ljudskim i neizbežnim pokušaj da se baš tim ciljnim grupama, ali i drugim stanovnicima, pruži **besplatna hitna** stomatološka služba, koja bi pomoću ovog pilot-programa, pokušala da utiče na kvalitet života svojih stanovnika.

---

<b>Besplatne intervencije</b>	
1	Pregled pacijenta <i>intaoralnom</i> kamerom
2	Intraoralni rentgen snimak zuba
3	Uklanjanje kamenca, mekih naslaga i poliranje zuba
4	Plombiranja zuba ( bele plombe, estetska stomatologija )
5	Sve vrste lečenja zuba ( revitalizacije, devitalizacije, punjenje kanala...)
6	Vađenje mlečnih zuba
7	Vađenje stalnih zuba
8	Vađenje zaostalih korenova
9	Lečenje alveolita nakon vađenja zuba
10	Cirkumcizija-obrezivanje desni oko umnjaka
11	Drenaža apcesa

---

### ***Dolazak na intervenciju bez novčanika-KAKO ?***

-Ideja programa ogleda se u pronalaženju najbezazlenijeg sistema kako bi se obezbedio priliv u iznosu od min. **1,50** € jedan euro i pedeset centi **godišnje** za svakog stanovnika na teritoriji opštine ili područja. Lokalna uprava može ova sredstva obezbediti kroz budžet, ali može i putem donacija i priloga koji mogu biti kolektivni i pojedinačni

Stanovnik sve gore navedene stomatološke usluge može koristiti **6 dana** u sedmici dok je stanovnik opštine ili područja. Broj *besplatnih* usluga je **neograničen** i **koriste se po potrebi**, recimo, stanovnika zaboli zub. Dolazak u ordinaciju na pregled i lečenje jesu besplatni za sve navedene intervencije.

### **Zašto je potreban ovakav sistem ?**

#### ***Domovi Zdravlja***

U Srbiji živi raseljeno stanovništvo sa prostora bivše Jugoslavije, koje pored mnogo značajnijih egzistencijalnih problema nije u prilici da priušti sebi osnovnu stomatološku pomoć po cenovniku doma zdravlja:

- pregled 4 €ura
- vađenje zuba 7 €ura
- plomba 9 €ura

*Sa druge strane, sve je više **privatnih** stomatoloških ordinacija, ali je u njima jedino besplatan pregled, dok se druge intervencije naplaćuju po višim cenama, uz mogućnosti kreditiranja na šta većina kreditno prezaduženog stanovništva ne može da odgovori, dok drugi deo populacije ne zadovoljava uslove takvog plaćanja.*

**Šta da radite kada NEMATE para a boli vas zub?!**

#### ***Stomatološki centar prve pomoći po evropskim standardima***

-**Sterilizacija** u ordinaciji odvija se po evropskim standardima koji se ne primenjuju u Domovima Zdravlja u Srbiji i retko kojoj privatnoj stomatološkoj ordinaciji tzv. „*pakovanje instrumenata*“ sa indikatorima sterilizacije. U tom slučaju **ne postoji** mogućnost inficiranja pacijentat HIV, Hepatitis virusima ili nekim drugim zaraznim bolestima !!!

-*Upotreba biokompatibilnih materijal*-nema „**crnih plombi**“!

-**Angažovanost kadra bez odlaganja poslova i pacijenata na duže vremenske intervale osim ako za to ne postoje terapijske indikacije** .

-**Blagovremeno** pružanje pomoći

#### ***Ciljna grupa***

**Svi stanovnici** opštine ili područja koji **nemaju novca** da *plate* uslugu Domu Zdravlja ili privatnoj ordinaciji, a to su:

- Zaposleni sa malim platama
- Zaposleni radnici na crno
- Studenti
- Siromašni građani
- Prognana lica

- Romska populacija
- Preduzeća sa teritorije opštine ili područja i njihovi radnici

### ***Problem konkurencije prema privatnim i državnim stomatološkim sistemima***

Problemi konkurencije sa privatnim stomatološkim ordinacijama gotovo da **ne postoje** jer će stanovnici protetske, hirurške i druge specijalističke radove raditi u Domu Zdravlja ili u privatnim stomatološkim ordinacijama.

Verujemo da svaki lojalan pacijent neće tako lako promeniti svog stomatologa sem ako ga finansijski aspekt ne natera, kako bi i skuplje radove radio u centru.

*Mišljenja smo da će najsiromašniji sloj građana, prognana lica, kao i penzioneri, iskoristiti maksimum kapaciteta.*

## **2.USLOVI SARADNJE**

- Finansiranje projekta je na nivou **mesečnog** plaćanja.

Mesečnim prilivom se plaćaju obaveze  
rentiranja prostora,  
plata radnika,  
plaćanje stomatološkog materijala,  
plaćanje poreza.

### ***Stomatološka ulaganja***

- Stomatološke stolice
- Intraoralna kamera
  - Mini *digitalni* Rentgen aparat sa umanjenim zračenjem
- Sterilizacija sa pakovanjem instrumenata
  - Sterilizacija radnih instrumenata za **1 minut** protiv virusa i bakterija
- Kompleti za vađenje zuba i laku hirurgiju
- Biokompatibilni materijali za rekonstrukciju zuba
- Potrošni materijal za *jednokratnu* upotrebu
- Komplet enterijer i nameštaj za ordinaciju

## **3. KADROVI**

### ***Doktori stomatologije***

Prednost ovog projekta je u zapošljavanju mladih doktora stomatologije:

- doktori stomatologije koji su tek završili fakultete su **bez radnog iskustva** a takvi **NE MOGU** da nađu posao jer se u stomatologiji traže stručnjaci sa paktičnim iskustvom i znanjem. Ovaj projekat im daje mogućnost usavršavanja.

### ***Doktori dobijaju potpunu slobodu***

- lečenja,
- upotrebe materijala i raznih stomatoloških tehnika,
- rutinu dijagnostike zbog velikog broja pacijenata,
- nastavak usavršavanja kroz **plaćeni rad**...



### ***Stomatološke sestre***

U Srbiji taj profil radnika je skoro uništen jer njihov posao baš obavljaju *doktori stomatologije* bez ili sa malo radnog iskustva kao i *stomatološki tehničari* koji sve više rade i taj posao u nedostatku svog posla.

U ovom sistemu treba obavezno zaposliti barem **jednu stomatološku sestru** po smeni da profesionalno i odgovorno obavlja poslove u centru

- asistencije doktoru u ordinaciji,
- nabavke stomatološkog materijala,
- nabavke stomatološke opreme i servisa,
- vođenje kartoteke,
- nadzora radnika koji održavaju čistoću objekta.

### ***Hostese ili domaćini***

Centar mora da zaposli u smeni takozvano „civilno“ lice, tj. osobu koja **nema** profesionalno **nikakve** veze sa stomatologijom. To su osobe prijatnog duha i izgleda koje dočekuju pacijente sa osmehom i koje su veza između doktora i pacijenta.

Njihov bitan zadatak je da se njima obraćaju nezadovoljni pacijenti a da informacije nepristrasno podele sa doktorima kao i nadležnim kontrolorima ovog projekta jer nezadovoljni pacijenti mogu dovesti do loše reputacije centra i prestanka njegovog postojanja.

### ***Služba obezbeđenja***

U ovakvim objektima postoji rizik od prevelikog zadržavanja pacijenta pre ili posle intervencije.

Služba obezbeđenja brine o dinamici ulaska i izlaska pacijenata kao i o bezbednosti osoblja, objekta i opreme od krađe. Osobe koje bi brinule o bezbednosti su jasno obeležene i naravno bez oružja.

### ***Služba održavanja objekta***

Potrebe za osobom koja će održavati higijenu prostorija je svakodnevna i zahteva minimum jednu osobu po smeni.

## **4. KAPACITETI**

### ***Tim od 4 (četiri) stomatologa je u mogućnosti da***

- za 20 radnih dana,
- u **osmočasovnom** radnom vremenu *izleći* oko 1000 pacijenata opšte stomatologije **MESEČNO**
- sa radnim subotama još 10% više.

### ***Sa povećanjem broja pacijenata analogno će se povećavati i ulaganja i otvaranja novih radnih mesta u centru***

Otvaranjem novih radnih mesta stvara se mogućnost za veći priliv novčanih sredstava u budžet što takođe nije beznačajno

## **5. ZAKLJUČAK**

Pojekat je od OPŠTEG socijalnog karaktera i svima ide u prilog da se

-**besplatno izleče** ljudi siromožnog društvenog sloja u odličnim ordinacijama

-**zaposle** doktori stomatologije-**POČETNICI**

-**zaposli** i „*ne stomatološki*“ kadar kao spona između pacijenta i doktora i njihovog sve boljeg funkcionisanja.

Vremena koja dolaze stvoriće još veći jaz između bogatih i siromašnih. Ovo će imati za posledicu sve veće cene medicinskih usluga, a samim tim i sve više pacijenata koji nisu u mogućnosti da plate usluge zdravstvene pomoći.

Obaveza vladajućeg menadžmenta je da stvori ambijent u kome će svi građani imati mogućnost da se leče.

Nažalost iskustvo nam govori da vlasti nemaju razumevanja za ovaj i slične projekte, ne znamo iz kojih razloga.

## **UTICAJ POSLOVNE POLITIKE NA OBRAZOVANJE KADROVA**

*Ljubiša Stojmirović, Stojan Stojmirović*  
*Beogradska poslovna škola, Visoka škola poslovnih studija*

### *Izvod*

Rad prezentira desetogodišnje iskustvo u problemima zaposlenih studenata u procesu obrazovanja. U navedenom periodu veliki broj studenata nije mogao da odgovori zahtevima koje nameće obrazovni sistem i akti Škole jer nisu imali saglasnost poslodavaca. NIJE REDAK SLUČAJ DA STUDENTI NE MOGU DA DOĐU NA POLAGANJE ISPITA ILI KOLOKVIJUMA JER IH NE PUŠTAJU SA POSLA. Kako prevazići ove probleme i učiniti obrazovanje kadrova efikasnijim. Nedostatci u procesu definisanja i sprovođenja kadrovske politike mogu imati poguban uticaj na stvaranje intelektualnog kapitala u organizaciji.

*Ključne reči:* kadrovi, obrazovanje, studenti, poslodavac

### **1. UVOD**

Savremena teorija ljudskih resursa, s razlogom, ukazuje da struktura zaposlenih (raspoloživih kadrova) ima ključnu i odlučujuću ulogu u efikasnosti rada svake privredne i druge organizacije. Ovo otuda što su zaposleni jedini svestan i kreativan faktor rada u svakoj organizaciji.

Shodno tome, mnoge informacije pokazuju da su naša preduzeća nisko poslovno efikasna, što istovremeno upućuje na određene slabosti njihove kadrovske funkcije. Upravo zato za predmet ovog istraživanja nameće se tema:

### **UTICAJ POSLOVNE POLITIKE NA OBRAZOVANJE KADROVA**

koja će se obraditi kroz proučavanje problema studenata iz radnog odnosa u procesu stručnog usavršavanja. Za ovo istraživanje autori su se opredelili zato što pokazuju veliko interesovanje za teoriju ljudskih resursa, i što dobro poznaju probleme navedenih studenata pri polaganju ispita i ispunjenju studentskih obaveza.

### **ČOVEK JE NAŠE NAJVEĆE BOGATSTVO**

Do skora ova krilatica je bila veoma često upotrebljavana na prostorima bivše SFRJ i nema sumnje da je čovek odnosno da su kadrovi najznačajniji resurs svakog organizacionog sistema. Kako je došlo do toga da se u relativno kratkom periodu značajno promeni odnos prema kadrovima. Ako postavimo pretpostavku da :

**NA RAZVOJ KADROVA UTIČU;**

**OBRAZOVNI SISTEM**

**POSLOVNA POLITIKA PREDUZEĆA**

**LIČNO ANGAŽOVANJE SVAKOG POJEDINCA**

Možemo sa sigurnošću tvrditi da je svaki od navedenih činilaca u poslednjih desetak godina doživeo promene koje su bitno uticale na kvalitet novostvorenih kadrova.

U periodu 2000-2010 preko 2000 studenata nije moglo da izađe na ispit u predviđenom terminu jer su imali problema sa poslodavcima koji im nisu dozvolili da koriste pravo na sopstveno usavršavanje. Verujemo da je ovaj problem izraženiji u zemljama u tranziciji i da je u vezi sa sistemskim promenama koje prate jedan ovakav proces. Dobijeni rezultati se odnose na studente dve državne visokoškolske ustanove i nekoliko privatnih fakulteta. Rezultati su nastali kao lično zapažanje autora u radu sa studentima u Beogradu i desetak gradova u Srbiji. Možda ova brojka izgleda dosta velika ali ako se ima u vidu da je ista ustanovljena na pet visokoškolskih institucija i u desetak gradova može statistički da se dođe i do zaključka da je mnogo manje značajna u odnosu na značaj koji joj autori pridaju. Ako bi se ovom problemu pristupilo kroz jedano ozbiljno istraživanje verujemo da bi podaci bili veoma interesantni. Ovaj rad ima za cilj da ukaže na problem i naši zaključci ne mogu biti reprezentativni jer ni istraživanja nisu vršena u skladu sa metodologijom naučnih istraživanja, ali su mora obratiti pažnja na uočeni problem. Hteli mi to da priznamo ili ne evidentno je da je više pažnje poklanjano razvoju kadrova u prethodnoj državi nego danas. Usavršavanje kadrova danas je uglavnom stvar pojedinca i on je prepušten u tom procesu sam sebi. Ovo ne znači da nema preduzeća koja vode računa o razvoju kadrova. Ima ih ali školovanje i usavršavanje koje ista podržavaju vezano je striktno za trenutne potrebe istih. To su uglavnom razni kursevi koji omogućuju polaznicima da prate promene u tekućem poslovanju. Ne može se zanemariti činjenica da su danas uslovi poslovanja u Srbiji dosta teški i može se reći veoma komplikovani, ali to nije razlog da se zapostavi ulaganje u kadrove. U posmatranom periodu samo dvadesetak studenata su imali sreće da im školovanje u potpunosti plaćaju preduzeća u kojima su zaposleni: naučni institut Mihailo Pupin iz Beograda, Vladeks (iz Borče) Beograd, Fabrika Dunav iz Grocke kao i nekoliko privatnih preduzeća koja su školovala svoje vlasnike. (Ovo se odnosi samo na studente koji su direktno upisivali studije u centrima koje su kontrolisali autori ovog teksta)

Kako prevazići navedene probleme i kako uticati na razvoj kadrova da spremno dočekamo izazove koje nam donose vremena koja dolaze. Svaki od napred navedenih faktora mora da učini ozbiljne promene u odnosu na dosadašnje ponašanje.

Obrazovne institucije kao predstavnici obrazovnog sistema moraju da shvate da je poslednji trenutak da se uozbilje i da procesima za koje im je društvo dalo akreditaciju pristupe odgovorno i savesno. Prošla su vremena kada im je osnovni cilj bio da upišu što više studenata i u uslovima nesigurnog poslovanja stvore što više finansijskih sredstava. Nema sumnje da su mnogi iskoristili ovakav trenutak i stvorili enorman kapital, ali istovremeno i produkovali nekvalitetne kadrove. Usput i mnogi potencijalno kvalitetni studenti su utonuli u osrednjost i prepustili se beznađu što ide na dušu onima koji nisu ispunili svoj obrazovni i vaspitni zadatak. Znamo da će se zbog ovog naljutiti mnogi, a posebno vlasnici privatnih fakulteta ali ova preporuka se ne odnosi samo na privatne obrazovne institucije već i na državne. Svi su izgleda sve svoje snage usresredili na stvaranje kapitala u novčanom obliku, a zaboravili su da je jedno od bitnih pravila da sačuvaju kadrove. Kadrovi su kapital koji ima poseban značaj i nisu smeli tako lako da se odreknu obaveze da stvaraju kvalitetne kadrove za vremena koja dolaze. Stvoreni kapital iz prethodnog perioda pruža im šansu da stvore uslove za visokokvalitetan rad studentima i da im omoguće kadrove u nastavi koji će svojim znanjem i umećem uspeti da im prenesu najaktuelnija dostignuća iz svih oblasti.

Sada je vreme da se uz pomoć države stvori ambijent gde će se preći sa kvantiteta na kvalitet. Obrazovne institucije moraju da se izbore za što kvalitetnije studente i da u svoje redove dovedu najkvalitetniji nastavni kadar. Ovaj zaokret će pogoditi finansijski mnoge vlasnike, ali kvalitet svršenih studenata mora biti osnovni cilj svake škole i fakulteta. Velelepne zgrade, vile džipovi i automobili nisu merilo uspešnosti merilo su kadrovi koje ove institucije stvaraju. Oni kojima je obrazovanje posao i koji su se prihvatili te obaveze moraju uvek imati na umu da je obrazovanje

jedan od stubova svakog društva i da od kvaliteta njihovog rada zavisi da li će taj stub izdržati ili će potonuti i tako uništiti i samo društvo.

Poslovna politika svakog privrednog subjekta mora da stvori ambijent u kome će isti biti spreman da odgovori na sve izazove. Samo oni subjekti koji budu imali visokokvalitetne kadrove moći će u budućnosti da opstanu. Školovanje i usavršavanje kadrova neminovno iziskuju određena finansijska sredstva, ali kako narod kaže „bez para nema muzike„. Na vlasnicima i menadžmentu je da odluče da li će stvarati sopstvene kadrove ili će iste kupovati na tržištu. Uvođenje novih radnika u poslovanje nosi u sebi određen rizik pa i nije jednostavno poveriti im važne poslovne zadatke. Radnici koji su proveli određeno vreme u firmi i koji su dokazali svoju sposobnost i stekli poverenje su ti kojima se poveravaju važni poslovi i zadaci. Stvaranje uspešnih kadrova je veoma značajan posao i na menadžmentu je da ga sprovede i prihvati odgovornost za isti. Dugoročno stvaranje sopstvenih kadrova je i sigurnije i isplativije, ali kreatorima poslovne politike je prepušten izbor. Dosadašnja praksa je pokazala da su isti uglavnom vodili računa na uvećanje ličnog finansijskog potencijala, a zanemarivali su kadrovski potencijal. Kao i kod obrazovnih institucija i ovde mora doći do radikalnog zaokreta i mora se stvoriti takav ambijent u kome će kadrovi imati ulogu i mesto koje im pripada i koje zaslužuju. Ozbiljan pristup u oblasti kadrovske politike prisiliće pojedince i obrazovne institucije koji prodaju maglu da se ozbiljno zamisle nad svojim budućim poslovanjem. Neće biti mesta za šarlatane i nadriučitelje čiji će se znanje i umeće. Oni koji budu spremni da prihvate ove uslove i budu spremni da brzo reaguju na ove zahteve imaju šansu da opstanu u suprotnom postaće samo ružna prošlost. U procesu kreiranja poslovne politike ne sme se zaboraviti da i naša preduzeća i svi organizacioni sistemi moraju biti spremni na izazove koje nameće društvo znanja. A društvo znanja iznad svega zahteva visokoobrazovane kadrove. Navedeni problemi na koje nailaze zaposleni studenti ukazuju da se ne vodi dovoljno računa u kreiranju kadrovskih potencijala i na odgovornima je da na odgovarajući način reaguju na ukazanu pojavu. Mi bi voleli da nismo u pravu i da je ovo samo sporadična pojava, ali bojimo se da nije tako.

U procesu ličnog obrazovanja i usavršavanja od presudnog značaja je i uloga svakog pojedinca. Fakultetska diploma je samo ulaznica za početak stalnog učenja i obrazovanja. Pojedinaac mora svesno i sa mnogo pažnje da odabere svoj poziv i oblast koju će studirati. Studije nisu i ne smeju biti razlog za odlaganje vojske ili njeno izbegavanje ili mesto za dobru zabavu. Promene u ministarstvu odbrane isključuju jedan od ovih razloga jer vojna obaveza više i nije obaveza. Izbor fakulteta u neku ruku određuje budućnost i oblast delovanja. Zato tom izboru mora ozbiljno da se pristupi. Prošla su vremena kada je bilo dovoljno imati diplomu i zaposliti se u dobru firmu i spokojno čekati penziju. Globalizacija i zahtevi koje nameću izazovi poslovanja u vremenima koja dolaze primoravaju sve pojedince i poslovne subjekte da stalno uče i osvajaju nova znanja. Samo oni koji stalno uče i usavršavaju svoje veštine i znanja moći će da odgovore izazovima koje im nameće novi sistem poslovanja. Ne može se reći da je taj sistem pravedniji ili bolji od sistema koji je do sada egzistirao ali moramo shvatiti činjenicu da je on realnost.

Kao zaključak nameću se sledeće pretpostavke

Kadrovi su osnovni faktor uspešnog poslovanja

Na razvoj i kvalitet kadrova istovremeno utiču obrazovne institucije, poslovna politika privrednih subjekata i pojedinci kao zainteresovani učesnici procesa stvaranja kvalitetne kadrovske strukture.

Obaveza obrazovnih institucija je da stvore uslove za permanentno kreiranje kadrovske strukture u društvu koje im poverilo tako značajnu ulogu. Ovo podrazumeva praćenje svetskih trendova, angažovanje eminentnih stručnjaka i adekvatnu finansijsku nadoknadu istima za obavljeni posao. Ušteda na kvalitetu nastavnog kadra direkto utiče na produkciju niskokvalitetnih generacija svršenih studenata. Verujemo da bi interesantne rezultate dalo istraživanje na temu „Ko su profesori i saradnici u nastavi na visokoškolskim ustanovama u Srbiji danas,,

Navedeni primer ukazuje na propuste u postavljanju poslovne politike u odnosu na kadrove. Na menadžmentu i vlasnicima je da na ukazanu pojavu reaguju na odgovarajući način i spreče posledice koje bi mogle zbog toga nastati

Zadatak vlasnika i menadžmenta poslovnih subjekata je da stalno stvaraju uslove za usavršavanje i razvoj postojećih kadrova. Uložena finansijska sredstva u razvoj kadrova su najbolja investicija i mogućnost za dugoročno uspešno poslovanje. Samo oni koji shate da je ulaganje u kadrove perspektivnije od zgrtanja novčanih sredstava imaju šansu da opstanu i stvore realnu mogućnost za dugoročno poslovanje.

Ne može se od drugih očekivati da rade za nas i da kreiraju našu poslovnu budućnost. Obaveza i zadatak svakog pojedinca je da utiče na razvoj sopstvene karijere. Okruženje stvara uslove a na pojedincu je da iskoristi pruženu šansu.

## E-MARKETING I POSLOVANJE U OBLASTI TURIZMA

*Khaled Mustafa Hebal, Hatim Abd Alkarim Zgheel, Mohamed Mustafa Hebal*

### *Izvod*

Uticaji informatičkih tehnologija vidljivi su na tradicionalnim metodama i tehnikama marketinga, ali je moguće govoriti i o potpuno novoj vrsti marketinga, elektronskom marketingu, koji nalazi svoju široku primenu u turizmu. E-marketing u turizmu danas predstavlja stratešku odrednicu poslovanja preduzeća iz sektora turizma. Ova vrsta marketinga predstavlja relativno jeftin i lak način da ljudi i organizacije iz područja turizma svakodnevno lansiraju svoje Web strane u svet interneta.

### 1. MARKETING

Termin marketing je jedan od onih sa kojim se susrećemo svakodnevno, kojim nas zasipaju mediji i koji nam se čini toliko poznatim da pretpostavljamo da nam je potpuno jasan i da znamo tačno šta znači. Međutim, ako samo malo zagrebemo ispod površine i pogledamo za koje sve pojave i procese se on vezuje uočićemo da tumačenja ovog pojma ima gotovo onoliko koliko i "tumača". Reč marketing u stvari znači "staviti na tržište". Dakle, marketing je suštinski plasman proizvoda ili usluge, unapređenje prodaje, strategija plasmana, propaganda, tržišno orijentisanje preduzeća, i još mnogo toga ... Osnovna pretpostavka da bi se uopšte moglo govoriti o marketingu jeste da postoji tržište (market). Druga pretpostavka je da na tom tržištu postoje potrošači koji žele i imaju sredstva da kupe robu i usluge, pa onda i proizvođači koji robe i usluge mogu da plasiraju, tj. prodaju.

Postoje brojne definicije koje su date radi shvatanja marketinške aktivnosti što je dovelo do toga da je teško dati uopštenu definiciju. Može da se kaže da postoji specijalni „marketing tim“ koji se posebno bavi proizvodom (robom, uslugama ili idejama) u skladu sa potrebama i željama potrošača, a što se tiče marketinškog rukovođenja, to je u stvari planiranje i kontrola marketinških procesa radi ostvarivanja određenih ciljeva. Jedan od poznatih teoretičara marketinga *Kotler*<sup>1</sup> je dao sledeću definiciju marketinga „to su ljudske aktivnosti koje imaju za cilj zadovoljenje potreba i želja kroz proces i razmenu“. Iz ove definicije se vidi da je marketing u stvari ljudska aktivnost koja ima za cilj zadovoljavanje robama, uslugama i idejama putem obostrane razmene, jer je to u stvari jedina aktivna metoda zadovoljenja želja i potreba.

Marketing je dakle grupa aktivnosti koja se vrši od strane osoba i organizacija, a u cilju olakšavanja procesa razmene na tržištu koje se vrši u okviru sredine koja se stalno menja. Ova definicija se oslanja na sledeće:

- marketing se ne ograničava samo na opipljivu materijalnu robu već obuhvata i usluge koje nisu opipljive, zatim ideje, prostor i osobe,
- marketing se ne vrši samo putem radne organizacije koja ima za cilj ostvarivanje dobiti, već se takođe vrši putem organizacija koje nemaju za cilj ostvarivanje dobiti, npr. nevladine organizacije,
- marketing obuhvata razne aktivnosti koje sadrže istraživački marketing, dizajniranje proizvodnje, cene, distribuciju i promociju, zatim i rukovođenje marketinškim i drugim aktivnostima,
- marketing ima za cilj olakšavanje i ubrzavanje razmene procesa na tržištu.

---

<sup>1</sup> Kotler, Ph-and Levy. S „Broadening the concept of marketing“ Journal of Marketing, January 1969-10-15

Iz prethodnog se vidi da se marketing koncentriše na obavezu usmeravanja interesovanja organizacija za potrebama i željama koje postoje na tržištu. Glavne potrebe ljudi su socijalne ili fiziološke, a druge su psihičke i individualne. Te potrebe se ne razlikuju od jednog čoveka do drugog čoveka, već razlika nastaje u modelu kako ostvariti te potrebe i želje. Sve dok te potrebe predstavljaju samo želju, one predstavljaju ljudsku i potrebu. Posle sledi formiranje potrebe u skladu sa društvenom kulturnom sredinom i ličnošću samog čoveka.

## 2. SPECIFIČNOSTI MARKETINGA U TURIZMU

Osnovni zadatak prodavca je da plasira svoj proizvod na tržište i ostvari profit. Međutim, to se ne može uraditi na bilo koji način i ne bez prethodnog poznavanja kome i šta se želi prodati, jer konkurencija je velika, a rizik od neplanskog nastupa ogroman. U tom svetlu marketing treba shvatiti, pre svega, kao jednu novu, specifičnu filozofiju odlučivanja u vezi sa poslovnim politikom preduzeća, u čijoj se žiži nalazi potrošač, njegove potrebe i mogućnosti da te potrebe i zadovolji. Drugim rečima, da li će određeni proizvod biti prodat na tržištu zavisi od toga da li će onaj koji se na njemu pojavljuje u ulozi kupca (potrošača) biti voljan (i moći i hteti) da ga kupi. Dakle, u uslovima tržišnog poslovanja kupci uživaju dominantnu poziciju, jer od njihove spremnosti (volje, želje, htenja i mogućnosti) da kupuju *de facto* zavisi opstanak prodavca (i proizvođača, pružaoca usluga), pa je logično što se potrošači (kupci) nalaze u fokusu marketinga. Kompanija koja nudi svoj proizvod mora da mobilise sve raspoložive resurse (objekte, opremu, ljude, novac, informacije) i da preduzima sve što je u njenoj moći da bi se potrošačima ponudio takav proizvod koji će oni moći i hteti da kupuju i koriste, u određenim količinama, u određeno vreme, na određen način i naravno, po određenoj ceni. Sve odluke u vezi sa poslovnim orijentacijom i politikom kompanije trebalo bi da budu zasnovane na ovome.

Među prvim problemima koji bitno utiču na promenu marketing filozofije u oblasti pružanja usluga jeste uloga potrošača kao saučesnika u oblikovanju usluge. Naime, ovde nastaju neke interakcije između korisnika i ponuđača koje nisu svojstvene marketingu proizvodnih preduzeća, a koje se ogledaju kroz uslužne susrete. Dakle, usluga se delimično proizvodi, prodaje i koristi u toku same interakcije između potrošača i uslužne organizacije. Kvalitet tih odnosa bitno utiče na kvalitet usluge, a on je rezultat zajedničkih napora kako davaoca usluge tako i korisnika. Uloga marketinga u ovim procesima je veoma značajna, često i presudna.

Karakteristično za marketing u uslužnim delatnostima, a turistička delatnost je jedna od njih, je proširenje tradicionalne koncepcije sa četiri na čak sedam elemenata marketinga. Pored proizvoda, cene, promocije i distribucije na značaju dobijaju još i ljudski resursi, uslužni ambijent, kao sam proces pružanja usluge. Kombinacijom svih elemenata marketing traže se putevi do optimalne ponude - kreira se uslugu upravo onakva kakva odgovara izabranom segmentu potrošača.

Činjenica je da je turizam sveobuhvatan, mnogoznačan i raznolik pojam, pa se nameće potreba da se ovaj pojam objasni. Uopšteno posmatrano, u teoriji se turizam definiše kao skup odnosa i pojava koje proizilaze iz putovanja i boravka posetilaca tj. turista u nekom mestu, ako se tim boravkom ne zasniva stalno prebivalište i ako sa tim boravkom nije povezana bilo kakva privredna delatnost. Turizam, dakle nije jednoznačna pojava; to je splet odnosa društvenog i ekonomskog karaktera. Postoji niz činilaca koji utiču na formiranje turističke potražnje, koja svojom prisutnošću u posmatranom prostoru i u određenom vremenu izaziva mnoge međuzavisne odnose. Upravo ovih teza postoji potreba da se u turističkoj delatnosti primene marketinške tehnike i metode. Turizam se smatra i aktivnošću slobodnog vremena, pa se tako, u tom smislu, i marketing u turizmu, pojmovno gledano, naziva marketing slobodnog vremena (*marketing of leisure*).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Morgan, M., Marketing for Leisure and Tourism, Prentice Hall Europe, 1996



Pomenuli smo da se turistička usluga delimično proizvodi, prodaje i koristi u toku interakcije između potrošača i uslužne organizacije, kvalitet tih odnosa bitno utiče na kvalitet usluge, a sve zajedno predstavlja rezultat napora i jednih i drugih. Uloga marketinga u tim procesima je veoma značajna, često presudna. Izgradnja i održavanje odnosa sa potrošačima predstavlja ključni zadatak, ne samo top menadžmenta, već i svih zaposlenih u turističkoj organizaciji.

U dosadašnjem razvoju turizma u mnogim državama najmanje se brinulo o dodatnim elementima marketinškog miksa, karakterističnim za uslužne delatnosti. Ranije smo istakli da se radi o ljudskim resursima (zaposleni, korisnici usluga, komunikaciona kultura i vrednosti), procesu pružanja i uslužnom ambijentu (tzv. vidljivi deo uslužnog sistema).

Neka istraživanja su pokazivala da su strani turisti koji su posećivali našu zamlju bili zadovoljni turističkim uslugama tek na drugi pogled, nakon što bi se sreli sa "neposrednom gostoprimljivošću ljudi". Ponekad su turisti bili nezadovoljni komforom i čistoćom u hotelskim sobama, neuređenim plažama, nedostatkom parking prostora, činjenicom da su turistički radnici neljubazni, da slabo govore strane jezike. Takođe, zamerali su da je teško doći do informacija o turističkoj ponudi. Na žalost, mnogi od ovih nedostataka evidentni su i danas. Da ne pominjemo koliko malo turističkih preduzeća sprovodi anketiranje svojih gostiju o zadovoljstvu ponuđenim uslugama, a koliko onih koji su, ako su anketu ponudili, kasnije proučili dobijene odgovore.

Fizički ambijent ili uslužni prostor može da ima značajan uticaj na utiske potrošača o kvalitetu dobijene usluge. U turizmu ova komponenta još više dolazi do izražaja, jer je prostor uslov i okvir u kome se realizuju turistička putovanja. Dakle, prostor kao element marketinškog miksa u turizmu dobija posebno na značaju i ima dve dimenzije:

- *prostor u kome se usluga prodaje* - u kome se susreću ponuđač i turista i u kome se turista odlučuje za kupovinu usluge. Bitno je da turistički prostor bude planski i stilski uređen, funkcionalno opremljen, čist, uredan, prijatan i to u skladu sa očekivanjima segmentovanih potrošača,
- *prostor u kome se usluga odvija*, i to ne samo prostor kao sumiranje svih atraktivnosti koje čine sastavni deo turističke usluge, nego turistički uređen prostor koga čine turistički uređena destinacija, turističko-ugostiteljski objekti i drugi objekti u kojima se realizuju delovi kompleksne turističke usluge.

Lep, udoban i atraktivan prostor čini uspešnu uslugu verovatnom - sa takvim prodajnim prostorom turista poistovećuje i celu uslugu turističke organizacije ili destinacije. Korisnici najpre stižu utiske o uslužnoj organizaciji delimično, ali pravi utisak se dobija tek preko fizičkog prostora u kome se usluga odvija (pejsaži, različiti tipovi turističkog prostora, plaže, skijališta, gradski prostori, građevine, nameštaj, oprema u sobama, itd.). Danas u teoriji i praksi naročito velikih sistema i lanaca uslužnih firmi, postoje do detalja razrađene teorije o uticaju pojedinih boja, zvukova (muzike), pokreta, mirisa itd. na potrošače. Potvrđeno je da svaki od ovih elemenata može kod potencijalnih kupaca da izazove različita osećanja, od krajnje nepovoljnih do krajnje pozitivnih. Ovakva osećanja značajno doprinose prihvatanju ili odbijanju ponuđene usluge i stvaranju povoljne ili nepovoljne slike potrošača o uslužnoj organizaciji.

### **3. NOVE TENDENCIJE**

Uticaji informatičkih tehnologija vidljivi su na tradicionalnim metodama i tehnikama marketinga, ali je moguće govoriti i o potpuno novoj vrsti marketinga, elektronskom marketingu, koji nalazi svoju široku primenu u turizmu. Moguće je dati i definiciju elektronskog marketinga.

Može se reći da je elektronski marketing (e-marketing) način ostvarenja marketinških aktivnosti uz intenzivnu primenu informacijskih i telekomunikacionih tehnologija (pre svega interneta).

E-marketing u turizmu danas predstavlja stratešku odrednicu poslovanja preduzeća iz sektora turizma. Ova vrsta marketinga predstavlja relativno jeftin i lak način da ljudi i organizacije iz područja turizma svakodnevno lansiraju svoje Web strane u svet interneta. Moguće je izvršiti klasifikaciju subjekata e-marketinga u turizmu na sledeći način:

- turističke agencije odredišta,
- ugostiteljske usluge,
- putničke agencije,
- tour operateri,
- turističke atrakcije.

Nabrojani subjekti podrazumevaju posedovanje Web stranica, pa se može reći da je Web-Site nosilac e-marketinga u turizmu u XXI veku. Internet stranice pojedinih lokacija i objekata pružaju potencijalnom korisniku konkretne informacije, kao što su pojedini o smeštaju, cenama, pogodnostima, dodatnim uslugama, i sl. Svi subjekti e-marketinga u turizmu primenjuju savremene marketinške strategije i njihove implikacije na turističku ponudu, kao što su:

- Dis-intermediation,
- Re-intermediation,
- Call Center Point of Sale System,
- Booking Engines,
- Dynamic Packaging,
- E-Ticketing,
- Customer self-service,
- Bar-coded boarding pass, itd.

Informaciono-komunikacione tehnologije (ICT) imaju sve veći uticaj na turističku industriju. U proteklih 30 godina, postojala su tri glavna talasa inovacija ICT-a, u pogledu turističkog sektora. Prvi veliki uticaj ICT-a na turistički sektor, bilo je predstavljanje i uvođenje Kompjuterskog Rezervacionog Sistema (Computer Reservation System – CRS) sedamdesetih godina XX veka. Ovaj sistem je uglavnom bio razvijen za potrebe avio kompanija, turoperatora i internacionalnih hotelskih lanaca. CRS je kompjuterizovani sistem koji omogućava direktan pristup putem terminala za proveru raspoloživosti kapaciteta, pravljenje rezervacija i štampanje karata. Nešto kasnije nastao je Globalni Distributivni Sistem (Global Distribution System – GDS) na osnovi Kompjuterskog Rezervacionog Sistema (CRS), koji je objedinjavao širok krug usluga i proizvoda i omogućavao globalnu distribuciju „info-strukturu“ za celu industriju.

Početak globalnog širenja Interneta devedesetih godina prošlog veka, CRS i GDS su postali manje bitni, ali ipak su pružali turističkim kompanijama prednost na tržištu, u smislu bržeg transfera informacija u okviru turističke industrije.

Danas, Internet, predstavlja svakako najznačajni talas uticaja ICT-a na turistički sektor. U turističkoj industriji, sve više usluga koje se pružaju turistima zasniva se na upotrebi Interneta kao glavnog komunikacionog kanala, koji omogućava istovremeno smanjivanje troškova poslovanja i povećanje broja klijenata. U praksi to znači da turisti imaju mogućnost direktne komunikacije sa krajnjim pružaocima turističkih usluga, a sa druge strane pružaoci usluga mogu efikasnije da udovolje sve kompleksnijim zahtevima svojih korisnika.

U 2003. godini 76% zaposlenih u sektoru (u EU), su radili u kompanijama koje imaju svoj web sajt. Web sajt je postao aktivan marketinški alat koji omogućava korisnicima traženje informacija planiranje i ugovaranje odmora, a sve iz njihove kuće i to 24 sata na dan. Široka lepeza

turističkih proizvoda može biti ponuđena, visoka transparentnost, i mogućnost da se proizvod ili usluga pogleda pre konačne kupovine, čine Internet najatraktivnijim kanalom distribucije proizvoda. Internet distribucija turističkih proizvoda može da generiše značajno smanjenje troškova i prednost za pružaoce usluga, tako što omogućava uspešno i efikasno dolaženje do novih klijenata. Do 2003. turizam je već bio vodeći sektor po obimu online prodaje, u odnosu na sve druge sektore unutar EU. U turističkom sektoru web sajt predstavlja najvažniju platformu elektronske trgovine. U 2003. godini samo oko 50% kompanija koje pružaju mogućnost naručivanja usluga putem Interneta, je ponudilo online plaćanje i siguran prenos podataka (secure transaction). Online kupovina putem Interneta je izuzetno korišćenja u turističkom sektoru.

Customer Relationship Management (CRM) je koncept koji u e-poslovanju u turizmu poslednjih godina takođe doživljava znatan porast. Ovde su lični odnos prema klijentu i odabir ponuda vitalni za uspeh u poslu. Glavni cilj je povećanje profita i optimizacija troškova kroz poboljšanje zadovoljstva kupaca preko unapređene interakcije u svakoj dodirnoj tački sa klijentom. Ovo se može postići boljim razumevanjem klijenata, ponudom odgovarajućih usluga – proizvoda, u pravo vreme, zasnovano na analizi kupovnih navika klijenta. U 2003. godini 37% velikih kompanija, u turističkom sektoru, kakvi su turo operateri i hotelski lanci, 14% srednjih kompanija i 5% malih firmi su koristili CRM sistem.

Glavna primena e-poslovanja u turizmu nalazi se na polju e-marketinga i prodaje, npr. komunikacija i transakcija sa korisnicima. U početku, turističke kompanije, primarno su koristile Internet kao sredstvo za prikupljanje informacija i komunikacioni kanal. Danas one nude veliki broj online servisa za transakcije. Ova osnovna strategija, ima jake razloge postojanja: Online-marketing aktivnosti, naročito na internacionalnom nivou, su jeftinije nego tradicionalne aktivnosti, i pružaju mogućnost turističkim kompanijama da dođu do novih klijenata, koji su pre bili fizički udaljeni, a samim tim i skupi za poslovanje. Online transakcije omogućavaju turističkim kompanijama interakciju sa krajnjim korisnicima, direktno izbegavajući posrednike, koji smanjuju profitne margine. Istraživanja pokazuju da je korišćenje informaciono-komunikacionih tehnologija u turizmu najviše zastupljeno na delu elektronskog poslovanja koji dolazi u direktan kontakt sa krajnjim korisnicima. Ovo praktično znači da ICT nalazi najviše primena u e-marketingu i online prodaji. Najveći deo ovih aktivnosti se dakle odvija u fazi pre samog puta, tj. realizacije određene usluge. I ovaj deo tržišta je dakle već dosta razvijen. Ali situacija se menja u sledećoj fazi puta tj. odmora – na samoj lokaciji tokom trajanja aranžmana. Pružanje e-servisa na bilo kojem mestu unutar destinacije, tokom trajanja boravka turiste, predstavlja jedno novo još uvek nerazvijeno tržište. Slično drugim novootvorenim tržištima, i ovde se pružaju mogućnosti za mnoge poslovne šanse – koje često nose rizik sobom, ali i dobrim iz gledima za uspeh. Sledeće razmatranje treba da analizira skorašnje napretke na polju mobilnih e-servisa i lokacijski baziranih sistema za turiste, dajući ideje za buduće primene ovakvih servisa.

## LITERATURA

1. Bakić, O., Marketing u turizmu, Beograd, 2005
2. Kotler, Ph-and Levy. S „Broadening the concept of marketing“ Journal of Marketing, January 1969-10-15
3. Morgan, M., Marketing for Leisure and Tourism, Prentice Hall Europe, 1996
4. Buhalis, D., 2000, *Information technology, in Tourism: Principles and Practice*
5. Gratzer / Werthner / Winiwarter: Electronic business in tourism, *Int. J. Electronic Business*, Vol. 2, No. 5, 2004
7. E-business for Tourism – Practical Guidelines for Tourism Destinations and Business ([www.world-tourism.org](http://www.world-tourism.org))



## MODEL RAZVOJA HOTELSKIH USLUGA

*Aleksandra Stojković<sup>1</sup>, Jovan Mijatović<sup>2</sup>, Dragan Bulić<sup>3</sup>*

*1-Visoka poslovna škola – Blace*

*2-Vu TARA*

*3-Preduzetnik-Banja Luka*

### *Izvod*

Razvoj savremenog društva praćen je brojnim promenama, među kojima treba ukazati na sve veću ulogu uslužnog sektora. Razvoj tržišta, pa samim tim i konkurencije, nosi sa sobom nužnu potrebu za još kompleksnijim i kvalitetnijim marketingom sa ciljem zadovoljavanja sve diferenciranih potrošačkih zahteva. Suočavanjem sa svojim potrebama, savremeni potrošač se suočava i sa nizom otvorenih pitanja u sferi usluga, kao što su: neopipljivost usluge, njen kvalitet, njena cena i dr.

Uslužne delatnosti imaju veliku ekspanziju u razvijenim privredama. Ovaj fenomen se u literaturi naziva postindustrijsko društvo ili uslužna privreda. U odnosu na proizvodnju, produktivnost rada je niža u uslužnim delatnostima što usporava stopu rasta u manje razvijenim zemljama, ali omogućava zapošljavanje nove radne snage.

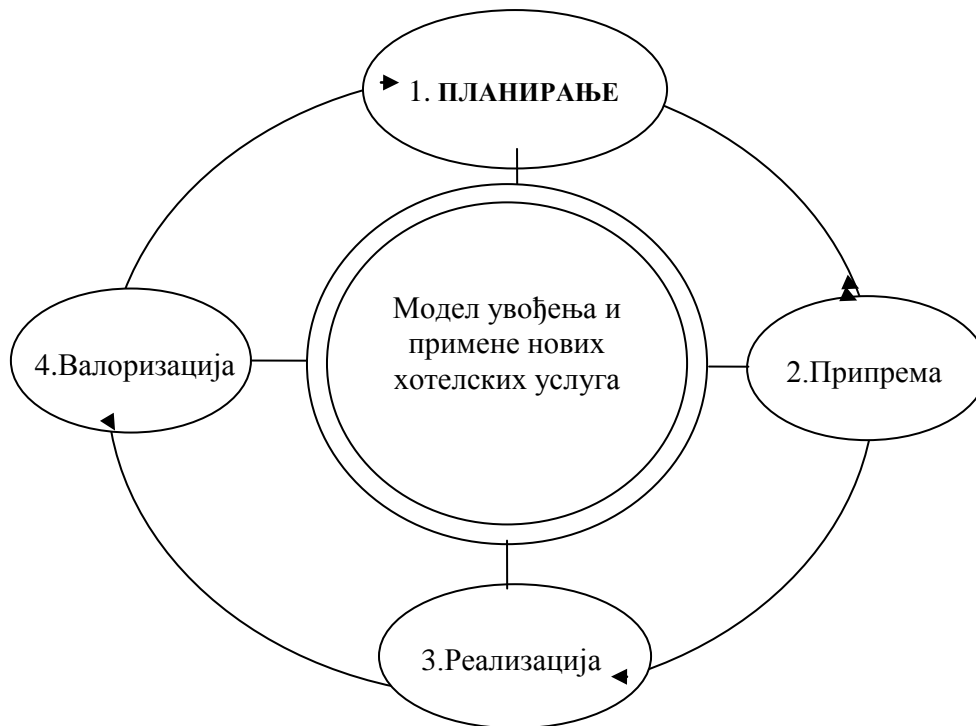
Uvođenje i tretiranje svake inovirane ili potpuno nove usluge se zasniva na određenim fazama životnog veka svake usluge što podrazumeva fazno ostvarivanje : planiranje, pripremu, realizaciju i valorizaciju nove hotelske usluge. Ove faze se definišu kao model uvođenja i tretiranja novih hotelskih usluga

***Ključne reči:*** *model, usluge, hotelijerstvo, razvoj*

### 1. MODEL RAZVOJA HOTELSKIH USLUGA

Komparativna razmatranja savremenog razvoja hotelskih usluga i razvoja tih usluga u našoj praksi pokazala su da između ovih pristupa postoji osetna razlika. Naime, savremeni razvoj hotelskih usluga se odvija u skladu sa zakonitim fazama životnog veka svake, pa i hotelske usluge. Nasuprot tome, razvoju usluga u našem hotelijerstvu ređe se pristupa i on se samo donekle odvija u skladu sa pomenutim fazama životnog veka svake usluge.

Iz tih razloga, može se konstatovati da se uvođenje i tretiranje svake inovirane ili potpuno nove usluge mora upravo zasnivati na pomenutim fazama životnog veka svake usluge što podrazumeva fazno ostvarivanje : planiranje, pripremu, realizaciju i valorizaciju nove hotelske usluge. Zato se skup ovih faza može tretirati kao model uvođenja i tretiranja novih hotelskih usluga (Slika 1.).



Slika 1. Model увођења и примене нових хотелских услуга

Povodom ovog modela treba istaći osnovne karakteristike njegovih faza, i to:

- planiranje nove hotelske usluge predstavlja prvu fazu životnog veka te usluge. Pretpostavku u tome predstavlja identifikovana nova vrsta usluge (odnosno tzv. poslovna ideja), koja se preko planiranja operaciono uvežbava, uz proveru njene praktične izvodljivosti i opravdanosti (naročito ekonomske). S tim u vezi, ukoliko rezultati ove provere budu negativni, nova usluga se odbacuje i time se izbegavaju dalji troškovi primene i poslovnog tretiranja takve usluge. Naravno, u slučaju pozitivne provere, pristupa se operacionalizaciji planirane usluge;
- priprema nove hotelske usluge vrši se saglasno planu, pri čemu se prvenstveno investira u nedostajuće materijalne faktore i u obezbeđenje i uvođenje osoblja koje će tu uslugu realizovati. Pored toga, u pripremne poslove spadaju i logistički poslovi vezani za reklamiranje te usluge i uhodavanje njenog izvršavanja;
- realizacija nove hotelske usluge podrazumeva konkretno pružanje te usluge korisnicima, koje treba da bude stalno nadgledano od nosilaca menadžmenta;
- najzad, valorizacija nove hotelske usluge predstavlja menadžmentske aktivnosti vezane za ocenu ekonomskih i neekonomskih rezultata koji se postižu u tretmanu te usluge. Razume se, u duhu životnog veka svake usluge, novouvedena usluga će se prvenstveno tretirati sve dok su njeni poslovni rezultati za menadžera prihvatljivi. U suprotnom, usluga se mora napustiti, čime se otvara proces njene zamene novom efikasnijom uslugom – čime započinje ciklus životnog veka te usluge. Odnosno, u tom trenutku već otpočinje faza realizacije nove usluge, jer se podrazumeva da je ona na vreme osmišljena (još u trenutku kada je stara usluga dostigla svoju kulminaciju), kao i da su izvršene sve pripreme (materijalne i kadrovske) za početak njenog realizovanja.

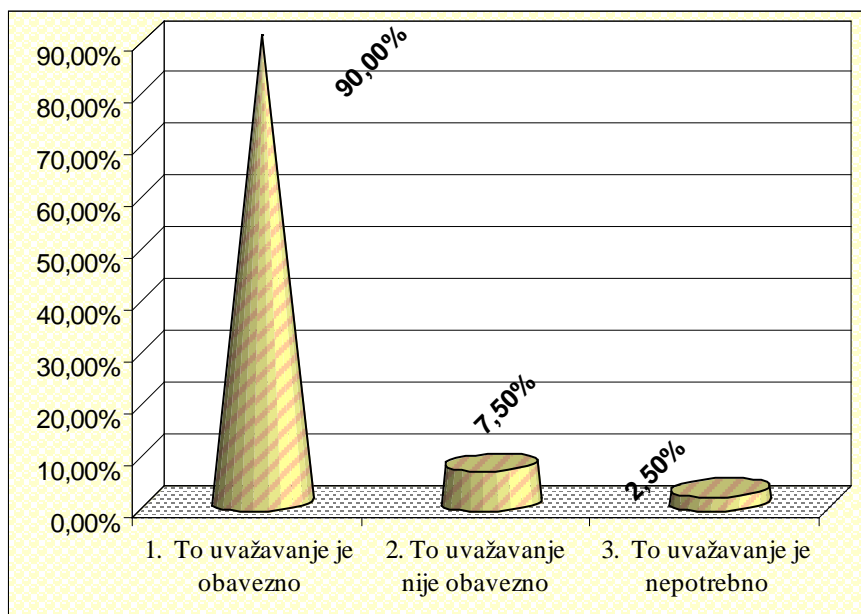
Međutim, s obzirom na izloženo stanje razvoja usluga u našem ugostiteljstvu, da bi se kod nas predloženi model uvođenja i tretiranja novih hotelskih usluga frekventnije koristio, potrebno je ispuniti niz pretpostavki. One su za potrebe ovog rada identifikovane i proverene preko primenjenog upitnika. U njih spadaju: (1) potreba uvažavanja životnog veka svake usluge pri uvođenju novih usluga u naše hotelijerstvo, (2) značaj poboljšavanja opštih uslova privređivanja i veće razvojne kompetentnosti menadžera za uvođenje novih hotelskih usluga, (3) potreba opsežnijeg izučavanja razvoja hotelskih usluga i na višim nivoima ugostiteljskog obrazovanja, (4) potreba celovitijeg izučavanja razvoja hotelskih usluga na programima usavršavanja hotelskih menadžera, i (5) ocena uticaja svih tih faktora na dalji razvoj usluga u našem hotelijerstvu – što će se bliže prokomentarisati.

(1) Što se tiče potrebe uvažavanja životnog veka svake usluge pri uvođenju novih usluga u naše hotelijerstvo, ona je nesporno dokazana (Tabela 1, Histogram 1.). Na ovo upućuje ne samo savremena teorija usluga, već i dobijeni rezultati anketiranih ispitanika (90%). Ovde nema mesta za dileme i dvoumljenja, jer je zakonitost životnog veka svakog proizvoda i svake usluge naučno dokazana.

*Tabela 1. Potreba uvažavanja životnog veka svake usluge u uvođenju novih usluga u naše hotelijerstvo*

Alternative za odgovor	Broj odgovora	%
1. To uvažavanje je obavezno	36	90,0
2. To uvažavanje nije obavezno	3	7,5
3. To uvažavanje je nepotrebno	1	2,5
Σ	40	100,0

Izvor: primenjeni upitnik korišćen u projektu UPRAVLJANJE RAZVOJEM HOTELSKIH USLUGA



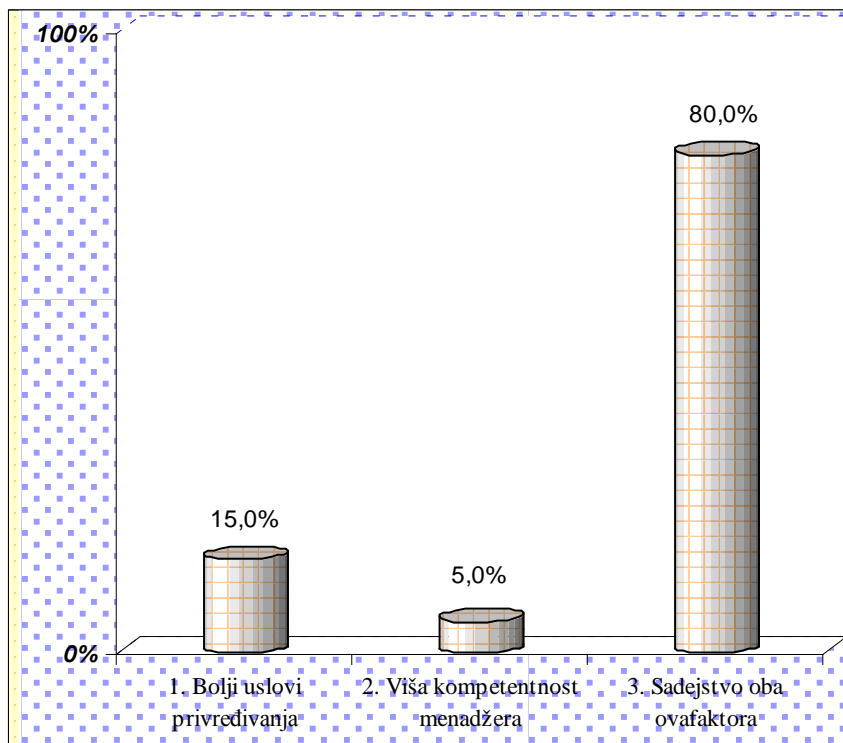
*Slika 1. Potreba uvažavanja životnog veka svake usluge u uvođenju novih usluga u naše hotelijerstvo*

(2) Izvršene analize ukazuju na fundamentalni značaj poboljšavanja opštih uslova privređivanja i veće razvojne kompetentnosti menadžera za uvođenje novih usluga u naše hotele (Tabela 2, Histogram 2.). Do toga se došlo definisanjem naših tekućih uslova privređivanja kao veoma otežanih i datim odgovorima od strane anketiranih ispitanika (80%). Ova konstatacija je sama po sebi logična i nju ne treba dalje argumentovati.

Tabela 2. Faktori koji bi naročito doprineli efikasnijem razvoju usluga u našem hotelijerstvu

Alternative za odgovor	Broj odgovora	%
1. Poboljšanje opštih uslova privređivanja	6	15,0
2. Poboljšanje razvojne kompetentnosti menadžera	2	5,0
3. Sadejstvo oba ova faktora	32	80,0
	Σ	40
		100,0

Izvor: primenjeni upitnik korišćen u projektu UPRAVLJANJE RAZVOJEM HOTELSKIH USLUGA



Slika 2. Faktori koji bi naročito doprineli efikasnijem razvoju usluga u našem hotelijerstvu

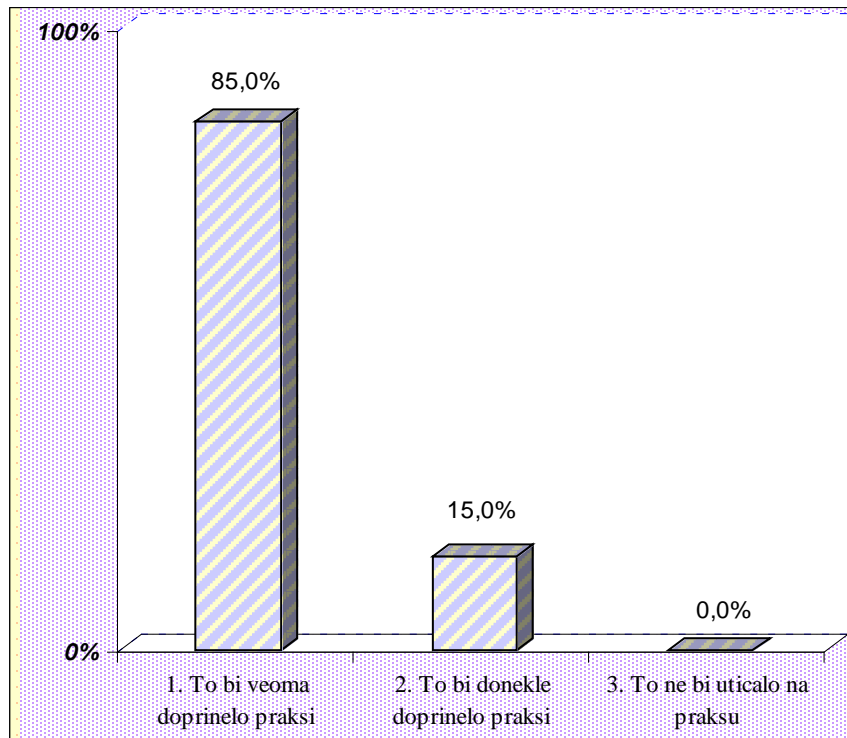
(3) Uticaj opsežnijeg izučavanja razvoja hotelskih usluga na višim nivoima ugostiteljskog obrazovanja na praksu uvođenja tih usluga, takođe je potvrđeno (Tabela 3, Histogram 3.). Potvrda toga proističe iz teorije savremenog razvoja ugostiteljstva i iz odgovora anketiranih ispitanika (85%). – što podrazumeva neophodnost da se u posmatranim nastavnim programima akcentira izučavanje razvoja hotelskih i drugih ugostiteljskih usluga.



Tabela 3. Uticaj celovitijeg izučavanja razvoja hotelskih usluga na višim nivoima ugostiteljskog obrazovanja na praksu uvođenja novih usluga

Alternative za odgovor	Broj odgovora	%
1. To bi veoma doprinelo praksi	34	85,0
2. To bi donekle doprinelo praksi	6	15,0
3. To ne bi uticalo na praksu	-	0,0
	Σ	40
		100,0

Izvor: primenjeni upitnik korišćen u projektu UPRAVLjANJE RAZVOJEM HOTELSKIH USLUGA



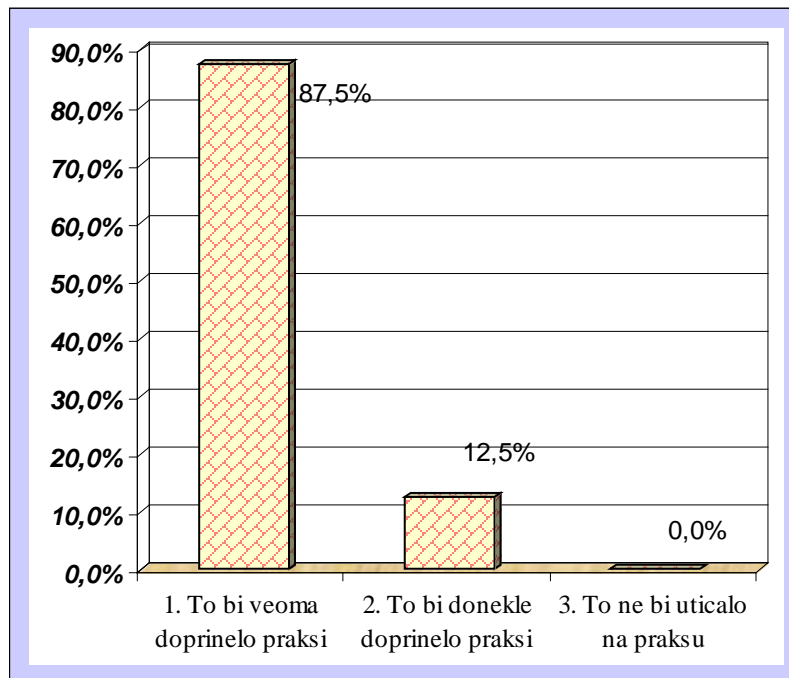
Slika 3. Uticaj celovitijeg izučavanja razvoja hotelskih usluga na višim nivoima ugostiteljskog obrazovanja na praksu uvođenja novih usluga

(4) Isto to važi i za uticaj celovitijeg izučavanja razvoja hotelskih usluga na programima usavršavanja hotelskih menadžera na praksu uvođenja tih usluga (Tabela 4, Histogram 4.) – što je takođe potvrđeno odgovorima anketiranih ispitanika (87,5%). Stoga usmeravanje budućih obuka hotelskih menadžera treba da se naročito kreće u tom pravcu.

Tabela 5. Uticaj celovitijeg izučavanja razvoja hotelskih usluga na programima usavršavanja menadžera na praksu uvođenja novih usluga

Alternative za odgovor	Broj odgovora	%
1. To bi veoma doprinelo praksi	35	87,5
2. To bi donekle doprinelo praksi	5	12,5
3. To ne bi uticalo na praksu	-	0,0
$\Sigma$	40	100,0

Izvor: primenjeni upitnik korišćen u projektu UPRAVLjANjE RAZVOJEM HOTELSKIH USLUGA



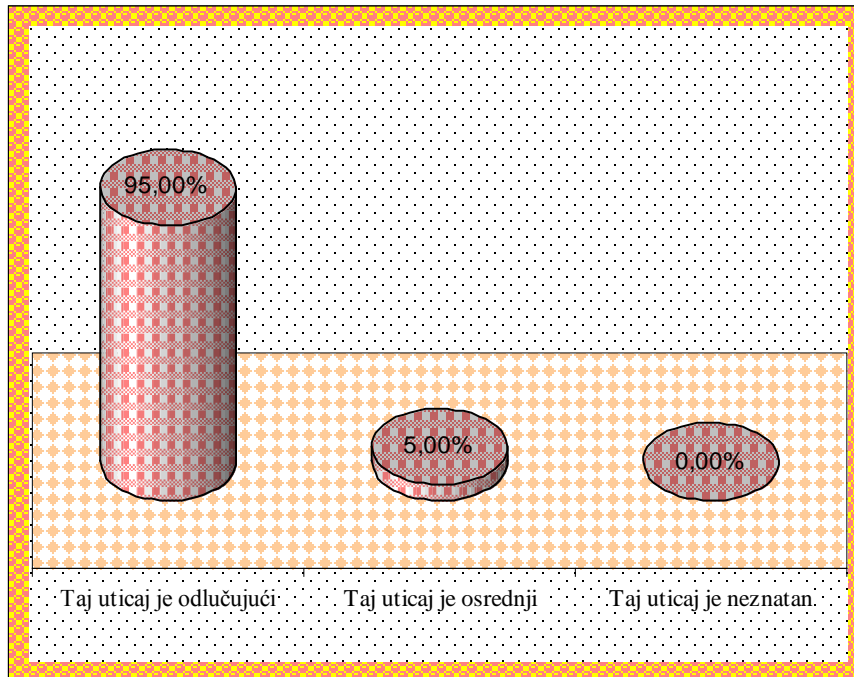
Slika 5. Uticaj celovitijeg izučavanja razvoja hotelskih usluga na programima usavršavanja menadžera na praksu uvođenja novih usluga

(5) Najzad, dokazano je da prethodno izloženi faktori predstavljaju osnovne pretpostavke za modelovan razvoj naših hotelskih usluga (Tabela 6, Histogram 6.), što, pored teorije, potvrđuju i dati odgovori ispitanika (95%). To ujedno znači da se uspešan razvoj usluga u našem hotelijerstvu može ostvarivati jedino ako se on zasniva na projektovanom modelu i ako su ispunjene navedene pretpostavke.

Tabela 6. Uticaj prethodno izloženih faktora na dalji razvoj usluga u našem hotelijerstvu

Alternative za odgovor	Broj odgovora	%
1. Taj uticaj je odlučujući	38	95,0
2. Taj uticaj je osrednji	2	5,0
3. Taj uticaj je neznatan	-	0,0
$\Sigma$	40	100,0

Izvor: primenjeni upitnik korišćen u projektu UPRAVLjANjE RAZVOJEM HOTELSKIH USLUGA



Slika 6. Uticaj prethodno izloženih faktora na dalji razvoj usluga u našem hotelijerstvu

## 2. ZAKLJUČAK

Polaznu osnovu u razvoju hotelskih organizacija čini unapređivanje ili inoviranje postojećih i uvođenje sasvim novih usluga, što se u biznisu naziva poslovnom idejom. U oba ova slučaja i inovirane postojeće i sasvim nove usluge zapravo predstavljaju poslovnu promenu i one se objedinjeno mogu tretirati kao nove usluge – koje predstavljaju polazište ukupnog razvoja hotelskih organizacija. Kreator nove hotelske usluge može biti svako – hotelski menadžer, hotelsko osoblje, gosti, dobavljači, distributeri, slučajni prolaznici itd. Međutim, bez obzira na to ko je osmislio novu uslugu nju treba da prihvati hotelski menadžer uz saglasnost hotelskih vlasnika.

Nova usluga može biti originalna ili reproduktivna. U prvom slučaju se radi o sasvim novoj hotelskoj usluzi koja do tada nije nigde primenjena. Takve usluge nisu česte, stimo što njihova primena ukoliko nije dovoljno istražena, nosi pojačan rizik, ali isto tako može da i omogućiti veliki poslovni uzlet hotelske organizacije. S druge strane, reproduktivne su one nove hotelske usluge koje su preuzete iz nekih drugih savremenih hotela. Naravno, ove usluge kao prohodane su manje rizične, ali i ne mogu rezultirati natprosečnim rastom poslovnih efekata.

Novim hotelskim uslugama obuhvataju se svi oblici hotelskih usluga – osnovni (smeštaj, ishrana i piće) i komplementarni (zadovoljavanje rekreativnih, kulturnih, edukativnih, ličnih i drugih potreba gostiju). Kod osnovnih hotelskih usluga novinu mogu predstavljati: novi sadržaji postojećih usluga, izmena organizacije u pružanju usluga, pojave sasvim novih osnovnih usluga. Kod komplementarnih usluga novinama se mogu obuhvatiti: modernizovanje postojećih usluga, plasman potpuno nove komplementarne usluge i sl.

U svakom slučaju, menadžmentski izabrana nova hotelska usluga predstavlja poslovnu ideju koju na modelovani način treba uvesti i tretirati u konkretnoj hotelskoj praksi.

Primena projektovanog modela uvođenja i tretiranja novih hotelskih usluga, uz paralelno ispunjavanje pratećih pretpostavki, u našoj hotelskoj praksi bi omogućilo postizanje bitnih efekata u koje naročito spadaju:

- rast razvojne kompetentnosti hotelskih menadžera, na osnovu koga bi oni sigurnije i odlučnije prilazili inoviranju postojećih u uvođenju novih hotelskih usluga;
- ovo bi, uz predloženo poboljšavanje opštih uslova privređivanja, svakako pozitivno uticalo na sve hotelske poslovne efekte;
- najzad, sve ovo bi doprinelo ubrzavanju razvoja našeg hotelijerstva i njegovom prikladnom inkorporiranju u čitav privredni sistem Srbije.

## LITERATURA

1. Adižes, I.: Životni ciklus preduzeća, SITJ, Beograd, 1991.
2. Adižes, I: Kako rešiti krizu upravljanja; Globus, Beograd, 1989.
3. Ansoff; H.I.: Corporate Strategy, Mc Graw- Hill. London, 1965.
4. Bakić O, Nikolić, M. , Bakić, M.: Osnove turizma i ugostiteljstva, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva,. Beograd, 2003.
5. Bowen, F. i dr.: The Emprovement of Service, Workers, Mangement, Review, 3/1992. London
6. Radovanović, T. – Marković, N.: Menadžment malog biznisa, FAM, Novi Sad, 2006.
7. Roberts, E.B.: Managing Technological Innovation, University Press, Oxford, 1987.
8. Stojmirović, Lj.: Menadžment i poslovni ciljevi, Buljoni, Banja Luka, 1998.
9. Stojmirović, Lj.: Ciljevi preduzeća, Buljoni, Banja Luka 1998.
10. Stojmirović, Lj.: Marketing, BPŠ Beograd, 2010.
11. Radovanović, T., Stojmirović Lj., Stojmirović, S.: Metodologija, BPŠ, Beograd 2010.

## VREDNOST BRENDA I EMOCIONALNO BRENDIRANJE U DINAMIČNOM TRŽIŠNOM OKRUŽENJU

*Diona Grgar, Vilmoš Tot, Dragan Ilić,  
Univerzitet EDUCONS, Sr. Kamenica*

**Apstrakt:** u savremenim uslovima poslovanja koje nameće tržište na kome vlada dinamična borba, procena vrednosti brenda, kao i iznalaženje savremenih trendova u brendiranju je veoma značajno za donošenje strateških marketinških i finansijskih odluka.

Kao savremeni trend brendiranja na tržištu javlja se emocionalno brendiranje, a načini procene tržišnog uspeha brenda i samim tim i evaluacije brenda mogu da variraju, ali postoje neki ustanovljeni koraci za realizaciju iste. Zahvaljujući dobijenim rezultatima moguće je strateški upravljati brendom.

**Ključne reči:** brand, emocionalno brendiranje, procena vrednosti brenda.

### BRAND VALUE AND EMOTIONAL BRANDING IN DYNAMIC MARKET ENVIRONMENT

**Abstract:** In contemporary business conditions imposed by the market where rules dynamic fight, brand valuation, as well as finding new trends in branding is very important for the strategic marketing and financial decisions.

As the modern trend of branding in the market, there is emotional branding, and the evaluation of market success of the brand and therefore the evaluation of the brand can vary, but there are established steps to implement them. According to the results it is possible to strategically manage the brand.

**Keywords:** brand, emotional branding, brand valuation.

#### 1. UVOD

U modernom okruženju i savremenim načinima rada, brend predstavlja specijalnu i važnu prednost kada su u pitanju sve poslovne oblasti. Uticaj, koji brend ima, na preduzeće, bilo pozitivan ili negativan, u ekonomskom smilu, je ogroman. Sam brend utiče na izbor potrošača, utiče na zaposlene, na interesovanje investitora i autoriteta vlasti. Na tržištu na kome postoji širok izbor, svaki uticaj može biti od krucijalnog značaja za komercijalni uspeh.

Čak i neprofitne organizacije su počele da rade na stvaranju brenda, jer su shvatile da jedino na taj način mogu da privuku pažnju sponzora, donatora i volontera. Brend se pokazao kao jedinstvena, postojana i podržavana, u svakom smislu, prednost preduzeća. Svetski najcenjeniji brend, Coca-Cola, je proslavio 120. rođendan i mnogi cenjeni svetski brendovi imaju više decenijsku tradiciju. Mnogi brendovi su preživeli različite vlasničke strukture. Međutim, ta kombinacija postojanosti i komercijalnog udara stvara od brenda ključnu korporativnu prednost i aktivu.

Svaka kompanija želi da kreira jake robne marke. [1] Robna marka pokreće čitav niz očekivanja potrošača. Što je veći stepen satisfakcije kod potrošača to je veća vrednost robne marke. Brendovi su pronalaženje imena i kreiranje predstave o različitosti u glavama naših kupaca. [2]

Puno pozicioniranje marke se naziva ponuda vrednosti marke. [3] To, ustvari, predstavlja odgovor na kupčevo pitanje - Zašto da kupim baš vašu marku? Sama izgradnja brenda započinje preciznom definicijom ciljne grupe potrošača, njihovih potreba i očekivanja i realnom ocenom kako će oni odreagovati na određeni brend. U okviru svega toga, sa stanovišta marketinga, bitno je uraditi analizu sledećih elemenata:

- ◆ sadašnji korisnici
- ◆ geografski značaj
- ◆ sezone
- ◆ ciklus kupovine
- ◆ kreativni zahtevi
- ◆ konkurentske prodaje
- ◆ konkurentske mediji. [4]

Analiza situacije će pružiti detaljan nacrt svega što je trenutno poznato, a što će doprineti marketingu brenda. Postoje određeni tzv. Zakoni brendinga:

- ◆ Zakon reči
- ◆ Zakon verodostojnosti
- ◆ Zakon kvaliteta
- ◆ Zakon kategorije
- ◆ Zakon imena. [5]

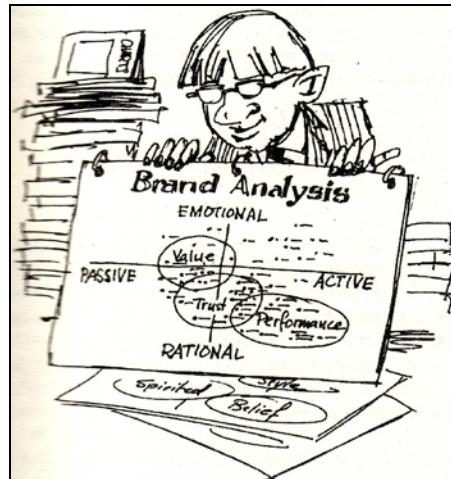
Snaga brenda je u imenu, a ne u simbolu. [6]

## **2. TREND EMOCIONALNOG BRENDIRANJA**

U postizanju poznatosti marke postoje četiri nivoa:

- ◆ nepoznavanje marke
- ◆ poznavanje marke
- ◆ preferiranje marke
- ◆ insistiranje na marki. [7]

Često se dešava sledeća situacija u kompanijama po pitanju njihovih brendova i neuspeha istih, da pri tome oni toga nisu ni svesni, koliko pogrešno rade, a treba im navedena promena – Naši brendovi su racionalni i pasivni. Želimo da oni budu emocionalni i aktivni. [8] U poslednje vreme sve se više govori o emocionalnom brendiranju odnosno o targetiranju emocija, usmerenosti na emocije samog brendiranja, izazivanje emocija u svesti potrošača određenim brendom i naj taj način pozicioniranje istog. Kada nešto povežete sa emocijama to ima dobre izgleda da se dugoročno održi. „Pitanje koje bi većina firmi trebalo sebi da postavi glasi - Da li volimo - ne da li nam se dopadaju, već da li VOLIMO svoje proizvode, kolege i kupce? Da li oni vole vas? ” [9]



Slika 1. Šta je zapravo brendiranje? [2]

U prošlosti se govorilo o brendu, kao nečemu važnom, većina je to vezivala samo za formulisanje dobrog i zvučnog imena. Vremenom se shvatilo da je brend i brendiranje više od samog imena, da brend zahteva pažljivu izgradnju i pozicioniranje u svesti potrošača. Više nije bitno gde, već ko. *Made in* ustupa mesto *made by*. [9]

Kompanije misle da imaju potpun spisak imovine na bilansu stanja (fizičku imovinu, potraživanja, obrtni kapital i sl.), ali nisu u pravu. Njihova prava imovina su stavke kao što su vrednost njihovih robnih marki, zaposlenih, partnera koji vode distribuciju, dobavljača i intelektualnog znanja koje uključuje patente, zaštitne znakove i autorska prava. Na tržištu su se razvile određene vrste brendova. Svaka ova vrsta zahteva specifičan razvoj i jačanje brenda.

Mnogi misle da se isključivo putem oglašavanja stvara jaka robna marka, međutim, ona se stvara brojnim instrumentima komunikacije, kvalitetom proizvoda i ostalim svojstvima proizvoda, kao i drugim faktorima. „Među oblicima komunikacije proizvoda koji doprinose stvaranju pozitivnog ili negativnog utiska o robnoj marki su:

- ◆ prodavci
- ◆ trgovački sajmovi
- ◆ inicijative društvene odgovornosti
- ◆ živa reč kupaca, konkurenata i kritičara proizvoda

### 3. METODE PROCENE VREDNOSTI BREND A

Svaki procena biznisa po definiciji bi trebala da uključi i ocenu brenda. Međutim, ta ideja se prihvata tek u kasnim osamdesetim godinama prošlog veka, kada je po pitanju poslovne evaluacije priznato da specifična vrednost brenda treba da se razume i ozbiljno proceni. Pre toga, sama ideja o posebnoj proceni vrednosti brenda je od strane mnogih razmatrana sa sumnjom, dok je danas ta sama ideja široko prihvaćena kada su u pitanju i finansijski i marketinški stručnjaci.

Kada je u pitanju sama procena vrednosti i karakteristika brenda, razvijana je i upotrebljavana čitava lepeza prilaza. Ti prilazi su se uglavnom bavili jednom od dve ili obema kategorijama, istraživanja zasnovana na evaluaciji uticaja brenda na akcijski kapital ili čisto finansijski rezultati.

Opšte su prihvaćena tri prilaza proceni vrednosti brenda:

- ekonomski,
- marketinški i
- finansijski. [10]

Ekonomski prilaz kombinuje uticaj brenda na akcijski kapital i finansijske mere u integrisani model koji omogućava da vrednost brenda bude uporediva sa vrednošću svih ostalih stavki u poslovnoj aktivi. Ovaj prilaz je danas široko prihvaćen. Znači, ovaj prilaz koristi metod procene vrednosti brenda kroz identifikovanje budućih zarada od brenda i diskontovanim na neto sadašnju vrednost koristeći diskontnu stopu koja odražava rizik realizacije tih zarada. Ovaj model je utvrđen 1988. godine od strane Interbrand-a i postao je široko prepoznatljiva i prihvaćena metodologija.

Marketinški prilaz odnosno principi se odnose na komercijalnu funkciju brenda koja se ostvaruje u poslovanju. Prvo, brend nam pomaže i omogućava da pružimo pravi odgovor na zahteve potrošača. Potrošači mogu biti individue ili organizacije, sve u zavisnosti od prirode samog posla. Potrošačeve potrebe tj. njihovo zadovoljenje se ogleda u prihodima, a oni zavise od obima prodaje, cena i frekvencije. Drugo, brend osigurava zadovoljstvo potrošača na duge staze, koje se ogleda kroz ponovljene kupovine i lojalnost potrošača.

Finansijski prilaz se bazira na neto sadašnjoj vrednosti budućih očekivanih zarada. Savremene korporativne finansijske teorije sugerišu da diskontovan novčani tok i neto sadašnja vrednost budućih zarada su odgovarajući koncept za ocenu finansijske vrednosti svake stavke aktive.

Na osnovu svega navedenog, vidi se da se ekonomski prilaz bazira na marketinškim i finansijskim principima.

Da bi došli do kompleksne vrednosti brenda treba proći sledeće korake procene brenda. Koraka ima 5 i to su sledeći:

1. Segmentacija tržišta,
2. Finansijske analize,
3. Analize potreba,
4. Konkurentski benchmarking,
5. Kalkulacija vrednosti brenda. [10]

Veoma je teško proceniti i reći koje to metode za vrednovanje robne marke nam daju najobjektivniju sliku stanja. Američka korporacija Interbrand radi procene brenda, cifre se izražavaju u milijardama dolara, a procenjuju vrednost brenda pored fizičke vrednosti kompanije. Naime, računovodstvena vrednost kompanije je jedno, a tržišna vrednost brenda je drugo. Profesor Tim Ambler smatra da svaka kompanija treba da utvrdi tržišnu metriku koja pokazuje povećanje ili smanjenje vrednosti robne marke.

Vrednost brenda je cena brenda izražena u američkim dolarima u datom trenutku, kako bi se poredila sa drugim sredstvima kompanije. U tom smislu, vrednost brenda može se prikazati u bilansu stanja. Tržišna vrednost marke je vrednost marke utemeljena na stepenu odanosti marci, stepenu poznatosti, doživljenoj vrednosti, jakim asocijacijama koje marka izaziva, te stalnoj imovini poput patenata, zaštitnih znakova i odnosa u kanalima. Ova definicija je dosta obuhvatna s obzirom da obuhvata i način na koji potrošač doživljava marku i intelektualnu svojinu kompanije. Metode merenja se razlikuju u odnosu na same specifičnosti kompanije i brenda, a mogu biti različite, npr.: nadmetanje kupaca koji žele da kupe brend, povećanje udela robne marke na tržištu, izjava ciljnih potrošača da primećuju sve veću vrednost od kupovanja i korišćenja robne marke u odnosu na konkurentске robne marke. Vrednost brenda potiče od toga koliko dobro su ispunjena očekivanja kupaca.

Jang & Rubikam, jedna od najvećih reklamnih agencija u svetu, ukazuje da uspešne robne marke imaju dva svojstva:

- ◆ vitalnost robne marke
- ◆ veličinu robne marke.



Vitalnost robne marke se odgleda u tome da je kupci razlikuju od druge robne marke i da je ta diferencijacija relevantna kada su u pitanju potrebe kupaca. Veličina robne marke se ogleda u tome da je robna marka vrlo cenjena i veoma poznata na ciljnom tržištu.

#### 4. ZAKLJUČAK

Potreba za računovodstvenim standardima, merdžerima i akvizicijama, menadžmentom koji se zasniva na evaluaciji, načinila je procenjivanje vrednosti brenda ključnom komponentom današnjeg poslovanja.

Izgraditi brend je obično lakši deo posla. Teže je sprečiti da ga kompanija ne uništi iznutra. O jednom izgrađenom i pozicioniranom brendu, vlasnici brenda stalno moraju da se brinu - da rade na održavanju kvaliteta i vrednosti, kao i da se one i dalje poklapaju sa ukusima potrošača, te da se razvijaju tako da ostanu privlačne u okruženju koje se stalno menja.

Brendovi direktno utiču na postojeći i budući učinak kompanije, tako da je potrebno imati svest o njihovoj važnosti za kompaniju od strane zaposlenih na svim nivoima. Brendovima je potrebno ozbiljno upravljati i štiti ih kao kapital, jer oni zapravo i jesu kapital kompanije. Izuzev u kratkoročnom smislu, marke retko mogu da zaštite svoje vlasnike od njihove nesposobnosti da očuvaju kvalitet, nemogućnosti da održe marke u dobrom stanju ili čak njihove vlastite gramzivosti ili gluposti.

Međutim, pored emocionalnog brendiranja kao savremenog trenda brendiranja, kao i savremenih prilaza i metoda procene vrednosti brenda, kompanije moraju biti, pre svega, svesne da brendovi, ukoliko se izgrade, egzistiraju u glavama potrošača i ostalih stejkholdera, pa tek tim posrednim putem brendovi postoje i održavaju se na savremenom, dinamičnom tržištu.

#### LITERATURA

1. F. Kotler, Deset smrtnih grehova u marketingu , "Asee", Novi Sad, 2007, p. 81.
2. Dž. Traut, Marketing ekspert, "Adižes", Novi Sad, 2006, p. 120.
3. F. Kotler, Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem, "Asee", Novi Sad, 2007, p. 44.
4. J. Avery, Planiranje reklamne kampanje, "Akademija umetnosti BK", Beograd 2004, p. 39.
5. [www.emagazin.co.rs](http://www.emagazin.co.rs), 27.01.2011.
6. Dž. Traut, Marketing ekspert, "Adižes", Novi Sad, 2006, p. 130.
7. S. Vasiljev, Marketing principi, "Birografika", Subotica, 1999, p. 190.
8. Dž. Traut, Marketing ekspert, "Adižes", Novi Sad, 2006, p. 31.
9. K. Nordstrom, Funky Business, "Plato", Beograd, 2004, p. 16.
10. J. Lindemann, Brand Valuation, [www.poolonline.com/archive/issue24](http://www.poolonline.com/archive/issue24), 03.02.2011.

## STRATEGIJSKI MENADŽMENT – INOVATIVNE STRATEGIJE

*Ljiljana Savić, Vladimir Radovanović, Radiša Janković*  
*Fakultet tehničkih nauka, Kosovska Mitrovica, ljsavic@open.telekom.rs*  
*Tehnički fakultet, Čačak, milicaradovanovic2003@yahoo.co.uk*  
*JPPK Kosovo Obilić, jradisa@gmail.com*

### **Izvod**

U radu je ukazano na karakteristike i značaj strategijskog menadžmenta koji predstavlja složen proces usmeravanja i prilagođavanja preduzeća promenljivim uticajima okruženja. U okviru ovog procesa pažnja je posvećena strategijskom planiranju koje više nije strogo formalizovan proces, već i iskustveno delovanje menadžera. U analizi eksternog okruženja utvrđuju se opšti i specifični uslovi okruženja da bi sagledali trendove i promene koji se dešavaju. Interna analiza pruža značajne informacije o posebnim resursima i kompetentnosti organizacije koja pruža osnovu za kreiranje konkurentne prednosti. Na osnovu kombinovane eksterne mogućnosti sa sposobnostima preduzeća identifikuju se strateška mesta koje bi preduzeće moglo da iskoristi. Pored strategijske analize i strategijskog izbora važna je i pravilna implementacija strategije. Rezultati poslovne prakse su pokazali da je strategijski menadžment uticajni faktor poslovnog uspeha preduzeća.

Tehnološka revolucija i globalizacija su dovele do prevlasti ekonomije zasnovane na znanju u kojoj su uspešna preduzeća ona koja neprestano podstiču kreativnost i kreiraju novo znanje. Prihvatanje promena u znanju i relevantan izbor strategije znanja je odlučujuća determinanta uspeha.

Inovativne strategije su način da se preduzeće usklađuje sa promenama u sredini. Menadžeri odabiraju fokus nastojeći da podstiču visok nivo diferencijacije u proizvodnji što je značajan izvor konkurentne prednosti. Unapređenjem procesa rada preduzeća dolazi do smanjenja troškova što može biti takođe izvor konkurentnosti. Ipak ne treba prenebregnuti činjenicu da mnogi inovacioni poduhvati nose i visoke rizike, pa se u tom kontekstu nameće pitanje saradnje između preduzeća.

***Ključne reči:*** *strategijski menadžment, znanje, poslovni uspeh, inovacije.*

### **Abstract**

The paper points out the characteristics and importance of strategic management, which is a complex process of directing and adapting the enterprises to changing environment influences. In this process attention is paid to strategic planning that is no longer strictly formalized process, but also the experiential activity of manager. In analyzing the external environment, the general and specific environmental conditions are regulated in order to comprehend the trends and changes that occur. Internal analysis gives important information about specific resources and competence of the organization that provides the basis for creating competitive advantage. Based on the combined external opportunities with the capability of enterprises the strategic sites are identified that company could use. Besides the strategic analysis and strategic choice the proper implementation of strategy is important. Results in business practices have shown that the strategic management is influential factor in business success of enterprises.

Technological revolution and globalization have led to the dominance of the knowledge based economy in which the successful companies are those continually encouraging creativity and creating new knowledge. Acceptance of changes in knowledge and relevant choice of knowledge strategy is a decisive determinant of success.

Innovative strategies are a way for enterprises to coordinate with changes in the environment. Managers select focus, trying to encourage a high level of differentiation in the production which is

a significant source of competitive advantage. By improving the process of companies costs are reduced which can also be a source of competitiveness. However, one should not overlook the fact that many innovative ventures take high risks, so, in this context, the issue of cooperation between enterprises is imposed.

**Key words:** *Strategic management, knowledge, business successes, innovations.*

## 1. KARAKTERISTIKE I ZNAČAJ STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

Strategijski menadžment je savremeni koncept od posebnog značaja za preduzeća koja obavljaju poslovnu aktivnost u promenljivoj i kompleksnoj sredini. Njegova primena olakšava preduzećima definisanje ciljeva i strategija kojima se prilagođavaju ali i utiču na zbivanja u poslovnoj sredini.

Konceptualni okvir strategijskog menadžmenta je sadržan u tome da se strategija preduzeća izvodi iz odnosa stanja okruženja u kome su sadržane šanse i opasnosti i resursnih mogućnosti preduzeća da stiče distiktivne kompetentnosti<sup>1</sup> u datoj delatnosti. [1, str. 8]

Fokus strategijskog upravljanja usmeren je na: 1) spoznaju i anticipiranje faktora bližeg i daljeg okruženja, 2) adekvatnu valorizaciju resursa odnosno profila preduzeća, 3) identifikovanje šansi i opasnosti, 4) sagledavanje kritičnih faktora poslovnog uspeha<sup>2</sup> i 5) spoznaja distiktivne kompetentnosti i uslova za sticanje konkurentskih prednosti.

Od menadžmenta preduzeća se, kako je to isticao Igor Ansof (*I. Ansoff*) doajen na području strategijskog menadžmenta očekuje da, operišući relevantnim signalima koji nose poruke iz okruženja, uvek uspostavlja takav odnos sa sredinom koji će mu omogućavati da ima prave ciljeve, da deluje u skladu sa mogućnostima i bude kontinuelno responsivno prema novim okolnostima i zahtevima okruženja. [2, str. 157]

Strategijski menadžment omogućava da se preduzeće osposobi da izbegava pojavu krizne situacije u područjima poslovne aktivnosti. Akcenat je na blagovremenoj analizi strategijske pozicije preduzeća u privredi, utvrđivanju kriterija za izbor među alternativnim strategijama i preduzimanju akcije koja se na osnovu sistema povratne sprege kontroliše i usmerava. [3, str. 25]

U evoluciji pristupa upravljanja preduzećem dominira faza strategijskog menadžmenta i pretenzija danas da se kroz razvijen sistem predviđanja i na njemu zasnovan sistem strategijskog planiranja, preduzeće ne samo prilagođava na promene već biva i akter promena i tako kreira budućnost. Vizionarsko liderstvo uz pomoć razvijenog informacionog sistema kreira nove šanse kao nove tehnološke tržišne i druge trendove.

Strategijski menadžment je koncept koji uključuje kako strategijsko planiranje tako i strategijsku akciju u situaciji kada se sredina<sup>3</sup> brzo menja i rastu njeni otpori. Suštinsko određenje strategijskog menadžmenta ukazuje na koncept koji nužno integriše strategijsko i taktičko stanovište da se usmeri potencijal preduzeća na ona područja poslovanja na kojima preduzeće može da ostvari adekvatnu konkurentsku prednost.

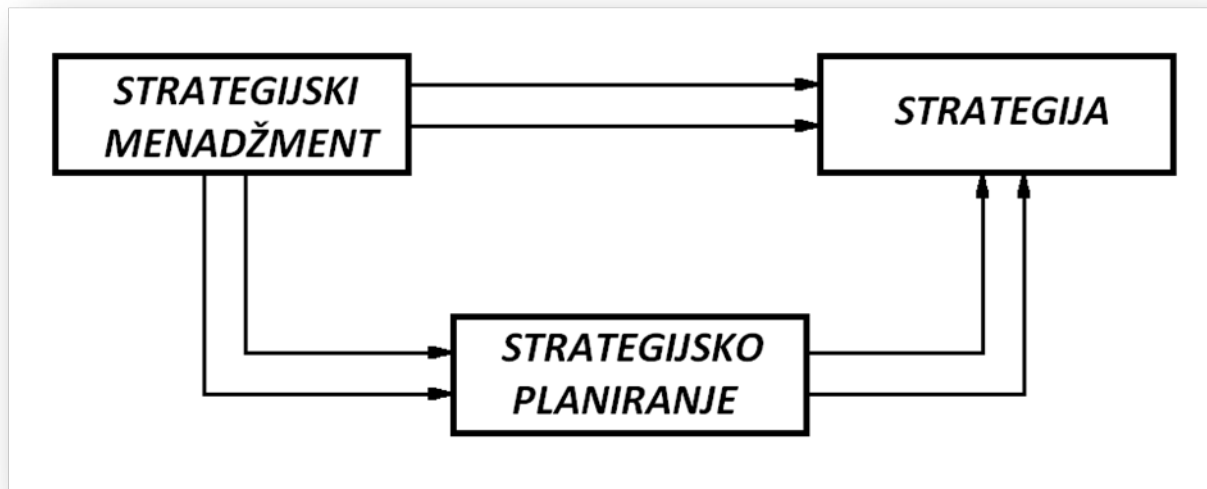
---

<sup>1</sup> Distiktivna kompetentnost izvora i sposobnosti je osnova za stvaranje relativno trajne konkurentске prednosti

<sup>2</sup> Kritičnim faktorima uspeha tretiraju se ograničeni broj područja poslovanja preduzeća koja osiguravaju konkurentsku sposobnost preduzeća kao celine. To su zapravo kako ističu Hofer i Schendel, one varijabile na koje preduzeće može uticati kroz svoje strategijske odluke, a koje predominantno utiču na konkurentsku poziciju preduzeća (V: J. Todorović, D. Đurićin, S. Janošević; *Strategijski menadžment*, Ekonomski fakultet Beograd, 2003. Str. 410)

<sup>3</sup> Spoljna sredina preduzeća sastoji se iz elemenata (pojedinaца, grupa, organizacija i institucija) i faktora (ekonomskih, tehnoloških, socioloških, pravnih i političkih) koji bitno utiču na rezultate poslovanja preduzeća. Elementi i faktori sredine mogu direktno i indirektno uticati na preduzeće.

Strategijski menadžment je kontinuelni proces a strategijsko planiranje periodična aktivnost koja se preduzima da bi se preduzeće suočilo sa promenama u sredini. Strategijsko planiranje doprinosi stvaranju strategijskih alternativa i izboru optimalne strategije (Sl. 1)



Slika 1. Odnos između strategijskog menadžmenta, strategije i strategijskog planiranja [4, str. 25]

Novija istraživanja pokazuju da strategijsko planiranje u nestabilnim uslovima poslovanja uključuje i autonomne akcije menadžera koje nisu nastale iz prethodnih planskih aktivnosti. Sprovode se sa ciljem da pomognu preduzeću da brže reaguje na promenljive uslove i koristi nova iskustva (nastala na osnovu učenja iz interakcije preduzeća sa sredinom).

## 2. UTICAJ STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA NA POSLOVNI USPEH

Evidentno je da postoje razlike u poslovnim rezultatima između sličnih organizacija. Organizacije se razlikuju po rezultatima poslovanja zbog različitih strategija koje primenjuju i različitih konkurentskih sposobnosti (*J. W. Dean Jr i M. P. Sharfman*). Strategijski menadžment je onaj skup menadžerskih odluka i akcija koji određuje dugoročni poslovni učinak (*T. L. Wheelen i J. D. Hunger*). To je važan zadatak menadžera i on obuhvata sve osnovne funkcije menadžmenta. [5, str. 180]

Od usklađenosti sredine i preduzeća zavisi poslovni uspeh preduzeća. Usklađenost se posmatra i kao stanje i kao proces. Preduzeće kao otvoren poslovni sistem prilagođava svoju strategiju, strukturu i način funkcionisanja. Sredina određuje koji su kritični faktori uspeha koje preduzeće mora da poseduje i koristi da bi ostvarilo poslovni uspeh.

Različita preduzeća reaguju različito na iste promene u sredini jer su različitih sposobnosti sagledavanja i reagovanja. Nivo razvijenosti strategijskog menadžmenta u preduzeću je značajan za ostvarenje poslovnog uspeha. Poslednjih godina se u literaturi pojavio veći broj novih koncepcija i metoda upravljanja. Menadžeri moraju pažljivo da biraju ideje u koje usmeravaju potencijal preduzeća ka područjima poslovanja na kojima preduzeće može da ostvari adekvatnu konkurentsku prednost. Tako odlučujuće doprinose efektivnosti i efikasnosti poslovanja preduzeća. [6, str. 62]

U savremenoj privredi sklonost ka iniciranju ili prihvatanju promena je pretpostavka poslovnog uspeha. Veoma je ograničen broj poslovnih ideja koje imaju dugo vremensko trajanje. S

pravom se u novije vreme govori o potrebi sposobnosti upravljanja promenama. Tip promena koje će se inicirati zavisi od svrhe koja se želi ostvariti.

### 3. PROCES STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

Proces strategijskog menadžmenta u osnovi sadrži tri ključna, međusobno povezana segmenta aktivnosti koji prožimaju celokupan proces usmeravanja i implementacije aktivnosti preduzeća: strategijsku analizu, strategijski izbor i implementaciju strategije.

Strategijska analiza obuhvata analizu i predviđanje opšteg i konkurentskog okruženja, analizu resurnih mogućnosti preduzeća kao i uslova za njihovo aktiviranje i pribavljanje i po tom osnovu definisanje misije i glavnih ciljeva preduzeća.

Strategijski izbor uključuje kreiranje i ocenu strategijskih opcija kao i izbor strategije preduzeća i poslovnih jedinica. Dobre strategijske opcije se zasnivaju na razumevanju potreba i preferencija potrošača i namera i sposobnosti konkurentskih preduzeća.

Strategijska implementacija odnosi se na stvaranje uslova i primenu aktivnosti za prevođenje strategije u akciju. Otuda uključuje planiranje alokacije resursa na poslovna područja i funkcije, kreiranje makroorganizacione strukture, poslovne kulture, stila upravljanja, sistema motivisanja i vrednovanja rada, informacionog sistema preduzeća. Sve više se ukazuje na to da je svrha strategijske analize i strategijskog izbora zapravo strategijska promena sa pozitivnim efektom na poslovni uspeh preduzeća.

U stvaranju strategije izdiferencirala su se dva modela (Hitt A. and Hiskisson E.). Prema prvom modelu uslovi i karakteristike u eksternoj sredini su primarni inputi i determinante strategije na osnovu koje preduzeće ostvaruje natprosečnu dobit. Prema drugom modelu su izvori i sposobnosti kao interni inputi, ključna determinanta za stvaranje strategije koja kreira vrednost. [3, str. 80]

### 4. PROMENA PARADIGME ZNANJA I ZNANJE KAO OSNOVA INOVATIVNOSTI

Današnju svetsku ekonomiju karakteriše globalno tržište na kome su prisutni globalni kriterijumi i globalni standardi. Ključnu ulogu uspeha ekonomskog subjekta ima realno shvatanje konkurentnih prednosti postavljenih na svetskoj osnovi. Poslovni sistemi stvaraju konkurentnu poziciju na svetskom tržištu putem snažne međunarodne orijentacije. [7, str. 13]

Faktori uspešnosti na svetskom tržištu su: ljudski resursi, prirodni resursi, izvori znanja, izvori kapitala i dr. Nije dovoljno samo raspolagati ovim faktorima, bitna je i sposobnost da se oni koriste produktivno.

Konkurentna pozicija današnjih poslovnih sistema zavisi od njihove fleksibilnosti, inventivnosti i fokusa na kvalitet svojih ljudskih resursa. Promene iz okruženja menjaju način i prirodu posla i zahtevaju kvalitetnije ljudske resurse sa novim znanjima<sup>1</sup> veštinama i drugačijim stavovima. Od ljudi u savremenim organizacijama se zahteva da "brzo uče" kako bi snagom svog intelekta mogli da razumeju novonastale promene, probleme i iznalazili odgovarajuća rešenja.

U savremenoj ekonomiji – ekonomiji znanja osnovni infrastrukturni element za prosperitet su: znanje kao izvor ekonomskog razvoja, inovacije kao najvredniji izvor stvaranja nove vrednosti i saradnja. Ekonomija znanja zasnovana na vrednosti ljudskog potencijala, kao neiscrpnog izvora pruža neviđenu priliku za kreiranje budućnosti.

---

<sup>1</sup> Znanje se odnosi na sposobnost ljudi da koriste informacije za rešavanje složenih problema i da se prilagođavaju promenama a može se klasifikovati na: *implicitno* (prećutno znanje) odnosno iskustveno, intuitivno i praktično i *eksplicitno* (izraženo) odnosno ono znanje koje je moguće ponoviti ili mu je moguće dati neki formalni oblik. Ova kategorizacija koju je dao *Polanyi*, kasnije je iskorišćena od strane mnogih autora koji se bave strategijskim menadžmentom.

Paradigma znanja je izložena promenama. U industrijskoj eri znanje se vezivalo za ličnost i primenjivalo na alate, procese i proizvode. U sledećoj fazi, dolazi primena novih saznanja na rad, dok se danas kako ističe *P. Drucker* znanje počelo primenjivati na znanje i postalo je resurs i oruđe.

Važnost znanja (i njegove manifestacije kroz profesionalnu kompetentnost) kao komparativnog resursa, postala je očigledna već sredinom 1980-ih, iako su teoretičari klasične ekonomije ignorisali vrednost znanja kao resursa, a većina organizacija još nije imala izgrađenu strategiju i metode menadžmenta znanjem. [8, str. 31]

Svest o sve većoj vrednosti znanja bila je praćena dilemama o tome kako se nositi sa eksponencijalnim rastom količine dostupnog znanja i sve složenijih proizvoda i procesa. Sa svojim mogućnostima korišćenja obilja informacija kompjuterska tehnologija dobija na značaju kao deo rešenja ovog problema u različitim oblastima.

Sve veći broj autora stoji na stanovištu da se snaga savremenih preduzeća sve više vidi u intelektualnim i kulturnim sposobnostima preduzeća, nego u tradicionalno opipljivim izvorima. Za *P. Drucker-a* znanje predstavlja jedini značajan izvor preduzeća. Znanje<sup>1</sup> se posmatra kao sredstvo za ostvarenje društvenih i ekonomskih rezultata. Za primenu znanja i učinak koji se njegovom primenom ostvaruje odgovoran je menadžment preduzeća. Tako gde postoji efikasan menadžment uvek se mogu pribaviti ostali resursi. Za *P. Drucker-a* je ključna figura specijalista znanja – savremeni menadžer koji zna da locira znanje na produktivne svrhe.

Znanje koje se nalazi kod pojedinaca transformiše se u korisno znanje za preduzeće. Lični stav, prećutno znanje i identifikovanje zaposlenih sa preduzećem i njegovom misijom je od značaja za kreiranje znanja. Rotacija pojedinaca u preduzeću omogućava zaposlenima da sagledaju preduzeće sa različitih aspekata. Tako znanje postaje više fluidno i uspešnije se koristi u praksi. [3, str. 311]

*Nonaka* ističe da je znanje trajna osnova za sticanje konkurentne prednosti. Uspešna preduzeća su ona koja kontinuelno kreiraju novo znanje koje brzo šire u organizaciji i brzo se pojavljuje u novim tehnologijama i proizvodima. To su aktivnosti koje definišu preduzeće, “stvaraoaca znanja” čiji je posao kontinuelno inoviranje. [9.]

Polazište autora knjige “*The Knowledge Creating Company*”, *Nonake* i *Takeučija*, je da je uspeh japanskih kompanija rezultat sposobnosti i veštine stvaranja organizacionog znanja<sup>2</sup> odnosno, znanja koje se generiše, čuva, razvija i koristi u kompaniji. Karakteristika uspešne japanske kompanije je stalno inoviranje.

Neizvesnost koju nosi vreme navodi da se traže znanja koja se stvaraju van preduzeća. Pribavljeno znanje sa strane mora ne samo da se koristi u bazi preduzeća, već i brzo širi da bi bilo osnova za stvaranje novih proizvoda i tehnologije. Odvija se konverzija kreiranje znanja – kontinuelno inoviranje – konkurentna prednost.

Osnovna odgovornost menadžmenta u savremenoj privredi sve više postaje stvaranje “organizacije koja uči” (*Peter Senge*). Za članove organizacije koja uči suštinski je važno da razmene informacije i da sarađuju u radnim aktivnostima cele organizacije – u različitim funkcionalnim specijalnostima i čak različitim organizacionim nivoima. To pretpostavlja postojanje adekvatne organizacione strukture i strategije. Organizacija se ne oslanja samo na ovu vrstu učenja.

U literaturi se pravi razlika između održavajućeg i inovativnog učenja. Inovativno učenje je teže jer fokusira na pripremanju organizacije za akcije u novoj situaciji. Ona se bavi nastajućim pitanjima koja mogu biti jedinstvena i za koje odgovori nisu poznati. Lideri su odgovorni za uvođenje inovativnog učenja. [3, str. 321]

---

<sup>1</sup> Znanje nije samo moć/snaga, nego i sloboda jer nam daje širinu u razmišljanju, slobodno predlaganje i realizacija novoga, stavljajući nas u poziciju da vodimo a ne da sledimo.

<sup>2</sup> Stvaranje organizacionog znanja je dinamička interakcija između implicitnog i eksplicitnog znanja.

## 5. STRATEGIJE ZNANJA

Strategije zasnovane na znanju sadrže sistematski pristup, za kreiranje, sakupljanje i razmenu znanja u organizaciji. Svrha je da najbolje kolektivno znanje bude dostupno svima u organizaciji. Na taj način je omogućeno zaposlenima da na najbolji način doprinose ostvarenju ciljeva u organizaciji.

Preduzeće mora da uoči tzv. "razmak znanja" kao nedostajuće znanje. Razmak znanja je odnos između onoga šta preduzeće mora da zna i onog što preduzeće zna. Smanjenjem ili eliminisanjem razmaka znanja, smanjuje se ili eliminiše strategijski razmak. Strategijski razmak je odnos između onoga šta preduzeće mora da radi da bi ostvarilo konkurentsku prednost i šta stvarno može da radi.

U preduzeću se mogu iznalaziti načini da se efikasnije koriste postojeći izvori znanja uspostavljajući atmosferu koja motiviše, saradnju, deljenje znanja i delegiranje ovlašćenja, nagrađivanje osoblja koje deli znanje i dr.

Oslanjanje samo na interno znanje predstavljalo bi konzervativnu strategiju znanja. Da bi steklo konkurentsku prednost preduzeće je prinuđeno da vodi agresivnu strategiju znanja koja podrazumeva i pribavljanje znanja od drugih. Grana kojoj preduzeće pripada određuje sredinu strategijskog znanja (suštinsko znanje). Preduzeće treba da pribavlja znanje eksterno ukoliko su kako rizik eksternog pribavljanja tako i potencijal za konkurentsku prednost niski.

Alternativne strategije upravljanja znanjem date su na (Sl. 2) kao četiri generičke strategije proizašle iz dve dimenzije: procesa znanja i domena znanja.

		<b>Procesi znanja</b>	
		<i>Transfer</i>	<i>Kreacija</i>
<b>Domen znanja</b>	<i>Postojeće</i>	<i>Strategija ojačavanja</i>	<i>Strategija ekspanzije</i>
	<i>Novo</i>	<i>Strategija pribavljanja</i>	<i>Inicijativna strategija</i>

Slika 2. Četiri strategije znanja [10, str. 427]

*Strategija ojačavanja* – fokusirana je na postojeće znanje i transfer znanja odvija se interno. Deljenje znanja između domena doprinosi poboljšanju inovativnih procesa.

*Strategija ekspanzije* – oslanja se na postojeći domen znanja koji nastoji da proširi u dubinu i širinu. Na osnovu postojećeg domena znanja kreiraju se nove inovacije procesa i proizvoda.

*Strategija pribavljanja* – je eksterno orijentisana. Ključno je stvaranje novog domena znanja transferom i stvaraju se pretpostavke za buduće inovacije.

*Inicijativna strategija* – Stvara se novi domen znanja. Novo znanje može dovesti do radikalne inovacije proizvoda i procesa.

Menadžeri imaju odgovornu ulogu da upravljaju postojećim znanjem ali i da stvaraju novo znanje. Bitno je da bude prihvaćeno i primenjeno u svakodnevnoj aktivnosti. Prihvatanje promena u znanju je odlučujuća determinanta uspeha.

## 6. INOVATIVNOST KAO OSNOVA ZA STVARANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI

Sposobnost inoviranja<sup>1</sup> postaje danas jedan od najznačajnijih faktora promena i uspeha. Prema mišljenju *Portera* inovacija kao način ostvarenja konkurentske prednosti uključuje u najširem smislu kako novu tehnologiju<sup>2</sup>, tako i novi način obavljanja poslova, novi dizajn proizvoda, novi proizvodni proces, novi pristup tržištu, novi način obuke ljudi. Samo preduzeća koja su inovativna mogu kreirati i održavati konkurentsku prednost u suočavanju sa rivalima iz drugih zemalja.

Inovativnost je jedini način da se preduzeće usklađuje sa stalnim promenama u sredini. U Novoj ekonomiji tržišne nagrade pripadaju preduzećima koja stalno inoviraju: stvaraju nove poslovne modele i proizvode temeljene na promeni tehnologije, demografskih prilika i potrošačkih navika. Novi poslovni modeli uništavaju stare. Nikada životni ciklusi strategija nisu bili kraći.

Promena ima inovativni karakter kada je preduzeće prvi ili veoma rani korisnik nove ideje, među većim brojem preduzeća u istom ili sličnom poslovanju. Promena inovativnog karaktera je vrsta izazova, ali zahteva poseban napor pa je vezana sa rizikom. Inovativna promena s obzirom da narušava postojeće stanje može da izazove otpore. Zato inoviranje prema *P. Druckeru* organizovan sistematski i racionalan posao. To je percepcija i konceptualizacija. [3, str. 324]

Da bi preduzeća bila inovativna moraju da pruže sigurnost zaposlenima, učenje i obuku. Inovativne promene se dešavaju u određenom sistemu kulture. Uspeh inovativnog poduhvata u savremenoj privredi ocenjuje se po osnovu brzine izlaženja na tržište i rentabilnosti.

Inovativni menadžeri treba da poseduju strategijsku stručnost, da pravilno uoče i interpretiraju uticaje sredine, potrošače, konkurente, poslovne partnere sa kojima se mogu pokretati inovativni poslovi. Moraju biti otvoreni za saradnju sa pojedincima i drugim preduzećima.

## 7. STRATEGIJE INOVACIJE

Menadžeri moraju prvo da odluče na šta će da obrate pažnju u svojim naporima za uvođenje inovacija. Da li će se organizacija fokusirati na naučno istraživanje, razvoj proizvoda ili unapređenje procesa? Osnovno naučno istraživanje zahteva velika sredstva jer to uključuje precizne aktivnosti i naučno istraživački rad. U mnogim delatnostima (npr. genetski inženjering, informaciona tehnologija ili farmaceutska delatnost), stručnost organizacije je osnova sticanja konkurentske prednosti. Da bi postigla visok nivo učinka svaka organizacija ne zahteva ovako detaljna istraživanja. Mnoge od njih zavise od strategije razvoja proizvoda, gde se takođe zahtevaju značajna investiciona sredstva. Organizacija unapređuje postojeću tehnologiju ili je upotrebljava na nov način. Ova dva pristupa strategijama inovacija (osnovna istraživanja i razvoj proizvoda) mogu da pomognu organizaciji da postigne visok nivo diferenciranosti.

---

<sup>1</sup> Inovacija je uvođenje nove ideje ili nove primene u opštu upotrebu. Korisnost inovacije u preduzeću se meri doprinosom u konkurentskoj prednosti.

<sup>2</sup> Tehnološke inovacije se odnose na korišćenje znanja za kreaciju i implementaciju novih tehnologija i mogu biti inovacije proizvoda i inovacije procesa.



Strateški pristup inovacijama može biti fokusiranje na proces razvoja. Korišćenjem ove strategije, organizacija traži načine da poboljša svoj proces rada. To dovodi do smanjenja troškova organizacije koji mogu biti značajan izvor konkurentne prednosti.

Jedan od načina klasifikovanja strategijskih inovacija nastaje poređenjem troškova inovacije inovativnog preduzeća sa troškovima reagovanja konkurentskih preduzeća. Na osnovu toga *B. Fuller* klasifikuje strategije: 1) strategija sustizanja najbolje prakse, 2) strategije podmlađivanja (kada se menjaju pravila igre u grani), 3) leaderske inovacije i 4) kaizen inovacije. Inovacije su vezane za određene rizike koje treba proceniti.

Uspešna preduzeća nastoje da ponudu konkurenata učine u što kraćem roku prevaziđenom inovacijom.

## 8. ZAKLJUČAK

Strategijski menadžment predstavlja složen proces usmeravanja i prilagođavanja preduzeća promenljivim uticajima okruženja. Njegova primena omogućava preduzećima definisanje ciljeva i strategija kojima se prilagođava ali i utiče na zbivanja u poslovnoj sredini.

Paradigma strategijskog upravljanja u prvi plan ističe sposobnost preduzeća da anticipirajući faktore bližeg i daljeg okruženja (šanse i opasnosti) i sopstvenih resursa mogućnosti (snage i slabosti) bira strategiju kojom će maksimizirati prednosti odnosno minimizirati nedostatke i obezbediti svoju vitalnost u promenljivom okruženju.

Proces strategijskog menadžmenta globalno uključuje tri ključne međusobno povezane faze: strategijsku analizu, strategijski izbor i strategijsku implementaciju, odnosno aktivnosti koje prožimaju celokupan proces usmeravanja i implementacije aktivnosti preduzeća.

Različiti su konkretni pristupi procesu modelovanja menadžmenta u zavisnosti od okruženja ali i znanja i sposobnosti menadžera. Većina pristupa procesu modelovanja strategijskog menadžmenta naglašava fazu procesa strategijskog planiranja koje doprinosi stvaranju strategijskih alternativa i izboru strategije. Strategijsko planiranje u nestabilnim uslovima uključuje i akcije menadžera nastale na osnovu učenja iz interakcije preduzeća sa sredinom.

Nivo razvijenosti strategijskog menadžmenta u preduzećima je značajan za ostvarivanje poslovnog uspeha što pokazuje konkretna praksa uspešnih preduzeća.

Današnju svetsku ekonomiju karakteriše promena paradigme znanja gde je znanje novi resurs na kojem se zasniva konkurentna prednost. Procesom učenja preduzeća akumuliraju znanja. Strategije su zasnovane na znanju a prihvatanje promena u znanju odlučujuća je determinanta uspeha.

Inovativno učenje je pretpostavka za nastanak inovativne strategije. U Novoj ekonomiji tržišne nagrade pripadaju onima koji stalno inoviraju.

## LITERATURA

1. Montgomery, C. A. and M. Porter, *Strategy*, Harvard Business Review Book, 1991.
2. J. Todorović, D. Đuričin, S. Janošević, *Strategijski menadžment*, Ekonomski fakultet Beograd, 2003.
3. M. Milisavljević, *Savremeni strategijski menadžment*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2005.
4. Waalewin P. and P. Segewar, *Strategic Management: The key to Profitability in Small Companies*, Long Range Planning No. 2, 1993.
5. Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Menadžment*, Beograd, 2005.
6. Lj. Savić, *Doktorska disertacija: Uloga menadžmenta u unapređenju efektivnosti i efikasnosti preduzeća*, Megatrend univerzitet, fakultet za poslovne studije, Beograd, 2010.
7. V. Radovanović, *Menadžment ljudskih resursa*, Tehnički fakultet Čačak, 2009.

8. M. Kukrika, B. Inić, *Kako biti konkurentan na globalnom tržištu*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo „Danica i Janićije Karić“, Beograd, 2003.
9. Nonaka I. *The Knowledge Creating Company*, Harvard Business Review, November – December 1991.
10. Van Krogh G., *Making The Most of Your Companys Knowledge: A Strategic Framework*, Long Range Planning 34, 2001.



## EFEKTI IMPLEMENTACIJE POREZA NA DODATU VREDNOST U REPUBLICI SRBIJI

*Silvana Ilić<sup>1</sup>, Petar Veselinović<sup>2</sup>, Dalibor Miletić<sup>3</sup>*

*1- Fakultet za menadžment Zaječar(silvana.ilic@fmz.edu.rs.)*

*2-Ekonomski fakultet Kragujevac*

*3-Visoka škola za menadžment i biznis Zaječar*

### Izvod

Mnoge države koje su uvele porez na dodatu vrednost izrazile su bojazan da će uvođenje ovog poreza uticati na nivo cena i na inflaciju. Međutim, praktična iskustva mnogih država su pokazala da ukoliko se uvođenjem poreza na dodatu vrednost planira isti nivo poreskih prihoda koji je ostvarivan putem poreza koji se zamenjuje, uvođenje novog oblika oporezivanja ne proizvodi inflatorni efekat, ili je pak on zanemarljiv. Tome u prilog ide objašnjenje da usled promena u raspodeli dolazi do promena u odnosima cena proizvoda i usluga tih sektora, naniže ili naviše, ali tako da opšti nivo cena ostaje isti. Treba istaći da odluka o planiranoj visini poreskih prihoda bi trebala da bude zasnovana na određenim procenama, kao i na analizama o cenovnim efektima uvođenja poreza na dodatu vrednost.

**Ključne reči :** *Porez, država, cene*

## THE IMPLEMENTATION EFFECTS OF VALUE ADDED TAX IN SERBIA

### Abstract

Many countries, which introduced value added tax, express fear that the introduction of this tax affects the price level and inflation. However, the practical experience of many countries has shown that if the introduction of value added tax plans the same level of tax revenues, which is accomplished through a replaced tax, the introduction of a new form of taxation does not produce inflationary effect, or it is insignificant. This is supported by an explanation that due to changes in the distribution leads to changes in price of products and services in these sectors, downward or upward, but so that the general price level remains the same. It should be emphasized that the decision on the proposed amount of tax revenue should be based on some estimates, as well as on the analysis of the introduction of value added tax pricing effects.

**Keywords:** *Income tax, state, rates*

### 1. UVOD

Jedan od bitnih uslova za efikasnu primenu poreza na dodatu vrednost u poreski sistem jedne države jeste stvaranje stabilnih društveno-ekonomskih uslova. Iskustva pokazuju da je primena poreza na dodatu vrednost u svim državama u vreme opšte privredne nestabilnosti sa ispoljenim inflatornim tendencijama doprinela daljem rastu inflacije. Nasuprot tome, inflatorna dejstva su znatno manje bila izražena kada je ovaj porez počeo sa primenom u stabilnim političkim i ekonomskim uslovima.

Da bi se izbegao ili umanjio inflatorni efekat prilikom uvođenja poreza na dodatu vrednost u poreski sistem jedne države, predlaže se primena odgovarajućih mera. One podrazumevaju da bi ekonomska politika trebala da bude usmerena ka restriktivnoj monetarnoj politici, a od značaja su mere putem kojih država utiče na cene sa ciljem da obezbedi cenovnu stabilnost na početku primene poreza na dodatu vrednost, i to kontrolom cena ili zamrzavanjem cena.

Osnovno pitanje koje se pojavljuje prilikom uvođenja poreza na dodatu vrednost je pitanje stabilizacione funkcije ovog poreza. Sagledavajući uticaj poreza na dodatu vrednost na nivo i politiku cena, primenljivost dizajnirane poreske strukture u cilju obezbeđenja sigurnih i stabilnih poreskih prihoda, može se izvesti zaključak da je delovanje ove vitalne funkcije odraz uspešnosti priprema prilikom uvođenja, samog uvođenja i implementacije, kao i efikasnosti funkcionisanja poreza na dodatu vrednost.

Pre svakog razmatranja o tome kakav je uticaj porez na dodatu vrednost imao na kretanje opšteg nivoa i na relativne odnose cena u Republici Srbiji, potrebno bi bilo analizirati određena međunarodna iskustva sa uvođenjem poreza na dodatu vrednost i na njegov uticaj na nivo cena u tim državama.

## **2. MEĐUNARODNA ISKUSTVA U VEZI SA UTICAJEM POREZA NA DODATU VREDNOST NA NIVO CENA**

Uvođenje poreza na dodatu vrednost je veoma ozbiljan posao koji obuhvata određene pripreme i mere radi uspešnog funkcionisanja ovog poreza, što podrazumeva obezbeđenje tehničkih i ekonomskih uslova u državi. [1]

Ključne pripremne aktivnosti i zadaci koje treba uraditi su :

1. Donošenje podzakonskih akata koji proizilaze iz Zakona o porezu na dodatu vrednost
2. Donošenje odluke u vezi sa izborom organizacije poreske administracije
3. Postavljanje sistema automatske obrade podataka
4. Sprovođenje obuke poreske administracije o funkcionisanju poreza na dodatu vrednost
5. Sprovođenje informativne kampanje o novom obliku oporezivanja

Neophodnost obezbeđenja pomenutih uslova proizilazi iz činjenice da je neblagovremeno obezbeđenje uslova za primenu poreza na dodatu vrednost bio jedan od glavnih uzroka povećanja inflacije, povećanja budžetskog deficita, kao i smanjenja ostvarenih javnih prihoda, što je bio slučaj u Albaniji, Argentini, Kazahstanu, Litvaniji, Mađarskoj, Rusiji, Slovačkoj, Turskoj, Češkoj, Čileu i u nekim drugim državama.

U situacijama kada je uvođenje poreza na dodatu vrednost uslovalo povećanje cena i povuklo inflatornu spiralu, postavilo se pitanje njihovog uzroka. Kao faktor koji je značajno uticao na povećanje cena prilikom uvođenja poreza na dodatu vrednost jeste "dužina lanca prometa", odnosno broj faza prometa u nekoj grani. Ukoliko je ovaj broj faza veći, krajnji efekat se svodi na povećanje iznosa poreza, kao i maloprodajnih cena. Sledeći faktor koji je uslovio povećanje cena u slučaju uvođenja poreza na dodatu vrednost jeste neinformisanost trgovaca. Oni su povećavali cene svojih proizvoda da bi smanjili eventualni rizik smanjenja svoje dobiti ili iz razloga da bi uvećali svoju dobit. Takođe, kao faktor koji je uslovio povećanje cena je netačan obračun poreza u međufazama. [2]

Tabela 1. prikazuje efekte uvođenja poreza na dodatu vrednost na cene, kao i na poreske i druge promene, uključujući tu i prihodni i cenovni efekat, u pojedinim odabranim državama.

Tabela 1. Efekti uvođenja poreza na dodatu vrednost na cene u pojedinim odabranim državama [3]

Država	Prihodni efekat	Cenovni efekat		Promene drugih poreza	Ostale promene	Kontrola cena
		Opšti nivo (%)	Zbog uvođenja PDV-a (%)			
<b>Argentina</b>	Isti prihod	37.2	Ne	Promene regionalnih poreza	Devalvacija	Da
<b>Austrija</b>	Isti prihod	2.4	Ne	Niži porez na dohodak		Da
<b>Belgija</b>	Isti prihod	2.6	Ne	-	Povećanje plata	Da
<b>Bolivija</b>	Isti prihod	9.5	Ne	Povećanje akcize	-	Ne
<b>Brazil</b>	Isti prihod	15.8	-	-	-	Ne
<b>Velika Britanija</b>	Isti prihod	1.9	0.7	Promena poreza na plate	-	Praćenje
<b>Danska</b>	Povećanje	8.0	5.0	Smanjenje poreza na dohodak	Povećanje plata i transfera	Ne
<b>Izrael</b>	Povećanje	17.9	9.0	-	Povećanje plata	Ne
<b>Irska</b>	Isti prihod	5.5	Ne	Smanjene tarife	-	Praćenje
<b>Italija</b>	Isti prihod	6.3	Ne	-	Povećanje plata	Ne
<b>Kolumbija</b>	Povećanje	12.9	Ne	Promena poreza na dohodak i imovinu	Ukidanje mnogih podsticaja	Ne
<b>Kostarika</b>	Povećanje	-	Ne	Povećanje akcize	-	Ne
<b>Maroko</b>	Isti prihod	2.4	Ne		-	Ne
<b>Nemačka</b>	Isti prihod	1.2	0.5	-	-	Praćenje
<b>Norveška</b>	Gubitak	7.8	5.8	Smanjenje poreza na dohodak i imovinu	Povećanje plata i transfera	Da
<b>Turska</b>	Isti prihod	40.0	-	-	Povećanje plata	Ne
<b>Francuska</b>	Isti prihod	2.1	1.0	Ukidanje izuzeća i izmena poreza na dohodak	Povećanje plata	Da
<b>Holandija</b>	Isti prihod	5.2	1.5	Smanjenje poreza na dohodak	Povećanje plata	Da
<b>Čile</b>	Povećanje	146.7	neznatno	Povećanje poreza na dohodak, imovinu	Povećanje komunalnih poreza	Ne
<b>Španija</b>	Isti prihod	2.8	2.0	-	Administrativne promene	Praćenje

Neke države, kao što su Argentina, Austrija, Belgija, Velika Britanija, Irska, Nemačka, Norveška, Francuska, Holandija i Španija su radi otklanjanja pomenutih uzroka preduzele mere za održavanje cenovne stabilnosti putem kontrole cena. Ova mera uključuje neophodno sprovođenje masovne akcije informisanja javnosti o očekivanim efektima primene poreza na dodatu vrednost na cene. Takvo informisanje podrazumeva objavljivanje u masovnim medijima predviđenih povećanja i smanjenja cena najvažnijih proizvoda i usluga za standard građana, kao i pružanje mogućnosti građanima da prijavljuju cenovna odstupanja i eventualne greške. Da bi se izbegle greške u obračunu poreza i špekulacije tim povodom, potrebno je izvršiti intenzivnu informativnu kampanju

u javnosti, kao i edukaciju poreskih obveznika o funkcionisanju poreza na dodatu vrednost pre njegove primene. [4]

Na primer, u Velikoj Britaniji je Vlada u novinama objavila očekivani porast i pad cena određenih proizvoda i usluga, pre same primene poreza na dodatu vrednost. Kada je ovaj porez uveden, pristupilo se veoma ozbiljnoj akciji kontrole cena, uz datu mogućnost građanima da putem žalbi prijavljuju svako odstupanje od objavljenih predviđanja. U prve tri nedelje nakon uvođenja poreza na dodatu vrednost, organima poreske administracije je pristiglo oko 40.000 žalbi građana. Svaka žalba protiv neočekivanih odstupanja maloprodajnih cena detaljno je ispitivana i preduzimane su sve neophodne mere za eliminisanje neopravdanih povećanja cena. Zbog ostvarenih malih efekata na cene, uvođenje poreza na dodatu vrednost u Velikoj Britaniji je po opštoj oceni njene Vlade i stručne javnosti bilo jako uspešno.

Pri uvođenju poreza na dodatu vrednost u Nemačkoj, osnovni uslov za uvođenje novog poreza je bio održavanje stabilnosti opšteg nivoa cena. Pošlo se od toga da će potrošači odbiti da prihvate veće povećanje cena koje bi bilo posledica uvođenja novog poreza. Zato se prilikom određivanja fiksnih stopa prišlo vrlo obazrivom obračunu, a u cilju postizanja cenovne stabilnosti. Analiza uticaja poreza na dodatu vrednost na povećanje cena je izvršena sagledavanjem indeksa o kretanju životnih troškova za četiri srednje dohodovne grupe domaćinstava, što se smatralo najefikasnijim indikatorom kretanja potrošačkih cena. Rezultati analize su pokazali da je došlo do porasta indeksa o kretanju cena u periodu od decembra 1967. godine (mesec uoči uvođenja poreza na dodatu vrednost) do februara 1968. godine za 1.2%.

Nakon detaljnih istraživanja faktora koji su prouzrokovali ovaj porast, uvođenju poreza na dodatu vrednost je pripisan uticaj na povećanje indeksa od 0.5%, dok je ostatak povećanja od 0.7% bio posledica drugih faktora. Ovakav efekat poreza na dodatu vrednost na cene se smatrao prihvatljivim, pa se odustalo od namere da se pristupi zamrzavanju cena. Država se opredelila za sistem praćenja i dalje kontrole cena, kao neophodne mere za održavanje neophodne cenovne stabilnosti.

Neke države su se odlučile za privremenu meru zamrzavanja cena u cilju očuvanja cenovne stabilnosti, kao što su Grčka, Koreja i Mađarska. Primer Koreje govori da je u cilju minimiziranja uticaja novog poreza na cene, Vlada sprovela veoma aktivnu cenovnu politiku. Donet je Zakon o stabilnosti cena kojim je ustanovljeno ograničenje veleprodajnih cena za 251 proizvod i maloprodajnih cena za 45 proizvoda. Ovom kontrolom cena i objavljivanjem cena osetljivih proizvoda, Vlada je neutralisala uticaj uvođenja poreza na dodatu vrednost na moguće cenovne poremećaje. Opšti nivo cena u godini uvođenja poreza na dodatu vrednost u Koreji je porastao za 4.1%.

Poljska je primer države čija se Vlada nije opredelila za korišćenje pomenutih mera za održavanje cenovne stabilnosti. Međutim, primena poreza na dodatu vrednost generalno nije usloвила porast cena, niti je dovela do pokretanja inflatorne spirale. Republika Slovenija je država u kojoj se nije pribeglo ni jednoj meri za održavanje cenovne stabilnosti. Efekat uvođenja novog poreskog oblika je bio stabilan sa aspekta promena cena.

Prema sprovedenim istraživanjima u 35 ispitanih država inflatorni efekat nije postojao ili je bio neznatan. Usled promena u poreskoj strukturi i visini poreskih stopa dolazi do promena u relativnim odnosima cena proizvoda i usluga između pojedinih privrednih sektora, gde je povećanje cena jednih praćeno smanjenjem cena drugih proizvoda i usluga. Kao rezultat navedenog istraživanja se može istaći sledeće :

- Kod 6 država je konstatovano da je uvođenje poreza na dodatu vrednost usloвило porast cena i pokretanje inflatorne spirale, a kao uzrok ove pojave se navodi porast plata i porast kamatnih stopa

- Kod 8 država je došlo do promena cena naviše, i to u slučaju Norveške kao rezultat uvođenja i primene poreza na dodatu vrednost, a u ostalih 7 država kao rezultat uvođenja i primene poreza na dodatu vrednost i drugih faktora
- Kod 5 država nije došlo do znatnog povećanja cena
- Kod 22 države uvođenje poreza na dodatu vrednost nije uslovalo porast indeksa potrošačkih cena, ili je pak taj efekat bio neznatan

### 3. EFIKASNOST NAPLATE I FISKALNI EFEKTI POREZA NA DODATU VREDNOST

Pitanje naplate poreza je, u suštini, najvažnije pitanje svake poreske administracije. Uvođenje poreza na dodatu vrednost je bila kritična operacija sa velikim brojem rizika i ograničenja, koji su mogli da ugroze efikasnost i efektivnost naplate ovog poreza. U prvoj godini primene ovog novog poreskog oblika Poreska uprava je sprovodila masovne i opsežne kontrole obračuna i plaćanja, stavljajući u fokus, pre svega, one poreske obveznike koji su iskazivali zahteve za povraćajem poreza. Zbog toga, mnogi poreski obveznici, u strahu od kontrola, radije su se opredeljivali za poreske kredite nego za povraćaje poreza. [5]

Kao rezultat dobrog pristupa u postupcima kontrole, efekti naplate poreza na dodatu vrednost bili su, posebno 2005. godine, iznad očekivanja. U Tabeli 2. dat je prikaz ukupno naplaćenog poreza na dodatu vrednost, a posebno koliko je naplaćeno domaćeg, a koliko uvoznog poreza na dodatu vrednost. Ukupno naplaćeni porez na dodatu vrednost u periodu od 2005. do 2009. godine iznosio je 1581 milijardu dinara, od toga 745 milijardi od domaćeg, što je 47.12%, odnosno 836 milijardi od uvoznog poreza na dodatu vrednost, što je 52.88%. ovo je praktično ključni fiskalni efekat poreza na dodatu vrednost.

Tabela 2. – Pregled naplate ukupnog poreza na dodatu vrednost za period od 2005. do 2009. godine (u milijardama dinara)

	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.
<b>Porez na dodatu vrednost (PDV)</b>	97	125	152	180	191
<b>Porez na dodatu vrednost (PDV) pri uvozu</b>	122	151	180	209	174
<b>Ukupno :</b>	<b>219</b>	<b>276</b>	<b>332</b>	<b>389</b>	<b>365</b>

Kao što se može videti, vidljiva je dominacija prihoda od uvoznog poreza na dodatu vrednost, izuzev u 2009. godini, kada su zabeleženi veći prihodi od domaćeg poreza na dodatu vrednost. Sve ovo ukazuje na ozbiljan disbalans u platnom prometu sa inostranstvom, odnosno spoljnotrgovinskoj razmeni. Ono što je dobro jeste konstantan rast prihoda od domaćeg poreza na dodatu vrednost, dok je krizna 2009. godina dovela do realnog pada prihoda posebno pri uvozu, što je i očekivano zbog kontrakcije ukupne spoljnotrgovinske razmene i prometa.

Ukoliko bi se na jednom mestu iskazao ukupan nivo prihoda i struktura obračuna i naplate poreza na dodatu vrednost, ali ovoga puta samo domaćeg poreza na dodatu vrednost koga naplaćuje Poreska uprava, mogu se detaljnije videti i sagledati bitni elementi naplate ovog poreza.

Tabela 3. daje pregled naplate domaćeg poreza na dodatu vrednost za period od 2005. do 2009. godine.



Tabela 3. Pregled naplate domaćeg PDV-a za period od 2005. do 2009. godine (u milijardama dinara) [6]

Godina	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.
<b>Prosečan broj obveznika</b>	<b>114.424</b>	<b>123.619</b>	<b>130.966</b>	<b>114.184</b>	<b>115.278</b>
<b>Obaveza iskazana u prijavi</b>	103.8	148.6	184.1	223.8	238.4
<b>Poreski kredit</b>	-19.6	-29.1	-37.5	-44.1	-43.8
<b>Zahtev za povraćaj</b>	-31.8	-50.1	-67.1	-83.8	-62.2
<b>Ispravke obaveze</b>	0.9	4.2	1.2	1.1	1.8
<b>Neto PDV</b>	53.3	72.9	80.8	97.0	134.2
<b>Bruto naplata</b>	<b>97.1</b>	<b>125.5</b>	<b>152.4</b>	<b>179.6</b>	<b>191.3</b>
<b>Refakcija greške</b>	1.2	3.7	4.5	7.3	7.1
<b>Povraćaj po zahtevima</b>	25.7	53.4	66.2	83.4	63.3
<b>Neto naplata</b>	<b>70.2</b>	<b>68.4</b>	<b>81.7</b>	<b>88.9</b>	<b>120.9</b>

Navedeni podaci potvrđuju činjenicu da su se poreski obveznici u startu uzdržavali od zahteva za povraćaj više plaćenog poreza, da bi u kasnijem periodu takve zahteve ispostavljali u sve većem obimu. Može se videti da poreska obaveza poreskih obveznika koja je iskazana u poreskoj prijavi ima konstantan trend rasta, počev od 103.8 milijardi dinara u 2005. godini, pa sve do 238.4 milijardi dinara u 2009. godini. Takođe je iskazan i neto porez na dodatu vrednost, koji predstavlja razliku bruto naplaćenog i povraćenog poreza na dodatu vrednost po zahtevima, uključujući tu i refakciju greške. Neto naplaćeni porez na dodatu vrednost predstavlja praktično stvarni efekat naplate i suštinski prihod budžeta Republike Srbije i on je sa 70.2 milijarde narastao na 120.9 milijardi za posmatrani vremenski period.

Ukoliko bi se htelo ići i korak dalje, pa se pretpostavi da u Republici Srbiji postoji samo jedan poreski obveznik, u ime svih, kao i samo jedan poreski period, od 2005. do 2009. godine, može se dobiti njegova zbirna poreska prijava.

Iz takve zbirne poreske prijave se mogu izvući veoma korisni podaci, ne samo o obračunatom porezu na dodatu vrednost, već i podaci o tome koliki je bio ukupan obim prometa u Republici Srbiji za posmatrani period. Tako se može videti da je ukupan promet na koji se obračunava porez na dodatu vrednost za posmatrani petogodišnji period iznosio 32.316.453.149.087 dinara, gde je od toga promet roba i usluga po opštoj stopi 19.166.328.746.825 dinara, a promet dobara i usluga po posebnoj stopi 5.139.551.847.660 dinara. Ostalo predstavlja promet roba i usluga koji je oslobođen plaćanja poreza na dodatu vrednost sa ili bez prava na odbitak prethodno plaćenog poreza. Takođe, ovde treba još obratiti pažnju na relaciju prometa u opštoj i u posebnoj stopi koja je u približnoj srazmeri 80:20 u korist opšte stope, što će biti od značaja i od koristi u nekim narednim analizama.

#### 4. ZAKLJUČAK

Pored standardnih efekata koji se javljaju prilikom uvođenja poreza na dodatu vrednost u većini država, kao što su smanjenje poreske evazije, rast prihoda budžeta, izbegavanje dvostrukog oporezivanja itd., u Republici Srbiji je porez na dodatu vrednost imao pre svega izražen fiskalni efekat i bitno je popravio poziciju budžeta u smislu njegovog deficita. U prvoj godini njegove

primene, kao što je već istaknuto, prvi put nakon više desetina godina budžet Republike Srbije je zabeležio suficit

Nakon uspešne implementacije je uočljiv i jedan posredni efekat koji je uticao na popravljjanje imidža Poreske uprave kao ozbiljne i respektabilne institucije. Poreski obveznici su zbog demonstracije odlučnosti i učestalih kontrola u prvoj godini primene, uprkos svim problemima, plaćanje poreza na dodatu vrednost stavili u apsolutni prioritet. To je punilo državnu kasu brže i efikasnije nego što je to bilo ko očekivao.

Na osnovu svega navedenog se može izvesti zaključak da uvođenje poreza na dodatu vrednost u slučaju nepromenjenih poreskih prihoda ne dovodi do povećanja cena i do inflatornih efekata. Sličan zaključak proizilazi i iz sprovedenih istraživanja eksperata Međunarodnog monetarnog fonda, čiji je predmet bio praćenje kretanja cena preko indeksa potrošačkih cena u periodu neposredno pre i u periodu neposredno nakon uvođenja poreza na dodatu vrednost u 35 država. I rezultat ovog istraživanja je bio da porez na dodatu vrednost kojim se ostvaruju isti poreski prihodi kao i porezom koji se zamenjuje, ne izaziva promenu opšteg nivoa cena, te prema tome njegovo uvođenje nema inflatorni efekat.

## LITERATURA

1. Zakon o PDV, „Sl. Glasnik RS“ br. 84/04,86/04,61/05 i 61/07
2. D. Zdravković, „*Teorija i politika cena*“, Ekonomski fakultet, Niš, 2009. g., str. 169
3. Economic Committee, Eurostat,2009,Brussels
4. P.Jurković, *Kreiranje poreskog sistema za poticanje strukturnih promena i prelazak na tržišnu privredu*, Finansijska praksa,9-10/90, str. 445
5. Ž. Ristić, *Fiskalna strategija*,Beograd 2001, str. 637
6. Ministarstvo finansija, 2009

## NEUROLINGVISTIČKO PROGRAMIRANJE (NLP) U MENADŽMENTU

*Sandra Dončić*

*Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru, Bor, Srbija*

### **Izvod**

Neurolingvističko programiranje je izuzetno moćan koncept poslovne administracije. NLP može biti od pomoći u gotovo svakom aspektu ličnih i međuljudskih odnosa. Ova metoda ima mnogo korisnih upotreba kako za individualni razvoj, tako i za preduzeće i organizaciju, na primer NLP omogućava bolju komunikaciju korisničkih servisa, kao i svih vrsta prodaje. NLP tehnike od posebnog su značaja za direktore i rukovodioce, menadžere na svim nivoima, inženjere, HR odeljenje, tehničko osoblje kao i za sve zaposlene u organizaciji.

*Ključne reči: NLP principi, NLP pretpostavke*

## NEUROLINGUISTIC PROGRAMMING (NLP) IN MANAGEMENT

*Sandra Dončić*

*University of Belgrade, Technical Faculty in Bor, Bor, Serbia*

### **Abstract**

Neuro-linguistic programming is an extremely powerful concept of business administration. NLP can be helpful in almost every aspect of personal and interpersonal relationships. This method has many useful usage for both individual development and for the company and the organization, for example, NLP allows you to communicate better customer service, and all kinds of sales. NLP techniques are of particular importance to directors and executives, and managers at all levels, engineers, HR department, technical staff and all employees in the organization.

*Keywords: NLP principles, NLP assumptions*

### **1. UVOD**

U većini slučajeva iza uspešnih osoba stoji niz "osobina", karakteristika i načina ponašanja i delovanja, koje ovim osobama daju prednost u odnosu na druge ljude. Iako je svako ličnost za sebe i svoje sposobnosti koristi na sebi specifičan način, često uspešni ljudi imaju slične karakteristike koje ih vode do uspeha. Metodologija koja je okupila ove osobine i otkrila obrasce koje ih povezuju zove se Neurolingvističko programiranje (NLP) i ona kreira "set alata" potrebnih za razvoj emocionalne inteligencije koji je primenljiv u gotovo svim oblastima života. Samo neke od tih oblasti su: menadžment, pregovaranje, prezentacija i edukacija, HR....

Neuro-lingvističko programiranje je započelo svoj razvoj u SAD-u pre 40 godina i to kroz proučavanje procesa razmišljanja i veština ponašanja koje su koristili osobito učinkoviti i uspešni ljudi. NLP je započeo sedamdesetih godina dvadesetog veka upoznavanjem Richard Bandler (matematičar), John Grinder (profesor lingvistike) i Gregory Batesonom (antropolog i filozof), a prvi rezultati modeliranja ovih vrsnih terapeuta su izdanje knjiga: "Struktura čarolije I" (The

Structure of Magic I) i "Obrasci hipnotičkih tehnika Milтона H. Ericksona" (Patterns of Hypnotic Techniques of Milton H. Erickson). Većina originalnih ideja NLP-a ipak potiče od Grindera i Bandlera koji su metode NLP - a isprobavali na drugima, rafinirali ih i zatim prezentovali u svojim radionicama.

Krajem sedamdesetih godina Dilts počinje proučavati NLP i to s aspekta znanstvenog istraživanja. Dilts je danas diljem svijeta poznat kao vrstan NLP autor jer je razvio je mnoge raznolike tehnike, koncepte i strategije i time znatno doprinjeo području NLP-a. Sredinom osamdesetih Anthony Robbins (zaposlen na održavanju zgrade) kreće na praktičarski seminar iz NLP-a, kod Bandlera, i otkriva nešto vrlo moćno u metodologiji. U 24 - oj godini odlučuje da postane milioner, što mu ubrzo i uspeva uprebom naučenih NLP tehnika, nakon čega piše knjigu "Neograničena moć" koja pokreće revoluciju u području biznisa.

## 2. ŠTA JE NLP?

Neurologivističko programiranje se bavi istraživanjem ljudskog ponašanja i ima ulogu korekcije tog ponašanja kada nastanu problemi u komunikaciji. Ona podučava ljude uspehu kao konkretnoj ljudskoj osobini, od načina njenog stvaranja do praktične upotrebe i njenog usvajanja kao potpuno prirodne. NLP sadrži metode, tehnike i veštine za otkrivanje obrazaca koje koristimo kao pojedinci, da bismo ostvarili svoje ciljeve. Uspešnost ove metode ukorenjena je u tome što u životu ne dođe uvek do onoga što mi želimo da se desi, te uvek imamo motiva da se usavršavamo.

### 2.1. šta označava sam naziv NLP?

NEURO – „Neuro” se jednostavno odnosi na mozak. Reč neuro se odnosi na um i procese razmišljanja kao rezultat neuroloških procesa naših čula.

LINGVISTIČKO - „lingvističko” se odnosi na naučno istraživanje govora .Sopstvenu percepciju stvari i dešavanja izražavamo preko govora, a taj govor može da bude i verbalni i neverbalni, ali i onaj deo dijaloga koji obavljamo sami sa sobom, poput razmišljanja. Kroz ovaj proces učimo o sebi i svetu oko nas time što određeno iskustvo razumemo, dajemo mu značenje i opisujemo ga govorom..

PROGRAMIRANJE - „programiranje” potiče iz kompjuterske terminologije i opisuje postupak kojim se stvari mogu staviti u sistematski poredak. Koristi nam tako što nam ukazuje na sve ono što želimo da menjamo ili smatramo da možemo bolje. Iako reč programiranje zvuči grubo, ovaj proces se zaista zasniva na usvajanju drugačijih obrazaca ponašanja, pa sve do njihovog kompletnog preuzimanja kao sopstvenih obrazaca.

NLP pruža sasvim jasnu predstavu o tome kako funkcioniše mozak i kako u njemu nastaje govor, otuda i takav naziv, odnosi se na unutrašnje programe ili obrasce organizovanja naših delovanja (ideja, postupaka...).

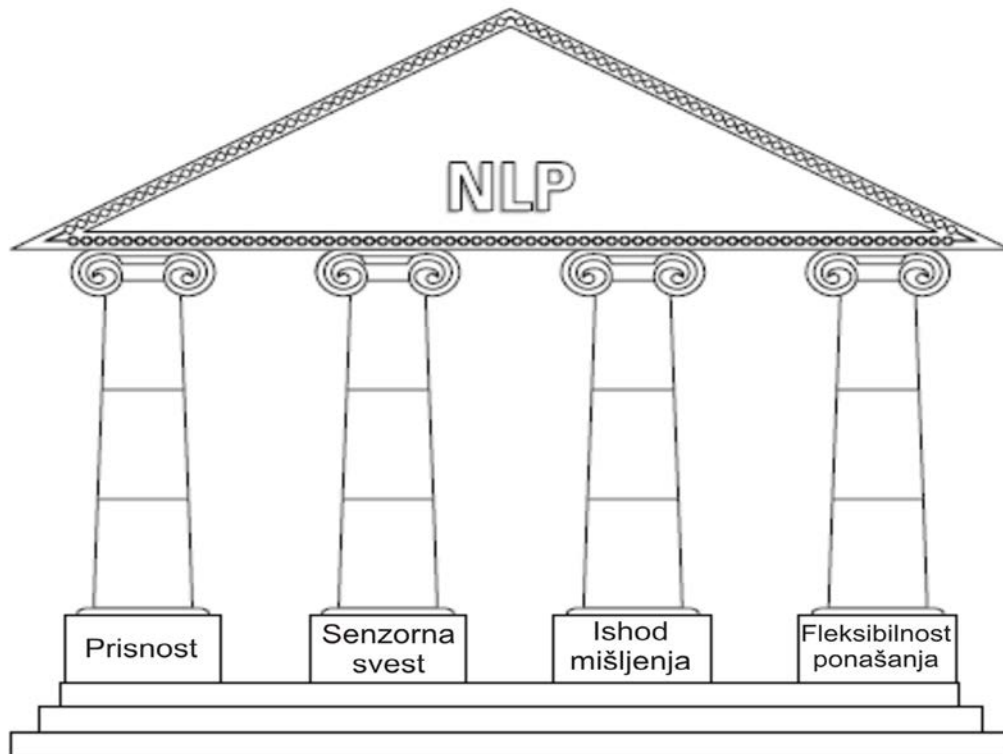
### 2.2. Principi NLP-a

Ako budemo svet posmatrali kao jedno pozitivno mesto i tako ga percipirali , postoji velika šansa da će takvi impulsi samo do nas i dopirati. Ako radimo nešto i pri tome nam ne ide od ruke, očigledno treba da promenimo nešto u načinu rada. Cilj NLP-a je da uveća broj postupaka i mogućnosti izbora koje vam stoje na raspolaganju. Što je veći izbor, veće su šanse da ćete uspeti. Biti uspešan u životu znači ostvarivati rezultate koje ste sami izabrali, a umeće *postavljanja ciljeva* je takođe deo NLP - a. Dakle, neuspeh ne postoji, postoji samo rezultat. Ukoliko ste doživeli neuspeh, nije da ništa niste uradili, samo niste uradili ono što ste želeli ili što je trebalo da se uradi.

Pomoću NLP-a možemo da stvaramo poželjne rezultate dokle god nešto zaista i preduzimamo i usmeravamo akcije u pravom smeru.

Prvo što treba razumeti je da se NLP sastoji od četiri tzv. 4 NLP stuba i to:

1. Prisnost
2. Senzorna svest
3. Ishod mišljenja
4. Fleksibilnost ponašanja



Slika 1. 4 NLP stuba

### 3. MAPE UMA

Napretkom u polju nauke došli smo do spoznaje da je sve podložno promeni i ništa nije apsolutno. Znanjem kojim vladamo je sve veće i ono nam pomaže da budemo sve bolji kvalitetniji, brži... Učenje je imperativ u svakom segmentu naših aktivnosti, proces koji nam omogućava da se krećmo uzlaznim putanjama i bivamo sve napredniji.

Ovu potrebu je prepoznao psiholog Toni Buzan (koji se od tada bavi razvojem umnih i kreativnih sposobnosti) i pretočio je u idejni projekat koji je rezultirao idejom o mapiranju uma, mada se pretpostavlja da je još i Leonardo Da Vinči koristio ovakav način učenja i beleženja.

Mape uma predstavljaju grafički prikaz jasnog i kreativnog. Ovaj grafički prikaz se kreće od centra (sredine) ka krajevima sve više se granajući. Polazi se od osnovnog pojma ili teme, sve više ga razlažući i opisujući dok se ne stvore ključne reči za opis tačke od koje smo krenuli. Ključne reči imaju ulogu da stvore asocijaciju na određeni sadržaj izuzimajući nevažne detalje. Specifičnost ovakvog učenja je u tome što se u isto vreme koriste obe moždane hemisfere. Leva ili logička hemisfera, koja se bavi analizom, brojevima, linearnošću, rečima, logikom i listama i desna ili kreativna hemisfera, koja je zadužena za sintezu, prostorno poimanje, ritam, imaginaciju i dnevno

sanjarenje. Znajući ovo, kada mapiramo naš um, moramo koristiti pojmove koje koriste i jedna i druga hemisfera mozga. Dakle, levoj hemisferi su potrebne činjenice, a desnoj opisi tih činjenica.

### **3.1. Kako se crtaju mape uma?**

Pre svega, jako je važno imati na umu da sve što se može treba povezati sa bilo kojom asocijacijom iz prošlosti jer je to najbolji vid ucrtavanja. Počinjemo od centralnog pojma, ključne ideje. Ukoliko je moguće, trebalo bi je predstaviti u vidu crteža kako bi olakšali našem mozgu jer se slike lakše pamte nego slova, reči ili rečenice (jer su oni našem mozgu već predstavljeni kao niz slika). Na centralni crtež "nižemo" dalje asocijacije koje raščlanjuju ključnu ideju. Centralni crtež bi trebao da sadrži minimum tri boje kako bi umu stvorili iluziju trodimenzionalnosti. Svaki novi vid razgranjavanja predstavljamo jednom od boja iz centra, tako da je poželjno da postoji što više boja (crna se ne preporučuje) i crteža jer mozak na njih izuzetno pozitivno deluje i lakše priziva asocijacije. Crtanje se radi tako što za svaku granu za koju smo definisali boju, definišemo i neku reč koja je objašnjava (nju upisujemo horizontalno, iznad grane). Reči treba da budu štampane i da ih je što manje (rečenice ne dolaze u obzir). U crtanju grana kao i u pisanju reči preporučuje se maštovitost, dakle, što više stilova i načina za crtanje. Ne postoji konkretan smer ili plan crtanja, ali je važno da se organizujemo tako da sve bude čitko i vidljivo. Dobra ideja je da grane pri raščlanjivanju budu sve tanje i tanje kako bismo imali uvid u važnost pojmova koje ucrtavamo (što su grane tanje, u pitanju je veći detalj). Uopšeni savet za svaki od elemenata je da je bitno da sve bude lako za pamćenje, zabavno i zanimljivo.

Umne ili mentalne mape imaju širok opseg primene i koriste se često u poslovne i obrazovne svrhe. Polja u kojima su one najprimenljivije su sumiranje nekog znanja, revidiranje, pojašnjavanje ili kao pomoćno sredstvo na, na primer, predavanjima, gde mogu da posluže kao podsetnik. Mentalne mape podstiču kreativnost i višestrano, sveobuhvatno razmišljanje, i definitivno predstavljaju nov i zanimljiv način učenja.

## **4. PRIMENA NLP - A U MENADŽMENTU**

Lako je saznati da li neko razmišlja u slikama, zvucima ili osetima. Postoje vidljive promene na telu kada razmišljamo na određeni način. Način na koji razmišljamo utiče na naše telo, a kako mi koristimo telo utiče na naš način razmišljanja. Kakvo je lice vašeg partnera? Da biste odgovorili na ovo pitanje, pogledali ste na gore i na levu stranu. To je način na koji desnoruki najčešće pamte slike. Sada pokušajte da zamislite temperaturu svojih prstiju. Najverovatnije ste pogledali nadole i u desnu stranu, jer velika većina ljudi tako stupa u vezu sa svojim osećajima. Neurološka istraživanja su pokazala da su pokreti očima, bilo horizontalno ili vertikalno, izgleda povezani sa aktiviranjem različitih delova mozga. Ti pokreti se u NLP literaturi zovu lateralni pokreti očiju – LEM. NLP ih naziva pokreti očima kao znaci pristupanja jer su to vizuelni znaci koji nam govore o tome kako neko pristupa informacijama.



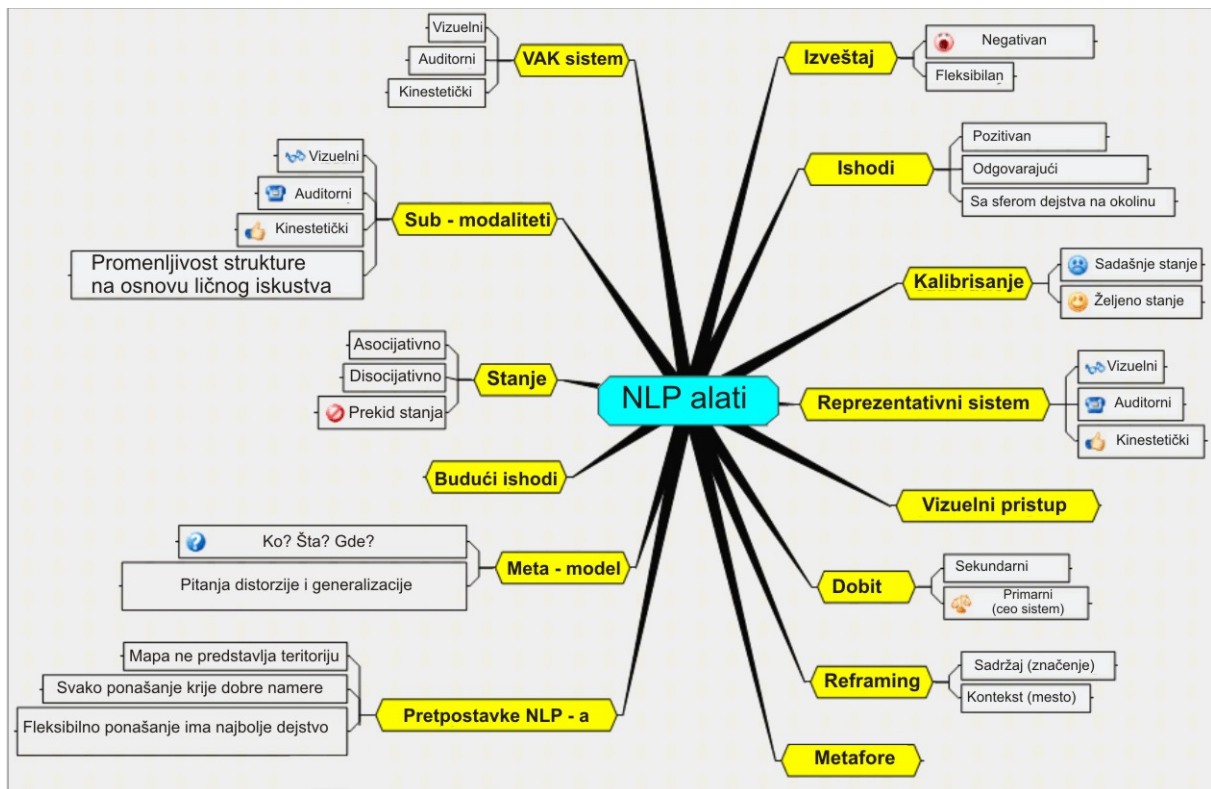
Slika 2.

Kada nešto vizuelizujemo iz svoje prošlosti, oči se pomeraju gore ulevo. Kada stvaramo sliku od reči i pokušavamo da zamislimo nešto što nikad nismo videli, oči se pokreću gore udesno. Oči se pokreću na levo kada je reč o zapamćenim zvucima, a na desnu stranu kada su u pitanju zamišljeni zvuci. Dakle kako u opštoj tako i u poslovnoj komunikaciji uvek postoje određeni, zato obazrivo posmatrajte pre nego što primenite ova opšta pravila. ***Odgovor senenalazi u uopštavanju već u čoveku ispred vas.***

Danas, kada su informacije i tehnologije svima podjednako dostupne, postavlja se pitanje: šta je to čime se može postići prednost u odnosu na konkurenciju? Odgovor je: ljudski resursi jedne kompanije su odlučujući za njen uspeh u današnjim uslovima poslovanja!. Sposobnosti ljudi koji predstavljaju svoju kompaniju i njihove usluge ili proizvode kod klijenata su od presudnog značaja. U zapadnim ekonomijama je menadžment, sektor kojem se posvećuje izuzetna pažnja, a odvija se uglavnom tako što svaka kompanija ima predstavnike, zadužene za određenu grupu klijenata kojima stoje na raspolaganju sa ciljem stvaranja vrhunskih poslovnih odnosa. Kvalitet tih poslovnih odnosa direktno zavisi od komunikativnih veština predstavnika (menadžera) i njegove sposobnosti da uspostavi sa klijentom vezu na bazi poverenja.

Ovakav oblik menadžmenta se na našim prostorima tek u poslednjih nekoliko godina praktikuje i za to su primer dale strane firme, u čije p5redstavnika se stalno ulaže sa ciljem da iskoriste sav svoj potencijal. Oni nastoje da zadobiju poverenje, da svoje klijente uvere i prodaju im svoje ideje ili proizvode. Sposobnost koja ne može da se zameni nijednom tehnologijom je ***moć vršenja uticaja na potencijalno tržište***. Ta sposobnost može da se povećava i učvrsti kako bi se ojačalo samopouzdanje menadžera i istovremeno povećalo i proširilo tržište.

Vodeće svetske kompanije ne prepuštaju sposobnosti svojih menadžera ni talentu, ni slučaju, već se koriste najnovijim naučnim istraživanjima u oblasti međuljudske komunikacije i efikasnim metodama za promenu ljudskog ponašanja. Naročito mesto zauzima neurolingvističko programiranje, u celom svetu priznata metodologija koja je višestruko testirana i potvrđena u praksi, a kojom se, kako u menadžmentu, tako i u rukovođenju ljudima postižu izvanredni rezultati. NLP, pored toga što predstavlja sintezu koja objedinjuje metode iz psihoterapeutske prakse i radove Napoleona Hila, Karnegija, Edvardsa, Mandina, Ziglera, Vejtlija, Hopkinsa, Vaclavika..., ujedno je i odlučujuće inovativno poboljšanje svih ovih fascinantnih radova.



Podesite **VAK sistem** da radi za vas jer kada jednom shvatite značaj VAK (vizuelni – auditorni – kinestetički) sistema, vaš život će biti interesantniji. Slede neke ideje kako da ovu tehniku pretvorite u prednost.

Uticao na poslovnom sastanku, za vreme obuke ili prezentacije.

Zapamtite da, kada govorite u sobi punoj ljudi, svi žele da saznaju informaciju, a vi ne znate šta svako od njih želi. Na nesreću, ljudi nemaju ispisano na čelima šta traže i kako to što traže žele da dobiju – daj mi sliku, kaži mi, podeli osećanja vezana za ovaj subjekat. Sve što treba da uradite je da obezbedite vezu sa svakom osobom pojedinačno pomoću varijeteta medija. Varirajte stil prezentacije i pomozite vizuelcima da vide vaše ideje preko slika, auditorcima da to čuju jasno i glasno i kinestetičarima da osete to o čemu pričate.

Učinite projekte interesantnim za sve.

Prepoznajte da svaki od članova vašeg tima ima različite načine razmišljanja o velikim projektima.

Učinite vaše projekte realističnim.

Kada postavljate ciljeve u vašem profesionalnom životu, oni postaju živi samo ako koristite sva vaša čula. Razmišljajte o svakom koraku koji morate da preduzmete da bi vaši projekti postali realnost. NLP-ovci zamišljaju kako izvesti neopodne korake do detalja. Možda ste čuli za frazu „postavite to na ekran” sa ciljem da zamislite i opišete vaše snove. Ako želite da pomognete i motivišete nekoga, pomozite mu da istraži šta sve treba da uradi da bi završio svoj zadatak.

Pomozite sebi i saradnicima kako bi učili brže i bolje.

Vizuelisti stiču prednost iz slika, dijagrama i panela. Auditoristi to rade kroz diskusije i slušanje.



Kinestetičari vide svoje mogućnosti preko praktičnih sesija u kojima dobijaju da igraju svoje role.

*Povećajte svoj uticaj kroz pisane forme.*

Kada postavite olovku na papir, reči na ekran, od opisa posla do predloga kupcu, pisanja članaka za lokalne novine i sl – vidite da vaš rečnik treba da obogatite i da je postojeći možda nedovoljan. Vežbajte ovu tehniku stalno.

*Povežite se sa klijentima ili kolegama preko telefona.*

Danas se mnogo više posla obavi preko telefona nego iz sastanaka licem u lice. Možda neke od vaših sagovornika nikad nećete ni videti u četiri oka. Držite papir i olovku pored telefona i beležite šta vaš sagovornik govori. Da li primećujete vizuelni, auditorni ili kinestetički rečnik vašeg sagovornika?

*Praktične preporuke NLP – a za savremeno poslovanje:*

- Odredite pet različitih dana kada ćete obraćati pažnju na samo jednu VAKOG komponentu.
- Kada vam je olfaktorni dan, obratite pažnju na mirise i arome.
- Kada vam je vizuelni dan, isključite muziku i fokusirajte se na prizore, slike i obrise oko vas.
- Dodirnuti dan je svakako najinteresantniji jer treba da osećate svu teksturu koja vas okružuje i da dodirnete sva vaša osećanja. Ideja je da se toga dana izoštre čula na samo jednu osobinu. Na taj način ćete na sastancima biti u sadejstvu sa okruženjem – sa poslovnim partnerima koji vas okružuju.

*Softver za mozak*

Što je to važno u menadžmentu? Zato što je menadžer najbolji praktičan „psihijatar”, najbolji praktičan „psiholog”, jer mora da bude sposoban da u samo nekoliko sekundi proceni svog sagovornika i priđe mu tako da ima uticaj na njegov stav i njegovo ponašanje. Zar u takvim situacijama nije od pomoći znati po kojoj logici sagovornik donosi svoje odluke? Podrazumeva se da je to znanje od presudnog značaja i zato su rezultati istraživanja ljudskog mozga, a naročito sistematsko nastajanje govora, izuzetno interesantni za korporativni menadžment. NLP je „softver za mozak” ili uputstvo za njegovu upotrebu, to je metodologija koja sadrži niz tehnika nastalih modelovanjem prema najboljim primerima iz prakse, što je srž NLP. Sve tehnike NLP su nastale tako što su se istraživači posvetili radu izvanrednih komunikatora, posmatrali su šta mnogobrojni vrhunski profesionalci korporativnog menadžmenta rade u određenim situacijama. Saznanja do kojih su došli iskoristili su da NLP model prilagode i naprave primenljivim i pristupačnim svetu profesionalnih korporativnih menadžera.

*Primarni instrumenti NLP*

Primarni instrumenti NLP za vršenje uticaja u savremenom poslovnom okruženju koji elegiraju uspeh menadžmenta su:

**Veza** - Klijenti moraju da vam veruju i da imaju osećaj da ste slični, da im želite dobro, jer samo

tako možete dugoročno da ostvarite produktivnu vezu, koja se bazira na međusobnom poverenju.

**Pitanja** - Ona vam služe kao instrument da smanjite pritisak, da pokažete svoju zainteresovanost i da saznate koja su kljentova najvažnija ubeđenja.

**Ubedljivost** - Ono što govorite treba da odgovara vašem kompletnom držanju, što znači da ste iskreno ubeđeni u ono što govorite.

**Povezivanje (usidravanje)** - Povežite svoj proizvod / uslugu i svoje prisustvo sa nečim pozitivnim i za vašeg kljenta prijatnim.

**Prekidanje automatizma** - Dešava se da kljenti zapadnu u stanje u kojem su negativni i tada ne vredi da se borite, već morate da prekinete to stanje nečim sasvim drugim. Kada koristite ovaj mehanizam, morate da budete sigurni da će kljent da se iznenadi, budite kreativni i radite to kroz igru i sa poštovanjem.

**Zakoni podsvesnog vršenja uticaja** - Revanširati se, koristiti kontraste: „zato što ili jer”, duplu vezu sa „ili”, socijalni dokaz.

**Fokusiranje** - Kako nešto izgleda, zavisi od toga sa koje se strane posmatra – naučite da fokusirate stvari na različite načine i iz različitih perspektiva: „Ako..., onda...”.

**Upravljanje vremenom** (time management)

**Vladanje svojim emocijama** (self management).

Vrhunski korporativni menadžeri vladaju ovim takoreći klasičnim tehnikama NLP koje ih osposobljavaju da uspostave vezu sa kljentom na istoj „talasnoj dužini”, da se koristite efektivnim govornim obrascima i tehnikom postavljanja delotvornih pitanja, ali i da izgrade potrebnu dozu samokontrole. Takođe, za tipične teme savremenog menadžmenta kao što su pregovaranje, priprema, odnos prema odbijanju i žalbama, tehnike zaključivanja sporazuma, dugoročnog vezivanja kljenata, NLP nudi paletu inovativnih menadžment strategija.

### Komunikacija u menadžmentu

Oktobra 1871. godine japanska delegacija na čelu sa princom Ivakurom Tomomijem (Iwakura Tomomi), u kojoj su bili takvi vizionari poput Okuba Tošimičija (Okubo Toshimichi) i princa Ita Hirobumija (Ito Hirobumi), posetila je Sjedinjene Američke Države i Evropu da bi zatražila poništavanje nepravednih trgovačkih sporazuma nametnutih Japanu pedesetih godina devetnaestog veka. Japanci su želeli da ponovo kontrolišu cenu na svom tržištu, kako bi zaštitili svoju mladu industriju. Oni su prethodno stekli takvu nadmoć da je tajna njihovog uspeha bila u sledećem: Japanci su znali da su nadmoćni i zato su umeli da prepoznaju nadmoć u drugima. Naišli su na gvozdeni zid. Zapadne države nisu imale nameru da se odreknu teško stečenog prava na japansko tržište. Šta da se radi... Delegacija je progutala ponos i krenula u obilazak fabrika i kovačnica, brodogradilišta i skladišta oružja, pruga i kanala, vrativši se tek septembra 1873. godine, džepova punih ukradenog znanja, čvrsto odlučna da sprovede reforme.

Treba obratiti pažnju na **ukradeno znanje**. Primera nalik ovom bilo je jako mnogo, pa on ne predstavlja nikakvu prekretnicu u ljudskim komunikacijama, osim što ukazuje da je negativna

pregovaračka pozicija (kratkoročno gledano) pretvorena u dugoročni uspeh. Ovakvih delegacija je bilo širom sveta, ali ova beleži najbrži finansijski uspeh na nacionalnom polju. Do 1920. godine električni motori u Japanu su zadovoljavali 52,3% potreba za energijom u japanskim fabrikama. Poređenja radi, ta brojka je u SAD 1919. godine bila 31,6%, a tek deset godina kasnije je porasla na 5%. Japanski vladari su imali jednu sjajnu osobinu: podržavali su nauku i razvoj. Slali su svoje stručnjake svuda po svetu, nisu žalili para da „uvezu” inostrano znanje. Ovu zemlju **komunikacija** je izbacila u lidersku poziciju.

Danas živimo u svetu u kojem su komunikacije najveća moć. Uz reč komunikacija neraskidivo ide i reč informacije. Reč komunikacije ima opštije značenje od onog koje osećamo i danas je poprimila značaj akademske discipline. Komunikaciju možemo da definišemo kao proces razmene informacija preko zajedničkih sistema simbola .

### Govor tela

U obilju informacija koje dobijamo, najdragocenije su one koje nam stižu preko govora tela onih koje posmatramo. Tačno – posmatramo – kao sagovornike, preko TV aparata ili na neki drugi način. Šta znači reč „komunikacija”? Reč je statična imenica, dok je sama komunikacija u stvari krug ili petlja koja podrazumeva najmanje dvoje ljudi. Kada komunicirate sa drugom osobom dobijate odgovor i reagujete u skladu sa svojim mislima i osećanjima. Vaše trenutno raspoloženje je prouzrokovano vašim unutrašnjim reakcijama na ono što vidite i čujete. Samo ako poklonite pažnju drugoj osobi, dobićete predstavu o tome šta sledeće treba da kažete ili učinite. Vaš sagovornik na isti način reaguje na vaše ponašanje.

Vi komunicirate rečima, tonom glasa i svojim telom: držanjem, gestovima, izrazima lica. Ne možete izbeći komunikaciju. Neke poruke prenosite čak i kada ne kažete ništa i kada mirujete.

Primer: Marck menadzer jedne američke kompanije bio je u pregovoračkoj delegaciji naspram delegacije jedne brazilske kompanije. Govorni jezik je bio engleski i svi su ga govorili odlično na obe strane. Prvi kontakt i osoba koja je komunicirala najčešće sa delegacijom američke kompanije danas je ona sa kojom Marck redovno mesečno razgovara telefonom. Jednog od članova četvoročlane delegacije Marck nije ni primetio, dok naknadno nije trebalo rešiti neki tehnički problem. Delegacije su provele četiri dana zajedno u New York - u, u raznim situacijama; pomenuta osoba nije progovorila više od 100 reči, a znala je engleski. Marck tvrdi da je u tim trenucima imao utisak da u delegaciji brazilske kompanije pregovara sa tri čoveka i voštanom figurom za goste.

Razmislite šta vredi razmena vizitkarata sa često za nas čudnim imenima i prezimenima, kada se data osoba u datom periodu ne predstavi na pravi način.

### Opšti stav

Komunikacija je mnogo više od reči koje izgovaramo. Reči predstavljaju samo mali deo izražajne sposobnosti ljudskog bića. Istraživanja pokazuju da prilikom prezentacije pred grupom ljudi, 55% utiska je određeno govorom tela (držanjem, gestovima, pogledom), 38% intonacijom i samo 7% sadržajem prezentacije, pa se ovo pravilo komunikacije obeležava kao 55–38–7%. Treba biti pošten pri ovom iskazu. Ovo više liči na urbanu legendu. Komunikacija licem u lice nije više to što je nekada bila. Ipak se nalazimo u doba interneta i telekomunikacija – podatke o pojedinim osobama možemo da nađemo i na veb sajtovima. A tek o kompanijama koje one zastupaju. Na

osnovu ovoga mnogi će pomisliti da je onlajn komunikacija mnogu teži proces jer govor tela, boja glasa i izrazi lica ne mogu da se prenesu preko interneta. Ovo nije tačno. Mehrabijanova studija jedino adresira situaciju u kojoj slušalac analizira govornikov opšti stav (pozitivan, negativan ili neutralan).

Primer: Pavle i Jovan su se sreli na poslovnom sastanku na svom fakultetu. Jovan visok, doteran, dobro odeven, izgledao je kao respektabilni poslovni čovek. Pavle je njime bio impresioniran. Kada je Pavle došao kući, izvršio je brzu veb pretragu o Jovanu, nadajući se da čovek njegovih manira ima istoriju na internetu. I našao ju je, ali kao nešto što je stoprocentno odudaralo od njegovog blistavog sjaja na sastanku licem u lice. Jovan je bio osuđivan za privredne prestupe. U svojim narednim interakcijama, Pavle je bio oprezan i čuvao je informacije o Jovanu u sebi.

U svakodnevnom predstavljanju, ljudi su često zabrinuti za svoje predstavljanje, jer mnogi u svom predstavljanju koriste pseudonime. Svakao, kada gradite poslovne relacije licem u lice, najveći broj ljudi koristi svoje pravo ime i ime prave kompanije. Kao rezultat, najjednostavnije je da dvostruko proverite pozadinu svakoga koga sretnete. Pozovite ga na telefon ili prekontrolišite njegov veb sajt.

Margaret Tačer je bila jedina žena premijer Velike Britanije od 1979. do 1990. Član je Konzervativne partije. Za vreme svog mandata radila je na smanjivanju državne potrošnje, smanjenu poreza i programu privatizacije industrije u vlasništvu države. I pre nego što je postala premijer dobila je nadimak „Čelična leđi”, zbog kritike komunizma. Baronesa Tačer je jako puno radila na tehnikama pregovaranja koristeći upravo tehnike neurolingvističkog programiranja.

#### Poznati o NLP – u

"Ko nauči NLP, postaje automatski komunikativni genije." (Forbs)

"Neurolingvističko programiranje je importirana mešavina delotvornih psihoterapijskih obrazaca, unapređena je u modernu terapiju devedesetih godina, sa zadivljujućim uspehom. Čak veliki nemački koncerni školuju svoje menadžere na NLP kursevima..." (Špigl)

"NLP je u SAD-u već duže vreme najpopularniji program edukacije za rukovodioce i menadžere prodaje, pre svega u kompjuterskim firmama i bankama. Li Iakoka, bivši bos Krajslera, kune se u moć NLP-a." (Muški Vog)

"Napokon jedna metoda koja je praktično primenjiva u menadžerskoj svakodnevnici. Svako može sebe i druge da motiviše pozitivnim obrascima razmišljanja." (Kapital)

# PROJEKT MENADŽMENT INVESTICIONIH ULAGANJA NA STAROJ PLANINI

*Radmilo Nikolić, Vidoje Stefanović*

*Tehnički fakultet, Bor*

*Prirodno matematički fakultet, Niš, widojes@yahoo.com*

## Apstrakt<sup>1</sup>

U složenoj strukturi menadžment procesa posebno mesto pripada projekt – menadžmentu. On predstavlja zaokružen, celovit i kompleksan poduhvat koji se mora realizovati u određenom vremenu što pretpostavlja visok nivo koordinacije svih učesnika. Važna odrednica projekt menadžmenta su i investiciona ulaganja. To ima posebno obeležje kada je u pitanju investiranje u turizam pri čemu stara planina predstavlja poseban izazov.

*Ključne reči: projekat, projekt-menadžment, turizam, investiciona ulaganja, Stara Planina*

## PROJECT MANAGEMENT INVESTMENT ASSETS AT THE «STARA PLANINA»

### Abstract

In the complex structure of the management process a special place belongs to the project - management. He is a complete, comprehensive and complex undertaking that must be implemented at a time which requires a high level of coordination of all participants. An important determinant of Management project are investments. It has a special feature when it comes to investing in tourism with the Stara Planina as a challenge.

### 1. POJMOVNE ODREDNICE

Upravljanje razvojem turizma na nacionalnom, regionalnom, lokalnom ili na nivou preduzeća zahteva široka interdisciplinarna znanja i najbolju praksu, što govori o tome da se proces menadžmenta široko primenjuje i u turističkoj delatnosti. Strukturu turističkog kompleksa čine tri osnovna elementa, to su: 1) potrošači (kupci, turisti), 2) proizvođači ili isporučiooci proizvoda i usluga (ugostiteljstvo, saobraćaj, trgovina i ostale delatnosti) i 3) posrednici ili medijatori su sve one institucije koje posreduju između potrošača i proizvođača (agencije, agenti, trgovci itd.).

Pod projektom se podrazumevaju raznovrsni poduhvati iz različitih oblasti života i rada sa kojima se svakodnevno susrećemo i koje moramo efikasno rešavati. Moderna tehnologija i metodologija menadžmenta omogućavaju da se određenim organizaciono-upravljačkim konceptom koji se zove "projekt menadžment" rešavaju ovi svakodnevni problemi.

Osnovne karakteristike na osnovu kojih se jedan zadatak ili poduhvat može tretirati kao projekat su : delokrug (obuhvat) poduhvata, neponovljivost (neobičnost), kompleksnost i podrška poduhvatu. Da bi se jedan poduhvat tretirao kao projekat on treba da uključuje veliki obim aktivnosti i zadataka. Projekat se sastoji od skupa aktivnosti koje se ne ponavljaju pa sadrži elemente neobičnosti odnosno nepoznavanja. Zato je on složeni poduhvat jer podrazumeva veliko

<sup>1</sup> Rad je rađen u okviru projekta br. 179013 pod pokroviteljstvom Ministarstva za nauku i tehnološki razvoj – "Održivost identiteta Srba u pograničnim opštinama istočne i jugoistočne Srbije".

korišćenje resursa, veliki broj ljudi, ostvaruju se visoki troškovi i dr. Zbog svog značaja projekat zahteva posebnu pažnju odnosno podršku za realizaciju.

Određenje osobine koje su zajedničke za sve projekte su cilj, rokovi, kompleksnost, obim i priroda zadatka, resursi, organizaciona struktura i informacioni i kontrolni sistem. Svaki projekat mora da ostvari neki cilj koji mu je postavljen u određenom roku. Komleksnost projekta je u vezi sa tehnologijom kojom se ostvaruju ciljevi projekta. Da bi jedan projekat ostvario ciljeve mora da se napravi odgovarajući plan realizacije koji obuhvata obim i prirodu zadataka. Svaki projekat koristi neke resurse (materijal, ljude, opremu, finansijska sredstva itd) za izvršenje postavljenih zadataka. Za realizaciju projekta potrebna je odgovarajuća organizaciona struktura i rukovodilac projekta koji će imati odgovarajuća ovlašćenja i biti odgovoran za projekat. Za evidentiranje i praćenje troškova projekta potrebno je da se definiše poseban sistem prikupljanja informacija i izrade finansijskih izveštaja.

Projekat se najčešće definiše kao složeni, neponovljivi poslovni poduhvat koji se preduzima u budućnosti da bi se dostigli ciljevi u predviđenom vremenu i sa predviđenim troškovima<sup>1</sup>.

Opšte karakteristike jednog projekta su:

- projekat predstavlja složen poduhvat sa velikim brojem aktivnosti i učesnika,
- projekat ima sve elemente poslovnog procesa,
- to je poduhvat koji se odvija u budućnosti,
- projekat karakteriše rizik i neizvesnost,
- to je jedinstven i neponovljiv poduhvat,
- projekat je vremenski ograničen i jedнокratan,
- sadrži konačne ciljeve koje treba postići,
- u njemu učestvuju ljudski i materijalni resursi,
- to je poduhvat koji zahteva koordinaciju u realizaciji i njime se mora upravljati da bi se efikasno realizovao.

## 1.1. Investicioni projekat

Investicioni projekti su posebna vrsta projekata, koji obuhvataju poduhvate i zadatke koji su usmereni na izgradnju hala, zgrada, energetskih, saobraćajnih, turističkih i ostalih objekata. Investicionim projektima se obezbeđuje realizacija ulaganja u osnovna sredstva u različitim oblastima privrednog i društvenog rada i života.

Postoje različiti kriterijumi za podelu investicionih projekata. Prema jednom, postoje investicioni projekti za ulaganje u građevinske objekte, za ulaganje u opremu i za ulaganje u ostalo.

Prema drugom kriterijumu postoje projekti za ulaganja: u nove objekte, u rekonstrukciju i proširenje, u dislokaciju, u uvođenje nove opreme i uređaja, u obuku kadrova i dr.

Interesantna je i podela investicionih projekata prema pojedinim privrednim oblastima i industrijskim granama. Pa tako postoje investicioni projekti: u industriji, u poljoprivredi, u saobraćaju, u turizmu, u građevinarstvu itd.

Investiranje u turistički kompleks znači ulaganje dohotka akumuliranog iz ranijih procesa u nove proizvodne procese ili modernizaciju postojećih procesa. Pa tako investicije preduzeća turističke privrede podrazumevaju<sup>2</sup>: 1) investicije namenjene zameni dotrajalih proizvodnih sredstava, 2) investicije radi smanjenja troškova proizvodnje i usluga, 3) investicije radi povećanja obima proizvodnje i usluga i 4) investicije specifične namene.

Svaki projekat od trenutka rađanja ideje pa do konačnog završetka prolazi kroz nekoliko faza. Ovaj vremenski period u kome se projekat dovodi do završetka predstavlja životni ciklus projekta.

---

<sup>1</sup> Prof. dr Petar Jovanović - "Upravljanje projektom", FON, Beograd, 1995.g. str 42

<sup>2</sup> Prof dr. Vidoje Stefanović - "Turistički menadžment", PMF, Niš, 2010.g.str 28

Životni ciklus projekta je kontinuirani proces ukupne realizacije projekta i njega čine četiri osnovne faze: 1) identifikacija projekta, 2) priprema projekta, 3) procena projekta i 4) nadzor realizacije projekta<sup>1</sup>.

Najznačajnije faze u tipičnom životnom ciklusu projekta su: 1) pokretanje i razvoj ideje, 2) analiza i odlučivanje, 3) organizacija i početak, 4) primarno upravljanje, 5) kretanje nadole i 6) ispitivanje i analiza.

Prema vrsti poslova koji se obavljaju na projektu u okviru vremenskog perioda između početka i završetka projekta izdvajaju se sledeće faze životnog ciklusa: koncipiranje projekta, planiranje, izvršenje i završna faza.

Faze životnog ciklusa investicionog projekta u našim uslovima su: planiranje, projektovanje, realizacija, praćenje i kontrola.

## **2. PROJEKT – MENADŽMENT INVESTICIONIH ULAGANJA NA STAROJ PLANINI**

Projekat kojim se predviđa izgradnja turističkog kompleksa na Staroj planini, karakteriše veliki broj aktivnosti, učesnika i sredstava za njegovu realizaciju. Izgrađeni turistički kompleks bi služio za prihvatanje turista tokom cele godine. Reč je o prvom green field projektu u Srbiji nakon više od 20 godina, to jest od razvoja projekta Kopaonik.

U tom smislu projekat se fokusirao na izvršenje sledećih ključnih zadataka:

- 1) Opšta situacijska analiza ( analiza postojećeg stanja);
- 2) Swot analiza područja Stare planine;
- 3) Tržišna analiza;
- 4) Benčmarking analiza;
- 5) Marketing strategija i razvoj proizvoda;
- 6) Razvoj turističke ponude na području Stare planine;
- 7) Procena investicija i prihoda I faze razvoja projekta Stara planina;
- 8) Utvrđivanje poslovno - upravljačkog modela i plana aktivnosti u cilju uspešne realizacije projekta.

Izrada fizičkih i poslovnih master planova za turističke destinacije/resorte predstavlja kompleksan i vrlo osetljiv planerski posao. Vlada Srbije je 2002 god, uvrstila je ovaj projekat u 50 najznačajnijih, a još 1996 god, centar je Prostornim planom Srbije, verifikovan kao najznačajniji i najveći potencijal za razvoj zimskog turizma u Srbiji.

### **2.1. Ulaganja u internu (unutrašnju) infrastrukturu<sup>2</sup>**

Procena iznosa potrebnog za izgradnju svih planiranih sadržaja prve faze razvoja projekta Stara Planina bazira se na uobičajenim troškovima gradnje sličnih objekata u svetu koji su prilagođeni specifičnostima sprskog tržišta. Polazeći od predviđene izgradnje smeštajnih, servisnih, trgovačkih i objekata hrane i pića u sklopu turističkog sela (resorta), procenjuje se sledeća visina ulaganja:

- destinacijski hotel – 26,67 miliona EUR (oko 115 hiljada EUR/smeštajnoj jedinici ili oko 1730 EUR/m<sup>2</sup>)

---

<sup>1</sup> Prof. dr Petar Jovanović - "Upravljanje projektom", FON, Beograd, 1995.g. str 72

<sup>2</sup> Horwath Consulting Zagreb, " Plan razvoja turizma na Staroj planini sa predinvesticionom studijom i fizičkotehničkim karakteristikama skijališta", Zagreb, 2007.god.

- porodični hoteli – 25,49 miliona EUR (oko 65 hiljada EUR/smeštajnoj jedinici ili oko 1302 EUR/m<sup>2</sup> )
- B+B pansioni – 2,8 miliona EUR (oko 47 hiljada EUR/smeštajnoj jedinici ili oko 1076 EUR/m<sup>2</sup>)
- condoteli – 66 milion EUR (oko 91 hiljada EUR/smeštajnoj jedinici ili oko 1.056 EUR/m<sup>2</sup>)
- kuće za smeštaj više porodica – 10,8 miliona EUR (oko 79 hiljada EUR/smeštajnoj jedinici ili oko 1211 EUR/m<sup>2</sup>)
- chaleti za smeštaj jedne porodice – 10,9 miliona EUR (oko 121 hiljada EUR/smeštajnoj jedinici ili oko 1217 EUR/m<sup>2</sup> )
- multifunkcionalni vansmeštajni objekti (namenjeni sadržajima hrane i pića, trgovinama i servisnim radnjama) – 3,2 miliona EUR (oko 1000 EUR/m<sup>2</sup>)
- water fun centar – 7,8 miliona EUR (oko 2100 EUR/m<sup>2</sup> )
- putevi i otvorena parkirališta – 2,9 miliona EUR.

Za izgradnju skijaške infrastrukture ( skijaškog centra Stara planina ) ulaganja su sledeća:

*Tabela 1. Potrebne investicije za izgradnju skijaške infrastrukture*

<b>Priprema projekta</b>	<b>1 934 000 EUR</b>
<b>Čvrsti objekti</b>	<b>12 140 000 EUR</b>
<b>Ski liftovi</b>	<b>15 750 000 EUR</b>
<b>Ski staze i stvaranje veštačkog snega</b>	<b>15 463 000 EUR</b>
<b>Putevi i parking prostor</b>	<b>775 000 EUR</b>
<b>Planinska infrastruktura</b>	<b>1 233 000 EUR</b>
<b>Vozila i specijalna oprema</b>	<b>1 649 000 EUR</b>
<b>Ostalo</b>	<b>2 602 000 EUR</b>
<b>Ukupno</b>	<b>51 546 000 EUR</b>
<b>Rezerva</b>	<b>5 155 000 EUR</b>
<b>Sve ukupno</b>	<b>56 701 000 EUR</b>

Ukupna potrebna ulaganja za izgradnju skijaške infrastrukture su oko **56,7 miliona evra**.

Ukupna potrebna ulaganja u prvu fazu razvoja i turističkog otvaranja Stare planine su oko **210 miliona evra**. Ovaj iznos važi samo za ulaganje i izgradnju sadržaja planiranih na lokaciji Jabučkog Ravništa tj. interne infrastrukture a ne i eksterne infrastrukture.

## **2.2.Ulaganja u eksternu (spoljnu) infrastrukturu**

Budući skijaški centar i turističko selo na Jabučkom Ravništu potrebno je povezati sa postojećom infrastrukturnom mrežom u podnožju Stare planine. Pored modernizacije postojećih puteva, potrebno je i povezivanje na postojeću mrežu elektroosnabdevanja, kanalizacije, vodosnabdevanja i telefonije. Sva potrebna ulaganja u izgradnju kapitalne infrastrukture snosiće javni sektor.

a) Saobraćajno povezivanje

Postoje dva načina povezivanja Jabučkog Ravništa sa saobraćajnom mrežom u podnožju Stare planine:

- prvi način podrazumeva modernizaciju deonice regionalnog puta Knjaževac – Kalna (30 km) i rekonstrukciju postojećeg puta Kalna – Jabučko Ravnište (25 km) na deonicama Balta



Berilovac- Janski Most, oko naselja Crni vrh i izgradnja od raskrsnice prema planinarskom domu i Jabučkom Ravništu. Za ovo se investicije procenjuju na oko **5-6 miliona evra**.

- drugi način povezivanja se zasniva na korišćenju postojećeg odličnog magistralnog puta Niš- Piro- Temska, odnosno izgradnji potpuno novog puta Temska – Mirkovci – Jabučko Ravnište u dužini od 12 km. Iako je nešto skuplja (**6-7 miliona evra**), ova se varijanta procenjuje znatno perspektivnijom s obzirom da omogućava dva ulaza na područje Skijaškog centra.

#### b) Elektrosnabdevanje

Za prvu fazu Projekta neophodna je rekonstrukcija postojećeg dalekovoda na relaciji Kalna – Balta Berilovac – Crni Vrh – Jabučko Ravnište u dužini od oko 12 km. Ovom bi se rekonstrukcijom, a koja pretpostavlja ulaganje od oko **0.5 do 1 miliona evra**, obezbedilo 1,2 MW struje, što je dovoljno za prvu fazu izgradnje.

Za realizaciju Projekta u celini, potrebna je rekonstrukcija dalekovoda Kalna - Knjaževac i izgradnja dodatnih trafostanica na lokacijama Jabučko Ravnište i Crni Vrh. Ovom rekonstrukcijom, a koja se procenjuje na iznos od oko **2 do 3 miliona evra**, obezbeđuje se 4 MW struje, što je dovoljno za sve planirane turističke kapacitete.

#### c) Kanalizaciona mreža

Za potrebe povezivanja Jabučkog Ravništa sa postojećom kanalizacionom mrežom u podnožju Stare Planine, potrebna je izgradnja kanalizacijskog voda na potezu Jabučko Ravnište - Leskova Ravan - Konjarnik - Golema Reka - Crni Vrh. Procena ukupne investicije u kanalizacionu mrežu, a koja mora pratiti planiranje i izgradnju putnog pravca Kalna-Jabučko Ravnište, iznosi oko **4 do 5 miliona evra**.

#### d) Vodosnabdevanje

Za izgradnju turističkih sadržaja na području Jabučkog ravništa neće biti dovoljno osloniti se na vodu sa Dojkinog vrela, pošto je ovaj izvor dovoljan samo za izgradnju smeštajnih kapaciteta do 500 ležajeva. Preporučuje se povezivanje sa Zavojskim jezerom (udaljenost 15 km), ili s drugim izvorima na području opštine Piro.

Visina ulaganja je oko **4 do 5 miliona evra**.

Za potrebe stvaranja veštačkog snega potrebno je izgraditi makroakumulacije na lokaciji Golema Reka (akumulacija koja opslužuje Jabučko Ravnište ) i Konjarnik. Procena potrebnih ulaganja za izgradnju ovih akumulacija je oko **2 miliona evra**.

#### e) Telefonska mreža

Potrebne investicije u priključivanje projekta na telefonsku mrežu procenjuju se na oko **0,5 miliona evra**.

Visina ukupnih ulaganja u eksternu ( kapitalnu ) infrastrukturu se procenjuje na oko **24-29,5 miliona eura**.

### 2.3. Procena prihoda

Procena prihoda koje će ostvariti pojedini smeštajni objekti izgrađeni u I fazi, u godini tržišne stabilizacije, je: za Centralni destinacijski hotel oko 9,9 miliona evra, za porodične hotele oko 11, 2 miliona evra, za condotelle oko 15 miliona evra, za kuće za smeštaj više porodica oko 2, 4 miliona evra, za kuće za smeštaj više porodica oko 2, 18 miliona evra, za B+B pansione oko 1 milion evra, za water fun centar oko 1, 68 miliona evra, za multi-funkcionalne vansmeštajne objekte oko 924, 4 hiljade evra.

Za razliku od ostalih sadržaja ponude planiranih prvom fazom razvoja Stare Planine, skijaški centar će, biti u vlasništvu javnog sektora, pri čemu će njime upravljati posebno osnovano javno preduzeće. Pod pretpostavkom adekvatne ponude različitih sadržaja namenjenih posetiocima kako zimskog, tako i letnjeg perioda poslovanja, za očekivati je da će skijaški centar u godini tržišne stabilizacije ostvariti prihod u visini od oko 12,1 miliona evra.

### 3. POSLOVNO UPRAVLJAČKI MODEL

Projekat razvoja turizma na Staroj planini u suštini predstavlja složeni mega projekat koji fizički, kulturološki, infrastrukturno i ekonomski menja jednu čitavu regiju. Slično drugim turističkim mega projektima u svetu, ovaj projekat zbog svoje kompleksnosti mora odgovoriti različitim interesima, očekivanjima, ali i pojedinačnim kapacitetima.

Uloga javnog sektora trebala bi da bude koncentrisana prevashodno na stvaranje osnovnih preduslova za turističko otvaranje Stare planine to jest odgovornost za:

- a) Profesionalno planiranje i prostorno-urbanističku regulaciju projekta u skladu sa zakonima i pravilima koji vrede u Republici Srbiji;
- b) Infrastrukturno opremanje Stare planine i njeno povezivanje sa lokalnim centrima (turističke) tražnje. Javni sektor trebalo bi da obezbedi nove i kvalitetne puteve, elektrifikaciju, vodosnabdevanje, telefonske priključke i kanalizacionu mrežu.
- c) Turistički razvoj na području Stare planine povezan je sa efikasnim upravljanjem prostorom i održavanjem ekološke ravnoteže. Zato su potrebna ulaganja u specifičnu planinsku infrastrukturu (ski liftovi, planinski putevi, planinski objekti, vozila i specijalna oprema i sl.), i upravljanje i održavanje skijaškog područja u funkciji tokom cele godine.
- d) Respektujući ne samo specifičnosti i zakonitosti privatnog biznisa, nego i uobičajenu najbolju svetsku praksu u razvoju sličnih „greenfield“ projekata, celokupni preduzetnički rizik treba da se prenese na privatni sektor.

Nezavisno od presudne uloge privatnog sektora u izgradnji, vlasništvu i upravljanju objektima turističko-ugostiteljske ponude, razume se da javni sektor mora da ima vodeću i integrativnu ulogu u svim fazama planiranja, pripreme, odnosno razvoja celokupnog projekta turističkog otvaranja Stare planine. Tokom celog razvojnog procesa i za period kada projekat tržišno zaživi, javni sektor mora da bude maksimalno otvoren za komunikaciju sa privatnim sektorom. Jedino će zajedničkim snagama, partnerstvom i saradnjom između različitih subjekata javnog i privatnog sektora biti moguće ostvariti željeni cilj.

#### **4. PLAN AKTIVNOSTI NA REALIZACIJI PROJEKTA**

Kod ovakvih i sličnih projekata u pravilu postoje četiri grupe aktivnosti koje treba pažljivo planirati i realizovati:

##### **Prva grupa aktivnosti:**

- Izrada Master plana;
- Donošenje odluka o prihvatanju Master plana i njegova dodatna javna prezentacija na nacionalnom i regionalnom nivou;
- Utvrđivanje operativnog nosioca projekta (Agencija za razvoj turizma ili posebno državno razvojno preduzeće formirano samo za ovaj projekt);
- Detaljnije planiranje i dizajniranje projekta.

##### **Druga grupa aktivnosti:**

- Priprema i usvajanje prostorno planerske i urbanističke dokumentacije (regulacija i zaštita prostora);
- Priprema i sprovođenje infrastrukturnog opremanja područja projekta;
- Formiranje Destinacijske menadžment kompanije za područje projekta Stara planina.

##### **Treća grupa aktivnosti:**

- Priprema internacionalnih tendera za investitore projekta ili njegovih delova;
- Pregovori i zaključivanje ugovora.

##### **Četvrta grupa aktivnosti**

- Operativna realizacija prve faze projekta;
- Planiranje druge faze projekta.

#### **5. ZAKLJUČAK**

Područje Stare planine pruža vrlo dobre uslove za razvoj zimskog skijaško-rekreativnog i letnjeg odmorišnog turizma. Ovo područje bi postalo planinski centar međunarodnog značaja sa mogućnošću poslovanja tokom cele godine. Ukupni prihvatni potencijal planine iznosi 26 840 istovremenih skijaša, pri čemu bi se u prvoj fazi razvoja izgradile ski staze kapaciteta 5 230 istovremenih skijaša. Svi smeštajni objekti i najveći broj ostalih turističkih sadržaja bili bi na lokaciji Jabučko Ravnište. Ovu lokaciju treba infrastrukturno povezati sa postojećom mrežom u podnožju planine.

Ovde će opsluživati oko 2.000 ljudi iz planinskih sela knjaževacke opštine. Stotinu puta više zitelja Timočke Krajine bilo bi angažovano u proizvodnji zdrave hrane za buduće turiste.

U jesen 2007.g. puštena je u rad nova četvoroseda žičara i ski lift. Izgradnjom prvih ski staza su, nažalost, uništene mnoge prirodne vrednosti. Stara planina je izuzetno značajna sa aspekta diverziteta, postoji jako veliki broj vrsta, od kojih su mnoge zaštićene i u svetu i kod nas. Zbog toga, budući razvoj turizma treba da bude u održivim okvirima tj. da uvažava karakteristike životnog prostora, sa jedne, i moguć ekonomski razvoj, sa druge strane. Moguće je izgraditi ski-centar a ne

ugroziti životnu okolinu, a to podrazumeva razvoj *ekoloških* vidova turizma, npr. seoski, ekoturizam, stočarstvo...

## LITERATURA

1. Čomić Đorđe, Pjevač Nevenka, " Turistička geografija ", Beograd, 1997.godine
2. Čerović Slobodan, " Strategijski menadžment Turističke privrede Srbije ", Beograd, 2002.godine
3. Dukić Dušan, " Klimatologija ", Geografski fakultet , Beograd, 1998.godine
4. Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd, "Strategija razvoja turizma republike Srbije", 2005. godine
5. Horwath Consulting Zagreb, " Plan razvoja turizma na Staroj planini sa predinvesticionom studijom i fizičkotehničkim karakteristikama skijališta", 2007.godine
6. Institut za arhitekturu i urbanizam Srbije, " Budući sportsko-rekreativni kompleks na Staroj planini ", Beograd, 1979.godine
7. Institut za arhitekturu i urbanizam Srbije, " Prostorni plan područja parka prirode i turističke regije Stara planina", Beograd, 2006.godine
8. Jovanović Petar, " Upravljanje projektom ", FON, Beograd, 1995. godine
9. Jovičić Živadin, " Turizam Srbije", Turistička štampa, Beograd, 2002. godine
10. Jovičić Živadin, " Osnovi turizmologije", Naučna knjiga, Beograd, 1980.godine
11. Jovičić Dobrica, " Nacionalna turistička geografija", PMF, Niš, 2006. godine
12. Jovičić Dobrica, Ivanović Vanja, " Turizam i prostor ", Beograd, Zagreb, 2006.godine
13. " Lokalni ekološki akcioni plan opštine knjaževac", Knjaževac, 2004.godine
14. Program razvoja turizma opštine Knjaževac ", Republički fond za razvoj, Beograd, 2002. godine
15. Republički zavod za statistiku, " Turistički promet u Republici Srbiji "
16. " Stara planina- studija ",Zavod za zaštitu prirode Niš, Niš, 1998.godine
17. " Stefanović Vidoje, " Turistički menadžment ", PMF, Niš, 2010.godine
18. Stefanović Vidoje, "Ekonomika turizma", PMF, Niš, 2010. godine
19. Strateški akcioni plan opštine Knjaževac",Knjaževac, 2004.godine
20. Velojić Miodrag, Radovanović Olica, " Stanovništvo Stare planine- Budžak", Kulturno-prosvetna zajednica opštine Zaječar, Zaječar, 2003.godine
21. Velojić Miodrag, Radovanović Olgica, " Stanovništvo Stare planine- Zaglavak ", Istraživačko društvo Kraljevica, Zaječar,2007.godine
22. Zakon o turizmu Republike Srbije, Beograd, 2005. Godine

# **STUDENSKI SIMPOZIJUM O STRATEGIJSKOM MENADŽMETU**

## **PROMENE U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U CILJU SMANJENJA FLUKTUACIJE**

*Milan Stojanović*

*Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru, Bor, Srbija*

### **Izvod**

Fluktuacija ljudskih resursa tj. njihovo kretanje između pojedinih preduzeća (eksterna fluktuacija) odnosno promena radnih mesta unutar određenog preduzeća (interna fluktuacija) može izazvati velike poremećaje u funkcionisanju samog preduzeća. Veliki je broj razloga koji navode zaposlene da odlaze iz jednog preduzeća u drugo, odnosno sa jednog radnog mesta na neko drugo radno mesto. Da bi se fluktuacija ljudskih resursa sprečila potrebno je u tu svrhu uvesti određene promene u upravljanju ljudskim resursima, potrebno je obratiti veliku pažnju na one aktivnosti koje mogu zadržati zaposlene i činiti ih zadovoljnim svojim poslom i radnim mestom. Iako je zadovoljstvo poslom najvažniji činilac fluktuacije, treba uzeti u obzir i zadovoljstvo organizacijom koja označava jačinu identifikacije pojedinca sa određenom organizacijom i uključenost u nju. Cilj rada je da pokaže koje aktivnosti vrše preduzeća radi smanjenja fluktuacije i koje promene u upravljanju ljudskim resursima treba uvesti da se smanjila fluktuacija.

**Ključne reči:** *Upravljanje ljudskim resursima, fluktuacija, zadovoljstvo poslom*

## **CHANGES IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN ORDER TO REDUCE FLUCTUATION**

*Milan Stojanovic*

*University of Belgrade, Technical Faculty in Bor, Bor, Serbia*

### **Abstract**

Fluctuation of human resource, their move from one company (external fluctuations) or change jobs within a company (internal fluctuations) can cause a great disturbance in the functioning of the company. A large number of reasons that lead employees to go from one company to another or from one job to another job. In order to prevent fluctuations in the human resources necessary for this purpose to introduce certain changes in human resource management, we need to pay attention to those activities that can keep employees and make them satisfied with their jobs and workplace. While job satisfaction is the most important factor in the fluctuations should be taken into account, and satisfaction with the organization, which indicates the individual's identification with a particular organization and involvement in it. The aim is to show that companies are being created to reduce fluctuations and to changes in human resource management should be introduced to reduce fluctuations.

**Keywords:** *Human resource management, fluctuations, job satisfaction*

### **1. UVOD**

Fluktuacija je kolebanje, promena, prelazak iz jednog stanja u drugo, oscilovanje oko neke stalne velicine. Fluktuacija radne snage, seoba (migracija) ljudskih resursa između preduzeća, promene u broju zaposlenih zbog odlaska jednih i dolaska drugih resursa. Fluktuacija je uslovljena ekonomsko – socijalnim faktorima: tehničko-tehnološkim promenama, promenama u obimu i vrsti

poslovanja, u visini ličnih dohodaka, potrebama za prekvalifikacijom ljudskih resursa; zatim prohtevima zaposlenih za boljim uslovima rada, za novim mestom stanovanja i slično [1].

Fluktuacija ljudskih resursa – njihovo kretanje između pojedinih preduzeća (eksterna fluktuacija), odnosno promena radnih mesta unutar određenog preduzeća (interna fluktuacija). Pošto je reč o fluktuaciji ljudskih resursa, onda govorimo o njihovom kretanju, pomeranju. Kao sinonim za to često se pogrešno upotrebljava termin – mobilnost ljudskih resursa. Ta dva termina treba razlikovati.

Mobilnost ljudskih resursa može biti: geografska (prelazak iz jednog regiona u drugi), socijalna (odlazak iz jednog socijalnog sloja u drugi), profesionalna (promena zanimanja profesije) i drugo.

Fluktuacija postoji u većoj ili manjoj meri, u svakoj organizaciji, preduzeću, instituciji. Na to utiče veliki broj faktora. Svi se oni mogu grupisati u tri grupe: **eksterni, interni i licni**.

**Eksterni ili opšte-društveni** su svi oni faktori na koje radna organizacija nema direktni uticaj i kontrolu. Tu spadaju sledeći faktori: karakter društveno-ekonomskog sistema, stepen zaposlenosti, odnosno nezaposlenosti, lokacija preduzeća, sezonski uticaj i drugo.

**Interni faktori** fluktuacije su svi oni koji su u direktnoj vezi sa radnom organizacijom. Oni se odnose, pre svega, na: unutrašnje, fizičke i društvene uslove radne sredine. Tu spadaju: grana delatnosti, veličina preduzeća, karakter i sadržaj rada, veličina zarade, fizički uslovi radne sredine, međuljudski odnosi, organizacija rada, radno vreme itd.

Faktori fluktuacije koji su **lične prirode** odnose se na osobine zaposlenih: pol, starost, bračno stanje, dužina radnog staža i drugo.

Literatura iz oblasti ULJR se dugo nije bavila ovim aspektom zaposlenosti, ali su se poslednjih godina, sa snaženjem konkurencije, ekonomskom recesijom i brzim tehnološkim promenama, mnoge organizacije suočile sa potrebom da sistematski upravljaju ovim aspektom zaposlenosti [2].

## 2. POSLEDICE POSTOJANJA FLUKTUACIJE

Mnogobrojne su i raznovrsne posledice fluktuacije. Sve one se mogu grupisati u: ekonomske, socijalne, psihološke i organizacione.

Nema sumnje da su ekonomske posledice fluktuacije najbrojnije i najznačajnije. Tu spadaju: narušavanje kontinuiteta proizvodnje u preduzeću iz koga se odlazi, visoki troškovi obuke uključivanja i adaptacije novopriljubljenih ljudskih resursa u organizaciji u koju se dolazi, ugrožavanje osnovnih principa ekonomskog poslovanja, ugrožavanje kvaliteta i obima proizvodnje, nedovoljna iskorišćenost kapaciteta, otežano donošenje i realizacija proizvodnih planova, opadanje motivacije za rad, povećanje povreda na radu, uspostavljanje razvoja preduzeća.

### 2.1. Vrste fluktuacije

Pojam fluktuacije često se upotrebljava u različitim značenjima pa ga neki autori izbegavaju uzimajući po njihovoj proceni preciznije termine kao što su odlazak ili napuštanje organizacije [3]. To je zbog toga što pojam fluktuacije često označava ne samo one koji su otisli iz preduzeća nego i njihove zamene, dakle ukupno kretanje iz organizacije i u organizaciju. Međutim, u preciznijem i užem definisanju koje će se predstaviti, je da je fluktuacija svaki trajan odlazak iz organizacije. Jednostavno, to je kretanje zaposlenih iz organizacije. Ono nastaje zbog ostavki, premeštanja iz organizacionih jedinica, otpuštanja, penzionisanja, smrti i slično. Odlasci su ono što treba utvrditi pri planiranju i utvrđivanju potreba ljudskih resursa. Pri tome treba razlikovati dva osnovna oblika fluktuacije: namerna i nenamerna.

**Namerna fluktuacija** obuhvata: napuštanje organizacije na osnovu lične odluke i želje onoga koji odlazi (dobrovoljna) ili zbog organizacionih potreba (organizaciono uslovljena). Ona se može kontrolisati, odnosno organizacija može da utiče na činioce koji je uslovljavaju

**Nenamernu fluktuaciju** čine odlasci iz organizacije: zbog penzionisanja, smrti dakle oni oblici odlaska na koje ne mogu da utiču ni pojedinac ni organizacija. [3].

## 2.2. Negativni efekti fluktuacije

Velika fluktuacija se uopšte smatra negativnom pojavom i po svom značenju, jer je simptom problema u organizaciji, i po svojim efektima, najpre velikim troškovima koje izaziva [1].

**Troškovi fluktuacije.** Godišnji troškovi fluktuacije američke industrije procenjuju se na nekoliko milijardi dolara. Svaki odlazak iz preduzeća stvara određene troškove, a što je stručnost i položaj onih koji odlaze viši, to su veći troškovi. Uopšteno se u troškove fluktuacije uključuju troškovi odlaska i regrutovanja novih radnika, njihova selekcija, obučavanja i razvoja. I onda kada se radi o namernom broju smanjivanja zaposlenih i ukidanju radnih mesta ili pogona, i tada postoje znatni troškovi za organizaciju. Programi radnog penzionisanja kojima organizacije pribegavaju kao humanijem i povoljnijem obliku smanjenja broja zaposlenih, koštaju ih, kao na primer IBM, stotine miliona dolara godišnje.

Upotrebljavajući samo troškove pribavljanja selekcije i obučavanja uz neznatne troškove odlaska (izlazni intervju i neophodni administrativni troškovi evidencije i slično), neki autori dolaze do toga da je trošak odlaska i zamene računarskog programera oko 20000 dolara. Kompanija Hewlett – Packard procenjuje da zamena jednog menadžera srednje stručnosti košta 40000\$. Troškovi vezani uz odlazak i zamenu ljudi zavisni su od složenosti poslova i zadatka, odnosno radnih mesta sa kojih odlaze jer su svi segmenti troškova viši za visoko stručne ljude [1].

## 2.3. Pozitivni efekti fluktuacije

Pozitivni efekti fluktuacije po pravilu se manje ističu, možda zbog toga što su manje vidljivi nego troškovi, teže ih je kvantifikovati i često su manje vidljivi u kratkom vremenskom periodu. Međutim pozitivni aspekti fluktuacije mogu doprineti dugogodišnjoj organizacionoj sposobnosti. Zapravo, određena količina fluktuacije smatra se poželjnom zbog unošenja novih ideja, pristupa, znanja i slično. Pozitivni efekti fluktuacije mogu biti: povećanje produktivnosti, smanjenje konflikata, povećanje mobilnosti, povećanje inovacija i prilagodljivosti organizacija.

**Povećanje produktivnosti.** Postoje dugogodišnja dva osnovna izvora povećanja produktivnosti kao i posledice fluktuacije.

- Prvi je situacija da organizaciju napuštaju loši radnici i zamenjuju kvalitetnijima. To je, ustvari, slučaj kada se menadžment oslobada potvrđeno nesposobnih radnika koji uz sve napore menadžmenta nisu poboljšali svoj loš učinak.
- Drugi, koji se veže za sve oblike fluktuacije, jer fluktuacija neophodno vodi organizovanom obucavanju i razvoju koji nakon određenog inicijalnog razdoblja uvođenja i socijalizacije novih službenika logično vodi boljem učinku. Tu treba imati na umu i faktor motivacije koji je kod novih radnika logično viši. U poslovima koji su psihološki zahtevni i stresni novi radnici obično pokazuju više entuzijazma i idealizma (primer, kod medicinskih sestara, u socijalnom radu i slično). Dok iskustvo može pozitivno da utiče na radne veštine i znanja, obično se smatra da su motivacija i zalaganje najviši kod prvog ulaska u organizaciju. Zato se ponekad novozaposleni opisuju kao optimistički, puni energije, ali i naivni, a oni sa dugim stažom u organizaciji i kao mudri, ali cinični i spori.



**Smanjenje konflikata.** Konflikti su često razlog odlaska iz organizacije. Sukob sa menadžerom, ali kolegama, koji traje i nije lako rešiv može da bude neposredni povod. Na taj način u jednom svom segmentu fluktuacija može da doprinese smanjenju postojećih napetosti i konflikata.

**Povećanje mobilnosti i morala.** Kao što može imati negativno, tako fluktuacija može da ima pozitivne efekte na stavove i moral zaposlenih, posebno ako organizaciju napuštaju nepoželjni ili radnici koji su stvarali neugudnu radnu klimu. Osim toga fluktuacija otvara prostor za promociju i napredovanje, čime može pozitivno delovati na stavove i moral zaposlenih.

**Povećanje inovacija i prilagodljivosti.** Fluktuacija, otvarajući prostor za ulazak novih mladih ljudi sa novim znanjima, često stvara prostor za nove ideje i inovacije. Takođe otvara prostor za veće prilagođavanje organizacije okruženju. Prostor oslobođen fluktuacijom organizacija može da iskoristi za nabavljanje novih profila i znanja potrebnih za strategijski zaokret i razvoj. Fluktuacija često prisiljava organizaciju na realokaciju i preorijentaciju resursa. Ona može podstaknuti strategijsko prilagođavanje organizacije, raspodelu i razmeštaj ljudi unutar jedinica, povećanje novih znanja i fleksibilnosti. Promena viših menadžera često može da deluje na promenu organizacione politike, odnosa i drugih bitnih promena.

Pored svih navedenih prednosti odnosno pozitivnih efekata fluktuacije, zbog njenih negativnih strana moramo izvesnim promenama u upravljanju ljudskim resursima uticati na njeno smanjenje. Fluktuacija je pojava koja je prisutna u velikom broju organizacija, a razlozi njene pojave su različiti, što se može zaključiti iz sprovedenog istraživanja koje je u nastavku rada detaljno obrazloženo.

### 3. POJAVA I RAZLOZI ZA POJAVU FLUKTUACIJE – REZULTATI ISTRAŽIVANJA

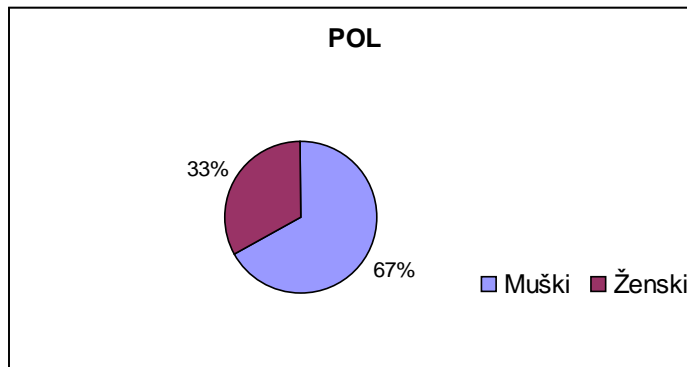
Pored velike važnosti upravljanja ljudskim resursima za ostvarivanje ciljeva kompanije, dobro upravljanje ljudskim resursima je veoma važno i u cilju zadržavanja kadrova unutar kompanije. Kolika je važnost upravljanja ljudskim resursima za sprečavanje odlaska kadrova iz kompanije, može se videti i iz rezultata istraživanja sprovedenog maja 2011.godine na primeru zaposlenih radnika u 4 poznatih kompanija sa teritorije grada Beograda i dveju poznatih kompanija sa teritorije opštine Bor. Istraživanje je izvršeno u vidu ankete na uzorku od 30 zaposlenih ispitanika. Ciljna grupa ispitanika nije razvrstana po kompanijama u kojima su zaposleni, niti je prema polu, stručnoj spremi i radnom iskustvu (godinama radnog staža), već je usmerena ka svim kategorijama. Postavljena pitanja odnosila su se na razloge samovoljnog napuštanja radnog mesta, zadovoljstvo trenutnim radnim mestom i na mogućnost ostanka na postojećem radnom mestu u bliskoj budućnosti (nakon 5 godina).

#### 3.1. Demografska struktura ispitanika

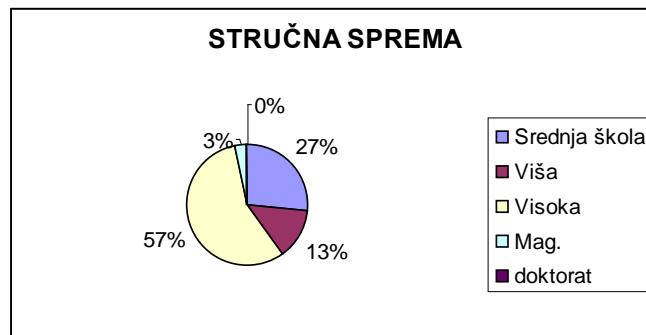
Demografska struktura ispitanika data je u tabeli 1.

Tabela 1. Demografska struktura ispitanika

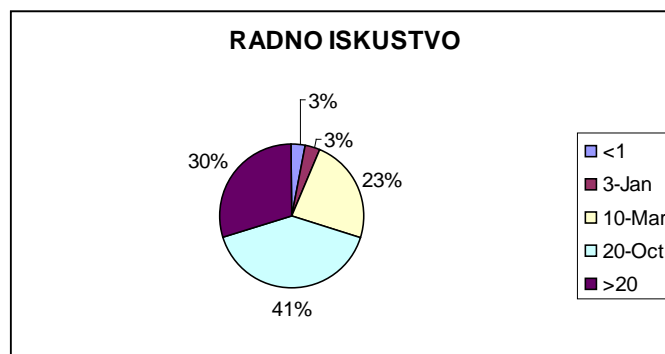
POL			STRUČNA SPREMA				RADNO ISKUSTVO U(u god.)				
Muški	Ženski	Srednja škola	Viša	Visoka	Mag.	doktorat	<1	1-3	3-10	10-20	>20
20	10	8	4	17	1	0	1	1	7	12	9



Grafikon 1: Struktura zaposlenih po polu



Grafikon 2: Struktura zaposlenih po stručnoj spremi



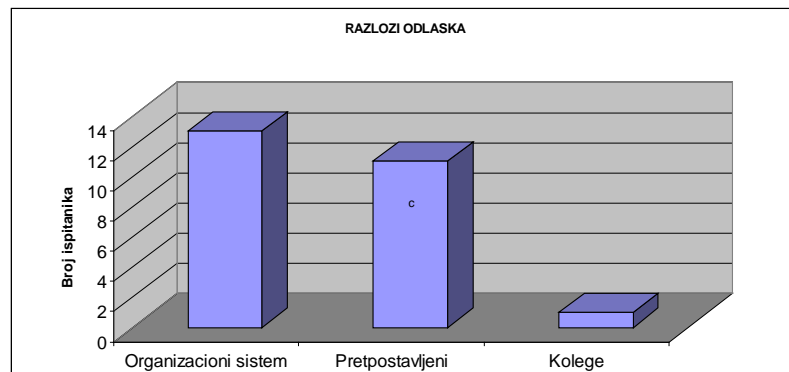
Grafikon 3: Struktura zaposlenih po radnom iskustvu

### 3.2. Struktura anketnih pitanja

#### 1. Pitanja vezana za razloge samovoljnog odlaska sa jednog na drugo radno mesto

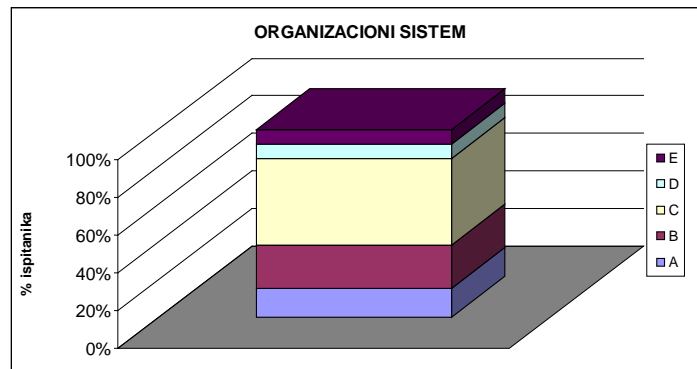
Prva grupa pitanja odnosila su se na to da li je ispitanik ikada samovoljno napustio svoje radno mesto i zaposlio se na neko drugo i koji su bili razlozi ispitanikove takve odluke. Od ukupno 30 ispitanika, 15 ih je odgovorilo da su u dosadašnjoj svojoj karijeri takvu odluku donosili. Analizom rezultata dobijenih u ovoj anketi, rezultata koji su vezani za razloge napuštanja radnog mesta, utvrđeno je da od ukupno 30 ispitanika, njih 13 je ovu odluku donelo zato što su bili nezadovoljni organizacionim sistemom, 11 ih je odgovorilo da je razlog bio pretpostavljeni, a samo 1 ispitanik je kao razlog naveo svoje kolege. Ispitanici su u anketi mogli da od 3 ponuđena razloga

da izaberu sva 3 ukoliko su za tako nešto imali potrebu. Rezultati su prikazani i grafički u grafikonu 4.



Grafikon 4: Razlozi odlaska zaposlenih

Od 13 ispitanika koji su kao razlog naveli orgnizacioni sistem, njih 6 je izjavilo da su niske zarade bile problem organizacionog sistema, 3 ispitanika da je nemogućnost napredovanja, 2 ispitanika navode malu mogućnost za razvoj profesionalnog znanja, 1 ispitanik kao problem organizacionog sistema navodi nedostatak beneficija, a takođe 1 ispitanik navodi loše uslove rada kao problem. Ispitanici su od ponuđenih problema koji su vezani za organizacioni sistem, mogli da izaberu (zaokruže) u anketi i više problema (razloga odlaska sa svog radnog mesta). Struktura ovih rezultata prikazana je na grafikonu 5.

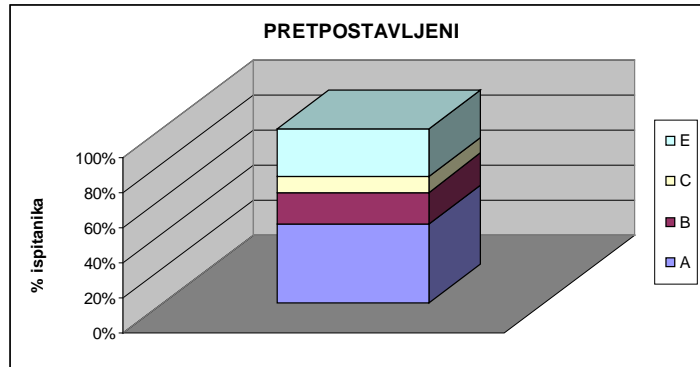


Grafikon 5: Struktura problema unutar organizacionog sistema

- A- Male mogućnosti za razvoj profesionalnog znanja
- B- Namogućnost napredovanja
- C- Male zarade
- D- Nedostatak beneficija
- E- Loši uslovi rada

Što se tiče problema vezanih za pretpostavljenog, od 11 ispitanika koji su kao razlog svog odlaska sa radnog mesta naveli svog pretpostavljenog, njih 5 je kao problem kod pretpostavljenog videlo nedostatak profesionalnih sposobnosti i menadžerskih veština, 3 ispitanika su navela favorizovanje pojedinih njihovih kolega od strane pretpostavljenog, 2 ispitanika su kao problem naveli lošu komunikaciju sa pretpostavljenim, 1 ispitanik je naveo nefleksibilnost pretpostavljenog, dok ni jedan od ispitanika nije kao problem kod pretpostavljenog naveo da njegov pretpostavljeni nije razumeo njegove probleme, ni jedan od ispitanika kao problem nije naveo sukob sa pretpostavljenim, ni jedan ispitanik nije naveo da je problem bio mobing od strane pretpostavljenog.

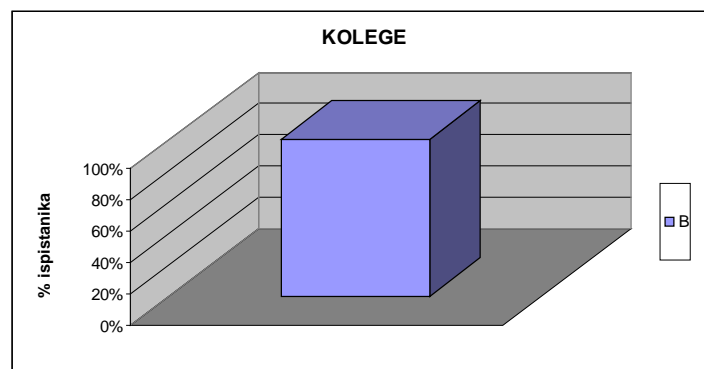
Ispitanici su od ponuđenih problema koji su vezani za pretpostavljene, mogli da izaberu (zaokruže) u anketi i više problema (razloga odlaska sa svog radnog mesta). Struktura ovih rezultata prikazana je na grafikonu 6.



Grafikon 6: Struktura problema vezanih za pretpostavljenog

- A- Nedostatak profesionalnih sposobnosti i menadžerskih veština kod pretpostavljenog
- B- Loša komunikacija sa pretpostavljenim
- C- Nefleksibilnost pretpostavljenog
- D- Nerazumevanje problema zaposlenih od strane pretpostavljenog
- E- Favorizovanje pojedinih zaposlenih od strane pretpostavljenog
- F- Sukob sa pretpostavljenim
- G- Mobing od strane pretpostavljenog.

Kao što je već napred račeno, samo 1 ispitanik je kao razlog svog odlaska sa jednog radnog mesta i prelaska na drugo radno mesto, naveo svoje kolege, i to loša komunikacija sa kolegama. Pored loše komunikacije sa svojim kolegama, ispitanici su kao ponuđene odgovore mogli navesti i lenjost kolega, odnosno to da su morali da obavljaju i svoj i njihov posao, takođe mogli su da navedu kao problem i sukob sa kolegama, kao i mobing od strane kolega. Ispitanici su takođe i u okviru ovog slučaja od ponuđenih problema koji su vezani za njihove kolege, mogli da izaberu (zaokruže) u anketi i više problema (razloga odlaska sa svog radnog mesta). Međutim, iz rezultata ovog istraživanja možemo videti da takvih problema kod anketiranih nije bilo. Struktura ovih rezultata prikazana je na grafikonu 7.



Grafikon 7: Struktura problema vezanih za kolege

- A- Lenjost kolega
- B- Loša komunikacija
- C- Sukob sa kolegama

D- Mobing od strane kolega

## 2. Pitanja vezana za zadovoljstvo trenutnim radnim mestom

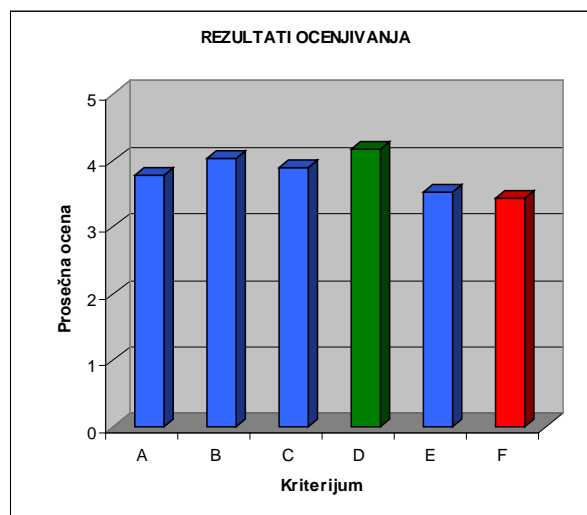
Pitanja iz ove grupe anketnih pitanja okrenuta su profesionalnim zahtevima i mogućnošću edukacije i profesionalnog razvoja na poslu, na radnom mestu na kome se ispitanik trenutno nalazi. Ispitaniku je omogućeno da na skali od 1-5 oceni svoj posao, odnosno radno mesto, vezano za :

- A- Postojanje autonomije u poslu
- B- Postojanje podrške od strane pretpostavljenih
- C- Mogućnost iznošenja sopstvenih ideja
- D- Dobijanje uputstava o zadacima koje treba da obavi zaposleni (ispitanik)
- E- Mogućnost edukacije
- F- Mogućnost profesionalnog razvoja

Svih 30 ispitanika je ocenilo postavljene kriterijume i prosečna ocena takvog ocenjivanja data je u tabeli 2.

Tabela 2. Prikaz prosečne ocene kriterijuma

Kriterijum	A	B	C	D	E	F
Prosečna ocena	3,77	4,03	3,90	4,17	3,52	3,43



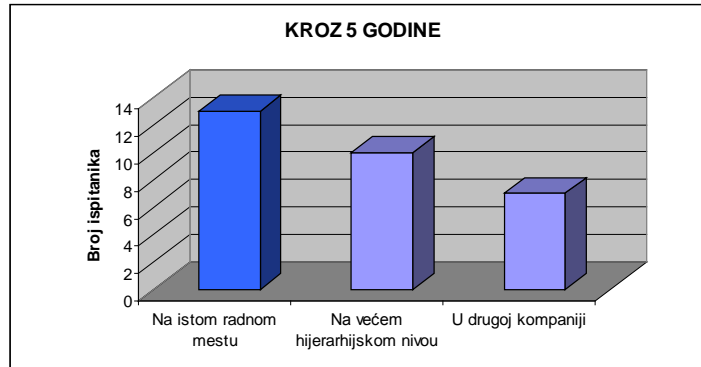
Grafikon 8: Grafički prikaz ocenjenih kriterijuma

Ukupna prosečna ocena radnih mesta po osnovu ovih kriterijuma je 3,30.

## 3. Mogućnost napuštanja trenutnog radnog mesta

U ovom poslednjem delu ankete, cilj je bio saznati gde vide ispitanici sebe kroz 5 godina. Da li vide sebe na istom radnom mestu, da li vide sebe u okviru iste kompanije, ali na višem hijerarhijskom nivou; ili vide sebe u nekoj drugoj organizaciji odnosno kompaniji.

Od ukupno 30 ispitanika, njih 13 je odgovorilo da kroz 5 godina sebe vide na istom radnom mestu, 10 ispitanika vidi sebe na višem hijerarhijskom nivou, odnosno očekuju da će napredovati, i ostalih 7 ispitanika kroz 5 godina sebe vide u nekoj drugoj kompaniji. Rezultati ovog dela istraživanja prikazani su u grafikonu 9.



Grafikon 9: Radno mesto ispitanika kroz 5 godina po njihovom očekivanju

#### 4. DISKUSIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Na osnovu rezultata istraživanja sprovedenih na uzorku od 30 ispitanika, od kojih 57% čine visokoškolci i 41% ljudi sa radnim iskustvom između 10 i 20 godina, možemo zaključiti da su najveći razlog odlaska zaposlenih sa jednog radnog mesta na drugo, problemi koji su vezani za organizaciju kao sistem, među kojima naročito možemo izdvojiti nezadovoljstvo zaradama i nemogućnost napredovanja. Problem sa pretpostavljenim je takođe čest razlog zbog koga su zaposleni odlazili na drugo radno mesto samovoljno napuštajući svoje. Kao osnovni problem kod pretpostavljenog navodi se nedostatak profesionalnih sposobnosti i menadžerskih veština i kao drugi uočljiv problem jeste favorizovanje pojedinih zaposlenih od strane pretpostavljenog. Iz sprovedenog istraživanja može se zaključiti i to da problem sa kolegama, kao razlog za odlazak sa radnog mesta, gotovo i da nije postojao. Od 30 ispitanika samo je jedan ispitanik naveo svoje kolege kao razlog odlaska sa jednog radnog mesta na drugo i tom prilikom je kao problem kod kolega navedena loša komunikacija sa njima.

Ukoliko sagledamo deo istraživanja koje nam govori o trenutnom radnom mestu ispitanika, možemo zaključiti da se prilikom ocenjivanja došlo do niske prosečne ocene trenutnog radnog mesta po postavljenim kriterijumima, koja iznosi 3,80. Ovako nisku prosečnu oceni donele su loše ocene vezane za kriterijume kao što su: mogućnost profesionalnog razvoja, mogućnost edukacije i nepostojanje autonomije u poslu. Postavlja se pitanje zašto onda 43% ispitanika (zaposlenih) ipak sebe kroz 5 godina vidi na istom radnom mestu. Razlozi za tako nešto su mnogo dublji, zašta je potrebno jeno dosta šire istraživanje.

Treba napomenuti, da gotovo ni jedan, ili pak nekoliko ispitanika kao razlog svog odlaska sa jednog radnog mesta na drugo je navodilo nedostatak beneficija i loše uslove rada (vezano za probleme samog organizacionog sistema) nerazumevanje problema zaposlenih od strane pretpostavljenog, sukob sa pretpostavljenim i mobing od strane pretpostavljenog (vezano za razloge napuštanja koji su vezani za pretpostavljene). Treba istaći i veliku kolegijalnost koju su potvrdili ispitanici, jer kod njih kolege, kao problem i kao razlog zbog koga su napuštali jedno radno mesto i prelazili na drugo, gotovo da nije ni postojao.

Treba takođe istaći i visoke ocene date po pitanju upućenosti zaposlenih u posao koji treba da obave i po pitanju podrške koju imaju od svojih pretpostavljenih.

#### 5. STRATEGIJA ZA SMANJENJE FLUKTUACIJE

Niske zarade, nemogućnost napredovanja, favorizovanje pojedinih zaposlenih od strane pretpostavljenog, mala autonomija u poslu kod zaposlenih, malo mogućnosti za edukaciju i za

profesionalni razvoj zaposlenih, jesu najčešći problemi koje su zaposleni (ispitanici) u ovom istraživanju navodili kao razloge odlaska sa nekog njihovog prošlog radnog mesta, i kao razloge zbog kojih nisu zadovoljni trenutnim radnim mestom. Pored ovih navedenih razloga, ispitanici su svojom velikom većinom istakli nezadovoljstvo nedostatkom profesionalnih sposobnosti i menadžerskih veština kod svojih pretpostavljenih (menadžera) kojima su bili ili trenutno jesu potčinjeni. Upravo, stavljanje akcenta na ovaj problem i usmeravanje svih snaga na **poboljšanje profesionalnih sposobnosti i menadžerskih veština kod pretpostavljenih**, jeste i rešenje svih napred navedenih problema zbog kojih je dolazilo zbog fluktuacije ljudskih resursa i zbog kojih postoji nezadovoljstvo zaposlenih svojim radnim mestom. Odnosno, treba uvesti **promene u načinu upravljanja ljudskim resursima**.

Ukupna moć menadžera sastoji se od pozicione i lične moći. Poziciona moć je definisana zakonom i normativnim aktima preduzeća. Ona je ograničena i jasno proizilazi iz pozicije u hijerarhijskoj lestvici upravljanja u preduzeću odnosno kompaniji. Lična moć sa druge strane, proizilazi iz ličnosti pojedinca ili grupe ljudi, njihovih sposobnosti, energičnosti, harizme, i drugih ličnih kvaliteta. Ovaj deo ukupne moći je praktično neograničen, samim tim veoma promenljiv, jer zavisi u krajnjoj liniji od ličnosti pojedinca. Pošto je poziciona moć ograničena, a lična moć neograničena, da bi povećao svoju ukupnu moć menadžer mora razvijati svoju ličnu moć, odnosno mora raditi na poboljšanju svojih sposobnosti, na povećanju svoje energičnosti, čime će povećati svoju harizmu i čime će steći odnosno povećati poverenje kod zaposlenih. [5]

Menadžment, odnosno upravljanje, je proces koji se sastoji od planiranja, organizovanja, kadrovanja, vođenja i kontrole. Kadrovanje odnosno kadrovska politika je nešto od čega najviše zavisi zadovoljstvo zaposlenih svojim radnim mestom zato radi smanjenja fluktuacije, neophodno je da menadžer veliku pažnju posveti kadrovanju. Mora u okviru kadrovske politike da veliku pažnju posveti povećanju motivisanosti radnika odnosno svojih zaposlenih. Mora u svojoj kompaniji odnosno organizaciji raditi na tome da se uspostavi takav sistem koji će omogućavati zaposlenima da napreduju, da imaju autonomiju u poslu, da se njihova ličnost poštuje i ne izdvaja u odnosu na druge zaposlene. Menadžeri motivisanost zaposlenih mogu povećati i pružanjem mogućnosti za razvoj njihove profesionalne karijere i za njihovo dalje usavršavanje i edukaciju, što će doprineti ne samo zaposlenima, već i razvoju i boljem ostvarivanju ciljeva kompanije odnosno organizacije. Na taj način, profit kompaniju neće zaobići, već će kompanija ostvarivati u svom poslovanju sve veći dobitak i zaposleni više neće biti nezadovoljni svojim zaradama. [5]

Kadrovanje jeste faza menadžmenta putem koje menadžer može direktno uticati na zadovoljstvo svojih zaposlenih i na smanjenje njihove fluktuacije. Međutim, planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola jesu faze putem čijih aktivnosti menadžer može indirektno uticati na smanjenje fluktuacije. Postavljena poslovna strategija, poslovna politika i poslovni planovi na osnovu detaljne analize sopstvenih sposobnosti i slabosti i mogućnosti i pretnji iz okruženja jeste prvi korak na tom putu. Nakon toga potrebno je sprovesti dobru podelu rada među zaposlenima od strane menadžera kako bi svi zaposleni radeći efikasno i efektivno svoj posao zajedno težili ka postavljenoj strategiji, poslovnoj politici i postavljenim planovima. Zatim je potrebno da menadžer putem vođstva utiče na svoje zaposlene da radeći na svojim zadacima time rade i na ostvarivanju ciljeva čitave kompanije odnosno organizacije. I na kraju u poslednjem koraku treba oceniti rad zaposlenih i uticati na to da ma koliko dobro rade uvek mogu još bolje i više dati od sebe, podsetiti ih na Demingov krug kvaliteta. Ukoliko se ove faze menadžmenta (planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola) sprovedu najbolje moguće, ni rezultati kompanije neće izostati, a ko je taj ko želi da napusti uspešnu kompaniju. [5]

Svaka odluka menadžera utiče na sve zaposlene, zato radi poboljšanja upravljanja ljudskim resursima menadžer mora poznavati teoriju odlučivanja. Menadžer mora da tek nakon sprovedene interne i eksterne analize odluči koja je strategija najpovoljnija za njegovu kompaniju odnosno organizaciju. Da li će se odlučiti za neku od strategija rasta, neutralnih strategija, strategija

oporavka ili neku od strategija redukcije, sve zavisi od internih snaga i slabosti, eksternih šansi i pretnji, ali i političkih, ekonomskih, tehnoloških, socijalnih i poslovnih faktora koji okružuju kompaniju. Za sagledavanje ovakvih kriterijuma menadžeru će najviše pomoći neke od poznatih alata i tehnika kao što su SWOT analiza i B-PEST analiza.

Ulaganje kompanije u edukaciju svojih zaposlenih i svojih menadžera jesu skupa, ali to nije trošak to je investicija, zato što edukovani kadrovi sa svim svojim znanjem, iskustvom i veštinama upravo i čine kategoriju ljudski resursi, a bez ljudskih resursa nema ni kompanije.

## 7. ZAKLJUČAK

Na osnovu svega izloženog možemo zaključiti da je fluktuacija veoma prisutna među zaposlenima i da je rešavanje problema fluktuacije ljudskih resursa veoma složen problem. Ključ za rešavanje jednog ovako složenog problema jeste izgradnja jednog takvog sistema unutar kompanije odnosno organizacije koji će garantovati poverenje kod zaposlenih, koji će im pružiti sigurnost, kolji će ih motivisati da daju svoj maksimum u radu, sistem koji će sa jedne strane težiti ostvarivanju maksimalnog profita uz poštovanje interesa svih zaposlenih što nas dovodi i do *osnovnih načela poslovne etike*. Do načela koja nedozvoljavaju da nestručni budu pretpostavljeni, a stručni potčinjeni, do načela koje nam govori da se raspodela rezultata poslovanja vrši samo na osnovu uloženog rada, svaki drugi kriterijum je nepoznat.

## LITERATURA

1. Sajfert Zvonko, Menadžment ljudskih resursa, Apologija humanog kapitala, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“ Zrenjanin, 2008.
2. Bogičević Milikić Biljana, Menadžment ljudskih resursa, Centa za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2008
3. Bahtijarević Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala, Goleđen marketing, Zagreb, 1999
4. Urošević Snežana, skripta sa predavanja, Bor, 2011
5. Živković Živan, Jelić Milan, Popović Nemanja, Muhić Šefik, Strategijski menadžment, Bor 2004.



## STICANJE MOĆI

*Maja Bakoč, Studenka Kovačević, Milica Petronijević, Marijana Milutinović, Jelena Živadinović*

*Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru, Bor, Srbija*

### Izvod

Problem ove studije slučaja je sticanje moći. Ukupna moć predstavlja zbir tzv. pozicione moći, odnosno - one moći koju menadžer stiče svojom pozicijom u kompaniji, i lične moći, odnosno - moći koja je menadžeru prirodno data, a koja se ogleda u njegovoj sposobnosti razvoja odnosa sa ljudima.

Tokom rešavanja ovog problema korišćene su sledeće tehnike: Teorija potreba, hijerarhije i motiva Abrahama Maslowa, teorija očekivanja, dijagnostički dijagram za ocenu stanja – Paukova mreža i Brainstorming (Moždana oluja). Korišćenjem datih tehnika problem sticanja moći rešen je sa pozitivnim ishodom.

**Ključne reči:** *Tehnički fakultet, studenti, studija slučaja, sticanje moći, tehnike, rešenje.*

## EARNING POWER

*Maja Bakoč, Studenka Kovačević, Milica Petronijević, Marijana Milutinović, Jelena Živadinović*

*University of Belgrade, Technical Faculty in Bor, Bor, Serbia*

### Abstract

The problem of this case study is earning power. Total power is summary of positional power which is a power that manager earns with the position that he has in the company, and personal power, which is a power that represents a managers talent, which is a reflection of his ability to upgrade the relationship with other people.

During the resolving of this problem the used techniques are: Theory of needs, hierarchy and motives Abraham Maslow, Theory of expectations, Diagnostic diagram for evaluation state – Spider web and Brainstorming. By using these techniques the problem was resolved with a positive outcome.

**Keywords:** *Technical faculty, students, case study, earning power, techniques, outcome.*

### 1. UVOD

**„Bez sumnje, naša fascinacija moći proizilazi upravo iz ambivalencije koju imamo prema njoj; za neke ona predstavlja „hranu“, dok je drugi smatraju „bolesnim apetitom.“** *Hana Arent*

**Tokom istorije imali smo prilike da vidimo kako harizmatične vođe mogu da inspirišu, mobilišu i promene društvo, ali postoji i veliki broj primera lidera čija je moć donela brutalnost, represiju i genocid. Stoga je jasno da moć ima dva lica: stvaralačko i rušilačko. Moć, vlast, snaga, sila, nasilje, prisilna su sredstva kojima čovek vlada prirodom, čovekom, društvom. Smatraju se sinonimima zato što imaju istu funkciju.“** Moć fascinira, bez obzira na to da li se radi o moći u svakodnevnom životu, ili moći kao kategoriji društvene analize. Ona predstavlja ključni koncept društvenih nauka.

### **Zašto želimo moć?**

Motiv moći je privlačna tema kojom su se mislioci i istraživači dugo bavili. Pojednostavljeno, možemo da kažemo da postoji više izvora težnje za moći. Jedan od njih bio bi instrumentalni karakter moći; posedovanje moći omogućava ispunjavanje različitih potreba, daje veću slobodu, pruža osećaj sigurnosti i samopouzdanja. Drugi izvor težnje za moći jeste kompenzacija; nadoknađivanje stvarnih ili doživljenih ličnih nedostataka. Treći izvor jeste osećaj da posedovanje moći samo po sebi pruža zadovoljstvo.

### **Izvori moći**

Da bi neka osoba imala moć, neophodno je ili da raspolaze određenim sredstvima uticaja ili da poseduje neka lična svojstva koja tu moć osiguravaju. Ta sredstva uticaja, ili kako ih još često nazivamo izvori moći, mogu da budu različiti. Kao sredstvo možemo da koristimo znanje, mogućnost da nagrađujemo ili kažnjavamo, socijalnu ulogu, osobine ličnosti itd. Osim posedovanja izvora koji omogućavaju potencijalni uticaj, od važnosti su i karakteristike osobe nad kojom se ostvaruje uticaj, odnosno neke odlike situacije u kojoj se ta osoba nalazi. Takođe, važan aspekt predstavlja i motiv za prihvatanje nečijeg uticaja. U literaturi se najčešće spominje šest vrsta moći koje su kategorisane u zavisnosti od sredstava, pa se govori o moći nagrade, moći prisile, stručnjačkoj moći, informacionoj, legitimnoj i referentnoj moći.

Moć nagrađivanja bazira se na mogućnosti jedne osobe da osigura korist ili zadovoljstvo za drugu osobu, pri čemu je važno da ova druga osoba ima svest o tome da ova prva može to da joj obezbedi. Efikasno sredstvo nagrađivanja može da bude i odobravanje nečijih postupaka ili stavova; ljudi imaju izraženu potrebu da budu prihvaćeni od strane drugih, pa izražavanje slaganja i odobravanja može umnogome da doprinese usvajanju nekih trajnijih načina ponašanja.

Moć prisile se zasniva na proceni jedne osobe da će je druga kazniti ako se ne pokori njenim zahtevima. Bazira se na mogućnosti druge osobe da kazni, odnosno da nanese neprijatnost ili štetu. Ona izaziva osećaj ugroženosti i straha, razvija osećaj zavisnosti od osobe koja ima moć, smanjuje osećaj kompetentnosti i koči inicijativu. Važno je napomenuti da se primenom moći prisile u većoj meri kontroliše spoljnje ponašanje nego unutrašnji motivi, vrednosti, uverenja ili stavovi.

Referentna moć bazira se na pozitivnom odnosu osobe prema nekoj drugoj osobi ili prema određenom ponašanju neke druge osobe. Važno je istaći da osoba koja ima mogućnost uticaja nema svesnu težnju da ostvari kontrolu nad bilo kim, ona jednostavno svoj uticaj ostvaruje zahvaljujući naklonosti koju drugi gaje prema njoj. Referentnu moć mogu da imaju i bračni partner, profesor koga cenimo, omiljeni menadžer ili omiljeni politički vođa. Osim opisanog pozitivnog referentnog uticaja, može da postoji i negativan referentni uticaj; kada neku osobu ocenjujemo kao suviše različitu od sebe, kada nam je iz nekog razloga odbojna ili je ne volimo, javlja se tendencija da se ponašamo potpuno suprotno u odnosu na nju.

Ekspertska moć je moć koja se poslednjih desetak godina u velikoj meri koristi u sredstvima javnog informisanja u marketinške svrhe. Ona se bazira na oceni da određena osoba poseduje izvesna znanja i kompetencije iz određene oblasti.

Legitimna moć odnosi se na potencijalni uticaj koji ima neki legitiman autoritet. Osoba sa ovom vrstom moći ima priznato i prihvaćeno pravo da određuje način ponašanja pojedinca ili grupe ljudi.

Moć informisanosti podrazumeva uticaj na druge na osnovu informacija koje se saopštavaju. Pored sadržaja informacija, važnu ulogu ima i forma u kojoj se one plasiraju; veoma je bitno da se informacije prezentuju ubedljivo i sa što više argumenata. [1]

## 2. SCENARIO

Nekad ste bili „zvezda menadžer“ za marketing u korporaciji Hilton Electronics. Međutim, u poslednjoj godini, više puta vas je nadmašila Conor, novi menadžer u projektnom odeljenju, koja je postizala sve što se očekivalo od nje, pa i više od toga. U međuvremenu, i pored vaših najboljih napora da dobro obavite svoj posao, sprečila vas je i sasekla Leonilla – vaš i Conorin menadžer. Na primer, pre prošlogodišnjeg međunarodnog potrošačkog elektronskog sajma, Leonilla je prebacila 30000 dolara vašeg budžeta na Conorin. Uprkos vašim najboljim naporima, vaš marketing tim nije mogao da završi sav marketinški materijal koji je prikazan na štandovima novih proizvoda vaše organizacije na tom važnom industrijskom sajmu. A Leonilla je neprestano smanjivala broj vašeg osoblja i budžet. Iako ste bili u stanju da postignete većinu ciljeva sa smanjenim osobljem i budžetom, Leonilla je nastavila da smanjuje resurse vaše grupe. Samo prošle nedelje, ona je ukinula dva mesta u vašem timu od osam specijalista za marketing da bi oslobodila mesto za novog projektanta i nešto više opreme za Conor. Jasno je da Leonilla oduzima vaše resurse dok istovremeno Conori daje sve što želi i više od toga. Vi smatrate da je vreme da nešto učinite ili uskoro nećete više imati svoj tim i resurse.

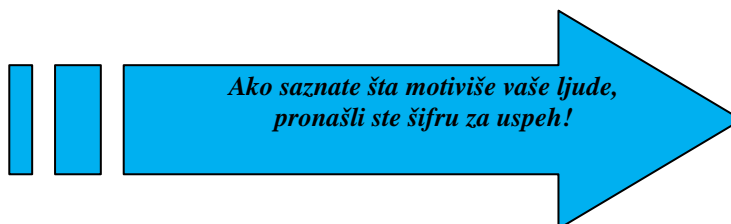
### 2.1. Scenario 1

*„Najvažniji satojak formule uspeha jeste poznavanje rada sa ljudima.“*  
*Teodor Ruzvelt*

Nakon prošlogodišnjih neuspeha, marketing menadžer David je shvatio da je izgubio poverenje i finansijsku podršku svog šefa. Na nesreću i pored njegovih najboljih napora da dobro obavi posao, njegov marketing tim nije uspeo da završi sve planirane zadatke. Pošto je Leonilla počela da smanjuje članove njegovog tima i budžet, shvatio je da je vreme da nešto preduzme, jer će u suprotnom izgubiti svoj tim i resurse, a i svoj posao. Uočio je pad motivacije u svom timu. Znao je da su to stručni, sposobni i vredni ljudi, godinama su dobro poslovali i nizali uspehe, ali nije znao šta je razlog sve češćih propusta i neuspeha. Iz razgovora sa članovima tima, saznao je da su glavni razlog pada njihove produktivnosti i pada motivacije bile **dugogodišnje ustaljene procedure po kojima su radili koje su dovele do zasićenja poslom koji su obavljali**. U toku sastanka sa timom došao je do još jedne ključne informacije. Neke članove tima dodatno je demotivisalo i očigledno favorizovanje novog menadžera u projektnom odeljenju. Znao je da mora naći način, kako da povрати izgublenu motivaciju i takmičarski duh svog tima. Osećao je krivicu, jer nije obratio pažnju na želje i potebe svog tima. Mislio je da ih je dobro poznao.

*"Ako ste činili greške, čak i ozbiljne greške, uvek postoji još jedna prilika."*  
*Mary Pickford*

Polazeći od činjenice da uspeh jednog preduzeća ili organizacije zavisi od sposobnosti i motivisanosti njenih zaposlenih, a uspeh i motivisanost zaposlenih zavisi od sposobnosti menadžera koji ih vode, možemo zaključiti da ponašanje menadžera u velikoj meri utiče na ponašanje zaposlenih. Ponašanje ljudi u kompaniji često se deli na ponašanje potrebno da bi se ostvarili ciljevi kompanije i ponašanje koje se plaća, tj. motivacija može biti moralna i materijalna. **A kako motivisati zaposlene da bi se postiglo njihovo zadovoljstvo na poslu?**



## 2.2.Rešenje

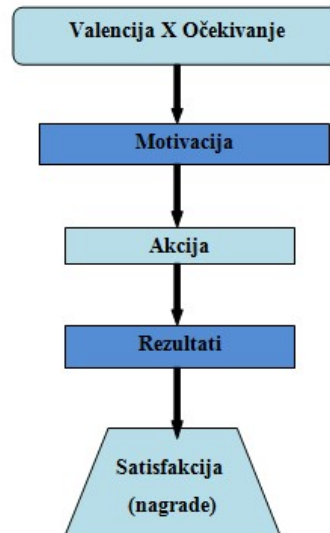
Bio je svestan toga da ne može ništa učiniti po pitanju favorizovanja Conor od strane Leonille, jer je izgubio njeno poverenje, ali se nadao da će ovaj problem automatski rešiti ukoliko poveća produktivnost poslovanja svog tima. Verovao je da može popraviti sliku o sebi i svom timu u Leonillinim očima. Nakon dugog razmišljanja, David je uvideo je da je osnovna potreba članova njegovog tima bila razbijanje atmosfere ustaljenosti i rutine. Odlučio je da prema **teoriji hijerarhije potreba i motiva Američkog naučnika Abrahama Maslowa**, svom timu omogućiti da rade na način koji im najviše odgovara i spoji ugodno s korisnim, što je tzv. potreba za samopotvrđivanjem. Rešio je da uvede nove sisteme rada, kako bi učinio posao zanimljivim i razbio monotoniju. Često je članove svog tima slao na razne seminare. Prirodu i sadržaj posla je prilagodio i približio ljudima, tako da su ti poslovi postali zanimljiviji, raznovrsniji, dinamičniji, odgovorniji, izazovniji itd. Izbegavao je upotrebu reči „problem“, zamenio ju je drugim rečima istog značenja kao što su „izazov“ ili „situacija koju treba rešiti“. Omogućio je radnicima da učestvuju u postavljanju svojih ciljeva i da ih dožive kao svoje, a ne kao nametnute.



***Cilj menadžera ne treba da bude da pokrenu ljude da rade prosečno, već da motivišu svoje zaposlene da rade natprosečno!***

Da bi zaposleni dali sve od sebe, potrebno ih je motivisati, a motivacija je jedan od najosnovnijih problema savremenih organizacija. Svaki čovek ima svoje individualne potrebe, ali postoji i nekoliko potreba koje bi mogle da se izdvoje kao zajedničke za sve, pa ukoliko se ove potrebe zadovolje, postoji mogućnost maksimalnog učinka zaposlenih. Kao osnovne izdvojene su fiziološke potrebe, zatim potrebe za sigurnošću, pripadnošću, poštovanjem i potrebe za samoaktuelizacijom. [2]

David je imao jaku želju da povрати svoju moć, što je prema teoriji očekivanja izraženo kao valencija, a ujedno je imao i visok stepen očekivanja da će povratiti poverenje top menadžera. Radnici su prepoznali njegovu volju i spremnost da to uradi, što ga je dodatno motivisalo da im omogućiti što bolje uslove za rad.



Slika 1. Teorija motivacije (Izvor: Ž.Živković i saradnici, Osnove menadžmenta, Bor, 2005, str. 29.)

Rezultati ovih aktivnosti bili su zadivljujući. Zadovoljstvo radnika poslom se drastično povećalo nakon uvođenja ovih mera i poboljšanja radnih uslova. Tim je opet nizao uspehe, produktivnost je porasla, a profit kompanije se povećao za čak 5%. Leonilla je povratila veru u Davida i njegov tim, a David je uspehom svog tima zasenio Conor i povratio svoju titulu „zvezde menadžera“ kompanije Hilton Electronics.

### 2.3. Scenario 2

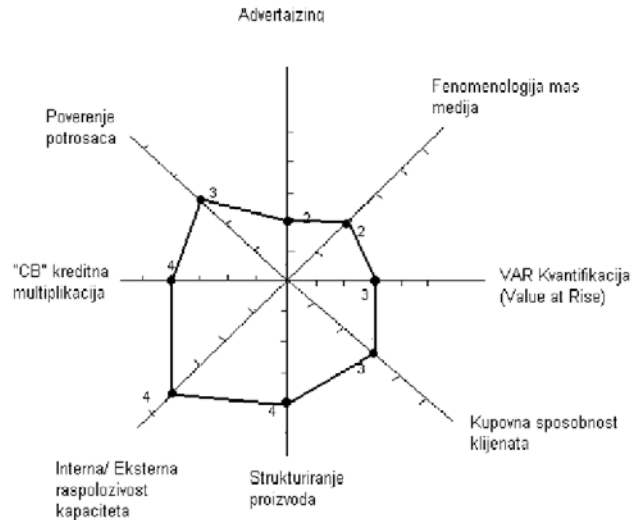
U korporaciji Hilton Electronics funkciju top menadžera obavlja Leonil. Opis njenog posla je sagledavanje opšteg stanja korporacije i kontrola rada kvaliteta svih funkcija u korporaciji.

Obzirom da Hilton Electronics već neko vreme posluje bez većih oscilacija u dobiti, top menadžment mora da preduzme neke mere kako bi poboljšalo poslovanje, odnosno unapredilo proizvodnu prodaju.

Analizom poslovanja izvršene putem tehnike “ **radarski dijagram**”, ocenjivanjem efikasnosti i efektivnosti rezultata poslovanja ključnih segmenata u korporaciji na skali od 1-5 ocene su sledeće: [2]

- Advertajzing           2
- Fenomenologija mas medija   2
- VAR kvantifikacija           3
- Kupovna sposobnost klijenata   3
- Struktuiranje proizvoda   4
- Interna/ eksterna raspoloživost kapaciteta   4
- “CB” kreditna multiplikacija   4
- Poverenje potrošača   3

Na grafiku to izgleda ovako:



Slika 2. Radarski dijagram (Izvor: Ž. Živković i saradnici, *Osnove menadžmenta*, Bor, 2004.)

**Ovim se došlo do zaključka da je odeljenje za marketing najslabija karika.**

Hilton Electronics je u proteklom periodu imao velika izdvajanja za marketinško odeljenje, uprkos tome ovo odeljenje nije dalo očekivane rezultate, niti je povećalo prodaju. Sa druge strane projektno odeljenje je dalo izvrsne rezultate, uprkos nedostatku finansijskih i ljudskih resursa. Shodno tome top menadžer donosi odluku o prebacivanju određenih finansijskih sredstava iz marketinškog u projektno odeljenje, i smanjenju ljudskih resursa u marketing sektoru. Time pokriva i zapošljavanje novog projektanta.

**2.4. Rešenje**

Suočena sa problemom, marketing menadžer shvata da posao ne može da obavi sa raspoloživim resursima, i da, ukoliko top menadžer nastavi da ih smanjuje, ostaje bez svog tima, sa kojim je ranije nizala uspehe. Marketing menadžer okuplja svoj tim i predlaže BRAINSTORMING (tehnika za podsticanje i generisanje velikog broja ideja od strane grupe ljudi za kratko vreme u cilju dobijanja predloga za prevazilaženje problema).[3]

**Postavljen je problem kao tema BRAINSTORMING-a :**

• **Šta je uticalo na smanjenje kreativnosti marketing tima?**

Dobijen je veliki broj faktora za koje je grupa smatrala da utiču na taj problem:

- Loša kadrovska politika
- Nedostatak inicijative i samoinicijative
- Loša organizacija rada
- Nedostatak motivacije radnika
- Neracionalno korišćenje radnog vremena
- Loša procena potreba ciljnog tržišta
- Nebriga o perspektivnim kadrovima
- Nepostojanje pravilnika za nagrađivanje kadrova
- Nedostatak iskustva
- Nedovoljna saradnja između sektora i stručnih službi
- Preveliko administriranje pri predlaganju i uvođenju inovacija

- Nedostatak savremene opreme
- Nedostatak razmene iskustva sa drugim srodnim korporacijama
- Strah od gubitka posla
- Male plate
- Mala samostalnost, ceo tim provodi puno radno vreme u istoj prostoriji

**Aritmetičkom sredinom svih ocena uticaja po faktorima, uzeti su prioriteta (najuticajni faktori):**

- Mala samostalnost, ceo tim provodi puno radno vreme u istoj prostoriji (**ocena 5**)
- Nedovoljna saradnja između sektora i stručnih službi (**ocena 5**)
- Nedostatak inicijative i samoinicijative (**ocena 4,5**)

**U sledećem koraku grupa predlaže akcije za smanjenje negativnog uticaja tih faktora koji utiču na nedostatak kreativnosti:**

1. Mala samostalnost, ceo tim provodi puno radno vreme u istoj prostoriji
  - Tražiti od korporacije nekoliko manjih kancelarija
  - Zatražiti od stručnih kadrova mogućnost da se radi kod kuće
  - Zatražiti od korporacije da omogući menadžerima posećivanje stručnih seminara
2. Nedovoljna saradnja između sektora i stručnih službi
  - Stvaranje koalicije sa sektorima koji nam mogu pružiti korisne informacije
  - Poboljšati kanale komunikacije sa razvojno-istraživačkim odeljenjem
  - Pospešiti praćenje o uspešnosti reklamnog materijala, putem interneta i radio difuznih agencija
3. Nedostatak inicijative i samoinicijative
  - Podsticanje kolega da slobodno izraze svoje ideje
  - Motivisanje cele grupe putem povoljnosti koje korporacija može da im pruži za postignut uspeh
  - Istaći svesnost o tome da može doći do ukidanja radne grupe

Nakon ovako postavljenih akcija, za smanjenje negativnih uticaja na kreativnost, usledilo je planiranje sprovođenja akcije u najkraćem mogućem vremenskom periodu. Samim tim što se otvorila svest da radna grupa može da se ukine, tim je dobio motivaciju da dokaže svoj rad. Shodno tome nedostatak inicijative i samoinicijative su rešili odmah. Kada govorimo o saradnji sa drugim sektorima, razvojno-istraživačkim odeljenjem i radio difuznim agencijama saradnja započinje nakon završetka sastanka. A što se tiče samostalnosti, tim mora da predloži i podnese zahteve svom nadređenom, top menadžeru, i da on to odobri.

Posle **BRAINSTORMING-a** marketing odeljenje je pokazalo interesovanje za poboljšanje položaja ovog odeljenja kao i celokupnog poslovanja, što je naišlo na odobravanje kod top menadžmenta. Top menadžer je izašao u susret marketing odeljenju odobrivši im zahteve koje su uputili. Ovaj gest top menadžmenta podstakao je kreativno stvaranje u marketing tima.

Marketing odeljenje je postavilo sebi novi cilj, podići rejting korporacije na viši nivo putem humanitarnih akcija. Dobru priliku su našli u okruženju. Prirodnom katastrofom (zemljotres) pogodjen je grad u kome su stanovnici ostali bez svojih domova. Humanitarnom akcijom izgrađene

su kuće stanovnicima, a marketing odeljenje Hilton Electronics-a u tome vidi svoju šansu. Završena prošlogodišnja probna serija inoviranih kućnih aparata, koji nisu prošli na tržištu zbog neuspešnog prilagođavanja ove korporacije tadašnjem modnom trendu, stoji na lageru u skladištu bez ikakvih izgleda da će ikada biti prodana. Ovaj domišljati tim ukazuje top menadžmentu na mogućnost sticanja većeg rejtinga doniranjem ovih aparata unesrećenom stanovništvu.

Ovaj marketinški potez praćen ovacijama, kao veliko humanitarno delo, donelo je Hilton Electronics-u nekoliko stvari, besplatnu reklamu koja je pozitivno uticala na svest potrošača, sticanje novih kupaca, povećanje dobiti i oslobađanje od troškova skladištenja proizvoda bez upotrebne namene.

Marketing odeljenje je povratilo svoj stari sjaj.

### 3. ZAKLJUČAK

„*Moć se može definisati kao sposobnost da se utiče na druge*“.

**Totalna moć** menadžera predstavlja zbir tzv. **pozicione moći**, odnosno - one moći koju menadžer stiče svojom pozicijom u kompaniji, i **lične moći**, odnosno - moći koja je menadžeru prirodno **data**, a koja se ogleda u njegovoj sposobnosti razvoja odnosa sa ljudima. [4]

Ključni problem koji se postavlja neposredno pred svakog menadžera je **kako povećati "totalnu moć"**? Menadžer može povećati svoju totalnu moć jedino kroz razvoj svoje lične moći. Sigurno je da stepen lične moći utiče i na razvoj pozicione moći, pa je - i u tom smislu - lična moć menadžera presudna za postizanje totalne moći. Tako, povećanje lične moći menadžer mora da ostvaruje kroz sledeće aktivnosti:

(1) **Stvaranje osećaja obaveze drugih članova organizacije**. Naime, menadžer treba da čini određene ustupke i usluge svojim subordiniranim kolegama, kako bi oni imali osećaj da mu "nešto duguju".

(2) **Stvaranje ličnog "imidža" eksperta u oblasti u kojoj deluje**. Menadžer treba da svojim delovanjem, odlukama, rešenjima pokaže svojim službenicima i radnicima da je ekspert u poslu koji obavlja. Takođe, mora da se stara da se sa njegovom karijerom i uspešnim poslovnim potezima upoznaju svi članovi organizacije. To će razviti poverenje njegovih službenika u njega, poštovanje i njegovim akcijama daće se podrška.

(3) **Razvijanje osećaja identifikacije ostalih članova organizacije sa menadžerom**. Da bi razvio ovaj osećaj kod svojih kolega, menadžer mora da - u delu koji neće bitno narušiti njegovu ličnost - modifikuje svoje ponašanje približavajući ga ciljevima, stavovima i vrednostima ostalih članova organizacije.

(4) **Isticanje zavisnosti ostalih članova organizacije od menadžera**. Ovo je, verovatno, i najvažnija menadžerska strategija u kreiranju uspešne kontrole ljudi. Članovi organizacije moraju, u svakom trenutku, imati svest o tome da menadžer ima **vlast**. Ne samo nad ljudima, već i nad svim ostalim resursima kompanije. Ovde važi zlatno menadžersko pravilo: "Ko poseduje zlato, stvara zakone". [5]

### LITERATURA

1. Danas dnevne novine, Psihologija: **Igra moći**, autor: Smiljana Cvetković
2. Ž. Živković i saradnici, **Osnove menadžmenta**, Bor, 2005.
3. Ž. Živković, **Upravljanje kvaliteto**m, Bor, 2005.
4. Ž. Živković, **Strategijski menadžment**, Bor, 2005.
5. [http://: www.sticanjemoci.com](http://www.sticanjemoci.com)



## PLANIRANJE I RAZVOJ KARIJERE U MEDIJIMA U BORU

*Sanja Barzilović*

*Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru, Bor, Srbija*

### **Izvod**

Pod karijerom se podrazumeva tok razvoja pojedinca u toku radnog veka. Planiranje i razvoj karijere pokazuje interes organizacije za potencijale zaposlenih i ima značajno motivaciono dejstvo.

U radu je predstavljen način razvoja i planiranja karijere u medijima u Boru (RTV“Bor“, RTV „Sezam“) sa osvrtom na stručnost i kompetentnost ljudskih resursa u pomenutim televizijskim kućama.

*Ključne reči: karijera, razvoj obrazovanja, napredovanje, analiza posla*

## CAREER PLANNING AND DEVELOPMENT IN MEDIA, CITY OF BOR

*Sanja Barzilović*

*University of Belgrade, Technical Faculty in Bor, Bor, Serbia*

### **Abstract**

A career can be defined as personal development throughout one's working life. Career planning and development shows an organization's interest in its employees' potentials and suggests significant motivational effect.

This thesis offers potential ways of career planning and development in media in the city of Bor (TV and Radio Channel Bor and TV and Radio Channel Sezam), with particular overview of the expertise and competence of human resources operating in the above mentioned companies.

*Keywords: career, educational development, progress, job analysis.*

### **1. UVOD**

Karijera se može definisati kao niz radnih uloga pojedinca, takođe, karijera označava i kretanje naviše i napredovanje u radnim ulogama. Collin I Watts su definisali karijeru nešto šire “karijera je razvoj pojedinca u učenju i radu tokom života”, što podrazumeva i volonterski rad i druga životna iskustva, [1].

Mnogi autori su pisali o velikim promenama u prirodi karijere koje su u današnjem društvu moguće. Mnogi autori smatraju da tradicionalna karijera u organizaciji, koja podrazumeva hijerarhijsko napredovanje, danas više ne postoji, već da danas organizacije imaju nešto ravnije strukture, fleksibilnije su, te shodno tome ne mogu da nude dugoročno napredovanje u karijeri kao nagradu za lojalnost, posvećenost i adekvatan rad.

Cuest I McKenzie-Davey smatraju da su tradicionalne organizacije i tradicionalne karijere “žive i zdrave”, a da se hijerarhija i dalje koristi kao motivacija i napredovanje, [1].

Dokaz da tradicionalne organizacije i tradicionalne karijere još žive jesu mediji(televizija) u Boru, što će biti prikazano u nastavku rada.

Danas je upravljanje karijerom zaposlenih od suštinskog i strateškog značaja za rast i razvoj preduzeća. Stalno se postavlja pitanje - Imaju li zaposleni neophodna znanja, sposobnosti, kompetencije i motivaciju da bi se realizovala strategija i postigli ciljevi preduzeća.

Upravljanje karijerom zaposlenih se uvodi u preduzeće iz više razloga. Prvo, organizacija na taj način postiže veću unutrašnju pokretljivost, uvek ima dovoljan broj zaposlenih koji bi mogli da budu unapređeni, sposobna je za brze i efikasne zamene zaposlenih koji su u odlasku i bolju preraspodelu zaposlenih u smislu - prava osoba na pravom mestu u pravo vreme. Osim toga, kompanija raspolaže dodatnim načinom motivacije zaposlenih i omogućava im kvalitetniji profesionalni razvoj zahvaljujući čemu zaposleni postaju radno uspešnji.

Danas se karijera mnogo više shvata kao ciklično, umesto kao vertikalno kretanje, [2]. Stalno se smenjuju periodi početničkog upoznavanja sa novim znanjima i veštinama, ovladavanje njima i prelazak na nove veštine i znanja. Da bi se zaposleni razvili, moraju da se upuste i u ono u čemu nisu tako dobri, a strah od neuspeha i nepoznatog su prepreka koju treba da savladaju na tom putu.

U sklopu toga, izlaganje zaposlenih iskustvima drugih sektora ili uključivanje u različite projektne timove dovodi do veće integracije unutar preduzeća, a zaposlenima omogućava da shvate organizaciju iz mnogo različitih uglova i da steknu iskustvo iz više različitih oblasti kako bi izgradili višestruke sposobnosti.

Takođe, danas je upravljanje karijerom i način da se privuku kvalitetni kandidati i zadrže ključni zaposleni, čime se smanjuje fluktuacija zaposlenih, [2].

### **Koncept karijere**

U literaturi se mogu naći četiri osnovna koncepta karijere:

1. **Ekspertski:** Izbor karijere se pravi jednom u životu, postoji posvećenost struci, napredovanje „naviše“ je manje merilo uspeha u odnosu na ovladavanje veštinama, znanjem i radom po izboru eksperta.
2. **Linearni:** Izbor karijere se usredsređuje na kretanje naviše po spolja definisanoj lestvici (na primer, hijerarhija rukovođenja) sa retkim promenama oblasti karijere, ali sa poželjnim napredovanjima „naviše“ kad god je to moguće.
3. **Spiralni:** Izbor karijere se razvija preko niza zanimanja (sa umerenim trajanjem u svakom, 5-10 godina), gde se svaki naredni izbor bazira na prethodnim a u nameri da se razviju nove veštine (lateralno kretanje).
4. **Tranzicijski:** Izbor karijere podrazumeva česte promene oblasti, organizacije i poslova (u intervalu 1-4 godine) sa raznovrsnim iskustvima što bi trebalo da predstavlja komparativnu prednost (nepovezano kretanje u različitim pravcima).

Logika i jezik karijernih konceptata se može koristiti ne samo na nivou samo-spoznavanja karijere i ličnog razvoja, već i na strategijskom i organizacionom nivou, [3].

### **1.1. Individualno upravljanje karijerom**

Planiranje je osnovni deo individualnog upravljanja karijerom. Potrebno je da pojedinac ima planove za budućnost, da sebi postavi ciljeve i da teži ka tome. Što više pojedinac pokušava da upravlja svojom karijerom, to je veća verovatnoća da će se javiti više mogućnosti i da će on biti sposoban da uradi nešto konstruktivno i konkretno sa njima. Postoji nekoliko strategija koje pojedinac može da primeni kako bi ostvario svoj cilj:

- **Stvaranje mogućnosti-** podrazumeva građenje odgovarajućih sposobnosti i iskustva koji su potrebni za karijeru u organizaciji.
- **Veće zalaganje u radu** - podrazumeva višerasovni rad i na poslu i kod kuće.
- **Samoisticanje** - pojedinac sam iskazuje nadređenom menadžeru želju za povećanjem odgovornosti gradeći imidž uspešne osobe.
- **Zahtev za smernicama u karijeri** - podrazumeva korišćenje mentorskih odnosa.

- **Stvaranje mreže**- podrazumeva razvijanje kontakata unutar organizacije i van nje, u cilju dobijanja informacija.
- **Interpersonalne veze** - podrazumeva "saglasnost u mišljenjima" sa menadžerom, razmena informacija sa menadžerom i sl. [1].

## 1.2. Organizacija i razvoj karijere

Organizacije mogu da pružaju podršku svakom zaposlenom licu. Svaka organizacija na svoj način pruža podršku, a pre svega u:

- **Razmatranju karijere**-organizacija obezbeđuje informacije koje su potrebne pojedincu,
- **Postavljanju ciljeva karijere**- organizacija daje jasnu perspektivu mogućnosti u karijeri koje su ostvarive u samoj organizaciji, pri tom nudeći veći broj mogućnosti za ostvarivanje prioriteta u karijeri,
- **Strategiji karijere i planiranju akcija**- organizacija obezbeđuje pojedincu informacije i podršku (šta u organizaciji funkcioniše i šta se može realno očekivati),
- **Pružanju povratnih informacija u vezi sa karijerom**- organizacija daje pojedincu realne procene aktuelnih rezultata rada i potencijala koji je u vezi sa karijerom [1].

Organizacije mogu doprineti razvoju karijere pojedinca i putem putanje i mreže karijere. Kao što je rečeno na početku rada, postoje tradicionalne putanje razvoja karijere koje podrazumevaju hijerarhijski tip napredovanja, odnosno prikazuju se kao vertikalne lestvice karijere kojima se naglašava unapređenje u okviru organizacione celine sa smerom naviše, sa formalnim ili neformalnim ograničenjima po pitanju starosti i formalnih kvalifikacija za sticanje određenih pozicija.

Takođe, postoje i mreže ili matrice karijere koje se danas najviše koriste, a podrazumevaju pomeranja naviše, lateralno, dijagonalno, pa čak i naniže. Ove mreže mogu da se povežu i sa mrežama iz drugih delova poslovne organizacije, čime se omogućavaju unakrsno-funkcionalna pomeranja, [1].

## 1.3. Faze razvoja karijere

Razvoj karijere (*career development*) ima za cilj povezivanje potreba, znanja i veština zaposlenih sa postojećim i budućim potrebama organizacije – pravi ljudi u pravom trenutku na pravom mestu. [4] Razvoj karijere je dinamičan proces koji traje tokom celog života, i u kojem se razlikuje četiri faza, koje karakterišu različiti ciljevi:

### ***Faza I – izbor zanimanja, priprema za posao***

U ovoj fazi pojedinac upoznaje sebe, svoja interesovanja, usklađuje odnos između snaga slabosti, vrednosti i željenog stila života sa koristima profesije i budućeg posla.

### ***Faza II- ulazak u organizaciju***

Ova faza podrazumeva da pojedinac nalazi posao koji će odgovarati njegovom profesionalnom imidžu, kao i početak rada. U ovoj fazi je jako bitno da se pojedinac dobro informiše o poslovnoj funkciji koju će obavljati kao bi znao u kojim okvirima treba da se kreće i da planira svoju karijeru.

### ***Faza III-rana karijera, početak i ostvarenja***

Početak podrazumeva uklapanje u organizaciju i razumevanje "kako se stvari u njoj obavljaju", dok ostvarenja podrazumevaju pokazivanje kompetentnosti i sticanje veće odgovornosti i autoriteta. [1]

### ***Faza IV-srednja karijera***

Ova faza dolazi između 40. i 55. godine života, i podrazumeva dalji razvoj i napredovanje ili zadržavanje postojećeg statusa.

#### 1.4. Ciljevi karijere

Prema Schein-u postoji devet ciljeva [1]:

**Tehnička kompetentnost**- osobe sa ovakvim ciljem vole da primenjuju svoje tehničke sposobnosti i kompetentno obavljaju posao.

**Menadžerska kompetentnost** - osobe sa ovakvim ciljem menadžerske sposobnosti predstavljaju vrhunac karijere, a tehnički poslovi su samo način da se do njega dođe.

**Sigurnost i stabilnost** - ovi ciljevi podrazumevaju siguran i stabilan posao, pojedinac koji ima ovakav cilj traži posao i organizaciju u kojoj će raditi celog života.

**Kreativnost** - osobe sa ovakvim ciljem imaju potrebe da izgrade nešto novo, bolje i uvek drugačije. Ovakvi pojedinci uvek traže nove poslove, projekte, poduhvate.

**Autonomija i nezavisnost** - osobe sa ovim ciljem vole svoj mir i sopstveni stil rada pa u većini slučajeva, ovakve osobe rade u malim firmama ili rade sami.

**Osnovni identitet** - osobe sa ovim ciljem pokreće potreba da ostvare i zadrže identitet u poslu koji obavljaju. Ovi pojedinci se obično nalaze na nižim pozicijama u organizaciji i obično nose uniforme tako da je njihova uloga i vizuelno prikazana.

**Pružanje usluga drugima** - osobe sa ovim ciljem imaju potrebu i želju da pomažu drugima (lekari, učitelji, savetnici...)

**Moć, uticaj i kontrola** - osobe sa ovim ciljem obavljaju poslove u kojima mogu da ostvare uticaj i kontrolu nad drugim, tipičan primer su političari, osobe koje se bave predavanjem iz oblasti medicine, religije i sl.

**Raznolikost** - osobe sa ovakvim ciljem su višestruko nadarene, osobe koje obavljaju više poslova u istom vremenskom period. Ovakve osobe vrednuju fleksibilnost ili im sve brzo dosadi.

## 2. METODOLOGIJA RADA

Kako bi uvideli da li u televizijskim kućama u opštini Bor novinari i voditelji planiraju i upravljaju karijerom sprovedeno je istraživanje u RTV "Bor" i RTV "Sezam". Takođe, bitno je napomenuti da je RTV "Bor" javno preduzeće u opštini Bor, dok je RTV "Sezam" privatno preduzeće.

Istraživanje je izvršeno u vidu ankete na uzorku od 17 ispitanika. Ciljna grupa ispitanika su novinari i voditelji koji rade u pomenutim televizijskim kućama. U RTV "Sezam" u 2011. godini na funkcijama novinara, voditelja i reportera rade 2 radnika. U RTV "Bor" u 2011. godini na pomenutim funkcijama se nalaze 19 radnika.

Ispitanici su odgovarali na 13 pitanja u anketi koja je zatvoreno- otvorenog tipa. Pitanja su se odnosila na pojmove razvoja karijere, planiranja karijere, upravljanja karijerom, faze razvoja karijere, s tim što je u okviru demografskih podataka stavljen akcenat na obrazovni profil i stručnu spremu.

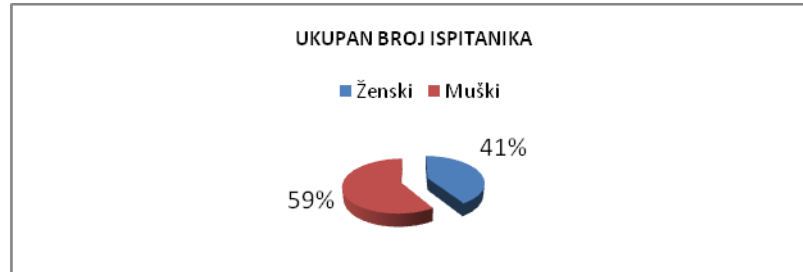
## 3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Kao što je napomenuto istraživanje je vršeno u medijskim kućama u Boru, u nastavku radu biće predstavljeni rezultati ankete RTV „Bor“ i RTV „Sezam“.

Ukupan broj anketiranih novinara je 17 u obe medijske kuće.

Tabela 1. Ukupan broj anketiranih lica

POL	
Ženski	7
Muški	10
Ukupan broj ispitanika	17

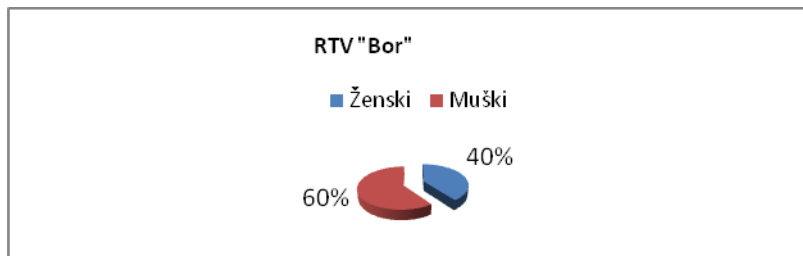


Slika 1. Grafički prikaz ukupnog broja ispitanika po polu

RTV „Bor“ - javno preduzeće opštine Bor koje ima 48-49 zaposlenih lica, pri čemu funkciju novinara i voditelja obavljaju 15 stalno zaposlenih lica i 4 osobe koje trenutno volontiraju ili se vode kao honorarni saradnici. U televiziji „Bor“ 15 novinara/voditelja je iskazalo želju da bude anketirano.

Tabela 2. Ukupan broj ispitanika za RTV „Bor“

RTV "Bor"- Pol	
Ženski	6
Muški	9
Ukupan broj ispitanika	15

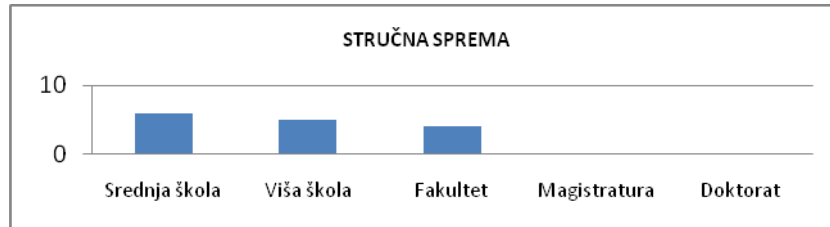


Slika 2. Grafički prikaz ukupnog broja ispitanika po polu za RTV „Bor“

Kako je cilj istraživanja bio i prikaz stručnosti u medijima zajedno sa razvojem karijere, anketa je pokazala, može se reći, vrlo loše podatke. Zapravo, ni u jednoj od anketiranih televizijskih kuća nema dovoljan broj stručnih novinara koji su završili fakultet sa smerom- žurnalistika. U televizijskoj kući „Bor“ ima kadrova koji su završili fakultete koji su usko povezani sa žurnalistikom i oblasti informisanja, dok u televizijskoj kući „Sezam“ takvih kadrova nema.

Tabela 3. Prikaz stručne sprema anketiranih lica u RTV „Bor“

RTV "Bor"- stručna sprema	
Srednja škola	6
Viša škola	5
Fakultet	4
Magistratura	0
Doktorat	0

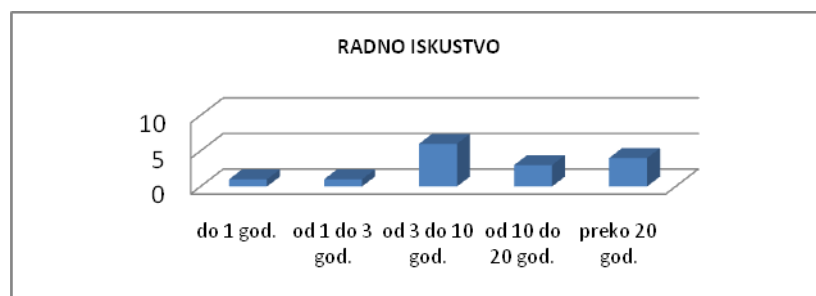


Slika 3. Grafički prikaz stručne sprema anketiranih lica u RTV „Bor“

Pojedinci koji imaju fakultetsku diplomu dolaze sa društvenih smerova- istorija umetnosti, politikologija, srpski jezik i književnost, dok samo jedna osoba ima završene specijalističke studije o novinarstvu. Osobe koje imaju diplomu Više stručne škole su iz oblasti prava, mašinstva i ekonomije. Osobe koje imaju završenu srednju školu su iz oblasti rudarstva, mašinstva, hemije, ekonomije i gimnazija. Kada je u pitanju radno iskustvo podaci su sledeći:

Tabela 4. Prikaz radnog iskustva za anketirana lica u RTV „Bor“

RTV"Bor"- radno iskustvo	
do 1 god.	1
od 1 do 3 god.	1
od 3 do 10 god.	6
od 10 do 20 god.	3
preko 20 god.	4



Slika 4. Grafički prikaz radnog iskustva za anketirana lica u RTV „Bor“

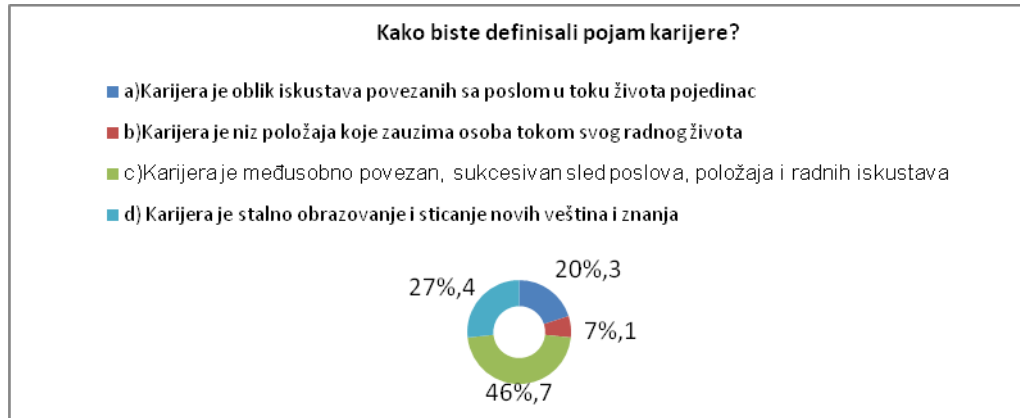
Podaci su pokazali da najveći broj novinara/voditelja ima radno iskustvo od 3-10 godina, dok samo 4 novinara imaju iskustvo preko 20 godina. Iako za novinarstvo važi pravilo da je to zanat koji se uči i stiče, podaci pokazuju da se za vrlo mali broj njih to može reći.

Anketa je sadržala 13 pitanja koja su bila otvoreno- zatvorenog tipa.

Tabela 5. Prikaz ponuđenih odgovora i rezultata anketiranih lica u RTV „Bor“

**1. Kako biste definisali pojam karijere?**

a) Karijera je oblik iskustava povezanih sa poslom u toku života pojedinac	3
b) Karijera je niz položaja koje zauzima osoba tokom svog radnog života	1
c) Karijera je međusobno povezan, sukcesivan sled poslova, položaja i radnih iskustava osobe tokom radnog života koja prati promene u preferencijama, stavovima, iskustvu i ponašanju pojedinca	7
d) Karijera je stalno obrazovanje i sticanje novih veština i znanja	4



Slika 5. Grafički prikaz ponuđenih odgovora i rezultata anketiranih lica u RTV „Bor“

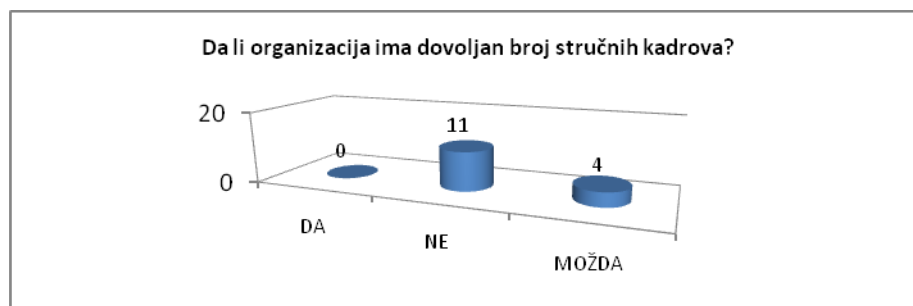
Kao što se vidi iz priloženih podataka najveći broj anketiranih (46%, ili 7 ispitanika) je karijeru definisalo kao međusobno povezan, sukcesivan sled poslova, položaja i radnih iskustava osobe tokom radnog života koji prati promene u preferencijama, stavovima, iskustvu i ponašanju pojedinca.

Ovaj podatak može da potvrdi da većina razmišlja o svojoj karijeri bez obzira na stručnu spremu i radno iskustvo.

Tabela 6. Prikaz ponuđenih odgovora anketiranih lica u RTV „Bor“

**2. Da li u organizaciji u kojoj radite ima dovoljan broj stručnih kadrova?**

DA	0
NE	11
MOŽDA	4

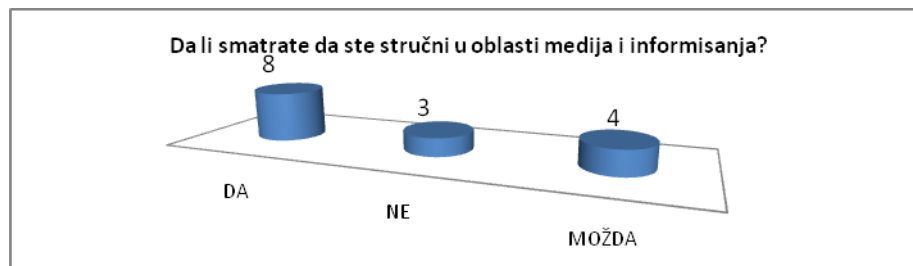


Slika 6. Grafički prikaz ponuđenih odgovora anketiranih lica u RTV „Bor“

Podaci pokazuju da su zaposleni svesni svoje ili pak svojih kolega nestručnosti u oblasti medija i informisanja.

Tabela 7. Prikaz ponuđenih odgovora anketiranih lica u RTV „Bor“

<b>3. Da li smatrate da ste stručni u oblasti medija i informisanja?</b>	
DA	8
NE	3
MOŽDA	4

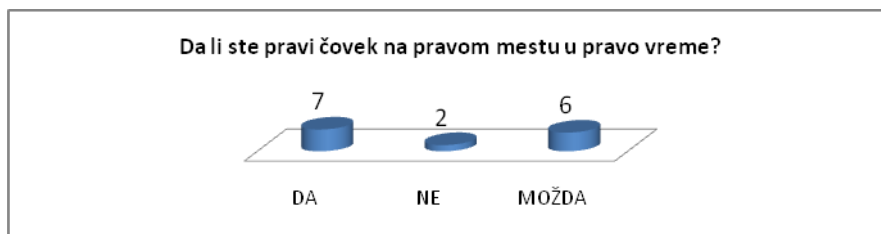


Slika 7. Grafički prikaz ponuđenih odgovora anketiranih lica u RTV „Bor“

S druge strane, kada se pitanje odnosilo na njih lično, podaci su malo drugačiji, naime, 53% je reklo da je stručno u oblasti medija, 27% možda, a 20% ne.

Tabela 8. Prikaz ponuđenih odgovora anketiranih lica u RTV „Bor“

<b>4. Da li možete reći da ste pravi čovek na pravom mestu u pravo vreme?</b>	
DA	7
NE	2
MOŽDA	6



Slika 8. Grafički prikaz ponuđenih odgovora anketiranih lica u RTV „Bor“

Na pitanje da li su pravi čovek na pravom mestu u pravo vreme ispitanici su odgovorili u skladu sa prethodnim pitanjem, odstupanja ima vrlo malo u smislu nesigurnosti, obzirom da je 40% odgovorilo sa „možda“, dok 47% procenata smatra da je efikasno i efektivno.

Obzirom da je ovo pitanje u anketi zahtevalo i objašnjenje zašto tako misle, odgovori se mogu kategorisati u nekoliko grupa shodno odgovoru. Ispitanici koji su odgovorili sa „da“ (47%, ili njih 7) naveli su kao razloge znanje, talenat, temeljitost u obavljanju posla, opuštenost pred kamerama, ljubav prema poslu, rezultati i pozitivne ocene gledalaca i slušalaca. Ispitanici koji su odgovorili sa „možda“ (40%, ili 6 ispitanika) naveli su kao razloge necenjenost novinarstva kao struke, nesigurnost u obavljanju posla, partijska dodela poslovnih funkcija. Ispitanici koji su odgovorili sa „ne“ (13%, ili 2 ispitanika) naveli su kao razloge partijsku podelu poslovnih funkcija, cenzuru od strane rukovodioca koji su na osnovu političke pripadnosti dobili mesto rukovodioca i sl.



Tabela 9. Prikaz ponuđenih odgovora anketiranih lica u RTV „Bor“

5. Posao koji trenutno obavljam zahteva od mene da stalno stičem nova znanja i veštine?	
DA	13
NE	2

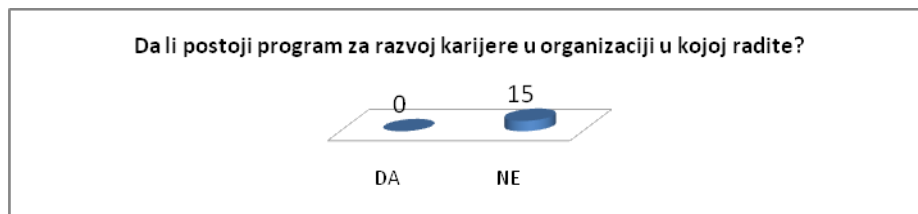


Slika 9. Grafički prikaz ponuđenih odgovora anketiranih lica u RTV „Bor“

Na osnovu ovog pitanja pozitivan rezultat je što su svi svesni potrebe za novim znanjima, novim idejama, inovacijama na polju medija koju su danas vrlo otvoreni na tržištu. Na ovo pitanje 87% ispitanika je odgovorilo pozitivno, dok su se samo 2, (13%) ispitanika izjasnilo negativno.

Tabela 10. Prikaz ponuđenih odgovora anketiranih lica u RTV „Bor“

6. Da li postoji program za razvoj karijere u organizaciji u kojoj radite?	
DA	0
NE	15



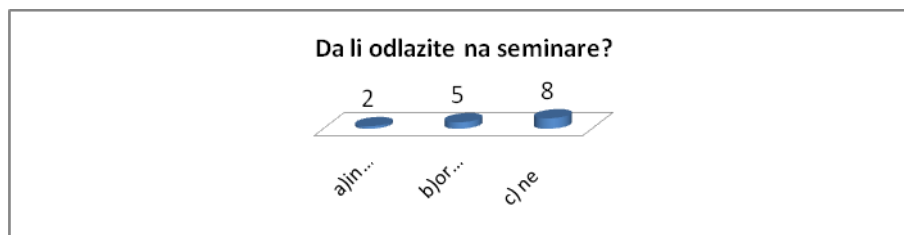
Slika 10. Grafički prikaz ponuđenih odgovora anketiranih lica u RTV „Bor“

Na osnovu ovog pitanja zaključujemo da u ovoj medijskoj kući program za razvoj karijere zaposlenih zapravo ne postoji, ne postoji odeljenje za menadžment ljudskih resursa čiji bi zadatak između ostalog bio i planiranje i razvoj karijere. Očigledno je da zaposleni teško razvijaju svoju karijeru, a funkcije koje obavljaju su u skladu sa tradicionalnom putanjom razvoja karijere.

**Napomena:** kako je 6. pitanje pokazalo negativne rezultate, 7. pitanje nije moglo da uđe u proceduru obrade podataka jer se odnosilo na imenovanje programa za razvoj karijere u datoj organizaciji.

Tabela 11. Prikaz ponuđenih odgovora anketiranih lica u RTV „Bor“

8. Da li odlazite na seminare?	
a) individualno	2
b) organizaciono	5
c) ne	8



Slika 11. Grafički prikaz ponuđenih odgovora anketiranih lica u RTV „Bor“

Kako danas postoje Centri za razvoj karijere i druge NV organizacije koje drže seminare i kurseve iz oblasti medija i informisanja, anketa je sadržala i pitanje koje se odnosilo na posećenost seminara novinara/voditelja ove televizijske kuće.

Iako u ovoj organizaciji ne postoji program za razvoj karijere, rukovodstvo u saradnji sa organizacijama koje organizuje seminare po Srbiji, šalje svoje novinare na seminare. Međutim, rezultati pokazuju da samo 34%, (7) ispitanika odlazi na seminare uz podršku organizacije, 13%, (2) odlaze individualno, dok većina (53%, ili 8 ispitanika) ne odlazi na seminare i ne edukuje se iz oblasti informisanja.

Tabela 12. Prikaz ponuđenih odgovora anketiranih lica u RTV „Bor“

9.U kojoj fazi životnog ciklusa se nalazite?	
a)faza istraživanja i uspostavljanja karijere	2
b)faza napredovanja	4
c)faza održavanja karijere	6
d)faza kasne karijere	3



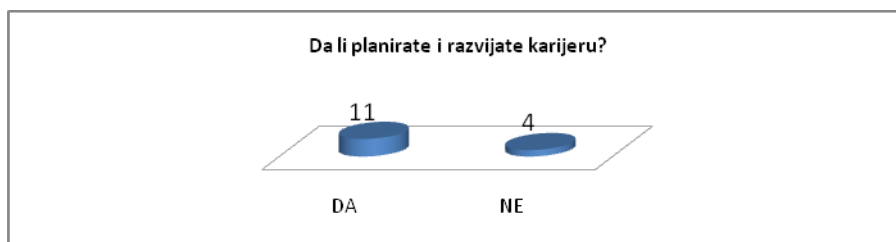
Slika 12. Grafički prikaz ponuđenih odgovora anketiranih lica u RTV „Bor“

Na pitanje u kojoj fazi životnog ciklusa se nalaze novinari/voditelji ove organizacije dobijen je podatak da se većina (40%, ili 6 ispitanika) nalazi u fazi održavanja karijere, koja se odnosi na starosno doba od 40 do 45. godine, u ovoj fazi pojedinac je uspostavio karijeru, ima stabilan i potvrđen položaj. U fazi napredovanja se nalazi 27%, (4) ispitanika, ova faza podrazumeva starosno doba između 30. i 35. godine, faza u kojoj je pojedinac uspostavio karijeru, izabrao područje rada i pokazao potencijale. U fazi kasne karijere se nalazi 20%, (3) ispitanika, dok u fazi istraživanja i uspostavljanja karijere 13%, (2) ispitanika.

Iako grafički nije prikazano, ono što je alarmantno vezano za ovaj podatak je činjenica da se fakultetski obrazovane osobe nalaze u fazi kasne karijere i fazi održavanja karijere.

Tabela 13. Prikaz ponuđenih odgovora anketiranih lica u RTV „Bor“

10. Da li planirate i razvijate karijeru?	
DA	11
NE	4

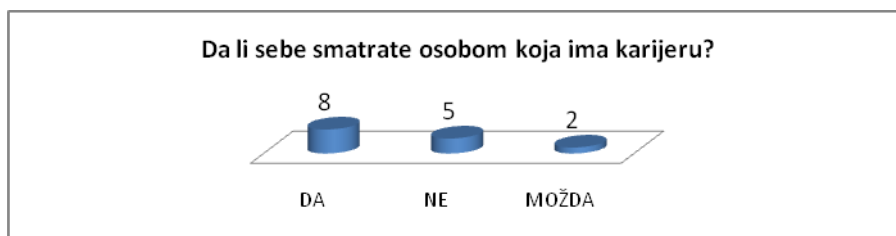


Slika 13. Grafički prikaz ponuđenih odgovora anketiranih lica u RTV „Bor“.

Na pitanje da li planiraju i razvijaju karijeru, većina je odgovorila pozitivno, dok je samo 27%, (4) ispitanika odgovorilo negativno, s tim što se mora uzeti u obzir da su ovo ispitanici koji spadaju u fazi kasne karijere, zapravo njih troje, dok jedan ispitanik spada u fazi održavanja karijere. Obzirom da je od ispitanika traženo da objasne način, odnosno plan razvoja karijere, gotovo sva objašnjenja su vezana za samoinicijativno usavršavanje i nova iskustva.

Tabela 14. Prikaz ponuđenih odgovora anketiranih lica u RTV „Bor“

11. Da li sebe smatrate osobom koja ima karijeru?	
DA	8
NE	5
MOŽDA	2



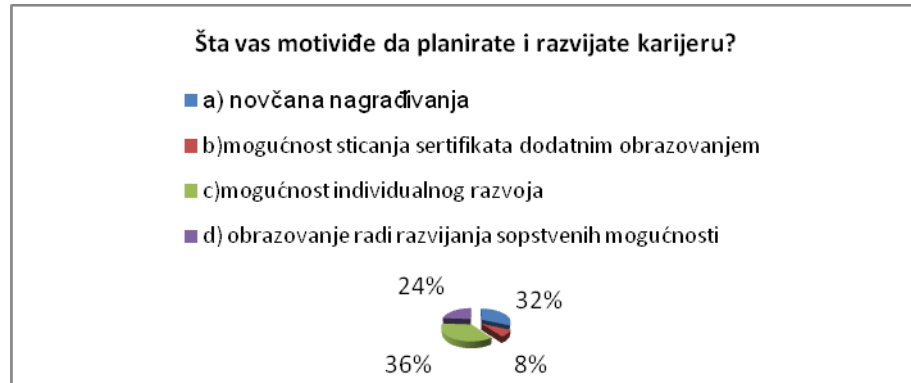
Slika 14. Grafički prikaz ponuđenih odgovora anketiranih lica u RTV „Bor“

Na pitanje da li sebe smatraju osobom koja ima karijeru, većina je odgovorila sa „da“ (54%, 8), sa „možda“ (13%, ili 2 ispitanika), dok je negativno odgovorilo 5 ispitanika (33%). Važno je napomenuti da osobe koje smatraju da nemaju karijeru su 2 (13%) ispitanika koji se nalaze u fazi istraživanja i uspostavljanja karijere, i sa manje od godinu dana iskustva. Dok se 1 ispitanik (7%) nalazi u fazi napredovanja karijere sa 3-10god iskustva, 1 ispitanik (7%) u kasnoj fazi karijere, i 1 ispitanik (7%) u fazi održavanja karijere sa 10-20 god. iskustva

Za razvoj karijere jako su bitni motivatori, „točkovi“ koji pokreću zaposlene da obavljaju svoj posao na najbolji mogući način u skladu sa njihovim kompetencijama.

Tabela 15. Prikaz ponuđenih odgovora anketiranih lica u RTV „Bor“

<b>12.Šta Vas motiviše da planirate i razvijate karijeru?</b>	
a) novčana nagrađivanja	8
b)mogućnost sticanja sertifikata dodatnim obrazovanjem	2
c)mogućnost individualnog razvoja	9
d) obrazovanje radi razvijanja sopstvenih mogućnosti	6

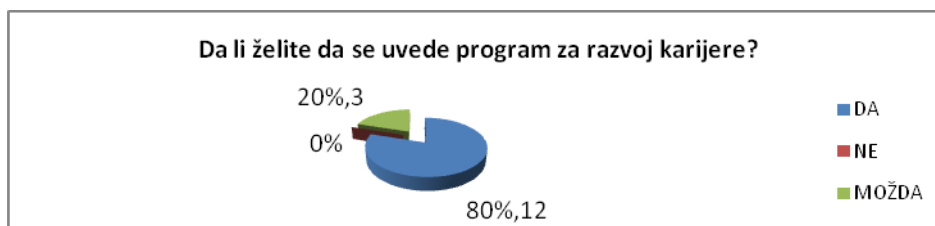


Slika 15. Grafički prikaz ponuđenih odgovora anketiranih lica u RTV „Bor“.

Bez obzira na pol, starosno doba, godine iskustva, podaci pokazuju da novinare/ voditelje u RTV „Bor“ najviše motiviše novčana nagrađivanja i mogućnost individualnog razvoja, kao i dodatno obrazovanje ali i mogućnost sticanja sertifikata dodatnim obrazovanjem.

Tabela 16. Prikaz ponuđenih odgovora anketiranih lica u RTV „Bor“

<b>13.Da li biste želeli da se u Vašoj organizaciji u skoroj budućnosti uvede program za razvoj karijere?</b>	
DA	12
NE	0
MOŽDA	3



Slika 16. Grafički prikaz ponuđenih odgovora anketiranih lica u RTV „Bor“

Poslednje pitanje u anketi se odnosilo na blisku budućnost, odnosno da li bi zaposleni želeli da im se uvede program za razvoj karijere u organizaciju u kojoj rade.

Rezultati su pokazali da 80% ispitanika želi, dok 20% (3) nije sigurno. Negativnih odgovora na ovo pitanje nije bilo.

**Napomena:** Jako bitno da napomeno napredovanje u medijima, kao što je već rečeno, u televizijskoj kući svakako ima napredovanja i to tradicionalan tip napredovanja, prema rečima anketiranih napredovanje zavisi od iskustva, obrazovanja, truda. Bilo je i onih koji smatraju da određeni pojedinci nisu napredovali u skladu sa znanjem i iskustvom već na osnovu partijske ili

neke druge pripadnosti. Međutim, anketirani se nisu izjasnili koje funkcije obavljaju, gotovo svi su naveli da obavljaju funkcije novinara, voditelja i reportera, samo je jedna anketirana osoba navela da trenutno obavlja funkciju glavnog i odgovornog urednika.

Gl. i odg.ured.prog. ← Zamenik gl.i odg. ured. ← Urednik inf.programa ← Ured.prog. ← Komentator
← Autorske emisije ← Novinar ← Voditelj ← Spiker

*Slika 17. Tradicionalna putanja karijere kod novinara u medijskim kućama u opštini Bor.*

Ukoliko se odvoji 24 sata za praćenje programa na RTV „Bor“ primetno je da osim što se potpisuje glavni i odgovorni urednik programa da postoje i pojedinci koji obavljaju funkcije glavnog urednika informativnog programa, urednika programa, i da većina novinara/voditelja ima svoje autorske emisije, osim što obavljaju posao novinara i voditelja.

Kako se niko nije izjasnio u anketi, nemoguće je prikazati relevantne podatke.

RTV „Sezam“ je privatna medijska kuća u opštini Bor. U ovoj medijskoj kući zaposleno je oko 15 radnika, od čega funkciju voditelja/novinaru obavljaju 3 osobe, pri čemu je jedna osoba isključivo obavlja funkciju voditelja kao honorarni saradnik.

U televiziji „Sezam“ 2 novinara/voditelja su anketirana. U televiziji „Sezam“ od 2 ispitanika 1 ispitanik je ženskog pola, dok je drugi muškog pola.

U ovoj medijskoj kući funkcije voditelja i novinara obavljaju osobe sa završenom srednjom školom pri čemu su oba ispitanika po struci hemijski tehničari.

Kada je u pitanju radno iskustvo jedan ispitanik ima iskustvo od 3 do 10 godina, dok drugi ispitanik do 1 godine.

#### **1. Kako biste definisali karijeru?**

Oba ispitanika karijeru definišu kao međusobno povezan, sukcesivan sled poslova, položaja i radnih iskustava osobe tokom radnog života koji prati promene u preferencijama, stavovima, iskustvu i ponašanju pojedinca.

#### **2. Da li u organizaciji u kojoj radite ima dovoljan broj stručnih kadrova?**

Kako među ispitanicima u televiziji „Bor“, tako i u televiziji „Sezam“ smatraju da nema dovoljan broj stručnih kadrova.

#### **3. Da li smatrate da ste stručni u oblasti medija i informisanja?**

Na pitanje da li su stručni u oblasti medija i informisanja, 1 ispitanik sa iskustvom od 3 do 10 godina smatra da jeste, dok ispitanik sa manje od godinu dana iskustva smatra da nije.

#### **4. Da li možete reći da ste pravi čovek na pravom mestu u pravo vreme?**

Oba ispitanika su na ovo pitanje odgovorili sa „možda“. A kao objašnjenje naveli su da još uvek ne poseduju dovoljno znanja i veština za ovakvu vrstu posla, i da je potrebno da se stalno edukuju.

#### **5. Posao koji trenutno obavljam zahteva od mene da stalno stičem nova znanja i veštine?**

U skladu sa prethodnim objašnjenjem i na ovo pitanje oba ispitanika je odgovorilo pozitivno, što znači da su svesni svoje uloge u medijima.

#### **6. Da li postoji program za razvoj karijere u organizaciji u kojoj radite?**

Kako u televiziji „Bor“, tako i u televiziji „Sezam“ ne postoji program za razvoj karijere u okviru organizacije, kao ni odeljenje za menadžment ljudskih resursa.

#### **8. Da li odlazite na seminare?**

Prema rezultatima ankete 1 ispitanik odlazi na seminare samoinicijativno- individualno, dok drugi ispitanik ne odlazi.

#### **9. U kojoj fazi životnog ciklusa karijere se nalazite?**

Shodno radnom iskustvu oba ispitanika, jedan ispitanik se nalazi u fazi istraživanja i uspostavljanja karijere, a drugi u fazi održavanja karijere.

#### 10. Da li planirate i razvijate karijeru?

Oba ispitanika su pozitivno odgovorili na pitanje pri čemu kao način razvoja karijere navode odlaske na seminare, mentorski rad, kao i školovanje u struci.

#### 11. Da li sebe smatrate osobom koja ima karijeru?

Shodno iskustvu, fazi razvoja karijere, ispitanici su dali i različite odgovore, jedan ispitanika sa više iskustva smatra da ima karijeru, dok drugi ispitanik koji je na početku karijere odgovorio je sa „možda“.

Tabela 17. Prikaz ponuđenih odgovora anketiranih lica u RTV „Sezam“

12.Šta Vas motiviše da planirate i razvijate karijeru?	
a) da budem viđen na malim ekranima	1
b)mogućnost sticanja sertifikata dodatnim obrazovanjem	1
c)mogućnost individualnog razvoja	2
d) obrazovanje radi razvijanja sopstvenih mogućnosti	1

Interesantno je da za razliku od ispitanika u televiziji „Bor“, ispitanike u televiziji „Sezam“ ne motivišu novčana nagrađivanja, već najviše mogućnost individualnog razvoja (40%), pa obrazovanje.

#### 13. Da li biste želeli da se uvede program za razvoj karijere u organizaciji u kojoj radite?

Prema rezultatima ankete zaposleni(novinari/voditelji) smatraju da je i ovoj televizijskoj kući potreban program za razvoj karijere kako bi se zaposleni bez obzira na funkcije koje obavljaju dodatno usavršavali i stekli bolju mogućnost za napredovanjem.

**Napomena:** Kako je naglašeno u predstavljenim rezultatima anketiranih pojedinaca u RTV „Bor“, situacija sa napredovanjem u RTV „Sezam“ je drugačija. Naime, kako funkcije novinara, voditelja i reportera obavljaju samo dva lica, oni lično još uvek nemaju mogućnosti da napreduju. Jedan od ispitanika koji ima više iskustva ima svoju autorsku emisiju, ali ne i funkciju glavnog i odgovornog urednika, ili funkciju urednika programa ili informativnog programa.

U ovoj medijskoj kući urednika programa i informativnog programa zapravo nema, dok je glavni i odgovorni urednik lica koje nije na funkciji novinara/voditelja pa nije anketirano jer ne spada u ciljnu grupu.

Sa sigurnošću ne može da se tvrdi da li u ovoj medijskoj kući postoji bilo kakav tip napredovanja u karijeri i da li ova organizacija doprinosi razvoju i napredovanju u karijeri kod svojih zaposlenih.

## 4. DISKUSIJA REZULTATA

Na osnovu istraživanja koje je sprovedeno u dve televizijske kuće u Boru, primetno je da zaposleni svakako imaju svoje karijere, da gotovo svi razmišljaju o svojim planovima i o budućnosti, i da mali broj njih smatra da nema karijeru. S druge strane, organizacije (televizijske kuće) nemaju ustaljene programe za razvoj karijere i da vrlo malo utiču na razvoj karijere kod zaposlenih. U literaturi se mogu naći saveti u vezi sa karijerom koje organizacije treba da iskoriste i primene kako bi imali informacije o snagama, slabostima, vrednostima i interesima svojih kadrova.

Da bi se na vreme primetila potreba za karijernim usmeravanjem osobe i da bi se pravilno utvrdio pravac za profesionalni razvoj zaposlenog, karijerno savetovanje ne treba svesti samo na razgovor ili procenu koja se održava, na primer, jednom godišnje. Naravno, u firmi mogu postojati redovni periodični razgovori na temu daljeg razvoja karijere ili se oni mogu održavati po potrebi

usled razvoja određene situacije vezane za zaposlenog i taj razgovor može da vodi karijerni savetodavac koji nije zaposlen u firmi već ga preduzeće angažuje po potrebi, HR profesionalac, kao i neposredni rukovodilac. Međutim, angažovanje karijernog savetodavca ili HR profesionalca ne isključuje angažovanje rukovodilaca u vođenju karijere zaposlenih koje treba da bude prisutno u kontinuitetu [2].

Naime, osim brige za izvršavanje operativnog dela posla, svi rukovodioci imaju veoma bitno zaduženje koje se odnosi na vođenje ljudi u procesu profesionalnog razvoja. Pod ovim se podrazumeva da rukovodilac konstantno kroz rad sa zaposlenima obraća pažnju na to kakva su njihova poslovna interesovanja i razmišljanja, kako se razvijaju, da im pruži podršku, povratne informacije i instrukcije u tom pogledu, kao i da ih obučava i motiviše tako da postepeno prelaze na sve višu stepenicu u pogledu nivoa efikasnosti i profesionalnosti rada. U tom smislu, rukovodioci treba u kontinuitetu da razgovaraju sa zaposlenima o mogućim pravcima njihovog daljeg profesionalnog razvoja i da prate razvoj zaposlenih, umesto da budu fokusirani samo na zadatke koje treba obaviti. A periodično, odnosno po potrebi, da održe i formalan razgovor, odnosno savetovanje sa zaposlenim na temu njegove karijere.

Tokom ovakvog karijernog razgovora, s jedne strane, treba oceniti zaposlenog s obzirom na njegove sposobnosti, znanja, kompetencije, razvojni potencijal, kao i lične potrebe i aspiracije, a s druge strane treba istražiti organizacione potrebe i mogućnosti. Osim toga, korisno je ponuditi zaposlenima i karijerne alate koje mogu da koriste u prikupljanju informacija o sebi, kao što su inventari interesovanja i ličnih vrednosti, testovi ličnosti i sposobnosti, kao i drugi alati za samoprocenu [2].

## 5. ZAKLJUČAK

Na osnovu istraživanja i na osnovu korišćene literature može se zaključiti da u medijima postoji i da se koristi tradicionalan tip napredovanja u karijeri, ali da novinari/voditelji shvataju šta podrazumeva karijera i da su svesni da je danas, ali i u budućnosti jako bitno biti obrazovan i da je jako bitno raditi u fleksibilnoj organizaciji. Pozitivnim rezultatom ovog istraživanja se može navesti činjenica da iako mali broj novinara odlazi na seminare, većina razmišlja da u skoroj budućnosti samoinicijativno obilazi seminare, dodatne kurseve koji će im pomoći u usavršavanju, edukaciji, ali i razvoju karijere.

Ipak, uspeh u karijeri se posmatra očima pojedinca i predstavlja zadovoljstvo karijerom kroz ostvarivanje ličnih ciljeva u vezi sa poslom, a u okviru doprinosa organizaciji [5].

Istraživanjem koje se nastavlja na nivou cele Timočke krajine i sa većim uzorkom tj. brojem ispitanika dobiće se precizniji rezultati o planiranju i mogućnostima razvoja karijere u oblasti medija.

## LITERATURA

1. D. Torrington, L.Hall, S.Taylor, Menadžment ljudskih resursa, Data status, Beograd, 2004.
2. <http://www.infostud.com>
3. <http://www.fimmanager.edu.rs>
4. S.Urošević, Industrijski menadžment, Skripta sa predavanja, 2011,
5. <http://www.diplomskirad.com>

## **METODE REGRUTOVANJA, SELEKCIJE I ZAPOŠLJAVANJA NA PRIMERU KBC BANKE**

*Maja Pajić, Ivana Delić*

*Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru, Bor, Srbija*

### **Izvod**

Regrutovanje i selekcija kandidata su procesi koji prate jedan drugog. Posle regrutovanja kandidata sprovodi se selekcija kandidata koja bi trebala da bude ujedinjena sa drugim aktivnostima menadžmenta ljudskih resursa. Koristeći KBC banku kao primer, pokazaće se metode koje one koriste za regrutovanje, selekciju i zapošljavanje novog osoblja.

**Ključne reči:** *Regrutovanje, selekcija, ljudski resursi*

## **METHODS OD RECRUITMENT, SELECTIONS AND RECRUITMENT EXAMPLE OF KBC BANK**

*Maja Pajić, Ivana Delić*

*University of Belgrade, Technical Faculty in Bor, Bor, Serbia*

### **Abstact**

Personnel recruitment and selection are processes which follows each other. After recruitment candidate we conduct candidate selection which should be united with others activities of management of human resources. Using KBC bank as an example shows the methods they use for recruitment, selection and hiring new staff.

**Keywords:** *Recruitment, selection, human resources*

### **1.UVOD**

Menadžment ljudskih resursa (human resource management- HRM), odnosi se na menadžerske zadatke u vezi sa personalnim pitanjima a naročito sa zapošljavanjem, obukom, procenom i nagrađivanjem zaposlenih u kompanijama i obezbeđivanjem bezbednog, etički prihvatljivog i pravednog okruženja za njih.

Menadžment ljudskih resursa uključuje sledeće zadatke:

- Analiza posla,
- Planiranje radnih mesta i regrutovanje kandidata za posao,
- Odabir kandidata za posao,
- Usmeravanje i obuka novih radnika,
- Procena učinka,
- Upravljanje nadnicama i platama,
- Pružanje podsticaja i beneficije zaposlenih,
- Komunikacija,
- Obuka i usavršavanje zaposlenih,
- Stvaranje posvećenosti kod zaposlenih.

Pod pojmom menadžment ljudskih resursa podrazumeva se vođenje kadrovske politike u svim njenim segmentima, počev od planiranja, prijema, obuke, usavršavanja do odlaska kadrova iz



organizacije. S obzirom da su kadrovi i znanje osnovni faktori uspeha organizacije, upravljanje ljudskim resursima je jedan od esencijalnih aktivnosti organizacije.

Zadatak dobrog menadžera svake organizacije jeste da na pravi način doprinese maksimalnom iskorišćenju resursa u cilju ostvarivanja interesa i ciljeva organizacije. Najvažniji resurs je čovek. Organizacija zadovoljava svoje potrebe za ljudskim potencijalima na dva načina: zapošljavanjem novih radnika i razvojem potencijala postojećih.

Popunjavanje radnih mesta je složen proces i počinje procesom, koji se obično naziva regrutovanje (privlačenje) ljudskih resursa. Nastavak procesa regrutovanja je proces selekcije koji treba da bude sinhronizovan sa drugim aktivnostima menadžmenta ljudskih resursa.

Najvažnije metode selekcije su intervju i testovi. Obično se govori o tri vrste intervju.

### **1.1. Nestrukturirani intervju**

U nestrukturiranom intervjuu pitanja nisu unapred planirana i intervjui sa kandidatima mogu pokriti različite oblasti stavova i budućih pitanja. Imaju nizak stepen pouzdanosti. Pošto pitanja nisu planirana, postoji rizik da važne oblasti vezane za posao budu neistražene, pa čak i da se postave pitanja koja ne bi trebalo postaviti.

### **1.2 Polustrukturiran intervju**

Ovaj intervju uključuje delimično planiranje intervju ali istovremeno dozvoljava i fleksibilnost o postavljanju pitanja.

### **1.3 Strukturirani intervju**

Strukturirani intervju obezbeđuje najveću pouzdanost. Sva pitanja su planirana unapred. Jedina razlika između intervju s različitim kandidatima može biti u postavljanju dodatnih pitanja ukoliko kandidat nije dao precizan odgovor.

## **Strategije intervjuisanja**

Da bi intervju dao što bolje rezultate kao instrument selekcije, razvijene su različite strategije, od kojih navodimo sljedeće:

### **Strategija iskrenosti i prijateljstva**

Intervjuista nastoji stvoriti prijateljsku i ležernu atmosferu da bi se kandidat što bolje „otvorio“. Ova strategija ima i pozitivno dejstvo na utisak o organizaciji.

### **Strategija prijatno-neprijatno**

Polazi od pretpostavke da je verovatnije da će se kandidat osjećati opušten posle faze represije. Intervju vode 2 intervjuista. Prvi pristupa na grub, stresogen način, a onda drugi pravi preokret i djeluje prijatno i simpatično, kako bi ohrabrio kandidata da se što više povjeri.

### **Strategija rešavanja problema**

Temelji se na stvaranju hipotetičke situacije s kojom se kandidat može sresti u poslu, kako bi se proverilo poznavanje posla i način razmišljanja o problemima u vezi s poslom.

## **Strategija stresa**

Strategija stresa ima za cilj da provjeri ponašanje u stresnoj situaciji. Intervjuista obično postavlja unakrsna i neprijatna pitanja, pa čak može biti i agresivan, dekoncentriše i zbunjuje kandidata svojim ponašanjem. Ova strategija obično se primenjuje kada su u pitanju kandidati za radna mjesta koja podrazumijevaju stresne situacije i moguće konflikte.

## **Strategija ponašanja**

Zasniva se na ispitivanju kako se kandidat ponašao u određenim situacijama u prošlosti da bi se na osnovu toga zaključio o mogućim budućim reakcijama. S obzirom na to da je intervju razgovor koji ima određenu svrhu potrebno je izvršiti temeljne pripreme. Priprema podrazumeva sledeće aktivnosti:

- Upoznavanje sa zahtevima posla i identifikovanje ključnih znanja, sposobnosti i osobina ličnosti koje treba proceniti u intervjuu,
- Analiza podataka iz prispele dokumentacije i uočavanje medjusobnih veza i odnosa,
- Pripremanje liste informacija koje želimo da dobijemo,
- Pripremanje pitanja pomoću kojih treba da dodjemo do odgovarajućih informacija,
- Priprema informacija o poslu i organizaciji,
- Priprema obrazaca za vrednovanje kandidata,
- Izbor mesta i vremena za vođenje intervjuu.

Razgovoru treba da prisustvuju samo osobe koje učestvuju u intervjuu i treba izbjegavati sve moguće smetnje ( telefon, prolaz kroz kancelariju i sl.).

## ***Psiko - testovi***

Psihološki test je standardizovani postupak pomoću kojeg se izaziva određena aktivnost, a onda se učinak te aktivnosti meri i vrednuje tako da se individualni rezultati uporede sa rezultatima drugih pojedinaca u istoj situaciji. Svrha testa je dijagnoza razvijenosti neke psihičke varijable, bitne za obavljanje određenog posla, i na osnovu toga prognoziranje buduće radne uspešnosti. Za merenje sposobnosti danas se koriste brojni testovi koji se mogu kategorisati kao:

### **Testovi opštih sposobnosti**

Testovi opšte sposobnosti, tj. inteligencije, koji sadrže zadatke pomoću kojih se simulira određena problemska situacija, za čije je rešenje neophodno utvrditi generalne principe zakonomjernosti odnosa između pojedinih elemenata. Visok nivo inteligencije ne znači da će kandidat bezuslovno bolje obavljati svaki posao. Za mnoge poslove dovoljna je prosečna inteligencija.

### **Testovi specifičnih sposobnosti**

Usmereni su na ispitivanje užih segmenata intelektualnih sposobnosti važnih za obavljanje određenih poslova. Najčešće korišćeni testovi specifičnih sposobnosti su:

Testovi perceptivnih sposobnosti koji ispituju brzinu kojom se uočavaju oblici, kao i sličnosti i razlike među njima. Ova sposobnost je važna za poslove koji se obavljaju pomoću šema i nacrti i druge poslove u kojima su bitni detalji.

Testovi specijalnih sposobnosti, tj. sposobnosti zamišljanja i predočavanja objekata u prostoru i njihovih odnosa. Ovi testovi se obično koriste za poslove kontrukcije, dizajna, arhitekture, umetnosti i mehanike, u kojima je potrebno vizualizirati objekte u tri dimenzije.

Testovi numeričkih sposobnosti, koji se baziraju na izvodjenju numeričkih operacija. Oni se primjenjuju za poslove na kojim se radi sa brojevima, kao što su računovodstveni, blagajnički i sl.

Testovi verbalnih sposobnosti pomoću kojih se utvrđuju sposobnosti brzog i lakog razumevanja verbalnih simbola, sposobnost izražavanja misli i preciznog upotrebljavanja riječi. Ovi testovi koriste se za poslove koji se zaniavaju na mišljenju, komuniciranju, pisanju, izražavanju i sl.

Testovi verbalne fluentnosti ispituju sposobnost upotrebe reči i bogatstvo govora. Koriste se za menadžerske poslove, poslove voditelja, novinara, nastavnika, prodavaca i dr.

#### **Testovi kreativnosti**

Ovim testovima ispitanici se podstiču na traženje neobičnih i novih rešenja. Koriste se za poslove koji zahtevaju stalno nova rešenja problema.

#### **Testovi mehaničkih sposobnosti**

Usmereni su na utvrđivanje sposobnosti shvatanja mehaničkih principa u funkcionisanju mašina.

#### **Testovi senzornih psihomotornih sposobnosti**

Koriste se za poslove koji se rade manuelno ili zahtevaju preciznost, brzinu, koordinaciju pokreta i izoštrenost čula.

#### **Testovi ličnosti**

Njima se mere osnovne individualne osobine i razlike koje determinišu reakcije i stil ponašanja neke osobe. Ovi testovi imaju značajnu prognostičku vrednost ukoliko je njihova upotreba povezana sa zahtevima radnog mesta. Testovi ličnosti se obično dele na objektivne ili testove prisilnog izbora - testirana osoba u upitniku bira jedan od nekoliko ponudjenih odgovora, i projekтивne testove u kojim ispitanik daje slobodnu interpretaciju ponudjenih objekata ili formi.

#### **Testovi interesovanja i znanja**

**Sastoje se od odredjene vrste upitnika u kojem kandidat između više** navedenih aktivnosti bira onu koja ga najviše privlači. Polazi se od pretpostavke da su profesionalni interesi stabilni, da pojedinac dobro poznaje sebe i da će biti iskren u odgovorima. Testovi znanja usmereni su na proveru da li i koliko pojedinac vlada nekim znanjima bitnim za obavljanje posla i najčešće se koriste za proveru rezultata obrazovnog procesa.

Pri korišćenju testa, kao i drugih selekcijskih instrumenata, prognoza se vrši na osnovu zahteva konkretnog posla. Ako se posao menja, prognoza više nije valjana.

## **2. OSNOVNI PODACI O KBC BANCI**

Kupovinom 100% akcija A banke, od juna 2007.godine prisutna je i na tržištu Srbije. Od 6. marta 2008. godine registrovana je pod imenom KBC Banka, AD Beograd.

- KBC Banka je deo KBC grupe,
- Prisutna je na više od 35 tržišta širom sveta,
- Preko 57.000 zaposlenih koji brinu o preko 12 miliona klijenata,
- Na teritoriji Srbije radi 678 zaposlenih, od čega 238 je na teritoriji grada Beograda,
- Geografski fokusirana pretežno na Evropu,
- Nudi usluge stanovništvu, malim i srednjim preduzećima,
- Broj menadžera u sektoru za ljudske resurse -11.

## 2.1. Opšte odredbe i procedure u KBC banci

Vrednosti koje predstavljaju osnovu profesionalne orijentacije svih zaposlenih u KBC banci su:

- 1) profesionalizam
- 2) učtivost
- 3) otvorenost

### Opšte odredbe i procedure

**Ravnopravni tretman** – načelo jednakih šansi - zabranjena diskriminacija (pol, jezik, rasa, nacionalnost, veroispovest, trudnoća, bračno stanje, starost, politička uverenja,...)

**Individualne potrebe i profesionalni razvoj** – ostvarenje razumnih želja zaposlenih radi motivacije, interna i eksterna obuka (talent management, KBC Akademija i mogućnost obavljanja poslova širom KBC grupe).

**Timski duh** – međusobni prijateljski i otvoren stav i deljenje informacija bitnih za druge, podržavanje inicijativa za unapređenje zaposlenih.

**Etičko ponašanje** – u skladu sa zakonom i internim propisima (uticaji, vređanja, zavere, seksualno uznemiravanje, zloupotreba položaja,...)

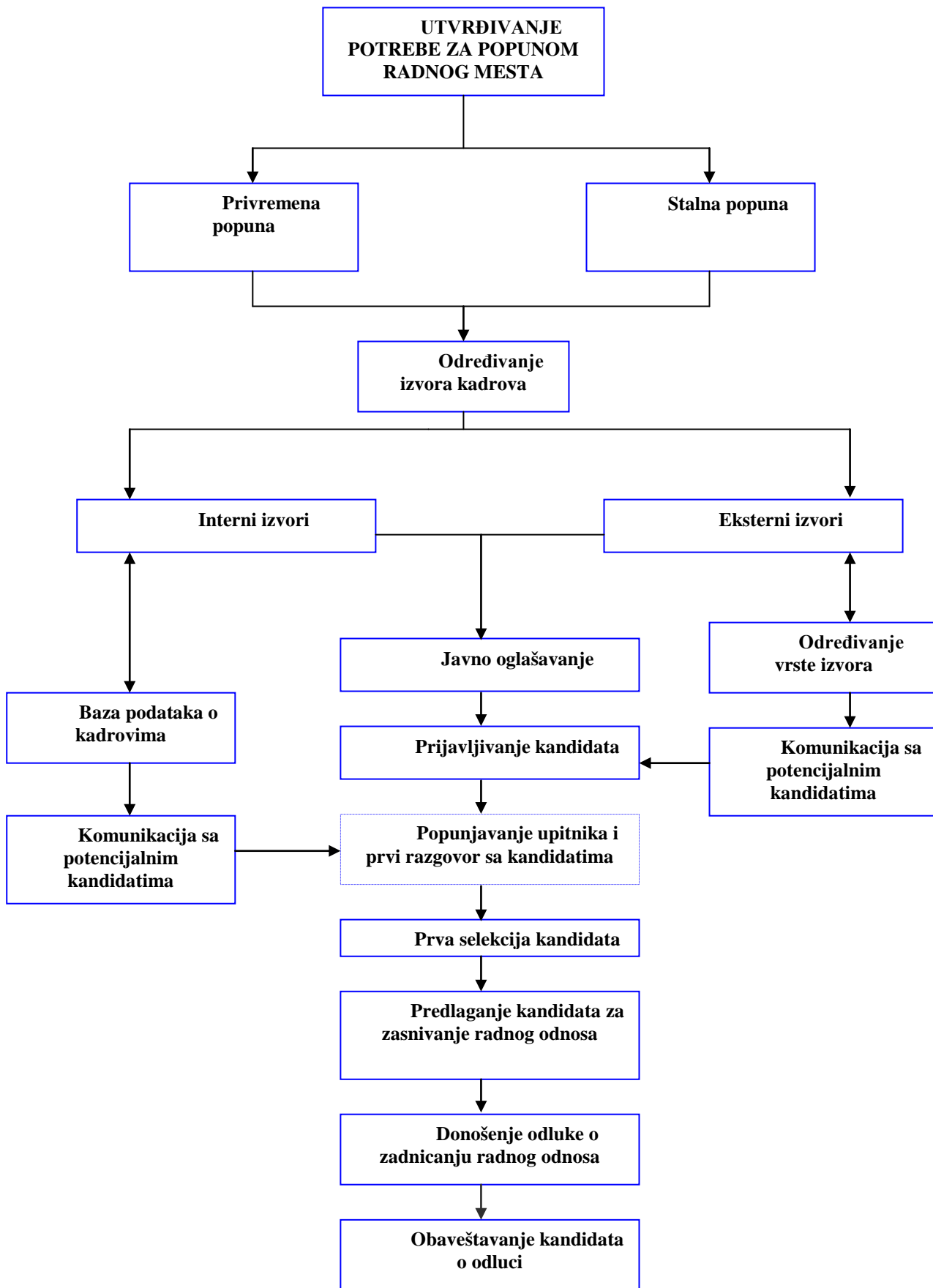
**Angažovanje na aktivnostima van kompanije KBC** – podržavanje sporta, kulture, naučnoistraživačkih radova...

**Korporativno društvena odgovornost** - podržava i sprovodi osnovne principe univerzalnih ljudskih prava – prava zaposlenih, zaštita životne sredine i borba protiv korupcije.

## 2.2. Definisane potrebe za zaposlenim u KBC banci

U osnovne aktivnosti pribavljanja kadrova, koje prevashodno obavlja kadrovska služba banke po navedenom redosledu, spadaju:

- Utvrđivanje potreba za popunjavanjem određenog radnog mesta,
- Određivanje izvora kadrova,
- Obaveštavanje potencijalnih kandidata o namerni preduzeća o potrebama za određenim profilima kadrova iz eksternih izvora,
- Prijavljiivanje kandidata,
- Popunjavanje upitnika i razgovor sa kandidatom,
- Prva selekcija kandidata za zasnivanje radnog odnosa,
- Predlaganje određenog kandidata za zasnivanje radnog odnosa,
- Donošenje odluke o zasnivanju radnog odnosa i početak sa radom.



Slika 1. Proces pribavljanja kadrova

### 3. PROCES REGRUTOVANJA U KBC BANCI

Osnovne aktivnosti regrutovanja u KBC banci odnose se na:

- 1) definisanje uslova za uspešno obavljanje posla
- 2) interno vs. eksterno
- 3) kreiranje programa regrutovanja.

Nadležnost regrutovanja se vrši preko:

#### **Internog regrutovanja**

1. Izvori internog regrutovanja

- 1) unapređenje na hijerarhijski više pozicije,
- 2) premeštaj na druga radna mesta,
- 3) rotiranje poslova na određeno vreme.

#### **Eksternog regrutovanja**

• Metodi:

- 1) oglašavanje,
- 2) saradnja sa agencijama za zapošljavanje,
- 3) direktno pozivanje,
- 4) regrutovanje preko škola i fakulteta,
- 5) pasivno regrutovanje.

#### **3.1. Oglašavanje**

Korišćenje masovnih medija (dnevne novine, intranet, internet stranica banke i eksterni internet portal koji se bavi zapošljavanjem).

- Oglas sadrži: naziv i adresu, potrebene kvalifikacije, naziv radnog mesta, radne uslove...
- Izabrane biografije potencijalnih kandidata se prezentuju direktoru odeljenja koji dalje vrši odabir kandidata .

#### **3.2. Saradnja sa agencijama za zapošljavanje**

- U slučaju potrebe da se upražnjena radna mesta brzo popune.
- Ako je banka imala poteškoća u regrutovanju dovoljnog broja kvalifikovanih kandidata.
- Ciljno tržište su ljudi za koje se pretpostavlja da su već zaposleni.

#### **3.3. Direktno pozivanje**

- Kada je za uspešno obavljanje poslova preduslov posedovanje specifičnih znanja i veština
- Odnosi se na pozivanje poznatih stručnjaka i bivših zaposlenih

### **3.4. Rekrutovanje preko škola i fakulteta**

- Osnovna svrha je informisanje i privlačenje kvalifikovane radne snage,
- Dužnost sektora za ljudske resurse je da definiše ciljne škole i fakultete, a odeljenja za marketing i komunikacije da održi kontakt sa istim,
- Metode regrutovanja-snažbevanje učenika materijalima o banci, davanje stipendija i nagrada, organizovanje prakse u banci, organizovanje prezentacija banke...

### **3.5. Pasivno regrutovanje**

- Samoinicijativno prijavljivanje kandidata
- Sve pristigle prijave čuvaju se u bazi i razmatraju prilikom traženja kandidata za upražnjeno i/ili novo radno mesto

## **4. SELEKCIJA ZAPOSLENIH U KBC BANCII**

Pri selekciji zaposlenih se koriste sledeće metode:

- Obavezne:

- 1) dirigovana biografija
- 2) stručna provera kandidata
- 3) intervju
- 4) procena eksterne konsultantske agencije za pozicije direktora na B1 nivou menadžmenta.

- Fakultativne:

- 1) testiranje kandidata
- 2) centri procene
- 3) provera referenci.

### **4.1. Obaveštenje kandidata o rezultatima procesa selekcije i zaposlenje KBC banci**

Nakon regrutacije, selekcije i analize rezultata, zaključuje se Ugovor o radu sa novozaposlenim.

Međutim, moguća su i dva slučaja:

- 1) Nijedan kandidat nije uspešno prošao postupak regrutacije i selekcije.
- 2) Više od potrebnog broja kandidata sa uspehom je prošlo postupak regrutacije i selekcije.

- Arhiva direkcije za ljudske resurse sačinjena je od elektronske baze podataka o kandidatima.

### **4.2. Uvođenje novozaposlenog u posao**

Uvođenje novozaposlenog u posao predstavlja odgovornost Direkcije za ljudske resurse .

- Pre početka rada novozaposlenog:

- 1) priprema radnog mesta novozaposlenog
- 2) obezbeđivanje radne stanice , šifre...
- 3) informisanje saradnika novozaposlenog o njegovom dolasku.

- Na početku rada novozaposlenog:

- 1) pružanje osnovnih informacija za rad
- 2) davanje osnovnih podataka novozaposlenom o KBC banci
- 3) upoznavanje novozaposlenog sa radom svih sektora i sa politikom Banke.

### **4.3. Uočeni problemi u funkcionisanju odeljenja za ljudske resurse u KBC Banci**

#### **Sukob interesa**

Sukob interesa postoji kada postupci ili odluke zaposlenog uključuju sticanje ličnog interesa ili interesa za treća lica. Situacije u kojima dolazi do sukoba interesa:

- 1) rad rođaka u okviru iste linije odgovornosti,
- 2) rad rođaka u okviru istog procesa,
- 3) rad rođaka u istoj organizacionoj jedinici.

#### **Neplaćeni prekovremeni rad zaposlenih**

Iako je fiksno radno vreme 8h dnevno, javlja se problem kada zaposleni ostaju duže na poslu a za to ne budu adekvatno (dodatno) plaćeni.

#### **4. ZAKLJUČAK**

Zašto je MLJR važan za sve menadžere. Na ovo pitanje je lakše odgovoriti tako što ćemo navesti sve greške u vezi sa zaposlenima, koje ne biste želeli da napravite kao menadžer:

- Da zaposlite pogrešnu osobu,
- Zaposlene koji ne daju sve od sebe,
- Da vaša kompanija bude pozvana na sud zbog kršenja zakona koji se odnose na bezbednost na radnom mestu,
- Da nedostatak obuke ugrozi učinak vašeg odeljenja.

Poslovi koje uspešni menadžeri treba da odrade su: Moraju da znaju da angažuju prave ljude za prave poslove, zatim da ih motivišu, ocene i unaprede.

#### **LITERATURA**

1. Milutinović Miroslav „Menadžment ljudskih resursa“ Niš, 2008.
2. Derek Torrington, Laura Hall, Stephen Taylor – Menadžment ljudskih resursa, Data status, 2004.
3. [www.scribd.com](http://www.scribd.com)
4. [www.google.com](http://www.google.com)
5. Urošević Snežana, Menadžment ljudskih resursa, skripta sa predavanja- Bor, 2011.
6. Subotić Dragan, Upravljanje ljudskim resursima, Centar za istraživanje, obuku i razvoj ljudskih resursa, Beograd, 2005,
7. Stefanović Vidoje, Fakultet za menadžment, Zaječar, Poslovna škola Megatrend, Beograd, 2000.
8. Encarta, 2006
9. [www.KBCbanka.rs](http://www.KBCbanka.rs)



## MESTO TURISTIČKOG ARANŽMANA U TURIZMU

*Vuk Mihajlović*

*Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru, Bor, Srbija*

### **Izvod**

U mnogim zemljama turizam je osnovni pokazatelj razvoja nacionalne ekonomije i čini značajan udeo u bruto društvenom proizvodu velikog broja zemalja. U nekim zemljama turizam je i osnovni nosilac razvoja celokupne privrede i motor koji pokreće ostale grane da se i one razvijaju. Turizam je veoma značajna privredna delatnost koja ima za cilj da zadovolji potrebe korisnika turističkih usluga. Potrebe korisnika, kao i u drugim privrednim delatnostima su veoma važne, jer bez njih ne bi smo mogli da stvorimo jedan proizvod koji bi zadovoljio te potrebe. Na osnovu dosadašnjih proučavanja u ovoj oblasti može se zaključiti da postoje dve vrste potreba i to su: rekreativne i kulturne potrebe. Da bi smo zadovoljili te potrebe neophodna je primena svih marketinških alata (istražiti tržište i ustanovi koje su to aktivnosti koje bi mogle da zadovolje korisnike turističkih usluga). Pritom je neophodno voditi računa o raznim aspektima pre svega o materijalnim mogućnostima korisnika, kao i o njihovom nivou obrazovanja i starosnoj dobi. Turistički aranžman ovde predstavlja proizvod koji ima značajnu ulogu u omogućavanju turistima da zadovolje svoje potrebe. Turistički aranžman je uslovljen brojnim delatnostima bez kojih on ne bi mogao da se formira i da se planirano putovanje realizuje. Sam turistički aranžman predstavlja osnovu turizma koji pokazuje da je turizam privredna delatnost koja je uslovljena drugim oblastima. Upravo je cilj ovog rada istraživanje u ovoj oblasti da se ukaže na veoma veliki značaj koji turistički aranžman ima u turizmu kao privrednoj grani, ali i šire.

***Ključne reči:** Turizam, marketing, korisnik, turistički aranžman, ekonomija.*

## PLACE OF TRAVEL ARRANGEMENT FOR TOURISM

*Vuk Mihajlović*

*University of Belgrade, Technical Faculty in Bor, Bor, Serbia*

### **Abstract**

In many countries tourism is the main indicator of the development of national economy and accounts for a significant share of gross domestic product in large number of countries. In some countries, tourism is the main carrier of the development of the entire economy and the engine that drives other sectors to also develop. Tourism is a very important economic activity that aims to meet the needs of tourists. Needs, as in other economic activities are very important, because without them we wouldn't be able to create a product that meet these needs. Based on previous studies in this area, there are two kinds of needs and these are: recreational and cultural needs. In order to meet these needs it is necessary to use all the marketing tools (market research and determine what are the activities that could meet the drivers of tourist services). It is necessary to take into account the various aspects primarily on the material's capabilities, as well as their education level and age. Travel arrangement here is a product that has a significant role in enabling the tourists to meet their needs. Travel arrangement is conditioned by a number of industries, without which he would not be able to form and to realize the intended voyage. Travel arrangement is the basis of tourism shows that tourism is an economic activity that is caused by other areas. It is the aim of this paper the research in this field to show the very great importance of the travel arrangement is the economic sector and beyond.

***Keywords:** Tourism, marketing, customer, travel arrangements, the economy*

## 1. POJAM TURISTIČKOG ARANŽMANA

U dosadašnjim istraživanjima utvrđeno je da sama turistička agencija ima dve uloge: organizatorska i posrednička. Razvoj ovih dveju funkcija posledica su sledećih faktora: materijalna i kadrovska sposobnost agencije, želja za poslovnim rezultatima i zadovoljenje potreba turista. Turistički aranžman je kombinacija velikog broja usluga koji se sastoji iz velikog broja elemenata: itinerer, sadržina, vreme izvođenja i trajanje putovanja, tok pružanja usluga, uslovi pod kojima se odvija putovanje i jedinstveno izražena cena. Suština samog turističkog aranžmana jeste način njegovog formiranja i izražavanja cene, a cena aranžmana predstavlja osnovno načelo njegovog postojanja, odskup usluga koji se mogu kupiti po znatno nižoj ceni, nego kada se cene pojedinačnih usluga sabiraju. Ovakav način formiranja cena predstavlja posledicu zaključivanja ugovora agencije i pružaoca usluga (ugovor o alotmanu, prevozu i fiksnom zakupu i sl.).

Na osnovu dosadašnjeg proučavanja u ovoj oblasti došlo se do zaključka da je pojava turističkog aranžmana, ali i agencije donela nekoliko prednosti: ušteda vremena, jedinstvena cena, sve usluge na jednom mestu i ponuda većeg broja aranžmana da bi se lakše donela odluka. Na osnovu svega dosada rečenog može se dati jedna univerzalna definicija turističkog aranžmana: Turistički aranžman je skup usluga potrebnih za jedno putovanje koji je usklađen od strane turističke agencije i koji agencija prodaje u svoje ime i za svoj račun i po jedinstvenoj ceni koja se naziva paušalna cena.<sup>1</sup> \* Nikolić M, Popesku J, Čačić K, 2008 str. 14)

## 2. VRSTE I PODELA TURISTIČKIH ARANŽMANA

Podela aranžmana je veoma bitna za turističku uslugu, zbog toga se oni dele prema više kriterijuma: prema načinu nastanka, prema sadržaju turističkog putovanja, prema načinu izvođenja odnosno dinamici putovanja, prema vrsti prevoza, prema broju učesnika putovanja, prema državljanstvu učesnika, prema starosnom dobu učesnika, prema karakteru delatnosti agencije, prema ostalim kriterijumima.

Prema načinu nastanka turistički aranžmani se dele na: Raspisani-unapred pripremljeni odnosno unapred objavljeni aranžmani- su oni aranžmani koji su pripremljeni po unapred utvrđenom programu. Ovi aranžmani su nastali kao rezultat istraživanja tražnje na turističkom tržištu i sopstvenih odluka same agencije. Cenu agencija određuje samostalno i u aranžman uključuje i svoje kapacitete. Naručeni aranžmani- su oni aranžmani koji se rade na osnovu zahteva i želja turista. Turista u ovom aranžmanu određuje sve vrste usluga koje želi da ima, a agencija se trudi da to ispoštuje ali i sugeriše na najbolja rešenja. Ovi aranžmani se rade za ljude višeg materijalnog stanja.

Prema programskom sadržaju putovanja turistički aranžmani se dele na: Klasične turističke aranžmani- to su oni aranžmani koji imaju za cilj putovanje u kome bi se zadovoljile osnovne turističke potrebe ( odmor, rekreacija, zabava, kulturne potrebe i s.l). Ove aranžmane agencija plasira po svojoj odluci turistima. Specijalne turističke aranžmane- to su oni aranžmani gde je turističko putovanje sredstvo za ostvarivanje drugih potreba osim usko turističkih. Ovi aranžmani se rade pre svega i za grupe ali i za individualce i gde se pored osnovnih usluga uključuju i neke druge usluge. Takođe tu spadaju aranžmani koje je agencija plasirala određenom krugu potrošača koji imaju različite želje i interese.

Oni u okviru ovog aranžmana zadovoljavaju neke druge aktivnosti pa se stoga mogu podeliti na: Studiski turistički aranžmani, Afiniti turistički aranžmani

Prema karakteru delatnosti turističke agencije turistički aranžmani dele se na: Inicijativne turističke aranžmane- to su oni aranžmani koje organizuje i kreira agencija u matičnom mestu. Agencija tim aranžmanima inicira turističku tražnju da krene na putovanja u određeno turističko mesto. Turisti napuštaju mesto stalnog boravka da bi zadovoljili svoje potrebe. Receptivne

turističke aranžmane- su oni aranžmani koje prave agencije koje se nalaze u turističkim destinacijama. Ovde pored inostranih putovanja imamo i domaća koja se organizuju na celom području jedne zemlje. U okviru toga imamo i posebne vidove a to su izleti i razgledi grada koje organizuju lokalne agencije.

Prema državljanstvu učesnika turistički aranžmani dele se na: Domaći turistički aranžman- je onaj aranžman u kome učestvuju građani zemlje u kojoj se aranžman formira. Status domaćeg turista kod nas imaju državljani naše zemlje. Ovi aranžmani se odnose na putovanja i u domaćoj zemlji ali i u inostranstvu. Inostrani turistički aranžman- je onaj aranžman u kome učestvuju stranci u odnosu na domicijalnu agenciju u domaćoj zemlji. Mogu biti internacionalni ukoliko je reč o strancima iz više zemalja. A mogu biti i međunarodni u užem smislu ako je reč o strancima iz jedne zemlje.

Prema broju učesnika turistički aranžmani dele se na: Individualne turističke aranžmane- su oni aranžmani u kome učestvuju pojedinci ili grupe od 5 učesnika. Odlikuju se višom cenom ali i višim kvalitetom usluga. Uglavnom se rade po narudžbinama. Grupne turističke aranžmane- su oni aranžmani u kome učestvuju grupe više od 5 učesnika. U tim grupama nema ograničenja broja učesnika ali se u okviru grupe u toku putovanja mogu podeliti u turističke grupe i tu treba praviti razliku između grupa koje se odlikuju masovnošću i turističkih grupa.

Prema dinamici putovanja odnosno načinu izvođenja turistički aranžmani se dele na: Boravišne turističke aranžmane- su oni aranžmani koji podrazumeva putovanja koji imaju za cilj duži boravak u jednom mestu u toku putovanja. On služi uglavnom za zadovoljenje rekreativnih potreba turista. Postoji mogućnost da turista boravi i u dva turistička mesta. Ovde je najvažnije odrediti destinaciju jer je to od veoma velike važnosti prilikom odlučivanja turista za kupovinu aranžmana). Akcioni turistički aranžman- je onaj aranžman koji podrazumeva obilazak što više mesta u toku putovanja da bi se upoznao što više vrednosti. Odlikuje se kratkim zadržavanjem. U toku putovanja koriste se razna saobraćajna sredstva. Obuhvata i transfer i ture. U cenu su uračunate i osnovne usluge a i dodatne uključujući i obilaskе gradova i nekih spomenika kulture kao i druge aktivnosti. Obilaze se razne vrste turističkih vrednosti ( prirodne vrednosti, metropole, razne manifestacije i sl.).

Prema starosnoj dobi učesnika turistički aranžmani dele se na: dečije, omladinske, studentske, turističke aranžmane za odrasle i za penzionere (ljudi trećeg doba). Ova podela je veoma značajna jer su se brojne agencije u svetu i kod nas specijalizovale za učesnike određenih starosnih dobi. Svako od ovih učesnika ima određene karakteristike, pa su same agencije prilikom izrade aranžmana vodile računa da ga prilagode karakteristikama i uzrastima klijenata.

Prema vrsti prevoza turistički aranžmani dele se na: Autobuske turističke aranžmane- služe za organizaciju dužih kružnih putovanja u okviru akcionog aranžmana. Uglavnom se koristi kada prevozno sredstvo treba da zadovolji potrebe putovanja ( obilaskе raznih kulturno-istoriskih spomenika, manifestacija, planina, pećina i drugih vrednosti). Ovaj vid aranžmana garantuje slobodu u određivanju prevoznog puta, dostupnost lokalitetima, sloboda u određivanju reda vožnje. Avionske aranžmane-su aranžmani u kome se kao sredstvo prevoza koristi avion. On je danas veoma popularan zbog prednosti koje ima avion, pa se sve više upražnjava.

Može se podeliti na: IT-aranžmani, Čarter aranžmani. Pored toga postoje i brodski aranžmani, železnički aranžmani i kombinovani prevoz.

Ostali kriterijumi: dužina trajanja izleti ( 2-3), ekskurzije ( više dana), razdoblje u toku godine ( letnji i zimski), sezona ( sezonski i vansezonski), posebni termini ( praznični i vikend-aranžmani).

### **3. ZNAČAJ FORMIRANJA TURISTIČKOG ARANŽMANA**

Formiranje turističkog aranžmana je dugotrajan i složen proces koji zahteva dosta rada, ali i kreativnosti samih radnika agencije, pri čemu je najvažniji zadatak turističke agencije istraživanje

tržišta. Istraživanje se obavlja iz više razloga ali najosnovniji je da se utvrde faktori i činioci koji utiču na odluku turista da kupe aranžman. Potrebno je istražiti i ponudu ali i tražnju, da bi se bolje sagledale potrebe turista čiji je raspon želja vrlo visok. Visoki prihodi od turizma mogu da se ostvare samo kroz dobro pripljmljen aranžman, zato su tri glavne faze u njegovom formiranju: postavljanje, kalkulacija i utvrđivanje uslova za odvijanje turističkog aranžmana.

Postavljanje turističkog aranžmana je prva faza u formiranju turističkog aranžmana. Ova faza se odvija na osnovu podataka dobijenih istraživanjem tržišta. Prilikom postavljanja turističkog aranžmana neophodno je obratiti pažnju na sledeće elemente: itinerer, prevozno sredstvo, aktivnosti u toku putovanja, vreme polaska i povratka, trajanje aranžmana, raspored vremena u toku putovanja, broj učesnika aranžmana i uslovi aranžmana. Neophodno je dobro uskladiti ove elemente jer oni veoma utiču na stvaranje jednog aranžmana.

Kalkulacija predstavlja formiranje cene jednog proizvoda. Ona predstavlja najvažniju fazu u stvaranju jednog aranžmana. U ovoj fazi se može odustati od turističkog aranžmana ukoliko se kalkulacija ne pokazuje dobra. Stoga postoje dve faze u formiranju kalkulacije: faza pretkalkulacije i faza konačne kalkulacije. Faza pretkalkulacije je faza u kojoj se formira cena jednog aranžmana koja može da bude prihvatljiva za kupca ali i za agenciju. Faza konačne kalkulacije podrazumeva uobličavanje svih troškova i formiranje prodajne cene aranžmana. Na osnovu istraživanja zaključeno je da postoje tri veličine koje su bitne u sastavljanju kalkulacije: troškovi pojedinačnih pružalaca usluga, troškovi turističke agencije (postavljanje, plasman i realizacija putovanja) i naknada za sopstveni rad.

Utvrđivanje uslova turističkog aranžmana je treća glavna faza u formiranju turističkog aranžmana. Ova faza se odnosi na regulisanje odnosa između agencije i turista, a odnosi su regulisani ugovorom. U ovoj fazi turista može da prihvati uslove što znači da prihvata aranžman, ali postoji mogućnost da se uslovi ne prihvate, a samim tim i aranžman. U formiranju turističkog aranžmana mogu se izdvojiti dve vrste uslova: opšti uslovi (karakteristični su za sve agencije i određuje ih Yuta) i posebni uslovi odnose se na korišćenje usluga iz aranžmana i podrazumevaju obaveze agencije i turista (uslovi plaćanja, uslovi otkaza, način prijavljivanja putnika, osiguranje putnika, nabavljanje potrebnih dokumenata za putovanje i uslovi i način promene cene aranžmana).

Obračun turističkog aranžmana je pored tri glavne faze isto veoma značajna za samu turističku agenciju, podrazumeva utvrđivanje finansijskih efekata od turističkog aranžmana. Prilikom obračuna aranžmana potrebno je uzeti u obzir sledeće elemente: troškovi pružalaca usluga koji se dobijaju na osnovu faktura, fiksni troškovi koji se računaju na osnovu faktura koje agencije dobijaju od svojih poslovnih partnera, ukupni prihod (dobija se na osnovu izveštaja o naplati rata) i finansijska dobit.

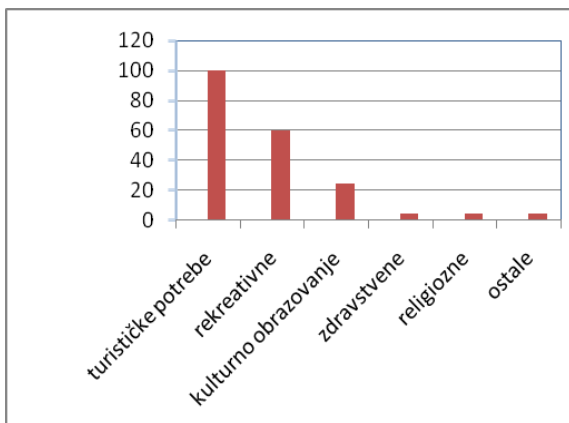
#### **4. ZNAČAJ PLASMANA ZA TURISTIČKI ARANŽMAN**

Plasman svakog proizvoda je veoma bitan, jer bez njegovog prisustva na tržištu nije moguće ostvariti odgovarajuće rezultate. Posebno veliki značaj plasman ima kada je u pitanju turistički aranžman, ali i u turizmu uopšte. Pod plasmanom se podrazumeva realizovan posao ostvaren prodajom robe. Da bi se plasirao jedan turistički aranžman potrebno je voditi računa o njegovom racionalnom vođenju i usmeravanju prema opštim i ekonomskim prilikama. Iz toga se može reći da plasman zavisi od niza faktora: sam turistički aranžman, cena i njegov kvalitet, tržište, prodajne organizacije i finansijska sredstva.

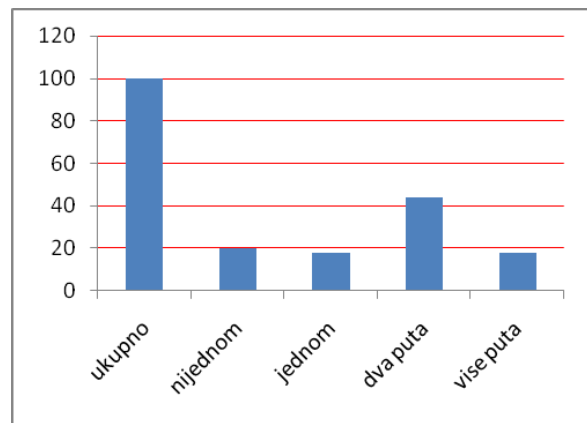
Pitanje plasmata u turizmu ali i u drugim oblastima postalo je bitno u periodu masovne proizvodnje kada se proizvodio veliki broj proizvoda kako bi se zadovoljile raznovrsne potrebe potrošača. U početku glavni problem bio je kako proizvesti što više robe uz odgovarajuću cenu koja će zadovoljiti potrebe velikog broja potrošača pri čemu su u tom periodu mnogi proizvođači su zastupali proces racionalne proizvodnje. Međutim posle toga došlo do promene orijentacije, pa se

sve više postavljalo pitanje na koji način stimulisati potrošače da tu robu kupe. To je sve uslovalo da se posle izvesnog vremena pojavi marketing koncepcija savremenog tržišnog poslovanja odnosno neki smatraju da je to filozofija savremenog poslovanja koja se stavlja po strani ali i brani interese potrošača u tržišnim uslovima. Danas sve više proizvodnja zavisi od rezultata istraživanja tržišta, pa u samoj turističkoj agenciji kao i u drugim preduzećima važnu ulogu ima i funkcija istraživanja tržišta. Marketing kao pojam obuhvata različita shvatanja u pogledu poslovne politike, a to su pre svega istraživanje tržišta, upoznavanje i stvaranje tržišta. Sve ovo što sam naveo spada u pojam plasmana, samo je marketing to uobličio uvođenjem novih pojmova, redosleda i novih elemenata. Način plasmana turističkog aranžmana mora biti određen ukupnom poslovnom politikom same turističke agencije. Svaka vrsta turističkih aranžmana ima razne načine na koji se promoviše kupcima i na koji dolazi do njih. Oblici plasmana su koji su karakteristični za različite grupe potrošača su: Uobličavanje turističkog aranžmana kao programa u okviru ponude turističke agencije, komuniciranje sa potencijalnim potrošačima ( preko propagadnih sredstava), unapređenje kanala prodaje-način prodaje-izbor prodajne mreže. Koliko je važan plasman za turistički aranžman, ali i za turizam uopšte pokazuju rezultati u toj oblasti koji su ostvareni u Španiji i SAD-u. Velikim finansiskim ulaganjima u razvoj infrastrukture kao i ulaganjima u propagandnu aktivnost, ove dve zemlje ostvarile su velike prihode od turizma i prema podacima iz 2001 spadaju u dve najrazvijenije zemlje u pogledu turizma u svetu.

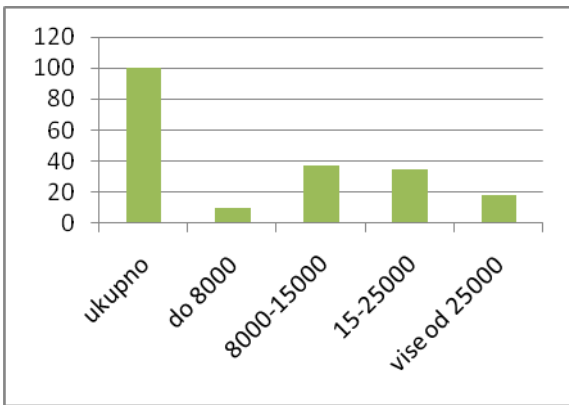
Na osnovu dosadašnjeg rada odlučio sam da sprovedem jedno istraživanje koje će mi omogućiti da sve ovde navedene činjenice u vezi formiranja turističkog anžmana potkrepim. Istraživanje se odnosilo na ispitivanje turističke tražnje, da bi se na osnovu njenih potreba utvrdilo koje turističke aranžmane turističke agencije najviše prodaju. Anketa se sastoji od 10 pitanja koja su vezana direktno za potrebe korisnika, ali i aspekte o kojima agencija vodi računa prilikom formiranja turističkog aranžmana. Istraživanjem je obuhvaćeno 40 osoba koje su davale različite odgovore. Istraživanjem je obuhvaćen srednji društveni sloj, različitog starosnog doba. Rezultati ankete prikazani su kroz sledeće dijagrame.



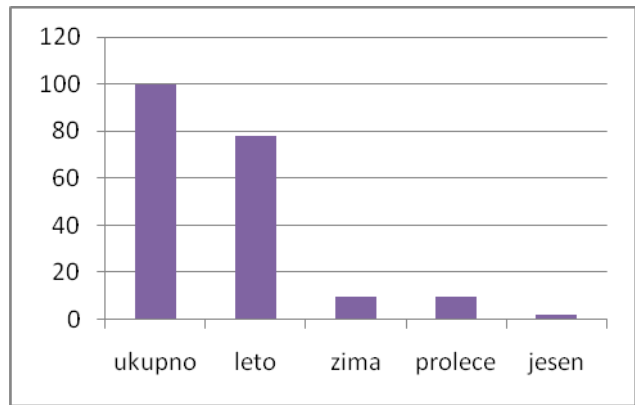
Slika 1. Kakve su vaše turističke potrebe?



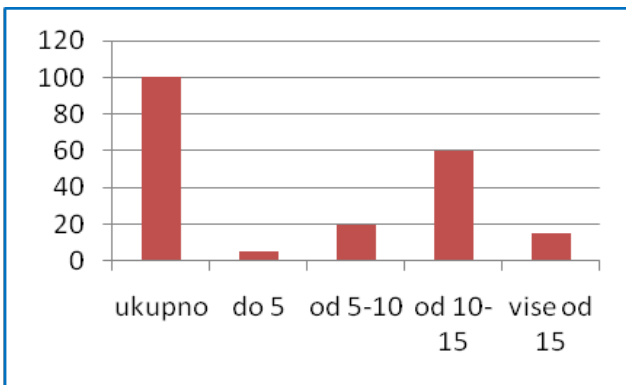
Slika 2. Koliko ste puta u zadnje tri godine išli na odmor?



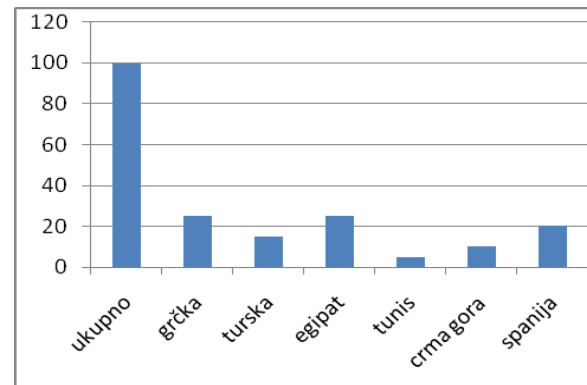
Slika 3. Koliko bi ste izdvojili za jedno turističko putovanje?



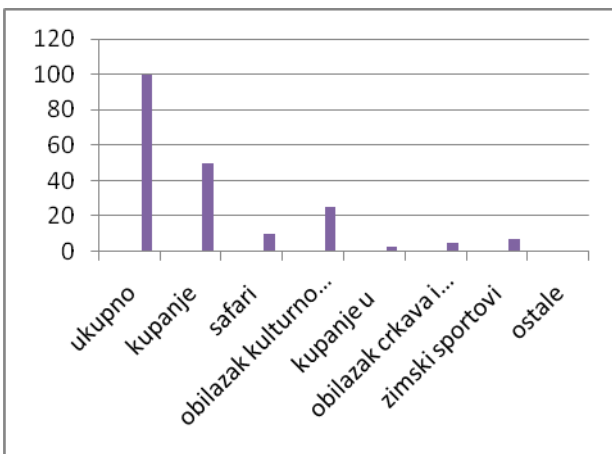
Slika 4. U koje doba godine bi ste putovali?



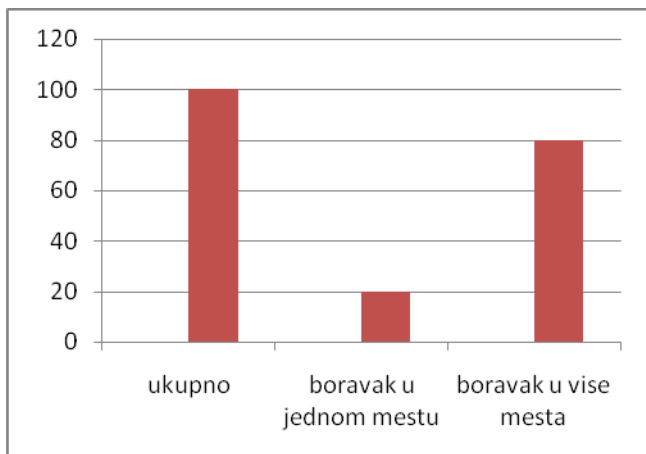
Slika 5. Koliko bi ste dana izdvojili za jedno turističko putovanje?



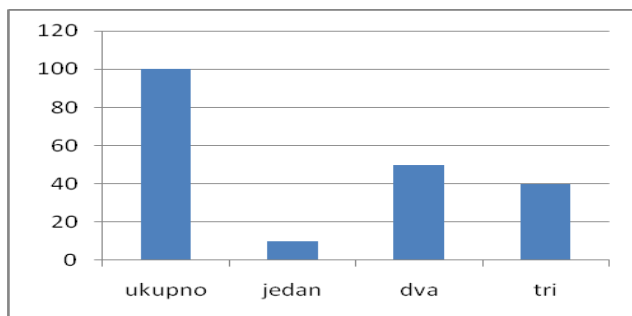
Slika 6. Za koju destinaciju bi opredelili?



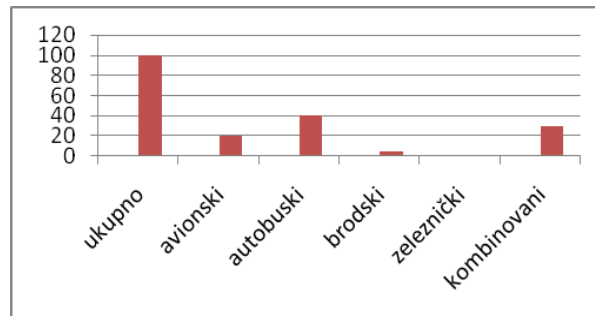
Slika 7. Koje bi ste aktivnosti voleli da Vam budu pružene tokom putovanja?



Slika 8. Za kakav boravak bi ste se na turističkom putovanju?



Slika 9. Koliko bi ste obroka želeli da imate u toku jednog turističkog aranžmana?



Slika 10. Koju bi ste vrstu prevoza voleli da koristite u turističkom putovanju?

Na osnovu prikazanog istraživanja može zaključiti sledeće: da turističke agencije uglavnom formiraju aranžmane koji su prilagođeni većini građana borskog okruga. Pre svega tu mislim na materijalno stanje stanovništva. Turističke agencije prilikom formiranja turističkog aranžmana odlučuju za pre svega bliže destinacije, za akcione aranžmane. Uglavnom se organizuju autobuski aranžmani koji turistima omogućavaju da zadovolje i rekreativne, ali i kulturno obrazovne potrebe. U ponudi dominiraju uglavnom letnji aranžmani, takođe prosečna dužina boravka je 10 do 15 dana. U turističkim aranžmanima su zastupljeni uglavnom polupansioni.

## 5. ZAKLJUČAK

Turizam je globalna delatnost koja će u narednim godinama dobijati sve više na razvoju. Ubrzani razvoj gradova, ali i svetskih kultura uslovio je veliku želju za putovanjima i upoznavanjem drugih kulturnih vrednosti. Shodno tome tema ovog rada sagledala se u tome da prouči važnost i mesto koje turistički aranžman ima u turizmu. Ubrzani razvoj svetske ekonomije nameće pitanje: Kako stvoriti i pružiti kompletnu turističku uslugu turistima?, s obzirom na preveliki broj potreba potrošača. Upravo turistički aranžman daje odgovor na to pitanje kroz integraciju čitavog seta usluga u jedan proizvod koji se nudi turistima po veoma pristupačnoj ceni. U narednim godinama šanse za razvoj turizma u svetu, ali pre svega u našoj zemlji imaće sjajnu budućnost i zbog toga je potrebno bolje koristiti naše potencijale koje imamo. Sigurno je da ih imamo dosta i stoga ih pažljivim planiranjem, ali primenom odgovarajuće strategije trebamo integrisati u jednu kompleksnu turističku ponudu, na osnovu koje se mogu stvoriti kvalitetni aranžmani koji će na pravi način zadovoljiti potrebe turista.

## LITERATURA

1. Popov J. D, Industrija putovanja turističke agencije, Beograd, 1997.
2. Unković S, Zečević B, Ekonomika turizma, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2007.
3. Štetić S, Šalovov P, Poslovanje turističke agencije, Savezni centar za unapređenje hotelijerstva i ugostiteljstva, Beograd, 2000.
4. Popesku J, Nikolić M, Nešić M, Agencisko i hotelijersko poslovanje za 3. razred ugostiteljsko-turističke škole, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Beograd, Beograd, 2007.
5. Nikolić M, Popesku J, Čačić K, Agencisko i hotelijersko poslovanje za 4. razred ugostiteljsko-turističke škole, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Beograd, Beograd, 2008.
6. Nikolić M, Bakić M, Kapor B, Stojanović LJ, Praktikum za 1. i 2. razred ugostiteljsko-turističke škole, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Beograd, Beograd, 2003.
7. Bakić M, Nikolić M, Stefanović, Praktikum za 3. i 4. razred ugostiteljsko-turističke škole, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Beograd, Beograd, 1997.

8. Bakić O, Nikolić M, Osnove turizma i ugostiteljstva za 1. razred ugostiteljsko-turističke škole, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Beograd, Beograd, 2005.
9. Bakić O, Marketing u turizmu za 4. razred ugostiteljsko-turističke škole, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Beograd, Beograd, 2003.
10. Čačić K, Ekonomika turizma za 4. razred ugostiteljsko-turističke škole, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Beograd, Beograd, 2003.
11. Stanković M. S, Turistička geografija SR Jugoslavije za 4 razred ugostiteljsko-turističke škole, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Beograd, Beograd, 2001.
12. Fahy J, Jobber D, Osnovi Marketinga, Data status Beograd, Beograd 2006.



## ZNAČAJ KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI

*Ivica Nikolić, Nenad Nikolić*

*Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru, Bor, Srbija*

### **Izvod**

Korporativna društvena odgovornost predstavlja posvećenost preduzeća da doprinese održivosti privrednog razvoja saradjući sa zaposlenima, njihovim porodicama, lokalnom zajednicom i društvom uopšte u cilju poboljšanja kvaliteta njihovog života. Biti društveno odgovoran ne znači samo ispunjavati zakonske obaveze, već ići dalje od pukog pridržavanja zakona i ulagati još više u ljudski kapital, okruženje i odnose sa stejkholderima.

U radu su prikazani primeri nekih preduzeća sa odgovarajućim aktivnostima, kao i rezultati sprovedene ankete, a koja se odnosi na uticaj društveno odgovornog poslovanja na ponašanje kupaca.

*Ključne reči* : korporativna društvena odgovornost, primeri preduzeća, anketa

## THE IMPORTANCE OF THE CORPORATIVE SOCIAL RESPONSIBILITY

*Ivica Nikolić, Nenad Nikolić*

*University of Belgrade, Technical Faculty in Bor, Bor, Serbia*

### **Abstract**

Corporate social responsibility presents the dedication of the company to contribute sustainability of the economical development, considering cooperation with the employees, their families, local community and the society in general. The main aim of such cooperation is improvement of quality of their life. To be socially responsible doesn't mean only to obey legislative obligations, it also include more investments in human capital, environment and increased correlation with stakeholders.

The adequate examples of some companies, with their activities are presented in the paper. Also, this paper presents the results of the questionnaire survey, carried out with the purpose to investigate the influence of the corporative social responsibility on customer behavior.

*Keywords*: corporative social responsibility, examples of the companies, questionnaire

### **1. UVOD**

Društvena odgovornost podrazumeva obavezu menadžmenta da preduzme one akcije koje će doprineti blagostanju i interesima društva ali i organizacija. Korporativna društvena odgovornost obuhvata odgovoran odnos kompanija prema društvu, pri čemu se taj odnos zasniva na ukupnosti društvenih, etičkih, ekoloških i ekonomskih vrednosti značajnih za proces odlučivanja. Prema tome, korporativna društvena odgovornost se odnosi na ponašanje organizacija prema društvu, a ponašanje organizacija prema društvu se zasniva na vrednostima koje društvo ističe kao dominantne i značajne za njegov dalji razvoj. [1]

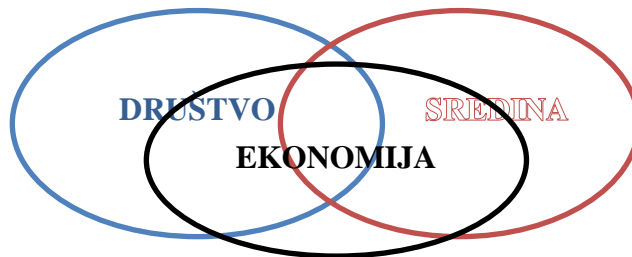
Današnje kompanije u svom poslovanju sve se više susreću pritiscima i zahtevima socijalne sredine da se odgovorno ponašaju, posebno u oblasti zaštite životne sredine, u delu koji se odnosi na ostvarivanje ljudskih prava i sloboda, zahteva se i odgovornost po pitanju zaštite prava potrošača, u oblasti javnosti rada i kontrole rada kompanija od strane javnog mnjenja i sl.

Društvenu odgovornost preduzeća trebalo bi predstaviti kao pokušaj da se strategija preduzeća bazira na „hvatanju koraka“ sa održivim razvojem. Ona se razvija kao posledica sve intenzivnije promene

veza koje postoje između poslovnog sveta i društvene zajednice. Sve je više onih koji se zalažu za to da preduzeća ne mogu biti samousmerena na sticanje što većeg profita za vlasnike, već je to slučaj i sa svim onim aktivnostima koje značajno utiču (pozitivno ili negativno) na život društvene zajednice širom sveta. Zbog toga, jasno je da preduzeća moraju preuzeti i odgovarajuću odgovornost. [2]

Društveno odgovorne kompanije se drže pristupa "trostrukog rezultata" uzimajući u obzir društveni, ekonomski i uticaj na životnu okolinu koje ima njihovo poslovanje. [3]

KDO se može predstaviti kroz tri dimenzije (Slika 1.): društvo, ekonomija i sredina.

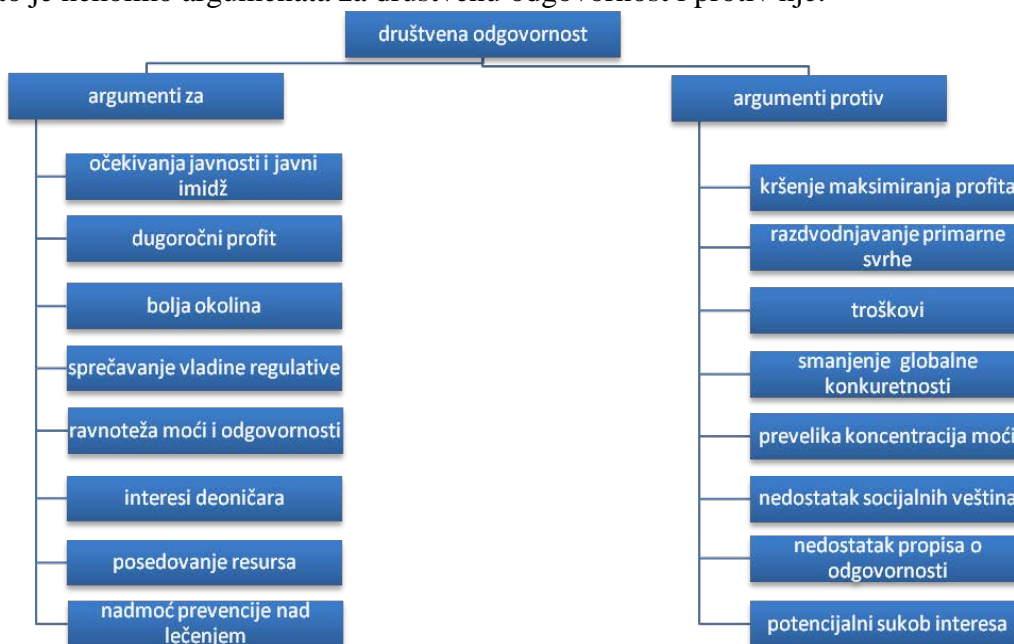


Slika 1. Tri dimenzije KDO-a [3]

Primeri za svaku od gore navedenih dimenzija su:

- Ekonomija: integritet, ekonomski razvoj zajednice, transparentnost, prevencija mita i korupcije, isplata taksi državnim i lokalnim vlastima.
- Društvo: ljudska prava, prava radnika, treninzi i dodatno usavršavanje radnika.
- Sredina: dodatne mere opreza za sprečavanje neželjenih uticaja, razvoj i korišćenje životno bezbednih tehnologija. [4]

Iako poslovne organizacije i menadžment postaju sve svesniji svoje društvene odgovornosti, društvenu odgovornost u poslovnom svetu različito tumače i na nju gledaju iz različitog ugla. Na slici 2. dato je nekoliko argumenata za društvenu odgovornost i protiv nje.



Slika 2. Argumenti za društvenu odgovornost i protiv nje [5,6]

Protivnici uključivanja preduzeća u rešavanje širih problema društva polaze od shvatanja da je jedina društvena odgovornost menadžmenta i poslovnih organizacija maksimiziranje profita, te da širim društvenim angažmanom, bez zakonske prisile krše to osnovno pravilo odgovornosti. Oni smatraju da se zbog društvenih aktivnosti može smanjiti učinkovitost i ugroziti ekonomska produktivnost, osnovna svrha poslovnih organizacija. Osim toga, društveno odgovorne aktivnosti stvaraju dodatne troškove koje društvo plaća višim cenama proizvoda i usluga, čime se pak smanjuje konkurentnost na međunarodnom, globalnom tržištu.

Protivnici društvene odgovornosti smatraju da se društvenim angažovanjem povećava ionako velika moć poslovnog sektora. Oni kao argument navode da poslovnim ljudima nedostaju specifične sposobnosti za rešavanje društvenih problema, jer su obrazovani za rešavanje ekonomskih problema. Nedostatak jasne i propisane zakonske obaveze i odgovornosti za društvene akcije takođe je bitan argument protivnika društvene angažovanosti poslovnih organizacija jer oni su zastupnici poštovanja zakonskih obaveza i sve dok te obaveze nisu propisane, smatraju da se ne treba uključivati. Osim toga, zbog različitih interesa i gledišta u organizaciji se u vezi s time mogu pojaviti neslaganja i sukobi različitih grupa. Što takođe može umanjiti učinak i uspešnost organizacije.[6]

Uobičajan argument zagovornika društvene odgovornosti jeste visoka međuzavisnost organizacije i društva te činjenica da društvo preduzećima osigurava različite pogodnosti i resurse a njihove unutrašnje aktivnosti bitno utiču na društvo. S toga je moralna i građanska obaveza poslovnih organizacija uključivanje u rešavanje širih problema društva. Izraziti pritisak i senzibilitet javnosti zahteva od poslovnih organizacija ostvarivanje ne samo ekonomskih nego i širih društvenih ciljeva. Društveno angažovanje i ostvarivanje društvenih ciljeva osigurava pozitivan imidž koji privlači potrošače, investitore i dr. Pokazuje se da društveno odgovorne organizacije dugoročno postižu sigurniji profit. Rešavanje teških društvenih problema poslovne organizacije stvaranjem bolje okoline za sebe (primeri: ulaganje u obrazovanje i prekvalifikacije, ublažavanje siromaštva, osigurava kvalitetniju radnu snagu u budućnosti). Osim toga, rešili bi se društveni problemi (primer: izvori energije, pogonska goriva, ambalaža i sl.), mogu u budućnosti očekivati profit. Samoinicijativnim uključivanjem u rešavanje problema sprečava se dalja vladina regulacija i intervencija, što omogućuje veći slobodu i fleksibilnost u poslovnom odlučivanju. Važan je argument i to da veliku moć koju imaju savremene poslovne organizacije prati i velika odgovornost. Zagovornici uključivanja poslovnih organizacija u rešavanje problema društva smatraju da je to u interesu deoničara jer se sa time dugoročno povećava vrednost deonica. Poslovne organizacije imaju resurse koje treba ulagati u rešavanje društvenih problema kojima treba pomoć. One trebaju pokušavati rešiti probleme koje drugi ne mogu rešiti jer ima sposobne menadžere i stručnake te inovativna rešenja, koja treba primenjivati i u rešavanju problema okoline. Jedan od argumenata je i to da je bolje i jeftinije sprečavati veće društvene probleme nego ih kasnije rešavati. Navode se i etičke obaveze menadžera da postupaju ispravno i da rade prave stvari a društveno odgovorne akcije su upravo to. [6]

## **2. ISO 26000:2009 – KORPORATIVNA DRUŠTVENA ODGOVORNOST**

Koncept korporativno društvene odgovornosti ISO 26000 (Corporate Social Responsibility – CSR) se razvija kao posledica potrebe usaglašavanja ekonomskog napretka i ostvarivanja profita sa odgovornošću poslovnih organizacija prema ljudima, životnoj sredini i društvu uopšte. Korporativno društvena odgovornost se prepoznaje kao osnova za održivi menadžment i ostvarivanje konkurentne prednosti u savremenom poslovanju.

Održanje i poboljšanje imidža organizacije, jedna je od prednosti razvoja i implementacije koncepta korporativno društvene odgovornosti, gledano iz ugla zaposlenih, korisnika i poslovnih partnera, investitora i drugih zainteresovanih strana. Dodatni benefit za organizaciju od usvajanja ovog koncepta je usaglašenost sa zahtevima korisnika, zakonskim zahtevima, zahtevima standarda, kao i proaktivan pristup menadžmentu rizikom. Demonstriranjem i kontinualnim unapređivanjem korporativno društvene odgovornosti, ogranizacija ostvaruje održivi razvoj što doprinosi njenom boljem pozicioniranju na tržištu i stvaranju konkurentne prednosti.

Međunarodna organizacija za standardizaciju (International Organization for Standardization - ISO) je izdala radnu verziju standarda ISO/WD 26000, 2006. godine koja je u formi predloga teksta i relevantnih tema standarda. Prvobitno je bilo predviđeno da standard bude završen do kraja 2010. godine, pod imenom „Uputstvo za društvenu odgovornost“. Neke od tema koje će standard da obuhvati su:

- ◆ fer poslovanje,
- ◆ prava ljudi,
- ◆ prava zaposlenih,
- ◆ prava korisnika,
- ◆ bezbednost,
- ◆ životna sredina,
- ◆ lokalna zajednica i sl.

Standard ISO 26000 će biti primenljiv svuda u svetu u organizacijama svih delatnosti i veličina.

### **3. KORPORATIVNA DRUŠTVENA ODGOVORNOST U SRBIJI**

Pojam korporativne društvene odgovornosti (CSR- *Corporate Social Responsibility*) je relativno nov u Srbiji. Mnoge firme još uvek imaju premalo svesti o koristi društveno odgovornoj praksi, jer doživljavaju to kao neprofitno i nepraktično iskustvo. S druge strane, obični građani ne uzimaju u obzir CSR kada nešto kupuju ili se bave svojim životima. Stoga, potrebno je izgraditi saradnju sa poslovnim sektorom, vladom i javnošću i omogućiti bolje razumevanje prednosti CSR-a za društvo u celini. [7]

Organizacija Smart Kolektiv, koja je 2008. godine uspostavila Forum poslovnih lidera. Ovaj forum prva je koalicija društveno odgovornih kompanija u Srbiji, koje imaju zajednički cilj promovisanje CSR-a i poslovanja na održiv način kako bi se zadovoljili interesi čitave zajednice. [7] Forum poslovnih lidera (BLF) pospešivaće društveno odgovornu praksu među kompanijama u Srbiji, podržavajući i podstičući kompanije – i njihove zaposlene – da doprinesu socijalnim i pitanjima zaštite životne sredine u okviru svojih svakodnevnih poslovnih aktivnosti. Preko jedinstvenog resursnog centra, konsultantskih usluga i obuke, forum će spajati poslovne lidere sa državnim zvaničnicima i neprofitnom zajednicom radi utvrđivanja socijalnih i ekonomskih problema i iznalaženja rešenja za njih.

Jedan od načina da kompanije pridobiju veliki broj korisnika i kupaca je rešavanje problema zajednice i uključivanje u nju. Mnoge kompanije počele su da ulažu novac kako bi pomogle da se reše bar neki problemi u društvenoj zajednici. Najčešće je pomoć usmerena u školstvo, zdravstvo, kulturu, sport i umetnost. Kompanije se tako integrišu u lokalnu zajednicu, a u tome im pomažu mediji. [8]

*U tabeli 1. i 2. su dati podaci, koji se odnose na izvršena sponzorstva od strane RTB Grupe – TIR Bor doo Bor, za 2010 i 2011. godinu. [8]*

*RTB Bor Grupa je, kao jedini domaći proizvođač bakra i plemenitih metala, najznačajnija karika u bakarnom lancu Srbije i kompanija koja je u svetu poznata po visokokvalitetnom katodnom*

*bakru. [8] Nakon dekomponovanja holdinga RTB Bor Grupa i privatizacije zavisnih preduzeća, kompanija funkcioniše kao jedinstven sistem sa četiri glavna proizvodno zavisna preduzeća - RBB, RBM, TIR i matično preduzeće. Osnovnom delatnošću, eksploatacijom rude i preradom, bave se RBB, RBM i TIR.*

*Osnovne delatnosti: RBB - Rudnici bakra Bor d.o.o.; RBM - Rudnik bakra Majdanpek d.o.o. i TIR - Topionica i rafinacija d.o.o.*

*Tabela 1. Tabela prikaz izvršenih sponzorstva u 2010. god. [9]*

<b>R.BR.</b>	<b>NAZIV PRIMA OCA</b>	<b>MESTO PRIMA OCA</b>
1	Ekoagenda	Bor
2	Multinacionalno društvo Roma	Bor
3	Mesna zajednica Oštrelj	Oštrelj
4	Udruženje medicinskih sestara	Bor
5	Muški rukometni klub Bor	Bor
6	Klub lečenih alkoholičara	Bor
7	Društvo za prosvetu i kulturu Roma	Bor
8	Pčelarsko Društvo	Krivelj
9	Tehnički fakultet	Bor
10	Mesna zajednica V. Krivelj	Bor
11	Mesna zajednica Metovnica	Metovnica
12	Mesna zajednica Donja Bela Reka	D. Bela Reka
13	Mesna zajednica Bučje	Bučje
14	Gornja Toplica	Mionica
15	Rock& ice	Bor
16	Aktiv Dobrovoljnih davaoca krvi TIR	Bor
17	Bambi	Bor
18	SO Topionica	Bor
19	Rudar	Bor
20	Udruženje građana Crni vrh	Bor
21	Kulturno Umetničko Društvo Slatina	Slatina
22	Drago Ceh	Bor
23	Gerontološko Društvo	Bor
24	KK Basket Bor	Bor
25	Bojkovski Novak	Bor
26	O.Š. Vidovdan	Bor
27	Partizan	Bor
28	O.Š. KRALJA ALEKSANDRA	Beograd

Tabela 2. Tabela prikaz izvršenih sponzorstva u 2011 god.[9]

R.BR.	NAZIV PRIMAOCA	MESTO PRIMAOCA
1	Udruženje građana Crni vrh	Bor
2	Golden bears	Bor
3	O.Š. Vidovdan	Bor
4	Medeni Mesec	Ćičevac
5	Vidovdan	Bor
6	Medeni Mesec	Ćičevac
7	Mesna zajednica Zlot	Zlot
8	Pčelarsko društvo Krivelj	Bor
9	Ekoagenda	Bor
10	Bambi	Bor
11	Jovica Stoilkovic	Bor
12	Plivački Klub Olimpija	Bor
13	Pčelarsko društvo Krivelj	Bor
14	Radulović Vukašin	Oštrelj
15	Policijska Uprava Bor	Bor
16	Omladinski Fudbalski klub	Bor
17	Omladinski Fudbalski klub	Bor
18	Grof MBM	Požarevac
19	KAM	Bor
20	Đido	Brestovac
21	KUD Branko	Slatina
22	KUD Krivelj	Krivelj
23	MZ Metovnica	Metovnica
24	Lastino Gnezdo	Donja Bela Reka
25	KUD Luka	Luka
26	KUD Branislav Nušić	Šarbanovac
27	MZ Tanda	Tanda
28	KUD Stol	Bučje
29	KUD Lozovica	Gornjane
30	KUD Zlot	Zlot
31	Baletska Škola Lujo Davico	Bor
32	MZ Oštrelj	Oštrelj

*Na osnovu prikazanih podataka može se uočiti da je RTB Bor Grupa tokom ovog perioda ostvarila dobru saradnju sa lokalnom zajednicom.*

#### 4. REZULTATI I DISKUSIJA

U radu su prikazani rezultati sprovedene ankete, a koja se odnosi na uticaj društveno odgovornog poslovanja na ponašanje kupaca. [10]Upitnik se sastojao od 8 pitanja, anketa je sprovedena na teritoriji opštine Bor, a u njoj je učestvovalo 80 ispitanika. Istraživanje je vršeno tokom marta 2011. godine.

U tabeli 3. je data struktura ispitanika prema polu.

Tabela 3. Struktura ispitanika prema polu.

Pol	%
Muški	55
Ženski	45

Dobijeni rezultati ukazuju da je istraživanjem bilo obuhvaćeno 55% muškaraca i 45% žena. U tabeli 4. data je struktura ispitanika prema starosnoj kategoriji.

Tabela 4. Struktura ispitanika prema starosnoj kategoriji.

Starosna kategorija	%
1 ( do 25 god.)	40
2 (26-40 god.)	32
3 (41-60 god.)	20
4 (iznad 60 god.)	8

Na osnovu prikazanih podataka, može se uočiti da je najveći procenat ispitanika(40%) u kategoriji do 25 godina, a najmanji(8%) u kategoriji iznad 60 godina.

U tabeli 5. je data struktura ispitanika prema obrazovanju.

Tabela 5. Struktura ispitanika prema obrazovanju.

Struktura uzorka po obrazovnom nivou	%
Osnovna škola	19
Srednja-trogodišnja	12
Srednja-četvorogodišnja	33
Viša škola	7
Fakultet	29
Ukupno	100

Na osnovu prikazanih podataka, može se uočiti da je najviše ispitanika sa srednjom četvorogodišnjom školom (33%), dok je najmanje sa višom školom (7%).

U radu su prikazani rezultati koji su dobijeni ovim istraživanjem, a anketa se sastojala iz sledećih pitanja:

*Pitanje 1. Da li ste čuli za pojam "održivi razvoj" ?*

*Pitanje 2. Šta za Vas znači održivi razvoj?*

*Pitanje 3. Da li ste čuli za pojam "društveno odgovorno ponašanje" preduzeća?*

*Pitanje 4. Šta za Vas znači pojam "društveno odgovorno ponašanje" preduzeća?*

*Pitanje 5. Odaberite jednu od navedenih karakteristika, koja na Vas najviše utiče pri izboru pojedinih proizvoda.*

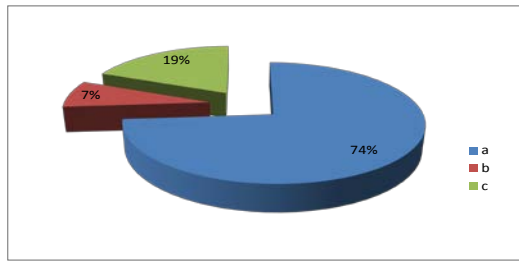
*Pitanje 6. Koja od navedenih činjenica bi prevagnula pri izboru nekog proizvoda?*

*Pitanje 7. Koliko je verovatno da biste skuplje platili proizvod sličnih karakteristika, kada biste znali da proizvođač vodi posebnu brigu oko zaštite životne sredine?*

*Pitanje 8. Koliko često kod kupovine proizvoda razmišljate o tome da Vi lično odabirom proizvoda utičete na zaštitu životne sredine?*

Na narednim slikama su prikazani rezultati , koji se odnose na podatke dobijene anketom.

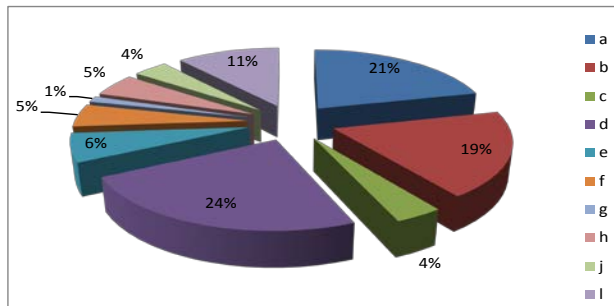
Pitanje 1. Da li ste čuli za pojam "održivi razvoj" ?



a) Da b) Ne c) Nisam siguran/a

Dobijeni rezultati ukazuju, da je za pojam "održivi razvoj", čulo čak 74%, što se može smatrati zadovoljavajućim rezultatom.

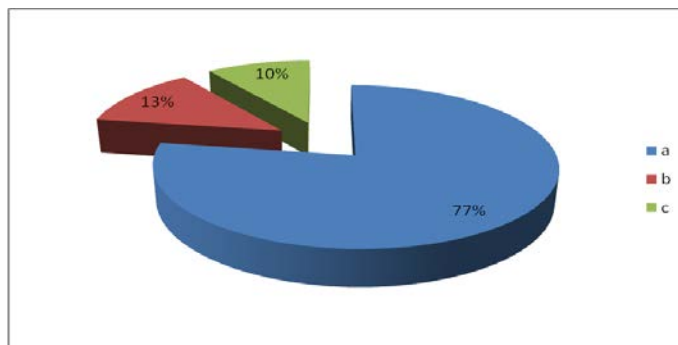
Pitanje 2. Šta za Vas znači održivi razvoj?



a) Razvoj kao pozitivan proces b) Stalan razvoj c) Ekonomski rast d) Razvoj ograničen održivošću  
e) Ekološki aspekti f) Razvoj (uopšteno) g) Porast ekonomskog standarda h) Pitanje opstanka  
i) Propagadni izraz j) Dobri ljudi k) Ostalo l) Ne znam

Najveći broj ispitanika smatra da se pojam „održivi razvoj“, odnosi na razvoj ograničen održivošću.

Pitanje 3. Da li ste čuli za pojam "društveno odgovorno ponašanje" preduzeća?

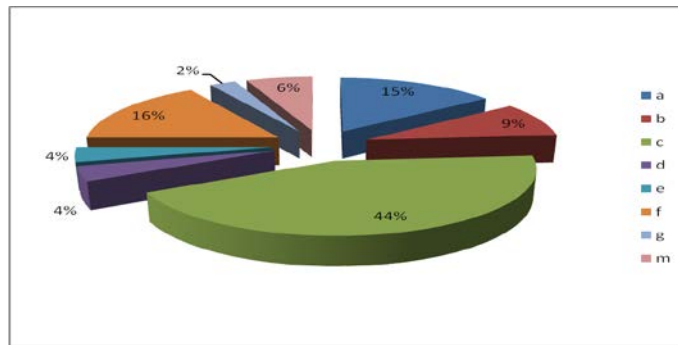


a) Da b) Ne c) Nisam siguran/a

Na osnovu dobijenih rezultata uočava se da je za pojam "društveno odgovorno ponašanje" čulo čak 77% ispitanika, što se može smatrati zadovoljavajućim rezultatom.



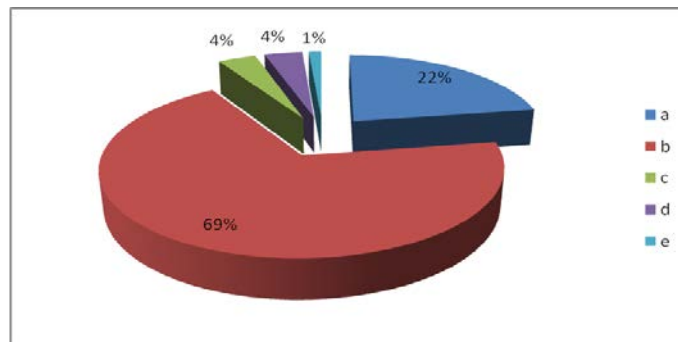
Pitanje 4. Šta za Vas znači pojam "društveno odgovorno ponašanje" preduzeća?



- a) Briga o zaposlenima / radnicima b) Odgovornost c) Briga o društvu, zajednici i ljudima d) Poštovanje zakona  
 e) Poštovanje, moralnost, obazrivost f) Briga o životnoj okolini / prirodnim resursima g) Dobro / uspešno poslovanje  
 h) Korektan odnos radnika prema dužnosti / poslu i) Nešto pozitivno j) Odgovornost prema državi k) Briga o potrošačima  
 l) Ostalo m) Ne znam

Rezultati koji su dobijeni anketom ukazuju da za 44% ispitanika pojam "društveno odgovorno ponašanje" preduzeća znači briga o društvu, zajednici i ljudima, dok za 2% ispitanika pojam "društveno odgovorno ponašanje" preduzeća znači dobro / uspešno poslovanje.

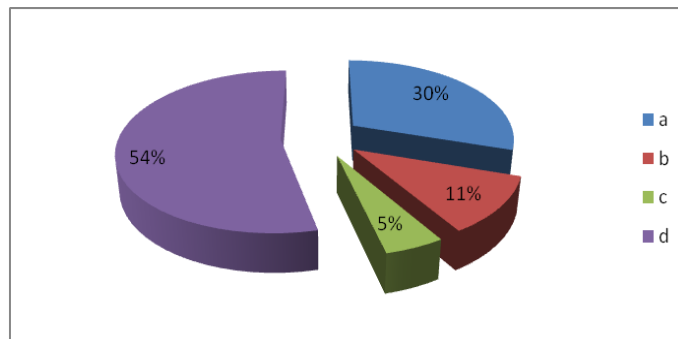
Pitanje 5. Odaberite jednu od navedenih karakteristika, koja na Vas najviše utiče pri izboru pojedinih proizvoda.



- a) Cena proizvoda b) Kvalitet i karakteristike proizvoda c) Marka proizvođača d) Dostupnost u najbližem prodajnom mestu e) Društvena odgovornost proizvođača

Dobijeni rezultati ukazuju, da pri izboru pojedinih proizvoda čak kod 69% ispitanika utiču kvalitet i karakteristike proizvoda. Treba napomenuti da samo kod 1% ispitanika na izbor proizvoda utiče društvena odgovornost proizvođača.

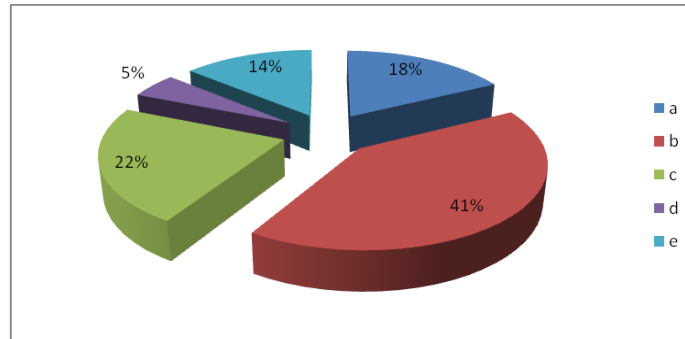
Pitanje 6. Koja od navedenih činjenica bi prevagnula pri izboru nekog proizvoda.



- a) Prevagnula su oba elementa b) Prevagnule su samo društvene odgovornosti preduzeća  
 c) Prevagnule su samo društvene neodgovornosti preduzeća d) Nije prevagnulo ni jedno ni drugo

Imajući u vidu dobijene podatke može se uočiti da je kod 11% ispitanika pri izboru nekog proizvoda prevagnula činjenica, da je proizvođač društveno odgovorno preduzeće.

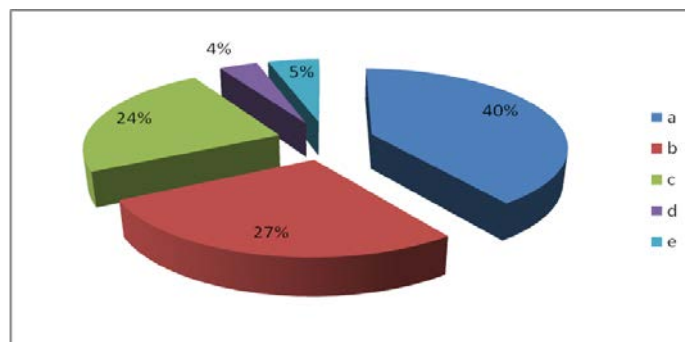
Pitanje 7. Koliko je verovatno da biste skuplje platili proizvod sličnih karakteristika, kada biste znali da proizvođač vodi posebnu brigu oko zaštite životne sredine?



- a) Sigurno bih platio više    b) Verovatno bih platio više    c) Verovatno ne bih platio više    d) Sigurno ne bih platio više    e) Ne znam

Dobijeni rezultati pokazuju da bi proizvod sličnih karakteristika ukoliko proizvođač vodi posebnu brigu o zaštiti životne sredine sigurno skuplje platilo 18 % ispitanika.

Pitanje 8. Koliko često kod kupovine proizvoda razmišljate o tome da Vi lično odabirom proizvoda utičete na zaštitu životne sredine?



- a) Retko    b) Ponekad    c) Često    d) Svakodnevno    e) Ne znam

Rezultati koji su dobijeni pokazuju da kod kupovine proizvoda samo 4 % ispitanika razmišlja svakodnevno da odabirom proizvoda utiče na zaštitu životne sredine, dok 40 % ispitanika retko razmišlja o tome.

## 5. ZAKLJUČAK

Društvena odgovornost podrazumeva obavezu menadžmenta da preduzme one akcije koje će doprineti blagostanju i interesima društva ali i organizacija. Korporativna društvena odgovornost obuhvata odgovoran odnos kompanija prema društvu, pri čemu se taj odnos zasniva na ukupnosti društvenih, etičkih, ekoloških i ekonomskih vrednosti značajnih za proces odlučivanja. Prema tome, korporativna društvena odgovornost se odnosi na ponašanje organizacija prema društvu, a ponašanje organizacija prema društvu se zasniva na vrednostima koje društvo ističe kao dominantne i značajne za njegov dalji razvoj.

Biti društveno odgovoran ne znači samo ispunjavati zakonske obaveze, već ići dalje od pukog pridržavanja zakona i ulagati još više u ljudski kapital, okruženje i odnose sa stakeholderima. (Evropska unija, Zelena knjiga, 2001)

Korporativna društvena odgovornost predstavlja posvećenost preduzeća da doprinese održivosti privrednog razvoja saradujući sa zaposlenima, njihovim porodicama, lokalnom zajednicom i društvom uopšte u cilju poboljšanja kvaliteta njihovog života. (Svetski savet o održivom razvoju biznisa, 2000).

Mada društvena odgovornost može izgledati kao apstraktan pojam, menadžeri svakodnevno donose odluke uzimajući u obzir društvenu odgovornost. Da bi bila uspešna, organizacija mora da definiše želje ili očekivanja potrošača, vlade i konkurenata, kao i društva u celini u pogledu društvene odgovornosti.

Organizacija nastoji da izgradi i održava dobre odnose sa zajednicom. Društvo – zajednica očekuje od organizacije da doprinese zadovoljstvu i razvoju zajednice. U ovom slučaju, društvena odgovornost podrazumeva određene doprinose – od resursa (novca, proizvoda, vremena) do pomoći obrazovanju, umetnosti, rekreaciji i sl. Svi ovi naponi imaju pozitivan uticaj na lokalnu zajednicu, ali takođe indirektno pomažu organizacijama u vidu dobrog imidža, publiciteta, i uopšte promocije pred potencijalnim budućim potrošačima. Iako je društvena odgovornost pozitivan koncept, većina organizacija ga ne prihvata bez očekivanja neke indirektno dugoročne koristi.

Današnje kompanije u svom poslovanju sve više se susreću sa pritiscima i zahtevima socijalne sredine da se odgovorno ponašaju, posebno u oblasti zaštite životne sredine, u delu koji se odnosi na ostvarivanje ljudskih prava i sloboda, zahteva se i odgovornost po pitanju zaštite prava potrošača, u oblasti javnosti rada i kontrole rada kompanija od strane javnog mnjenja i sl.

Rezultati sprovedene ankete pokazuju da je za pojam “društveno odgovorno ponašanje“ čulo čak 77% ispitanika, što se može smatrati zadovoljavajućim rezultatom.

Međutim, treba napomenuti da pri izboru pojedinih proizvoda čak kod 69% ispitanika utiču kvalitet i karakteristike proizvoda, a samo kod 1% ispitanih utiče društvena odgovornost proizvođača.

## LITERATURA

1. Grupa autora: Priručnik o korporativnoj društvenoj odgovornosti– Integra partner Srbija, 2006.
2. S. Prvulović, N. Štrbac, M. Vuković, Uticaj poslovne etike na društvenu odgovornost i marketing preduzeća, Poslovna politika, 2009.
3. Grupa autora, Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Mate, Zagreb, 2007.
4. Grupa autora: Koncept društvene odgovornosti preduzeća-stanje u Srbiji i uporedna iskustva, Kvalitet, 11-12 ( 2004) 25.
5. F.Barjaktarević-Šiber, P.Sikavica, N. Pološki Vokić, Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
6. <http://kvaliteta.inet.hr/e-quality>
7. [http://www.iscserbia.org/serbian/what\\_we\\_do/corporate\\_social\\_responsibility/](http://www.iscserbia.org/serbian/what_we_do/corporate_social_responsibility/)
8. [http://www.b92.net/biz/vesti/srbija.php?yyyy=2007&mm=09&dd=27&nav\\_id=265413](http://www.b92.net/biz/vesti/srbija.php?yyyy=2007&mm=09&dd=27&nav_id=265413)
9. Interna dokumentacija preduzeća RTB Grupa-TIR Bor doo Bor.
10. [www.holcim.hr/holcimcms/uploads/HR/Holcim\\_i\\_Puls\\_istrazivanje.pdf](http://www.holcim.hr/holcimcms/uploads/HR/Holcim_i_Puls_istrazivanje.pdf)
11. S.C.Certo, S.Trevis Certo, Moderni menadžment, Deseto izdanje, Mate, Zagreb, 2008.
12. M.Djurić, J.Filipović, Model društvene odgovornosti preduzeća corporate social responsibility model, 34. Nacionalna konferencija o kvalitetu, Festival kvaliteta, Kragujevac, 8.-11. maj 2007, s.67.
13. M.Djurić, J.Filipović, Standard ISO 26000 – smernice za društvenu odgovornost, 34. Nacionalna konferencija o kvalitetu, Festival kvaliteta, Kragujevac, 8.-11. maj, 2007, s.56.

14. <http://serbia.usaid.gov/noviteti-u-programu/najnovije-vesti-i-dogadjaji/srbija.616.html>

15. [www.rtb.rs](http://www.rtb.rs)

## **RAZVOJ KARIJERE I ZADOVOLJSTVO KARIJEROM NA PRIMERU PREDUZEĆA “FABRIKA BAKARNIH CEVI MAJDANPEK D.O.O”**

*Milena Milovanović*

*Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru, Bor, Srbija*

### **Izvod**

Moderno shatanje karijere umnogome se razlikuje od klasičnog. Pod karijerom se više ne podrazumeva napredovnje u hijerarhiji preduzeća, već celokupnost obrazovanja i poslova koje pojedinac obavlja u toku radnog veka. Istraživanje, sprovedeno u okviru ovog rada obavljeno je u preduzeću srednje veličine (419 zaposlenih), i imalo je za cilj da se istraži shvatanje karijere u našoj zemlji; kao i to koliko su pojedinci posvećeni karijeri, koliko je samostalno razvijaju i koliko su njome zadovoljni. Takođe, opisani su određeni faktori koji utiču na razvoj karijere i zadovoljstvo istom.

*Ključne reči: karijera, razvoj karijere, zadovoljstvo karijerom.*

## **CAREER DEVELOPMENT AND CAREER SATISFACTION IN “FABRIKA BAKARNIH CEVI MAJDANPEK D.O.O.”**

*Milena Milovanović*

*University of Belgrade, Technical Faculty in Bor, Bor, Serbia*

### **Abstract**

Modern career concept is hugely different than classic. Hierarchy advancing in one firm is no longer concerned as a career; portfolio career (all of education and jobs performed by an individual through out the career) is a vision of a modern career. Research, conducted for purposes of these paper, in a medium sized firm (419 employees), has a goal of describing perception of a career in our country; as well as researching how involved they are in their own careers and how content are they with it. Also, some of the factors that influence career, are described.

*Keywords: career, career development, career satisfaction.*

### **1. UVOD**

Tradicionalno shvatanje karijere (pre svega u zemljama bivšeg socijalizma, tzv. “zemljama u tranziciji”) jeste napredovanje u hijerarhiji jednog preduzeća. To praktično znači da se pojedinac zapošljavao u jednom preduzeću doživotno; te da je, ukoliko se ponašao/la u skladu sa određenim pravilima, njegovo/njeno napredovanje sa godinama bilo zagarantovano. Ovakvo shvatanje karijere kao hijerarhijskog napredovanja, bilo je izraženo i u zemljama Zapadne Evrope i drugim zemljama razvijenih tržišnih ekonomija<sup>1</sup>, s tim što je komponenta “zagarantovanog” napredovanja bila

---

<sup>1</sup> Nešto drugačiji odnos prema zapošljavanju i radu u SAD i Japanu proizveo je i različit odnos prema razvoju karijere u tim zemljama. Dok je u SAD postojala praksa promene zaposlenja i karijere na svakih 5 do 10 godina u

izostavljena. Zapošljavanje je podrazumevalo jednu vrstu “psihološkog ugovora” između poslodavca i zaposlenog. Naime, iako je retko postojao ugovor u pisanoj formi o napredovanju u karijeri, to napredovanje se podrazumevalo; što je davalo za pravo sa jedne strane poslodavcu da zahteva od zaposlenog da obavlja određene radne zadatke (ne retko uslovljavajući upravo dalje napredovanje u karijeri pojedinca izvršavanjem tih zadataka); a sa druge strane davalo je za pravo zaposlenom da zahteva unapređenje ukoliko je izvršavao svoje radne zadatke. Organizaciona struktura koja se stvarala ovom vrstom zapošljavanja je prilično rigidna – nije moglo doći do preskakanja lestvica u hijerarhiji, te ukoliko bi pojedinac napustio radnu organizaciju i zaposlenje pronašao u drugoj, morao bi da počne svoje napredovanje u hijerarhiji iz početka. Ovo praktično znači da se svaki eventualni gubitak i/ili napuštanje posla, te zapošljavanje u drugoj organizaciji posmatralo kao nova karijera!

Moderno shvatanje karijere je mnogo širi pojam od tradicionalnog. Obuhvata napredovanje ne samo naviše u hijerarhiji, već i lično napredovanje, lični razvoj, promenu nekoliko različitih organizacija u toku radnog veka ili eventualno premeštanje unutar organizacije, poslove koji nisu vezani za organizaciju u kojoj trenutno rade, konsultantske aktivnosti itd. Bitno je napomenuti da moderno shvatanje karijere ne obuhvata samo period života u kojem je pojedinac radno aktivan, već se karijera posmatra kao proces koji se odvija tokom celog života (“lifelong process”). Dakle, ovakvo shvatanje karijere daje veće mogućnosti za lični razvoj ali daje i širi dijapazon mogućnosti organizacijama, koje stiču sposobnost da svoje zaposlene radno upotrebe na inventivniji, produktivniji način. Ono što pojedinac dobija kao otvorenu mogućnost jeste nesmetano napredovanje u karijeri čak i prilikom promene organizacije; a organizacijama je lakše da promovišu svoje zaposlene tako što će im pomoći u ličnom razvoju karijere a što će njima za uzvrat doneti dobrobit u vidu lojalnih i zadovoljnih radnika, koji poletno i angažovano obavljaju svoje radne zadatke, doprinose razvoju organizacije.

## 2. INDIVIDUALNI RAZVOJ KARIJERE

Razvoj karijere pojedinca odvija se tokom gotovo celog života. Da bi mogao da se posmatra i izučava podeljen je u skladu sa razdobljima u životu pojedinca – **predškolski uzrast, od prvog do četvrtog razreda, od petog do osmog razreda, period srednješkolskog obrazovanja, period studiranja, radni period (20-65 godina), period nakon odlaska u penziju.**

### 2.1. Teorije razvoja karijere

Teorije razvoja karijere nam pomažu da racionalizujemo niz pretpostavki (o karijeri), ili da postavimo hipoteze (o karijeri) koje će nam pomoći da predvidimo šta je sledeći korak u procesu razvoja karijere – na neki način da predvidimo budućnost sopstvene karijere. U tom smislu, teorije su smernice razvoja, ali nikako ne diferenciraju nivoe karijere do te mere rigidno da ih ne možemo menjati ili preskakati. U suštini postoje dve vrste tih teorija: *strukturne i razvojne*.

Strukturne teorije se fokusiraju na individualni razvoj i ciljeve karijere; dok se razvojne teorije odnose na lični razvoj pojedinca kroz ceo životni vek.

### 2.2 Portfolio karijera

Šta se dešava ukoliko pojedinac zahteva više fleksibilnosti i raznovrsnosti nego što mu tradicionalan posao „od-7-do-3“ može pružiti? Šta se dešava ukoliko pojedinac ima različita interesovanja i razna stremljenja koje takav posao ne može da zadovolji? I šta se dešava ukoliko želi

---

Japanu je izražena težnja ka doživotnom zapošljavanju, pa samim tim preduzeća imaju više interesa da učestvuju u razvoju karijere pojedinca, kao i u razvoju njegovih znanja.

više kontrole nad putanjom razvoja karijere i zaradom? Portofolio karijera je odgovor na ovakva i slična pitanja!

### 2.2.1 Šta je portfolio karijera?

Portfolio karijera je skup (kolekcija) poslova, po ugovoru o delu ili poslova sa skraćenim radnim vremenom (uključujući poslove koji se povremeno – sezonski obavljaju i one koje sami sebi pronalazimo) koji donose višestruke izvore prihoda i višestruke obaveze. Pri tom ovakvi prihodi su u većini slučajeva veći od prihoda koje donosi tradicionalni posao. Portfolio karijere su jedinstvene i multidisciplinarne – pojedinac koji ima portfolio karijeru mora da vlada veštinama preduzetništva, samostalnog upravljanja karijerom i mora biti otvoren i prilagodljiv. Portfolio karijera se dizajnira prema sposobnostima i interesovanjima osobe koja je gradi. Sa portfolio karijerom više nemate jedan radni sto, jedan posao, jednog poslodavca ili jednu platu, već više poslova, više uloga<sup>1</sup>, više izvora prihoda i (poslednje ali ne i najmanje važno) višestruku satisfakciju!

Sledeći primer ilustruje ovo što je do sada navedeno: Marija radi dva dana nedeljno u privatnoj firmi kao web dizajner i dva dana nedeljno kao konsultant u neprofitnoj organizaciji, predaje (kao pomoćni nastavnik, sa umanjenim brojem školskih časova) istoriju u osnovnoj školi, piše tekstove za nekoliko novina kao novinar-slobodnjak, a takođe počinje i rad na svom prvom romanu. Marija uživa u raznovrsnosti koje joj pružaju navedeni poslovi, voli to što svoje potencijale može u potpunosti da iskoristi, a sa druge strane – takvi poslovi joj pružaju mogućnost bolje zarade i prilagodljivo radno vreme (tako da se može posvetiti porodici). Kao što se iz njenog primera vidi, poslovi koji čine portfolio karijeru ne moraju nužno biti iz iste oblasti delovanja, niti moraju pripadati istoj grupi zanimanja<sup>2</sup>. Takođe, portfolio karijera pruža mogućnost umrežavanja različitih poslova, skraćivanja radnog vremena bez promene visine plate itd.

### 2.3. Upravljanje karijerom

Menadžment karijere je proces koji traje tokom celog života i čine ga ulaganja resursa radi postizanja cilja karijere. Menadžment karijere nije jedinstven (singularan) događaj već proces; tom procesu se moramo prilagoditi i moramo ga sprovoditi kako bismo ostali konkurentni na tržištu rada u 21. veku.

Bilo da je pojedinac na početku karijere ili veteran na tržištu rada, verovatno je upoznat sa terminom „menadžment karijere“ ili „upravljanje karijerom“. Takođe, verovatno je upoznat sa činjenicom da će u budućnosti pojedinac sve više biti odgovoran za razvoj svoje karijere. Ono sa čime današnji radnici nisu upoznati jeste – kako se to radi! Menadžment karijere koristi slične principe kao dobar finansijski menadžment<sup>3</sup>. Pravilo koje je uputno poštovati u ovom slučaju jeste da „stalne investicije, u pravilnim vremenskim intervalima, proizvode veliki povraćaj u budućnosti“. Iako se proces menadžmenta karijere može odvijati kroz mnoge „investicije“, najvažnije je da svaki pojedinac najviše bude orijentisan na – učenje tokom celog života (permanentno obrazovanje) i uspostavljanje dobre mreže poslovnih kontakata.

---

<sup>1</sup> Superova teorija life-space – teorija životnih uloga.

<sup>2</sup> Posmatrajući grupe zanimanja prema klasterima zanimanja, opisanih u poglavlju 2.7.2.

<sup>3</sup> Pod finansijskim menadžmentom u smislu ovog objašnjena ne podrazumeva se disciplina koja se izučava na univerzitetima već finansijski menadžment u okviru domaćinstva – sa kojim je svako od nas, ko živi samostalno, upoznat.

### 2.3.1 Permanentno obrazovanje

Često je iznenađujuće koliko je svakodnevni život (poslovni i privatni) jednog pojedinca baziran na tehnologiji. Računari i druga naučna otkrića su radikalno izmenili način na koji obavljamo poslovne zadatke. Još je fascinantnija činjenica da danas na svetu ima više naučnika nego što ih je ukupno bilo u istoriji, i da će se vreme zastarevanja tehnologije desetostruko smanjiti u toku života generacije ljudi koji sada imaju između 15 i 20 godina. Posledica ovakvog tempa promene tehnologije ogleda se i u ekonomiji – mnoga preduzeća bivaju izbrisana sa mape poslovanja, dok se druga u isto vreme vinu u nebesa<sup>1</sup>. Koliko će se pojedinac dobro prilagoditi ovakvim promenama u direktnoj je vezi sa tim koliko će unapređivati svoja znanja i držati korak sa tehnologijom. Svako bi trebalo da razvije plan unapređenja sopstvenih znanja i veština – putem kurseva u okviru preduzeća, seminara, dodatnog univerzitetskog obrazovanja ali i samostalnim praćenjem razvitka u oblasti svog poslovanja i samostalnim učenjem putem raspoloživih sredstava (internet).

### 2.3.2 Mreža poslovnih kontakata

Pošto smo stupili u eru informacione ekonomije, poslovne veze su postale veoma važne (i postaju sve važnije). Ne samo da nam ovakve veze pomažu u obavljanju svakodnevnih radnih zadataka kroz saradnju sa kolegama, partnerima, klijentima i konkurencijom, već su nam i dragocen izvor informacija o tome kako se naše polje delovanja i industrija kojoj pripadamo razvija. Veze se stvaraju i van poslovnog okruženja; one su najčešće proizvod naših interesovanja, hobija, interesovanja naše dece itd. Ovakve poslovne i privatne veze prevazilaze granice kompanije, industrije ili društvene zajednice. Kako se pojedinac ponaša u tim vezama itekako utiče na njegov rad i buduće prilike na poslu. Jako se malo može postići u izolaciji. Mreža poslovnih kontakata stvara više od 70% budućih poslovnih prilika.

Ostati u vezi sa ljudima i moć uspostavljanja novih veza – važniji su nego ikada ranije. Veštine uspostavljanja kontakata se mogu razviti na kursovima koji se bave komunikacijom (verbalnom i neverbalnom, poslovnom komunikacijom), razvijanjem veština korišćenja menadžerskih softvera, efektivnog slušanja (aktivnog slušanja) i želje da se ljudi bolje upoznaju i da se sa njima stupi u kontakt.

Permanentno obrazovanje i upravljanje poslovnim vezama predstavljaju „kičmu“ uspešnog menadžerske karijere. Uspostavljanje vizije i misije karijere i plana karijere su takođe od presudnog značaja; ukoliko želimo da pravilno upravljamo karijerom. Vizija karijere koju uspostavimo trebalo bi da bude dovoljno široko definisana kako bi bila prilagodljiva svakoj situaciji, i dovoljno precizna da bi bila izvodljiva u praksi. Kako bismo svoju karijeru „održali na pravom putu“ i kako bi ona zaista bila upravljiva trebalo bi stalno da je revidiramo i preispitujemo – uzimajući u obzir poziciju na kojoj se trenutno nalazimo i buduće šanse. Ovo se može učiniti putem godišnjih planova.

---

<sup>1</sup> Često se spominje istorijska činjenica da je IBM bio ključni igrač na tržištu računarske tehnologije tokom '70-tih i '80-tih godina prošlog veka, Microsoft tokom '90-tih, Google tokom prvih 7-8 godina 21. veka, dok su trenutno dominantne firme kao što je Facebook (s tim što se ne očekuje dominacija ove firme na period duži od 5 godina) i po ovome se vidi da se razvoj tehnologije ubrzava. Međutim, firme koje su bile dominantni igrači nisu prestale da postoje, samo su ih sa prvog mesta izbacile „novine“ – ove firme imaju šanse da ostanu u vrhu svetskog poslovanja ako se prilagode.



## 2.4 Cilj karijere

Traženje posla se sastoji iz niza komplikovanih zadataka: pisanja cv-ja, pronalaženja potencijalnih poslodavaca, pisanja motivacionih pisama prilagođenih svakom poslodavcu posebno, intervju, odbijanja, pregovaranja, donošenja mnogobrojnih komplikovanih odluka. Najbolja polazna tačka za pronalaženje posla jeste definisanje cilja karijere. Uputno je zapitati se „šta želim da radim“ i „gde želim da radim“.

### 2.4.1 Šta je cilj karijere?

Cilja karijere je lična misija koja precizno definiše šta želite da ostvarite u karijeri. Cilj karijere mora posedovati sledeće karakteristike:

(1) Cilj karijere je **ličan**: Različite osobe mogu imati slične ciljeve, ali definisanje sopstvenog cilja karijere pojedinac bi trebalo da prilagodi isključivo sebi.

(2) Cilja karijere predstavlja **obavezu** pojedinca: Predstavljanje cilja karijere poslodavcima predstavljate ko ste vi ustvari i šta želite da ostvarite (ne samo u karijeri, već i u privatnom životu).

(3) Cilj karijere **nije pasivan** već aktivan: Predstavljanjem cilja karijere poslodavcu predstavljate ono što zaista želite da radite.

(4) Cilja karijere je **direktan**: Koncentrišete se na budućnost kako biste identifikovali korake koje morate načiniti i informacije koje morate pribaviti. Možete se fokusirati na kratkoročne ili dugoročne ciljeve. Bolje ćete proceniti potencijalne poslove ukoliko dobro odredite ciljeve.

(5) Cilja karijere je **precizan**: Tačno odredite termine koje povezuju vaše ciljeve i posao za koji se prijavljujete. Generalistički termini kao „uspešan“ ili „izazovan“ su možda vama precizni i tačni ali budućim poslodavcima mogu biti suviše mlaki.

Mogli biste svoj cilj karijere da priključite cv-ju kako bi budući poslodavci znali da li se uklapate u zahteve posla. Iako se cilj ne navodi u cv-ju, on pojedincu može stvoriti jasnu predstavu o tome kakav posao njemu/njoj odgovara. Ipak, odlučiti šta treba uključiti u cilj karijere veoma je teško. U daljem tekstu će biti navedeni koraci po kojima se precizno definiše cilj karijere. Treba imati u vidu da se ne moraju svi koraci ispratiti, već se mogu odabrati samo oni koji su u vezi sa ciljevima pojedinca, kao i sa njegovim životom.

## 3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Istraživanje koje je obavljeno u cilju izrade ovog rada, sprovedeno je kao trostepeno istraživanje i to – prvi nivo sproveden je u okviru preduzeća čije je ovlašćeno lice dalo pristanak za korišćenje imena preduzeća u radu; drugi nivo sproveden je u okviru preduzeća koje „proizvodi“ štampani medij (za korišćenje imena ovog preduzeća nije se mogao dobiti pristanak, ali je odobreno istraživanje u okviru štamparije – tehničkog dela preduzeća); treći nivo istraživanja obavljen je preko interneta – anketa je prilagođenja, umesto odgovora koji se zaokružuju, napravljeni su „padajući meniji“ za izbor opcija, ova treća etapa obavljena je kako bi istraživanje imalo „kontrolnu grupu“<sup>1</sup>.

Osnovno istraživanje, sprovedeno je u okviru preduzeća „Fabrika bakarnih cevi Majdanpek d.o.o.“ u Majdanpeku. Ovo preduzeće je prošlo kroz svojinsku transformaciju. Što se vlasničke strukture tiče, kapital preduzeća se u potpunosti nalazi u stranom vlasništvu. Preduzeće ima 419 radnika, od kojih najmanje 30 u svakom trenutku imaju tzv. menadžerske ugovore, dok ostali imaju „radne“ ugovore. U ovo preduzeće poslato je 200 anketa, od kojih su se 176 vratile popunjene.

<sup>1</sup> Pošto je prvo preduzeće proizvodno, a deo drugog preduzeća u kome je obavljeno istraživanje takođe se može smatrati proizvodnim, radi dobijanja potpunije slike, smatralo se da je neophodno intervjuisati i ljude koji rade u različitim branšama.

### 3. Instrument istraživanja – upitnik

Upitnik sastavljen za potrebe ovog istraživanja sastoji se od 2 grup2 pitanja (od kojih se prva grupa odnosi na demografske podatke). Na pitanja se odgovaralo zaokruživanjem ponuđenih odgovora, odabirom broja iz petostepene skale ili dopisivanjem odgovora. Neke grupe pitanja su mešovite – potrebno je odgovoriti i zaokruživanjem ponuđenog odgovora i dopisivanjem potrebnih odgovora. Na anketu se odgovaralo anonimno.

**Grupa pitanja o demografskim karakteristikama:** ova grupa pitanja imala je za cilj da ustanovi ne samo pol, godine starosti i radnog staža ispitanika, već i da nagovesti neke preferencije tog ispitanika. Na primer, činjenica da je ispitanik aktivni član sindikata može da nagovesti da je on/ona ili nezadovoljan/na svojom karijerom (poslom koji trenutno obavlja) ili se oseća nesigurno u svojoj ulozi radnika; bilo da je to uslovljeno nesigurnošću posla, bilo da je pojedinac već bio/la žrtva negativne motivacije itd. Zatim uključena su pitanja koja imaju za cilj utvrđivanje stepena fleksibilnosti pojedinca, i spremnosti istog na diversifikaciju poslova. Grupa se sastoji od 9 pitanja podeljenih u dve podgrupe.

**Uspeh u karijeri i zadovoljstvo karijerom:** Ovo je najveća grupa pitanja (sastoji se od 7 pitanja) i mešovita je – na pitanja se odgovara odabirom sa petostepene skale i zaokruživanjem odgovora (moguće je izabrati više ponuđenih odgovora). Ova grupa pitanja ima za cilj utvrđivanje stepena zadovoljstva pojedinca u odnosu na pojedine aspekte posla, kao i glavnih uzročnika zadovoljstva/nezadovoljstva u preduzeću. Usko je povezana sa svim prethodnim grupama, dopunjuje ih i zaokružuje u celinu – kako bi se ostale grupe mogle komentarisati i iz dobijenih rezultata mogli izvlačiti zaključci.

#### 3.1 Uspeh i zadovoljstvo u karijeri

Ova grupa pitanja sadrži najznačajnija i najrelevantnija pitanja za izvlačenje osnovnih zaključaka vezanih za ovo istraživanje. Pitanja iz ove grupe pitanja mogu se povezati sa pitanjima iz svih grupa, te se na osnovu uspostavljenih veza mogu izvlačiti zaključci o uticajima (faktorima koji utiču) na razvoj karijere i zadovoljstvo. Posebna pažnja će biti poklonjena tumačenju dobijenih odgovora.

##### 1. Zadovoljni ste svojim primanjima (smatrate da ste dovoljno plaćeni u odnosu na radne zadatke koje obavljate).

Ispitanici su na ovo pitanje odgovorili na sledeći način – 9,90% (16 ispitanika) je odgovorilo da apsolutno nije zadovoljno svojim primanjima; 18,01% (32 ispitanika) samtra da nije dovoljno plaćeno; 0,92% (1 ispitanika) su indiferentni po ovom pitanju; 68,93% (121 ispitanika) smatraju da su dovoljno plaćeni u odnosu na posao koji obavljaju; dok 2,24% (6 ispitanika) smatra da su radni zadaci u potpunom skladu sa radnim zadacima koje obavljaju.

S' obzirom na to što je pitanje postavljano tako da su primanja isključivo povezana sa radnim zadacima koje pojedinci obavljaju, iz odgovora se tačno vidi kakv odnos imaju ispitanici prema svojim radnim obavezama. Prethodno je već govoreno o tome koliko novčana stimulacija utiče na pojedince te o tome kako se dodatni radni zadaci (koji nisu uključeni u radni ugovor) postepeno dodaju, ali se radnici za to ne plaćaju!

Ovakav odnos nezadovoljnih sopstvenim primanjima je u svetlu prethodnih odgovora potpuno očekivan, s' tim što se i ovde mora dati nekoliko objašnjenja. Pažljivijim pregledom upitnika dolazi se do zaključka da su ljudi iz svih starosnih grupa i svih stepena obrazovanja nezadovoljni svojim primanjima podjednako. Čak, postoji tendencija da – što ispitanik ima viši nivo obrazovanja to je nezadovoljniji svojim primanjima. Ovo može biti posledica kombinacije faktora – ti pojedinci možda ne rade na poslovima koji su u skladu sa njihovom stručnom spremom, moguće

je da se nalaze na radnim mestima na kojima su im nadređeni ljudi sa nižom stručnom spremom od njihove, takođe primećeno je da nije retka situacija da su ljudi sa višim obrazovanjem diskriminirani na taj način što su izdvojeni iz grupe, te niko ne želi da sa njima saraduje! Ponovo, potrebno je protumačiti psiho-socijalne faktore koji utiču na dato nezadovoljstvo mesečnim primanjima (ali to nije u planu ovog istraživanja).

## **2. Smatrate da položaj koji zauzimate u radnoj organizaciji odgovara zaduženjima i odgovornostima koje imate – zadovoljni ste svojim položajem.**

Ispitanici su odgovorili na sledeći način – 2,94% (5 ispitanika) sa u potpunosti ne slaže sa ovom konstatacijom; 2,02% (3 ispitanika) se ne slaže; 2,94 (5 ispitanika) je indiferentno; 77,02% (136 ispitanika) se slaže – zadovoljni su svojim položajem; 15,08% (27 ispitanika) su apsolutno zadovoljni svojim položajem u okviru preduzeća.

Ovi podaci su pomalo kontradiktorni prethodnim; tako da se mogu tumačiti zajedno. Ispitanici odgovaraju da su nezadovoljni svojim primanjima ali da njihov položaj u okviru preduzeća odgovara radnim zadacima koje imaju i da su tim položajem zadovoljni. Dakle, ne može se reći da zaposleni obavljaju poslove koji ne odgovaraju njihovom nivou obrazovanja, samo što novčana nadoknada ne odgovara tim zadacima. Postavlja se pitanje – da li su, prilikom zapošljavanja, budućim zaposlenima predočeni zadaci koje treba da obavljaju nakon zapošljavanja. Moguće je govoriti i o tome da se zaposleni jako retko odlučuju da odgovore da smatraju da su dovoljno plaćeni. Iz razgovora sa ispitanicima koji su popunili upitnik dobijeni su odgovori da je “normalno da nisu zadovoljni platom”. Naime, zaposleni jako često porede svoja primanja sa primanjima zaposlenih u sličnim preduzećima i sve češće sa zaposlenima u sličnim preduzećim u EU. Dalje, zaposleni porede i svoja primanja (koja su zbog ekonomske krize koja je i dalje prisutna, najčešće zamrznute na nivou od prethodnih godina) sa porastom cena osnovnih životnih namirnica, naftnih derivata i sl. Dolazi se do zaključka da, čak i ako im je plata uvećana za određeni procenat, mogu mnogo manje potrepština da kupe u odnosu na isti period prošle ili prethodne godine.

## **3. Ukoliko ste nezadovoljni, opišite razloge svog nezadovoljstva: a) Smatram da nisam dovoljno plaćen/a; b) obrazovanje koje imam ne odgovara položaju koji zauzimam; c) radno iskustvo koje imam ne odgovara položaju koji zauzimam; d) odgovornost koju snosim nije u skladu sa položajem koji zauzimam; e) obavljam poslove za koje nisam kvalifikovan/a; f) moji direktni nadređeni imaju slabije kvalifikacije od mene; g) ostalo.**

Na ovo su pitanje ispitanici mogli da daju višestruke odgovore ali nisu morali da daju odgovor ukoliko nisu nezadovoljni svojim položajem.

Odgovorili su na sledeći način – 63,97% (113 ispitanika) nezadovoljni su zbog toga što nisu dovoljno plaćeni; 0,92% (1 ispitanika) nezadovoljno je zbog nepodudarnosti između obrazovanja koje su stekli i posla koji obavljaju; 2,02% (3 ispitanika) nezadovoljno je zbog diskrapance između odgovornosti i položaja koji zauzimaju; 0,92% (1 ispitanika) nezadovoljno je zato što obavlja poslove za koje nije kvalifikovano ili su im direktni nadređeni manje kvalifikovani od njih; 31,25% (58 ispitanika) ima višestruke razloge nezadovoljstva ili nije odgovorilo na ovo pitanje.

S' obzirom na ograničen broj ponuđenih odgovora mora se uzeti u obzir da neki ispitanici nisu naveli razlog nezadovoljstva zato što ga nisu pronašli među ponuđenim odgovorima, dok u isto vreme ima ispitanika koji su davali višestruke odgovore, čak je dva ispitanika zaokružilo 5 od 7 ponuđenih odgovora. Naravno, razlozi nezadovoljstva i u okviru jednog preduzeća variraju od zaposlenog do zaposlenog, ali su ipak veće razlike u uzrocima nezadovoljstva osnovne i kontrolne grupe.

## **4. Zadovoljni ste opštim uslovima rada u vašoj radnoj organizaciji.**

Ispitanici su generalno zadovoljni uslovima rada u svojim radnim organizacijama, međutim, kao što će se iz sledećeg pitanja videti, iako su “generalno” zadovoljni, skoro svaki ispitanik može

da izdvoji pojedine aspekte poslovanja svog preduzeća kojima je izuzetno nezadovoljan. Ponovo su faktori nezadovoljstva različiti.

Ispitanici su na ovo pitanje odgovorili na sledeći način – 2,02% (3 ispitanika) se uopšte ne slaže sa ovom konstatacijom; 4,96% (9 ispitanika) se ne slaže; 2,94% (5 ispitanika) je indiferentno; 83,09% (146 ispitanika) se slaže sa konstatacijom da su zadovoljni uslovima rada u svojoj organizaciji; dok je 6,99% (13 ispitanika) u potpunosti zadovoljno tim uslovima.

Ispitanici su na ovo pitanje odgovarali na taj način što su preduzeće – sveukupnost radnih procesa, međuljudskih odnosa, sopstvenih radnih zadataka itd. – smatrali celinom i na taj način je posmatrali. To što rezultati govore da je skoro 90% ispitanika zadovoljno uslovima rada u svojoj organizaciji ne znači da su zadovoljni apsolutno svim aspektima iste – kao što će pokazati rezultati odgovora na sledeće pitanje.

**5. Ukoliko ste nezadovoljni opišite razloge svog nezadovoljstva: a) loši međuljudski odnosi; b) nezainteresovanost nadređenih za probleme radnika, c) nedostatak sredstava za rad; d) loša organizacija rada; e) nesigurnost posla; f) ostalo.**

4,04% (7 ispitanika) odgovorilo je da su loši međuljudski odnosi razlog njihovog nezadovoljstva; 9,92% (17 ispitanika) istaklo je nezainteresovanost nadređenih za probleme radnika; 2,02% (3 ispitanika) smatra da je to nedostatak sredstava za rad; 22,98% (40 ispitanika) smatra da je uzrok nezadovoljstva loša organizacija rada; 2,02% (3 ispitanika) izjavilo je da je nesigurnost posla uzrok njihovog nezadovoljstva; dok je 59,02% (106 ispitanika) imalo višestruke razloge nezadovoljstva. Niko nije ostao neizjašnjen po ovom pitanju. Dakle, iako generalno nisu nezadovoljni, zaposleni su nezadovoljni pojedinim aspektima poslovanja.

Loši međuljudski odnosi najčešće su bili razlog nezadovoljstva u “Fabrici bakarnih cevi Majdanpek d.o.o.” – to se može pripisati čestim promenama top-menadžmenta, te promenom zahteva i sistema rada sa svakim novim direktorom, što proizvodi razne nepovoljne situacije za zaposlene kao i pomeranje, fluktuaciju radne snage.

Iznenadjujuć je podatak da 22,98% ispitanika ističe lošu organizaciju rada kao izvor svog nezadovoljstva na poslu. Ovaj podatak govori da su preduzeća u našoj zemlji “deficitarna” obrazovanim kadrovima iz oblasti menadžmenta, te su poslovi upravljanja i organizacije rada prepušteni uglavnom osoblju koje je dugo u preduzeću bez obzira na njihove leaderske i organizacione sposobnosti. Ovo je povezano i sa nezainteresovanošću nadređenih. Iz razgovora sa ispitanicima došlo se do interesantnog podatka da – ukoliko radnik primeti da je neko rešenje (predloženo od strane nadređenih) loše te da će rezultirati smanjenim performansama, nadređeni jako teško prihvataju predloge podređenih. Takođe ne prihvataju se predlozi radnika u vezi sa materijalima potrebnim za izradu. Ovo naravno ima svoje posledice – radnici su ti koji učestvuju svakodnevno u proizvodnji, da bi se plan izrade, nabavke materijala i sl. uradio na pravi način potrebno je razgovarati sa radnicima koji sa tim materijalima rade i poslušati njihove savete.

Nesigurnost posla je prisutna u svim preduzećima u našoj zemlji. Navedeno je već da nije redak slučaj da se zaposleni primaju na probni rad u trajanju od tri meseca ta da im se ugovor zatim raskida a njihovo mesto se dovode novi radnici. Na ovaj način poslodavci izbegavaju primanje radnika u stalni radni odnos, te plaćanje dažbina vezanih sa taj odnos. Ovo se naravno nepovoljno odražava na poslovanje preduzeća “na duge staze”, ali u isto vreme nepovoljno utiče i na psihi radnika, kao i na međuljudske odnose u preduzeću. Ovaj problem ne može se rešavati na nivou jednog preduzeća već se njemu mora posvetiti pažnja na nivou cele zemlje, te se mora raditi na iskorenjivanju ovakvih pojava. Drugi razlog nezadovoljstva – nesigurnosti posla – jeste i taj da su pojedinci možda sve više svesni svojih nedostataka, ali i stanja globalne ekonomije, te znaju da se posao u današnje vreme može izgubiti iz razloga koji u vreme kada su oni primani u radni odnos (naročito ako se radi o radnicima sa 30 i više godina radnog staža) nisu bili prisutni.

## **6. Ukoliko bi vam se ukazala prilika, promenili biste posao.**

Visok je procenat ispitanika koji bi pod određenim uslovima promenili posao, koji su to uslovi videće se u odgovorima na sledeće pitanje.

Ispitanici su odgovorili na sledeći način – 4,04% (7 ispitanika) ni pod kojim uslovima ne bi promenili posao; 22,98% (40 ispitanika) bi promenili posao; 72,98% (127 ispitanika) se apsolutno slaže sa konstatacijom da bi, ukoliko bi im se ukazala prilika, promenili posao.

Da li ovo znači da su ovi ispitanici nezadovoljni poslom koji obavljaju? U nekim slučajevima verovatno jeste, ali globalno posnatrano ovakav se zaključak ne može izvući. Uglavnom oni ispitanici koji ni pod kojim uslovima ne bi promenili posao mogu se smatrati apsolutno zadovoljnim poslom koji obavljaju; dok se za ove druge to ne može reći. Međutim, ovi rezultati se mogu protumačiti i na sledeći način – moguće da su ispitanici koji su učestvovali u ovom ispitivanju svesni prilika koje im se otvaraju – ostavljaju otvorena vrata promenama i moguće je da konstantno tragaju za poslom koji će im pružiti veću satisfakciju od onoga koji trenutno obavljaju – što nikako nije loše!

## **7. Pod kojim uslovima biste promenili posao: a) zbog veće plate, b) radi promene mesta prebivališta, c) bolji položaj u okviru druge radne organizacije, d) zbog posla sa manjim obimom radnih zadataka, e) da bi Vaše mogućnosti i kvalifikacije bile bolje iskorišćene, f) radi privatnog preduzetništva, g) ostalo.**

Očekivan rezultat je da bi 83,09% (146 ispitanika) promenilo sadašnji posao zbog posla na kome bi bili bolje plaćeni; 0,92% (1 ispitanika) zbog boljeg položaja u drugom preduzeću; 3,86% (7 ispitanik) kako bi započeli privani biznis ili zbog boljeg iskorišćenja svojih kvalifikacija; 6,07% (11 ispitanika) su naveli da imaju neke druge razloge zbog kojih bi promenili radnu organizaciju; dok je 2,20% (4 ispitanika) imalo višestruke razloge zbog kojih bi napustili trenutni posao.

Oni ispitanici koji su odgovorili da bi napustili posao zbog boljeg položaja u okviru druge radne organizacije su uglavnom visokoobrazovani pojedinci koji nisu uspeli da nađu posao u struci te bi promenili trenutni posao zbog nekog na kome bi mogli da se bave stvarima za koje su se školovali. Ovo se odnosi i na onu grupu koja bi promenila posao zarad drugog na kome bi njihove kvalifikacije na bolji način bile iskorišćene.

Ispitanici koji bi promenili posao radi privatnog preduzetništva su uglavnom zaposleni u privatnim firmama u kojima imaju iste kvalifikacije kao vlasnici tih firmi, te smatraju da bi mogli da rade isti posao u sopstvenom preduzeću, te bi na taj način više i zarađivali. Ovo je naročito izraženo dok ispitanika koji se bave zanatima.

## **4. ZAKLJUČAK**

Istraživanje koje je sprovedeno u okviru preduzeća “Bakarne cevi Majdanpek d.o.o.” pokazalo je da su zaposleni u tom preduzeću relativno zadovoljni uslovima rada, a posledično tome i svojim karijerama koje razvijaju u okviru tog preduzeća. Ipak, skoro svi ispitanici su izjavili da bi promenili posao ukoliko bi im se za to ukazala prilika. Ovo može biti indikativno za želju ispitanika za većim primanjima, ali i boljim uslovima rada, napradovanjem i razvojem. Ipak, mora se uzeti u obzir da je istraživanje urađeno na ograničenom uzorku, tako da se ne može smatrati da su ovi podaci reprezentativni za zaposlene na teritoriji cele zemlje.

## **LITERATURA**

1. Urošević S., Menadžment ljudskih resursa, skripta sa predavanja, Bor, 2009.,
2. Živković Ž., Upravljanje istraživanjem i razvojem, Bor, 2004.,
3. Živković Ž., Osnove menadžemnta, Bor, 2004.,

4. Živković Ž., Strategijski menadžment, Bor, 2006.,
5. Vuković M., Bor, Uvod u kulturu komunikacije, Bor, 2006.,
6. Vuković M., Kostadinović A., Kostadinović A., Osnovi sociologije, Beograd, 2005.,
7. Derek Tottington, Laura Hall, Stephen Taylor, Menadžment ljudskih resursa, Data Status, Beograd, 2004.,
8. Stephen P. Robbins, Marz Coulter, Menadžment, Data Status, Beograd, 2005.,
9. Why carrer development matters, Career development policy in England, 2006, [www.careersengland.com](http://www.careersengland.com)
10. Carrers development theory and process, Donald E., 2004, Super, [www.careersengland.com](http://www.careersengland.com)
11. Career development: A policy statement of the national career development association board od directors, 2003, Crain, R. L.
12. Education to emloyability skills, 2009, [higheducation.cbi.org.uk](http://higheducation.cbi.org.uk)
13. The path to career success: High school achievement, caretintyod of career choice, and college readiness make difference, 2010, [www.act.com](http://www.act.com)
14. Career development plan, 2006-2007, Nova Scotia Government <http://nsc.ns.ca>
15. MIT career development plan, 2011, [www.strategienius.org](http://www.strategienius.org)
16. The Holland model, a personality and work enviroment guide, 2010, [www.handwriting.com](http://www.handwriting.com)
17. Career cluster models, sample of enterpreneurial occupations shown in the 16 career clusters, 2009, The consortium for Entrperneurial Education, Columbus, OH



## Globex group

Globex Group, d.o.o. is a licensed engineering firm specializing in **electrical, mechanical, civil, and structural** design for clients in Serbia & Montenegro and throughout the world. Our engineers have undertaken numerous engineering projects in heavy industry covering all core disciplines.

At Globex Group we select Engineers experienced in working with clients regionally, in the Balkans, and throughout Africa, Asia, Europe, and The Middle East.

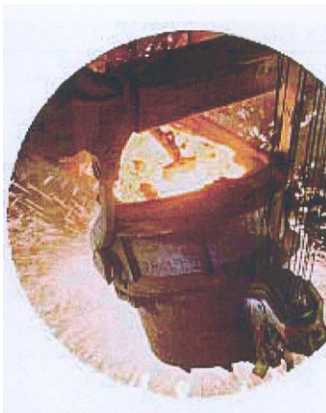
Our highly motivated and skilled team specializes in the engineering, fabrication, installation, testing, diagnostic inspection, modernization and in-service management of industrial buildings & structures, cranes, hoists, ship loaders, conveyors, and similar systems, including all related items.

Our Mission is to provide our clients with the best and most cost effective engineering solutions.



## Capabilities

Globex offers all types of engineering solutions at all phases of the project – cycle including:



- Pre-Feasibility Studies
- Feasibility Studies
- Detailed Design
- Analytical Design
- Construction Cost Estimating
- Construction Supervision
- Planning and Scheduling
- Pre-construction Services (Labor/Site Analysis)
- Procurement and Expediting
- Quality Assurance
- Construction Management
- Start-up and Testing
- Operation Support and Training



## Contact us

If it deals with engineering you can count on Globex Group to deliver. To see what we can do for you simply contact us:



Goranska 12  
11300 Smederevo  
Serbia  
Tel / Fax: 381 26 225 273  
Email: [stans@globexcorp.com](mailto:stans@globexcorp.com)  
[www.globexcorp.com/serbia](http://www.globexcorp.com/serbia)

## SADRŽAJ:

### MAJSKA KONFERENCIJA O STRATEGIJSKOM MENADŽMENTU

---

<b>1. PLENARY LECTURE: EDUCATIONAL MANAGEMENT AND ITS PRESENT CHALLENGES: CHANGES OF THE EMPLOYMENT MARKET AND THE IMPLICATIONS FOR EDUCATION AND TRAINING IN UNIVERSITIES</b>	
PETER SCHULTE .....	- 5 -
<b>2. RENTABILNOST I LIKVIDNOST KAO DILEMA MLADIH LIDERA U FINANSIJSKOM MENADŽMENTU</b>	
ALEKSANDAR DOGANDŽIĆ, SONJA DOGANDŽIĆ .....	- 6 -
<b>3. OSNOVNI MOTIVI REALIZACIJE ZAJEDNIČKIH ULAGANJA</b>	
ALEKSANDAR DOGANDŽIĆ, SONJA DOGANDŽIĆ .....	- 12 -
<b>4. KONKURENTNOST KOMPANIJA KAO ODGOVOR NA IZAZOVE GLOBALNOG OKRUŽENJA</b>	
ALEKSANDAR VASILJEVIĆ, MILICA RADOVIĆ, SNEŽANA RADUKIĆ .....	- 18 -
<b>5. DRUŠTVENA ODGOVORNOST BANAKA</b>	
ALEKSANDAR VASILJEVIĆ, MILICA RADOVIĆ .....	- 24 -
<b>6. ZNAČAJ INOVACIJA I KREATINOST ZA RAZVOJ MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA</b>	
ANETA RISTESKA, MIROSLAV GVEROSKI, STEVCHO DIMESKI .....	- 32 -
<b>7. UTICAJ RELACIONOG MARKETINGA NA TENDENCIJE U HOTELIJERSKO-TURISTICKOM POSLOVANJU SRBIJE</b>	
ANITA ALIC, DEJAN RIZNIC.....	- 39 -
<b>8. OSNOVNE DEFINICIJE UPRAVLJANJA I ZAJEDNIČKE OSOBINE SVIH PROJEKATA</b>	
BILJANA ILIĆ, GABRIJELA POPOVIĆ, DRAGAN MIHAJLOVIĆ.....	- 47 -
<b>9. ZNAČAJ PRIMENE MARKETING MIXA U SISTEMU UPRAVLJANJA INSTITUCIJOM VISOKOG OBRAZOVANJA</b>	
BILJANA LAZIĆ, JASMINA MARKOV .....	- 57 -
<b>10. STRATEŠKO PLANIRANJE I UPRAVLJANJE PORTFOLIOM PROJEKATA</b>	
BILJANA MADIĆ, IVAN MIHAJLOVIĆ, ACA JOVANOVIĆ .....	- 68 -
<b>11. ODNOS UPRAVLJANJA POJEDINAČNIM PROJEKTOM I UPRAVLJANJE PORTFOLIOM PROJEKATA</b>	
BILJANA MADIĆ, IVAN MIHAJLOVIĆ, ACA JOVANOVIĆ .....	- 74 -
<b>12. STANJE I PERSPEKTIVE PPM KONCEPTA</b>	
BILJANA MADIĆ, IVAN MIHAJLOVIĆ, ACA JOVANOVIĆ .....	- 81 -
<b>13. ORGANIZACIONO TEHNIČKI ASPEKTI INKUBACIJE BIZNISA</b>	
BOŠKO VOJNOVIĆ, SAŠA SPASOJEVIĆ, DEJAN GRUJIĆ.....	- 89 -
<b>14. THE INNOVATION POTENTIAL OF THE BULGARIAN BUSINESS</b>	
TZVETANA STOYANOVA.....	- 99 -
<b>15. PLANIRANJE I PROGRAMIRANJE U ODNOSIMA S JAVNOŠĆU</b>	
MILOVAN VUKOVIĆ, ALEKSANDRA VUKOVIĆ, DANIJELA VOZA.....	- 110 -
<b>16. ODNOSI S JAVNOŠĆU I MARKETING</b>	
MILOVAN VUKOVIĆ, ALEKSANDRA VUKOVIĆ, DANIJELA VOZA.....	- 117 -



<b>17. KOMBINOVANA AHP I VIŠEKRITERIJUMSKA METODA ODLUČIVANJA U USLOVIMA NEIZVESNOSTI</b>	
DEJAN BOGDANOVIĆ, DJORDJE NIKOLIĆ, DRAGIŠA STANUJKIĆ .....	- 125 -
<b>18. JEDINICE BIZNISA I EKO-ETIČKI STANDARDI</b>	
DEJAN DONEV .....	- 136 -
<b>19. ULOGA LJUDSKIH RESURSA U STVARANJU STRATEGIJE</b>	
DRAGAN MIHAJLOVIĆ, MILICA PAUNOVIĆ, ANĐELIJA PLAVŠIĆ .....	- 142 -
<b>20. VOĐENJE MENADŽMENT REVOLUCIJE UZ GLORIFIKOVANJE KVALITETA</b>	
KRISTINA CVETKOVIĆ, DRAGAN TURANJANIN, GORDANA PRLINČEVIĆ .....	- 150 -
<b>21. KAIZEN CONCEPT KAO SAVREMENI PRISTUP OBRAČUNA TROŠKOVA KOMPANIJE</b>	
DRAGANA VOJTEŠKI KLJENAK, RADE STANKOVIĆ, GORAN KVRGIĆ .....	- 156 -
<b>22. UTICAJ PRIVATNE ROBNE MARKE NA POSLOVNE PERFORMANSE U MALOPRODAJI</b>	
DRAGANA VOJTEŠKI KLJENAK, RADOJKO LUKIĆ, GORAN KVRGIĆ .....	- 167 -
<b>23. STRATEGIJA OBUKE KADROVA KAO PODRŠKE RAZVOJU AMBIDEKSTERNE ORGANIZACIJE</b>	
RADOVAN VLADISAVLJEVIĆ, DRAGOSLAV NIKOLIĆ .....	- 176 -
<b>24. UPRAVLJANJE DISTRIBUCIONIM KANALIMA</b>	
DRAGOSLAV P. NIKOLIĆ, MILAN M. JANKOVIĆ, VLADAN D. NIKOLIĆ .....	- 183 -
<b>25. ANALIZA TROŠKOVA PROIZVODNJE U MLEKARSKOJ INDUSTRIJI VOJVODINE</b>	
DRAGOSLAV NIKOLIĆ, DANIJEL KADARJAN, MAJA PAUNOVIĆ .....	- 187 -
<b>26. NACIONALNI INDEKSI SATISFAKCIJE POTROŠAČA-NEOPHODNOST KREIRANJA SRPSKOG INDEKSA SATISFAKCIJE POTROŠAČA</b>	
BILJANA RABASOVIĆ .....	- 195 -
<b>27. METODE UPRAVLJANJA TROSKOVIMA VODOSNABDJEVANJA</b>	
EMIR TROŽIĆ, ENVER TROŽIĆ .....	- 203 -
<b>28. METODE MJERENJA NEKIH PARAMETARA KOMUNALNIH OTPADNIH VODA</b>	
ENVER TROŽIĆ, EMIR TROŽIĆ .....	- 207 -
<b>29. PROCESNA PERSPEKTIVA U BALANCED SCORECARD KAO SAVREMENOM MODELU MERENJA POSLOVNOG USPEHA</b>	
ERNAD KAHROVIĆ .....	- 213 -
<b>30. SPECIFIČNOSTI JAVNOG MENADŽMENTA GRADA BEOGRADA NA FUNKCIONISANJE GRADSKIH OPŠTINA</b>	
MILOMIR MITROVIĆ, GORDANA ČOLOVIĆ, DANIJELA PAUNOVIĆ .....	- 223 -
<b>31. UPRAVLJAČKI ASPEKTI FINANSIRANJA PREDUZEĆA</b>	
GROZDANA BELOPAVLOVIĆ, MARIJA LAZAREVIĆ – MORAVČEVIĆ, SAŠA STEFANOVIĆ .....	- 228 -
<b>32. UPRAVLJANJE RIZIKOM NA PROJEKTU NA PRIMERU IZGRADNJE „MINI HLADNJAČE“</b>	
IVAN JOVANOVIĆ, PREDRAG NIKOLIĆ .....	- 236 -
<b>33. REINŽENJERING PREDUZEĆA KAO POTREBA ZAPOŠLJAVANJA OSOBA SA INVALIDITETOM</b>	
SAŠA STOJANOVIĆ, SNEŽANA UROŠEVIĆ, IVANA ILIĆ .....	- 246 -
<b>34. M-COMMERCE, DEFINISANJE B2E POSLOVNOG MODELA</b>	
IVONA ĐUROVIĆ .....	- 253 -

<b>35. MENADŽMENT KVALITETOM U NAUČNO-NASTAVNIM INSTITUCIJAMA</b>	
IVONA ĐUROVIĆ.....	- 259 -
<b>36. REWARDING STRUCTURE FOR PAYMENT AND MOTIVATION OF MANAGERS IN DIFFERENT LEVELS</b>	
KRISTINA BOCEVSKA, MARJAN BOJADZIEV .....	- 265 -
<b>37. KAIZEN U FUNKCIJI POVEĆANJA KVALITETA POSLOVANJA PREDUZEĆA</b>	
LJILJANA ARSIĆ, ZORAN MILIĆEVIĆ, JELENA PREMIOVIĆ .....	- 271 -
<b>38. SINERGIJA INOVATIVNE I POSLOVNE STRATEGIJE PREDUZEĆA</b>	
LJILJANA ARSIĆ, KRISTINA CVETKOVIĆ, SLAĐANA MUŠIKIĆ .....	- 279 -
<b>39. UPRAVLJANJE RIZIKOM</b>	
LJILJANA S.MIHAILOVIĆ, MARJANA MERKAČ SKOK, PETRONIJE JEVTIĆ .....	- 288 -
<b>40. METOD ISPITIVANJA TRŽIŠTA</b>	
LJILJANA STOŠIĆ MIHAJLOVIĆ, PETRONIJE JEVTIĆ.....	- 299 -
<b>41. INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY AND MARKETING COMMUNICATION</b>	
MIRIAM HORVATHOVA .....	- 306 -
<b>42. RAZVOJ TRŽIŠTA I ŽIVOTNI CIKLUS ELEKTRIČNE GITARE KAO ZNAČAJNOG PROIZVODA MUZIČKE INDUSTRIJE</b>	
SINIŠA NIKOLIĆ, DRAGANA ŽIVKOVIĆ .....	- 317 -
<b>43. IDENTIFIKOVANJE I UPRAVLJANJE KRIZNIM SITUACIJAMA SA OSVRTOM NA KRETANJE MAKROEKONOMSKIH INDIKATORA U RSRBIJI</b>	
MAJA STRUGAR, AGNEŠ BOLJEVIĆ .....	- 330 -
<b>44. UTICAJ INVESTICIONIH FONDOVA NA PRIVREDNI RAZVOJ</b>	
MARINA JOVOVIĆ .....	- 339 -
<b>45. IMPLEMENTACIJA B2C MODELA U POSLOVANJU</b>	
MARKO ZAKIĆ, VLADIMIR MLADENOVIĆ .....	- 348 -
<b>46. MODEL ISTRAŽIVANJA POTREBA MENADŽERA ZA DOPUNSKOM EDUKACIJOM IZ MENADŽMENTA</b>	
BOJKOVIĆ RADOMIR, KRSTIĆ MILAN, ANA SKORUP.....	- 359 -
<b>47. MOGUĆNOSTI RAZVOJA SPORTA U XXI VEKU</b>	
MILAN V. MIHAJLOVIĆ, ZORAN MAŠIĆ.....	- 365 -
<b>48. ANALIZA REZULTATA NAUČNO-ISTRAŽIVAČKOG RADA TEHNIČKO – TEHNOLOŠKIH FAKULTETA UNIVERZITETA U BEOGRADU U POSTAKREDITACIONOM PERIODU</b>	
MILICA ARSIĆ, NENAD MILIJIĆ, DRAGANA ŽIVKOVIĆ, DJORDJE NIKOLIĆ, ŽIVAN ŽIVKOVIĆ .....	- 373 -
<b>49. ISPITIVANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH U OBRAZOVNIM INSTITUCIJAMA</b>	
MILICA ARSIĆ, SNEŽANA UROŠEVIĆ, ĐORĐE NIKOLIĆ, DANIJELA VOZA .....	- 390 -
<b>50. ISPITIVANJE UTICAJA INTERNETA NA PONAŠANJE STUDENATA STUDIJA SLUČAJA: TEHNIČKI FAKULTET U BORU UNIVERZITETA U BEOGRADU</b>	
MILICA NICULOVIĆ, DRAGANA ŽIVKOVIĆ, DRAGAN MANASJEVIĆ, NADA ŠTRBAC.....	- 401 -

<b>51. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE: MERENJE DOBROBITI KOMPANIJE OD PROGRAMA VOLONTIRANJA ZAPOSLENIH U ZAJEDNICI KORISTEĆI KLJUČNE FUNKCIJE MENAD MENTA LJUDSKIH RESURSA</b>	
MARIJANA MISIĆ.....	- 411 -
<b>52. THE ROLL OF CONTEMPORARY LEADERSHIP IN CREATING THE ORGANIZATIONAL CLIMATE</b>	
MIRKO TRIPUNOSKI, ANGELINA TANEVA-VESHOSKA, ZHANA GJORGJEVSKA.....	- 420 -
<b>53. IZVOZNA PERSPEKTIVA I PROBLEMI RAZVOJA INDUSTRIJSKIH KLASTERA U SRBIJI</b>	
SANJA MITIĆ, MIRJANA GLIGORIJEVIĆ.....	- 427 -
<b>54. OPERATIONAL PLANNING ROLE IN ORGANIZATIONS BASED ON STRATEGY (CASE STUDY: SAIPA CO.)</b>	
MOHAMMAD ZARE, MOHAMMAD MAHMOUDI MEYMAND .....	- 438 -
<b>55. IZAZOVI MARKETING MENADŽMENTA U GLOBALNOM TRŽIŠNOM NASTUPU KOMPANIJA IZ OBLASTI PREHRAMBENE INDUSTRIJE</b>	
MOMČILO MANIĆ, RADOJE CVEJIĆ, DALIBORKA PETROVIĆ.....	- 454 -
<b>56. MARKETING OF TOURISM BUSINESS AND UTILISATION OF THE INTERNET</b>	
NAKO TASKOV, TATJANA DZALEVA, DEJAN METODIJSKI.....	- 466 -
<b>57. POSLOVNE KOMUNIKACIJE I POSLEDICE LOŠIH KOMUNIKACIJA U ZAŠTITI ŽIVOTNE SREDINE</b>	
NEBOJŠA DENIĆ, NEBOJŠA ŽIVIĆ .....	- 474 -
<b>58. UPRAVLJANJE PROJEKTIMA I KLJUČNI FAKTORI USPEHA</b>	
NEBOJŠA DENIĆ, NEBOJŠA ŽIVIĆ .....	- 480 -
<b>59. UPRAVLJANJE SISTEMOM KOMPENZACIJA U MEĐUNARODNOM MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA</b>	
NEMANJA BERBER.....	- 488 -
<b>60. PROCENA RIZIKA NA RADNOM MESTU I U RADNOJ OKOLINI</b>	
NENAD MILIJIĆ, IVAN MIHAJLOVIĆ.....	- 499 -
<b>61. STVARANJE POVOLJNOG AMBIJENTA ZA INVESTIRANJE</b>	
NJEGOŠ DRAGOVIĆ.....	- 511 -
<b>62. PROIZVODNJA – PRILAGOĐAVANJE VLASNIKU KAPITALA ILI TRŽIŠTU</b>	
NJEGOŠ DRAGOVIĆ.....	- 526 -
<b>63. INTERNET MARKETING PROIZVOĐAČA SLATKIŠA</b>	
TAMARA OGNJANOVIĆ, DEJAN RIZNIĆ.....	- 540 -
<b>64. DRUŠTVENE MREŽE U SLUŽBI MARKETINGA</b>	
TAMARA OGNJANOVIĆ, DEJAN RIZNIĆ.....	- 548 -
<b>65. PORESKE PRIVILEGIJE U SLOBODNIM ZONAMA – ZNAČAJNO SREDSTVO EKONOMSKOG RAZVOJA ZEMALJA I LOKALNIH SAMOUPRAVA</b>	
ĐURIĆ OLIVERA .....	- 556 -
<b>66. VIZIJA, LIDERSTVO I TIM – DELOVI PIRAMIDE USPEŠNOG PORODIČNOG BIZNISA</b>	
ĐURIĆ ZVEZDAN .....	- 566 -
UTICAJ FAKTORA OKRUŽENJA NA STRUKTURU POSLOVNIH SISTEMA	
JEVTIĆ PETRONIJE, LJILJANA STOŠIĆ MIHAJLOVIĆ, MARJANA MERKAČ SKOK.....	- 572 -

<b>67. ODRŽIVI RAZVOJ I EKOLOŠKI MENADŽMENT U SAVREMENIM EVRO-EKO SISTEMIMA</b>	
JEVTIĆ PETRONIJE .....	- 583 -
<b>68. ORGANIZACIONI DIZAJN KLASTERA</b>	
RADE STANKOVIĆ, ZORAN RADOJEVIĆ, SLAĐANA VUJAČIĆ .....	- 588 -
<b>69. MENADŽERI PROIZVODNIH I USLUŽNIH SISTEMA</b>	
ZORAN RADOJEVIĆ, RADE STANKOVIĆ, SLAĐANA VUJAČIĆ .....	- 595 -
<b>70. SIMULACIJA DIGITLANOG BIZNIS EKOSISTEMA POVEZIVANJEM REALNIH KOMPANIJA POSREDSTVOM MENADŽMENTA INFORMACISKO KOMUNIKACISKUH TEHNOLOGIJA U E- BIZNIS PROCESIMA</b>	
RAMONA MARKOSKA, TOME JOLEVSKI.....	- 599 -
<b>71. DEVELOPMENT OF BRAND PORTFOLIO STRATEGIES: AN INTEGRATED PLANNING MODEL</b>	
THORSTEN RAABE, SANDRA HAAS.....	- 610 -
<b>72. PODRŠKA RAZVOJU MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA</b>	
SAVO ASHTALKOSKI, IRENA ASHTALKOSKA, SILVANA JOVCESKA .....	- 620 -
<b>73. ANALIZA STANJA ODRŽIVOG RAZVOJA U PREDUZEĆIMA U REPUBLICI SRPSKOJ S ASPEKTA PRIMJENE MEĐUNARODNE REGULATIVE</b>	
SINIŠA RAKITA, IGOR TODOROVIĆ, BRANKA ZOLAK-POLJAŠEVIĆ .....	- 628 -
<b>74. ULOGA MENADŽMENTA U PROCESU FINANSIJSKOG IZVEŠTAVANJA – ODGOVORNOST I INTERESI</b>	
SLAVICA STEVANOVIĆ, BOJANA RADOVANOVIĆ, JELENA MINOVIĆ .....	- 639 -
<b>75. THE MANAGEMENT OF THE WASTE ECONOMY OF THE MUNICIPALITY IN SLOVAKIA</b>	
SLAVKA SEDLAKOVA .....	- 648 -
<b>76. PROCENA EKO RIZIKA U VELIKIM SISTEMIMA-EKOLOŠKA METRIKA, EKOLOŠKI KONTROLING</b>	
SLOBODAN RADOSAVLJEVIĆ, MILAN RADOSAVLJEVIĆ .....	- 654 -
<b>77. AKT O PROCENI RIZIKA-BEZBEDONOSNI RIZICI U PAKSI- GREŠKE PRI IMPLEMENTACIJI U VELIKIM SISTEMIMA</b>	
SLOBODAN RADOSAVLJEVIĆ, MILAN RADOSAVLJEVIĆ .....	- 662 -
<b>78. STRATEGIC DECISIONS IN THE MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES</b>	
SNEŽANA DAGALEVA, TANJA ANGELKOVA, ZLATKO JAKOVLEV .....	- 672 -
<b>79. UTICAJ MOTIVACIJE NA ORGANIZACIONU POSVEĆENOST ZAPOSLENIH U MALIM I SREDNJIH PREDUZEĆIMA</b>	
SNEŽANA LEKIĆ, SRĐAN BOGETIĆ, DRAGIŠA RANDIĆ .....	- 677 -
<b>80. DA LI JE RUKOVOĐENJU POTREBNA EMOCIONALNA INTELIGENCIJA?</b>	
SNEŽANA MIHAJLOV, NENAD MIHAJLOV, LJILJANA DENISENKO.....	- 686 -
<b>81. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U GLOBALNIM PREDUZEĆIMA - USKLAĐENOST SA POLITIKOM JEZIKA I KOMUNIKACIJE</b>	
SNEŽANA MIHAJLOV, NENAD MIHAJLOV, LJILJANA DENISENKO.....	- 697 -
<b>82. KOORDINACIJA U LANCIMA SNABDEVANJA</b>	
SNEŽANA RAKIĆ.....	- 706 -

<b>83. MOGUĆNOSTI PRIMENE FRANŠIZINGA U PRIVREDI SRBIJE</b>	
SNEŽANA RAKIĆ.....	- 714 -
<b>84. SAMOPOTVRĐIVANJE I LOJALNOST KAO KREATORI MOTIVACIJE I ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH</b>	
SNEŽANA UROŠEVIĆ, NENAD MILJIĆ .....	- 722 -
<b>85. MODEL ISTRAŽIVANJA RADNOG ANGAŽOVANJA MENADŽERA PO ELEMENTIMA PLANSKO-KONTROLNOG CIKLUSA</b>	
SRĐAN SKORUP, RADOMIR BOJKOVIĆ, MILAN KRSTIĆ .....	- 732 -
<b>86. PROGRAMI ANIMACIJE KAO BITNA ODREDNICA STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA U TURIZMU</b>	
SAŠA ĐORĐEVIĆ.....	- 742 -
<b>87. PROJEKTNO FINANSIRANJE INFRASTRUKTURE U ZEMLJAMA U RAZVOJU</b>	
SUZANA BURSAĆ.....	- 752 -
<b>88. STRATEGIJSKI PRISTUP STVARANJA INOVATIVNOG ZNANJA U SAVREMENIM INTELIGENTNIM ORGANIZIJAMA</b>	
SRĐAN ŽIKIĆ, SUZANA ŽIVKOVIĆ .....	- 762 -
<b>89. IMPERATIV POSLOVANJA - STRATEGIJSKI PRISTUP INOVATIVNIH UČEĆIH ORGANIZACIJA U TRŽIŠNOJ EKONOMIJI</b>	
DRAGAN MIHAJLOVIĆ, VESNA SIMIĆ, SUZANA ŽIVKOVIĆ .....	- 771 -
<b>90. LIDER NAŠE PRIVREDE U TRANZICIJI</b>	
VESANA SIMIĆ.....	- 779 -
<b>91. METODE ZA MJERENJE INDIVIDUALNOG RIZIKA PREDUZECA</b>	
SVETLANA RAKOČEVIĆ, GLIŠEVIĆ NEVENKA, DRAGAŠEVIĆ ZDENKA .....	- 787 -
<b>92. GREŠKE I PROBLEMATIKA SEKUNDARNIH PODATAKA U MARKETINŠKIM ISTRAŽIVANJIMA</b>	
SVETLANA TASIĆ, MARIJA BEŠLIN FERUH.....	- 795 -
<b>93. ZNAČAJ I PRIMENA PROCEDURA ZA TRETIRANJE EKSTREMA U MARKETING METRICI</b>	
SVETLANA TASIĆ .....	- 804 -
<b>94. STRATEGIC THINKING AND MANAGEMENT ELEMENTS FOR STRATEGY EXECUTION POSITIVELY AFFECT ON BUSINESS PERFORMANCE</b>	
TATJANA DZALEVA, NAKO TASKOV, DEJAN METODIJSKI.....	- 814 -
<b>95. STRATEGIJSKI MENADŽMENT - STEJKHOLDERI U PREDUZEĆIMA</b>	
EDIT TEREK, MILAN NIKOLIĆ.....	- 822 -
<b>96. AGENCIJSKI PROBLEM KAO BITAN ASPEKT KONTROLE MENADŽMENTA</b>	
VALENTINA MIRKOVIĆ <sup>1</sup> , GORAN PERIĆ <sup>2</sup> .....	- 832 -
<b>97. POSLOVNA INTELIGENCIJA</b>	
IGOR NOVAKOVIĆ, VELIMIR DELETIĆ, MILAN DELETIĆ.....	- 838 -
<b>98. VLIJANIE NA KONZOLNO POSTAVENIOT REDUKTOR VRZ NAPONSKATA SOSTOJBA NA ZATEGITE NA BAGEROT SRS1300</b>	
VASKO STOJANOVSKI, VESNA ANGELEVSKA .....	- 848 -

<b>99. INFLUENCE OF CONZOLE PLACED REDACTOR ON TENSION SITUATION OF PULLED TIGHT ELEMENTS OF DREDGER TYPE SRS 630</b>	
VASKO STOJANOVSKI, VESNA ANGELEVSKA .....	- 848 -
<b>100. ALTERNATIVE PAYMENT METHODS OF EMPLOYEES AS A MOTIVATING FACTOR IN HOSPITALITY INDUSTRY</b>	
VESNA TANCHEVA .....	- 854 -
<b>101. UTICAJ ZADOVOLJSTVA POSLOM NA RADNO ZALAGANJE ZAPOSLENIH U INDUSTRIJI</b>	
VLADISLAVA EPIFANIC .....	- 865 -
<b>102. KONTROLING U KONCEPTU VBM (VALUE BASED MANAGEMENT)</b>	
VUKAŠIN ILIĆ, DANIJELA RUŽIČIĆ .....	- 877 -
<b>103. MAKROEKONOMSKA POLITIKA FISKALNE REGULACIJE I EKONOMSKOG INTERVENCIJONIZMA</b>	
ŽARKO RISTIĆ .....	- 885 -
<b>104. PROFILISANJE STATUSA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI U SRBIJI</b>	
IVANA ERIĆ .....	- 892 -
<b>105. KORPORATIVNI MENADŽMENT ZA BANKARSKE INSTITUCIJE U SRBIJI</b>	
JELENA BOŽOVIĆ, IVAN BOŽOVIĆ .....	- 897 -
<b>106. KONTROLA TROŠKOVA POSLOVNE EKONOMIJE U SAVREMENIM USLOVIMA POSLOVANJA</b>	
RADMILO NIKOLIĆ, SNEŽANA UROŠEVIĆ, ALEKSANDRA FEDAJEV, DEJAN RIZNIĆ .....	- 904 -
<b>107. MODEL ISTRAŽIVANJA RADNOG ANGAŽOVANJA MENADŽERA PO ELEMENTIMA PLANSKO-KONTROLNOG CIKLUSA</b>	
SRĐAN SKORUP, RADOMIR BOJKOVIĆ, MILAN KRSTIĆ .....	- 912 -
<b>108. ZNAČAJ POZICIJE U REZULTATIMA PRETRAGE INTERNET PRETRAŽIVAČA (SERP) SA ASPEKTA KONKURENTNOSTI PREDUZEĆA U SRBIJI</b>	
VIKTOR RADUN, RADOVAN DRAGIĆ .....	- 914 -
<b>109. TURIZAM U FUNKCIJI RAVNOMERNOG REGIONALNOG RAZVOJA I ODRŽIVOG KORIŠĆENJA BIODIVERZITETA</b>	
BRANISLAV ŽIVKOVIĆ, DRAGAN MIHAJLOVIĆ .....	- 923 -
<b>110. UPRAVLJANJE IMPLEMENTACIJOM IT SISTEMA ZA PODRŠKU POSLOVNIM PROCESIMA</b>	
SLOBODAN BABIĆ, ZORAN ANĐELKOVIĆ .....	- 931 -
<b>111. UPRAVLJANJE RIZICIMA U MANJIM PREDUZEĆIMA</b>	
ZDENKA ĐURIĆ .....	- 945 -
<b>112. ULOGA KADROVA U PROJEKTU ZDRAVLJE ZA SVAKOG</b>	
LJUBIŠA STOJMIROVIĆ, ALEKSANDRA STOJKOVIĆ, BOJAN PEJOVIĆ .....	- 949 -
<b>113. UTICAJ POSLOVNE POLITIKE NA OBRAZOVANJE KADROVA</b>	
LJUBIŠA STOJMIROVIĆ, STOJAN STOJMIROVIĆ .....	- 954 -
<b>114. E-MARKETING I POSLOVANJE U OBLASTI TURIZMA</b>	
KHALED MUSTAFA HEBAL, HATIM ABD ALKARIM ZGHEEL, MOHAMED MUSTAFA HEBAL .....	- 958 -
<b>115. MODEL RAZVOJA HOTELSKIH USLUGA</b>	
ALEKSANDRA STOJKOVIĆ, JOVAN MIJATOVIĆ, DRAGAN BULIĆ .....	- 964 -

<b>116. VREDNOST BRENDA I EMOCIONALNO BRENDIRANJE U DINAMIČNOM TRŽIŠNOM OKRUŽENJU</b>	
DIONA GRGAR, VILMOŠ TOT, DRAGAN ILIĆ,.....	- 972 -
<b>117. STRATEGIJSKI MENADŽMENT – INOVATIVNE STRATEGIJE</b>	
LJILJANA SAVIĆ, VLADIMIR RADOVANOVIĆ, RADIŠA JANKOVIĆ .....	- 977 -
<b>118. EFEKTI IMPLEMENTACIJE POREZA NA DODATU VREDNOST U REPUBLICI SRBIJI</b>	
SILVANA ILIĆ, PETAR VESELINOVIĆ, DALIBOR MILETIĆ .....	- 987 -
<b>119. NEUROLINGVISTIČKO PROGRAMIRANJE (NLP) U MENADŽMENTU</b>	
SANDRA DONČIĆ .....	- 994 -
<b>120. PROJEKT MENADŽMENT INVESTICIONIH ULAGANJA NA STAROJ PLANINI</b>	
RADMILO NIKOLIĆ, VIDOJE STEFANOVIĆ .....	- 994 -

---

## STUDENSKI SIMPOZIJUM O STRATEGIJSKOM MENADŽMENTU

---

<b>1. PROMENE U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U CILJU SMANJENJA FLUKTUACIJE</b>	
MILAN STOJANOVIĆ .....	- 1013 -
<b>2. STICANJE MOĆI</b>	
MAJA BAKOČ, STUDENKA KOVAČEVIĆ, MILICA PETRONJEVIĆ, MARIJANA MILUTINOVIĆ, JELENA ŽIVADINOVIĆ ..	- 1024 -
<b>3. PLANIRANJE I RAZVOJ KARIJERE U MEDIJIMA U BORU</b>	
SANJA BARZILOVIĆ .....	- 1032 -
<b>4. METODE REGRUTOVANJA, SELEKCIJE I ZAPOSŁJAVANJA NA PRIMERU KBC BANKE</b>	
MAJA PAJIĆ, IVANA DELIĆ .....	- 1047 -
<b>5. MESTO TURISTIČKOG ARANŽMANA U TURIZMU</b>	
VUK MIHAJLOVIĆ .....	- 1056 -
<b>6. ZNAČAJ KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI</b>	
IVICA NIKOLIĆ, NENAD NIKOLIĆ .....	- 1064 -
<b>7. RAZVOJ KARIJERE I ZADOVOLJSTVO KARIJEROM NA PRIMERU PREDUZEĆA “FABRIKA BAKARNIH CEVI MAJDANPEK D.O.O”</b>	
MILENA MILOVANOVIĆ .....	- 1076 -