UDK 3:33 + 336

ISSN 1820 - 6859

EDUCONS UNIVERZITET

POSLOVNA EKONOMIJA

Business economics

God. XI - br. 1 - vol. XX

ČASOPIS ZA POSLOVNU EKONOMIJU, PREDUZETNIŠTVO I FINANSIJE
MAGAZINE FOR BUSINESS ECONOMICS, ENTREPRENEURSHIP AND FINANCE

Gurdip Batra, Tamana Anand
IMPACT OF FDI IN ORGANISED RETAILING IN MALAYSIA: STUDY OF DIFFERENT INTERMEDIARIES

Miloš Roganović, Jovanka Popović, Milan Gavrilović
EKSPANZIJA PROTEKCIONISTIČKIH MERA KAO POSLEDICA SVETSKE EKONOMSKE KRIZE

Milenko Dželetović, Marko Milošević
FUNDAMENTALNA I TEHNIČKA ANALIZA U FUNKCIJI EFIKASNOG UPRAVLJANJA PORTFOLIOM HOV

Dragica Stojanović
RAZVOJ TERMINSKOG TRŽIŠTA EMISIJA CO2 U FUNKCIJI RASTA TRŽIŠNE VREDNOSTI AKCIJA KOMPANIJA

Goranka Knežević, Vladan Pavlović, Simo Stevanović
IZVEŠTAVANJE O ODRŽIVOM RAZVOJU – KARAKTERISTIKE, OGRANIČENJA I PERSPEKIVA U REPUBLICI SRBIJI

Slobodan Vidaković, Pavle Parnicki
RAČUNOVODSTVO – PRIMARAN IZVOR INFORMACIJA ZA EFIKASNO UPRAVLJANJE PREDUZEĆEM

Slavomir Dedić
KRIZNI FAKTORI U KNJIGOVODSTVU JAVNOG SEKTORA

Bogdan Laban, Tijana Đurković Marić, Jelica Eremić Đođić
INTERNA MARKETING REVIZIJA U TURISTIČKIM ORGANIZACIJAMA

Diona Đurđević, Branislav Radnović, Milena Ilić
ORGANIZACIJA MARKETING LOGISTIKE U FUNKCIJI TRŽIŠNE KONKURENTNOSTI

Branislav Mašić, Bela Muhi, Sandra Nešić, Dušan Jovanović
STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE U TURIZMU: KAKO KREIRATI KONKURENTSKU PREDNOST KOD TURISTIČKIH DESTINACIJA

Srđan Milošević, Iva Škrbić, Vaso Jegdić
GLOBALIZACIJA: MEDIJATOR SAVREMENOG TURIZMA

Ana Pandžić
UTICAJ STAVOVA I MOTIVA TURISTA NA FORMIRANJE IDENTITETA VOJVODINE KAO TURISTIČKE DESTINACIJE

Stefan Denda, Jasna Stojanović
POZICIONIRANOST SOKOBANJE NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU SRBIJE

Sabahudin Coković
PORESKA UTAJA U DOMAĆEM I UPOREDNOM KRIVIČNOM ZAKONODAVSTVU

Tatjana Đurić Kuzmanović, Milica Stanković
IZMEĐU OPREDELJENJA I STVARNOSTI – RODNI JAZ U FRANŠIZNIM DRUŠTVENO ODGOVORNIM KOMPANIJAMA U SAD I REPUBLICI SRBIJI

Dragoljub Raduški
MENADŽMENT I DIVERSIFIKACIJA IZVORA FINANSIRANJA KULTURE I UMETNOSTI U PERIODU TRANZICIJE

UDK: 3:33 + 336 ISSN 1820-6859

ČASOPIS ZA POSLOVNU EKONOMIJU, PREDUZETNIŠTVO I FINANSIJE
MAGAZINE FOR BUSINESS ECONOMICS, ENTREPRENEURSHIP AND FINANCE

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS

Godina XI, broj 1

vol. XX

Sremska Kamenica, 2017.

UDK: 3:33 + 336 ISSN 1820-6859

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS

ČASOPIS ZA POSLOVNU EKONOMIJU, PREDUZETNIŠTVO I FINANSIJE
MAGAZINE FOR BUSINESS ECONOMICS, ENTREPRENEURSHIP AND FINANCE

Godina XI, broj 1
vol. XX
Časopis izlazi dva puta godišnje

Izdavač:
UNIVERZITET EDUKONS, Fakultet poslovne ekonomije,
Vojvode Putnika 87, Sremska Kamenica
Tel: 021/489-3647, 489-3611
E-mail:redakcija@educons.edu.rs
www.educons.edu.rs

Za izdavača:
Prof. dr Aleksandar Andrejević
rektor

Glavni i odgovorni urednik:
dr Slađana Čabrilo, vanredni profesor

Članovi izdavačkog saveta:
Prof. dr Aleksandar Andrejević, predsednik Saveta, , Prof. dr Mišo Kulić, dr Vilmoš Tot, vanredni professor, Milena Galetin

Članovi redakcije:
Prof. dr Slobodan Vidaković , Prof. dr Nenad Penezić, dr Dragan Golubović, vanredni profesor, Prof. dr Miroslava Filipović, dr Goran Anđelić, vanredni professor, Prof. dr Iveta Kovalcikova (Republika Slovačka), Prof. dr Manuela Epure (Rumunija), Prof. dr Ige Pirnar (Turska), Prof. dr Paola Paoloni (Italija) Prof. dr Plamen Patev (Tajvan), Slobodan Rakić

Sekretar redakcije:
Milan Mihajlović

Lektura:
Vesna Raonić

Prevod na engleski jezik:
Tatjana Milosavljević

Slog:
Milan Mihajlović

Štampa:
REPROPRINT, Novi Sad

Tiraž: 300 primeraka

SADRŽAJ

ISTRAŽIVANJA, OGLEDI I STUDIJE

Gurdip Batra, Tamana Anand
UTICAJ SDI U ORGANIZOVANOJ MALOPRODAJI U MALEZIJI: STUDIJA RAZLIČITIH POSREDNIKA 1

Miloš Roganović, Jovanka Popović, Milan Gavrilović
EKSPANZIJA PROTEKCIONISTIČKIH MERA KAO POSLEDICA SVETSKE EKONOMSKE KRIZE 30

Milenko Dželetović, Marko Milošević
FUNDAMENTALNA I TEHNIČKA ANALIZA U FUNKCIJI EFIKASNOG UPRAVLJANJA PORTFOLIOM HoV. 47

Dragica Stojanović
RAZVOJ TERMINSKOG TRŽIŠTA EMISIJA CO2 U FUNKCIJI RASTA TRŽIŠNE VREDNOSTI AKCIJA KOMPANIJA 69

Goranka Knežević, Vladan Pavlović, Simo Stevanović
IZVEŠTAVANJE O ODRŽIVOM RAZVOJU – KARAKTERISTIKE, OGRANIČENJA I PERSPEKIVA U REPUBLICI SRBIJI. 83

Slobodan Vidaković, Pavle Parnicki
RAČUNOVODSTVO – PRIMARAN IZVOR INFORMACIJA ZA EFIKASNO UPRAVLJANJE PREDUZEĆEM 103

Slavomir Dedić
KRIZNI FAKTORI U KNJIGOVODSTVU JAVNOG SEKTORA 120

Bogdan Laban, Tijana Đurković Marić, Jelica Eremić Đođić
INTERNA MARKETING REVIZIJA U TURISTIČKIM ORGANIZACIJAMA 139

Diona Đurđević, Branislav Radnović, Milena Ilić
ORGANIZACIJA MARKETING LOGISTIKE U FUNKCIJI TRŽIŠNE KONKURENTNOSTI 165

Branislav Mašić, Bela Muhi, Sandra Nešić, Dušan Jovanović
STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE U TURIZMU: KAKO KREIRATI KONKURENTSKU PREDNOST KOD TURISTIČKIH DESTINACIJA 184

Srđan Milošević, Iva Škrbić, Vaso Jegdić
GLOBALIZACIJA: MEDIJATOR SAVREMENOG TURIZMA. 208

Ana Pandžić
UTICAJ STAVOVA I MOTIVA TURISTA NA FORMIRANJE IDENTITETA VOJVODINE KAO TURISTIČKE DESTINACIJE 230

Stefan Denda, Jasna Stojanović
POZICIONIRANOST SOKOBANJE NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU SRBIJE. 253

Sabahudin Coković
PORESKA UTAJA U DOMAĆEM I UPOREDNOM KRIVIČNOM ZAKONODAVSTVU 272

Tatjana Đurić Kuzmanović, Milica Stanković
IZMEĐU OPREDELJENJA I STVARNOSTI – RODNI JAZ U FRANŠIZNIM DRUŠTVENO ODGOVORNIM KOMPANIJAMA U SAD I REPUBLICI SRBIJI 291

Dragoljub Raduški
MENADŽMENT I DIVERSIFIKACIJA IZVORA FINANSIRANJA KULTURE I UMETNOSTI U PERIODU TRANZICIJE 315

CONTENT

RESEARCHES, ISSUES AND STUDIES

Gurdip S. Batra, Tamana Anand
IMPACT OF FDI IN ORGANISED RETAILING IN MALAYSIA: STUDY OF DIFFERENT INTERMEDIARIES 1

Miloš Roganović, Jovanka Popović, Milan Gavrilović
EXPANSION OF PROTECTIONIST MEASURES AS A RESULT OF THE GLOBAL ECONOMIC CRISIS. 30

Milenko Dželetović, Marko Milošević
FUNDAMENTAL AND TECHNICAL ANALYSIS AS A MEANS OF EFFICIENT PORTFOLIO MANAGEMENT OF SECURITIES 47

Dragica Stojanović
DEVELOPMENT OF CO2 EMISSIONS FUTURES MARKET IN THE FUNCTION OF THE COMPANIES' STOCK MARKET VALUE GROWTH 69

Goranka Knežević, Vladan Pavlović, Simo Stevanović
REPORTING ON SUSTAINABLE DEVELOPMENT – CHARACTERISTICS, DISADVANTAGES AND PERSPECTIVES IN THE REPUBLIC OF SERBIA. .83

Slobodan Vidaković, Pavle Parnicki
ACCOUNTING - PRIMARY SOURCE OF INFORMATION IN EFFECTIVE MANAGEMENT FOR ENTERPRISES 103

Slavomir Dedić
CONTINGENCY FACTORS PUBLIC SECTOR ACCOUNTING 120

Bogdan Laban, Tijana Đurković Marić, Jelica Eremić Đođić
INTERNAL AUDIT OF MARKETING IN TOURIST ORGANIZATIONS. . . . 139

Diona Đurđević, Branislav Radnović, Milena Ilić
ORGANIZATION OF MARKETING LOGISTICS IN THE FUNCTION OF MARKET COMPETITIVENESS 165

Branislav Mašić, Bela Muhi, Sandra Nešić, Dušan Jovanović
STRATEGIC MANAGEMENT IN TOURISM: HOW TO CREATE A COMPETITIVE ADVANTAGE OF TOURISM DESTINATIONS 184

Srđan Milošević, Iva Škrbić, Vaso Jegdić
GLOBALIZATION: MEDIATOR OF CONTEMPORARY TOURISM. 208

Ana Pandžić
INFLUENCE OF THE TOURISTS' ATTITUDES AND MOTIVES ON THE FORMATION OF VOJVODINA'S IDENTITY AS A TOURIST DESTINATION 224

Stefan Denda, Jasna Stojanović
THE POSITION OF SOKOBANJA ON THE SERBIAN TOURISM MARKET. 253

Sabahudin Coković
TAX EVASION IN DOMESTIC AND COMPARATIVE CRIMINAL LAW. . . 272

Tatjana Đurić Kuzmanović, Milica Stanković
BETWEEN COMMITMENT AND REALITY – GENDER GAP IN SOCIALLY RESPONSIBLE FRANCHISE COMPANIES IN THE USA AND THE REPUBLIC OF SERBIA 291

Dragoljub Raduški
MANAGEMENT AND DIVERSIFICATION OF FUNDING SOURCES FOR CULTURE AND ARTS IN THE PERIOD OF TRANSITION 315

UDK: 330.322.1

Originalni naučni rad

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS
Godina XI
Broj I
Str 1 – 29
doi:10.5937/poseko11-13332

PhD Gurdip S. Batra,[1] Professor of Management, Dean and Head
Faculty of Business Studies, Punjabi University, Patiala, Punjab, India

Tamana Anand,[2] PhD student
Uttarakhand Technical University, Dehradun, India

IMPACT OF FDI IN ORGANISED RETAILING IN MALAYSIA: STUDY OF DIFFERENT INTERMEDIARIES

ABSTRACT: This study examines the impact of Foreign Direct Investment (FDI) in organised retailing in Malaysia with reference to consumers and retailers. Findings reveal that FDI in organised retailing in food and grocery and apparel & clothing is related with product & store attributes, economic, social, technological benefits to both consumers and retailers. Malaysian consumers' are conscious of quality and looking for diverse product range so will prefer organised retail format for shopping. Consumers are aware of economic, social, technological benefits of FDI in organised retailing. It is also suggested that small retailers should focus on marketing strategies such as loyalty programmes, free gifts, store image and festival offers to attract customers as compare to organised retailers. Additionally, the paper empirically examine that foreign retailers can help small traditional retailers by trainings, new market opportunities, quality assurance, technology support, contract farming, efficient marketing chain, better packaging and e-commerce. They can also assist small farmers in forming the capacity to pursue successful strategies of portfolios of participation in the various market channels.

[1] batra.gurdip@gmail.com
[2] sehgal_tamana@yahoo.com

Keywords: Foreign Direct Investment FDI, Organised Retailing, Economic benefits, Social benefits, Technological benefits

INTRODUCTION

Retailing

The retailing has been explained as "*sale of goods or commodities in small quantities directly to consumers*" (Panneerselvam, 2012). The retail industry is divided into organised and unorganised sectors. *Organised retailing* refers to "*trading activities undertaken by licensed retailers who are registered for sales tax, income tax, etc*". These include the privately owned large retail businesses and big corporates into the business of hypermarkets and retail chains (Ramakrishnan, 2010). *Unorganised retailing,* on the other hand, refers to the "*traditional formats of low-cost retailing like local kirana shops, general stores, paan/beedi shops, convenience stores, hand cart and pavement vendors, etc*."(Ramakrishnan, 2010). These shops are small in size (less than 500 square feet in area) and are largely owner- managed with minimal labour help, and stock a very limited number of items (Zameer & Mukherjee, 2011).

World Scenario

During the last two decades there has been a significant growth in the internationalization of the services sector due to tremendous progress made in the development of telecommunications and information technology. Retail sector services has been grew drastically from last decade. The globalization of the retailing industry has helped many retail multinationals mostly in food & grocery and general items business like Wal-Mart, IKEA, Courts Mammoth, Carrefour, Tesco, Ahold, etc. to start their business in various developed and emerging markets (AT Kearney, 2005; CPAS study). These trends have been grown by *push* and *pull* factors. Due to mature markets, high competition and low profitability (market saturation), low growth, domestic regulation in developed countries has encouraged the expansion of major retailers into the developing and emerging markets (Halepete et.al, 2008). The *pull factors* are growing business opportunities, increase in urbanization, high population growth, rising incomes, westernization of lifestyles, increasing demand and the relaxation of restrictive trade policies in developing countries (Reardon & Minten, 2011). From Table 1(attached in appendix) The Global Retail Development Index (GRDI) ranks the top developing countries for retail investment based on several macroeconomic and retail- specific

variables. Malaysia scored (52.8) as compare to other countries. If we see results in table 2 & 3(attached in appendix) Asian countries like China, Singapore, Thailand, Malaysia are compared on the basis of population, GDP , inflation , retail sales and Malaysia's growth

has been progressive with GDP 5.6 % and China tops the chart with highest GDP of 7.7 %. Malaysia's GDP per capita has already higher than China and India. The famous tourist cities in South East Asia (Kuala Lumpur, Singapore, and Bangkok) are the ones considered best for retail business., these cities have lots of development in areas of airports, transit systems, public space etc. which are conducive for retail markets (Pramerica real estate investors report, 2013).

Retailing in Malaysia

Malaysia's retail industry has been progressed very well and modern retail formats like hypermarkets and supermarkets are favourite destination for consumers to buy foods and consumer goods. This development is fuelled by the globalisation process, in particular the foreign direct investment (FDI) policies of the Malaysian government (Abdullah 2011). Malaysia's population is relatively small but it is boosted by high capita income and a young population. In Malaysia, the structure of food retailing has changed dramatically over the last few decades as we can see that in previous years, the only retail formats were the traditional markets, grocery stores or mini markets but now modern retail formats has grabbed the consumer market share. Consumers purchase almost everything there including fresh fruit and vegetables, meat, chicken and fish, and other household supplies like dry food, bread, detergents, stationery and toys from organised retailers (Shamsudin and Selamat 2005). According to (Chamhuri and Batt 2010) modern retail dominates in urban centres, while traditional formats leads in rural areas. In food modern retailers are gaining a greater foothold, with a market share expected to reach 53 percent by 2020. (AT Keraney report).

The traditional market comprises of wet markets, fresh markets, night markets or farmer's markets and consumers still prefer to shop at these stores due to greater convenience. They are commonly found in all the cities, towns and villages in Malaysia. Organized retail in Malaysia is consists of department stores, supermarkets, mini markets, specialty shops, convenience stores, provision stores, pharmacies, medical halls, direct sale, wet market stalls to pavement shops and petrol kiosks (Seventh Malaysia Plan, 1996).

Growth Factors for Retail

The growth of organized retailing in Malaysia is taking new heights and there are many factors responsible for making it to happen. Various parameters like economic growth, population changes, liberalization, FDI etc. are few of them.

Consumers

As the development of the food retail industry is robust so the behaviour of consumers in Malaysia has also been changing drastically. Several factors like increase in disposable income, urbanisation, awareness of food safety and food quality issues, and changes in diet are influencing the customers purchase intention (Wong 2007). The stiff competition for consumers among the major retail players has intensified due to the fact that Malaysian shoppers have become more sophisticated and demanding in their shopping experiences.

Government Initiatives

The Malaysian government has made special initiatives for bumiputera graduates to become more entrepreneurial and get involved in retailing business. This will help them to become more self-sufficient and non-dependent on public sectors for employment. The successful *bumiputera* entrepreneurs can help the government to bring positive changes in the retail industry and take it to the new dimensions, these *bumiputera* retailer originates from or rural based trading enterprise (Crewe and Forster 1993; Tingii et al 2012).Other government initiatives in Malaysia are related to foreign hypermarkets to develop local small scale industries in the development and growth of the domestic suppliers via backward linkages. These foreign hypermarkets will help smaller industries, retailers, farmers etc. with providing linkages of product supply, informational linkages, assistance with inventory management, technical support and quality assurance and procurement system. There will be many benefits for small scale industries in terms of an increase in sales, consistent year-round business, reliable payment, expansion into international market, improvement of product quality, and increased profit. Also there will be progress in on-time delivery, pricing, product quality and payment systems.

In Malaysia, supervision of the wholesale and retail sectors comes under the Ministry of Domestic trade and Consumer Affairs (MDTCA). Set up in 1995, the committees on wholesale and retail trade regulates and supervises the industry, including foreign involvements in the sector for example policies like approval for wholesale or retail operations locally, open and relocate branches. Government have clear cut property regulations for foreign investors. And they have follow the guidelines made by the foreign Investment

Committee (FIC) for the purchase of commercial units (Mutebi 2007) very strictly. Malaysia introduced a law prohibiting new large format retail establishments from being built within 3.5 km radius of housing areas or city centers. There are special rules for new applicants who wish to open large format retail outlets in Malaysia, they have to submit their applications to build such outlets two years in advance. New guidelines that lengthened the approval time for developers seeking to build such stores in any other provincial urban areas from four months to 2 years (Mutebi 2007).

Major retailers in Malaysia

The major food retail operators include:

- The Cold Storage Group which is the largest food retailer in Malaysia in terms of sales as well as number of retail outlets.
- Tesco Malaysia which is one of the largest food retailer in Malaysia in terms of sales. It operates Tesco and Tesco Extra stores in the major cities in Malaysia.
- AEON Malaysia which operates the Aeon and Aeon Big Stores nationwide. This is the largest high end department store chain.
- The Store is also popular food retailer in Malaysia.
- Other popular Malaysian owned premium supermarkets are Jaya Grocer (the fastest growing local chain) & Hock Choon, Village Grocer, Ampang Grocers, BIG (Bens Independent Grocer) and the latest addition, Sam's Groceria. These outlets target the middle to high income shoppers and more than 50% of their products are imported.

LITERATURE REVIEW AND HYPOTHESIS DEVELOPMENT

Theoretical Background

The present study understands holistic perspective of Malaysian retailing considering consumers and retailer's perspectives. This research identifies the consumers' behaviour towards emerging retail formats. It has also included the types of goods preferred for buying from emerging retail formats. The study takes into account the retailers' perspective as well by identifying the impact of foreign retailers on the business of small retailers. It has also studies marketing strategies adopted by small retailers to influencing consumers' purchase preferences from unorganized retail to counter the impact of FDI. To present a holistic picture of retail scenario as shown in Figure 1(attached in appendix)

FDI (Foreign Direct Investment) in organised retailing

Globalisation has helped many foreign players like IKEA and Marks & Spencer, hypermarkets like Tesco and Carrefour to venture in Malaysian market. Government is trying to encourage higher levels of spending by meeting rising consumer expectations. To achieve this, companies involved in retail in Malaysia will need to modernise and innovate, applying international retail best practices. In the hypermarket segment, the main players are foreign owned retailers such as Carefour (France), Makro (Holland), Aeon (Japan), Tesco (United Kingdom) and Giant (Hong Kong) which account for 46 per cent of the hypermarket sector (Economic Report 2015/2016). By 2020 there were around 1500 foreign supermarkets and hypermarkets spread around the country including the sub-urban areas in Kuala Lumpur and Selangor, and other states such as Perak, Johor, Negeri Sembilan, Melaka, Kedah, Sabah and Sarawak (Kaliappan et al 2009). The retailing industry is one of the biggest contributors towards Malaysia's gross domestic product (GDP) and also provides employment opportunities (Mui et al 2003). Weld Supermarket was the first modern retail format that was introduced in Malaysia in 1963 followed by other modern retailers (Kaliappan et al 2009). The first hypermarket that was introduced in Malaysia was Makro, in 1993 (Lee 2004).

The development of hypermarkets in Malaysia is phenomenal which is evident from the many hypermarkets and supermarkets mushrooming in this country from last decades (Abu 2004). Hypermarket chains are rapidly growing in Malaysia to meet the needs of more affluent consumers due to changes in society's educational levels and consumers' shopping behaviour. All hypermarkets offer soft lines (garments, clothes, carpets etc.), hard lines (electrical appliances, stationery), groceries and fresh food. The last could be one of the major income contributors for the hypermarket. According to strict government policies the hypermarket stores in Malaysia are and will located in the new housing estates and new townships only.

Consumers

In this new era there is major shift in consumers' socio-economic, demographic and geographical factors and these are the main drivers of growth of organised retail formats. Traditional small-scale retail outlets are failed to tap the needs and tastes of modern consumers. It is also very important for retailers to understand the need of customers and offer products and services according to changing consumer preferences and life style (Jhamb & Kiran, 2012; Ghosh & Tripathi, 2010). Consumers have changed from times, there is shift in consumers' socio-economic, demographic and geographical conditions which are the main reasons for change from traditional small-scale retail outlets to an organised retail formats who understands consumer's needs better.

Social Impact

With the development of the food retail industry, these social factors like increase in personal disposable income, the need for convenience, greater awareness of food safety and food quality issue have emerged. Consumers' psychological factors are changing these days like values, activities, interests, opinions, motives and lifestyles and these changes have contributed to the growth of store format such as convenience stores, discount stores, super markets and hypermarkets (Prasad & Aryasari, 2011). But on the other hand consumers also like shopping at traditional small retail shops which helps them to socialize with the retailers and other shoppers (Arivazhagan, Geetha & Parthasarathy, 2012).

It has been observed that the modern retail sells food at relatively low prices as compare to traditional retailers. Modern retail also deliver processed products cheaper and also focus on offering branded and labelled products at good prices (Anand & Nambiar, 2010).

Product & Store Attributes

The preference of emerging retail formats like malls, speciality stores, discount stores, hyper/supermarkets, convenience stores and department stores are by consumers due to their special product and store attributes. Akram, Anwar & Khan (2014) supported that consumers' choice of modern retail formats over traditional market stores is influenced by various factors like strategic location, ambience, variety, sales promotion schemes and in-store services. The development of supermarkets and hypermarkets has benefited consumers by offerings more product choices and services at affordable prices, cleaner shopping environment, efficient use of technology, better choice, efficient logistics, improvement in quality, better packaging and Cleaner shopping environment becomes an attraction for modern customers (Zameer & Mukherjee , 2011; Goel & Dewan, 2011).

Retailers

Consumers' give importance to services, employee behaviour, credit policies, and social relationships while evaluating retail service quality, this are the positive sign for the small retailers. The ambience and infrastructure of malls, hypermarkets, and supermarkets may be superior to small retail outlets; however, consumers perceive small retail outlets to fulfil their hedonic and utilitarian shopping values. Shoppers may be attracted to the glamour of malls but for daily shopping needs but depend on small retail outlets.

Economic Impact

The globalisation process and FDI have brought important changes in the retail industry and helped in economic growth. New retail format

companies have understood the negative impact on small retailers in terms of loss of livelihood so organized they are inviting small retailers to become franchises on a revenue sharing model (Singh et al., 2010). Large foreign retailers such as Tesco, Ahold and Carrefour prefers to procure 90-98 per cent of their product supplies from small companies within the host country. The gainers from these strategies are domestic suppliers and SMEs producing consumer goods and services. They are also get advantage in terms of exporting their supplies through the global network of the foreign retailers. Domestic suppliers and farmers have to follow strict rules to improve the quality and safety of their products as they have to meet the standards and requirements set by foreign retailers (Goswami & Mishra, 2009; Chanderskehar, 2009). The development of supermarkets and hypermarkets has brought new dimensions to the Agri-food supply chain management. These include efficient logistics and better centralised collection and distribution centres, together with the emphasis on better quality products.

Technological Impact

Informational linkages: Foreign hypermarkets have extensive knowledge of international and domestic market potential in terms of price trends and on the sources of products, they are able to inform domestic suppliers about new market developments or their future requirements to ensure that there is a balance between the capacities of suppliers with the requirements of foreign hypermarkets (Sahay & Mohan, 2006).

New Technologies: There are new technologies like vendor managed inventory (VMI), radio frequency identification (RFID), collaborative planning and forecasting (CPFR) adopted by foreign retailers (Seetharaman et al., 2013). Modern technology will help hypermarkets to order directly from the supplier when the cashier scans the bar code of a product. Above technologies have helped big retailers to be efficient and productive. They can always pass the benefits from these new systems to small retailers and farmers.

According to government departments FAMA, hypermarkets require that local farmers strictly follow good agricultural practices (GAP) and the Malaysian Farm Accreditation Scheme (SALM). This accreditation is based on Euro-Retailer Produce Working Group GAP standards, contracted farmers are required to follow written product specifications agreed between FAMA and the hypermarkets. If we analyse Tesco example in Malaysia, it has a technical consultant to audit the vegetable suppliers, to identify the deficiencies in the quality of supplied vegetables, and to recommend a number of initiatives for FAMA to take in order to meet the requirements. Tesco Company tries to involve many local entrepreneurs to get involved in the programme which helps economy to grow. The main objectives of these initiatives are to increase the production of food through systematic approach;

to ensure guaranteed market outlets for farmers; to ensure a consistent supply of quality produce; to ensure transfer of technology and implementation of a quality control programme; and to build successful agri-business entrepreneurs among contract farmers. FAMA on the other hand, provides marketing support services assistance to local farmers and SMEs to promote local food and agricultural products in both the domestic and international markets (Kaliappan et al 2009).

Marketing Strategy

Consumers' choice is the critical component for success for retailers. It is not easy to satisfy the consumers as they want high quality merchandise at low price. So it is important for retailers to focus upon the attractive marketing strategies to satisfy the consumers' needs. Retail marketing strategies are playing significant role in the growth of organized retail sector. Retailers are opting for various marketing strategies to attract consumers to buy from emerging retail formats. When they go to make purchases from the local store they do not have any expectation about its ambience or organised layout. To target this age group, the retailers must increase their product assortment, add more product lines and brands, and make new products easily available. They prefer to stock products which readily sell and are items of popular demand. Increasing product variety would enable them to get consumer footfall and help them in improving service quality perceptions (Khare A, 2013).

EXPERIMENTAL (RESEARCH)

Research Hypothesises:

H1 Consumers in Malaysia prefer organised retail for buying food (grocery) and apparel (clothing)

H2 Consumers' preferences towards organized retail formats are influenced by its product and store attributes in Malaysia

H3 FDI in Organized retail in Malaysia has bought economic, social and technological benefits to consumers

H4 FDI in Organized retail has no negative impact on small retailers in Malaysia

H5 FDI in organized retailing in Malaysia has bought economic and technological benefits to small retailers

Sample Size

The study selected a 250 consumers and 100 retailers for collecting data from the capital of Malaysia Kualalumpur.

RESULTS

Consumers' Analysis

The demographic results reflects the basic characteristics of the consumer households surveyed. Out of the 203 respondents surveyed, 33 per cent were male and 67 percent were female. Age composition of the sampled respondents indicates that the surveyed group has major categories of consumers as 48 per cent of the respondents were between 30 to 39 years of age. Sample households falling between the monthly household incomes above RM 6000 with had a dominant share of 46 per cent, followed by income group of RM. 4001-6000 with 24 per cent share. Educational profile of the respondents shows that most of them have postgraduate or graduate level qualifications. Only 10 per cent of the respondents are from the undergraduate level. Most of the sample consumers, i.e., 41 percent belong to homemaker followed by professional and business.

Preference of retail formats and its attributes

The study uses descriptive analysis for finding out consumer preference of retail formats for buying fresh groceries, branded & dry groceries and apparel & clothing. Traditional market, mom n pop store, convenience stores, hypermarkets/supermarkets, speciality stores have been considered for the study. The related hypothesis is:

H1: Consumers in Malaysia prefer organised retail for buying food (grocery) and apparel (clothing)

The results shows that; consumers prefers hypermarkets for purchase of fresh groceries like fruits, vegetables, and meat & dairy products. After hypermarkets most of respondent's preference is convenience store. Consumers do prefer mom n pop stores and traditional market due to its convenient location and operating hours. Findings are supported by earlier researchers like Aggarwal (2007).

The results shows that; consumers prefers convenience stores for purchase of branded & dry groceries like personal care & utilities, grains & cereals. After convenience stores most of respondent's preference is mom n pop store. Consumers do prefer hypermarkets due to wide variety of brands available and online shopping facility. Findings are supported by earlier researchers like Aggarwal (2007).

The results shows that; consumers prefers speciality stores for buying apparel n clothing. Second most preference are hypermarkets and then departmental stores due to good variety of apparel brands. Least preferred

option is traditional market. Findings are supported by earlier researchers like Aggarwal (2007).

From these results, it is evident that the consumer prefer organised retail for buying fresh & branded groceries and also apparel & clothing. Hence H1 has been accepted as these items score have higher loading value in factor analysis. These results are corroborated by earlier studies, like Herpen and Pieters (2000), Popkowski *et al*. (2001) also supported similar results.

Organised retail product and store attributes for food & groceries

The study tries to identify the important product and store attributes of organised retail for food & groceries that influence consumers to shop from emerging retail formats. Factor analysis on product attributes helped in classifying items into important factors. The related hypothesis is:

H2: Consumers' preferences towards organized retail formats are influenced by its product and store attributes in Malaysia

The study tries to identify the important product and store attributes that influence consumers to shop from emerging retail formats. Factor analysis on product and store attributes helped in classifying items into three factors namely,

1. Core product attributes- Most important attributes
2. Secondary product attributes- second most important factors
3. Supplementary product attributes- least important attributes

Product Attributes: Credit Facility (.733), proper display (.655) and proper packaging (.645) are the most important attributes of organised retail. Consumers will give importance to above factors while shopping in organised retail. Exchange facilities (.589), Variety of Brands (.584), competitive prices (.578) are emerged as the second important factor. Consumers will also keep in mind that credit facility and exchange facility will give lot of convenience to them

Store Attributes: Loyalty programs (.668), trained sales personnel (.660), cleanliness of store (.632) , children play area (.616) and complete security (.611), availability of trolleys (.609) are the most important store attributes of organised retail for consumers. Parking facility (.580), air conditioned (.564), Instore promotions (.525) are the second most important factors.

From these results, it is evident that the product attributes like credit facility, proper display and proper packaging and store attributes like loyalty programs, trained sales personnel, cleanliness and availability of trolleys may be more important indicators of shopping from the emerging retail formats. These results are corroborated by earlier studies, like Herpen and Pieters (2000), Popkowski et al. (2001), Gupta (2004).

Organised retail product and store attributes for apparel & clothing

The study tries to identify the important product and store attributes of organised retail for apparel & clothing that influence consumers to shop from emerging retail formats. Factor analysis on product attributes helped in classifying items into important factors namely,

The study tries to identify the important product and store attributes that influence consumers to shop from emerging retail formats. Factor analysis on product and store attributes helped in classifying items into three factors namely,

1. Core product attributes- Most important attributes
2. Secondary product attributes- second most important factors
3. Supplementary product attributes- least important attributes

Product Attributes: Easy availability of brands (.781), variety of brands (.771) and proper display (.708) are the most important attributes of organised retail. Consumers will give importance to above factors while shopping apparel & clothing in organised retail. Price (.644), exchange facilities (.635) and quality & design (.604) are emerged as the second important factor. Consumers will also keep in mind that credit facility and exchange facility will give lot of convenience to them. Proper packaging plays very important role in attracting consumers towards new retail formats.

Store Attributes: Parking facility (.781), pleasant ambience (.730), complete security (.718) and dressing rooms (.708) are the most important store attributes for apparel shopping.

Convenient location (.691), customer service (.672), helpful staff (.648), children play area (.639), in store promotions (.631) are secondary factors which customers will prefer.

From these results, it is evident that the product attributes like easy availability of brands, variety of brands and improved quality & design and store attributes like better location, children play area and dressing rooms may be more important indicators of shopping from the emerging retail formats. These results are corroborated by earlier studies, like Gupta (2004), Urbonavicius and Ivanauskas (2005) and Jackson (2006) also supported similar results. Hence *H2:* Consumers' preferences towards organized retail formats are influenced by its product and store attributes in India & Malaysia is accepted.

Unorganised Retail attributes

The study tries to identify the important product and store attributes of unorganised retail for food & groceries and apparel that influence consumers

to shop from emerging retail formats. Factor analysis on product attributes helped in classifying items into important factors namely,

Personal relationship with retailers (.814), returns goods easily (.779), home delivery (.771) are some of the attributes which consumers like to shop from unorganised retail. Loyalty to same vendor (.754) has much importance to customers if they want to shop from traditional market.

Product-Wise Shopping Preferences from Different Retail Formats

This section covers the consumers' preferences of shopping fresh groceries, personal care & utilities and apparel n clothing from different retail formats. On the basis of consumers' preferences, the detailed analyses have been done on product wise-preferences of shopping and convenience goods.

Organised retail: Results depicted highlights the consumers' preferences of shopping of apparel n clothing (rank 1) from organised retail. The results from the above table depict that consumers prefer to purchase personal care & utilities(rank 2) from emerging retail formats; this was followed fresh food & grocery(rank 3) are the least preferred shopping products purchased by consumers from malls. Hence following hypothesis is accepted.

H1: Consumers in Malaysia prefer organised retail for buying food (grocery) and apparel (clothing)

Unorganised retail: Results depicted highlights the consumer's preferences of shopping fresh food & groceries (rank 1) from traditional market. Second preference of product is personal care & utility (rank 2) and followed by apparel n clothing.

Purpose to Visit Organized Retail in Malaysia and Preferences of Retailers

It is clear from result depicted that consumers visit emerging retail formats only for shopping as it has the highest rank. Second purpose is entertainment while doing shopping and it is followed by window shopping with the third rank.

Foreign Retailers

From results we can conclude that all kind of supermarkets/hypermarkets are preferred by Malaysian consumer according to their need and location. Cold Storage, village Grocer, Aeon, Tesco are quite famous among consumers.

Foreign retailers as compare to traditional retailers

From the comparison services of traditional market as compare to foreign retailers, results will be in favour of FDI as 98% of respondents gave their choice to foreign retail and only 2% preferred traditional markets for shopping.

Malaysians Organised Retailers

From the results we can conclude that Parkson (37%) is most preferred Malaysian retailer among consumers. Second most famous retailer is Metrojaya (36%) followed by Hero Hypermart (8%). Jaya Grocer, KK supermart, Mydin are other retailers which are quite preferred by customers according to their needs.

Malaysian organised retailers as compare to foreign retailers

From the comparison services or organised Malaysian retailers as compare to foreign retailers, results will be in favour of FDI in new retail formats as 86% of respondents gave their choice to foreign retailers and only 14% preferred local retailers for shopping.

FDI in Organised Retail in Malaysia

In this section we have asked respondents to evaluate the benefits of foreign direct investment in retailing in Malaysia. We have asked questions related to economic and social factors to get to know that how consumers think about entering of foreign retailers in Malaysian market. Hence related hypothesis is:

H 3- FDI in Organized retail in Malaysia has bought economic, social and technological benefits to consumers

Results shows that consumers are aware about economic benefits of organised retail for the country. Consumers have given importance to factor 'Employment' have highest coefficients (.723) followed by 'Economic Growth' (.704) and then 'Growth of real estate' (.627). Hence Hypothesis H3 is accepted.

Results shows that consumers are aware about social benefits of organised retail for the country. Consumers have given importance to factor 'Care about labour laws & human rights' (.743) have highest coefficients followed by 'Care about environmental safety' (.707) and then 'Care about local culture' (.662). Hence Hypothesis H3 is accepted.

E-Retailing

In this section we have asked consumers preference of organised retail for online shopping. They have asked questions related to various attributes of e-retailing.

Organised retail for online shopping

Most of the respondents (75%) have shown interest in e-retailing. Among population 25% of respondents have said 'No' to this question. These respondents prefer organised retail due to the shopping online facility provided by organised retailers.

From results respondents were asked about importance of various attributes of e-retailing. Quality of product (.786) have highest coefficient that means this is the most important factor. Online security (.747), Ease of navigation (.728) are other important factors.

Regression Analysis

To know the impact of Foreign direct investment in organised retailing, we have used organised retail as a dependent variable and using other five factors namely product attributes, store attributes, economic , social & technological as an independent variables, step-wise regression analysis has been used to find out the important predictors of the model. The results again support that the important factors like product attributes, store attributes, and social factors are the main advantages of organised retail. We have conducted regression analysis for two products- groceries & apparel. Results has been shown in table 4,5,6,7 (attached in appendix):

Regression results for fresh & branded groceries

FDI in Organised Retailing = 0.345* Product attributes+ 0.154* Store Attributes + 0.113* Economic factors+ 0.084* Social Factors+ 0.232* E-retailing

The results of the step-wise regression analysis depict that important factors of the model are:

Product attributes, store attributes and e-retailing. These three variables explain 76.7 percent of variation. FDI in organised retail are positively related to product attributes (.345), store attributes (0.154), economic factors (0,113), social factors (0.084) and e-retailing (0.232). ANOVA results depict that F= 55.842, ($p<.001$) is significant and thus the model is good.

Regression Analysis for Apparel & clothing

FDI in Organised Retailing = -0.071* Product attributes+ 0.232* Store Attributes +0.179* Economic factors+ 0.212* Social Factors+ 0.213* E-retailing

The results of the step-wise regression analysis (table 8,9,10,11 (attached in appendix)) depict that important factors of the model are:

Store attributes, economic factors, e-retailing and social factors. These four variables explain 63.1 percent of variation. FDI in organised retail are positively related to store attributes (.232), economic factors (0.179), social factors (0.212) and e-retailing (0.213). On the other hand product attributes factor is negatively related to FDI with coefficient (-0.071)

ANOVA results depict that F= 26.025, (p<.001) is significant and thus the model is good.

Retailers- Malaysia

Profile of retailers

Most of the retailers were male 64% and only 36% were females. Small businesses is dominated by males. Most of the small retailers with percentage of 72% are either graduate or undergraduate in terms of education. Only 13 % are having higher education with post graduate degrees. In retail formats maximum numbers are mini markets which are situated in neighbourhood.

Retailer Marketing Strategies

Based upon the literature review, thirteen retail marketing strategies have been taken up for analysis. These strategies are: advertisement, competitive pricing, free gifts, discounting options, loyalty programs, attractive merchandising, private label branding, customer segmentation, customized technology adoption, better internal environment, after sale services, store image/positioning, festival offers, understanding the customer, public relation and e-retailing.

From results all strategies are very important as all have higher coefficients (> 0.8) especially loyalty programmes, free gifts, store image and festival offers have highest factor loading. From above results we can conclude that if small retailer follows above marketing strategies then they can attract customers as compare to organised retail.

Malaysian Organised Retail Chain

In small retailers have been asked about awareness of Malaysian organised retail chains. The results are like this: Most famous is Mydin with 43%, then Jaya grocer 40% and KK supermart.

Awareness of FDI & Foreign Retailers

When retailers have asked regarding awareness of FDI & Foreign retailers then most of them said "YES". Most famous retailing chains are Aeon, Tesco, Giant and Aeon Big.

Impact of Modern Retailing

It is very important to take opinion from small retailers on impact of modern retailing on their business. We have asked five questions related to business affected by big companies. From results retailers have given positive feedback on organised retailing. They think that there will be increase in jobs if foreign retailers enter India. Second most important factor is increase in standard of living.

Prospects of Organised retail

Retailers have been asked about prospects of organised retail. After asking ten questions related to advantages of FDI in retailing, we can see from below chart that retailers have given positive feedback, most important benefit is to farmers, and growing awareness of consumers.

Help to small retailers

Small retailers have been asked about the support provided by big retailers to them so that there should not be any impact on their business. Support in terms of trainings, new market opportunities, quality assurance, technology support, contract farming, efficient marketing chain, better packaging and e-commerce. From factor analysis assistance in inventory management, improvement in quality, technological support, systematic marketing are the most important support small retailers have felt. Second important factor are shorter marketing chains, cleaner shopping environment, fair pricing, and cheaper imported agricultural produce.

Problems with Foreign Retailers

Some retailers still feel that big foreign retailers will create problems in their business and we have tried to ask small retailers to give their opinion on problems faced by them. We have asked six questions .Late payment and

difficulty in consistent supply are the two common problems faced by small retailers.

E-Retailing

We have asked retailers about awareness of e-retailing and will they consider to start their website for online shopping.69% retailers know about e-retailing and 93% retailers want to start e-commerce to attract customers.

Start of e-commerce

Retailers have given importance to all the e-commerce factors like user friendly, easy availability of information, ease of navigation, speed, online security, privacy policy, quality of product, attractive pricing, ease of payment.

Regression Analysis

To know the impact of Foreign direct investment in organised retailing on small retailers, we have used preference of unorganised retail by consumer and retailer performance as a dependent variable and using other five factors namely marketing strategy, impact factors, support factors, prospects, problems and e-retailing as an independent variables, step-wise two regression analysis has been used to find out the important predictors of the model. The results again support that the important factors like marketing strategy, prospects, and support, e-retailing. We have conducted regression analysis for two dependent variables preference of unorganised retail and performance of small retailers.

Regression results for preference of unorganised retail by consumers

Unorganised Retailing = 0.320* Marketing strategy-0.325* Impact factors + 0.277* Prospects+ 0.340* Support-0.109* Problems + 0.076*E-retailing

The results of the step-wise regression analysis depict that important factors of the model are:

Marketing strategy, prospects, support are important independent variables. Preference of unorganised retail are positively related to marketing strategy (.320), prospects (0.277), support (0.340) and e-retailing (0.241). ANOVA results depict that F= 55.842, (p<.001) is significant and thus the model is good (attached in appendix table 12,13,14,15).

Regression results for performance of retailers

Performance of Retailers = 0.145* Marketing strategy-0.308* Impact factors + 0.162* Prospects+ 0.028* Support-0.013* Problems + .229*E-retailing

The results of the step-wise regression analysis depict that important factors of the model are:

Marketing strategy, prospects, support are important independent variables. Performance of small retailers are positively related to marketing strategy (.320), prospects (0.277), support (0.340) and e-retailing (0.241). ANOVA results depict that F= 55.842, (p<.001) is significant and thus the model is good (attached in appendix table 16,17,18,19).

CONCLUSIONS

Major findings with Malaysia's perspective

- Results of the study reveals that most of the consumers' spend more than RM 1500 on monthly spending on Food & Grocery. Consumers prefers hypermarkets, convenience stores for purchase of fresh groceries like fruits, vegetables, and meat & dairy products and dry and branded groceries. Consumers do prefer mom n pop stores and traditional market due to its convenient location and operating hours. Consumers do prefer hypermarkets due to wide variety of brands available and online shopping facility
- Consumers prefers speciality stores for buying apparel n clothing. Least preferred option is traditional market for buying clothes due to lack of brands and quality.
- From results, it is evident that the product attributes like credit facility, proper display, proper packaging and variety of brands and store attributes like loyalty programs, trained sales personnel, air conditioned , home delivery, in store promotions & cleanliness and availability of trolleys may be more important indicators of shopping from the emerging retail formats.
- Personal relationship with retailers, returns goods easily, loyalty to same vendor , home delivery are some of the attributes which consumers like to shop from unorganised retail.
- Results shows that consumers are aware about economic and social benefits of organised retail for the country. Consumers have given importance to factors like beneficial for farmers, economic growth and increase in income. Awareness about environmental safety, care

about labour laws & human rights and care about local culture are some social benefits.

- Most of respondents prefer organised retail due to the shopping online facility provided by organised retailers. Online security, user friendly, ease of navigation and quality of product are important attributes of e-retailing.
- FDI in organised retail are positively related to product attributes, store attributes, economic factors, social factors and e-retailing for both food n grocery and apparel n clothing.
- Retailer's marketing strategies are very important especially loyalty programmes, free gifts, store image and festival offers.
- Malaysian organised retailers like Mydin, Jaya Grocer and KK Supermart are the most famous big retailers.
- Retailers have given positive feedback on economic, social benefits of organised retailing. They think that there will be increase in jobs and standard of living if foreign retailers enter Malaysia. Most important benefit is increase in infrastructure and growth of real estate.
- Organised retailers give support to small retailers in terms of trainings, new market opportunities, quality assurance, technology support, contract farming, efficient marketing chain, better packaging and e-commerce.
- Some retailers still feel that big foreign retailers will create problems in their business. Various costs and need to comply with stringent quality are the two common problems faced by small retailers.
- Many retailers know about e-retailing and want to start e-commerce to attract customers.
- Preference of unorganised retail are positively related to marketing strategy adopted by small retailers, prospects of FDI, support from foreign retailers and e-retailing preferred by consumers.
- Performance of small retailers are positively related to marketing strategy, prospects, support and e-retailing.

DISCUSSIONS

Malaysian consumers' are conscious of quality and looking for diverse product range, so will visit organised retail format for shopping food and groceries and apparel & clothing. These stores are highly conscious about quality and offer product diversity. Consumers are also looking for additional facilities like parking facilities, trained sales personal and nice in store

promotion, shopping experience enhancer attributes, these will be provided by organised retail format. Malaysian consumers also prefer to shop from traditional market due to personal relationship with retailers, returns goods easily, home delivery types of the attributes. Consumers have compared services of organised Malaysian retailers and foreign retailers as compare to traditional market, results are in favour of FDI in new retail formats. Now a days, consumers visit organised retail formats not for shopping only but for enjoying food courts and entertainment also. So organised retailers and malls owners should focus upon food courts, restaurants and entertainment facilities for consumers like food court, children play area, clean wash rooms, decoration of malls on special occasions etc. These strategies will help organised retailers to keep customers satisfied and delighted to enjoy shopping and visit again. Consumers are fully aware of economic, social, technological benefits of FDI in organised retailing and support government initiatives to promote FDI in retailing.

Retailers should focus on marketing strategies such as loyalty programmes, free gifts, store image and festival offers to attract customers as compare to organised retail. It is found from the study that there will be increase in jobs and increase in standard of living if foreign retailers increase their business in Malaysia. Retailers should feel positive about the prospects of organised retail in terms of important benefit to farmers, growing awareness of consumers. Foreign retailers can also help small traditional retailers by trainings, new market opportunities, quality assurance, technology support, contract farming, efficient marketing chain, better packaging and e-commerce. Retailers are aware of e-retailing and are keen to start e-commerce website to attract customers. Study has revealed that small retailers business will not be affected by FDI as consumers prefers both retail formats and government is supporting small retail business with strict rules and regulations for FDI. There can be some problems to be faced by retailers like late payment and difficulty in consistent supply but these issues can be addressed by the Government. Consumers preference of unorganised retail and performance of traditional retailers will influenced by marketing strategies adopted by traditional retailers, prospects of FDI, support from foreign retailers and e-retailing preferred by consumers.

Malaysian government has made many rules and regulations for promoting entry of foreign retailers to boost up economy and help small retailers business. As government officials know that consumers prefer both foreign retailers and small retailers and they support benefits of FDI in organised retailing. Government presently is supporting small retail business with special programmes for *bumiputera* retailers and these are real success. Government can made special initiatives for foreign retailers to follow on compliance with contracts by both retailers and suppliers; equal treatment

among suppliers; prompt payment; and cooperation in logistics development. They can also help farmers in procurement, using new technologies, logistics efficiency, and forming the strategies of their active participation in different market channels. These policies will help Malaysia to have win- win position for foreign and small retailers.

REZIME
UTICAJ SDI U ORGANIZOVANOJ MALOPRODAJI U MALEZIJI: STUDIJA RAZLIČITIH POSREDNIKA

Ova studija ispituje uticaj stranih direktnih investicija (SDI) u oblasti organizovane maloprodaje u Maleziji sa osvrtom na odnos potrošača i trgovaca na malo. Istraživanje pokazuje da su SDI u organizovanoj maloprodaji prehranbenih proizvoda, odeće kao i robe široke potrošnje povezani sa brendovima, karakteristikama prodavnica, ekonomskim, društvenim i tehnološkim koristima koje SDI omogućavaju kako potrošačima tako i trgovcima na malo. Malezijski potrošači koji su svesni kvaliteta proizvoda i traže širok asortiman proizvoda radije će obaviti kupovinu u organizovanom maloprodajnom objektu. Potrošači su svesni ekonomskih, društvenih i tehnoloških prednosti SDI u organizovanoj maloprodaji. Predložene su i marketing strategije maloprodajnih subjekata kao što su programi lojalnosti, besplatni pokloni, brendiranje prodavnica i festivalske ponude kako bi se privukli kupci organizovanim maloprodajama. Pored toga, ovaj rad empirijski ispituje kako strani trgovci na malo mogu pomoći malim tradicionalnim maloprodavcima putem obuka, predstavljanja novih tržišnih mogućnosti, osiguranja kvaliteta, tehnološke podrške, ugovaranja, efikasnog marketing lanca, boljeg pakovanja i e-trgovine. Kao i njihovu pomoć malim poljoprivrednicima u stvaranju kapaciteta za nastavak uspešnih strategija portfolija ali i mogućnostima učešća u različitim tržišnim kanalima.

Ključne reči: Strane direktne investicije SDI, organizovana maloprodaja, ekonomske koristi, društvene koristi, tehnološke koristi

REFERENCES

1. Abdullah, A., Arshad, F., & Latif, I. (2011). The impact of supermarkets and hypermarkets from the perspectives of fresh fruit and vegetable (FFV) wholesalers and retailers. Journal of Agribusiness Marketing, 4, 21-37.
2. Ahmad, A., Rahman, I., Sallehuddin, N., Jumaat,M., Che,W., & Ahmad,O. (2008). Small Retailers and Entreprenuers perceptions on the Departmental Store Development: A Malaysian Case Study. International Review of Business Research Papers, 4, 1, 1-10.
3. Chamhuri, N., Batt, P. (2013). Exploring the factors influencing consumer's choice of retail store when purchasing fresh meat in Malaysia. Journal of Retailing and Consumer Services, 516–528.
4. Chamhuri, N., Batt, P. (2013). Exploring the factors influencing consumer's choice of retail store when purchasing fresh meat in Malaysia. Journal of Retailing and Consumer Services, 516–528.
5. Chan, P., Finnegan, C., & Sternquist, B. (2011). Country and firm level factors in international retail expansion. European Journal of Marketing, 45, 6, 1005-1022.
6. Fauziah,S. A., Ihtiyar, A., & Omar, R. (2014). A Comparative Study on Service Quality in the Grocery Retailing: Evidence from Malaysia and Turkey. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 109, 763 – 767.
7. Feeny, A., Vongpatanisn, T., & Soonsatham, A. (1996). Retailing in Thailand. International Journal of Retail & Distribution Management, 24, 8, 38–44.
8. Gaiha, R., & Thapa, G. (2007). Supermarkets, Smallholders and Livelihoods Prospects in Selected Asian Countries, ASARC.
9. Goldman, A. (2001). The transfer of retail formats into developing economies: The example of China. Journal of Retailing, 77, 221–242.
10. Gorton, M., Saue, J., & Supatpongkul, P. Wet Markets, Supermarkets and the "Big Middle" for Food Retailing in Developing Countries: Evidence from Thailand. World Development 39, 9, 1624–1637.
11. Guthrie, J., Guthrie, A., & Lawson, R. (2006). Farmers' markets: the small business counter-revolution in food production and retailing. British Food Journal, 108, 7, 560-573.
12. Guy, C., & Bennison, D. (2002). Retail planning policy, superstore development and retailer competition. International journal of retail & distribution management, 30.
13. Hassan, H., Sade, A., & Rahman, S. (2013). Malaysian hypermarket retailing development and expansion. International Journal of Retail & Distribution Management, 41, 8, 584-595.
14. Kaliappan,S., Alavi,R., Abdullah, & Arif, Z. (2008). Spillover effects of foreign hypermarkets on domestic suppliers in Malaysia. International Journal of Retail & Distribution Management, 37, 3, 226-249.
15. Kaliappan, S., Alavi, R., Abdullah, K., & Zakaullah,A. (2008). Liberalization of Retail Sector and the Economic Impact of the Entry of Foreign Hypermarkets on Local Retailers in Klang Valley, Malaysia. Int. Journal of Economics and Management, 2, 2, 323 – 342.

16. Kamarulzaman, Y., Lih, C. (2010). Attracting Shoppers to Shopping Malls: The Malaysian Perspective. Interdisciplinary journal of contemporary research in business, 2, 3.
17. Kittichai, W., & Chompunuch, P. (2011). A comparative investigation of consumers' attitudes toward marketing practices of hypermarket retailers in Thailand. International Journal of Retail & Distribution Management, 39, 9, 702-720.
18. Krishnamoorthy, B., Mazumdar, S., & Mohanty, C. (2013). Growth of Future Group logistics – Indian retail company, Competitiveness Review, 23, 4/5, 330-342.
19. Kumar, S. (2008). A study of the supermarket industry and its growing logistics capabilities. International Journal of Retail & Distribution Management, 36, 3, 192-211.
20. Kumar, K., & Rahman (2013). Measuring shopping values of Malaysian retail consumers. Asia pacific journal of marketing and logistics, 25, 200-224.
21. Lo, W.C., Lau, H.F., & Lin, G.S. (2001). Problem n Prospects of supermarket development in China. International Journal of retail n distribution management, 29, 2, 66-75.
22. Miranda, J.M., & Jegasothy, K. (2008). Malaysian grocery shoppers' behavioural response to stock-outs. Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 20, 4, 396-412.
23. Moustier, P., Tam, P., Anh, D., Binh, V., & Loc, N. (2010). The role of farmer organizations in supplying supermarkets with quality food in Vietnam. Food Policy 35, 69–78.
24. Mui, L., Badarulzaman, N., Ahmad, G. (2003). Retail Activity in Malaysia: From Shophouse to Hypermarket, University of Queensland and Queensland University of Technology, Brisbane, Australia.
25. Mutebi, & Alex, M. (2007) .Regulatory Responses to Large-format Transnational Retail in South-east Asian Cities. Urban Studies, 44, 2, 357–379.
26. Narrod, C., Roy, D., Okello, J., Avendano, B., Rich, K., & Thorat, A., Int. journal of food policy Elsevier.
27. Nicholas, A., Hayley, M. (1999). European retail expansion in South East Asia, European Business Review, 99, 2, 91–104.
28. Reardon, T., & Hopkins, R. (2006). The Supermarket Revolution in Developing Countries: Policies to Address Emerging Tensions among Supermarkets, Suppliers and Traditional Retailers. The European Journal of Development Research, 18, 4, 522–545.
29. Ruerd, R., Dave, B., & Hualiang, L. (2007). Vegetable procurement by Asian supermarkets: a transaction cost approach, Supply Chain Management. An International Journal, 12, 1, 60–68.

30. Tinggi, Jakpar, & Padang (2012). Are Malaysian Bumiputera Grocery Retails Still Relevant? Consumers' Perpective in Sarawak. International Journal of Business and Social Science, 3, 8.
31. Tinggi, M., Jakpar, S., & Padang, S. (2012). Are Malaysian bumiputera grocery retails still relevant? Consumer's perspective in Sarawak. International journal of business and social science, 3, 8.
32. Yanee, S., Jayant, R. (2012). The fruit and vegetable marketing chains in Thailand: policy impacts and implications. International Journal of Retail & Distribution Management, 40, 9, 656-675.

LIST OF TABLES & FIGURES

Sr.No.	Table No.	Table Description
1	Table 1	Global Retail Development Index (sources: AT Kearney report 2014)
2	Table 2	Basic data of selected economies in the Asia Pacific region, 2012
3	Table 3	Retail sales of selected economies in the Asia Pacific region, 2013
4	Table 4	Regression analysis for food & grocery in Malaysia
5	Table 5	Model summary food & grocery in Malaysia
6	Table 6	Anova test food & grocery in Malaysia
7	Table 7	Coefficients food & grocery in Malaysia
8	Table 8	Regression Analysis for Apparel & clothing
9	Table 9	Model Summary apparel & clothing in Malaysia
10	Table 10	Anova Test apparel & clothing in Malaysia
11	Table 11	Coefficients Apparel & clothing in Malaysia
12	Table 12	Regression Analysis for retailers in Malaysia
13	Table 13	Model summary unorganised retail
14	Table 14	Anova summary unorganised retail
15	Table 15	Coefficients unorganised retail
16	Table 16	Regression Analysis for retailers in Malaysia
17	Table 17	Model summary performance of retailers
18	Table 18	Anova performance of retailers
19	Table 19	Coefficients performance of retailers
20	Figure 1	Impact of FDI on organised retail

APPENDIX

Table 1: Global Retail Development Index (sources: AT Kearney report 2014)

Country	Market Attractiveness (25%)	Country Risk (25%)	Market Saturation (25%)	Time Pressure (25%)	GRDI score
Chile	100.0	100.0	13.2	47.3	65.1
China	60.9	52.5	44.5	100.0	64.4
UAE	98.5	82.3	17.5	43.8	60.5
Brazil	99.4	59.8	48.7	33.2	60.3
Malaysia	66.7	68.7	32.2	43.5	52.8
Turkey	83.6	50.2	46.5	30.2	52.6
Russia	94.0	38.4	30.7	46.4	52.4
Indonesia	46.2	33.4	57.7	59.6	49.2
Sri Lanka	6.3	36.7	78.8	67.3	47.3
Nigeria	39.6	6.6	92.3	48.0	46.6

India	26.4	39.0	72.3	43.4	45.3
Philippines	33.0	33.2	55.8	50.5	43.1
Vietnam	3.8	21.9	75.0	55.7	39.1

Table 2: Basic data of selected economies in the Asia Pacific region, 2012

	Population (million)	Real GDP growth (%)	Consumer Price inflation (av. %)
China	1,344.6	7.7	2.6
Japan	126.1	1.4	0.0
South Korea	50.0	2.0	2.2
Taiwan	23.3	1.5	1.9
Thailand	66.8	6.5	3.0
Malaysia	29.2	5.6	1.7
Singapore	5.3	1.3	4.6
Asia & Australasia	3,758.1	4.0	3.3

Source: Economist Intelligence unit

Table 3: Retail sales of selected economies in the Asia Pacific region, 2013

	Retail Sales (US$ billon)	Yoy growth (%)	Internet sales(US$ billion)	Yoy growth (%)	Share of Internet sales in retail sales (%)
China	1,791.1	11.0	100.3	43.4	5.6
Japan	1,021.5	0.7	42.7	9.6	4.2
South Korea	222.7	3.3	28.8	10.0	12.9
Taiwan	92.2	2.7	6.5	11.0	7.0
Thailand	80.8	6.1	0.8	18.0	1.0
Malaysia	51.5	3.8	0.4	14.4	0.7
Singapore	24.6	4.7	0.8	12.3	3.1

Source: Economist Intelligence Unit

Table 4: Regression analysis for food & grocery in Malaysia

Hypothesis	Coefficients	p value	Results
Product Attributes	0.345	p<0.1	Supported
Store Attributes	0.154	p<0.1	Supported
Economic Factors	0.113	p>0.1	Not supported
Social Factors	0.084	p>0.1	Not Supported
E-retailing	0.232	p<0.1	supported

Table 5: Model summary food & grocery in Malaysia

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.767[a]	.588	.577	.64984897	2.016

a. Predictors: (Constant), E-Retailing, Food nGroceryStore Attributes, FDI-Social Factors, Food & Grocery PA, FDI-Economic Factors
b. Dependent Variable: Organised Retail-Groceries

Table 6: Anova test food & grocery in Malaysia

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	117.911	5	23.582	55.842	.000[b]
	Residual	82.772	196	.422		
	Total	200.682	201			

a. Dependent Variable: Organised Retail-Groceries
b. Predictors: (Constant), E-Retailing, Food nGroceryStore Attributes, FDI-Social Factors, Food & Grocery PA, FDI-Economic Factors

Table 7 : Coefficients food & grocery in Malaysia

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.003	.046		.073	.942
	Food & Grocery PA	.345	.081	.345	4.285	.000
	Food nGroceryStore Attributes	.154	.077	.155	2.019	.045
	FDI-Economic Factors	.113	.081	.113	1.398	.164
	FDI-Social Factors	.084	.076	.083	1.097	.274
	E-Retailing	.232	.058	.233	3.999	.000

a. Dependent Variable: Organised Retail-Groceries

Table 8: Regression Analysis for Apparel & clothing

Hypothesis	Coefficients	p value	Results
Product Attributes	0.345	p<0.1	Supported
Store Attributes	0.154	p<0.1	Supported
Economic Factors	0.113	p>0.1	Not supported
Social Factors	0.084	p>0.1	Not Supported
E-retailing	0.232	p<0.1	supported

Table 9: Model Summary apparel & clothing in Malaysia

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.631[a]	.398	.382	.78581196

a. Predictors: (Constant), Apparel Store Attributes, FDI-Social Factors, E-Retailing, FDI-Economic Factors, Apparel Product Attributes

Table 10: Anova Test apparel & clothing in Malaysia **ANOVA[a]**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	80.352	5	16.070	26.025	.000[b]
	Residual	121.648	197	.618		
	Total	202.000	202			

a. Dependent Variable: Organised Retail Apparel 2
b. Predictors: (Constant), Apparel Store Attributes, FDI-Social Factors, E-Retailing, FDI-Economic Factors, Apparel Product Attributes

Table 11: Coefficients Apparel & clothing in Malaysia **Coefficients[a]**

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	-6.579E-16	.055		.000	1.000
	FDI-Economic Factors	.179	.096	.179	1.854	.065
	FDI-Social Factors	.212	.092	.212	2.306	.022
	E-Retailing	.213	.070	.213	3.053	.003
	Apparel Product Attributes	-.071	.126	-.071	-.564	.574
	Apparel Store Attributes	.232	.126	.232	1.843	.067

a. Dependent Variable: Organised Retail Apparel 2

Table 12: Regression Analysis for retailers in Malaysia

Hypothesis	Coefficients	p value	Results
Marketing Strategy	0.320	p<0.1	Supported
Impact Factors	-0.325	p>0.1	Not Supported
Prospects	0.277	p<0.1	supported
Support	0.340	p<0.1	Supported
Problems	-0.109	p<0.1	supported
E-retailing	0.076	p>0.1	Not supported

Table 13: Model summary unorganised retail

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.679[a]	.588	.577	.80340273

a. Predictors: (Constant), Eretailing, Problems, Support, Impact Factors, Marketing Strategy, Prospects

Table 14: Anova summary unorganised retail

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.599	6	.600	55.45	.000[b]
	Residual	27.755	43	.645		
	Total	31.353	49			

a. Dependent Variable: Unorganised Retail
b. Predictors: (Constant), Eretailing, Problems, Support, Impact Factors, Marketing Strategy, Prospects

Table 15: Coefficients unorganised retail

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.191	.114		1.682	.100
	Marketing Strategy	.256	.206	.320	1.246	.000
	Impact Factors	.260	.191	-.325	-1.361	.181
	Prospects	.221	.254	.277	.873	.004
	Support	.272	.187	.340	1.458	.002
	Problems	-.087	.148	-.109	-.586	.000
	Eretailing	.061	.254	.076	.241	.811

a. Dependent Variable: Unorganised Retail

Table 16: Regression Analysis for retailers in Malaysia

Hypothesis	Coefficients	p value	Results
Marketing Strategy	0.145	p<0.1	Supported
Impact Factors	-0.308	p>0.1	Not Supported
Prospects	0.162	p<0.1	supported
Support	0.028	p<0.1	Supported
Problems	-0.013	p>0.1	Not supported
E-retailing	.229	p<0.1	supported

Table 17: Model summary performance of retailers

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.713[a]	.667	.039	.98028012

a. Predictors: (Constant), Eretailing, Problems, Impact Factors, Support, Prospects, Marketing Strategy

Table 18:Anova performance of retailers

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.710	6	1.618	54.87	.001[b]
	Residual	91.290	95	.961		
	Total	101.000	101			

a. Dependent Variable: performance of retail store
b. Predictors: (Constant), Eretailing, Problems, Impact Factors, Support, Prospects, Marketing Strategy

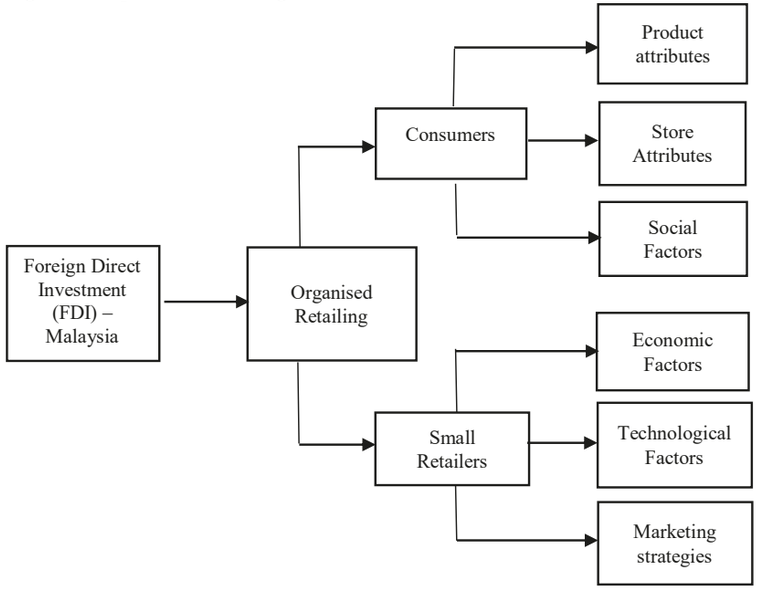
Table 19: coefficients performance of retailers

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.009	.098		.092	.927
	Marketing Strategy	-.146	.155	.145	.946	.004
	Impact Factors	.303	.129	-.308	2.344	.021
	Prospects	-.178	.166	.162	1.071	.007
	Support	.028	.134	.028	.210	.000
	Problems	-.013	.108	-.013	-.118	.907
	Eretailing	.230	.157	.229	1.466	.146

a. Dependent Variable: performance of retail store

Figure: 1 Impact of FDI on organised retail



Ovaj rad je primljen **03.02.2017.**, a na sastanku redakcije časopisa prihvaćen za štampu **23.09.2017.** godine.

UDK: 339.138:338.48

Pregledni rad

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS
Godina XI
Broj I
Str 30 – 46
doi:10.5937/poseko11-14087

Miloš Roganović,[1] master ekonomista
Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd

Doc. dr Jovanka Popović,[2]
Fakultet za menadžment, Sremski Karlovci

Doc. dr Milan Gavrilović,[3]
Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd

EKSPANZIJA PROTEKCIONISTIČKIH MERA KAO POSLEDICA SVETSKE EKONOMSKE KRIZE

SAŽETAK: Svesni smo toga da je globalno širenje krize dovelo do povećanja protekcionističkih tendencija u pojedinim zemljama, koje zaštitom domaće industrije žele da podstaknu kako rast tako i sam oporavak produbljen brojnim poteškoćama. U želji da se protekcionističkim merama smanji rizik, svesno se uništava konkurencija i trgovina, a kriza sve više produbljuje. Cilj rada usmeren je na sintezu teorijskih i empirijskih činjenica, sa zadatkom identifikacije odgovora na sledeća pitanja: Da li protekcionističke mere predstavljaju realnu opasnost po trgovinu Evropske unije; Kakav je uticaj restriktivnih mera na međunarodne trgovinske tokove i Da li postoji razlika u merama koje sprovode razvijene ekonomije i ekonomije u razvoju? Predmet rada baziran je na analizi, putem deskriptivne i komparativne metode. Obuhvata potencijalno restriktivne trgovinske mere uvedene u 31 zemlji partnera Evropske unije u periodu od oktobra 2008. do kraja 2015. godine. Dobijeni rezultati ukazuju da ne postoji rizik radikalnog zaokreta ka protekcionizmu, ali ipak postoji osnovana sumnja da će ostati trajne posledice na trgovinske tokove EU i posle krize.

Ključne reči: protekcionizam, spoljna trgovina, restriktivne mere, ekonomska kriza, Evropska unija.

[1] mroganovic.12@gmail.com
[2] jobajcetic@gmail.com
[3] sagatagm@gmail.com

UVOD

Za protekcionizam se može reći da je motivisan zaštitom domaće proizvodnje od inostrane konkurencije, što sa sobom nosi usmerenja na povećanje blagostanja, stabilnosti i životnog standarda. Kako bi se ostvarili ciljevi, često se sprovode mere koje utiču na međunarodnu trgovinu (Fry i dr., 1998, str. 194). Sama problematika protekcionizma, kao fenomena spoljno trgovinske politike, bila je aktuelna u XIX veku, dok je dilema, „protekcionizam ili slobodna trgovina" prevaziđena još početkom XX veka. U ovoj trci, slobodna trgovina ostvarila je premoć.

Razvijene zemlje koje se zalažu za slobodnu trgovinu, praktikuju određene mere protekcionizma i tako, nažalost, nanose ozbiljne poremećaje svetskoj trgovini. Iako je politika protekcionističke spoljno trgovinske politike izgubila duel sa teorijom slobodne spoljne trgovine, u praktičnoj politici, protekcionizam, nije poražen. (Acin, 1978, str. 3). Velike kompanije, ma koliko se zalagale za slobodno tržište, u kriznim situacijama, pokušavaju da izvrše pritisak na državu i na taj način dobiju adekvatnu zaštitu. Zato pojedine zemlje, iz sličnih razloga, međunarodni sporazum koji reguliše pitanja slobodne trgovine stavljaju u drugi plan, u odnosu na interese nacionalne ekonomije. Moćne države, koje predstavljaju stub postojećeg međunarodnog sistema, ponašaju se slično samo što, iz razumljivih razloga, svoj protekcionizam prikrivaju ideološkim zalaganjem za slobodno tržište, dok u biti, sve češće primenjuju različite vidove „novog protekcionizma" (Vuletić, 2014, str. 66).

Svetska ekonomska kriza počela je 2007. godine u SAD, odakle se tokom 2008. proširila na ceo svet. Pokrenuta je kolapsom tržišta nekretnina, a ubrzo je zahvatila finansijski i realni sektor razvijenih zemalja i zemalja u razvoju. Pogodila je sve zemlje sveta, privredne sektore i dovela do pada makroekonomskih indikatora. (Tošković, 2015, str. 124). Kako se finansijska kriza razvijala, brzo se pretvorila u globalnu ekonomsku krizu, gde smo i sami svedoci povećanih državnih intervencija na finansijskim tržištima.

Raspoloživi podaci potvrđuju da trgovinski protekcionizam nije bio glavni faktor koji stoji iza kolapsa svetske trgovine, iako su sprovedene restriktivne mere. Izveštaj Svetske trgovinske organizacije (WTO, 2010, str. 49) ističe da je pad tražnje bio vodeći faktor pada trgovinskih tokova.

Međutim, kako je trgovina Evropske unije (u daljem tekstu EU) jače pogođena krizom od globalnog proseka (–14.8% u 2009. nasuprot –12.2% u svetu u 2009. godini), uticaj restriktivnih trgovinskih mera na trgovinu EU bio je veći od proseka STO (European Commission, 2010, str. 3). Postoji realna zabrinutost da protekcionističke mere postaju deo postkriznog trgovinskog režima, stvarajući dodatni nivo opterećenja na izvoznika.

PREGLED LITERATURE

Protekcionizam se može definisati kao ekonomska politika koja štiti i/ili favorizuje domaće proizvođače podizanjem visokih carina i uvođenjem drugih mera kojima se onemogućuje, ili bar obeshrabruje uvoz stranih proizvoda. Protekcionističke mere jedne zemlje najčešće izazivaju recipročne mere drugih zemalja tako da se u konačnom zbiru smanjuje obim međunarodne trgovine (Vuletić, 2014, str. 46).

Cilj zaštitnog sistema u osnovi nosi oživljavanje neiskorišćenih produktivnih snaga, kako bi iste učinile korisnima za pojedini narod, a time i ljudsku zajednicu (Franolić, 1934, str. 86).

Korene protekcionističke koncepcije nalazimo u merkantilizmu. Merkantilistička koncepcija protekcionizma zasnivala se na uverenju da se jedna zemlja može brže ekonomski razvijati na štetu drugih. Za razliku od merkantilista, koji su se zalagali i za politiku zabrane izvoza proizvoda nižeg stepena obrade, protekcionisti se ne zalažu za sprečavanje izvoza sirovina i poluproizvoda, već za efikasnu zaštitu domaće proizvodnje od inostrane konkurencije (Acin, 1978, str. 9).

Ekonomisti, kao što su *Milton Friedman* (Friedman, 1980, str. 40–41) i *Paul Krugman* (Krugman, 1987. str. 131–144) tvrde da slobodna trgovina pomaže radnicima trećeg sveta, iako oni ne podležu strogim zdravstvenim i radnim standardima razvijenih zemalja. Rast proizvodnje i pojava novih poslova, koje izvozni sektor kreira, ima povratni efekat na ekonomiju, tako što budi konkurentnost među proizvođačima i povećava nadnice u cilju poboljšanja uslova života. *Adam Smith* u svom radu vidi veoma malu potrebu za državnom kontrolom ekonomije. Jasno objašnjava ključnu ulogu tržišta u akumulaciji bogatstva jedne nacije (Smith, 1937, str. 415). Za neke teoretičare protekcionizam rezultira u čist gubitak, zaključio je *Stephen P. Magee* (Magee, 1976).

Protekcionizam je, takođe, bio optužen da je jedan od glavnih uzročnika rata. Česti ratovi u XVII i XVIII veku vodili su se između zemalja čije su vlade pretežno merkantilističke i protekcionističke. Kako *Fouda* navodi, Američka revolucija je, prvenstveno, izbila zbog britanskih poreza i taksi, a

same zaštitne politike prethodile su Prvom i Drugom svetskom ratu (Fouda, 2012, str. 352).

Razvoj protekcionizma kao naučno-teorijskog koncepta, naglo je ubrzan prvom zabeleženom ekonomskom krizom 1873. godine. Tada su se zemlje, poput Sjedinjenih Američkih Država, Nemačke i Francuske (upravo primenjujući protekcionističke mere), štitile od privredno najrazvijenije Engleske. Glavni instrumenti zaštite domaće industrije, u to doba, bile su carine, a kasnije kvote i kontigenti. Iskustvo sa krizama iz predhodnog perioda, jasno su ukazale da je pritisak za protekcionizmom direktno proporcionalan brzini, dubini i trajanju krize (Tešić, 2012, str. 80).

Grupa autora (Kaempfer i dr., 2002, str. 16), u svom istraživačkom radu, postavlja jasno pitanje: Ako je slobodna trgovina efikasna, zašto nije univerzalna; Jednoglasno zaključuju da je protekcionizam proizvod negativne sume političke igre, a ne proizvod blagonaklone težnje vlade da maksimizira društveno blagostanje.

Osnova moderne filozofije međunarodne trgovine je slobodno tržište za robe i usluge bez carinskih barijera, sa značajnim necarinskim barijerama i finansijskom liberalizacijom. Evropska unija je najpoznatija ekonomsko-politička regionalna organizacija, koja promoviše jednakost i zemlju jednakih, srećnih i uspešnih ljudi. Na putu ka jednakosti i sreći, države koje nisu članice EU, pod uticajem politike liberalizacije trgovine, padaju u siromaštvo i postaju zavisne od razvijenih zemalja. Stvara se iluzija: „sve što je domaće nije dovoljno kvalitetno", dok stvari iz EU predstavljaju „nužno najbolje" i nemaju alternativu (Beslać i dr., 2013, str. 384).

Danas je jedan od vodećih ciljeva mnogih zemalja da stvore povoljne uslove za eliminisanje bilo koje moguće prepreke međunarodnoj trgovini, o čemu svedoči porast broja bilateralnih i regionalnih sporazuma o slobodnoj trgovini. Međutim, tokom ekonomske krize, kada se zemlje suočavaju sa opadanjem nivoa bruto domaćeg proizvoda (BDP), uz povećanje stope nezaposlenosti, čak i neke najjače pristalice slobodne trgovine promovišu brojne argumente u korist protekcionističkih politika, naročito u nerazvijenim ekonomijama koje ne bi bile spremne za globalnu konkurenciju. Iako su pravila protekcionizma definisana od strane Svetske trgovinske organizacije (STO) putem ugovora, protekcionizam se može sprovesti kroz različite mere kao što su netarifne barijere, „nevidljive" trgovinske barijere, politike deviznog kursa, mere podrške vlade (Durusoy i dr., 2015, str. 67).

Polažaj zemalja u razvoju konstantno se pogoršava u odnosu na razvijenije zemlje. Zemljama u razvoju je u međunarodnoj podeli rada ostalo da proizvode sirovine i hranu za industrijske centre. Na sve lošiji položaj ovih zemalja uticao je i fenomen poznat kao „makaze cena" (Henrry Carry), odnosno relativno niskih cena poljoprivrednih i visokih cena industrijskih proizvoda. Jaz između razvijenih i nerazvijenih zemalja postaje sve veći,

resursi presušuju i nerazvijene zemlje postaju sve siromašnije. Kao strategiju razvoja zemalja u razvoju Prebiš (Raul Prebisch) preporučuje carinsku zaštitu ili subvencije, kako bi se potpomogla industrijalizacija zemalja u razvoju.

Grupa autora u svom radu zaključuje da u prisustvu neizvesnosti, trgovinska zaštita može zapravo poboljšati dobrobit zemlje, što je jedan od razloga zašto u mnogim zemljama može postojati prećutna podrška za mere zaštite (Debaere i dr., 2016, str. 31). Nasuprot njima *Erixon* i *Sally* smatraju da su otvorena tržišta i globalizacija ono što svetu treba. Ograničenja vladinih intervencija i dobro funkcionisanje tržišne ekonomije su uslov međunarodne političke stabilnosti (Erixon i dr., 2010, str. 18).

Po mnogim autorima, najznačajniji argumenti u korist protekcionizma su: zaštita mlade industrije, poboljšanje odnosa razmene, zaštita životnog standarda, zaštita zaposlenosti, zaštita domaćeg tržišta, kao i zaštita nacionalne bezbednosti.

Postoje zabrinjavajući podaci da je protekcionizam ponovo u porastu. Netarifne prepreke su doživele brz rast u poslednjih nekoliko godina. Nova ograničenja u tokovima podataka i rizik od reakcija protiv migracija ljudi stvaraju dodatni pritisak (Altenberg, 2016, str. 50).

METODOLOGIJA RADA I PRIKAZ KRETANJA PROTEKCIONISTIČKIH MERA

Inspirisani povećanjem protekcionističkih tendencija, istraživanje ima za cilj da odgovori na suštinska pitanja: Da li protekcionističke mere predstavljaju realnu opasnost po trgovinu Evropske unije?; Kakav je uticaj restriktivnih mera na međunarodne trgovinske tokove?; i Da li postoji razlika u merama koje sprovode razvijene ekonomije i ekonomije u razvoju? Jer su potrebe i problemi spoljnotrgovinskog toka bazirani na stvaranju pouzdane analitičke osnove, a stalno povećanje broja trgovinskih ograničenja širom sveta i ograničeno povlačenje postojećih, naglašavaju značaj jakog multilateralnog trgovinskog okvira, kako bi se efikasno adresirale protekcionističke mere.

Efikasan dalji napredak u multilateralnim, plurilateralnim i bilateralnim trgovinskim programima, kao i efikasna implementacija i sprovođenje trgovinskih sporazuma, od presudnog je značaja za rast i razvoj trgovine EU.

Zadatak istraživanja obuhvata temeljnu i odgovornu strukturu, koja osnovu vidi u analizi kroz deskriptivnu i komparativnu metodu, koja je izvršena na osnovu izveštaja generalnog direktorata za trgovinu Evropske komisije. Obuhvata potencijalne restriktivne mere u trgovini u 31 zemlji partnera Evropske unije, u periodu od 1. oktobra 2008. godine do 31.

decembra 2015. godine. Ove zemlje su: Alžir, Argentina, Australija, Belorusija, Brazil, Kanada, Kina, Ekvador, Egipat, Indija, Indonezija, Japan, Kazahstan, Malezija, Meksiko, Nigerija, Pakistan, Paragvaj, Filipini, Rusija, Saudijska Arabija, Južna Afrika, Južna Koreja, Švajcarska, Tajvan, Tajland, Tunis, Turska, Ukrajina, SAD, Vijetnam.

Čini se da je oštar pad u svetskoj trgovini nastao, pre svega, kao reakcija na finansijske i srodne kreditne krize i nije pokrenut inicijativama trgovinske politike. Istovremeni kolaps potražnje najvećih svetskih ekonomija je ključna odrednica pada u trgovini koji je dalje pojačan zbog globalizacije svetske privrede.

Uvođenje novih ograničavajućih mera ubrzano je u periodu od oktobra 2008. godine. Već sledeće 2009. godine, prijavljeno je 223 restriktivnih trgovinskih mera, koje su planirane ili uvedene oktobra 2008. Međutim, loš protekcionistički scenario bio je izbegnut, jer su iste sprovedene u ograničenom obimu iz čistog straha, imajući na umu prethodne padove privrednih aktivnosti (European Commission, 2009, str. 6).

Ne treba ignorisati da je upotreba graničnih mera, kao odgovor na krizu, jasno vidljiva, uprkos postojećim disciplinama STO, koje su imale zapažen ograničavajući efekat. U isto vreme, trgovinska ograničenja „iza granice" povećale su se u područijima u kojima su primenjena striktna pravila STO (European Commission, 2009, str. 4–7).

Tokom prvih meseci 2010. godine, svetska ekonomija se oporavljala bolje nego što je predviđano. Međutim, napredak se kretao različitom brzinom, brže u tranzicionim ekonomijama, a umerenije u industrijskom svetu. Vidljivi oporavak (sporijeg inteziteta i neodlučnim koracima) zabeležen je i u trgovinskim tokovima Evropske unije.

Između novembra 2009. i aprila 2010. godine, uvedeno je novih 73 restriktivnih mera. Konstantno ukupno povećanje protekcionističkih mera povezano sa veoma niskim nivoom uklanjanja postojećih ograničenja, ukazuje na jasan rizik od učvršćivanja i institucionalizacije restriktivnih trgovinskih mera u postkriznom periodu. Uticaj protekcionizma na Evropsku uniju veći je od svetskog proseka. Treba napomenuti da većina protekcionističkih mera ima disproporcionalan uticaj u nekim industrijskim sektorima kao što su automobilska, tekstilna, prehrambena i industrija čelika (European Commission, 2010, str. 3–5).

U periodu od maja do septembra 2010. godine, planiralo se ili uvelo 66 novih restriktivnih mera (European Commission, 2010, str. 4). Neophodno je naglasiti da su pojedine zemlje vidno aktivnije u primeni istih. Rusija je jasno angažovana u politici uvozne supstitucije, koristeći nekoliko vrsta trgovinskih mera. Argentinski sistem uvoznih dozvola i uvozne referentne vrednosti ostaju ozbiljan problem. Indonezija se suzdržala, u izvesnoj meri, od

uvođenja novih trgovinskih restriktivnih mera, dok je Južna Afrika povećala upotrebu, očigledno, imajući za cilj razvoj određenih industrijskih sektora.

Negativan trend u javnim nabavkama je ponovo potvrđen i postoje dokazi o novim uznemiravajućim dešavanjima. Zaštita domaće industrije i poslova od inostrane konkurencije čini se da je osnovna motivacija za uvođenje novih ograničenja u većini slučajeva. Brazil se pridružio zemljama koje primenjuju dodatna ograničenja u ovoj oblasti. Takođe, postoji značajan trend ka ograničenju investiranja. Rusija, kao i Alžir i Nigerija, sve više pribegavaju lokalnim sadržajima ili zahtevu za transferom tehnologije kao preduslovom za pristup tržištu. Ovaj trend je koherentan sa posmatranom proliferacijom novih podsticajnih mera ili drugih planova podrške, često u kombinaciji sa odabranim povećanjem tarifa. U posmatranom periodu, uočen je porast usvajanja izvoznih ograničenja za sirovine. Naime, Kina je značajno smanjila godišnje izvozne kvote retkih zemljišta u drugoj polovini 2010., što se pokazalo kao nepovoljan trend.

Najviše pogođeni sektori EU su, još uvek, poljoprivredno-prehrambeni, auto sektori, usluge, tekstil i odeća. Nove mere su uvedene da utiču naročito na automobilsku i tekstilnu industriju, a zabeleženo je manje mera koje se primenjuju u industriji čelika i drugih metala (European Commission, 2010, str. 3–4).

Globalni i trgovinski tokovi EU oporavili su se i vratili početkom 2011. godine na nivo pre krize, čime su značajno doprineli sveukupnom oporavku globalne ekonomije. Nakon ohrabrujućih znakova oporavka u prvoj polovini 2011. godine svetska ekonomija je zapala u novu fazu nestabilnosti, najviše zbog dužničkih kriza u industrijalizovanim zemljama. Uprkos znatno jačoj dinamici rasta u tranzicionim ekonomijama, njihova upotreba restriktivnih trgovinskih mera i dalje predstavlja veliki razlog za zabrinutost. Uvedena je 131 nova mera, dok je samo 40 neutralisano u ovom periodu (European Commission, 2011, str. 4).

Tendencija ka politici industrijalizacije, kombinovana sa podrškom industriji i restriktivnim trgovinskim merama, se konsolidovala među pojavnim ekonomijama (Argentina, Brazil, Rusija, Indija, Kina). Trgovinska ograničenja korišćena u ovu svrhu predstavljaju miks mera zasnovanih na politici supstitucije uvoza kroz granične mere, zahtevima za lokalnim sadržajem, neophodnim tehnološkim transferom i finansijskom pomoći određenim sektorima. Sve ovo predstavlja štetan uticaj na svetsku trgovinu i investicije.

Nove, planirane i uvedene ograničavajuće mere u vezi sa javnim nabavkama, nastavljaju da budu razlog za uznemirenost, posebno one uvedene od strane Brazila, Rusije, Argentnine i Alžira.

Broj restriktivnih mera usvojenih u sektoru usluga i investicija se povećao, zajedno sa zahtevima za lokalnim sadržajem.

Usvajanje mera za ograničavanje izvoza sirovih materijala ostaje razlog za uznemirenost, sa novim merama uvedenim od strane Rusije, Kine i Indije, ali i drugih zemalja (European Commission, 2011, str. 3–4).

Krajem 2011. godine na globalnom nivou, trgovina ponovo pokazuje znake dobrog oporavka. Rastuće tržišne ekonomije značajno su se oporavile i postale motor svetskog rasta. Kao kontrast, za razvijene ekonomije trenutan oporavak je najslabiji u posleratnoj eri. Otvorenost tržišta je i dalje ključan element za balansiran i održiv globalni oporavak. Tempo uvođenja novih restriktivnih mera se povećao.

Od septembra 2011. broj potencijalnih restriktivnih trgovinskih mera beleži konstantni rast, a zemlje u razvoju, kao što su Argentina, Brazil, Indija, Indonezija i Rusija naginju ka upotrebi istih, iako svesni da restriktivne trgovinske mere zahvataju strane direktne investicije. U tom periodu Brazil, Kina, Indija, Južna Afrika i Ukrajina, uvode velike stimulativne pakete za promociju određenih sektora industrije u kombinaciji sa ograničavajućim trgovinskim merama.

Argentina, Rusija, Indija i Indonezija uvele su najveći broj novih, restriktivnih uvoznih i izvoznih mera, uvođenjem novih licencnih procedura, ograničavajući broj ulaznih i izlaznih tačaka i koristeći više uvozne i izvozne carine. Nova ograničenja u javnim nabavkama, u vidu povećanih zahteva za lokalnim sadržajem, uvedena od strane Kine, Indije i Rusije, predstavljaju razlog za zabrinutost. Broj restriktivnih mera u uslužnom i investicionom sektoru se takođe povećao, a ove mere najviše su koristile Argentina, Kina i Indonezija. Novi ekonomski stimulativni paketi, korišćeni u Brazilu, Kini, Indiji, Južnoj Africi i Ukrajini, pored ostalih mera za stimulisanje izvoza, predstavljaju 1/5 svih restriktivnih mera. Uvođenje mera za ograničavanje izvoza sirovih materijala ostaje problematično, sa novim merama uvedenim od strane Indije, Indonezije i Rusije (European Commission, 2012, str. 2–5).

Tokom 2012. godine, stanje u svetskoj ekonomiji je nastavilo da se popravlja. Trgovina ostaje važan izvor ekonomskog rasta.

Između 1. maja 2012. i 31. maja 2013. godine, uvedeno je 154 novih restriktivnih mera, a samo 18 je uklonjeno, što čini prosek od više od 10 mera mesečno. Ekonomije u razvoju predvođene Argentinom, Brazilom, Indijom, Indonezijom, Rusijom i Kinom i od skora Južnom Afrikom i Ukrajinom, nastavljaju da primenjuju najveći broj ograničavajućih mera (European Commission, 2013, str. 3).

Južna Afrika, Argentina, Rusija, Indonezija, Brazil i Ukrajina formalno su uvele najveći broj potencijalnih uvoznih i izvoznih restriktivnih mera, većinom povećavajući uvozne tarife ili ekvivalentne uvozne dažbine, uvođenjem novih uvoznih licenci, fiksirajući preporučene vrednosti ili

minimalne uvozne cene, i primenjujući izvozne carine. Najveće povećanje carina uvele su Brazil, Argentina, Rusija i Ukrajina. U ovom periodu udeo mera ograničenja u javnim nabavkama je nastavio da se povećava. Brazil je odgovoran za više od 1/3 ovih mera, a slede ga ponovo, Argentina i Indija. Mnoge od ovih mera su povezane sa zahtevima za lokalizacijom biznisa. Nove stimulativne mere, posebno mere podrške izvozu ostaju zbrinjavajuće, imajući na umu da se neke od ovih odredbi preklapaju i predstavljaju sveobuhvatne i po konkurenciju veoma pogubne pakete mera. Najveći broj ovakvih mera su uvele, respektivno Brazil, Južna Afrika, Turska, Japan i Južna Koreja. Veliki broj mera iza granice, koje su korišćene u pojedinim zemljama kroz tehnološku regulaciju (Kina) ili kroz interne šeme oporezivanja baziranim na zahtevima za lokalizacijom (Brazil), predstavljaju ozbiljan razlog za zabrinutost. U ovom periodu protekcionistički trendovi su manje zastupljeni u uslužnom i investicionom sektoru. U ovim sektorima najviše mera uvele su Argentina i Indonezija (European Commission, 2013, str. 2–5).

Period između juna 2013. i jula 2014. godine, može se okarakterisati kao dalji oporavak svetske ekonomije i pozitivna prognoza za predstojeći period. Ipak, čini se da neometana svetska trgovina i dalje predstavlja udaljenu viziju.

U ovom periodu identifikovano je 170 novih restriktivnih trgovinskih mera, što prevazilazi broj identifikovan u prethodnom periodu. Što bi značilo da je protekcionistički trend, ponovo, značajno sadržan u paketu trgovinskih politika mnogih zemalja. Još više brine to što je u ovom periodu samo 12 prethodno uvedenih mera bilo povučeno (European Commission, 2014, str. 3).

Ekonomije u razvoju i dalje primenjuju najveći broj potencijalnih restriktivnih trgovinskih mera, ovog puta u nešto drugačijem redosledu: Rusija, Kina, Indija, Indonezija. One su odgovorne za 50% svih uvedenih mera.

Među svim vrstama uvedenih mera, opet su najviše korišćene granične mere ograničenja uvoza i izvoza, kroz brojna povećanja carina, novih procedura za dobijanje uvoznih dozvola, preporučene vrednosti ili minimalne transakcione cene, ili zabrane trgovine. Rusija je primenila ubedljivo najveći broj individualnih mera koje utiču na uvoz. Pored velikog broja mera ograničavanja uvoza, zabeležena je i veća primena mera ograničavanja izvoza u poređenju sa prethodnim periodima. Indija prednjači u grupi zemalja koje koriste mere restrikcije izvoza. Povećan je i broj korišćenih mera iza granice, rezultirajući u diskriminaciji uvezenih dobara ili inostranih kompanija preko fiskalnih i regulatornih sredstava ili preferencijama lokalnog sadržaja. Kina je primenila više od četvrtine ovih mera. Neke mere su takođe primenjene u sektoru usluga i investicija, sličnim tempom kao i u prethodnom periodu. Dok

je Kina skoro otvorila svoje tržište za priliv stranog kapitala, ona je takođe zabranila inostrane aktivnosti ili diskriminisala inostrane kompanije u drugim slučajevima, čime je i primenile najviše restriktivnih mera u ovim oblastima. Mnoge država nastavile su konstantan trend podrške svojih ekonomija sa novim merama državne pomoći ili finansijskim planovima, najčešće sa ciljem da poboljšaju izvoz. Trend ograničavanja tržišta javnih nabavki se takođe zadržao, najviše u SAD (European Commission, 2014, str. 2–6).

Tokom 2015. godine razvijenije zemlje su ostvarile rast, domaća tražnja se stabilizovala usled oštrih mera fiskalnih usklađivanja i situacija zaposlenosti se postepeno stabilizuje. Ekspanzija autputa je povećana za 1.9% tokom 2015. Ovaj trend su delile sve vodeće razvijene ekonomije. SAD su bile posebno ohrabrene rastom BDP-a za 2,5%. Ekspanzija autputa u EU se ubrzala do gotovo 2%, naspram 1.5% u 2014. U Japanu je oporavak nastavio da bude nešto sporiji, sa rastom BDP-a od samo 0.6%. Ipak i to predstavlja napredak u odnosu na smanjenje od –0.1% zabeleženo tokom 2014. godine (European Commission, 2016, str. 3–4).

Povoljni izgledi u industrijalizovanom svetu u kontrastu su sa ekonomija zemalja u razvoju, koje su ušle u mnogo tmurniju fazu. U slučaju velikih rastućih ekonomija, kao što su Rusija i Brazil, pogoršavanje makroekonomske klime je bilo dramatično sa kontrakcijom BDP-a od –3.7% i –3.8%, respektivno. Kineska ekonomija je i dalje nastavila da raste ali nešto sporijim tempom (6.9% naspram 7.3% u 2014.). Jedino se Indija izdvaja iz ove grupe jer je nastavila ekspanziju na istom nivou, kao i u 2014. godini, 7.3% (European Commission, 2016, str. 4).

Zabeleženo je 145 novih restriktivnih trgovinskih mera, što predstavlja smanjenje od 15% u odnosu na prethodni period, gde je samo 12 mera povučeno (European Commission, 2016, str. 10).

Najveći broj restriktivnih mera, gotovo polovinu, ponovo su uvele: Kina, Rusija, Indonezija i Indija. Države su ponovo u najvećoj meri koristile granične restriktivne mere direktno utičući na uvoz i izvoz, kroz povećanje carina, kvantitativne restrikcije, procedure za uvozne dozvole i zabranu uvoza. Indija, Indonezija pa Rusija uvele su najviše graničnih restriktivnih mera u ovom periodu. Indija se najviše služila uvoznim carinama, Indonezija je koristila uvozne carine i uvozne dozvole, dok je Rusija uvodila potpunu zabranu uvoza.

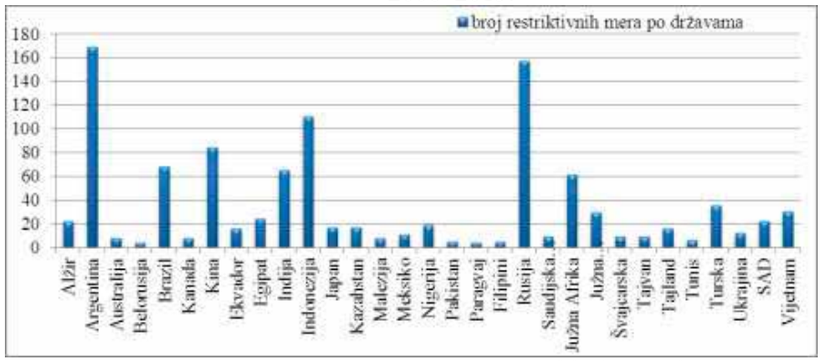
U ovom periodu došlo je do značajnog porasta broja novih restriktivnih mera „iza granice". Ovo sugeriše veće oslanjanje na interne mere uticaja na inostranu konkurenciju, koje se često teže obaraju nego granične barijere. Najviše ovakvih mera sprovela je Kina, a slede je Indonezija, Tajland, Argentina, SAD, Južna Afrika i Južna Koreja. Najviše su uvođene mere na polju javnih nabavki, usluga i investicijama.

Mnoge države su nastavile da podržavaju svoje ekonomije sa novim subvencijama, podsticajima, finansijskim planovima i drugim merama. Najveći broj ovakvih mera uveden je sa ciljem stimulisanja izvoza. Stimulativne mere uvodili su Brazil, Japan, Tajland, Kina, Rusija, SAD (European Commission, 2016, str. 3–14).

DISKUSIJA REZULTATA

Od 2008. do kraja 2015. godine identifikovano je 1059 restriktivnih mera, od kojih je samo 180 otklonjeno (European Commission, 2016, str. 10). Autori rada napominju da su se kao izvor podataka o restriktivnim meramo isključivo koristili podaci EU.

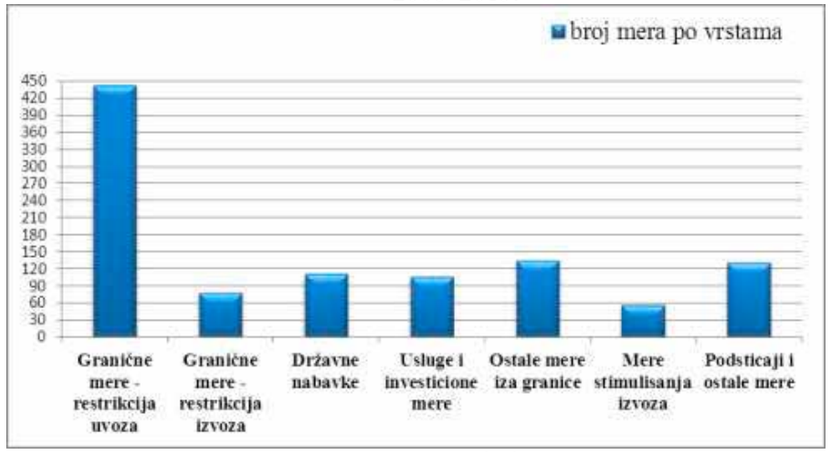
Grafikon 1. – Broj uvedenih restriktivnih trgovinskih mera po državama 2008–2015.



Izvor – European Commission, 2016, str. 10

U periodu nakon izbijanja krize, 2008–2015, najveći broj restriktivnih mera uvele su Argentina (15.96%), Rusija (14.83%), Indonezija (10.39%), Kina (7.93%), Brazil (6.42%), Indija (6.14%), Južna Afrika (5.76%). Osnovni cilj uvođenja novih ograničenja, u većini slučajeva, je zaštita domaće industrije i poslova od inostrane konkurencije, odnosno razvoj određenih industrijskih sektora. Sektori koji se najviše štite restriktivnim merama su informaciono-komunikacioni (Kina, Rusija, Indija, Indonezija), čelik i drugi metali (Indija, Meksiko, Južna Afrika, Turska), sirovine i energija (Alžir, Indonezija, Egipat, Indija i Južna Afrika). Broj restriktivnih mera raste iz godine u godinu sve bržim tempom, a neometana trgovina i dalje ostaje daleka vizija.

Grafikon 2. – Broj restriktivnih trgovinskih mera po vrstama uvedenih 2008–2015.



Izvor – European Commission, 2016, str. 11

Od svih uvedenih mera najčešće korišćene su granične mere (49.10%), slede ih mere „iza granice" (33.24%), podsticaji i ostale mere (12.37%), kao i mere stimulisanja izvoza (5.29%).

Rusija je primenila znatan broj individualnih mera, jasno angažovanih u politici uvozne supstitucije, dok je Argentina problem rešila preko uvoznih dozvola i uvoznih referentnih vrednosti.

Negativan trend u javnim nabavkama ogleda se u vidu povećanih zahteva za lokalnim sadržajem ili zahteva za transferom tehnologija, koji su uvedeni od strane Kine, Indije, Rusije, Brazila, Argentnine i Alžira.

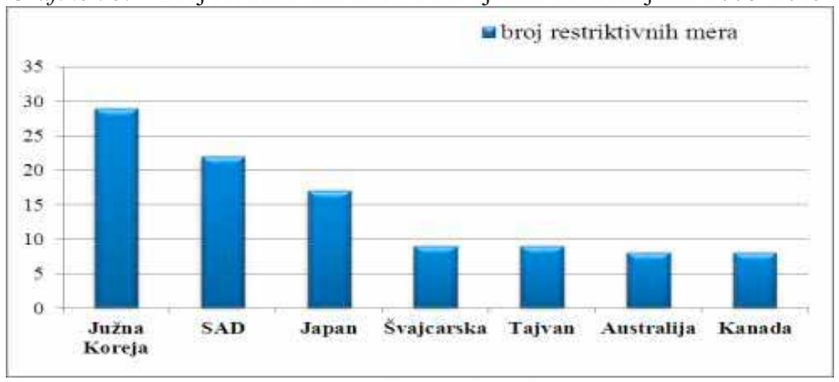
Ekonomski stimulativni paketi korišćeni su u Brazilu, Kini, Indiji, Južnoj Africi i Ukrajini, a mere podrške izvozu primenjuju Brazil, Južna Afrika, Turska, Japan i Južna Koreja. Takođe, može se uočiti da restriktivne trgovinske mere zahvataju strane direktne investicije.

Na osnovu klasifikacije MMF-a[4] posmatrane države podeljene su na:

- Razvijene *(Advanced)*
- Zemlje u razvoju *(Emerging and Developing Economies)*

[4] Međunarodni monetarni fond (MMF) za klasifikaciju zemalja koristi sledeće kriterijume: dohodak po glavi stanovnika, diverzifikacija izvoza, stepen integracije u globalni finansijski sistem. Opširnije na: https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/01/pdf/statapp.pdf

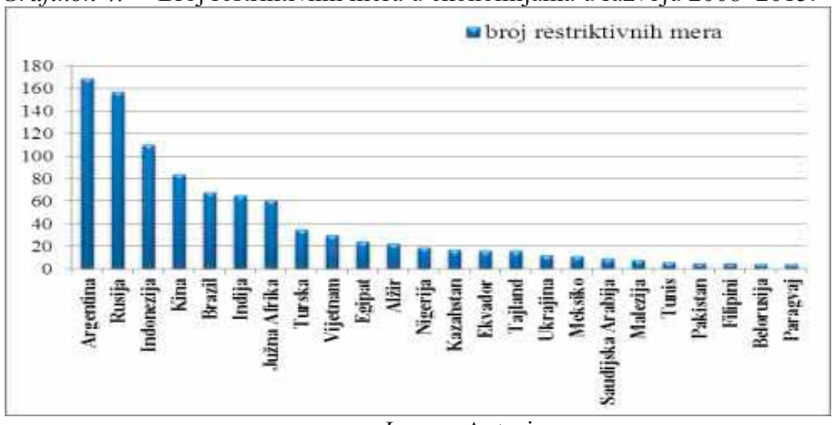
Grafikon 3. – Broj restriktivnih mera u razvijenim ekonomijama 2008–2015.



Izvor – Autori

Od razvijenih zemalja najveći broj restriktivnih trgovinskih mera uvela je Južna Koreja (2.74%), slede je SAD (2.08%) i Japan (1.61%). Razvijene zemlje najviše su koristile restriktivne mere „iza granice" (Južna Koreja, SAD, Japan, Kanada), kao i stimulativne pakete podrške (Južna Koreja, SAD). Direktne granične mere najviše je primenjivao Tajvan, dok je u ostalim razvijenim zemljama broj restriktivnih graničnih mera relativno mali.

Grafikon 4. – Broj restriktivnih mera u ekonomijama u razvoju 2008–2015.



Izvor – Autori

Ekonomije u razvoju primenjuju najveći broj potencijalno restriktivnih trgovinskih mera. Ograničenja koja se koriste u ovu svrhu, predstavljaju miks mera zasnovanih na politici supstitucije uvoza kroz granične mere, zahteve za lokalnim sadržajem, neophodan transfer tehnologija i finansijsku pomoć

određenim sektorima. Gotovo polovinu svih uvedenih restriktivnih mera donele su Argentina, Rusija, Indonezija i Kina, zajedno sa Brazilom, Indijom i Južnom Afrikom.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Iako je kriza ostavila ozbiljne posledice, do radikalnog zaokreta ka protekcionizmu nije došlo. Pažnja mora biti posvećena rastućem riziku od potencijalne akumulacije ograničavajućih trgovinskih mera, sprovedenih od izbijanja globalne finansijske krize. Ovaj rizik se dodatno pogoršava relativno sporim tempom uklanjanja prethodno usvojenih restriktivnih mera. Od oktobra 2008. do kraja 2015. godine, identifikovano je 1059 restriktivnih mera od kojih je samo 180 otklonjeno. Ukidanje trenutnih mera ograničavanja mora biti prioritet. Opasnosti od postavljanja necarinskih barijera, posebno u segmentu javnih nabavki, kao i povećavanje uvoznih i izvoznih tarifa, i dalje postoji. Zato je sigurno da će se trajne posledice odraziti na trgovinske tokove EU, čak i posle krize.

Kako je trgovina EU jače pogođena krizom od globalnog proseka, uticaj restriktivnih trgovinskih mera na trgovinu EU bio je veći od proseka STO. Sektori koji se najviše štite restriktivnim merama su informaciono-komunikacioni, industrija čelika i drugih metala, automobilska industrija, tekstilna industrija, prehrambena industrija, sirovine i energija.

Razvijene zemlje najviše su koristile restriktivne mere „iza granice", kao i stimulativne pakete podrške, dok se zemlje u razvoju odlučuju najčešće za direktne granične mere. Razvijene zemlje, daleko više, koriste necarinske restriktivne mere koje se teško identifukuju, otklanjaju i regulišu pravilima Svetske trgovinske organizacije. Novi, „prikriveni" protekcionizam i u budućnosti će biti osnovno sredstvo zaštite domaće privrede razvijenih ekonomija. Regulisanje i otklanjanje takvih mera i dalje predstavlja veliki izazov.

Ekonomije u razvoju primenjuju najveći broj potencijalno restriktivnih trgovinskih mera. Najčešće korišćene mere su granične mere ograničenja uvoza i izvoza putem povećanja carina, novih procedura za dobijanje uvoznih dozvola, preporučene vrednosti ili minimalne transakcione cene i zabranu trgovine.

U uslovima globalizacije, ekonomska međuzavisnost država je danas veća nego ikad. Međunarodna trgovina regulisana je pravilima Svetske trgovinske organizacije i brojnim trgovinskim sporazumima. Ekonomije u razvoju imaju sve značajniju ulogu u održivom globalnom rastu, stoga je bitno da deluju odgovorno i održavaju otvorenu trgovinu. Istorija govori da protekcionističke mere nisu deo koherentnog miksa politika za ekonomski

oporavak. Zapravo, to je otvorenost tržišta i trgovinskih tokova, koji poboljšavaju izglede za brz povratak na ekonomski rast i prosperitet.

SUMMARY
EXPANSION OF PROTECTIONIST MEASURES AS A RESULT OF THE GLOBAL ECONOMIC CRISIS

We are aware of the fact that the global expansion of crisis has led to an increase in the number of protectionist tendencies in certain countries which have been working on the protection of domestic industry, in an attempt to encourage both the growth and the revival which have been dampened by numerous difficulties. By using protectionist measures to reduce risk, we are wittingly destroying competition and trade, and the crisis is becoming more and more serious.The aim of this paper is focused on the synthesis of theoretical and empirical facts with the aim to identify responses to the following questions: Do protectionist measures represent real danger for the European Union trade market? What is the influence of restrictive measures on the international trade flows?; Is there a difference in measures carried out by developed and developing economies? The subject of this paper is based on analysis carried out with the help of descriptive and comparative methods. It covers potentially restrictive trade measures introduced in 31 partner countries of the European Union in the period from October 2008 until the end of 2015. The results obtained show that there is no risk of radically turning towards protectionism, but there is still reasonable doubt that permanent consequences on EU trade flows will remain even after the crisis.

Key words: protectionism, foreign trade, restrictive measures, economic crisis, the European Union.

LITERATURA

1. Altenberg, P. (2016). *Protectionism in the 21st Century*, National Board of Trade, Stockholm.
2. Acin, Đ. (1978). *Protekcionizam u spoljnoj trgovini*, Savremena administracija, Beograd.
3. Beslać, M., Beslać, J., Zipovski Lj., (2013). International trade and free exchange as a way of modern exploitation, *International conference: Employment, education and entrepreneurship, Vol. 1,* Faculty of Business Economics and Entrepreneurship, Belgrade, str. 383–397.

4. Debaere, P., Glaser, T., Willmann, G. (2016). *Choosing between Protectionism and Free Trade in a Uncertain World.* Preuzeto 5. oktobra, 2017. sa http://www.etsg.org/ETSG2016/Papers/163.pdf
5. Durusoy, S., Sica, E., Beyhan, Z. (2015). Economic Crisis and Protectionism Policies: The Case of the EU Countries, *International Journal of Humanities and Social Science, Vol. 5,* No. 6(1), str. 57–68.
6. Erixon, F., Sally R. (2010). *Trade, Globalization and Emerging Protectionism since the Crisis,* No. 02/2010. Preuzeto 5. oktobra, 2017, sa http://www.ecipe.org/app/uploads/2014/12/trade-globalisation-and-emerging-protectionism-since-the-crisis.pdf
7. European Commission directorate-general for trade (2009). *Fifth report on potentially trade restrictive measures*, preuzeto 22. avgusta 2016, sa http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2009/november/tradoc_145270.pdf.
8. European Commission directorate-general for trade (2010). *Sixth report on potentially trade restrictive measures*, preuzeto 22. avgusta 2016, sa http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2010/may/tradoc_146198.pdf.
9. European Commission directorate-general for trade (2010). Seventh *report on potentially trade restrictive measures*, preuzeto 22. avgusta 2016, sa http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2010/october/tradoc_146796.pdf.
10. European Commission directorate-general for trade (2011). *Eighth report on potentially trade restrictive measures*, preuzeto 22. avgusta 2016, sa http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2011/october/tradoc_148288.pdf.
11. European Commission directorate-general for trade, (2012) *Ninth report on potentially trade restrictive measures*, preuzeto 22. avgusta 2016., sa http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2012/june/tradoc_149526.pdf.
12. European Commission directorate-general for trade (2013). *Tenth report on potentially trade-restrictive measures*, preuzeto 22. avgusta, sa 2016. http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2013/september/tradoc_151703.pdf.
13. European Commission directorate-general for trade (2014). *11th report on potentially trade-restrictive measures*, preuzeto 22. avgusta 2016, sa http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2014/november/tradoc_152872.pdf.
14. European Commission directorate-general for trade (2016). *Analysis of new potentially trade restrictive measures in the period 1 July 2014 – 31 December 2015*, preuzeto 2. septembra 2016. sa http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2016/june/tradoc_154664.pdf.
15. European Commission directorate-general for trade (2016). *Overview of potentially trade restrictive measures identified between 2008 and end 2015*, preuzeto 2. septembra 2016, sa http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2016/may/tradoc_154568.pdf.

16. Fouda, R. A. N. (2012). Protectionism and Free Trade: A Country's Glory or Doom?, *International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol. 3*, No. 5, str. 351–355.
17. Franolić V. (1934). *Protekcionizam u prošlosti i sadašnjosti*, Tipografija, D. D. Zagreb, Zagreb.
18. Friedman, M. (1980). *Free to Choose,* Harcourt Brace Jovanovich, Inc., New York.
19. Fry, L., F., Stoner, R. C., Hattwick E. R. (1998). *Business – An Integrative Framework*, Irwin/McGraw-Hill, Boston.
20. Kaempfer, W., Tower, E., Willett, T. (2002). Trade Protectionism, *For the Encyclopedia of Public Choice,* Edited by Charles K. Rowley, str. 1–20.
21. Krugman, P., Is Free Trade Passe? *The Journal of Economic Perspectives*, *Vol. 1*, No. 2, American Economic Association, str. 131–144.
22. Magee, P. S. (1976). *International Trade and Distortions In Factor Market,* Marcel-Dekker, New York.
23. Smith, A. (1937). *Free trade and protection,* Random House, Inc., New York.
24. Tešić, J. (2012). Specifičnosti protekcionizma u uslovima globalne ekonomske krize, *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta,* br. 6, Banja Luka, 6, str. 77–90.
25. Tošković, J. (2015). *Preispitivanje neoliberalnog koncepta ekonomije u zemljama zapadnog balkana*, doktorska disertacija, Univerzitet Educons, Sremska Kamenica.
26. Vuletić, V. (2004). Protekcionizam i slobodna trgovina u vreme globalizacije, *Sociologija, Vol. XLVI,* Filozofski fakultet, Beograd, str. 45–70.
27. WTO, *Report from the director-generalon trade-related developments,* https://www.wto.org/english/news_e/news10_e/report_wto_g20_june10_e.pdf, 2010.

Ovaj rad je primljen **20.05.2017.,** a na sastanku redakcije časopisa prihvaćen za štampu **05.10.2017.** godine.

UDK: 336.736

Originalni naučni rad

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS
Godina XI
Broj I
Str 47 - 68
doi:10.5937/poseko11-14046

dr Milenko Dželetović,[1] vanredni prefesor
Univerzitet u Beogradu, Fakultet bezbednosti, Beograd

MSc. Marko Milošević,[2] doktorand
Univerzitet Edukons, Sremska Kamenica – Novi Sad,
Fakultet poslovne ekonomije

FUNDAMENTALNA I TEHNIČKA ANALIZA U FUNKCIJI EFIKASNOG UPRAVLJANJA PORTFOLIOM HoV

SAŽETAK: Predmet istraživanja u radu je analiziranje metoda fundamentalne i tehničke analize HoV na primeru kompanija koje se kotiraju u okviru indeksa Belex 15. Cilj istraživanja jeste dolaženje do niza konkretnih informacija, u praksi testiranih, o mogućnostima unapređenja efikasnog upravljanja portfoliom sa posebnim fokusom na optimalni odabir tehnika i metoda fundamentalne i tehničke analize HoV. Fundamentalna analiza HoV bavi se u osnovi izučavanjem ekonomskih, političkih i socijalnih pokazatelja nacionalne ekonomije sa ciljem da se predvide kretanja na finansijskom tržištu u budućnosti. Za razliku od fundamentalne, tehnička analiza proučava istorijske i aktuelne podatke o cenama i obimu sa namerom da se predvide aktivnosti na tržištu u budućem periodu. Dakle, istorijski podaci o cenama su osnova i najčešće korišćeni podaci tehničke analize. Metodologija korišćena u istraživanju obuhvata metode analize, sinteze, eksplorativne i induktivno-deduktivne tehnike. Zbog velikog broja informacija koje se mogu dobiti korišćenjem svih metoda i tehnika, u radu ćemo prikazati najoptimalniju kombinaciju pokazatelja fundamentalne i tehničke analize koji će biti u funkciji efikasnog upravljanja portfoliom. Kao uzorak za

[1] milenko.dzeletovic@gmail.com
[2] milosevicm1@gmail.com

primenu optimalne grupe pokazatelja fundamentalne i tehničke analize koristićemo korpu od 15 najlikvidnijih akcija na Beogradskoj berzi i indeks Belex 15 pozicioniran kao vodeći indeks Beogradske berze koji opisuje kretanja cena najlikvidnijih srpskih akcija i koji se računa u realnom vremenu. Rezultati istraživanja biće korisni kako akademskoj zajednici za dalja istraživanja u oblasti, tako i institucionalnim i individualnim investitorima u funkciji kreiranja seta instrumenata usmerenih ka efikasnom trgovanju sa HoV.

Ključne reči: fundamentalna analiza, tehnička analiza, portfolio, HoV.

UVODNA RAZMATRANJA

Prilikom objašnjavanja kretanja cena finansijskih instrumenata, identifikovanje faktora je veoma važno u objašnjavanju sadašnjih cena akcija i dugo je fokus literature bio na vrednovanju, sa istraživačkim delom podeljenim na dva bogata, ali uglavnom različita i često konkurentna stava fundamentalne i tehničke analize. Zagovornici svake vrste analize su neminovno saglasni opštoj prirodi važnosti delovanja faktora u objašnjavanju kretanja cena akcija, a identifikacija specifičnih vrednosti relevantnih varijabli je centralna tačka rasprave (Bettman i dr., 2009).

Kao i kod fundamentalne analize, sposobnošću tehničke analize da predvidi kretanje cena akcija su fascinirani i praktičari i akademici. Zaista, priznavanje potencijala za predviđanje cena akcija na osnovu prethodnih, i pokretima u njima u nizu editorijala objavio je Charles Dow u Wall Street Journal-u između 1900. i 1902. godine.

Jedan od najvećih jazova između akademskih finansija i industrijske prakse jeste odvajanje koje postoji između tehničkih analitičara i njihovih akademskih kritičara. Za razliku od fundamentalne analize, koju su brzo usvojili naučnici savremenih kvantitativnih finansija, tehnička analiza je od samog početka bila siroče. Međutim, nekoliko akademskih studija govori nam da tehnička analiza može biti itekako efikasna (Lo, Mamaysky i Wang., 2000). U tom smislu, predmet istraživanja u radu jeste analiziranje metoda fundamentalne i tehničke analize HoV u funkciji efikasnog upravljanja portfoliom HoV.

Međutim, uz razumevanje osnova i dublje (Steinberg, 2000) posmatranje fundamentalne ekonomije, razumevanje finansijskog tržišta se može dramatično poboljšati, a time i pospešiti efikasno upravljanje portfoliom HoV. Postoji mnoštvo ekonomskih kategorija i veoma je važno da

se razume njihova priroda, kretanje, kao i mogući uticaj. Zamka razmatranja mnoštva ekonomskih faktora dovodi do saznanja velikog broja informacija, a to dalje dovodi do situacije gde analitičar neće biti u mogućnosti da dođe do efikasne osnove za upravljanje HoV. Zbog velikog broja informacija, fokusiraćemo se na glavne pokretače cena kao osnove portfolija HoV i kombinaciji metoda i tehnika fundamentalne i tehničke analize.

Berze i trgovanje na njima se mogu posmatrati iz različitih aspekata u zavisnosti od toga šta se nalazi u fokusu bavljenja određenim pitanjima. Nesumnjivo, berze predstavljaju jednu od najznačajnijih, ako ne i najznačajniju tržišnu instituciju. Od stanja i prilika na njima, obima trgovanja, broja učesnika, sigurnosti poslovanja, u velikoj meri zavisi i celokupna društveno-ekonomska klima. Veza između dostignutog nivoa društveno-ekonomskog razvoja i stanja i prilika na berzama je potvrđena u velikom broju istraživanja, ali stalno iznova menjajući uslovi tržišnog okruženja pred kreatore politika postavljaju sve veće zahteve u pravcu analiziranja, sagledavanja i testiranja savremenih aspekata berzanskog trgovanja u svetlu efikasnog odgovora na menjajuće uslove okruženja (Anđelić i dr., 2016). Investiciona strategija koja podrazumeva donošenje investicionih odluka prilikom ulaganja u određeni portfolio HoV mora se zasnivati i na fundamentalnoj i na tehničkoj analizi u zavisnosti od prostorne diverzifikacije portfolija i samog odnosa i stava investitora prema riziku, a time i prinosu.

Sinergijski pristup posmatra da investitori razvijaju strategije fundamentalne i tehničke analize. Ovaj koncept je zajednički sa drugim sistemima u prirodi. U ekonomiji, ekonomski agensi, banke, potrošači, preduzeća, ili investitori, stalno prilagođavaju svoje tržišne poteze, odluke o kupovini HoV, cenama i prognozama situacije. Izazov je da se razume kako određene akcije, strategije i očekivanja reaguju i menjaju se na finansijskom tržištu kao kompleksnom sistemu koji se stalno razvija i menja tokom vremena (Andersen, Gluzman i Somette, 2000). Većina sistema trgovanja se deli u dve klase.

- Prvi je trend: tehnički indikatori pokušavaju da otkriju značajan trend i izdaju signal za investitora da može profitirati od trenda.
- Druga klasa je suprotna: tehnički indikatori pomoću oscilatora pokušavaju da izmere promenu trenda.

Rizik predstavlja mogućnost da prinos određene investicije bude manji od očekivanog – mogućnost gubitka dela ili celokupne investicije. Rizik koji ćemo obuhvatiti u radu u kontekstu fundamentalne i tehničke analize i efiksanog upravljanja portfoliom bazira se na:

1. makroekonomskoj nestabilnosti,
2. rizik vezan za poslovanje ekonomskog subjekta na tržištu.

Shodno gore iznetom, kao osnovni cilj istraživanja postavlja se dolaženje do kvalitetnih informacija, u praksi valorizovanih, o mogućnostima i pravcima unapređenja efikasnog upravljanja portfoliom sa posebnim fokusom na optimalni odabir tehnika i metoda fundamentalne i tehničke analize HoV. Osnovna hipoteza postavljena istraživanjem jeste da optimalni odabir tehnika i metoda fundamentalne i tehničke analize jeste u funkciji efikasnog upravljanja portfoliom HoV.

Fundamentalna analiza

Fundamentalna analiza koristi zarade i perspektive dividendi iz firme, očekivanja budućih kamatnih stopa i procenu rizika firme kako bi se utvrdila prava cena akcija. Na kraju krajeva, fundamentalna analiza predstavlja pokušaj da se utvrdi trenutna diskontovana vrednost svih plaćanja koju će akcionar dobiti od svake akcije. Ako fundamentalnom analizom utvrđena vrednost prelazi cenu akcija, fundamentalni analitičar bi preporučio kupovinu paketa akcija. Fundamentalni analitičari obično počinju sa studijom prošlih zarada i ispitivanjem bilansa firme. Kasnije se dopunjuje analiza sa detaljnim ekonomskim analizama, obično uključujući procenu kvaliteta menadžmenta firme, statusa firme u svojoj delatnosti, i izgledima industrijske grane u celini. Cilj fundamentalne analize jeste u prepoznavanje performansi firme koje još uvek nisu prepoznate na tržištu. Međutim, hipoteza efikasnog tržišta predviđa da je većina fundamentalnih analiza osuđena na propast. Ako se analitičar oslanja na javno dostupne zarade i informacije o delatnosti, njegovo vrednovanje perspektive firme verovatno neće biti značajno preciznije od onih rivalskih analitičara. Samo analitičari sa jedinstvenim uvidom će biti nagrađeni. Zato je fundamentalna analiza teška za procenu. Nije dovoljno da se dobro analizira firma; možete zaraditi novac samo ako je vaša analiza bolja nego analiza vaših konkurenata, jer tržišna cena akcija već odražava sve javno dostupne informacije (Bodie, 2013).

Za fundamentalnu analizu HoV važno je pratiti samo one makroekonomske faktore čija će objava dovesti do pomeranja tržišta HoV. Određeni analitičari smatraju da su „očekivanja" ugrađena u cenu HoV, međutim ono što nije ugrađeno u cenu jeste neočekivan događaj, u ekonomskoj teoriji poznat kao šok.

U teoriji postoje brojne definicije fundamentalne analize, kao što su sledeće:

- Fundamentalna analiza posmatra fundamentalne vrednosti kompanije – između ostalog njenu zaradu, prodaju, imovinu, obaveze, novčani tok, stopu prinosa na kapital. Fundamentalni analitičari smatraju da su ovi faktori ključni pri donošenju odluke o kupovini, prodaji ili zadržavanju akcija u posedu.

- Fokus fundamentalne analize je na proceni vrednosti kompanije na osnovu finansijskih pokazatelja, rasta, ponude, tražnje za njenim proizvodima/uslugama i unutrašnje vrednosti.
- U najširem smislu, fundamentalna analiza se bavi proučavanjem svih podataka koji mogu imati uticaj na cenu akcije. Fundamentalni podaci čijim se proučavanjem ova vrsta analize bavi su: ekonomski faktori, trendovi karakteristični za konkretnu industrijsku granu, uslovi na tržištu kapitala i konkretni podaci koji se odnose na kompaniju. U okviru fundamentalne analize proučavaju se kvantitativni faktori koji uključuju konkretne cifre i pokazatelje poslovanja kompanije i funkcionisanja tržišta, ali i kvalitativni, odnosno neopipljivi pokazatelji kao što su kvalitet, tehnologija i efikasnost menadžmenta (Steinberg, 2000).

Fundamentalna analiza predstavlja tzv. *top to bottom* pristup, gde analiza počinje od makroekonomskih faktora, potom analizira privredno okruženje, konkurentske grupacije i na kraju se vrši dubinska analiza same kompanije. Između stanja u privredi i kretanja cena akcija postoji pravilnost. Kada su privredni i tržišni uslovi povoljni, može se očekivati i rast cena akcija, i obrnuto. Na kretanje cena akcija, međutim, ne utiče samo stanje u privredi, već i poslovanje same kompanije, tako da se pored analize globalnih pokazatelja, u obzir moraju uzeti i indikatori poslovanja konkretne kompanije (Steinberg, 2000).

Tehnička analiza

Tehnička analiza pokušava da iskoristi ponavljanje i predvidljive obrasce u kretanjima cena akcija i time generiše vrhunske investicione performanse. Tehnički analitičari ne negiraju vrednost fundamentalnih informacija, ali veruju da su cene već ugrađene u vrednost akcija. Na primer, jedan od najbolje dokumentovanih tendencija u ponašanju je efekat dispozicija, koji se odnosi na tendenciju investitora da zadrži akciju do gubitka investicije. Prema efektu dispozicija investitori su voljni da shvate gubitke. Ovaj efekat može dovesti do impulsa, odnosno pomeranja u cenama akcija, čak i ako fundamentalne vrednosti slede slobodno kretanje (*random walk*) (Grinblatt i Bing, 2005). Činjenica je da potražnja za akcijama zavisi od potražnje investitora za akcijama firmi čija cena zavisi od istorijskih cena. Cene akcija utemeljene na fundamentalnim vrednostima tokom vremena su u skladu sa centralnom motivacijom tehničke analize HoV. Tehnička analiza na taj način koristi obime podataka, kao i istorijske cene za direktnu strategiju trgovanja. Konačno, tehnički analitičari veruju da se fundamentalna analiza tržišta temelji na iracionalnim očekivanjima i uticajima određenih faktora.

Više ili manje fluktuacije cena će pratiti osnovni trend kretanja, stvarajući mogućnosti za eksploataciju istih (Bodie, 2013).

Tehničkom analizom se pomoću grafikona traže šabloni (formacije grafikona) ili ponavljanja u kretanju cena kako bi se predvideo ishod budućih trendova kretanja cena. Tako da, tehnička analiza proučava i definiše trendove.

Preveliki broj alata za posmatranje formacije grafikona može proizvesti pogrešne signale. Tehnička analiza treba da bude samo jedan od aspekata potrebnih za trgovanje akcijama na finansijskim tržištima. Elder definiše tri aspekta koji uključuju psihologiju, metode i menadžment rizika. Psihologija se odnosi na proučavanje emocionalnih karakteristika investitora poput pohlepe, straha ili neke druge emocije. Metode se odnose na alate tehničke analize koji se koriste pri procenama kretanja cena HoV. Menadžment rizika definiše odluke o investiranju na temelju signala i faktora sa definisanjem izbora između rizika i prinosa. Svi aspekti su podjednako važni (Elder, 2002).

Prema Dauovoj teoriji (*Dow Jones Theory*) koja predstavlja jednu od najstarijih analiza trenda, podrazumeva se sledeće (Bodie, 2013):

1. Primarni trend je dugoročno kretanje cena, u trajanju od nekoliko meseci do nekoliko godina.
2. Sekundarni trendovi su uzrokovani kratkoročnim odstupanjima cena od osnovne linije trenda. Ova odstupanja se eliminišu putem korekcija.
3. Tercijarni ili manji trendovi predstavljaju dnevne oscilacije cena akcija koje su od malog značaja.

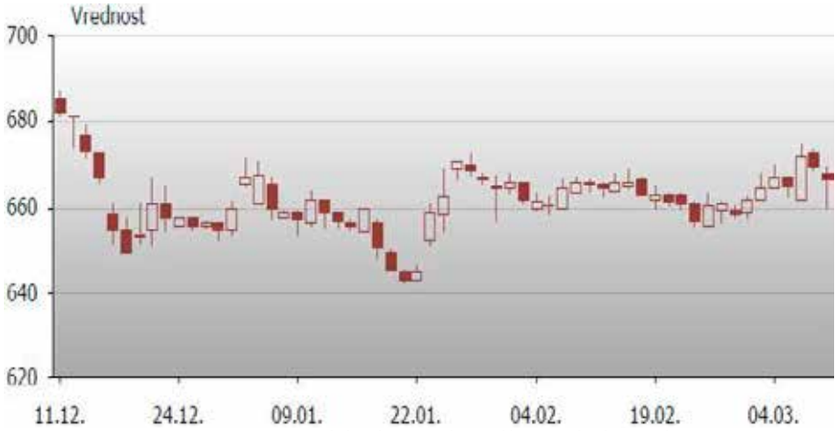
Razne vrste grafikona se koriste pri proceni trenda u tehničkoj analizi. U finansijskoj teoriji i praksi nailazimo na 3 vrste grafikona:

1. linijski grafikoni su najosnovniji,
2. grafikoni „stubova" pokazuju više detalja nego linijski grafikoni i
3. grafikoni u obliku sveća se najviše koriste i pružaju najviše informacija[3].

[3] Jedna sveća predstavlja jedan određen period trgovanja. Sveća se sastoji od tela i dva fitilja od kojih se jedan nalazi na gornjem, a drugi na donjem kraju tela sveće. Telo sveće je obojeno ili prazno (kao na gornjem grafikonu). Fitilj na gornjem kraju tela sveće predstavlja najviši nivo, dok fitilj na donjem delu predstavlja najniži nivo cene HoV u određenom periodu. Telo sveće predstavlja cene na otvaranju i zatvaranju, a ukoliko je obojeno došlo je do rasta cene u odnosu na prethodni period. Ukoliko je „prazno" ili neobojeno telo sveće došlo je do pada cena u odnosu na prethodni period.

Grafikon sa svećama je najčešće korišćen grafikon u stručnoj tehničkoj analizi HoV. Mnoge strategije berzanskog trgovanja se baziraju na šemama predstavljenim na grafikonu sa svećama.

Grafikon 1 – Indeks Belex 15 prikaz grafikona sa svećama za period 11. 12. 2014 – 11. 03. 2015.



Izvor: Beogradska berza, http://www.belex.rs/

OPTIMALNI ODABIR TEHNIKA I METODA FUNDAMENTALNE I TEHNIČKE ANALIZE HoV

Prema (Pjanić i Lučić, 2011) prilikom donošenja odluke o formiranju portfolija individualnog investitora treba imati u vidu opšte odluke koje se odnose pre izbora strukture portfolija:

- Opšte stanje ekonomije,
- Procena stepena rizika svakog pojedinačnog finansijskog instrumenta,
- Analiza grane u kojoj će se kupovati (hemijska, ekektronika, naftna idustrija, i sl.),
- Izbor određene kompanije u okviru industrijske grane,
- Analiza kompanije (analiza finansijskog stanja, zarade, dividende, politika dividendi, kapitalizacija hartija od vrednosti, položaj kompanije u industrijskoj grani, prepoznatljivost na tržištu, menadžment i politiku menadžmenta, i sl.).

Na osnovu pomenutih analiza se donose investicione odluke, odnosno odluke o uključivanju i isključivanju određenih akcija u, odnosno iz

portfolija, kao i odluke o tzv. balansiranju proporcije ulaganja u svaki od elemenata portfolija. Performanse portfolija zavise od odabira hartija od vrednosti koje ulaze u njihov sastav. Traganje za potcenjenim akcijama, uočavanje onih sa međusobno niskim koeficijentom korelacije, uspešno procenjivanje cenovnih kretanja, nastupanja cenovnih promena i zaštita od takvih promena spadaju u fundamentalne sposobnosti portfolio menadžera. Od toga zavisi njihova efikasnost i performanse investicionih kompanija kojima upravljaju.

Razmatrajući teorijske aspekte fundamentalne analize zaključićemo da postoji mnoštvo metoda i tehnika fundamentalne analize cena HoV. Da bi se prilikom fundamentalne analize izbegla zamka mnoštva razmatranja zbog velikog broja informacija[4], fokusiraćemo se na glavne pokretače cena kao osnove portfolija HoV. Autori smatraju da optimalni set faktora i pokazatelja prilikom fundamentalne analize treba da se primeni po principu *top to bottom*. Prilikom analiziranja fundamentalnih faktora polazimo od stanovišta eksternih ka internim faktorima koji utiču na cene HoV. Eksterni, odnosno makroekonomski faktori su kvantitativni podaci koji odražavaju finansijske, ekonomske i društvene prilike u privredi. U daljem radu ćemo izdvojiti makroekonomske faktore čija će objava dovesti do pomeranja tržišta HoV.

Tabela 2.1 – Prikaz najvažnijih eksternih makroekonomskih faktora Srbije koji utiču na promenu, odnosno pomeranja na finansijskim tržištima (NBS, 2015)

Makroekonomski pokazatelji / period	**2011.**	**2012.**	**2013.**	**2014**	**Projekcije na bazi politike Vlade RS – Ministarstva finansija[5]**			**Fundamentalna analiza uticaja makroekonomskih faktora na finansijsko tržište**
					2015	**2016**	**2017**	
Realni rast BDP-a (u %)	1.6	-1.5	2.5	-1.6	-0.5	1.5	2.0	Predviđa se rast privredne aktivnosti – dobar signal – pozitivan uticaj na finansijsko tržište
Potrošačke cene (u % u odnosu na isti mesec prethodne godine) – inflacija	7.0	12.2	2.2	1.9	4.2	4.0	4.0	Inflacija će ostati u targeiranim okvirima – pozitivan uticaj na finansijsko tržište
Platno bilansni deficit/suficit u % BDP-a	-9.1	-10.7	-5.0	-6.4	-9.4	-8.5	-7.6	Smanjenje platnobilansnog deficita – pozitivan uticaj na finansijsko tržište
Stopa nezaposlenosti u %	23.0	23.9	22.1	19.1	21.3	20.9	19.8	Nezaposlenost na visokom nivou – moguća nestabilnost – negativan uticaj na finansijsko tržište
Zarade (prosečne za period, izražene u eurima)	372.5	364.5	388.6	373.4				Zarade na niskom nivou – utiču na smanjenju tražnju na finansijskom tržištu
Republički budžetski deficit/suficit (u % BDP-a)	-4.1	-5.7	-4.8	-8.1	-7.3	-6.8	-6.8	Deficit budžeta na visokom nivou – negativan uticaj na finansijsko tržište
Javni dug Republike Srbije (spoljni + unutrašnji, u % BDP-a)	48.2	60.0	63.7	69.9	77.7	79.2	78.7	Alarmantno visok ukupan javni dug – negativan uticaj na finansijsko tržište
RSD/USD (prosek u periodu)	73.34	88.12	85.17	99.46				oscilacija valute – prisutan valutni rizik – negativan uticaj na finansijsko tržište
RSD/EUR (prosek u periodu)	101.95	113.13	113.14	120.96				oscilacija valute –prisutan valutni rizik – negativan uticaj na finansijsko tržište

[4] upotreba većeg broja pokazatelja ili indikatora unosi zabunu u percepciji realnog stanja na tržištu.

[5] Prema: Ministarstvo finansija RS, http://www.javnidug.gov.rs/upload/Strategija/Strategija%20cir/2015-2017/Fiskalna%20strategija%202015-2017.pdf

Fundamentalnom *top to bottom* analizom eksternih makroekonomskih faktora za rezultat imamo kvantitativne podatke koji odražavaju finansijske, ekonomske i društvene prilike u privredi Srbije. Gore navedenom analizom predstavljeni su, prema autorima, najvažniji makroekonomski faktori u periodu posmatranja od 2011. godine do 2014. godine sa predviđanjima do 2017. godine, a koji su od posrednog uticaja na finansijsko tržište. Analizom zaključujemo da: blagi rast privredne aktivnosti, stopa inflacije u targetiranim okvirima, smanjenje platno-bilansnog deficita predstavljaju dobar signal koji ima pozitivan uticaj na finansijsko tržište. Sa druge strane, visoka stopa nezaposlenosti, zarade na niskom nivou, visok nivo budžetskog deficita, alarmantno visok nivo javnog duga i prisutne oscilacije valute, odnosno deviznog kursa predstavljaju „loš" signal koji ima negativan uticaj na finansijsko tržište.

Interni faktori koji utiču na cenu akcija analiziraju se prevashodno koršćenjem bilansa preduzeća i izvođenjem odgovarajućih bilansnih pokazatelja. Stavljanjem u odnos pozicija iz bilansa dobijaju se različiti koeficijenti koji mogu analitičarima, potencijalnim investitorima i akcionarima pružiti dragocene podatke o poslovanju kompanije. Da bi proces fundamentalne analize bio kompletan treba kombinovati dobijene rezultate i na osnovu toga izvući valjane zaključke o stanju kompanije i njenom poslovanju. U osnovi svih navedenih razloga za neophodnost analize i razumevanja finansijskih izveštaja, nalazimo jedan suštinski razlog: procena budućeg poslovanja kompanije. Na osnovu komparacije sadašnjih i

prethodnih koeficijenata, dobijaju se podaci o rastu i uspešnosti kompanije, što može predstavljati osnov za procenu budućeg poslovanja (Jeremić, 2012).

Konačno, procena budućih rezultata kompanije na osnovu finansijskih izveštaja i rezultati modela za određivanje vrednosti akcije, pomoći će potencijalnom investitoru ili postojećem akcionaru da proceni da li kompanija posluje i da li će poslovati tako da to njemu može da donese korist i proceni da li je akcija precenjena ili potcenjena (da li treba da je kupi, zadrži ili proda).

Tabela 2.2 – Prikaz najvažnijih internih faktora fundamentalne analize akcija kompanija indeksa Belex 15 za period 2011–2015. godine koji utiču na promenu, odnosno pomeranja cena HoV[6]

Simbol HoV	Pokazatelji za 2015.				Poslovna godina	Pokazatelji profitabilnosti				Pokaz. likvidnosti		Racio analiza			
	EPS	P/E	P/B	ROE		rast prihoda	EBIT - mil. rsd	EBITDA - mil. rsd	Neto rezultat - mil.rsd	Acid test	Quick ratio	Gearing	Koeficijent finansijske stabilnosti	ROA	Prosečan broj dana NP / OZ
NIIS	320.89	2.09	0.62	29.58	**2011**	14.24%	41.069	47.901	40.602	1,79	1,07	56.12%	1,06	19.81%	32/84
					2012	18.42%	64.981	72.821	49.457	1,69	0,98	48.45%	1,03	18.73%	49/87
					2013	7.37%	56.830	67.523	52.324	1,18	0,78	44.85%	0,95	16.20%	72/78
ENHL	36.51	22.66	1.37	4.95	**2011**	-54.47%	13,5	34,1	277,6	4,45	4,45	6.33%	1,24	3.45%	722/1
					2012	18.86%	53,1	66,5	504,8	2,89	2,64	7.05%	1,09	6.12%	319/43
					2013	-10.35%	75,9	86,9	399,1	3,54	3,37	4.19%	1,11	4.62%	229/61
KMBN	271.99	8.09	0.58	7.19	**2011**	4.95%	3,95	4,59	3,51	1,14	0,07	-	1,19	1.28%	-
					2012	20.06%	4,19	5,33	4,12	1,18	0,15	-	1,23	1.27%	-
					2013	-19.56%	4,59	5,38	4,67	1,16	0,14	-	1,22	1.29%	-
AIKB	118.15	13.92	0.33	2.38	**2011**	-7.04%	3,31	3,50	2,97	1,35	0,08	-	1,49	2.08%	-
					2012	20.92%	4,01	4,25	3,64	1,35	0,11	-	1,48	2.36%	-
					2013	-32.54%	1,25	1,52	1,23	1,36	0,12	-	1,51	0.81%	-
IMLK	277.31	20.19	4.16	22.09	**2011**	7.85%	2,77	3,70	1,95	1,47	1,12	38.28%	1,05	11.39%	72/35
					2012	13.01%	3,28	4,10	2,67	0,64	0,54	54.72%	0,69	13.29%	70/29
					2013	-1.34%	3,35	4,18	2,27	0,59	0,49	61.13%	0,64	8.98%	73/28
AERO	0.47	2.091	1.53	0.07	**2011**	-0.58%	2,27	2,94	1,58	10,46	10,10	6.72%	1,18	6.35%	90/13
					2012	13.59%	2,15	2,89	0,72	6,94	6,64	6.68%	1,12	2.91%	88/14
					2013	-5.03%	1,87	2,63	0,01	5,11	4,84	5.99%	1,07	0.07%	64/12
SJPT	-	-	0.91	-10.8	**2011**	-13.79%	1,21	1,39	1,14	3,15	1,55	33.82%	1,12	6.65%	125/174
					2012	23.53%	1,89	2,09	0,69	1,99	1,02	38.35%	0,98	3.61%	93/144
					2013	-24.57%	-0.98	-0.31	-1.15	1,08	0,75	52.03%	0,76	-5.22%	105/140
MTLC	394.55	5.32	0.71	13.28	**2011**	8.75%	0,05	0,17	0,41	1,94	1,92	14.54%	1,13	12.49%	200/3
					2012	0.68%	0,05	0,17	0,30	2,24	2,22	8.61%	1,11	9.27%	212/3
					2013	10.70%	0,03	0,15	0,40	4,23	4,22	6.07%	1,25	12.41%	244/2

Izvor: kalkulacija autora na bazi podataka iz FI preuzetih sa APR-a i Beogradske berze

Fundamentalna *top to bottom* analiza internih faktora i izvođenje odgovarajućih bilansnih pokazatelja kompanija indeksa Belex 15 za period 2011–2014. godine ima za cilj procenu budućeg poslovanja kompanije koje će se ogledati u vrednosti kapitala istih, odnosno cene akcija. Na osnovu

[6] uzet uzorak kompanija korpe Belex 15 sa učešćem većim od 5%.

poređenja dobijenih pokazatelja u posmatranim periodima dobijaju se kvantitativni podaci o uspešnosti kompanije, što predstavlja osnov za procenu budućih tendecija u poslovanju i kretanja cene akcija. U tabeli 2.2 prikazane su kompanije korpe Belex 15 sa učešćem većim od 5% od ukupnog broja kompanija koje se kotiraju u okviru berzanskog indeksa Belex 15. Gore navedenom analizom predstavljeni su, prema autorima, najvažniji interni faktori u periodu posmatranja od 2011. godine do 2014. godine, a koji su od direktnog uticaja na procenu poslovanja posmatranih kompanija.

Razmatrajući teorijske aspekte tehničke analize zaključićemo da postoji mnoštvo metoda i tehnika tehničke analize cena HoV. Da bi se prilikom tehničke analize izbegla zamka mnoštva razmatranja zbog velikog broja informacija dobijenog različitim tehnikama, fokusiraćemo se na glavne metode tehničke analize cena kao osnove portfolija HoV. Autori smatraju da optimalni odabir metoda i tehnika prilikom tehničke analize treba da se primeni prema situacionom pristupu. Situacioni pristup ili princip, podrazumeva da se svako finansijsko tržište ili tržište HoV razlikuje po svojoj strukturi, veličini, dinamici i dubini, stoga u smislu tehničke analize HoV treba izvršiti odabir onih metoda i tehnika koji će imati adekvatno usklađivanje parametara projektovanja cena HoV prema situacionim faktorima tržišta HoV. Podršku primeni više tehnika i metoda prema situacionim faktorima nalazimo i u činjenici da se na brojnim mestima u literaturi može se sresti poruka: „Nikada se nemojte u potpunosti pouzdati u jednu tehničku analizu prilikom donošenja vaše investicione odluke" (Elder, 2002).

Tabela 2.1 – Situacioni pristup metodama i tehnikama tehničke analize

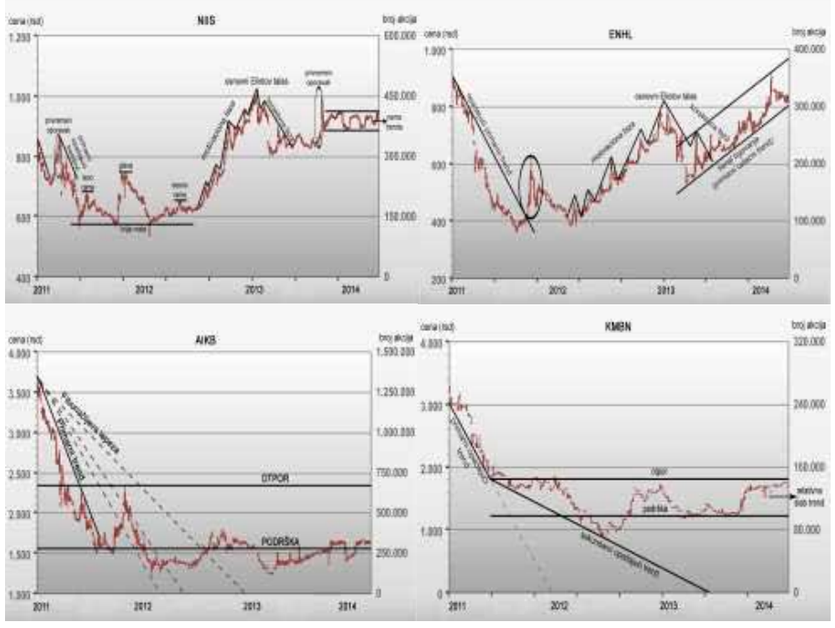
Orijentisanost finansijskog tržišta	BANKARSKO		BERZANSKO
	Zemlje u tranziciji	Zemlje u razvoju	Razvijene zemlje
Veličina finansijskog tržišta	MALO	SREDNJE	VELIKO
	„PLITKO"		„DUBOKO"
Aspekt trgovine sa HoV	nekontinuelno (nedostatak istorijskih serija podataka)	kontinuelno – dostupnost istorijskih serija podataka	
Tehnička analiza	– grafikoni (linijski, bar, sveća, zastavica) – grafikoni trenda, podrške i otpora, linije kanala i oslonca, glava-rame, Eliotovi talasi	– grafikoni (linijski, bar, sveća, zastavica) – grafikoni trenda, podrške i otpora, linije kanala i oslonca, glava-rame – tehnički indikatori: MA, MACD, CCI, RVI, Bollinger Bant, Momentum,Volume, Stohast. indikatori	– grafikoni (linijski, bar, sveća,zastavica) – grafikoni trenda, podrške i otpora, linije kanala i oslonca, glava-rame – tehnički indikatori: MA, MACD, CCI, RVI, Bollinger Bant, Momentum,Volume, Stohast. indikatori – ostali tehnički indikatori: Williams' Percent Range, Standard Deviation,

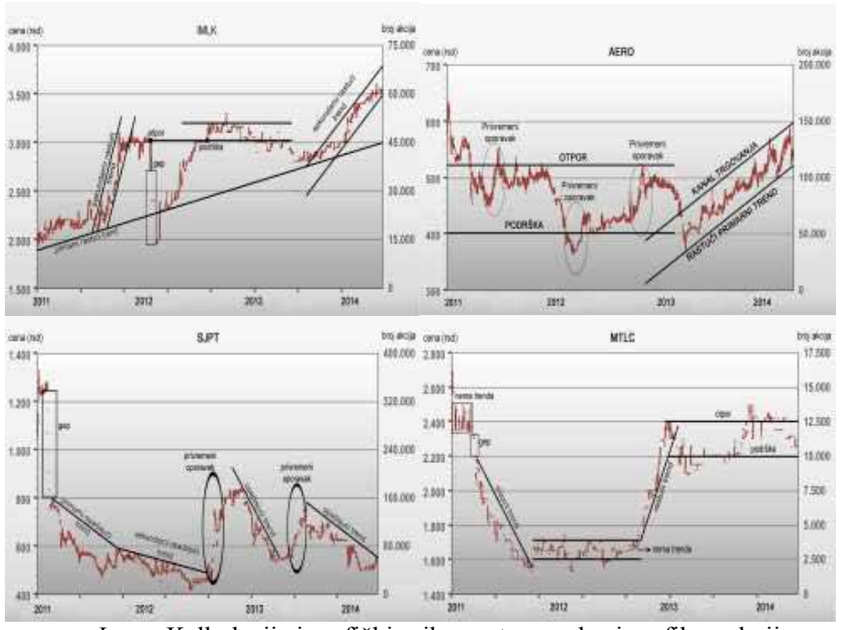
			Accelarator Oscillator, ADX, ATR, Envelopes Fractals, Parabolic Sar, Bears Power, Bulls Power, Alligator, DeMarker Gator

Izvor: Kalkulacija autora

Pošto se u analizi rada primenjuje fundamentalna i tehnička analiza cena HoV u cilju optimalnog portfolija na primeru kretanja akcija koje čine indeks Belex 15 Beogradske berze, koje inače predstavlja nedovoljno razvijeno i „plitko" tržište HoV koje se odlikuje nepostojanjem: kontinuelnog trgovanja akcijama, likvidnosti tržišta i velikog prometa, smatramo da je prilikom odabira tenika i metoda tehničke analize najoptimalnije primeniti grafikone (linijski, bar, sveća, zastavica), kao i grafikone trenda, podrške i otpora, linije kanala i oslonca, glave i ramena, kao i Eliotovih talasa.

Slika 2.2 – Prikaz primene metoda i tehnika tehničke analize na „sveća" grafikonima cena akcija kompanija indeksa Belex 15 za period 2011–2014. godine.





Izvor: Kalkulacija i grafički prikaz autora na bazi grafikona koji su preuzeti sa sajta http://www.belex.rs

Na grafikonu kompanije NIS a. d. primenjene su tehnike tehničke analize „glave i ramena" i uočeni su takođe Eliotovi talasi, kao i kretanje cena akcija u periodima gde nije bilo trenda. Vrsta tehničke analize gde je uočen trend „glave i ramena" u periodu od sredine 2011. do prve polovine 2012. godine pokazuje nam određene preokrete na tržištu HoV. Za vreme trajanja rastućeg trenda, cena dostiže vrh u jednom trenutku, a zatim počinje da pada, formirajući levo rame konture. Sa najniže tačke „levog ramena" počinje nagli uspon koji premašuje vrh „ramena", sve do najviše tačke primarnog trenda gde nastupa prelom, tj. vrh „glave". Nakon dostizanja vrha, cena naglo pada sve do najniže tačke, koja je u nivou donje granice „ramena". „Desno rame" – predstavlja još jedan oporavak cena, ali njegov vrh je niži od vrha „glave", a najčešće u nivou vrha „levog ramena"[7]. „Linija vrata" koja se ucrtava na grafikon povezivanjem dve najniže tačke preloma između ramena i glave, u slučaju akcija NIS-a je bez nagiba, odnosno horizontlna je. Od marta 2012. godine pa do kraja 2013. godine su uočeni

[7] Simetričnost je poželjna u ovoj konturi, ali mogu se tolerisati i delimična odstupanja.

Eliotovi talasi[8] koji nam pokazuju da je svaki skok ili pad cena (impuls) akcija NIS-a na tržištu izaziva reakciju. Impulsi su delovi primarnog trenda, dok su reakcije samo sporedne korekcije prethodne cene. Praćenje kretanja cene akcija NIS-a od kraja 2013. godine pa sve do maja 2014. godine pokazuje situaciju da nema trenda, što pokazuje da nema većeg obima trgovanja i oscilacija koje dovode do značajnijeg pomeranja cene akcija.

Na grafikonu kompanije Energoprojekt holding a. d. primenjene su tehnike tehničke analize primarnog trenda, uočeni su takođe Eliotovi talasi, kao i kretanje cena akcija u kanalima trgovanja uzlaznog trenda. U posmatranom periodu tokom 2011. godine imamo sitauciju opadajućeg primarnog trenda cene akcija. Krajem 2011. usledio je privremeni oporavak da bi se sekundarni trend pada nastavio do marta 2012. godine. U narednih godinu dana uočena je pojava Eliotovih talasa gde može se uočiti da kompletan ciklus čini sedam talasa – pet uzlaznih (impulsnih) i dva silazna (suprotno trendu). Od marta 2013. godine do maja 2014. godine na grafikonu kompanije Energoprojekt holding a. d. uočen je primarni kanal trgovanja uzlaznog trenda cena akcija.

Na grafikonu AIK banke a. d. primenjene su tehnike tehničke analize Fibonačijevog niza, kao i linije trenda. U periodu od 2011. godine beleži se opadajući trend cene akcija gde primenjujemo drugi način primene Fibonačijevih nivoa Fibonačijevu lepezu. Identifikovali smo gornju i donju tačku kretanja cene akcija AIK banke. Specifičnost ovakvog povezivanja gornje i donje tačke je u tome što se iz jedne gornje tačke pod uglom šire tri linije. Linija na dnu, koja predstavlja 38` Fibonačijev nivo, prolazi kroz donju tačku, a iznad nje se povlači linija na 50,0` i na 61,8`. Tokom posmatranog perioda ucrtali smo nivoe podrške i otpora – kada se akcija kupuje, najbolja je kupovina blizu nivoa podrške, a kada se akcija prodaje najbolja je prodaja blizu nivoa otpora. Nivo podrške se obično nalazi na nivou najniže cene prethodne reakcije. Od sredine 2013. godine na grafikonu cene akcija AIK banke nije uočen trend.

Na grafikonu Komercijalne banke a. d. primenjene su tehnike tehničke analize primarnog i sekundarnog trenda, kao i nivoi podrške i otpora. Kretanje primarnog trenda tokom 2011. godine i do sredine 2012. godine na grafikonu cena akcija Komercijalne banke, definiše stanje tržišta kao opadajuće (*bear market*). Primećujemo da se primarni trend ne kreće pravolinijski, dok su sekundarni trendovi korektivna kretanja. Od sredine

[8] Ralf Nelson Eliot (*Ralph Nelson Elliott*), je razvio model finansijskog tržišta koji je nazvao Princip talasa (*The Wave Principle*). Posmatrajući kretanje Dow Jones finansijskog indeksa, došao je do zaključka da se tržište kreće po određenom ciklusu koje je nazvao talasom.

2012. godine pa do prve polovine 2014. godine uočavamo slab trend promene cena akcije gde smo ucrtali nivoe podrške i otpora.

Na grafikonu kompanije Imlek a. d. primenjene su tehnike tehničke analize primarnog i sekundarnog trenda, nivoi podrške i otpora i uočeni su gepovi. Važno je napomenuti da je za celokupan period posmatranja uočen rastući primarni trend koji definiše stanje tržišta kao rastuće (*bull market*). U periodu tokom 2011. godine imamo snažan rast cene akcija koji definišemo sekundarnim trendom. Interesantno je da je na grafikonu početkom 2012. godine uočen gep[9] u kretanju cene akcije Imleka, gde je zabeležen pad sa 3.000 rsd na 1.900 rsd. Informacija početkom februara 2012. godine da je kompanija *Salford Capital Partners* objavila potpisan Memorandum o razumevanju sa *FrieslandCampina*-om je dovela do pojave gepa. Potom od marta 2012. godine se beleži privremeni oporavak cena akcija Imleka, dok se od sredine 2013. godine beleži sekundarni rastući trend cena akcija. Interesantna je pojava uočena u periodu tokom 2012. godine gde tačka linije otpora postaje tačka linije podrške.

Na grafikonu kompanije Aerodroma Nikola Tesla a. d. primenjene su tehnike tehničke analize primarnog trenda, kao i nivoi podrške i otpora. U periodu od 2011. godine do 2013. godine jasno su ucrtani nivoi podrške i otpora sa tri situacije privremenog oporavka cene akcija kompanije Aerodroma Nikola Tesla a. d. U periodu od marta 2013. godine pa sve do maja 2014. godine imamo primarni uzlazni trend cene akcija uz jasno definisan paralelni rastući kanal trgovanja.

Na grafikonu kompanije Sojaprotein a. d. primenjene su tehnike tehničke analize primarnog i sekundarnog trenda i uočeni su gepovi. Početkom 2011. godine beleži se gep kada je cena akcije Sojaprotein a. d. zabeležila pad, usled situacije oko „nesaglasnosti" dela akcionara po predlogu skupštine akcionara. Tokom 2011. i do sredine 2012. godine beleže se i primarni i sekundarni opadajući trendovi cena akcija. Sredinom 2012. godine i sredinom 2013. godine zabeleženi su privremeni oporavci cena akcija koji u kratkom periodu odslikavaju skok cena akcija i prekidaju primarni opadajući trend.

Na grafikonu kompanije Metalac metalurgija a. d. primenjene su tehnike tehničke analize primarnog i skundarnog prvo opadajućeg, a potom i rastućeg trenda. Uočeni su takođe i manji periodi gepova, kao i kretanje cena

[9] Gep – situacija kada cena određene akcije beleži skok ili pad sa jednog nivoa na drugi bez zabeležene bilo kakve cene između dva nivoa. Ovaj prazan hod razdvajanja znači da nema trgovanja tom HoV. Razloge ovakvog kretanja cena HoV nalazimo u pojavi novih informacija, vesti ili događaja o datoj kompaniji na tržištu. Nova informacija rezultira većim odstupanjima od normalne aktivnosti na tržištu. Ovakvi događaji se javljaju često kada informacija postoji dok je tržište zatvoreno.

akcija u periodima gde nisu zabeleženi trendovi. Početkom 2013. do maja 2014. godine koristimo tehniku podrške i otpora. Početak 2011. godine odslikava situaciju bez zabeleženog trenda, potom se beleži manji gep koji se nastavlja dalje primarnim opadajućim trendom cene HoV. U periodu od kraja 2011. godine pa do kraja 2012. godine nije uočen trend, odnosno značajnije kretanje cena akcija kompanije. Krajem 2012. godine uočava se primarni rastući trend cena HoV, da bi se blagi sekundarni trend rasta nastavio i tokom 2013. godine.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Uporednom primenom fundamentalne i tehničke analize na uzorku kompanija indeksa Belex 15 u posmatranom periodu od 2011 do 2014. godine izvodimo sledeća zapažanja:

Kod kompanije NIS a. d. u 2012. godini je došlo do poboljšanja posmatranih parametara interne fundamentalne analize (rast prihoda 18,42%, rast EBIT-a, rast EBITDA, rast neto rezultata, smanjenje ukupne zaduženosti) gde za rezultat imamo primarni rast cena akcija ove kompanije tokom 2012. godine sa nivoa od 600 rsd na nivo od 1.000 rsd što vidimo na grafikonu gde je predstavljena tehnička analiza. Tokom 2013. godine došlo je do slabijeg rasta posmatranih parametara interne fundamentalne analize što na grafikonu odslikava zadržavanje cene akcije NIS-a na određenom nivou od približno 900 rsd višim nego 2011. godine bez značajnijeg trenda do maja 2014. godine.

Kod kompanije Energoprojekt holding a. d. tokom 2011. godine je došlo do pogoršanja posmatranih parametara interne fundamentalne analize (pad prihoda za 54,47% i veoma slabih zabeleženih poslovnih rezultata) gde za rezultat imamo primarni pad cena akcija ove kompanije tokom 2011. godine sa nivoa od oko 900 rsd na nivo ispod 400 rsd po akciji što vidimo na grafikonu gde je predstavljena tehnička analiza. Zatim u posmatranom periodu tokom 2012. godine je došlo do poboljšanja posmatranih parametara interne fundamentalne analize (rast prihoda 18,86%, rast EBIT-a, rast EBITDA, dupli rast neto rezultata, povećanja prinosa na aktivu) gde za rezultat imamo primarni rast cena akcija ove kompanije tokom 2012. godine sa nivoa od oko 400 rsd na nivo od 800 rsd po akciji što se vidi na grafikonu. Tokom 2013. godine ponovo dolazi do pogoršanja dela posmatranih parametara interne fundamentalne analize kao i poboljšanja dela istih (pad prihoda za 10,35%, rast EBIT-a, rast EBITDA, značajan rast likvidnosti, značajnog smanjenja zaduženosti) gde za rezultat privremeni pad cena akcija ove kompanije početkom 2013. godine da bi se sekudarni trend rasta nastavio do kraja posmatranog perioda maja 2014. godine.

Kod Komercijalne banke a. d. tokom posmatranog perioda došlo do slabljenja parametara interne fundamentalne analize (nestabilno poslovanje usled delovanja finansijske krize) gde za rezultat imamo primarni i sekundarni opadajući trend cena akcija sa nivoa od oko 3.000 rsd na nivo od oko 1.500 rsd po akciji što vidimo na grafikonu gde je predstavljena tehnička analiza. Opadajući trend cena akcija se beleži do sredine 2012. godine gde se nivo cene zadržava u kanalu trenda između 1.000 rsd – 1.800 rsd sve do kraja posmatranog perioda.

Kod AIK banke a. d. tokom posmatranog perioda došlo je takođe do značajnijeg slabljenja parametara interne fundamentalne analize (nestabilno poslovanje usled delovanja finansijske krize) gde za rezultat imamo oštar primarni opadajući trend cena akcija tokom 2011. godine sa nivoa od oko 3.500 rsd na nivo od oko 1.500 rsd po akciji što vidimo na grafikonu na kom su predstavljene metode i tehnike tehničke analize. Krajem 2011. godine imamo privremeni oporavak cena akcija, da bi se cena zadržala na nivou od 1.500 rsd tokom 2012. i 2013. godine.

Kod kompanije Imlek a. d. tokom 2011. i 2012. godine došlo do poboljšanja dela posmatranih parametara interne fundamentalne analize (rast prihoda za 7,85% i 13,01%, rast EBIT-a, rast EBITDA, rast neto rezultata) kao i održavanja istih u 2013. godini gde za rezultat imamo primarni rast cena akcija ove kompanije sa nivoa od 2.000 rsd na nivo od oko 3.500 rsd tokom posmatranog perioda. Bitno je izdvojiti situaciju gde je informacija o preuzimanju uticala na oštar pad akcija početkom 2012. godine.

Kod kompanije Aerodrom Nikola Tesla a. d. do sredine 2011. godine beležimo blagi pad cena akcija potom privremeni oporavak da bi se cena do početka 2012. godine održala na prosečnom nivou oko 500 rsd. Tokom 2011. beleži se pad prihoda i nizak nivo ostalih parametara fundamentalne analize. Tokom 2012. godine beleži se rast prihoda od 13,59%, ostali parametri fundamentalne analize ostaju na približnom nivou kao i 2011. godine i kao rezultat imamo rast cene akcije (rastući trend) od marta 2013. godine (kada su finansijski izveštaji i pokazatelji postali transparentni i javno dostupni na sajtu APR-a) pa sve do kraja posmatranog perioda sa nivoa od 400 rsd na nivo od skoro 600 rsd.

Kod kompanije Sojaprotein a. d. tokom 2011. godine je došlo do pogoršanja posmatranih parametara interne fundamentalne analize (pad prihoda za 13,79% i veoma slabih zabeleženih poslovnih rezultata) gde za rezultat imamo primarni pad cena akcija ove kompanije tokom 2011. godine sa nivoa od oko 1.400 rsd na nivo od oko 400 rsd po akciji što vidimo na grafikonu gde je predstavljena tehnička analiza. Početkom 2011. godine beleži se gep kada je cena akcije Sojaprotein a. d. zabeležila pad, usled situacije oko „nesaglasnosti" dela akcionara po predlogu skupštine akcionara. U 2012. godini je zabeležen rast prihoda kompanije od 23,55%, ali ostali

parametri fundamentalne analize ostaju na približnom nivou kao i 2011. godine i kao rezultata imamo privremeni oporavak cene akcije na nivo od 800 rsd. Tokom 2013. godine je nastavljen trend pogoršanja posmatranih parametara interne fundamentalne analize (pad prihoda za 24,57% i veoma slabih, čak i negativnih zabeleženih parametara: negativna poslovna dobit, negativan neto rezultat, negativan ROE, ROA) što dovodi do nastavka pada cena akcije na nivo do oko 500 rsd do kraja posmatranog perioda.

Kod kompanije Metalac a. d. od sredine 2011. godine beležimo oštar pad cena akcija sa nivoa od 2.400 rsd na nivo od 1.600 rsd potom stabilizaciju cena na ravnotežnom nivou u proseku od 1.600 rsd da bi se cena od kraja 2012. godine vratila na pređašnji nivou od oko 2.400 rsd. Tokom 2011. beleži se pad nizak nivo parametara fundamentalne analize. Tokom 2012. godine parametri fundamentalne analize ostaju na približnom nivou kao i 2011. godine, da bi se tokom 2013. godine fundametalni parametri blago popravili (rast prihoda od 10,87%, likvidnost povećala, zaduženost smanjila) i za rezultat imamo održanje realne cene akcija kompanije Metalac na nivou od oko 2.500 rsd.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Fundamentalna analiza proučava ekonomske i druge faktore sa ciljem da se predvide buduća kretanja cena akcija na određenom finansijskom tržištu. Tehnička analiza sa druge strane predstavlja proučavanje istorijskih i aktuelnih podataka o tržištu, podataka o cenama i obimu trgovanja HoV, a sve u cilju pokušaja da se predvide buduće aktivnosti na finansijskom tržištu. Određenom metodom tehničke analize postoji mogućnost dobijanja informacije kako će se, najverovanije, kretati cena HoV u budućnosti. Od suštinske važnosti prilikom upravljanja portfoliom HoV jeste da se uvaži i fundamentalna i tehnička analiza.

Zaključićemo da postoji mnoštvo metoda i tehnika kako fundamentalne, tako i tehničke analize HoV. Da bi se prilikom fundamentalne analize izbegla zamka mnoštva razmatranja zbog velikog broja informacija, veoma je važno odabrati određen set reprezentativnih parametara fundamentalne analize u zavisnosti od portfolija HoV. Takođe je važno da se tehnička analiza svede na nekoliko osnovnih alata i tehnika, jer preveliki broj alata može generirati mnogo lažnih signala i „smetnji" koje na kraju ishoduju netačnim prognozama kretanja cene akcija. Autor zaključuje da se optimalnim odabirom metoda i tehnika fundamentalne i tehničke analize za rezultat dobija efikasnije upravljanje portfoliom HoV, nasuprot situaciji da se koristi samo fundamentalna ili samo tehnička analiza prilikom upravljanja portfoliom HoV.

Na posmatranom uzorku cena akcija berzanskog indeksa Beogradske berze Belex 15 autori zaključuju da je pri odabiru tipa fundamentalne analize najbolje koristiti *top to bottom* pristup gde se uporedo analiziraju eksterni makroekonomski faktori i interni faktori uspešnosti poslovanja samih kompanije čije se akcije kotiraju u okviru pomenutog indeksa. Analizom najvažnijih makroekonomski faktora u periodu posmatranja od 2011. godine do 2014. godine sa predviđanjima do 2017. godine, a koji su od posrednog uticaja na finansijsko tržište, zaključujemo da: blagi rast privredne aktivnosti, stopa inflacije u targetiranim okvirima, smanjenje platno-bilansnog deficita predstavljaju dobar signal koji ima pozitivan uticaj na finansijsko tržište. Sa druge strane, visoka stopa nezaposlenosti, zarade na niskom nivou, visok nivo budžetskog deficita, alarmantno visok nivo javnog duga i prisutne oscilacije valute, odnosno deviznog kursa predstavljaju „loš" signal koji ima negativan uticaj na finansijsko tržište. Internom fundamentalnom analizom i procenom najvažnijih internih faktora kompanija u okviru indeksa Belex 15 u periodu posmatranja od 2011. godine do 2014. godine, dobijeni rezultati odslikavanju procenu poslovanja posmatranih kompanija.

Primenom situacionog pristupa tehničkoj analizi, autor zaključuje da uzorak posmatranja predstavlja deo nedovoljno razvijenog i „plitkog" tržišta HoV koje se odlikuje nepostojanjem kontinuelnog trgovanja akcijama, likvidnosti tržišta i velikog prometa i smatra se da je najoptimalnije primeniti grafikone (linijski, bar, sveća, zastavica), grafikone trenda, podrške i otpora, linije kanala i oslonca, glave i ramena, kao i Eliotovih talasa.

Kao rezultat istraživanja, uporednom primenom odabranih metoda i tehnika fundamentalne i tehničke analize primenjenog na uzorku kompanija indeksa Belex 15 u posmatranom periodu 2011–2014. godine izvodimo zaključke da rezultati dobijeni fundamentalnom analizom u potpunosti odgovaraju kretanju cena akcija koje su predstavljene metodama i tehnikama tehničke analize. Stoga, optimalni i pravilan odabir metoda i tehnika fundamentalne i tehničke analize jeste u funkciji efikasnog upravljanja portfoliom HoV, čime je i potvrđena osnovna hipoteza istraživanja.

Pružanjem niza konkretnih, kvantitativnih i kvalitativnih saznanja o optimalnom kombinovanju metoda i tehnika fundamentalne i tehničke analize, u potpunosti je potvrđena nužnost upotrebe čijom implementacijom se utiče na efikasno upraljanje portfoliom HoV. Poseban doprinos se ogleda u činjenici da je predmet istraživanja bio neuobičajeno širok, obuhvatajući mnoštvo tehnika i metoda fundamentalne i tehničke analize čime je kreiran inovativan pristup analiziranju portfolija i sticanju konkretnih saznanja o mogućnostima korišćenja optimalnog odabira metoda i tehnika fundamentalne i tehničke analize koji su u funkciji efikasnog upravljanja. Praktični doprinos istraživanja leži u činjenici da se njime došlo do konkretnih, u praksi i na konkretnim primerima testiranih saznanja o

mogućnosti unapređenja korišćenja i optimalnog kombinovanja metoda i tehnika fundamentalne i tehničke analize u pravcu njihovog daljeg razvoja u skladu sa aktuelnim tržišnim trendovima i okolnostima. Ovakvim pristupom stvorene su realne pretpostavke za nastavak istraživanja u oblasti, pre svega u pravcu dalje implementacije prezentovanih optimalnih metoda i tehnika fundamentalne i tehničke analize, kako bi se u narednom periodu nastavilo sa aktivnostima usmerenim ka stalnom poboljšanju upravljanja portfoliom HoV, kao i maksimiziranju vrednosti za vlasnike, odnosno investitore. Pravci daljih istraživanja podrazumeju proširenje fokusa, odnosno uzorka istraživanja u budućim istraživanjima. Sledstveno tome, komparativna analiza dobijenih rezultata pružiće odgovarajući kvantitativni i kvalitativni doprinos u predmetnoj oblasti.

SUMMARY
FUNDAMENTAL AND TECHNICAL ANALYSIS AS A MEANS OF EFFICIENT PORTFOLIO MANAGEMENT OF SECURITIES

The subject of the research is to analyze the methods of fundamental and technical analysis of HoV on the companies quoted in the Belex index 15. The aim of the research is to create a pool of specific information, tested in practice, on the possibilities of improving efficient portfolio management with a special focus on optimal selection of techniques and the method of fundamental and technical analysis of HoV. The fundamental analysis of securities is a method of examining economic, political and social indicators of national economy in an attempt to forecast the future trends on the financial market. Differently from the fundamental method, the technical analysis examines historical and actual data on prices and the volume aimed at forecasting the market activities in the future period. Therefore, historical data on prices make the basis and are most frequently used in technical analysis. There are numerous methods of both fundamental analysis and technical analysis and this paper suggests that the use of solely one technique can not provide results that are satisfactory and sufficient for managing a portfolio of securities efficiently. Methodology used in the research comprises methods of analysis, synthesis, explorative and inductive-deductive techniques. Due to numerous information that could be obtained by using all of the methods and techniques, this paper presents an optimal combination of indicators of technical and fundamental analysis, as a means to efficient portfolio management. In order to apply an optimal set of fundamental and technical analysis indicators, in this paper we have used a sample of companies extracted from the Index basket that comprises 15 most liquid shares traded on the Belgrade Stock Exchange (BSE) in addition to the Belex15 Index, which describes price movements of the most liquid Serbian shares, and which is positioned as the leading index of the Belgrade Stock Exchange and calculated in real time. The research results will be useful to the academic community for further research in the field, as well as to institutional and individual investors in the function of creating a set of instruments geared towards efficient trading with HoV.

Keywords: Fundamental analysis, technical analysis, portfolio, securities

LITERATURA

1. Andersen, J. V., Gluzman, S., & Sornette, D. (2000). Fundamental framework for „technical analysis" of market prices. The European Physical Journal B-Condensed Matter and Complex Systems, 14(3), 579–601.
2. Anđelić, G., „Finansijsko tržište u uslovima ekonomske krize: studija slučaja Republika Srbija", Zbornik Univerziteta Edukons za društvene nauke, Knjiga 3, Treći naučni skup Univerziteta Edukons „Drugi talas ekonomske krize – posledice na privredu regiona i moguća rešenja", Sremska Kamenica, 24–25. maj, 2012, str. 81–90.
3. Anđelić, G., Đaković, V., & Tot, V. (2016). New development trends of commodity exchanges through'the prism'of modern standards. Poslovna ekonomija, 10(2), 1–27.
4. Bettman, J. L., Sault, S. J., & Schultz, E. L. (2009). Fundamental and technical analysis: substitutes or complements?. Accounting & Finance, 49(1), 21–36.
5. Bodie, Z, Kane, A, Marcus, A. (2013). Essentials of Investments – Ninth Edition, McGraw-Hill Irwin, New York.
6. Chen, J. (2010). Essentials of Technicals Analyisis for Financial Markets, John Wiley & Sons Inc, Hoboken, New Jersey.
7. Edwards, DR, Magee J. (1992). Technical analysis of stock trends, seventh edition, John Magee Inc, Chicago, Illinois.
8. Elder, A. (2002). Come into my trading room, John Wiley and Sons Inc, New York.
9. Grinblatt, M. and Bing Han, (2005), „Prospect Theory, Mental Accounting, and Momentum" Journal of Financial Economics 78, pp. 311–39.
10. Jeremic, Z. (2012). Finansijska tržišta i finansijski podaci, Univerzitet Singidunum, Beograd.

11. Lo, A, Mamaysky, H, Wang, J. (2000). Foundations of Technical Analysis: Computational Algorithms, Statistical Inference and Empirical Implementation, NBER Working Paper No. 7613, p.p 12.
12. Pjanić, M., & Lučić, D. [2011]. Efekti krize na berzansko poslovanje u Srbiji i zemljama regiona. Poslovna ekonomija, 5(2), 227–246.
13. Steinberg, M. (2000), Guide to Investing, Third Edition, New York Institute of Finance, Prentice Hall Press.
14. Škarić Jovanović, K. *Finansijski izveštaji kao izvori podataka potrebnih za ocenu boniteta banke,* Preuzeto sa sajta: http://w3.ekof.bg.ac.rs/nastava/bilansna_tip/2010/analiza%20bilansa%20banaka.doc.
15. *Izveštaj o stanju u finansijskom sistemu*, Narodna banka Srbije, Beograd, 2013. Narodna banka Srbije, http:// www.nbs.rs/export/internet/.../osnovni_makroekonomski_indikatori.xls
16. Beogradska berza, http://www.belex.rs/
17. http://www.mfin.gov.rs, http://www.javnidug.gov.rs/upload/Strategija/Strategija%20cir/2015-2017/Fiskalna%20strategija%202015-2017.pdf

Ovaj rad je primljen **16.05.2017.,** a na sastanku redakcije časopisa prihvaćen za štampu **05.10.2017.** godine.

UDK: 504. 75.064:339

Pregledni rad

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS
Godina XI
Broj I
Str 69 - 82
doi:10.5937/poseko11-13958

Doc. dr Dragica Stojanović[1]
Fakultet za menadžment, Zaječar

RAZVOJ TERMINSKOG TRŽIŠTA EMISIJA CO_2 U FUNKCIJI RASTA TRŽIŠNE VREDNOSTI AKCIJA KOMPANIJA

SAŽETAK: U radu se istražuje uticaj razvoja terminskog tržišta i trgovanja zelenim proizvodima na cene akcija kompanija na globalnim berzama. Zeleno tržište danas karakteriše ubrzani rast i razvoj, što se posebno odnosi na tržišta emisija CO_2. Osnovni cilj rada je da analizira trenutni nivo razvoja tržišta emisija u Evropi i proširi teorijsko razumevanje terminskog trgovanja ovom vrstom proizvoda. Kao indikator značaja novih proizvoda i tendencija na robnim terminskim tržištima, u radu se istražuje uticaj trgovanja fjučersima na emisije CO_2 na Evropskoj energetskoj berzi (EEX) na tržišnu vrednost akcija kompanija iz sektora energetike, rudarstva, saobraćaja, prerađivačke industrije i finansijskih usluga. Polazeći od toga da pokazatelji tržišne vrednosti akcionarima daju neophodne informacije, npr. prinos na uložena investiciona sredstva, izabrani su osnovni mikrofundamentalni pokazatelji: prosečna cena akcija, EPS, P/E racio, P/B racio i tržišna kapitalizacija. Dobijeni rezultati potvrđuju saznanja da trgovina emisijama CO_2 na terminskom tržištu nema isti uticaj na sve pokazatelje tržišne vrednosti kompanija kao i postojanje varijacije između analiziranih sektora.

Ključne reči: emisije CO_2, terminska trgovina, tržišna vrednost kompanije, EEX, FEUA DEC 20.

[1] dragica.stojanovic@fmz.edu.rs

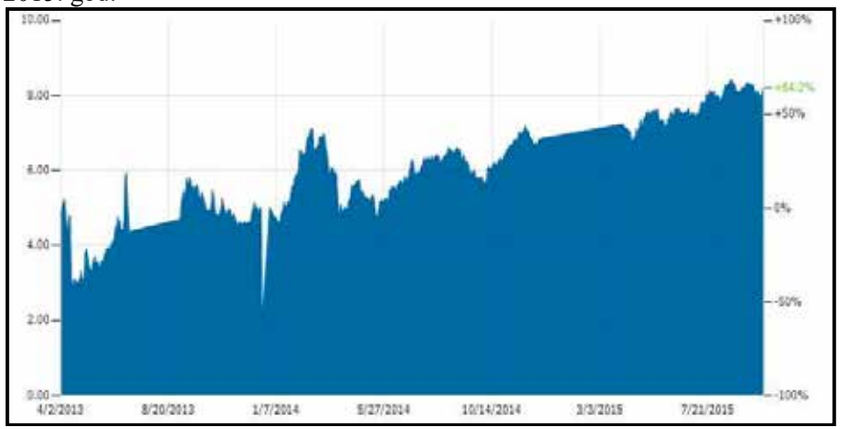
UVOD

Trgovina emisijama štetnih gasova (ETS) jedan je od osnovnih mehanizama Protokola iz Kjota koji je, uz Okvirnu konvenciju UN o promeni klime, dodatak međunarodnom sporazumu o klimatskim promenama. Protokol koji je potpisalo 28 država članica EU, Island, Lihtenštajn i Norveška stupio je na snagu 16. februara 2005. a za cilj ima smanjivanje emisije ugljen-dioksida (u daljem tekstu: CO_2) i drugih gasova koji izazivaju efekat staklene bašte. Prema Protokolu, emisije gasova sa efektom staklene bašte u evropskom sistemu trgovine emisijama (EU ETS), treba u 2020. godini da budu manje za 21% nego u 2005, a do 2030. godine za 43%. Protokol nalaže da države koje su učesnice trgovanja, smanjujući svoju emisiju, mogu da prodaju „višak emisija" drugom učesniku koji je zainteresovan za kupovinu kako bi ispunio preuzete obaveze. Pošto najveću odgovornost za visok nivo emisija CO_2 u atmosferu snose industrijski razvijene zemlje, predviđeno je da smanjenje emisija bude njihova zakonska obaveza dok, sa druge strane, zemlje u razvoju nemaju takvu obavezu, već dobijaju podsticaje za razvoj novih tehnologija koje proizvode manje štetnih emisija.

Evropska platforma za trgovinu emisijama CO_2 je jedan od ključnih stubova politike EU za rešavanje pitanja emisije gasova. Ovaj model platforme do sada funkcioniše na principu *cap and trade*, što znači da postoji limit na ukupnu količinu gasova koje emiteri kao što su fabrike, termoelektrane i druga postrojenja mogu emitovati. U okviru ovog limita kompanije dobijaju emisione pakete sa kojima mogu trgovati ili ih preprodavati. Limit koji se odnosi na ukupan broj ovih paketa obezbeđuje da oni imaju vrednost, što dovodi do trgovine. Kvote za emisije štetnih gasova se u vidu različitih instrumenata kotiraju na nekoliko nacionalnih i regionalnih trgovinskih sistema, među kojima je najrazvijeniji Evropski sistem trgovine emisijama gasova sa efektom staklene bašte – EU-ETS.

Sistem za trgovinu štetnim emsijama EU najveće je svetsko tržište ugljenika. Na terminskom tržištu se trguje sa oko 80% dozvola po podacima agencije Rojters. Kao i kod ostalih roba, ponuda i tražnja ima veliki uticaj na tržišnu cenu emisionih dozvola. Pored navedenog, tržišna cena emisionih dozvola može zavisiti i od projekata (Stojanović i Đorđević, 2016). Prema podacima Market insajdera, kretanje cena emisionih dozvola u peridu 01. 04. 2013. do 01. 10. 2015. godine prikazano je na Slici 1.

Slika 1. – Cena emisionih dozvola (EUR) u peridu 01. 04. 2013. do 01. 10. 2015. god.



Izvor: Markets insider, Preuzeto sa http://markets.businessinsider.com/commodities/historical-prices/co2 emissionsrechte/EURO/1.4.2013_1.10. 2015

Od početka trgovine do danas, cena emisionih dozvola EU-ETS se kretala od 1,17 – 30€. Naime, cena dozvola za emitovanje je konstantno rasla do aprila 2006. godine, kad je dostigla svoj maksimum od 30 €/ tCO_2, da bi u maju iste godine naglo pala na 10 €/tCO_2. U toku analiziranog perioda, sa Slike 1 se može uočiti da sa manjim i većim oscilacijama beleži pad. Trenutna cena je oko sedam evra po toni CO_2. Imajući u vidu napred navedeno, može se reći da je kolaps u ceni CO_2 rezultat kontinuirane neravnoteže između ponude i potražnje a glavni razlozi za to su: godišnja ograničenja emisije veća od emisija gasova kompanija, smanjena mogućnost korišćenja međunarodnih offset kredita u EU-ETS zbog suficita i pad industrijske proizvodnje u svim regionima kao posledica ekonomske krize (Carbon Market Watch Policy Briefing, 2014). U skladu sa tim, kako bi se kompanije opredelile za nove tehnologije koje proizvode manje štetnih emisija, prema analitičarima potrebno je da cena CO_2 dostigne 20 ili 30 evra po toni. Upravo zbog ovog problema, kako bi podstakla cenu CO_2, EU je usvojila plan kojim je odložila za kasnije prodaju 900 miliona dozvola za emisiju CO_2, čime će u igri ostati postojeća količina dozvola (Stojanović i Đorđević, 2016).

Strukturu rada određuju ciljevi istraživanja. Nakon uvodnog dela, pregleda literature, metodologija istraživanja obuhvata detaljan opis podataka, definisanje varijabli i modela istraživanja, prikaz i diskusiju rezultata. Na kraju rada se daje zaključak koji sadrži informacije za predviđanje pojava u oblasti uspešnosti terminskog trgovanja emisijama CO_2 i tržišne vrednosti kompanija.

PREGLED LITERATURE

Činjenica da se sve veći broj kompanija u svetu uključuje na tržište emisija CO_2, brojni istraživači su analizirali trgovanje ovom vrstom proizvoda na berzi i finansijske peformanse kompanije. U tom smislu, značajni doprinos su dali Wrake et al., (2012) i Martin i ost. (2012).

Studije koje razmatraju odnos između zaštite životne sredine i finansijske performanse kompanije uključuju: Clarkson et al. (2011), Griffin et al. (2012), Nishitani & Kokubu (2012), Lee et al. (2013), Saka & Oshika (2014) i Li et al. (2015). U svojim studijama neki autori se fokusiraju na promene u cenama akcija kompanija nakon javnog pružanja podataka o životnoj sredini (Shane i Spicer, 1983, Khanna et al. 1998). Drugi, povezuju objavljivanje podataka o životnoj sredini sa finansijskim učinkom kompanije koz proučavanje promena u troškovima kapitala (Matsumura et al. 2013).

Slično tome, Hart and Ahuja (1996), u svojoj studiji ispituju odnos između smanjenja emisije i performanse kompanije koristeći racia profitabilnosti (ROS – Bruto profitna marža; ROA – Prinos na aktivu i ROE – Prinos na akcijski (sopstveni) kapital). Na osnovu dobijenih rezultata, oni zaključuju da pozitivan uticaj na operativne performanse (ROS i ROA) se mogu javiti u narednih godinu dana, dok uticaj na finansijsko poslovanje može da potraje i do dve godine. Međutim, u studiji japanskih proizvodnih preduzeća, Iwata and Okada (2011) došlo se do zaključka da trgovanje emisijama CO_2 na berzi ima negativan uticaj na ROA. Nasuprot tome, Delmas and Nairn-Birch (2011) analizirali su preko 1100 kompanija u Americi i utvrdili da između trgovanja emisijama CO_2 na berzi i vrednosti ovog pokazatelja nema značajne veze.

Činjenica da smanjenje emisija CO_2 zahteva određena finansijska ulaganja, brojne studije razmatraju odnos između obima trgovanja CO_2 i performansi investicionih odluka Majoch, Hoepner, & Hebb, (2016)a. Rogge et al. (2011) su zaključili da su inovacije ograničene šemom trgovanja i da velikoj meri zavise od tehnologije kompanije. Kompanije koje su dobile višak naknada za emitovanje emisija izdvajaju manje investicije za tehnologiju, dok kompanije koje su dobile manje primorane na veća ulaganja.

U skladu sa tim, studija Martin et al. (2013.c) je pokazala da su varijacije u dodeljivanju naknada kompanijama veoma značajne za inovacije. Brathwaite et al. (2010) i Ziegler et al. (2009) ističu da „razvoj čistih tehnologija može dovesti do smanjenja profita, konkurentnosti i pada vrednosti akcija kompanija". U skladu sa tim, prema Nassiry and Wheeler (2011), ulaganja u inovativne tehnologije se smatra potencijalnom nagradom za poduhvat kompanija ali u dužem vremenskom periodu.

Polazeći od činjenice da berzansko trgovanje ugovorima na emisije CO_2 predstavlja novinu i donekle nepoznanicu, a imajući u vidu rezultate

prethodnih studija, izazovi savremenog poslovanja zahtevaju raspoloživost adekvatnih informacija. Kako bi se dobila realnija slika o uticaju trgovanja emisijama CO_2 na poslovanje i tržišnu vrednost kompanija, rad teži da popuni prazninu u dosadašnjim istraživanjima.

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Metodologija koja je primenjena u radu polazi od osnovnog cilja istraživanja, odnosno, utvrđivanja međuzavisnosti vrednosti terminskog trgovanja emisijama CO_2 i tržišne vrednosti akcija kompanija.

Opis podataka

Za potrebe rada je izabrana berza Europen Energu Ehchange (EEH). EEX je vodeće sekundarno tržište za kontinuiranu trgovinu dozvolama za zagađenje EU ETS (EUA, EUAA) i Kjoto kredita (CER) na bazi spot transakcija od 2005. godine. U smislu sveobuhvatnog prikaza stanja na posmatranom berzanskom tržištu, razmatrana je vrednost fjučers ugovor FEUA DEC 20. Kretanje vrednosti fjučers ugovora FEUA DEC 20 na terminskom tržištu u periodu 01. 04. 2013 do 01. 10. 2015. godine prikazano je na Slici 2.

Slika 2. – Kretanje vrednosti indeksa ECarbix u periodu 01. 04. 2013 – 01. 10. 2015

Izvor: EEX, (2015). ECarbiX, Preuzeto sa https://www.eex.com/en/market-data/emission-allowances/spot-market/ecarbix#!/2016/02/02

Poslovni uspeh kompanija podrazumeva uvećanje njene tržišne vrednosti. Prema tome, donošenje upravljačkih odluka i ocena uspešnosti

poslovanja zahteva analizu odgovarajućih mikrofundamentalnih pokazatelja i to:

1. *Zarada po akciji* (EPS) (*engl.* Earnings Per Share) finansijski pokazatelj od izuzetne važnosti koji predstavlja odnos neto dobiti kompanije i broja emitovanih akcija.
2. *Odnos cena/zarda* – (*engl.* Price/Earnings – P/E) uspostavlja direktnu vezu između trenutne tržišne cene akcije i zarade po akciji.
3. *Odnos cena akcije/ knjigovodstvena vrednost po akciji* – P/B racio (*engl.* Price-to-book) – predstavlja odnos između trenutne tržišne cene akcije i njene knjigovodstvene vrednosti.
4. *Tržišna kapitalizacija* – indikator veličine i obima prometa na berzi.

Polazeći od toga da pokazatelji tržišne vrednosti akcionarima daju neophodne informacije, kao npr. prinos na uložena investiciona sredstva, izabrani su osnovni mikrofundamentalni pokazatelji za kompanije iz sledećih sektora:

1. Snabdevanje električnom energijom – oblast – Proizvodnja, prenos i distribucija električne energije;
2. Rudarstvo – oblast – Eksploatacija nafte i distribucija prirodnog gasa;
3. Finansijski sektor – oblast - Finansijske usluge;
4. Prerađivačka industrija – oblast – Proizvodnja i prodaja papira za štampanje i
5. Saobraćaj – oblast – Vazdušni saobraćaj.

Definisanje varijabli i modela istraživanja

Analiza dosadašnjih istraživanja u ovoj oblasti, kao i ograničenja u pogledu dostupnosti podataka o obimu trgovanja emisijama CO_2 na berzi, uticali su na izbor varijabli. Kako bi se došlo do konretnijih rezultata, razvoj terminskog tržišta posmatra se kroz: *Prosečnu cenu emisija CO_2 u fjučers ugovoru (FEUA DEC 20).* U ovom radu tržišna vrednost kompanije predstavlja zavisnu varijablu na koju nezavisna varijabla ima značajan ili manje značajan uticaj a prati se kroz: *EPS, P/E racio*, *P/B racio* i *Tržišnu kapitalizaciju kompanije.*

Razmatranjem rezultata istraživanja u ovoj oblasti i prikupljanjem potrebnih podataka stvorili su se uslovi za definisanje modela istraživanja. Statističkom analizom podataka, identifikuje se uticaj rasta tržišta emisija CO_2 na tržišnu vrednost kompanija.

U tu svrhu primenjena je regresiona i korelaciona analiza na nivou značajnosti $\alpha = 0,05$ i intervala pouzdanosti 95%. Svrha regresije je da se utvrdi priroda veze između posmatranih pojava dok korelacija rasta tržišta pokazuje

na koji način pokazatelji tržišne vrednosti kompanija prate prosečnu cenu emisija CO_2 u fjučers ugovoru FEUA DEC 20.

Prikaz rezultata i diskusija

Prikazane vrednosti koeficijenta nivoa cena emisija CO_2 u fjučers ugovoru FEUA DEC 20 i pokazatelja tržišne vrednosti kompanija – zarada po akciji, ukazuju da u svim analiziranim sektorima postoji pozitivna korelaciona veza.

Tabela 1. Rezultati regresione analize (Zarada po akciji – EPS)

	Prosečna cena emisija CO_2 u fjučers ugovoru FEUA DEC 20			
Zarada po akciji EPS	**r**	**R^2**	**F**	**p**
Snabdevanje električnom energijom	0,287	– 0,033	0,716	0,422
Finansijski sektor	0,023	– 0,124	0,004	0,950
Rudarstvo	0,731	0,476	9,166	0,016
Saobraćaj	0,093	– 0,115	0,069	0,799
Prerađivačka industrija	0,535	0,197	3,203	0,111

Izvor: Kalkulacija autora

Na osnovu vrednosti koeficijenta korelacije najveća međuzavisnost se ispoljava u Sektoru rudarstva (0,731), dok najmanja u Finansijskom sektoru (0,023). Vrednost F testa u Tabeli 1, ukazuje da prosečna cena emisija CO_2 u fjučers ugovoru FEUA DEC 20 ima značajan uticaj na zaradu po akciji kompanija samo iz Sekotora rudarstva (9,166). U prilog tome, je tablična *p* vrednost (0,016) koja je manja od 0,05.

Prilikom izračunavanja korelacija nivoa cena emisija CO_2 u fjučers ugovoru FEUA DEC 20 i P/E racia kompanija, vrednosti koeficijenta ukazuju da se najveća međuzavisnost ispoljava u Sektoru prerađivačka industrija (0,540) a najmanja u Sektoru saobraćaja (0,080).

Tabela 2. Rezultati regresione analize (P/E racio)

P/E racio	Prosečna cena emisija CO_2 u fjučers ugovoru FEUA DEC 20			
	r	R^2	F	p
Snabdevanje električnom energijom	0,452	0,105	2,056	0,189
Finansijski sektor	0,413	0,067	1,649	0,235
Rudarstvo	0,261	– 0,084	0,585	0,466
Saobraćaj	0,080	– 0,118	0,051	0,827
Prerađivačka industrija	0,540	0,203	3,291	0,107

Izvor: Kalkulacija autora

Na osnovu vrednosti F testa u Tabeli 2 može se uočiti da prosečna cena emisija CO_2 u fjučers ugovoru FEUA DEC 20 nema značajan uticaj na P/B racio kopanija ni u jednom analiziranom sektoru. Ovu činjenicu potkrepljuje tablična vrednosti za $F_{1,8,0,05} = 5,32$ i jednakosti $F_{1,8,0,05} > F$. Da prosečna cena emisija CO_2 u fjučers ugovoru FEUA DEC 20 nema značajan uticaj na P/E racio analiziranih kompanija, dodatne argumente daje i *p* vrednost koja je u svim sektorima veća od praga značajnosti.

Analiza koeficijenata korelacija nivoa cena emisija CO_2 u fjučers ugovoru FEUA DEC 20 i P/B racia u Tabeli 3, pokazala je izraženu međuzavisnost koja se razlikuje po sektorima. Kada se govori o ovom pokazatelju, najveća međuzavisnost se ispoljava u Finasijskom sektoru (0,783) i Sektoru prerađivačka industrija (0,735). U ovom slučaju, najmanja međuzavisnost se ispoljava u Sektoru snabdevanje električnom energijom. Na osnovu vrednosti F testa u Finansijskom sektoru (2,637) i Sektoru prerađivačka industrija (9,396), sa sigurnošću od 95% može se zaključiti da prosečna cena emisija CO_2 u fjučers ugovoru FEUA DEC 20 ima značajan uticaj na P/B racio kompanija i iz ovih sektora.

Tabela 3. Rezultati regresione analize (P/B racio)

P/B racio	Prosečna cena emisija CO_2 u fjučers ugovoru FEUA DEC 20			
	r	R^2	F	p
Snabdevanje električnom energijom	0,037	– 0,123	0,011	0,920
Finansijski sektor	0,783	0,564	12,637	0,007
Rudarstvo	0,460	0,113	2,147	0,181
Saobraćaj	0,069	– 0,120	0,038	0,850
Prerađivačka industrija	0,735	0,483	9,396	0,015

Izvor: Kalkulacija autora

Ispitivanjem korelacija nivoa cena emisija CO_2 u fjučers ugovoru FEUA DEC 20 i tržišne kapitalizacije komanija, dobijene vrednosti ukazuju da se najveća međuzavisnost ispoljava u Finansijskom sektoru (0,908), dok najmanja u Sektoru snabdevanje električnom energijom (0,057). Vrednost F testa (37,419) ukazuju da prosečna cena emisija CO_2 u fjučers ugovoru FEUA DEC 20 ima veoma značajan uticaj na tržišnu kapitalizaciju kompanija iz Finansijskog sektora. I pored činjenice da se u Sektoru prerađivačka industrija ispoljava manja međuzavisnost u odnosu na Finansijski sektor, vrednost F testa ukazuju da prosečna cena emisija CO_2 u fjučers ugovoru FEUA DEC 20 ima značajan uticaj na tržišnu kapitalizaciju kompanija iz ovog sektora, što nije slučaj sa ostalim sektorima.

Tabela 4. Rezultati regresione analize (Tržišna kapitalizacija)

Tržišna kapitalizacija	Prosečna cena emisija CO_2 u fjučers ugovoru FEUA DEC 20			
	r	R^2	F	p
Snabdevanje električnom energijom	0,057	– 0,121	0,026	0,876
Finansijski sektor	0,908	0,802	37,419	0,000
Rudarstvo	0,091	– 0,116	0,067	0,802
Saobraćaj	0,515	0,183	2,884	0,128
Prerađivačka industrija	0,771	0,544	11,721	0,009

Izvor: Kalkulacija autora

Na osnovu prikazanih rezultata u Tabelama 1, 2, 3 i 4 može se zaključiti da promena prosečne cene emisija CO_2 u fjučers ugovoru FEUA DEC 20 dovodi do promena samo određenih pokazatelja tržišne vrednosti i to u pojedinim sektorima. Preciznije, vrednost F testa ukazuje da prosečna cena emisija CO_2 u fjučers ugovoru FEUA DEC 20 ima značajan uticaj na Zaradu po akciji (Sektor rudarstva), P/B racio (Finansijski sektor i Sektor prerađivačka industrija) i tržišnu kapitalizaciju (Finansijski sektor i Sektor prerađivačka industrija). Prema tome, dobijeni rezultati iz ovog istrživanja potvrđuju saznanja iz dosadašnjih istraživanja da trgovina emisijama CO_2 na terminskom tržištu nema isti uticaj na sve pokazatelje tržišne vrednosti kompanija i da se intezitet uticaja razlikuje po sektorima (Diskalakis et al., 2009).

ZAKLJUČAK

Sa prometom preko 35 milijardi evra, sistem za trgovinu emsijama EU najveće je svetsko tržište CO_2. Sa oko 80% dozvola trguje se na terminskom a ostalim na spot-tržištu. Cilj ETS je da ohrabri kompanije da ulažu u tehnologije

koje malo zagađuju prirodnu sredinu tako što će im dodeliti ili prodati dozvole kojima se pokriva njihova godišnja štetna emisija.

Analizom vrednosti korelacija fjučers cena emisija CO_2 na terminskom tržištu i izabranih pokazatelja tržišne vrednosti kompanija, zaključujemo da najveća međuzavisnost postoji u Finansijskom i Sektoru prerađivačka industrija (P/B racio i tržišna kapitalizacija)

Polazeći od toga da prelaz na zelenu ekonomiju zahteva finansijska ulaganja, dobijeni rezultati se donekle mogu i opravdati. Pre svega, problem je u tome što su cene ugljenika sada veoma niske. U skladu sa tim, kompanije-emiteri ne vide korist od ulaganja u čistiju industriju, više im se isplati da na tržištu kupuju dozvole za emitovanje. Cena koja je potrebna da podstakne kompanije da pređu na novu tehnologiju, prema analitičarima je 20 ili 30 evra po toni. Kako bi rešila taj problem, EU je usvojila plan kojim je predviđeno odlaganje prodaje 900 miliona dozvola za emisiju CO_2 za kasnije da bi se podstakle cene. Rešenju problema na ETS treba da doprinese i predloženo uspostavljanje mehanizma Rezervi. Reforma podrazumeva uspostavljanje mehanizma kojim će se upravljati rezervama dozvola za emisiju CO_2 a koje su nastale kao posledica preobilne ponude i ekonomskog usporavanja. Dozvole za zagađenje sa tih rezervi puštale bi se „u promet“ u slučaju povećane tražnje. Evropska komisija za klimatske predpostavlja da bi čak 1,6 milijardi dozvola moglo da bude sklonjeno sa tržišta kada njihov suficit deprecira cene CO_2. Prema procenama Evropskog parlamenta, trenutno su dve milijarde dozvola višak na tržištu.

Takođe, jedan od razloga su inovacije i primena čistih tehnologija koje su od suštinskog značaja za rešavanje globalnih klimatskih promena. Kako bi se podigli potrebni nivoi investicija neophodni su inovativni izvori finansiranja, pri čemu investitori nisu mnogo zainteresovani za takva ulaganja. Bez obzira na ovu činjenicu, ulaganja kroz javno-privatna partnerstva dovela bi do smanjenja rizika investiranja u zelene tehnologije. To se može postići putem javno-privatnog sufinansiranja na osnovu odgovarajućeg podele rizika, kroz međunarodne direktne strane investicije i uz podršku kredita po osnovu smanjenja CO_2, (npr. projekata).

Imajući u vidu efekte još uvek prisutne ekonomske krize, razvoj i primena čistih tehnologija može dovesti do smanjenja profita, konkurentnosti i pada tržišne vrednosti kompanija. Međutim, u dužem vremenskom periodu ulaganja u inovativne tehnologije se smatra potencijalnom nagradom za poduhvat kompanija i to kroz širenje zelenih tehnologija, povećanje ekonomije obima, podsticanje konkurencije i inovacija kao i otvaranje novih radnih mesta.

S obzirom na to da je predmet istraživanja u radu relativno nov i nedovoljno naučno istražen, dobijeni rezultati mogli bi se, prilično pouzdano, koristiti kao osnova za dalja istraživanja kao i pomoć učesnicima terminskim

tržištima u razumevanju mehanizama trgovanja fjučers ugovorima na emisije CO_2. Od posebnog značaja je mogućnost primene dobijenih rezultata u definisanju novih poslovnih koncepcija kompanija i mogućih strategija razvoja robnog i finansijsko berzanskog tržišta u Republici Srbiji.

I na kraju, imajući u vidu da je najsavremeniji ekonomski instrument politike zaštite životne sredine u razvijenim tržišnim privredama trgovina dozvolama za zagađenje, višestruke su prepreke za implementaciju i različite u različitim zemljama i sektorima. One mogu biti povezane sa finansijskim, tehnološkim, institucionalnim i informacionim aspektima.

SUMMARY
DEVELOPMENT OF CO2 EMISSIONS FUTURES MARKET IN THE FUNCTION OF THE COMPANIES' STOCK MARKET VALUE GROWTH

The papers investigates the influence of futures market development and green product trading on companies' share prices on global markets. Green markets are nowadays characterized by rapid growth and development which particularly refers to CO_2 emissions market. The basic objective of the paper is to analyze the current level of development of the emissions market growth in Europe and expand the theoretical understanding of futures trading with this type of products. As an important indicator of new products and tendencies in commodity futures market trading, the paper examines the impact of futures trading on CO_2 on European Energy Exchange (EEX) and market value of companies' shares from the sectors of energy and mining, transport, processing industry and financial services. Starting from the fact that market value indicators provide shareholders with necessary information, such as return on investment, the basic micro fundamental indicators have been chosen: average share price, EPS, P/E ratio, P/B ratio, and market capitalization. The results obtained confirm the knowledge that CO_2 emissions trading on the futures market does not have the same impact on every market values indicator of a company and that it varies by analyzed sectors.

Keywords: CO_2 emissions, futures trading, companies market value, EEX, FEUA DEC 20.

LITERATURA

1. Brathwaite, J., Horst, S., & Iacobucci, J. (2010). Maximizing efficiency in the transition to a coal-based economy. Energy Policy, 38(10), 6084-6091. doi:10.1016/j.enpol.2010.05.064
2. Carbon Market Watch Policy Briefing, (July 2014). What's needed to fix the EU's carbon market Recommendations for the Market Stability Reserve and future ETS reform proposals.
3. Clarkson, P., Li, Y., Richardson, G., & Vasvari, F. (2011). Does it really pay to be green?, Determinants and Consequences of Proactive Environmental Strategies. Journal of Accounting and Public Policy, 30(2), 122–144. doi:10.1016/j.jaccpubpol.2010.09.013
4. Delmas, M., Nairn, N., & Birch, N. (2011). Is the tail wagging the dog?, An empirical analysis of corporate carbon footprints and financial performance.Working Paper, Institute of the Environment and Sustainability, UC Los Angeles, Preuzeto sa http://escholarship.org/uc/item/3k89n5b7.
5. Stojanović, D., & Đorđević, B. (2016). Uticaj terminskog trgovanja emisijama CO2 na tržišnu vrednost akcija zelenih kompanija. U: Zbornik radova 6. Međunarodni simpozijum o upravljanju prirodnim resursima. Beograd: John Naisbitt univerzitet; Zaječar: Fakultet za menadžment. 285–291. June 25–26.
6. EEX. (2015). European Emission Allowances Futures. Preuzeto sa https://www.eex.com/en/market-data/emission-allowance/derivativesmarket/europe an-emission-allowances-futures#!/2016/04/15
7. Griffin, P., Lont, D., & Sun, Y. (2012). The relevance of investors of greenhouse gas emission disclosures. SSRN Working paper, preuzeto sa https://ssrn.com/abstract=1735555
8. Hart, S. L., & Ahuja, G. (1996). Does it pay to be green?, An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance. Business Strategy and The Environment, 5(1), 30-37. doi:10.1002/(SICI)1099-0836(199603)5:1<30: AID-BSE38>3.O.CO; 2-Q
9. Iwata, H., & Okoda, K. (2011). How does environmental performance affect financial performance?, Evidence from Japanese manufacturing firms. Ecological Economics, 70, 1691–1700. doi:10.1016/j.ecolecon.2011.05.010
10. Khanna, M., Quimio, W., & Bojilova, D.(1998). Toxics Release Information: A Policy Tool for Environmental Protection. Journal of Environmental Economics and Management, 36, 243–266. doi:10.1006/jeem.1998.1048

11. Lee, S., Park, Y., & Klassen, R.D. (2013). Market responses to firms'voluntary climate change disclosure and carbon communication. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 22(1), 1–12. January/February 2015. doi:10.1002/csr.1321
12. Majoch, A. A. A., Hoepner, F., & Hebb, T. (2016). Sources of Stakeholder Salience in the Responsible Investment Movement: Why Do Investors Sign the Principles for Responsible Investment?. Journal of Business Ethics, 1–19. doi:10.1007/s10551-016-3057-2
13. Markets insider, CO2 European emission allowances in EUR – Historical prices. Preuzeto sa http://markets.businessinsider.com/commodities/historical-prices/co2 emissionsrechte/EURO/1.4.2013_1.10. 2015
14. Martin, R., Muûls, M., & Wagner, U. (2012). An Evidence Review of the EU Emissions Trading System, Focusing on Effectiveness of the System in Driving Industrial Abatement, Technical report, Department of Energy and Climate Change. Department of Energy and Climate Change.
15. Martin, R., Muûls, M., & Wagner, U. (2013). Carbon Markets, Carbon Prices and Innovation: Evidence from Interviews with Managers. U: Annual Meetings of the American Economic Association, 2013-01-06. San Diego.
16. Matsumura, E. M., Prakash, R., & Vera-Muñoz, S.C. (2013). Firm-value effects of carbon emissions and carbon disclosures. The Accounting Review, 89(2), 695–724. SSRN. doi:10.2308/accr-50629
17. Nassiry, D., & Wheeler, D. (2011). A green venture fund to finance clean technology for developing countries. Center for Global Development, Working Paper, 245.
18. Nishitani, K., & Kokubu, K. (2012). Why does the reduction of greenhouse gas emissions enchance firm value? The case of manufacturing firm. Business Strategy and the Environment, 21(8), 517–529. doi:10.1002/bse.734
19. Rogge, K., Schleich, J., Hausmann, P., Roser, A., & Reitz, F. (2011). The role of the regulatory framework for innovation activities: The EU ETS and the German paper industry. International Journal of Technology, Policy and Management, 11(3/4), 250–273. doi:10.1504/IJTPM.2011.042086
20. Saka, C., & Oshika, T. (2014). Disclosure effects, carbon emissions and corporate value, Sustainability Accounting. Management and Policy Journal, 5(1), 22–45. doi:10.1108/SAMPJ-09-2012-0030
21. Shane, P. B., & Spicer, B. H. (1983). Market Response to Environmental Information Produced Outside the Firm. The Accounting Review, 58(3), 521–538. Preuzeto sa http://www.jstor.org/stable/246532.

22. Ziegler, A., Busch, T., & Hoffmann, V.(2009). Corporate Responses to Climate Change and Financial Performance: The Impact of Climate Policy. CER-ETH-Center of Economic Research, Working paper, Zurich, 09/105.
23. Wrake, M., Burtraw, D., Löfgren, A., & Zetterberg, L. (2012). What have we learnt from the European Union's emissions trading system?. AMBIO: A Journal of the Human Environment, 1-11. doi:10.1007/s13280-011-0237-2

Ovaj rad je primljen **08.04.2017.,** a na sastanku redakcije časopisa prihvaćen za štampu **30.09.2017.** godine.

UDK: 657.92:502.131.1

Originalni naučni rad

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS
Godina XI
Broj I
Str 83 – 102
doi:10.5937/poseko11-13032

dr Goranka Knežević, **vanredni profesor**[1]
Univerzitet Singidunum,

Prof. dr Vladan Pavlović[2]
Univerzitet u Prištini (sa privremenim sedištem u K. Mitrovici), Ekonomski fakultet

Prof. dr Simo Stevanović[3]
Univerzitet u Beogradu, Poljoprivredni fakultet, Beograd

IZVEŠTAVANJE O ODRŽIVOM RAZVOJU – KARAKTERISTIKE, OGRANIČENJA I PERSPEKIVA U REPUBLICI SRBIJI*

SAŽETAK: Izveštavanje o održivom razvoju tradicionalno se vrši kroz izveštaj o poslovanju. Međutim, nakon 2000. godine, sve veći broj kompanija sastavlja poseban izveštaj o održivom razvoju na osnovu postojećih okvira za izveštavanje. Ocenjujući da kvalitet informacija o održivom razvoju nije na adekvatnom nivou, a posebno usled činjenice da se izveštaj o održivom razvoju sastavlja na dobrovoljnoj osnovi, Evropska komisija je donela Direktivu 2014/95/EU, koja je amandman na Direktivu 2013/34/EU, kojom se društvima sa više od pet stotina zaposlenih nalaže obaveza da dopune izveštaj o poslovanju za propisane nefinansijske informacije, odnosno, da pod definisanim uslovima, sastavljaju izveštaj o održivom razvoju prema jednom od postojećih okvira. Istraživanje sprovedeno na društvima koja se

[1] gknezevic@singidunum.ac.rs
[2] vladan.pavlovic@pr.ac.rs
[3] stev@agrif.bg.ac.rs
* Rad predstavlja deo rezultata istraživanja na projektu 179001 finansiranog od strane Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije.

kotiraju na Beogradskoj berzi ukazuje da kompanije u Srbiji površno izveštavaju o održivom razvoju, vodeći više računa o formi, nego o sadržini i upotrebnoj vrednosti ovih informacija, kroz izveštaj o poslovanju, te da je stepen razvoja računovodstva održivog razvoja na izuzetno niskom nivou. Ispostavlja se da samo jedna kompanija, od kompanija koje ulaze u sastav korpe Belex 15 sastavlja poseban izveštaj o održivom razvoju na osnovu GRI standarda. Imajući u vidu odsustvo prakse adekvatnog obelodanjivanja nefinansijskih informacija, a čini se i same svesti o njihovom značaju, primena novodonete Direktive čiji će zahtevi morati da se operacionalizuju dopunom Zakona o privrednim društvima i/ili Zakona o računovodstvu, iziskivaće značajan napor kompanijama u Srbiji koje su obavezi da sastavljaju ovaj izveštaj.

Ključne reči: računovodstvo održivog razvoja, izveštavanje, nefinansijske informacije, Direktiva 2014/95/EU;

UVOD

Koncept korporativne društvene odgovornosti, u najširem smislu označava način na koji preduzeća komuniciraju sa svojim stejkholderima (Karabašević, Petrović, Maksimović, 2016, str. 106). Izveštavanje o održivom razvoju kao savremen skup naučno sređenih misli, delovanja i učenja koja predstavljaju celovit sistem datira još od poslednje polovine 19. veka kada je paralelno sa nastupanjem industrijske revolucije u SAD *George Perkins*, u to vreme izvršni direktor US Steel-a uveo plan kontribucionih primanja zaposlenih i time promovisao socijalne namere koje su za cilj imale „stabilne, efikasne i zadovoljne zaposlene" (Heald, 2005). Međutim, dok je *Perkins* bio fokusiran samo na socijalnu dimenziju, održivi razvoj danas obuhvata i ekonomsku i ekološku dimenziju. Pri tome, važno je naglasiti da se problematika korporativnog upravljanja ne odnosi samo na preduzeća u privatnom, već i na preduzeća u državnom vlasništvu (videti opširnije u: Stošić, Erić, Redžepagić, 2012). Zaštita životna sredine i upravljanje održivim razvojem smatraju se kritičnim faktorima uspeha u kreiranju pozitivnog imidža kompanije u savremenim uslovima poslovanja (Stevanović, Petrović-Ranđelović, 2012, str. 257). Računovodstvo kao sistem evidencije ekonomskih transakcija nužno prati i evidentira i transakcije vezane za zaštitu životne sredine, kao i transakcije između privrednog društva i njegovog socijalnog okruženja. Budući da su brojne organizacije integrisale održivost u svoje poslovne strategije, tradicionalna uloga računovođa je proširena i na

izveštavanje i obezbeđivanje održivosti (Wong, Pippin, Weber, Bergner, 2016, str. 64.). Potrebno je integrisati procene održivosti, računovodstvo, upravljačku kontrolu i izveštavanje, pri čemu je razvijeno više koncepata koji se u praksi koriste na različite načine (videti opširnije u: Maas, Schaltegger, Crutzen, 2016). Računovodstvo se nametnulo kao diseminator informacija između menadžmenta privrednog društva i njegovih interesnih grupa kao što su državni organi, banke, investitori, kupci i dobavljači.

Informacije o održivosti dolaze u formi indikatora kojima se mere ostvarene performanse privrednog društva u domenu tri dimenzije održivog razvoja – ekonomske, ekološke i socijalne. Indikatore koji se smatraju najvažnijim i najuticajnijim sa tačke gledišta održivosti budućeg razvoja potrebno je prilagoditi (individualizovati), meriti i pratiti njihove promene (prema: Mihić, Golušin, Mihajlović, 2011, str. 1802). U cilju merenja performansi, zadatak računovodstva održivog razvoja jeste da obezbedi informacije za obračun indikatora na način da te informacije odlikuju odgovarajuće kvalitativne karakteristike u smislu uporedivosti, razumljivosti, relevantnosti, materijalnosti, tačnosti i pouzdanosti. Indikatori i njihova analiza deo su izveštaja o održivom razvoju, za čije sastavljanje se koristi postojeća ekspertiza u računovodstvu, kao i važeći skup međunarodnih standarda i smernica. Među smernicama koje su najviše u upotrebi, u globalnim razmerama su smernice koje objavljuje Globalna incijativa za izveštavanje (GRI – Global Reporting Initiative). Iako se na globalnom nivou preduzimaju značajni napori da se sistem izveštavanja o održivom razvoju učini transparentnim, problemi u domenu materijalnosti informacija u ovom izveštaju, njihove uporedivosti u vremenu, kao i između različitih sektora, kao i mogućnosti provere ostaju i dalje predmet razmatranja akademske javnosti. U evropskom ambijentu taj problem se pokušao rešiti donošenjem nove Direktive amandmana 2014/95/EU koja obavezuje sve kompanije u Evropskoj uniji sa više od pet stotina zaposlenih da sastavljaju nefinansijski izveštaj, koji po strukturi i obimu informacija zapravo čini izveštaj o održivom razvoju. Ovo bi trebalo da ima dvostruke efekte (Directive 201/95/EU). Očekuje se da će velike kompanije u EU izložene legislativnim pritiscima standardizovati praksu izveštavanja o održivom razvoju i na taj način biti reper ostalim privrednim društvima da objavljuju nefinansijske informacije, što će uticati na transparentnost, koja je promovisana kao osnovi cilj donošenja Direktive.

S druge strane, ova praksa će uticati i na druge evropske zemlje koje imaju posebne sporazume sa EU, kao i na zemlje koje su kandidati za članstvo u EU da počnu da primenjuju zahteve Direktive, i time podižu svest o potrebi izveštavanja o održivosti, ali i da učine realne napore da informacije o održivosti pretoče u formu izveštaja. Republika Srbija ima zadatak da saglasno strateškoj opredeljenosti ka pristupanju Evropskoj uniji usaglasi Zakon o privrednim društvima i Zakon o računovodstvu sa novodonetom Direktivom

te da obaveže privredna društva sa više od pet stotina zaposlenih da nefinansijske informacije zahtevane Direktivom obelodane u okviru (konsolidovanog) izveštaja o poslovanju ili u formi zasebnog izveštaja (videti: Pavlović, Knežević, 2016). Prema tome, društva koja su u obavezi da sastavljaju nefinansijski izveštaj (koji predstvalja deo izveštaja o poslovanju, a pod definisanim uslovima se može publikovati zasebno) će merenje, monitoring i izveštavanje o ESG performansama morati da uključe u svoje interne politike i procedure.

Usled svega navedenog, čini se korisnim analiziranje prakse kompanija listiranih na domicilnoj berzi i utvrđivanje odstupanja u izveštavanju o nefinansijskim informacijama u odnosu na zahteve nove Direktive. Rad je podeljen na tri međuzavisne celine. U prvom delu rada predstavljeno je računovodstvo održivog razvoja i njegove karakteristike. Drugi deo rada obuhvata računovodstvene probleme izveštavanja o održivom razvoju, dok treći deo rada elaborira stepen devijacija izveštavanja o održivom razvoju kompanija koje se kotiraju na berzi i uključuju u obračun indeksa Belex 15 od zahteva i smernica nove Direktive EU.

RAČUNOVODSTVO ODRŽIVOG RAZVOJA I NJEGOVE KARAKTERISTIKE

Kompanije strateški koriste izveštavanje o održivosti, te je održivost ugrađena u njihove strateške prioritete (Higgins, Coffey, 2016, str. 18). S druge strane, problemi održivog razvoja značajno utiču na oblikovanje poslovne strategije. Uprkos tome, godišnji finansijski izveštaji ne otkrivaju važnost i značaj pitanja zaštite životne sredine i društvene odgovornosti privrednih društava, te ne omogućavaju sticanje saznanja o tome kako menadžment integriše ova pitanja u poslovnu strategiju i prati njihovo izvršenje. Konvencionalno računovodsto i finansijski izveštaji imaju minimalistički pristup u kojem dominira izveštavanje o ekonomskim perfomansama privrednih društava. Zato se javlja potreba da se definiše jedan novi segment računovodstva koji se naziva računovodstvo održivog razvoja.

Računovodstvo održivog razvoja (*sustainability accounting*) smatra se podvrstom računovodstva i obuhvata aktivnosti, metode i sisteme kojima se priznaju, analiziraju, evidentiraju i mere interakcije ekonomskih sa socijalnim i ekološkim uticajima koje čine tri dimenzije održivosti (Schaltegger, Bennett, Burritt, 2006). Računovodstvo tako čini vezu između strateškog upravljanja i izveštavanja. Računovodstvo održivog razvoja omogućava da se prikupe podaci o ekonomskim, ekološkim i socijalnim uticajima privrednog društva u okruženju u kojem posluje, kao i da se na osnovu utvrđenih indikatora ti uticaji mere i o njima izveštava. Stoga je osnovni zadatak ovog računovodstva

dizajniranje informacionog sistema koji bi imao dve funkcije: prikupljanje podataka i izveštavanje menadžmenta i ostalih korisnika.

Računovodstvena profesija ima zadatak da definiše ključne indikatore (*core indicators, key performance indicators*), da obezbedi stabilnu i jasnu metodologiju njihovog izračunavanja i prikupljanje adekvatnih podataka za obračun indikatora. U domenu napomena, zadatak računovodstvene profesije je da obezbedi adekvatno prikupljanje i prezentaciju nefinansijskih informacija, kao i računovodstvenih politika koje su korišćene za priznavanje i vrednovanje troškova zaštite životne sredine i ostalih troškova društvene odgovornosti privrednog društva u skladu sa MSFI/MRS (Međunarodnim standardima finansijskog izveštavanja/Međunarodnim računovodstvenim standardima). U cilju ostvarivanja ovih aktivnosti, računovođe se uključuju u rad organizacija i tela na globalnom nivou. UNCTAD je preko posebne grupe eksperata za oblast međunarodnih računovodstvenih standarda i izveštavanja ISAR (*Intergovernmental Working Group of Experts on International Standards of Accounting and Reporting*) doneo dva dokumenta značajna za ovu oblast. Naime, UNCTAD je definisao pet kategorija indikatora ekoloških performansi o kojima je potrebno izveštavati. U pitanju su indikatori: energije, korišćenja voda, globalnog zagrevanja i emisije, uništavanja ozonskog omotača i odlaganja otpada (UNCTAD, 2009).

U domenu korporativnog upravljanja i ekonomskih performansi UNCTAD (2008) je definisao indikatore korporativnog upravljanja, gde spadaju indikatori: kontribucije ekonomskom razvoju, ljudskih prava, zaposlenih, razvoja kadrova, zdravlja i sigurnosti, podrške lokalnoj zajednici, lanca vrednosti i korupcije. Sve pomenute indikatore moraju odlikovati iste karakteristike kao i konvencionalne računovodstvene informacije (uporedivost, razumljivost, relevantnost i materijalnost, tačnost i pouzdanost). Postoji više načina na koji računovodstveni sistem može doprineti prikupljanju podataka za računanje ekoloških, ekonomskih i socijalnih indikatora. Ovo najčešće uključuje direktno unošenje podataka sa operativnog nivoa u obezbeđene internet ili intranet baze podataka ili u standardne tabele koje se šalju u centralnu jedinicu koja vrši obradu tih podataka. Korišćenje standardizovanih formata se preporučuje kako bi podaci prikupljeni od različitih poslovnih jedinica bili uporedivi. U poslovnoj praksi se veoma dobro pokazao sistem u kojem su podaci o zaštiti životne sredine i socijalnim performansama direktno integrisani u već postojeći računovodstveno-operativni sistem privrednog društva (ERP, *Enterprise Resource Planning*) (videti detaljnije u: Knežević, Pavlović, Milačić, 2015). Većina poznatih ERP rešenja već sadrži integrisano prikupljanje podataka o održivom razvoju. U okviru nemačkog SAP ERP rešenja postoji i poseban softver koji je ova kuća razvila pod nazivom Softver za upravljanje održivim razvojem (*Sustainability Performance Management Software*).

Posebno se ističe da privredna društva koja su već implementirala Sistem za upravljanje eko perfomansama i reviziju, EMAS (*Eco-Management and Audit Scheme*) koji je razvila Evropska komisija 1993. godine, a koja u fokusu ima informacije o zaštiti životne sredine, mogu ovaj sistem koristiti i za prikupljanje podataka za sastavljanje izveštaja o održivom razvoju, odnosno za računanje ekoloških i socijalnih indikatora performansi. Trentuno postoji oko 4600 registrovanih EMAS korisnika. Prikupljanje podataka za sastavljanje izveštaja o održivosti obavlja se na osnovu sledećih kriterijuma (*Department for Environment Food and Rural Affairs*, 2013, str. 8): obim podataka i njihov značaj za poslovanje, finansijski uticaj, značaj za delatnost i značaj za stejkholdere. Računanje ključnih indikatora je u formi normalizovanih indikatora ili pokazatelja gde se određena fizička mera (na primer, korišćenje energije u kilovatima) podeli sa nekim indikatorom ekonomskih performansi (na primer, ukupnim prihodom). Ovako normalizovani indikatori omogućavaju upoređivanje tokom vremena, kao i upoređivanje između različitih privrednih organizacija. U cilju utvrđivanja napretka privrednog društva u ostvarivanju ciljeva održivog razvoja potrebno je da se za sve pomenute indikatore utvrde kritične vrednosti, kao i da se utvrdi bazna godina sa kojom će poređenje biti izvršeno.

Osim UNCTAD-a, i mnoge druge organizacije su donele standarde za praćenje i izveštavanje o održivom razvoju. Najzastupljeniji sistem standarda u globalnim razmerama je sistem donet od organizacije pod nazivom Globalna inicijativa izveštavanja (GRI, *Global Reporting Initiative*) čiji standardi nose oznaku GRI. Prema izveštaju računovodstveno-revizorske kuće *Ernst Young* (EY, 2014, str. 13) od ukupno 250 globalnih multinacionalnih kompanija oko 95% njih izveštava na osnovu GRI standarda. Pomenuti standardi se baziraju na tri stuba: izveštavanje o strategiji, korporativnom upravljanju i profilu privrednog društva, zatim drugi stub se odnosi na menadžerski pristup problemima održivog razvoja, a treći stub odnosi se na mere performansi u domenu održivog razvoja (GRI, 2011). Danas je u upotrebi verzija GRI 4.0. Standardima je definisano 9 indikatora ekonomskih peformansi razvrstanih na opšte ekonomske indikatore, indikatore tržišnog prisustva i indikatore indirektnih ekonomskih uticaja. U domenu zaštite životne sredine definisano je prema GRI standardima 30 indikatora razvrstanih na indikatore materijala, vode, biodiverziteta, emisije i otpada, proizvoda i usluga, transporta, usaglašavanja i opšte ekološke indikatore. Indikatori radnog okruženja i zaposlenih dele se u grupe: zapošljavanje, odnosi s menadžmentom, zdravlje i bezbednost na radu, trening i obuka, jednake šanse za sve grupe i jednakost nagrađivanja muškaraca i žena. Ukupno 14 indikatora determinišu performanse privrednog društva u domenu zapošljavanja i radnog okruženja. Ljudska prava su determinisana sa 11 indikatora, socijalnih indikatora ima 8, dok se odgovornost za proizvode ocenjuje sa 9 indikatora prema GRI

standardima (GRI, 2015, str. 2). Prednosti korišćenja GRI standarda su u fleksibilnosti i prilagođenosti različitim delatnostima, mogućnosti da se performanse upoređuju i da se definišu granice za svaki indikator. GRI standardi su sredstvo za upravljanje korporativnom reputacijom i postizanje konkurentske prednosti, ali omogućavaju i da se uključe brojni stejkholderi u redefinisanje ove platforme, služe za politički dijalog, kao i za akademska istraživanja (Fonseca, 2010, str. 5).

Poseban problem računovodstva održivog razvoja kao podvrste računovodstva nalazi se u tome da je njegova uloga da obezbedi javno dostupne, objektivne i tačne informacije na osnovu kojih investitori i ostali korisnici donose poslovne odluke. Transparentnost je osnovni kriterijum koji ovo izveštavanje mora da zadovolji (Department for Environment Food and Rural Affairs, 2013, str. 10). Zbog tog razloga su svi sistemi izveštavanja omeđeni profesionalnom i zakonskom regulativom. Računovodstvo, ali i njegove podvrste, kao što je računovodstvo održivog razvoja, moraju stoga biti u stanju da obezbede informacije o progresu koji je privredno društvo ostvarilo vezano za određene ciljeve održivog razvoja, integrativnu vezu održivog razvoja i finansijskih performansi, informacije o načinu kako privredno društvo upravlja svojim uticajem na društvo i životnu sredinu (preko sistema EMAS ili ISO standarda), koje su to linije odgovornosti, te da se identifikuju rizici i šanse koje proizilaze iz uticaja privrednog društva na okruženje, kao i objašnjenje internih procesa i rizika izveštavanja o održivom razvoju. Izveštaj o održivom razvoju mora sadržati i definisanu strategiju. (Department for Environment Food and Rural Affairs, 2013, str. 11).

Većina informacija o održivom razvoju je kvalitativne i nefinansijske prirode. Važnost i značaj tih informacija potencirana je i u Evropskoj uniji (EU) novom Direktivom 2014/95/EU koja obavezuje velika privredna društva sa preko 500 zaposlenih da u okviru izveštaja o poslovanju ili posebnog izveštaja prezentuju nefinansijske informacije. Konvencionalno izveštavanje takođe nalaže obelodanjivanje nefinansijskih informacija u Izveštaju o poslovanju, a donošenje Direktive 2014/95/EU usmereno je na unapređenje izveštavanja o nefinansijskim informacijama u EU, odnosno težnji da se izveštavanje o nefinansijskim informacijama ujednači, te da i nefinansijske informacije karakterišu konzistentnost i uporedivost (videti opširnije u: Thomas, Maguire, 2014). Nefinansijski izveštaj sadrži informacije nužne za razumevanje razvoja privrednog društva, poslovnih rezultata i položaja i učinaka njegovih aktivnosti na ekološka, socijalna, kadrovska pitanja, na poštovanje ljudskih prava, borbu protiv korupcije i pitanja u vezi sa podmićivanjem.

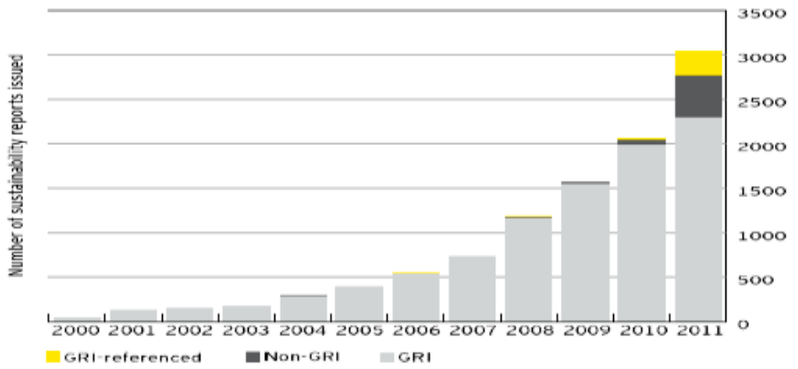
Zaokružujući razvoj najbolje prakse selekcije kvantitativnih indikatora i napomena u domenu ekonomskih, ekoloških performansi i društvene odgovornosti, računovođe doprinose razvoju ove oblasti i utiču na niz

privrednih društava u globalnoj ekonomiji da se ponašaju ekološki i društveno odgovorno i da o tome blagovremeno i tačno izveštavaju. Međutim, u ovoj oblasti postoje mnogobrojni otvoreni problemi i izazovi sa kojima se računovodstvena profesija suočava i o njima govorimo u nastavku ovog rada.

RAČUNOVODSTVENI PROBLEMI IZVEŠTAVANJA O ODRŽIVOM RAZVOJU

Termin održivog razvoja pojavio se u Bruntlandovom izveštaju 1987. godine gde je održivi razvoj definisan kao „ostvarivanje potreba sadašnjih generacija bez narušavanja mogućnosti da i buduće generacije ostvaruju te potrebe" (WCED, 1987). Izveštavanje o održivom razvoju nakon 2000. godine doživljava svoj procvat. Početkom drugog milenijuma, izveštaj o održivom razvoju je objavljivalo nešto manje od 250 društava, dok je 2011. godine, ovaj izveštaj sastavljalo preko 3.000 društava (videti sliku 1). Kao osnovne motive za rast izveštavanja o održivom razvoju, privredna društva navode veću reputaciju, omogućavanje redefinisanja vizije i strategije, povećanu lojalnost zaposlenih, veću efikasnost u odlaganju otpada i korišćenju prirodnih resursa, kao i povećanu mogućnost zaduživanja na tržištu kapitala. (EY, 2016).

Slika 1 – Rast izveštavanja o održivom razvoju od 2000–2011. godine



Izvor: EY (2016), str. 6

Porast broja globalnih privrednih društava koja izveštavaju o održivom razvoju ne omogućava donošenje suda o kvalitetu tih izveštaja. Na kvalitet izveštavanja utiču brojni faktori među kojima su najznačajniji materijalnost, uporedivost i proverljivost.

Dilema oko materijalnosti informacija koje sadrži izveštaj o održivom razvoju proizilazi iz činjenice da su ove informacije nefinansijske prirode, te da je shodno tome prag materijalnosti teško odrediv pomoću uobičajenih

kvantitativnih merila, kao što je procentualno učešće u prihodima. Određivanje materijalnosti nefinansijskih informacija se obavlja na način da se opisuju informacije koje su relevantne za donošenje odluka, stavljanjem u kontekst sa drugim informacijama i procenom njihove kvalitativne i kvantitativne važnosti u procesu odlučivanja (Eccless, Krzus, Serafeim, 2012). Načelno posmatrano, materijalno značajna informacija predstavlja informaciju čije bi izostavljanje onemogućilo stejkholdere da donose adekvatne odluke. U cilju određivanja praga materijalnosti, preporučuje se primena pet testova, i to: test merenja direktnog finansijskog uticaja, test saglasnosti performansi i politike organizacije, test komparacije sa konkurentima, test ponašanja stejkholdera i test usklađenosti sa društvenim normama (Zadek, Merme, 2003, str. 4). Tek pošto informacije o održivom razvoju zadovolje svih pet testova, moguće je takvu informaciju smatrati materijalno značajnom za odlučivanje. Direktiva 2014/95/EU u paragrafu 8 bavi se, takođe, pitanjem materijalnosti nefinansijskih informacija o održivom razvoju. Materijalnim se, prema Direktivi 2014/95/EU, smatraju informacije čije bi izostavljanje moglo prouzrokovati nastupanje osnovnih rizika koji bi izazvali ozbiljne efekte, zajedno sa onima koji su već nastupili, a koje treba procenjivati prema njihovoj veličini i ozbiljnosti, te koji mogu nastupiti iz aktivnosti samog društva ili biti povezani s poslovanjem društva (s proizvodima društva, uslugama i poslovnim odnosima, uključujući lanac nabavke i lanac podugovarača).

Imajući u vidu da je Direktivom 2014/95/EU materijalnost fleksibilno definisana, moguća su različita tumačenja materijalnosti u zemljama članicama EU. GRI standardi ističu materijalnost kao ključni prinicp, pored uključivanja stejkholdera i principa potpunosti informacija. Iako se ulaže značajan napor da se definiše materijalnost za nefinansijske informacije, praksa pokazuje da privredna društva različito tumače šta se smatra materijalno značajnom informacijom po pitanju održivog razvoja, a katkad društva ne izveštavaju ni o informacijama koje su nesumnjivo materijalno značajne. U vezi sa time, Fonseca (2010, str. 16) navodi da veliki proizvođači cementa nisu izveštavali o materijalno značajnim informacijama o održivom razvoju.

Osim problema materijalnosti, u literaturi se navodi i problem koji proizilazi iz toga što se izveštaj o održivom razvoju priprema na dobrovoljnoj osnovi, što ima za posledicu i to da je uporedivost ovog izveštaja dovedena u pitanje. Postoji veliki broj okvira, principa i inicijativa prema kojima privredna društva mogu izveštavati o održivom razvoju. Kao što je navedeno, najveći broj privrednih društava izveštava prema okviru Globalne inicijative, odnosno prema GRI 4 pravilima izveštavanja. Nakon toga slede izveštavanje prema AA1000 standardima koje donosi organizacija AccountAbility i integrisano izveštavanje prema Međunarodnom odboru za integrisano izveštavanje (International Integrated Reporting Council, IIRC). Brojne organizacije izveštavaju i na osnovu nacionalne regulative, uključivanjem ovih informacija

u izveštaj o poslovanju (Management report), kako i nalaže IV Direktiva, odnosno Direktiva 2013/34/EU, koja ju je zamenila. Primera radi, sistem mandatornog izveštavanja korišćenjem nacionalnog okvira primenjuju brojne kompanije u Francuskoj.

Veliki broj različitih okvira za izveštavanje ima za posledicu neuporedivost prezentovanih informacija. Ni jedna od pomenutih organizacija nema mehanizme za podsticanje primene određenog okvira izveštavanja, te se privredna društva opredeljuju za određeni okvir na dobrovoljnoj osnovi. Neuključivanjem regulatora (države) u uspostavljanje normi izveštavanja ostavljen je otvoren prostor za donošenjem brojnih inicijativa za izveštavanje što je, kako se ocenjuje, ceo sistem učinilo glomaznim i opterećenim. Kao posledica neuporedivosti informacija, praćenje napretka privrednog društva u oblasti održivog razvoja je otežano. Uporedivost informacija je posebno važno pitanje za investitore, pa ne treba da čudi što je prema jednom istraživanju sprovedenom u Velikoj Britaniji, svega 5% finansijskih analitičara navelo da obelodanjene informacije o održivom razvoju uključuju u modele donošenja poslovnih odluka, odnosno da daju preporuke za investiranje na osnovu tih informacija (Zadek, Merme, 2003, str. 7). Investitori smatraju da je potrebno da informacije budu uporedive u sukcesivnim periodima, kako bi mogle da budu ravnopravne sa računovodstvenim informacijama u domenu donošenja investicionih odluka. Problem neuporedivosti nije rešen ni Direktivom 2014/95/EU, čije odredbe države članice trebaju da inkorporiraju u nacionalna zakonodavstva, tako da stupe na snagu od januara 2017. godine. Naime, Direktiva 2014/95/EU u paragrafu 9 omogućava sastavljanje nefinansijskog izveštaja saglasno nacionalnim okvirima, EMAS, standardima Globalne inicijative (GRI standardi), smernicama OECD-a, ISO standardima i ostalim okvirima. Iako odredbe Direktive još nisu ni stupile na snagu, već se ocenjuje da novodoneta Direktiva doprinosi nekonzistentnosti izveštavanja, omogućavajući dodatnu konfuziju i neuporedivost, što se ističe i kao njena najveća slabost (videti: Pavlović, Knežević, 2016).

Važna karakteristika izveštaja o održivom razvoju jeste i mogućnost eksterne provere (assurance) informacija koje su u njemu sadržane. U mnogim zemljama je revizija ovih informacija potpuno dobrovoljna, a za tačnost informacija odgovara upravni i nadzorni odbor. Osim neuporedivosti, nepostojanje tela koje bi obavilo eksternu proveru nefinasijskih informacija i indikatora održivog razvoja, predstavlja ključni problem koji izaziva nepoverenje stejkholdera u ove informacije, te se često ističe da nefinansijske informacije predstavljaju samo kozmetičko ulepšavanje. U pokušaju da se otkloni problem eksterne provere informacija, Direktiva 2014/95/EU u paragrafu 16. navodi da bi „ovlašćeni revizori i revizorska društva trebalo da proveravaju samo da li je nefinansijski izveštaj podnet, dok bi države članice trebalo da predvide da informacije proveri nezavisni pružatelj usluga provere.”

Naravno, ovde ostaje otvoren problem kvaliteta organizacije koja bi pružala usluge provere, kao i standarda i kriterijuma provere koji bi se koristili. Na ova pitanja Direktiva ne daje odgovor, iz čega proizilazi da će zemlje članice EU samostalno definisati koje su organizacije zadužene za proveru nefinansijskog izveštaja i njegovih komponenti.

Izveštavanje o održivom razvoju ima gotovo dvadeset godina dugu tradiciju i po brojnosti privrednih društava koje izveštavaju o održivom razvoju, može se zaključiti o značaju koji investitori u globalnoj ekonomiji pridaju informacijama o ekonomskim, socijalnim i ekološkim performansama. Kompanije informišu javnost o preuzetim aktivnostima u kontekstu održivog razvoja prezentovanjem izveštaja o održivom razvoju, koji sadrži informacije o preuzetim aktivnostima, efektima preuzetih aktivnosti i nameravanim strategijama usmerenih na poboljšavanje (Muminović, Pavlović, 2011, str. 31).

Međutim, kvalitet tih informacija je i dalje sporan te se od računovodstvene profesije očekuje da pronađe adekvatne smernice koje bi privrednim društvima pomogle kod sastavljanja ovog izveštaja i rešile probleme materijalnosti, uporedivosti i provere. Stiče se utisak da učesnici u procesu izveštavanja još uvek nisu blizu rešavanja pitanja materijalnosti, uporedivosti i eksterne verifikacije informacija o održivom razvoju.

Donošenje Direktive 2014/95 imalo je za cilj da se unapredi doslednost i uporedivost nefinansijskih informacija (Tačka 6 preambule Direktive), i time unapredi izveštavanje. Međutim, mnoge revizorske kuće ocenjuju da će efekti primene Direktive biti krajnje diskutabilni, a posebno efekti po transparentnost izveštavanja. Razmatrajući primenu Direktive 2014/95/EU, Asocijacija ovlašćenih sertifikovanih računovođa (Association of Chartered Certified Accountant – ACCA, 2016) navodi da je prisutan jaz u očekivanjima, koji je neophodno umanjiti. Povodom toga, ACCA ističe da Evropska komisija treba da donese precizna upustva za primenu Direktive, kao i da pojasni odgovornost revizora u vezi sa nefinansijskim informacijama.

IZVEŠTAVANJE O ODRŽIVOM RAZVOJU U SRBIJI

U R. Srbiji, društva imaju obavezu da izveštavaju o zaštiti životne sredine, ekonomskim performansama i korporativnom upravljanju u izveštaju o poslovanju, shodno članu 29 Zakona o računovodstvu (što predstavljaju zahtevi Direktive 2013/34/EU). Akcionarska društva listirana na Beogradskoj berzi su u obavezi da sastavljaju izveštaj o poslovanju. Načelno posmatrano, izveštavanje o održivom razvoju je najrazvijenije upravo kod društava koja su listirana na berzi. Osim u izveštaju o poslovanju, društva mogu izveštavati o održivom razvoju u okviru posebno pripremljenih izveštaja. U svetu se sprovode brojna istraživanja o izveštavanju kompanija listiranih na berzama o

održivom razvoju. Jansen Van Vuuren i Schulschenk (2013, str. 22) navode da odbori direktora favorizuju sastavljanje integrisanog izveštaja o održivom razvoju budući da su ovom izveštaju jasno integrisane strategija, održivost i performanse. Međutim, kako navode Solomon i Maroun (2012, str. 5), u kontekstu analize izveštavanja o održivom razvoju akcionarskih društava na berzi u Johanesburgu, integrisano izveštavanje nekad rezultira u praznoj retorici.

U radu je istražen način na koji društva listirana na Beogradskoj berzi izveštavaju o održivom razvoju, kao i da li društva izveštavaju isključivo o ekološkim i ekonomskim aspektima, ili izveštavaju i o ostalim aspektima održivog razvoja (ljudska prava, politika zapošljavanja, bezbednost proizvoda i usluga i slično).

Opis uzorka

U istraživanju je obuhvaćeno 11 akcionarskih društava listiranih na Beogradskoj berzi koja ulaze u obračun indeksa Belex 15. U pitanju su sledeća društva: NIS, Energoprojekt, Komercijalna banka, Aerodrom „Nikola Tesla", Galenika Fitofarmacija, AIK banka, Metalac, Sojaprotein, Alfaplam, Messer Tehnogas i Jedinstvo iz Sevojna.

Metodologija

U radu je korišćena metoda analize sadržaja (content analysis), koja je i najčešće primenjena metoda za predmetno istraživanje (videti: Gray, Kouhy, Lavers, 1995; Unermann, 2000).

Rezultati istraživanja

Rezultati istraživanja prikazani su u tabelama (1–4).

Tabela 1– Prikaz informacija o održivom razvoju u Republici Srbiji

Informacije o održivom razvoju su prikazane u:	**Broj društava iz uzorka**
Poseban izveštaj	1
U okviru izveštaja o poslovanju (*Management report*)	10
Integrisani izveštaj	0
Ukupno privrednih društava u uzorku	**11**

Izvor: Izrada autora

Najveći broj organizacija koje čine strukturu indeksa Belex 15 izveštavaju o održivom razvoju u okviru izveštaja o poslovanju što je u skladu

sa domaćom regulativom, odnosno sa zahtevima Direktive 2013/34/EU, kao i nove Direktive 2014/95 o nefinansijskim informacijama (videti tabelu 1). Samo jedno privredno društvo iz uzorka, priprema poseban izveštaj o održivom razvoju (NIS a.d). Nijedno društvo ne sastavlja integrisani izveštaj o održivom razvoju.

U Tabeli br. 2 su prikazane karakteristike izveštaja o održivom razvoju koji priprema privredno društvo NIS. Izveštaj privrednog društva NIS-a u potpunosti sledi zahteve standarda GRI 4, te su zastupljeni svi relevantni aspekti osim etike. U izveštaju nije naveden razlog izostavljanja etičkog aspekta, iako je u pitanju standardni element izveštaja o održivom razvoju.

Tabela 2 – Prikaz informacija o održivom razvoju u posebnom izveštaju kompanije NIS ad

Izveštaj o održivom razvoju NIS a.d.	
Međunarodni skup standarda za izveštavanje	*Global Reporting Initiative*, GRI 4
Struktura izveštaja:	–
Strategija	Uvodna reč generalnog direktora
Profil privrednog društva	Zastupljen kroz misiju, viziju, opis delatnosti
Značajna materijalna ograničenja	Zastupljeno
Uključenost stejkholdera	Opisno definisana važnost stejkholdera
Učestalost izveštavanja	Godišnje
Korporativno upravljanje	Zastupljeno kroz strateške ciljeve, strukturu skupštine, odbora direktora i uloge generalnog direktora
Etika	Nije zastupljeno
Eksterna verifikacija izveštaja	Ernst Young (izveštaj u skladu sa GRI 4)

Izvor: Izrada autora

U Tabeli br. 3 je dat kvantitativni prikaz indikatora performansi sadržanih u Izveštaju o održivom razvoju kompanije NIS ad, shodno zahtevima standarda, i to kvatitativni prikaz: ekonomskih indikatora, ekoloških indikatora, indikatora u vezi zaposlenih, ljudskih prava i indikatori u oblasti korupcije. Standard GRI 4 predviđa objavljivanje 82 indikatora, dok kompanija NIS objavljuje 61 indikator. Navedeno ne znači lošiji kvalitet NIS-ovog izveštaja o održivom razvoju, već izražava činjenicu da su pojedini indikatori neadekvatni za primenu u ovoj delatnosti. NIS posebno izveštava o

11 dodatnih specifičnih indikatora koji se odnose na ovu delatnost (procenjena količina i vrednost rezervi nafte i gasa).

Tabela 3 – Prikaz informacija o održivom razvoju u posebnom izveštaju NIS a.d.

Indikatori performansi u izveštaju o održivom razvoju NIS, a.d. i standardima GRI 4		
Indikatori	**NIS ad**	**GRI 4**
– ekonomske (EC)	9	9
– ekološke (EN)	23	34
– zaposleni (LA)	14	16
– ljudska prava (HR)	6	12
–korupcija (SO)	9	11
Ukupno:	**61**	**82**
Specifični indikatori za delatnost (OG)	11	–

Izvor: Izrada autora

U Tabeli br. 4 su prikazane komponente izveštavanja o održivom razvoju obelodanjene u izveštaju o poslovanju. Sva društava iz definisanog uzorka, saglasno zakonskim odredbama, obelodanjuje informacije o održivom razvoju, primarno informacije o zaštiti životne sredine i ekonomske informacije, u okviru izveštaja o poslovanju. Struktura izveštavanja u najvećoj meri sledi zahteve Direktive 2013/34 (poglavlje 5).

Tabela 4 – Struktura izveštaja o poslovanju

Struktura izveštaja o poslovanju	
Karakteristike izveštaja prema Direktivi 2013/34/EU, poglavlje 5 Izveštaj o poslovanju	**Broj privrednih društava iz uzorka**
Verovatni budući razvoj privrednog društva	11
Aktivnosti u području istraživanja i razvoja	7
Sticanje sopstvenih akcija	11
Postojanje zavisnih privrednih društava	11
Ciljevi i i metode upravljanja finansijskim rizikom	10
Izloženost privrednog društva rizicima cena, kreditnim rizicima, rizicima likvidnosti i novčanih tokova	10
Izveštaj o korporativnom upravljanju	9
Zaštita životne sredine	8
Ukupno privrednih društava koja sastavljaju izveštaj	**11**

Izvor: Izrada autora

Iz Tabele br. 4 se može uočiti da društva čije akcije ulaze u korpu za obračun indeksa Belex 15 izveštavaju delimično o pitanjima istraživanja i razvoja, ciljevima i metodama upravljanja rizicima, o korporativnom upravljanju i zaštiti životne sredine. Tako, privredna društva Energoprojekt i Sojaprotein nisu prikazali izjavu korporativnog upravljanja u izveštaju o poslovanju iz 2015. godine, zatim o aktivnostima istraživanja i razvoja u izveštaju o poslovanju nisu izveštavala privredna društva Jedinstvo iz Sevojna, Aerodrom Nikola Tesla, Alfa plam i AIK banka. Informacije o životnoj sredini nisu u izveštaju o poslovanju obelodanile banke – Komercijalna i AIK banka, kao ni Jedinstvo Sevojno, što je bilo za očekivati.

Na osnovu svega navedenog može se zaključiti da je u R. Srbiji izveštavanje o održivom razvoju u povoju, te da privrednim društavima predstoji značajno ulaganje u ovu oblast, pogotovo nakon što se zakonska regulativa usaglasi sa odredbmama Direktive 2014/95/EU koje treba budu inkorporirane u zakonodavstva država članica EU i da budu u primeni od januara 2017. godine. Ono što se očekuje je prilagođavanje informacionog sistema i prikupljanje niza podataka o kojima do sada ova društva nisu izveštavala (GRI 4 indikatori, praćenje zaštite životne sredine, društveni indikatori, zaposleni, korupcija i slični).

ZAKLJUČAK

Značaj izveštavanja o održivom razvoju je sve veći, i to usled sve većeg broja privrednih društava koja o ovim pitanjima izveštavaju, regulativi koja se usložnjava i naporima za podizanje kvaliteta ovog segmenta izveštaja izveštavanja. Računovodstvo održivog razvoja u tom segmentu ima ključnu ulogu, jer se računovodstveni sistem sa svojim alatima stavlja i u funkciju prikupljanja i analize nefinansijskih informacija o održivom razvoju. Ovde je uloga računovodstva održivog razvoja dvojaka. Naime, ono služi za prikuljanje i analizu podataka za obračun indikatora performansi u domenu ekologije, ljudskih prava, drušvenog uticaja, korupcije i njihovo povezivanje sa

ekonomskim performansama, a s druge strane računovodstveni sistem ima zadatak izveštavanja ključnih stejkholdera o pitanjima održivog razvoja. To izveštavanje najčešće ima formu mandatornog u okviru već postojećeg izveštaja o poslovanju, ali i voluntarnog u okviru posebnih izveštaja o održivom razvoju. Globalni svetski igrači ova pitanja sumiraju u okviru posebnog izveštaja primenom nekog međunarodnog skupa standarda (GRI standardi, AA1000, integrisano izveštavanje prema IIRC).

Istraživanje ukazuje da privredna društva koja se kotiraju na Beogradskoj berzi, i to ona koja se uključuju u obračun indeksa *Belex* 15, uglavnom veoma površno izveštavaju o održivom razvoju, vodeći više računa o formi, nego o sadržini i upotrebnoj vrednosti datih informacija, kroz izveštaj o poslovanju. Ispostavlja se da samo jedna kompanija iz uzorka, priprema poseban izveštaj o održivom razvoju na osnovu GRI standarda. Ovo nameće zaključak da je stepen razvoja kako računovodstva održivog razvoja, tako i izveštavanja, na veoma niskoj osnovi, te da je nužno unapređenje ovog segmenta računovodstva. Ovo će biti potencirano i implementacijom zahteva Direktive 2014/95/EU u domicilno zakonodavstvo, koja nalaže kompanijama sa preko 500 zaposlenih da sastavljaju nefinansijski izveštaj. Navedeno znači da će društva morati da razviju sistem prikupljanja podataka, kao i da razviju i primene adekvatnu metodologiju obračuna indikatora performansi i njihovo praćenje i izveštavanje. Puna primena zahteva Direktive odraziće se na povećanje troškova izveštavanja privrednih društava u Srbiji. Na osnovu sadašnjeg stanja, može se očekivati da će tek manji broj društva biti u mogućnosti da blagovremeno ispuni ove zahteve na adekvatan način.

Prethodno navedeno govori u prilog tezi da privredna društva u našoj zemlji, opterećenoj ekonomskim problemima, ne primenjuju nove koncepte izveštavanja sve dok oni ne postanu obavezujući, odnosno, da je svest o značaju korporativnog izveštavanja, sve dok je ono dobrovoljnoj osnovi, veoma nisko. Za razliku od naše zemlje, u globalnim razmerama se više ne postavlja pitanje da li treba izveštavati o održivom razvoju, već se traže načini njegovog unapređenja, pogotovo u segmentima kao što su uporedivost izveštaja, materijalnosti informacija i eksterne provere.

SUMMARY
REPORTING ON SUSTAINABLE DEVELOPMENT – CHARACTERISTICS, DISADVANTAGES AND PERSPECTIVES IN THE REPUBLIC OF SERBIA

Reporting on sustainble development has traditionally been a part of the management report. However, after the year 2000 many companies started to prepare separate report on sustainable development based on the current reporting framework. Giving that quality of sustainable information was not at the expected level, based on the fact that the sustainable reports were prepared voluntarily by companies, European Commission passed the Directive 2014/95/EU which serves as amending Directive 2013/34/EU. The Directive 2014/95/EU states that entities with more than 500 employees have an obligation to report certain non-financial information as a supplement to the management report. Otherwise stated, the Directive requires that under the specified condition, entities prepare the sustainable development report based on one among many contemporary frameworks. Research conducted on the entities whose shares are traded at the Belgrade Stock Exchange shows that Serbian companies prepare superficial reports, focusing more on the form than the content and usefullness of this information reported on the surface of the management report. The research shows also that development of sustainable reporting in Serbia is at a very low level. It seems that only one company from the Belex 15 index prepares the separate sustainble report based on GRI standards. Taking into consideration that the practice of adequate disclosure of non-financial information is missing in Serbia, sustained by the inadequate mindset of investors that do not support the importance of this information , the application of this newly passed Directive which is going to be operationalized in the Company Law in Serbia or the Law on Accounting, require Serbian companies to invest great effort in order to prepare this report.

Key words: sustainability accounting, reporting, non-financial information, Directive 2014/95/EU

LITERATURA

1. Association of Chartered Certified Accountant – ACCA (2016). *ACCA respond to consulations on the implementation of the EU non financial reporting requirements*. Pristupljeno: 26. 08. 2016. http://www.accaglobal.com/pk/en/discover/news/2016/april/eu-nfrdirective.html;
2. Department for Environment Food and Rural Affairs. (2013). *Environmental reporting Guidelines*. Preuzeto sa internet stranice 22. 08. 2016; (https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/206392/pb13944-env-reporting-guidance.pdf);
3. Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014, Official Journal of the European Union L 330/1, 15. 11. 2014;

4. Eccless, R. G., Krzus, M. P, Serafeim, G. (2012). The need for Sector specific materiality and sustainability reporting standards, *Journal of Applied Corporate Finance*, 24(2), 8–14;
5. Ernst Young, EY (2014). *Sustainability Reporting the time is now*. EYGM limited. Preuzeto sa sajta dana 31. 08. 2016. http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Sustainability_reporting_-_the_time_is_now/$FILE/EY-Sustainability-reporting-the-time-is-now.pdf;
6. Ernst Young, EY (2016). *Value of Sustainability Reporting*. Ernst Young LLP. Preuzeto sa sajta 31. 08. 2016. http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Value_of_sustainability_reporting/$FILE/EY-Value-of-Sustainability-Reporting.pdf;
7. Fonseca, A. (2010). *Barriers to Strengthening the Global Reporting Initiative Framework: Exploring the perceptions of consultants, practitioners, and researchers*. Preuzeto sa sajta: 31. 08. 2016. http://www.csin-rcid.ca/downloads/csin_conf_alberto_fonseca.pdf;
8. Gray, R. H., Kouhy, R., Lavers, S. (1995). Constructing a research database of social and environmental reporting by UK companies: A methodological note, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 8(2), 78–101;
9. GRI (2015). *Quick reference sheet*. Preuzeto 31. 08. 2016. sa stranice: https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/G3.1-Quick-Reference-Sheet.pdf;
10. GRI (2011). *Sustainability reporting guidelines*, version 3.1. Amsterdam, Netherlands. Preuzeto 31. 08. 2016. sa stranice: https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/G3.1-Guidelines-Incl-Technical-Protocol.pdf;
11. Heald, M. (2005). *The Social Responsibilities of business*. Transaction publishers, New Jersey: Preuzeto 31. 08. 2016;
12. Higgins, H, Coffey, B. (2016). Improving how sustainability reports drive change: a critical discourse analysis, *Journal of Cleaner Production*, 136, Part A, 18–29; http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Practice_and_Perceptions_of_King_III_Survey/$FILE/EMS%20ALCRL%20King%20III%20Study%20Report_small.pdf;
13. Jansen van Vuuren, C., Schulschenk, J. (2013). *Perceptions and practice of King III in South African Companies,* University of Pretoria and the Institute of Directors Southern African. Preuzeto 17. 08. 2016. sa sajta: https://www.iodsa.co.za;

14. Karabašević, D., Petrović, G., Maksimović, M. (2016). The impact of the levels of education on the perception of corporate social responsibility, *Poslovna ekonomija*, 10(2), 106–117;
15. Knežević, G., Pavlović, V., Milačić, Lj. (2015). Izazovi implementacije ERP sistema u računovodstvu, *Ekonomski pogledi*, 17(2), 107–122;
16. Maas K, Schaltegger S, Crutzen N. (2016). Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control, and reporting, *Journal of Cleaner Production*, 136, Part A, 237–248;
17. Mihić, S., Golušin, M., Mihajlović, M. (2011). Policy and Promotion of Sustainable Inland Waterway Transport in Europe – Danube River, *Renewable and sustainable energy reviews*, 15(4), 1801–1809;
18. Muminović, S., Pavlović, V. (2011). Uticaj koncepta društveno odgovornog ponašanja na rentabilnost kompanija – Studija slučaja: grupacija Aquafil Italija, *Industrija*, 39(1), 21–46;
19. Pavlović, V., Knežević, G., Izveštavanje o nefinansijskim informacijama za potrebe internih i eksternih korisnika, 20. međunarodni kongres „Finansijsko izvještavanje kao katalizator rasta ekonomije", Savez računovođa i revizora Republike Srpske, Banja Vrućica 15, 16. i 17. septembar 2016, str. 205–226;
20. Schaltegger, S., Bennett, M., Burritt, R. (2006). *Sustainability Accounting and Reporting*. Springer Science & Business Media, Netherlands;
21. Solomon, J., Maroun, W. (2012). *Integrated reporting: The influence of King III on social, ethical and environmental reporting*. ACCA, London;
22. Stevanović, T., Petrović Ranđelović, M. (2012). Balanced Scorecard održivosti i analiza eko-efikasnosti, *Facta universitatis – series: Economics and Organization,* 9(2), 257–270;
23. Stošić, I., Erić, D., Redžepagić, S. (2012). Unapređenje korporativnog upravljanja u preduzećima u državnom vlasništvu radi podizanja efikasnosti i efektivnosti poslovanja Srbije, *Poslovna ekonomija*, 6(2), 33–48;
24. Thomas, W., Maguire A. (2014). *Changes Ahead for Corporate Sustainability Disclosures Following Publication of New EU Directive*, Willkie Farr & Gallagher LLP;
25. UNCTAD (2008). *Guidance on Corporate responsibility indicators in annual reports*. UNCTAD Secretariat, Geneva;
26. UNCTAD (2009). *Promoting Transparency in Corporate Reporting: A Quarter Century of UNISAR*, Geneva;
27. Unermann, J. (2000). Methodological issues and Reflections on quantification in corporate social reporting content analysis, *Accounting Auditing and Accountability Journal*, 13 (5), 667–681;
28. Wong, J., Pippin, S., Weber, J., Bergner, J. (2016). The inclusion of sustainability in the accounting curriculum, *CPA Journal,* 86(6), 64–67;

29. World Commission on Environment and Development, WCED (1987). *Our common future*. Oxford University Press, New York;
30. Zadek, S., Merme, M. (2003). *Redefining materiality: Practice and public policy for effective corporate reporting*. AccountAbility, London. Preuzeto sa internet stranice 25. 08. 2016. (http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un-dpadm/unpan044367.pdf);

Ovaj rad je primljen **26.01.2017.,** a na sastanku redakcije časopisa prihvaćen za štampu **19.09.2017.** godine.

UDK:

Pregledni rad

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS
Godina XI
Broj I
Str 103 - 119
doi:10.5937/poseko11-14335

Prof. dr Slobodan Vidaković[1]
Univerzitet Edukons, Sremska Kamenica – Novi Sad,
Fakultet Poslovne ekonomije

Doc. dr Pavle Parnicki[2]
Univerzitet Edukons, Sremska Kamenica – Novi Sad,
Fakultet Poslovne ekonomije

RAČUNOVODSTVO – PRIMARAN IZVOR INFORMACIJA ZA EFIKASNO UPRAVLJANJE PREDUZEĆEM

Planinu će pomeriti onaj ko je u početku pomicao kamenčiće.
Kineska narodna poslovica

SAŽETAK: U savremenim uslovima poslovanja, u kojima tehnički a posebno tržišni faktori imaju presudnu ulogu u formiranju poslovnog uspeha preduzeća, upravljanje, odnosno, rukovođenje privredom postaje sve teže i kompleksnije. Sigurnost u poslovanju se može obezbediti, odnosno, rizik redukovati, jedino u okolnostima prelaska sa improvizovanog, odnosno, intuitivnog na organizovano upravljanje, odnosno, rukovođenje. Preduslov za to je da preduzeće, kao kompleksan, propulzivan poslovni sistem generiše i organizuje integralni, poslovni sistem informisanja koji, kao svoju materijalnu bazu, mora da inkorporira raspoložive podatke o tokovima svih poslovnih funkcija koje čine funkcionalni integritet datog preduzeća. Integralni sistem informisanja treba da posluži preduzeću za potrebe definisanja njegove menadžerske funkcije, poslovne politike kao i za proces donošenja poslovnih odluka.

[1] slobodan.vidakovic@educons.edu.rs
[2] pavle.parnicki@educons.edu.rs

Ključne reči: Računovodstveni informacioni sistem, poslovna politika, menadžment preduzeća, poslovne odluke

UVOD

Strukturu jednog informacionog sistema preduzeća konstituišu adekvatni informacioni podsistemi. Među njima, inherentna uloga pripada računovodstvenom informacionom sistemu, koji funkcioniše na načelu *feed back*-a, i to kako na integralni sistem informisanja, isto tako, i na ostale informacione podsisteme. Dakle, računovodstveni informacioni sistem, kao podsistem integralnog sistema informisanja preduzeća je, ne samo korelisan, već i determinisan ostalim podsistemima, upravo integralnog informacionog sistema, sa kojima, u celini, predstavlja kompatibilan sistem informisanja. Ostale podsisteme poslovnog informacionog sistema sačinjavaju: finansije, nabavka, istraživanja tržišta, marketing, planski, konstrukcioni i tehnološki, operativno-tehnički, kontrolni, komercijalni, pravni, analitički i dr. Upravo s intencijom generisanja kompleksne potpune informacije relevantne za donošenje optimalnih, poslovnih odluka potrebno je, dakle, integrisanje svih pomenutih informacionih podsistema u uniformni sistem informisanja.

U skladu s tim, kvalitet upravljanja, poslovne politike, kao i poslovnog odlučivanja unutar poslovnog sistema preduzeća, determinisan je egzistiranjem, odnosno, funkcionisanjem integrisanog poslovnog informacionog sistema. Računovodstvo pruža široke mogućnosti implementacije „kritične" mase informacija, kako za potrebe upravljanja privredom, isto tako, i za potrebe funkcionisanja društvenog sistema informisanja. Međutim, računovodstveni sistem informisanja u najznačajnijem delu koncepta, temelji se na kontroli poslovanja od strane eksternih faktora. Nasuprot tome, izostala je njegova najvažnija uloga, odnosno, vođenje poslovne politike.

Računovodstvo poseduje sve simptomatičnosti jednog informacionog sistema, poput: cilja, funkcije, strukture, norme ponašanja, ulaza, izlaza, rezultata, dokumentovanosti, potpunosti, izgrađene metodologije, pogodnosti za obradu modernim sredstvima obrade podataka, kao i vrednosnog izraza. Računovodstveni informacioni sistem je inkorporiran od određenog broja informacionih podsistema, a svaki od njih pruža operativne informacije o konkretnim delatnostima preduzeća. Pomenuti, podsistemi računovodstvenog informacionog sistema se, takođe, na određenim nivoima povezuju u jedinstveni računovodstveni informacioni sistem.

GENEZA RAČUNOVODSTVENOG INFORMACIONOG SISTEMA

Računovodstvo se u dužem vremenskom periodu, poistovećivalo sa knjigovodstvom, što je imalo za posledicu da se računovodstvena funkcija svodila na običnog registratora, odnosno, evidentičara određenih dešavanja u procesu reprodukcije. Međutim, u savremenom kondicioniranju poslovanja, takav koncept je neplauzibilan jer se, od računovodstvenog informacionog sistema anticipira, u potpunosti, i kompleksna računovodstvena informacija, što predstavlja inherentno širi aspekt od knjigovodstvenih podataka. Sa stanovišta komponenti, odnosno, inkorporirajućih delova računovodstva, nema uniformnog gledišta, kako u domicilnoj, a, isto tako, ni u stranoj literaturi. U konstelaciji sa tim, određena grupa autora pridaje veći značaj, ili ovom, ili onom konstituentu računovodstvenog informacionog sistema.

Prema Ch. Horngren-u, sledeće komponente čine računovodstvo:

- planiranje za kontrolne svrhe,
- izveštavanje i interpretiranje,
- evidentiranje i konsultovanje,
- poreska administracija,
- izveštaji za državne organe,
- zaštita imovine, i
- ekonomsko predviđanje.[3]

K. Mellerowicz smatra da računovodstvo čine sledeći konstituenti:

- knjigovodstvo i bilans,
- vlastiti račun troškova,
- statistika, i
- privredni plan – predračun.[4]

Na identičnim temeljima bio je definisan sadržaj računovodstvene funkcije Odlukom Avnoja[5], iz 1945. godine, tako da je računovodstvo inkorporiralo:

- knjigovodstvo s bilansnim računom, i računom gubitaka i dobitaka,
- pogonski obračun,
- kalkulaciju,
- statistiku s upravljanjem, i
- planiranje.[6]

[3] Charles Horngren: Cost Accounting, A. Managerial Emphasis, Prentice Hall, Inc. Englwood, l972, strana 12.
[4] Dr Konrad Mellerowicz, Kosten und Kostenrechnung, Berlin, 1958, strana 5.
[5] AVNOJ – Antifašističko veće narodnog oslobođenja Jugoslavije.
[6] Odluka o jednoobraznom računovodstvu, Službeni list, broj 6, 02. 02. l945. godine.

Dr Franjo Krajčević ima identična razmišljanja, odnosno, poput K. Mellerowicz-a, smatrajući glavnim konstituentima računovodstva sledeće:

- knjigovodstvo i bilans,
- kalkulacije,
- poslovna statistika, i
- privredni plan ili proračun.[7]

Prof. dr Šimun Babić takođe smatra da računovodstvo čine:

- knjigovodstvo s bilansom,
- pogonski obračun,
- kalkulacije cena,
- obračun, formiranje, i raspodela ukupnog prihoda,
- poslovna statistika,
- analiza poslovanja,
- plan poslovanja privredne organizacije, i
- operativna evidencija.[8]

Dr Ivan Turk smatra da računovodstvo sadrži:

- knjigovodstveno planiranje,
- računovodstveno planiranje,
- računovodstveni nadzor, i
- računovodstvenu analizu.[9]

Gore navedena podela računovodstvenih delova predstavlja formu određenog jedinstvenog kriterijuma, koja *per se*, ne dovodi ni do kakvog međusobnog preplitanja pojedinih delova računovodstva.

Proizilazi zaključak, pojam računovodstvo širi je od pojma knjigovodstvo. To u nastavku implicira da implementacija termina računovodstvo ima opravdanje isključivo u okolnostima izražavanja celine analiziranog, s jedne strane, odnosno, neplauzibilnosti u kontekstu markiranja bilo kojeg konstituenta. Međutim, naglašavamo da se nisu svi delovi računovodstva ravnomerno razvijali. Najpre, razvijano je knjigovodstvo, koje je do danas ostalo inherentni deo računovodstva. Ulogu i značaj funkcije računovodstva neophodno bi bilo posmatrati kroz istorijski progres privrede. Razvojem privrede rastao je i značaj knjigovodstva.

Prema prof. dr Radmili Nikolajević: „Razvoj privrede se efektuira i na svojstva i na formu preduzeća, što u celini gledano, determiniše

[7] Dr Franjo Krajčević: Organizacija računovodstva, Pravno-ekonomski centar, Beograd, 1972, strana 25.
[8] Dr Šimun Babić, Teorija i tehnika računovodstva, Informator, Zagreb, 1971, strana 2.
[9] Prof. dr Ivan Turk, Računovodstvena i finansijska funkcija te njihovo regulisanje, članak objavljen u „Informatoru", br. 25, Zagreb, 1978, strana 18.

simptomatičnosti knjigovodstvu, u skladu sa ekonomskim kondicijama jednog vremenskog perioda." Na osnovu te činjenice upravo evoluiraju zadaci knjigovodstva, simultano sa privrednim progresom.[10] Trgovina i bankarstvo su još od vremena Vavilona, Grčke i Rima bili razvijeni. Upravo u ovim sektorima privrede antičkih naroda, javljaju se prvi obrisi knjigovodstva. Kreditne odnose u starom Vavilonu, pre 3.800 godina uređivao je, između ostalog, i Hamurabijev zakonik. Kralj Hamurabi je smatrao da je zakonskim putem potrebno uključiti režim obaveze, koji nastaje po osnovu kreditiranja u novcu i robi, kao i komisionim poslovima. Tako, na primer, iz pojedinih paragrafa pomenutog zakona mogu se uočiti tragovi knjiženja.[11]

U starom Rimu, takođe, razvija se i usavršava evidencija, naročito na području bankarstva, gde kreditni poslovi imaju prvorazrednu ulogu.[12] Prof. dr Radmila Nikolajević akcentira: „Kredit je bio moćno oružje u rukama patricija i novčane aristrokacije, a u borbi protiv plebejaca. Ovako raširena implementacija kredita u Rimu, dovela je do organizovanog savesnog i brižljivog vođenja knjiga."[13] Takođe, u području proizvodnje u okolnostima bitisanja robovlasničkog društveno-ekonomskog uređenja, nametnula se neophodnost vođenja knjigovodstvene evidencije.

Dakle, već u ranom periodu razvoja privrede govorimo o stvaranju knjigovodstva, u čijoj je ingerenciji bilo upravo evidentiranje događaja iz oblasti kupovine i prodaje, isplate i naplate… Takav vid evidentiranja iz kojeg kasnije implicira progres knjigovodstva, kao i pri zatečenom nivou razvoja proizvodnih snaga, bio je primarno u službi neometanog funkcionisanja trgovine i bankarstva. Konstatujemo da su proizvodne snage, u periodu od 5. do 11. veka bile na izrazito niskom nivou. Nasuprot tome, u drugoj polovini srednjeg veka, u italijanskim gradovima (Venecija, Piza, Amalfi, Đenova), kao izraz potpunog sistema knjigovodstva – generisano je tzv. dvojno knjigovodstvo.

Međutim, i danas, 200 godina kasnije, u mnogim preduzećima, uglavnom onima koja nemaju poteškoća sa realizacijom, odnosno, naplatom (imaju monopolističku tržišnu poziciju), zadovoljavaju se ulogom računovodstva limitiranom pre svega isplatom plata, zatim, nedovođenjem preduzeća u situaciju blokade žiro računa, ali i izostankom serioznijih primedaba od strane eksternih, kontrolnih organa. Ovakvim nečinjenjem,

[10] Dr Radmila Nikolajević Teofanović, Teorija i metodologija računovodstva, Savremena administracija, Beograd, 1971, st. 15.
[11] Paragraf 100 Hamurabijevog zakona.
[12] Vojislav Obrenić, Osnovi teorije i tehnike knjigovodstva, Savremena administracija, Beograd, 1964, strana 3.
[13] Dr Radmila Nikolajević Teofanović, Istorija i teorija knjigovodstva, Beograd, 1958, strana 18.

kritičan broj izvanredno relevantnih računovodstvenih informacija za vođenje poslovne politike preduzeća, ostaje neupotrebljen.

Odnos preduzeća prema problemima poslovanja iz temelja je modifikovan u periodu liberalnog kapitalizma, od kraja 18. do kraja 19. veka kada je došlo do naglog skoka proizvodnje, ali i proizvodnih snaga. Proširena su tržišta, redukovani su rashodi proizvodnje, kao rezultat eksploatacije kolonija što, u celini ima za rezultat „tezauraciju", odnosno, zgrtanje velikog kapitala. U okolnostima kada se influentnosti tržišta, u smislu konjunktura i depresija, ciklično smenjuju, dok simultano nema potpuno sigurnog prostora za plasman kapitala, u prvi plan izbija pitanje tržištu, upravo, navedenih simptomatičnosti. Sve pomenuto, dovelo je do naglog razvoja knjigovodstva, koje sistematskim praćenjem i evidentiranjem poslovnih aktivnosti preduzeća, počinje plasirati finansijsko-računovodstvene informacije o targetiranim procesima.

Osim zadatka sigurnijeg načina plasiranja kapitala, knjigovodstvo postaje i neophodna menadžment karika u industrijskim preduzećima. U prvi plan izbija potreba da se poslovna politika preduzeća orijentiše i na ispitivanje troškova. Naime, bilo je neophodno obezbediti podatke o troškovima i kalkulacijama realizovanim u proteklim periodima, a u kontekstu novih zahteva, upravo s ciljem donošenja adekvatnih poslovnih odluka u preduzeću. Ubrzo, pojavio se „novi" računovodstveni podsistem, odnosno, računovodstvena analiza.

Krajem 19. i početkom 20. veka, pod uticajem privrednog progresa, nastale su krupne promene koje su imale za posledicu generisanje ogromnih industrijskih sistema, sa ogromnim sredstvima i masovnom proizvodnjom. U težnji za maksimalizacijom profita, kao i akumulacijom i centralizacijom kapitala u rukama malobrojnih ali paradoksalno „krupnih" kapitalista, nastoji se eliminisati influentnost tržišta, kao i konkurencija niza sitnijih proizvođača iz iste branše – *de facto*, želelo se postati jedini koji diktira uslove. Kao rezultat, implicira okrupnjavanje industrije, nastaju trustovi, monopoli, veliki kombinati, koncerni, kao i niz drugih organizacionih oblika krupne koncentracije nagomilanog industrijskog i bankarskog kapitala.

Velika industrijska preduzeća u novonastalim okolnostima, njihove poslovne aktivnosti počinju bazirati na realizaciji „mas" količina, proizvedenih jedinica po nižim cenovnim nivoima, upravo, pod influencijom veće konkurencije. Iz pomenutog implicira, neophodno supstituisanje primitivnog oblika organizacije rada, kao i empirijskog načina upravljanja, upravo novim racionalnijim metodama organizacije.[14] Potonje eksplicirane evaluacije s kraja 19. veka, bile su praćene i inherentnim modifikacijama u knjigovodstvu.

[14] Za primenu pomenutih metoda organizacije zaslužni su bili radovi Taylora, Fayola, Ganta, Gillbertha, kao, i, mnogih drugih.

Naime, dolazi do pojave industrijskog knjigovodstva, koje se nešto kasnije dihotomizuje na pogonsko i poslovno.

S obzirom na činjenicu da se moć i uticaj pojedinih vlasnika kapitala iz sfere privrede, vrlo često osećao i u redovima državne vlasti, u kasnijem periodu dolazi do jačanja uloge kapitalističke države, tj. do nacionalizacije onih grana privrede na kojima počiva nacionalna ekonomija, kao i do sukcesivnog limitiranja koncentracije kapitala u rukama pojedinaca. Kroz kontekst navedenih okolnosti, jača potreba za razvojem jednog novog područja računovodstva – planiranja, odnosno, pred knjigovodstvo se počinju, u sve većoj meri, postavljati zahtevi za informacijama koje govore o budućim kretanjima. Poslovanje pojedinih preduzeća počinje se kontrolisati involviranjem jednoobraznih knjigovodstvenih podataka: „Uvođenje uniformnih kontnih planova za sva preduzeća a u okviru monopolističkog saveza (trusta, koncerna), obezbedilo je knjigovodstvenu kontrolu rada istih, upravo unutar generisanog saveza."[15]

Shodno tome, u razdoblju propulzivnog implementiranja naučno-tehnoloških dostignuća, a u kontekstu unapređenja metoda i tehnika rada, pojedina područja knjigovodstva razvila su se do te mere, da su prerasla simplifikovano evidentiranje pojedinih imovinskih pozicija kao i promena na njima. Drugim rečima, to je vreme kada možemo početi govoriti o transformaciji knjigovodstva u računovodstvo.

Napuštanjem individualizma i apsolutne trajnosti u poslovanju, pored vremenskog kompariranja ostvarenih poslovnih rezultata samog preduzeća, još intenzivnije raste potreba za kompariranjem poslovnih rezultata između preduzeća, kao i potreba uspostavljanja bliske kooperacije između njih. Poslovna kooperacija se manifestuje kroz kontinuitet razmene finansijsko-računovodstvenih informacija, implicirajućih iz konteksta kumulativne empirije u povećanju produktivnosti, ekonomičnosti i profitabilnosti.

Zaključujemo da je tradicionalno knjigovodstvo, pri inicijalnoj ulozi registratora poslovnih aktivnosti, danas evoluiralo do te mere da se podaci o minulim događajima komplementiraju planiranim, a implementira se i mnoštvo analitičkih instrumenata radi obezbeđenja relevantnih informacija koje menadžment preduzeća, ciljano i koristi u upravljanju kao i u poslovnom odlučivanju. Računovodstvo danas ima relevantnu ulogu u informativnom sistemu preduzeća, odnosno, predstavlja plauzibilan metod i instrument upravljanja savremenim preduzećem. Iz ugla današnjice, svrsishodnost računovodstva determinisana je signifikantno širom paletom računovodstvene funkcije. Naime, frekventno je akcentirana: „Uloga računovodstva je u

[15] Dr Radmila Nikolajević Teofanović, Teorija i metodologija računovodstva, Savremena administracija, Beograd, 1971. godine, strana l6.

pružanju kvantitativnih informacija, finansijsko-računovodstvene prirode, neophodnih za generisanje poslovnih odluka."[16]

Poznati autori Dopuh i Birnberg, takođe tvrde da računovodstvenu funkciju predstavlja određeni algoritam koji inkorporira „prikupljanje i klasifikovanje podataka s intencijom dostupnosti stejkholderima, radi generisanja poslovnih odluka".[17] Raspolaganje kao i optimalno korišćenje finansijsko-računovodstvenih informacija, predstavlja *conditio sine qua non* dobrog menadžmenta preduzećem, ili pak, njegovim delovima a inherentni zadatak računovodstva opetuje se u snabdevanju menadžera preduzeća upravo zahtevanim informacijama.

Informativnu ulogu računovodstva savremena literatura višestruko podvlači. Porastom veličine preduzeća, relevantnost potonje upodobljenih informacija postaje takođe sve veća. U sukcesiji vremena, finansijsko-računovodstvene informacije postaju krucijalni elemenat egzistiranja preduzeća. Respektujući faktore upravo influentnog karaktera na dosadašnji razvoj ekonomike preduzeća, računovodstvo je neprikosnoveno ostavilo trag na akceleratorski progres „mas" poslovnih sistema, ali i društava.[18]

KORIŠĆENJE FINANSIJSKO-RAČUNOVODSTVENIH INFORMACIJA ZA POTREBE RAZLIČITIH STEJKHOLDERA

Rezultat implementacije računovodstvenog informacionog sistema jesu poslovne informacije, koje za razliku od drugih informacija nazivamo računovodstvenim informacijama. Prema dr Jovanu Rankoviću: „Računovodstvene informacije predstavljaju najplauzibilniji i najefikasniji način, s jedne strane za projektovanje i kontrolu poslovnog rezultata, dok s druge strane svrsishodan je pri validiranju finansijske strukture kao i održavanja iste u dužem vremenskom periodu. Pomenuta uloga finansijsko-računovodstvenih informacija trebalo bi da ima budućnost i u savremenim okolnostima bitisanja privrednog sistema."[19] Relevantnost finansijsko-računovodstvenih informacija u porastu je, naročito od trenutka kada se pristupilo validiranju ispravnosti ranije generisanih poslovnih odluka. U skladu s tim, pomenute informacije se „pojavljuju na određenom stepenu progresa ljudskog društva, odnosno od tada i sve vreme predstavljaju 'satelit'

[16] R. Schatke, H. J. Jensen, V. Bean: Financial Accounting, Allyn and Bacon, Inc. Boston, 1970, strana 3.
[17] N. Dopuch, J. Birnberg: Cost Accounting, Accounting Data for Management's, Decisions, Hercourt, Brace and Word, New York, 1969, strana l.
[18] R. Schatke, op. cit, strana 10.
[19] Dr Jovan Ranković, Konsolidovani bilansi OUR, Simpozijum, Opatija, 1974, strana 192.

privrednih aktivnosti čoveka, bez obzira na formu društveno-ekonomsko-političkog uređenja".[20]

Imperativ savremenog poslovanja je da integralni informacioni sistem bude sofisticirano korelisan s poslovnim odlučivanjem, kao i menadžment procesom, a tome se podređuju, prema prirodi stvari i finansijsko-računovodstvene informacije, kao imanentni konstituent integralnog informacionog sistema. Nijednu poslovnu odluku iz segmenta materijalno-finansijskog poslovanja ne bi trebalo, *de facto*, generisati bez prethodno dobijene finansijsko-računovodstvene informacije. Dakle, pomenute informacije su u službi sistema poslovnog odlučivanja kao fundus menadžment procesa, i to od simplifikovanih do izrazito kompleksnih tehno-ekonomsko-društvenih sistema.

Finansijsko-računovodstvenu informaciju strukturira determinisani, sistematizovani inventar fundamentalnih konstituenata o nekoj poslovnoj operaciji, koja se simultano bazira na knjigovodstvenim podacima. Iz pomenutih razloga je zahtev za prikupljanjem knjigovodstvenih podataka, prethodno izražen i realizovan u sistemu računa na kojima se evidentiraju određene imovinske pozicije i njihovi izvori, odnosno, na kojima se takođe evidentiraju prihodi i rashodi, a najzad i obračunati rezultati poslovanja preduzeća.

Za inherentnu stranu finansijsko-računovodstvenih informacija, simptomatično je i njihovo kretanje koje se prema prirodi stvari usmerava od planiranog ka realizovanom, utvrđivanjem odstupanja i utvrđivanjem kauzalno-posledičnih veza. Dakle, finansijsko-računovodstvene informacije simptomatiše njihova kompleksnost, profilisana celovitošću svih funkcija računovodstva.[21] Finansijsko-računovodstvene informacije mogu biti izvorne (ortodoksne) i izvedene (derivirane). Za obe vrste, izvori crpljenja informacija identični su. Pa ipak, derivirane informacije prikupljaju se putem heterogenih transformacija informacija, ortodoksne provenijencije, implementirajući pri tom određene statističko-matematičke metode. Transformacija izvornih podataka frekventno je determinisana kombinacijom s drugim podacima, čiji izvor nije knjigovodstvo već određene posebne evidencije koje se u pojedinim slučajevima vode ili, *specifikum per se* podaci, generisani na drugi način. U ovakvim okolnostima, sporadično, pojavljuju se i druge evidencije van knjigovodstva za koje se smatra da imaju operativni karakter. Otuda i naziv – operativna evidencija.

[20] Dr Mladen Habek, Računovodstvene informacije i njihov položaj u informacionom sistemu OUR, časopis „Računovodstvo i finansije", Zagreb, 1974, broj 3, strana 3.
[21] Dr Radivoje Tepšić, Privredne evidencije u OUR, Zagreb, časopis „Informator", 1974, broj 2110, strana 11.

Prethodni izvori finansijsko-računovodstvenih informacija, posmatrano iz aspekta preduzeća, imaju isključivo interni karakter, jer se i knjigovodstvo i operativne evidencije vode u okviru preduzeća i za preduzeće. Međutim, preduzeće nije zatvoreni sistem organizovan *per se*, već sistem koji je temeljen i na mnogobrojnim eksternim faktorima unutar socijalnog sistema. Pomenuta okolnost determiniše saldo i kretanja imovinskih pozicija i njihovih izvora, takođe, prihoda i rashoda, kao i rezultate poslovanja preduzeća. Od inherentnog je značaja posebno naglasiti i mogućnosti kompariranja realizovanog poslovno-finansijskog rezultata preduzeća sa ostvarenim poslovno-finansijskim rezultatima drugih preduzeća iz iste branše, zatim, celokupne privrede kao i određene teritorije.

Efikasna alokacija finansijskih sredstava, uspešna borba protiv korupcije, izgradnja za domicilne i ino investitore poželjnih kondicija za investiranje ne bi se mogla zamisliti bez finansijskog izveštavanja. Bilansni agregati imaju za cilj da pruže informacije o finansijskom položaju, uspešnosti i evaluacijama u finansijskom položaju poslovnih entiteta, a koje su korisne širokom krugu aplikanata prilikom generisanja poslovnih odluka.[22]

Radi tačnosti podataka komparativne analize neophodni su isti iz odgovarajuće organizacije, grane, privrede, ili pak, teritorije. Na ovaj način prikupljeni podaci imaju eksterni karakter, a konkretnije temelje na prikupljanju, obradi i objavljivanju. U formi eksternih izvora finansijsko-računovodstvenih informacija, mogu se javljati i određeni drugi podaci koje preduzeće dobija po različitim osnovama, poput informacija o poslovnom partneru, takođe, informacija i nalaza određenih službi kontrole itd.

Uspostavljanju buduće ekonomije, odnosno konstantnom uvidu u stvarnu ekonomsko-finansijsku sliku o celokupnoj finansijskoj situaciji (poslovnom i novčanom uspehu preduzeća i njegovih delova, kao i svih njegovih poslovnih učinaka), posebno doprinosi *due diligence*[23] (vrhunska aktivnost računovodstvene profesije) u privrednim društvima. Kao pojam i profesionalna aktivnost *due diligence* će se sve češće susretati i u našoj praksi, što je sasvim razumljivo zbog toga što tranzicija ekonomskog sistema podrazumeva njegovu primenu.

[22] Parnicki mr Pavle, Evolucija finansijskog izveštavanja, Naučno stručni članak, Časopis Poslovna ekonomija, Sremska Kamenica, God. IV, br. 2/2010.

[23] Vidaković dr Slobodan, Parnicki mr Pavle, Lovričić mr Ivan, Realan finansijski i prinosni položaj preduzeća – Osnova ekonomije realnih vrednosti, Zbornik Univerziteta Edukons za društvene nauke, Osmi naučni skup sa međunarodnim učešćem, Sremska Kamenica, Knjiga 8, 2017.

DEFINISANJE STEJKHOLDERA FINANSIJSKO-RAČUNOVODSTVENIH INFORMACIJA

Inherentnu stranu prikupljanja finansijsko-računovodstvenih informacija čini kompleksnost validiranja salda i kretanja imovinskih pozicija i njihovih izvora, zatim, prihoda i rashoda, takođe, ostvarenih poslovno-finansijskih rezultata, a najzad i utvrđivanja odstupanja i njihovih kauzalno-posledičnih veza. Računovodstveni informacioni sistem stejkholdere finansijsko-računovodstvenih informacija transferiše u poziciju mogućnosti generisanja poslovnih odluka, baziranih na realno-objektivnim principima.

Profilisanje korisnika finansijsko-računovodstvenih informacija predstavlja neophodnost, jer uvodi komunikacionu disciplinu između informacionog sistema i stejkholdera istih. Računovodstveni informacioni sistem obezbeđuje u kontinuitetu hroniku (kvantificiranu u novčanom izrazu) ekonomskih resursa i obaveza preduzeća, kao i poslovnih aktivnosti koje modifikuju i resurse i obaveze.[24] Celovitost resursa i obaveza predstavlja bilans stanja, a celovitost evaluacija resursa i obaveza predstavlja bilans uspeha.

U preduzećima zapadne hemisfere učestalo je pravljenje distinkcija, i u izrazitoj formi, između bilansnih agregata, namenjenih najširoj javnosti, i bilansnih agregata u funkciji internih potreba. Pomenuta preduzeća, finansijsko-računovodstvene informacije tipa salda imovinskih pozicija i obaveza, kao i realizovanih utrošaka i efekata, udaljavaju od eksternih stejkholdera upravo radi kreiranja imaginarne slike uspešnosti poslovanja.

U ulozi stejkoldera finansijsko-računovodstvenih informacija u preduzećima zapadne hemisfere javljaju se: vlasnici preduzeća, akcionari, radnički sindikati (interni korisnici), kreditori, državni organi (eksterni korisnik), najšira javnost (eksterni korisnik). Vlasnici preduzeća i akcionari, pomenute informacije pribavljaju s intencijom poslovnog odlučivanja o investiranju kapitala, odnosno, procenjivanja potencijala realizacije određenih iznosa na ime dividendi. Osim toga, akcionari pomenute informacije koriste i za analitičke svrhe s ciljem generisanja poslovnih odluka, a u vezi nabavke, prodaje, ili tezaurisanja akcija preduzeća.

Interes za korišćenjem finansijsko-računovodstvenih informacija u poslednjih tridesetak godina, sve je veći i iz aspekta radničkih sindikata. Na temelju bilansnih agregata, odnosno, sofisticirano izvedenom finansijskom analizom, predstavnici radnika dolaze do argumenata na osnovu kojih mogu zahtevati veće zarade kao i druge beneficije, upravo za radnike.

Kreditori su, takođe pronašli interese za implementacijom finansijsko-računovodstvenih informacija. Štaviše, uzeli su primat u ulozi potencijalnih stejkholdera. Uvid u finansijsko stanje i poslovanje, prve su iznudile banke i

[24] Videti o tome detaljnije, R. Schatke, pomenuto delo, str. 16.

druge finansijske institucije i organizacije, uslovljavajući preduzeća da koriste različite oblike kreditnih tranši. Na temelju osnovnih formi bilansnih agregata, ali i drugih aneksiranih finansijskih izveštaja, banke procenjuju kredibilitet (kreditni bonitet) preduzeća, odnosno, potencijal povrata odobrenih kredita na određeni vremenski period.

Država danas, takođe, predstavlja signifikantnog stejkholdera finansijsko-računovodstvenih informacija preduzeća, primarno, iz fiskalnih razloga. Heterogene vrste poreza, pa samim tim i poreskih osnovica, predviđaju pripremanje podataka, tipa: troškovi, prihodi i rashodi, salda imovinskih pozicija i njihovi izvori, investicije. U simptomatičnoj formi država neoliberalnog koncepta ekonomije, finansijsko-računovodstvene informacije upotrebljava i zbog rasta trenda akceleratorske provenijencije, zapravo, širenja njenih ingerencija u privredi.

U konstelaciji gore navedenih eksplikacija, zaključujemo dihotomnost (interna i eksterna) uloga finansijsko-računovodstvenih informacija. Svrsishodnost kreiranja osnove za generisanje poslovnih odluka u preduzećima, prva je među jednakim ulogama finansijsko-računovodstvenih informacija, dok s druge, ali istovremeno ne manje bitne, koriste se kao baza za vođenje ekonomske politike i usmeravanje razvoja, kao i uvida u pojave i odnose od najšireg značaja.

IMPLEMENTIRANJE FINANSIJSKO-RAČUNOVODSTVENIH INFORMACIJA ZA INTERNE POTREBE

Već akcentovana podela, uvažavajući gledište preduzeća, jeste podela stejkholdera finansijsko-računovodstvenih informacija na interne i na eksterne. Interne stejkholdere tangiraju one informacije, strukturno profilisane, isključivo unutar preduzeća. *Vice versa*, eksterne stejkholdere tangiraju one informacije, strukturno profilisane van preduzeća. Determinisanje, odnosno poznavanje stejkholdera finansijsko-računovodstvenih informacija, istovremeno kondicionira sisteme informisanja u preduzećima, odnosno, i modele finansijsko-računovodstvenih informacija, kao i njihove sadržine. Naglašavamo, stejkholder finansijsko-računovodstvenih informacija bi trebalo da pronikne u inherentnu strukturu informacija da asimilira činjenice u njima.

U preduzeću, finansijsko-računovodstvene informacije se implementiraju za potrebe neposrednog informisanja:

- direktora preduzeća,
- upravnog odbora,
- skupštine akcionara,
- radničkog sindikata,
- radnika i dr.

Nivo poslovnog odlučivanja i učestalost informisanja nalaze se u obrnuto srazmernom odnosu. Naime, na višem nivou odlučivanja finansijsko-računovodstvene informacije bivaju manje frekventne. Važi i obratno, na nižem nivou odlučivanja, finansijsko-računovodstvene informacije bivaju frekventnije.

Finansijsko-računovodstvene informacije su od esencijalnog značaja za menadžment preduzeća, upravo u okolnostima rukovođenja istim. Menadžmentu preduzeća pomenute informacije koriste kao baza prilikom generisanja konkretnih mera, dispozicije, planiranja, a simultano, i kao sredstvo putem kojeg će se utvrđivati dejstvo i efikasnost, upravo, predujmljenih mera.

Zarad generisanja svih poslovno-finansijskih odluka u preduzeću, temelj predstavljaju upravo finansijsko-računovodstvene informacije. Respektujući činjenicu da poslovne odluke mogu biti strateške, taktičke i operativne, implicira zaključak da se svaka od ovih odluka finansijske provenijencije *de facto*, bazira na inherentnim računovodstvenim informacijama.

Nanošenjem znatne štete ciljevima koji su relevantni za razvoj, opstanak i preživljavanje preduzeća (npr. dobiti ili likvidnosti), krize ugrožavaju njegov dalji opstanak, a u njihovim akutnim fazama osobene su po iznenađenju, pritisku vremena i pritisku na poslovanje (odlučivanje). Svoj trag simptomi krize su ostavili i u računovodstvu, uz napomenu da je, vrlo često neadekvatno vođeno računovodstvo i samo uzrok, po pravilu, prekasnog uočavanja krize. Upravo iz navedenih razloga, cilj savremenog upravljanja i rukovođenja bi trebalo da se ogleda u tome da se proces krize ne uoči tek putem njenog registrovanja u računovodstvu, nego što je moguće pre njenog definitivnog „izlivanja".[25]

IMPLEMENTIRANJE FINANSIJSKO-RAČUNOVODSTVENIH INFORMACIJA ZA EKSTERNE POTREBE

Eksterne potrebe za finansijsko-računovodstvenim informacijama mogu imati različite manifestacione forme, poput informisanja poslovnih partnera, informisanja kreditora, kao i informisanja za potrebe funkcionisanja društveno-ekonomskog sistema. U datim okolnostima, odnosno, konstelaciji prirode odnosa, raste interes poslovnih partnera za pomenutim informacijama (o saldu i promenama imovinskih pozicija i njihovih izvora, zatim, prihodima i rashodima, a najzad i poslovno-finansijskim rezultatima), kondicioniran

[25] Vidaković dr Slobodan, Parnicki mr Pavle, Uloga računovodstvene profesije u realizaciji poslovnih ciljeva u zemljama u tranziciji, naučno-stručni članak, časopis Poslovna ekonomija, Sremska Kamenica, god. VII, br. 2/2013.

heterogenim targetima, odnosno, determinisan međusobnom kooperacijom i poslovanjem, kao i nivoom te kooperacije i poslovanja.

Informisanje poslovnih partnera simptomatiše dvosmernost, odnosno, realizuje se u dva smera. Naime, u nekim situacijama, poslovni partner je u mogućnosti da nudi finansijsko-računovodstvene informacije, dok u drugim prima iste, o nekom drugom preduzeću. Banke, druge finansijske organizacije, kao i ostali kreditori predstavljaju, takođe, eksterne stejkholdere finansijsko-računovodstvenih informacija, motivisani traženjem sigurnosti naplate plasiranih kredita. Analizirajući, pre svega, osnovne bilansne agregate zajmotražioca kredita, poverioci (banke, kreditori, itd.) vrše ocenu kreditnog boniteta istog, baveći se, pri tome strukturom izvora sredstava (pasiva), likvidnošću, neto obrtnim sredstvima, kao i profitabilnošću.

Širok je spektar finansijsko-računovodstvenih informacija generisanih eksternim kompariranjem. Najpre, eksternim komparativnim analizama stvara se objektivnija slika o realizovanim poslovno-finansijskim rezultatima, konkretnog preduzeća. Takođe, eksterno kompariranje finansijsko-računovodstvenih informacija, omogućava signifikantno viši stepen sigurnosti, usmeravanja toka i pravca propulzivnosti još dubioznije interne analize. I najzad, kompariranje finansijsko-računovodstvenih informacija preduzeća, identične ili pak, slične prirode poslovanja, predstavlja najsolidniji, inicijalni fundus za istraživanje internih resursa u preduzeću (kadrovi, materijali, osnovna sredstva, proizvodni proces).

Interna analiza je, po pravilu, dubioznija od eksterne, jer se pored osnovnih bilansnih agregata, koristi i svim drugim informacijama, koje mogu biti derivirane iz strukture organizacije finansijske funkcije. Eksterna analiza se obavlja isključivo na temelju bilansnih agregata o stanju i uspehu, kao i izveštaja o poslovanju, čija je iskazna moć limitirana.

ZAKLJUČAK

Optimalnost donetih poslovnih odluka, danas nije određena isključivo obimom finansijsko-računovodstvenih iskaza, već u značajnijoj meri, upravo, kvalitetom istih. Do pre izvesnog vremena, preovlađujući koncept tačnosti, obimnosti, kao i pravovremenosti finansijsko-računovodstvenih informacija, u zahtevima različitih poslovno-interesnih grupa, dobija apsolutno novu dimenziju, odnosno, transformisan kroz uvažavanje i kvalitativne komponente. Problem današnjice, iz konteksta nastalog poslovnog ambijenta, u kome funkcionišu preduzeća, može predstavljati i pregršt finansijsko-računovodstvenih informacija na raspolaganju, upravo prilikom donošenja poslovnih odluka. Njihova obimnost ne znači istovremeno i relevantnost kod poslovnog odlučivanja. Dovoljnost informacija pomenutog tipa prilikom

poslovnog odlučivanja, predstavlja, isključivo „prvu" pretpostavku održanja, ili mikro, ili makro poslovnog sistema. Međutim, prva pretpostavka, a u kontekstu samoodržanja istog, mora biti dopunjena „drugom", implicirajuća iz konteksta upravo respektovanja, i kvalitativne strukture istih.

U pomenutim nastojanjima samoodržanja, bilo mikro, bilo makro poslovnih sistema, jednu od relevantnih uloga ima koncept *due diligence*-a. Realno, baziran na konceptu „dubinskog snimanja" poslovne i finansijske situacije preduzeća, *due diligence* ima temeljni zadatak, upravo prikupljanja, ali i filtriranja mnogobrojnih finansijsko-računovodstvenih podataka, a u funkciji donošenja novih, validnih poslovnih odluka. U obrazloženju neophodnosti obezbeđivanja kvalitativnih finansijsko-računovodstvenih informacija, u posebnoj formi, naglašavamo ulogu primene koncepta *due diligence*-a.

Naime, često, kao i sa velikim posledicama površno (samim tim i pogrešno), kako tumačen a isto tako i primenjivan koncept *due diligence,* upravo kroz kontekst zadovoljavanja „sebičnih" interesa, isključivo jedne strane poslovnog pregovaranja a na štetu drugog lica, ili, pak, njegove imovine, takođe predstavlja eklatantan primer narušavanja „kvalitativnog" aspekta prilikom prikupljanja finansijsko-računovodstvenih informacija. To, zapravo, predstavlja „staru" kvalitativnu dimenziju poslovanja, ali, s obzirom na, u dužem periodu, značajno „zanemarivan" kodeks poslovne etike, ovog puta nameće se „prirodna" potreba za „novim odelom", i upravo pod plaštom *due diligence*-a. Putem dosledne primene definicije *due diligence*-a, kao svetlosti na kraju tunela, intenzivira se napor u poslovnim krugovima ka vraćanju, s jedne strane, dobrim poslovnim običajima, odnosno, s druge strane, poslovnom moralu.

Udovoljavajući kako kvantitativnom, tako i kvalitativnom aspektu, prilikom prikupljanja finansijsko-računovodstvenih informacija, računovodstvo će zaista ostvarivati primarnu, odnosno, funkciju efikasnog upravljanja poslovanjem preduzeća.

SUMMARY
ACCOUNTING - PRIMARY SOURCE OF INFORMATION IN EFFECTIVE MANAGEMENT FOR ENTERPRISES

"The mountain will move those who initially moved the stones."
Chinese proverb

In the modern business environment, in which technical and in particular market factors play a crucial role in the formation of business success,

management, that is, management of the economy is becoming more and more difficult and complex. The safety of operations can be ensured in terms of risk reduction, except in circumstances of transition from improvised to organized management, i.e. leadership. The prerequisite for this is that the company, as a complex propulsive operating system, generates and organizes an integrated business information system, whose base must incorporate all available data on flows of all business functions that make up the functional integrity of a given company. Integrated information system should serve the company for the purposes of defining its managerial functions, policies, as well as for the process of making business decisions.

Key words: Accounting information system, business policy, the company management, business decisions.

LITERATURA

1. Babić, prof. dr Šimun, (1971). Teorija i tehnika računovodstva, Informator, Zagreb.
2. Vidaković, prof. dr Slobodan, (2001). Analiza poslovanja preduzeća u tržišnoj privredi, Mala knjiga, Novi Sad, Beograd.
3. Vidaković, dr Slobodan, (2005). Finansijsko izveštavanje – osnova upravljanja biznisom, Mala knjiga, Novi Sad.
4. Vidaković, dr Slobodan, (2002). Računovodstvo – jezik poslovnog sporazumevanja, Mala knjiga, Novi Sad.
5. Vidaković, dr Slobodan, Parnicki, dr Pavle, Lovričić, mr Ivan (2017). Realan finansijski i prinosni položaj preduzeća – osnova ekonomije realnih vrednosti, Zbornik Univerziteta Educons za društvene nauke, Osmi naučni skup sa međunarodnim učešćem, Sremska Kamenica, Knjiga 8.
6. Vidaković, dr Slobodan, Parnicki, mr Pavle. Uloga računovodstvene profesije u realizaciji poslovnih ciljeva u zemljama u tranziciji, Naučno-stručni članak, časopis Poslovna ekonomija, Sremska Kamenica, God. VII – br. 2/2013.
7. Krajčević, dr Franjo (1972). Organizacija računovodstva, Pravno-ekonomski centar, Beograd.
8. Mellerowicz, dr Konrad (1958). Kosten und Kostenrechnung, Berlin.
9. N. Dopuch, J. Birnberg (1969). Cost Accounting, Accounting Data for Management's, Decisions, Hercourt, Brace and Word, New York.
10. Nikolajević Teofanović prof. dr Radmila (1958). Istorija i teorija knjigovodstva, Beograd.

11. Nikolajević Teofanović prof. dr Radmila (1971). Teorija i metodologija računovodstva, Savremena administracija, Beograd.
12. Obrenić, Vojislav (1964). Osnovi teorije i tehnike knjigovodstva, Savremena administracija, Beograd.
13. Parnicki, doc. dr Pavle (2014). Doktorska disertacija: Globalni koncept finansijskog položaja – dodatna sigurnost menadžmentu kompanije pri strategijskom izboru, Novi Sad.
14. Parnicki, mr Pavle, Evolucija finansijskog izveštavanja, naučno-stručni članak, časopis Poslovna ekonomija, Sremska Kamenica, god. IV – br. 2/2010.
15. Ranković, prof. dr Jovan (1974). Konsolidovani bilansi OUR, Simpozijum, Opatija.
16. R. Schatke, H. J. Jensen, V. Bean (1970). Financial Accounting, Allyn and Bacon, Inc. Boston.
17. Tepšić, dr Radivoje (1974). Privredne evidencije u OUR, Zagreb, časopis „Informator".
18. Turk, prof. dr Ivan (1978). Računovodstvena i finansijska funkcija te njihovo regulisanje, članak objavljen u „Informatoru", br. 25, Zagreb.
19. Habek, dr Mladen (1974). Računovodstvene informacije i njihov položaj u informacionom sistemu OUR, časopis „Računovodstvo i finansije", Zagreb, broj 3.
20. Charles Horngren: (1972). Cost Accounting, A. Managerial Emphasis, Prentice Hall, Inc. Englwood.

Ovaj rad je primljen **22.05.2017.,** a na sastanku redakcije časopisa prihvaćen za štampu **18.09.2017.** godine.

UDK: 657.32

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS
Godina XI
Broj I
Str

Originalni naučni rad

mr Slavomir D. Dedić[1]
programer knjigovodstvenog softvera
servis za informatičke usluge "SINUS", Sombor

KRIZNI FAKTORI U KNJIGOVODSTVU JAVNOG SEKTORA

SAŽETAK: Autor je u ovom radu na primeru četiri zdravstvene organizacije, prikazao kako samo nekoliko nezavisnih faktora poslovanja mogu da utiču i utiču na finansijsku situaciju indirektnog budžetskog korisnika. Na kontu 131211 tokom godine stvara se jedan nerazmrsiv splet salda dobavljača za robu, za potrošni materijal, za energente i mnoštvo drugih dobavljača i obaveza. Iz svega proizlazi da se metodologija budžetskog knjigovodstva kakva je sada, mora menjati ali tako da može paralelno da prati finansijski rezultat i po obračunskom i po gotovinskom osnovu ili da se potpuno napusti gotovinski princip i pređe na obračunski princip ali uz drugačije obezbeđenje plaćanja.

Ključne reči: budžetsko računovodstvo, gotovinska osnova, suficit, deficit, kontiranje

UVOD

Knjigovodstvo je izvorni deo računovodstvene funkcije. U suštini to je propisana tehnika beleženja poslovnih događaja koji se mogu i koji se izražavaju u novcu. Ova tehnika ima svoja pravila koja su često veoma složena i za to je knjigovodstvo i dignuto na nivo visokoškolskog obrazovanja, tj. na nivo nauke. To je veoma stručan posao od koga zavise i sve ostale funkcije

[1]sinus@mts.rs

računovodstva. Zadatak knjigovodstva je da tačno i ažurno prati sve promene koje nastaju na:

Sredstvima i izvorima sredstava:

- Pravima i obavezama
- Prihodima i rashodima
- Prilivu i odlivu gotovine

U računovodstvu se kroz bilans uspeha iskazuje rezultat poslovanja, odnosno vrši sumiranje poslovnih događaja i rezultata poslovanja. Različite metode sastavljanja bilansa uspeha mogu dovesti do različitih zaključaka. (Vidaković i dr., 2013)

Glavna praktična dilema knjigovodstva je kako prikazati prihode i rashode. U rešavanju te dileme razvile su se tri teorije ili osnove: (Vidaković, 2002)

- Obračunska osnova
- Gotovinska osnova
- Modifikovana osnova

„Osnova za vođenje budžetskog računovodstva jeste gotovinska osnova. Transakcije i ostali događaji evidentiraju se u trenutku kada se gotovinska sredstva prime, odnosno isplate." (Uredba o budžetskom računovodstvu, 2006).

Odlučivanje o budžetu je ključna politička odluka svake vlade, jer budžet predstavlja mesto gde se sagledavaju raspoloživa sredstva države za narednu godinu, izvori odakle se ona pribavljaju i kako se raspoređuju (Đurić Kuzmanović, 2013).

Finansijski izveštaji pripremaju se na principima gotovinske osnove Međunarodnih računovodstvenih standard za javni sektor. Finansijski izveštaji na gotovinskoj osnovi sadrže informacije o izvoru sredstava prikupljenih u toku određenog perioda, nameni za koju su sredstva iskorišćena u saldu gotovinskih sredstava, na dan izveštavanja. Osnov za merenje rezultata u finansijskim izveštajima jeste saldo gotovinskihs redstava i ekvivalenata. Rezultat u finansijskim izveštajima sastavljenim u skladu sa gotovinskom osnovom, predstavlja promenu iznosa gotovine i gotovinskih ekvivalenata.

Zbog otvorene mogućnosti primene različitih metoda i postupaka pri sastavljanju finansijskih izveštaja, iste bilansne pozicije su različito tretirane kod različitih poslovnih subjekata, što je dovelo do neuporedivosti bilansnih pozicija (Vidaković i dr., 2014).

Korisnici budžetskih sredstava i organizacije obaveznog socijalnog osiguranja mogu voditi računovodstvene evidencije i prema obračunskoj

osnovi za potrebe internog izveštavanja, pod uslovom da sefinansijski izveštaji izrađuju na gotovinskoj osnovi radi konsolidovanog izveštavanja. Nepokretnosti, opremu i ostala osnovna sredstva u državnoj svojini, korisnici budžetskih sredstava, organizacije obaveznog socijalnog osiguranja i korisnici sredstava Republičkog zavoda za zdravstveno osiguranje u svojim poslovnim knjigama evidentiraju prema nabavnoj vrednosti umanjenoj za ispravku vrednosti po osnovu amortizacije.

„Godišnji finansijski izveštaji budžeta Republike i budžeta teritorijalnih autonomija i lokalnih samouprava, zasnivaju se na konsolidovanim finansijskim podacima iz glavne knjige trezora i podacima iz izveštaja završnih računa direktnih korisnika budžetskih sredstava (u daljem tekstu: direktni korisnici) i završnih računao rganizacija obaveznog socijalnog osiguranja. Vrste poslovnih knjiga koje se vodej esu: dnevnik, glavne knjige i pomoćne knjige i evidencije. Sistem glavne knjige čine: glavna knjiga trezora, glavna knjiga direktnih i indirektnih korisnika i glavna knjiga organizacija obaveznog socijalnog osiguranja." (Uredba o budžetskom računovodstvu, 2006).

Za pravilno razlikovanje obračunske i gotovinske osnove računovodstva od presudnog značaja je činjenica da suštinsku razliku između njih čini to što obračunska osnova počiva na striktnoj primeni računovodstvenog načela nastanka poslovnog događaja, dok se u slučaju primene gotovinske osnove događaj u računovodstvenom smislu smatra nastalim tek onda kad se desi određeni priliv ili odliv gotovine.

Hipoteze rada su sledeće:

- Pravci razvoja budžetskog računovodstva određeni su stanjem državne uprave i javnih finansija i njegov ogokruženja – svetskih tokova.
- Sve veći pritisci na ograničena sredstva budžeta dovode da se efikasnost, efektivnost i racionalnost upotrebe budžetskih sredstava nameću kao osnovni pokretači promena u javnim finansijama.

Cilj rada je da se ukaže na neophodnost promena u domenu budžetskog računovodstva.

U današnjem vremenu nije moguće zamisliti poslovanje javnog sektora bez kvalitetnih računovodstvenih informacija. Zato se često ističe kako je računovodstvo „jezik poslovanja". (Kostić, 2017)

RAČUNOVODSTVO JAVNOG SEKTORA (budžetsko računovodstvo)

Suština obračunske osnove je u tome da se prihod u knjigovodstvu iskazuje istog momenta kada smo neku robu prodali ili neku uslugu izvršili,

bez obzira da li smo to naplatili. Isto tako, rashod se u knjigovodstvu evidentira istog momenta kada smo nešto kupili bez obzira da li smo to platili. Očigledno je da obračunska osnova iskazuje prihode i rashode, pa time I finansijski rezultat poslovanja, bez mnogo veze sa stvarnim novcem–gotovinom na našem računu. (Koletnik i dr, 2007)

Jedna druga struja knjigovodstvenih stručnjaka je za to predložila da se prihod u knjigovodstvu iskaže samo onda kada smo ga naplati lii kada je novac na našem računu, a isto tako da se i rashod iskazuje samo onda kada smo svoju obavezu platili i kada je novac otišao sa našeg računa. I ovo je suština gotovinske osnove. U tome se video veliki napredak, jer se verovalo da neće više biti pozitivnog finansijskog rezultata (dobiti, suficita), a da novca nema na računu. Bankrotstvo predstavlja ishod neadekvatnog komponovanja finansijske strukture, tj. preteranog zaduživanja (Parenicki i dr., 2014).

U Srbiji u javnom sektoru je obračunska računovodstvena osnova bila u primeni do 25. decembra 2003. Godine kada je doneta Uredba o budžetskom računovodstvu kojom je javni sector bio obavezan da pređe na novi konti plan i na rad po gotovinskoj osnovi. Završni račun po novom kontnom planu i po gotovinskoj osnovi javni sector je morao da preda već za tu godinu, tj. za 2003. godinu.

Međutim, kako smo to napred već naveli, u praksi je poznat još jedan računovodstveni osnov, a to je modifikovan osnov. On je rezultat saznanja da ni gotovinska osnova nije idealna i da bi se mogla popraviti. Suština modifikovane osnove je u tome da se rashodi evidentiraju po obračunskoj osnovi, a prihodi po gotovinskoj osnovi. Verovalo se da će ovaosnova pružati menadžmentu brze i pouzdane informacije o obavezama da bi ono moglo na vreme planirati visinu i dinamiku priliva prihoda. No, ova osnova kod nas nije u primeni. Ovaj princip je veoma blizak pojmu„imparitetnih bilansa"za koje se zalaže prof. Dr Slović (Slović, 2015). Suština imparitetnih bilansa je u tome da se aktiva (imovina) iskazuje po najnižim očekivanim vrednostima, a pasiva (obaveze) po najvišim očekivanim vrednostima. Modifikovani osnovi-„imparitetni bilansi"obezbeđuju,ustvari, vrlo korisne latentne rezerve.

Da bi svoju zamisao o gotovinskom principu realizovao zakonodavac uvodi dva nova pojma:

- Obračunati neplaćeni rashodi (kto 131211)
- Obračunati nenaplaćeni prihodi (kto 291211)

Ceo kontni okvir sastoji se od sledećih klasa:

Klasa	Naziv
000000	Nefinansijska imovina
100000	Finansijska imovina
200000	Obaveze
300000	Kapital, utvrđivanje razultata poslovanja i vanbilansna evidencija

400000 Tekući rashodi
500000 Izdaci za nefinansijsku imovinu
600000 Izdaci za otplatu glavnice i nabavku finansijske imovine
700000 Tekući prihodi
800000 Primanja od prodaje nefinansijske imovine
900000 Primanja od zaduživanja i prodaje finansijske imovine

Najveća novost za sve knjigovođe bila je to što je to novo knjigovodstvo zasnovano na „gotovinskoj osnovi“ (gotovinskom principu). (Vidaković, 2009). U težnji da to što pre shvati, praksa je svemu tome dala pojednostavljeno objašnjenje: na troškove se knjiži samo ona faktura koja je plaćena, a na prihode samo ona faktura koja je naplaćena. I tu se kod ogromnog broja knjigovođa pa irukovodilaca završila dilemma oko toga šta je budžetsko knjigovodstvo i šta je gotovinska osnova. Naizgled, sve je delovalo optimistički jer je ta novost garantovala da više nećemo iskazivati dobitke koji su samo na papiru, a gotovine nema. I tako je to krenulo. U praksi, sve se svelo samo na konto 131211 (Obračunati neplaćeni rashodi) i konto 291311 (Obračunati nenaplaćenip rihodi).

Pretpostavimo da po gotovinskom principu na kraju godine imamo suficit od 1000000,00 dinara. Direktori domova zdravlja, škola i sličnih budžetskih organizacija će poslušati svoje knjigovđe i sa optimizmom će ući u novu godinu. Nastaviće i dalje da kupuju i da posluju ne vodeći računa daih na kontu 131211 čeka „zaliha” troškova. Naravno, da i nakontu 291311 čeka „zaliha” prihoda, ali je jasno da se kod ocene ukupnog rezultata ovoga indirektnog budžetskog korisnika sa gledišta prava i obaveza, mora uzeti u razmatranje i razlika između očekivanih prihoda (291311) očekivanih rashoda (131211).

Pogledajmo sada jedan konkretni primer. Na osnovu uzorka od četiri doma zdravlja koji u svome sastavu imaju iapoteke i koji zapošljavaju oko 550 radnika i pokrivaju svojim uslugama teritoriju sa 80000 stanovnika, daćemo uporedne podatke o rezultatima ostvarenim po obračunskoj i po gotovinskoj osnovi u poslednjih osam godina:

Tabela 1 – Upoređenje finansijskog rezultata po obračunskoj i po gotovinskoj osnovi

u mil.din.								
Redni broj	Godina	Obračunskiosnov			Gotovinskiosnov			Odnos:
		Konta 291 Potražnastrana	Konta 131 Dugovnastrana	Razlika	Klasa 7 + 8 Potražnastrana	Klasa 4 + 5 Dugovnastrana	Razlika	Kol 5 / Kol 8
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2009	875,060	949,942	-74,882	811,258	812,038	-0,780	96,0
2	2010	970,463	1052,865	-82,402	858,547	855,860	2,687	
3	2011	1084,573	1184,274	-99,701	911,948	913,509	-1,561	63,9
4	2012	1102,450	1236,677	-134,227	999,069	992,566	6,503	
5	**2013**	**1261,451**	**1422,285**	**-160,834**	**1194,293**	**1210,156**	**-15,863**	**10,1**
6	**2014**	**1148,783**	**1348,560**	**-199,777**	**1096,741**	**1110,031**	**-13,290**	**16,7**
7	**2015**	**1064,603**	**1231,873**	**-167,270**	**1019,000**	**1032,194**	**-13,194**	**12,7**
8	**2016**	**1051,691**	**1195,403**	**-143,712**	**997,865**	**999,312**	**-1,447**	**99,3**

Napomena:

1. Do 2012. godine podaci su samo za Dom broj 1., 3 i 4 jer se ne raspolaže sa podacima za Dom broj 2. Od 2013. godine u podacima je i Dom broj 2.
2. U koloni 3. i 4. Su podaci sa seldom iz prethodne godine jer se radi o kontima stanja. Ako je to deficit tada se on smanjuje ako ove godine imamo suficit i obratno.
3. Šta možemo zaključiti posmatrajući ovu tabelu? Po obračunskom osnovu (principu) ovaj uzorak je u svih osam godina imao gubitak (deficit). Po gotovinskom osnovu (principu) posle početnog kolebanja, od 2013. godine posmatrani uzorak je stalno u gubitku (deficit). Pogledajmo međutim, kolonu 9. Iz te kolone zaključujemo koliko su netačni i nepouzdani podaci koje nam daje gotovinski princip. Gubitak po obračunskom osnovuu 2016. Godini je skoro 100 puta veći od gubitka koji je iskazan po gotovinskom osnovu. Trebali jači dokaz o sukobu obračunskog i gotovinskog principa u knjigovodstvu javnog sektora? Početna ideja, uvođenja gotovinskog principa je potpuno dezavuisana i očigledno neprimenljiva. Za sada, svi ovi domovi zdravlja su funkcionisali ali tako što su dobavljačima ostajali dužni sve više i više i sve dublje tonuli u gubitak. Pošto smo se preko Tabele 1. Upoznali sa konkretnom praksom, sada možemo to i teoretski uopštiti. Koje su sve kombinacije između ova dva principa moguće pokazaće nam sledeća tabela, gde + znači dobitak, a–gubitak, a 0 da nema finansijskog rezultata (prihodi = rashodi):

Tabela 2 –Kombinacija odnosa između obračunskog i gotovinskog principa

Rednibroj	Finansijski rezultat po obračunskom principu	Finansijski rezultat po gotovinskom principu
1.	0	0
2.	0	+
3.	0	-
4.	+	0
5.	+	+
6.	+	-
7.	-	0
8.	-	+
9.	-	-

Iz ovoga vidimo da od devet kombinacija koje u praksi mogu nastati postoji samo jedna koja je logična i poželjna, a to je 5. kombinacija. Ali verovatnoća toga događaja teoretski je samo 1/9 ili 11,1 (jedanaest)% .

Krizne faktore u knjigovodstvu javnog sektora možemo grupisati u više grupa, naprimer: sukob gotovinske i obračunske osnove, način finansiranja, način raspolaganja sredstvima, nedovoljna stručnost knjigovođa,itd. U ovom radu opredelili smo se za nekolik faktora iz grupe sukob gotovinske i obračunske osnove i jedan slučaj iz grupe složenosti kontiranja poslovnog događaja. To su sledeći faktori: (Novaković, 2012)

- PDV – porez na dodatu vrednost
- amortizacija
- nesklad između nabavke iprodaje lekova
- plate
- složenost kontiranja poslovnih događaja i nedovoljna obučenost knjigovođa.

Profesionalne knjigovođe najbolje razumeju problem ako se on prikaže u obliku knjigovodstvenog stava. (Vidaković, 2002). Zbog toga će u ovom radu na nekim mestima poslovni događaj biti prikazan na takav način.

KRIZNI FAKOTORI U RAČUNOVODSTVU JAVNOG SEKTORA

Porez na dodatu vrednost (PDV) kao krizni faktor u knjigovodstvu javnog sektora

Suština oporezivanja prometa putem poreza na dodatu vrednost se može pojednostavljeno objasniti kao obaveza koja nastaje kao razlika između poreza koji mi obračunamo na naše proizvode i usluge i poreza koji su nama

obračunali naši dobavljači na njihove proizvode i usluge. Domovi zdravlja u kojima je vršeno istraživanje su poreski obveznici samo u delu koji se odnosi na apotekarsko poslovanje. Obračuni plaćanje obaveze po osnovu PDV vrši se jednom mesečno. Pođimo dakle od jednog slučaja nabavke i prodaje lekova i obaveze za PDV koja nastaje po tom osnovu.

Primer br. 1:[2]

Kupili smo lekova za 1000,00(hiljadu) dinara. Dobavljač je na to zaračunavo 10 % (desetposto) PDV.

Mi pravimo kalkulaciju prodajne cene pri čemu zaračunavamo 12% (dvanaest) dozvoljene razlike u ceni (marže) i naš PDVod 10% (deset):

	Vrednost robe	Ulazni PDV	Faktura dobavljača
1. Fakturna vrednost (FKC)	1000,00	100,00	1100,00
2. Razlika u ceni, 12% (RUC)	120,00		
3. Osnovica za PDV (VPC)	1120,00		
4. Naš PDV, 10% (PDV)	112,00		
5. Naša prodajna cena (MPC)	1232,00		

Uz pretpostavku da je sva roba prodata, obavezu za PDV dobićemo po sledećoj jednostavnoj jednačini:

Obaveza za PDV = PDV u prodatoj robi– PDV u nabavljenoj robi
Obaveza za PDV = 112,00– 100,00
Obaveza za PDV = 12,00

Suština je u sledećem: Obaveza je stvorena iona se mora svakoga meseca platiti bez obzira da li smo mi tu prodatu robu naplatili ili ne. Postavlja se sada pitanje iz kojih sredstava će dom zdravlja tu svoju obavezu platiti ako je još nije naplatio od kupca. To može i mora da uradi samo na dva načina:

- da toplati na teret sopstvenihs redstava ako ih ima i/ili
- da odloži plaćanje nekom dobavljaču i umesto toga plati ovajPDV.

I to je taj sukob između obračunske i gotovinske osnove koji smo u ovom radu označili kao prvi krizni factor u poslovanju doma zdravlja.

[2] Svi navedni primeri u radu delo su autora.

Amortizacija kao krizni faktor u knjigovodstvu javnog sektora

Ovde imamo dva problema. Prvi problem je to što dom zdravlja jeste u obavezi da obračunava amortizaciju ali nije obavezan da je knjiži na troškove nego je knjiži odmah na umanjenje kapitala. Dakle, dom zdravlja umanjuje vrednost svoje imovine ali ničim nije obezbedio sebi novčana sredstva maker za prostu reprodukciju jer u ceni svoje usluge koje mesečno fakturiše Fondu, dom zdravlja nema stavku amortizacije nego samo plate i tekuće troškove. Kada mu zatreba zamena nekog osnovnog sredstva on se za ta sredstva može obratiti samo svome Fondu.

Drugi vid ovoga problema je u obavezi obračunavanja i knjiženja u korist troškova tzv. srazmerne amortizacije. Radi se o propisu koji kaže da je dom zdravlja u obavezi da deo ukupne amortizacije ipak knjiži na troškove ali u srazmeri sa sopstvenim prihodima. Pošto se prihodi od apotekarskog poslovanja smatraju za sopstvene prihode to znači da će i ukupna obračunata amortizacija biti u tom delu raspoređena na deo koji se knjiži na troškove ideo koji direktno umanjuje kapital.

Primer br. 2:

Pogledajmo primer jednog doma zdaarvlja u 2016. godini:

Učešće u %	Miliona dinara
1. Prihodi ostvareni od prodaje lekova („pozitivna”i„negativna”lista)	68.077.815,85
2. Prihodi ostvareni odp rimarne zdravstvene zaštite (fakturisani Fondu)	361.413.284,15
Ukupni prihodi	429.491.100,00

Pošto je ukupno obračunata amortizacija 8,872 miliona dinara, to znači da je dom zdravlja u obavezi da 1,406 miliona dinara knjiži na troškove, a 7,465 miliona direktno na kapital. Postavlja se sada pitanje iz čega će dom zdravlja nadoknaditi 1,406 miliona dinara kada je tokom godine fakturisao Fondu samo stvarne troškove i plate i samo ta sredstva i dobio. Drugim rečima, ovaj institucionalni propust automatski vodi taj dom zdravlja u gubitak (deficit) i to u iznos uod 1,406 miliona dinara.

Nesklad između nabavke i prodaje lekova kao krizni faktor u knjigovodstvu javnog sektora

Dom zdravlja kupuje lekove i time ulazi u obavezu prema tim dobavljačima. Lekovi će se prodavati tokom budućeg perioda, a to znači tokom sledećih meseci, dva ili čak tokom više sledećih meseci. Rok plaćanja

prema dobavljačima može biti 30 dana, 45 dana, 60 dana itd. Moguće je da će dobavljač za neke lekove tražiti i plaćanje unapred ili možda u roku od 15 dana itd. Ova sredstva (novac) obezbeđuje naravno Fond za zdravstvo. I to su sve razumljive i u praksi opšte poznate situacije. Međutim, problem je u tome što apoteka jednom mesečno od Fonda putem faktura traži sredstva samo za prodate lekove. I tako nastaje nesklad. Ako se neki lekovi prodaju tokom sledeća tri meseca vi ćete od Fonda dobiti ta sredstva sukcesivno tokom ta tri meseca, a obaveza prema dobavljaču je recimo 45 dana. Zar ovo nije još jedan flagrantan primer sukoba obračunskog i gotovinskog principa u knjigovodstvu javnog sektora.

Praksa je uočila ovaj problem te su ga rešili tako da sa dobavljačom za lekove koji je„prošao” na tender sklapaju ugovor po kome je rok plaćanja 90 dana. Dom zdravlja i Fond su pošli od toga da će svaki lek biti prodat za najviše 90 dana, što se i dešava, te se problem koji smo u prethodnom pasusu uočili nejavlja. Međutim, teoretski on je moguć.

Plate kao krizni faktor u knjigovodstvu javnog sektora

Plate radnika doma zdravlja u celini podmiruje Fond za zdravstvo. One zavise od cene propisanih koeficijenata i takođe, propisane cene rada. Dom zdravlja može obračunati plate unapred i evidentirati tu svoju obavezu prema radnicima ali on nema sredstava za isplatu te plate dokle god ta sredstva nedobije od Fonda. U čemu je nesklad? Dom zdravlja je obračunao platu itime stvorio obavezu prema radnicima koju je dužan da ispuni pa makar i u sudskom postupku. Ali ako Fond ne doznači potrebna sredstva, dom zdravlja platu ne može isplatiti. U posmatranom periodu Fond je uredno izmirivao ovu svoju obavezu ali sporna može da bude decembarska plata. Da bi decembarska plata ušla u troškove te godine potrebno je da Fond doznači sredstva najkasnije 31.12.i da dom zdravlja taj novac istoga dana isplati sa računa. Samo ako je novac isplaćen dom zdravlja može tu platu da knjiži na troškove. Ukoliko se novac ne isplati najkasnije 31.12. može se desiti da dom zdravlja u toj godini ima troškove od 11 plata, a u sledećoj godini troškove od 13 plata. U posmatranom uzorku od četiri domazdravlja, ovo se nije desilo ali nekim drugim indirektnim budžetskim korisnicima to se dešavalo. To su naprimer, osnovne i srednje škole koje finansira Ministarstvo obrazovanja.

Pored ovoga, postoji i problem fiksne marže, koja je zakonom ograničena na 12 (dvanaest) %. Avo je apsolutno nedovoljno jer se time jedva prokrivaju plate radnika apoteke. Pogledajmo sledeći primer:

Tabela 3– Odnos ostvarene RUC (marže) i bruto plata (sa doprinosima na teret poslodavca)

umil. din															
God	Dom 1			Dom 2			Dom 3			Dom 4			Ukupno		
	RUC	Bto	%	RUC	Bto	%	RUC	Bto	%	RUC	Bto	%	RUC	Bto	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
2009	20,410	14,459	70,8	...	...		8,489	7,893	93,0	10,104	8,316	82,3	39,003	30,668	78,6
2010	20,345	14,576	71,6	...	...		10,762	7,797	72,4	11,960	8,056	67,4	43,067	30,429	70,7
2011	22,218	16,346	73,6	...	...		10,493	8,618	82,1	11,605	8,346	71,9	44,316	33,310	75,2
2012	20,071	16,994	84,7	...	...		9,834	9,098	92,5	10,494	10,637	101,4	40,399	36,729	90,9
2013	22,744	17,011	74,8	4,778	9,761	204,3	9,088	8,109	89,2	10,620	10,531	99,2	47,230	45,412	96,2
2014	20,489	17,421	85,0	9,130	8,576	93,9	9,130	7,284	79,8	10,197	9,653	94,7	48,946	42,934	87,7
2015	16,098	15,190	94,4	8,177	6,403	78,3	8,046	7,021	87,3	9,534	7,910	83,0	41,855	36,524	87,3
2016	15,986	14,542	91,0	6,856	4,879	71,2	9,340	6,835	73,2	10,679	7,410	69,4	42,861	33,666	78,6
Ukupno	158,361	126,539	79,9	28,941	29,619	102,3	75,182	62,655	83,3	85,193	70,859	83,2	347,677	289,672	83,3

Za analizu poslužićemo se samo sa poslednjom kolonom (Ukupno):

Tabela 4 –Objedinjeni podaci uzorka od četiri doma zdravlja

umil.din				
Red. broj	Godine	Ukupno		
		RUC	Bruto	%
1	2	3	4	5
1	2009	39,003	30,668	78,6
2	2010	43,067	30,429	70,7
3	2011	44,316	33,310	75,2
4	2012	40,399	36,729	90,9
5	2013	47,230	45,412	96,2
6	2014	48,946	42,934	87,7
7	2015	41,855	36,524	87,3
8	2016	42,861	33,666	78,6
	Ukupno	347,677	289,672	83,3

Iz ovoga primera je jasno da apoteke sa ostvarenom RUC jedva podmiruju svoje plate. To takođe znači da se ostali njihovi troškovi prelivaju na troškove primarne zdravstvene zaštite i da se tako stvara netačna slika o tome šta su stvarni prihodi i rashodi apoteka, a šta troškovi primarne zdravstvene zaštite.

Iz svega proizlazi da se dozvoljena RUC u apotekarskom poslovanju mora povećati i to najmanje na 20 (dvadeset) %.

Ciklus platnih spiskova i kadrova karakterišu prevare poput plaćanje fiktivno zaposlenih, uvećanje radnih sati, uvećavanje troškova i fiktivnih bolovanja. (Jotić J., 2014)

Komplikovanost kontiranja i nedovoljna obučenost knjigovođa kao krizni faktor u knjigovodstvu javnog sektora

U našoj praksi se godinama uvrežilo mišljenje da je knjigovodstvo kao deo računovodstvene funkcije samo jedan tehnički takoreći prepisivački deo posla i da je za to dovoljan nivo srednješkole. To je vrlo opasno shvatanje i potcenjivanje te funkcije. Da nije tako zašto bi svi ekonomski fakulteti imali predmete računovodstvo i knjigovodstvo. A kada imate desetine hiljada knjigovođa od kojih svaki napravi samo jednu grešku u svom knjigovodstvu, a time i u nekom budžetskom izveštaju, završnom računu i slično, vi znači imate hiljadu grešaka u budžetu. Takav budžetski izveštaj je na ivici upotrebljivosti. (Vidakovic, 2005). U svojoj praksi autor se nebrojeno puta uverio da nema knjigovodstva koje ne pravi greške, a u mnogo slučajeva čak i katastrofalne greške. Da je to tako mogu nam poslužiti i mnogobrojni izveštaji o kontroli javnog sektora koje vrši Državna revizorska institucija i čiji rezultati se mogu naći na sajtu te institucije. Autor kao programmer knjigovodstvenog softvera je imao prilike da prilikom početka rada u jednom domu zdravlja zatekne situaciju da je ukalkulisani PDV u apoteci 6 (šest) %. Objektivno, to je nemoguće jer je najmanji PDV 10 (deset) %, ali kada je korisniku ukazao na to autor je bio zasut objašnjenjima, opravdanjima i tumačenjem kako je to ipak dobro i kako to nema veze i slično.(Novaković, 2012)

Kontiranje složenih poslovnih promena je takvo da se zahteva nivo eksperta, naprimer:

Dom zdravlja

Svi domovi zdravlja pored službi primarne zdravstvene zaštite imaju i medicine rada, stomatologe i apoteke. Međutim jedan od domova zdravlja ima čak i stacionar sa ležećim bolesnicima, samim tim on je u obavezi da ima i kuhinju i sve što uz to ide (radnici, zaliheitd.). U ovom domu zdravlja potrebno je dakle „pomiriti" (upodobiti) delatnost primarne zdravstvene zaštite, delatnost sekundarne zdravstvene zaštite, delatnost trgovine idelatnost ugostiteljstva. U ovom radu naglasak smo stavili na apotekarsko poslovanje i složenost kontiranja samo tog dela posla u domu zdravlja. Kod apoteka javljaju se sledeći poslovni događaji:

Na strain ulaza: Zavisni troškovi, nivelacija cena, ulaz od internog dobavljača (iz druge našea poteke), višak po inventaru, ulaz robe iz naše proizvodnje (galenska laboratorija), apoteka vraća robu dobavljaču, apoteka traži i dobija popust od dobavljača zbog manje prispele robe, oštećene robe itd.

Na strain izlaza: Prodaja lekova sa „pozitivne liste”, prodaja lekova i lekovitih sredstava građanima (lekovi sa „negativne liste”), kupci na fakturu (ostali kupci sem Fonda), izlaz internom kupcu (drugoj našoj apoteci), manjak po inventaru (lično terećenje ili na teret doma zdravlja), kupac vraća robu, kupac traži i dobija popust zbog manje prispele robe, oštećene robe itd.

Ostalo: Roba primljena u konsignaciju, roba data na konsignaciju, magistralni rad (sitne usluge apotekara), kasa-skonto i naknadnao dobrenja ili terećenja, roba dobijena „gratis”, sopstvena potrošnja (dajemo lekove našim ambulantama), rashod (istekao rok trajanja i slično), kalo, rastur, kvar i lom itd.

Ilustrovaćemo složenost kontiranja jedne sasvim obične nabavke i sasvim obične prodaje lekova i sa „pozitivne” i sa „negativne”liste.

Primer br. 3:

Od istog dobavljača kupili smo lekova koji su na „pozitivnoj listi” za 1000,00 (hiljadu) dinara i lekova koji su na „negativnoj listi” za 500,00 (petstotina) dinara. PDV za robu koja je na „negativnoj listi”je 20 (dvadeset) %, marža je 15(petnaest) %. Primer kalkulisanja nabavke dali smo u primeru br. 1. Kontiranje mora da bude sledeće:

Konto Duguje	Konto Potraž.	Nazivkonta	Dinari Duguje	Dinari Potražuje
022241		zalihe lekova na recept iI pomagala	1232,00	
123962		PDV, 10% (preneti)	100,00	
	252111	dobavljač u zemlji	1100,00	
	022242	ukalkulisana RUC za lekove na recept		120,00
	022243	ukalkulsan PDVza lekove na recept		112,00
131212		obračunati neplaćeni izdaci	1000,00	
	311281	zalihe lekova na recept i pomagala		1000,00
245249		obaveza za PDV po osnovu razlike u-i	100,00	
	123962	PDV, 10% (preneti)		100,00
021312		roba za dalju prodaju u prometu na malo	690,00	
123961		PDV, 20% (preneti)	100,00	
	252111	dobavljač I uzemlji...		600,00
	021313	ukalkulisana RUC robe za dalju prodaju		75,00
	021314	ukalkulisan PDV robe za dalju prodaju		115,00
131212		obračunati neplaćeni izdaci	500,00	
	311251	zalihe robe za dalju prodaju u prometu ...		500,00
245249		obaveza za pdv po osnovu razlike u-i	100,00	
	123961	PDV, 20% (preneti)		100,00
		UKUPNO	3822,00	3822,00

Primer br. 4:

Svu nabavljenu robu smo prodali. Iz apoteke smo dobili izveštaj da je dnevni Pazar sledeći:

1. Vrednost prodate robe koja se prodaje na recept („pozitivna lista”) je 1232,00dinara. Međutim, kupci su platili samo participaciju od 50,00 dinara i učešće od 60,00 dinara.
2. Vrednost prodate robe koja se ne prodaje na recept („negativna lista”) je 690,00 dinara i naplaćena je u celini na blagajni apoteke.

Kontiranje mora biti sledeće**:**

Konto Duguje	Konto Potraž.	Nazivkonta	Dinari Duguje	Dinari Potražuje
122155		fond za zdravstvo (kupac)	1232,00	
	291312	obračunata nenaplać.primanja iz prodaje		1120,00
	245242	obaveza za PDV, 10 % (izlazni)		112,00
311281		zalihe lekova na recept i pomagala	1000,00	
022242		ukalkulisana RUC za lekove na recept	120,00	
022243		ukalkulisan PDVza lekove na recept	112,00	
	022241	zalihe lekova na recept i pomagala		1232,00
121312		blagajna apoteke br.: 01	110,00	
	122155	participacija		50,00
	122155	učešće		60,00
291312		obračunata nenaplać.primanja iz prodaje	100,00	
	781111	transferi između budžet.korisnika(partic.)		45,45
	781111	transferi između budžet.korisnika(učešće)		54,55
245242		obaveza za PDV, 10 % (izlazni)	112,00	
	245249	obavezaz a PDVpo osnovu razlike u-i		112,00
122111		dnevni Pazar MP-01	690,00	
	291312	obračunata nenaplać.primanja iz prodaje		575,00
	245241	obaveza za PDV, 20 % (izlazni)		115,00
311251		zalihe robe za dalju prodaju (nabavna vr.)	500,00	
021313		ukalkulisana rucrobe za dalju prodaju	75,00	
021314		ukalkulisan PDV robe za dalju prodaju	115,00	
	021312	roba za dalju prodaju up rometu na malo		690,00
121312		blagajna apoteke br.: 01	690,00	
	122111	dnevni Pazar MP-01		690,00
291312		obračunata nenaplać.primanja iz prodaje	575,00	
	823121	primanja od prodaje robe za dalju prodaju		575,00
245241		obaveza za PDV, 20 % (izlazni)	115,00	
	245249	obaveza za PDV po osnovu razlike u-i		115,00
		UKUPNO	5546,00	5546,00

Zavod za javno zdravlje

Nekadašnji „Higijenski zavod", mora da drži dva do tri ovna od kojih povremeno uzima krv za pripremu„krvnih podloga". Kako sada„pomiriti"budžetsko knjigovodstvo zdravstvene delatnosti i delatnosti uzgoja stoke. (Doduše, u novije vreme ovi zavodi dobijaju ove podloge hemijskim putem.)

Srednja poljoprivredna škola

Može da ima i najčešće ima i farmu krava, ovaca, svinja, ima ratarstvo, voćarstvo itd. Kako „pomiriti" budžetsko knjigovodstvo delatnosti obrazovanja i poljoprivredne delatnosti.

Srednja tehnička škola

Radi se o školi koja ima i dom učenika i servis za tehničke preglede vozila. Servis j esertifikovan o dPolicijske upravei škola naplaćuje te usluge. Međutim, radnicima, pošto su radnici škole, platu obračunava Ministarstvo ali doznačuje samo sredstva za nastavno osoblje dok sredstva za one radnike koji rade u servisu sredstva obezbeđuje škola. Da bi isplatila plate škola prvo mora iz sopstvenih sredstava da nanamenski račun za plate doznači deo koji se odnosi na radnike servisa pa tek onda da isplati platu svim radnicima. Delimična isplata nije moguća.

Osnovna škola

Obračun plate za osnovne i srednje škole vrši njihovo ministarstvo. Ako u toj školi postoji iI nastava na „ jeziku društvene sredine", obračun plate izvršiće Ministarstvo ali ono doznačuje sredstva samo za redovnu nastavu, dok deo za „jezik društvene sredine" doznačuje opština. Da bi opština ta sredstva doznačila vi morate podneti zahtev opštini. Dok se čeka doznaka iz opštine, sredstva ministarstva stoje na računu. Radnici znaju zato i vrše pritisak da se isplata izvrši odmah. Školi tada ne preostaje ništa drugo nego da iz svojih sredstava prebaci sredstva na račun za plate. Pri tome škola, pošto prebacuje unapred, često uplati i više nego što po obračunu treba. Kada dobije sredstva od opštine škola bi morala ta sredstva da prebaci na račun za plate, a svoja sredstva da vrati na sopstveni račun. Međutim, vraćanje sa namenskog računa za plate zakonski nije dozvoljeno i tako se na računu za plate stvara saldo, premda teoretski na tom računu saldo mora uvek biti nula.

Dom učenika

Domovi se preko leta bave običnom turističkom delatnošću, tj.izdavanjem soba turistima, sportskim ekipama i sl., a uz delimični ili punipansion, zatim prodaja hrane pretplatnicima tokom cele godine, zatim „ketering"itd. Sve to veoma komplikuje knjigovodstvo toga doma. Pored toga, dom je u ovom slučaju obavezan da vrši i obračun „srazmerne amortizacije"i obračun „srazmernog PDV" itd.

Mesne zajednice

M.Z. koje pored svoje redovne delatnosti (uređenje javnih površina, vodovod i kanalizacija, samodoprinosi dr.) često imaju i proizvodnju i prodaju pogrebne opreme (sanduci za sahranjivanje, venci, pokrovi itd.) Poznato je da javni sektor čine oko 2500 škola, oko 3000 mesnih zajednica, nekoliko stotina zdravstvenih ustanova, nekoliko stotina javnih i javnokomunalnih preduzeća i ostalih budžetskih korisnika (dečji vrtići, kultura, sport itd.). Jasno je da u svim njima vi nemožete obezbediti kvalitetne i dovoljno kvalitetne knjigovođe, a to samo znači da nemožete imati ni kvalitetno ni pouzdano knjigovodstvo javnog sektora.

Problem je takođe i knjigovodstveni softver koji je često sa zvučnim imenima, ogromnim cenama ali i sa katastrofalnim greškama. Nadmenost programera takvih firmi, koji najčešće nisu ni ekonomisti, a često i upornost menadžmenta da se softver kupi baš od te firme (tender se lako „udesi"), dovodi do toga da se knjigovođe moraju pomiriti sa nastalnom situacijom ili greške ispravljati „ručno" ali time preuzeti na sebe i rizik tih ispravki.

Autor je imao prilike da upozna sve ove slučajeve i ni na jednom mestu nije našao profesionalno rešenje problema. Svugde su se knjigovođe„snalazile", a to je naravno ostavilo posledice na konačni izveštaj o izvršenju budžeta te organizacije, a preko toga i budžeta cele države.

ZAKLJUČAK

Prvi predlog rešenjap roblema

Povratak na obračunski princip ali uz primenu instrumenata obezbeđenja plaćanja (ček, menica, garancija).

Drugi predlog rešenja problema

Promena načina finansiranja budžetskih organizacija. Prema sadašnjoj praksi domovi zdravlja, domovi učenika, osnovne i srednje škole moraju svome finansijeru da za svaki nastali trošak podnose zahtev za pokriće. Finansijer za domove zdravlja je Fond za zdravstvo, za domove učenika je Ministarstvo za socijalnu zaštitu, za osnovne i srednje škole je opština (opštinski budžet zat roškove, a Ministarstvo za plate) itd. Pri tome, svaki finansijer strogo insistira n a„pozicijama"i to onim koje je planom predvideo pred kraj prethodne godine ili počekom tekuće godine (u zdravstvu). Ovo praktično znači da dom nemože ništa kupiti ako to nije planom predvideo i ako na toj „poziciji" nema planiranih sredstava. Ako želi da poštuj eproceduru dom (škola, MZ itd.) može da traži „rebalans" plana ali to je nešto na čega

finansijeri veoma teško pristaju. Domovi svi ostali napred pobrojani subjekti se tada snalaze tako što od dobavljača zahtevaju fakture koje odgovaraju pozicijama na kojima imaju slobodnih sredstava itd. Dakle, potpuna besmislica. Zato je naš predlog da se sve ove ustanove finansiraju prema globalnom planu za celu godinu I da se sredstva korisniku doznačuju u mesečnim ratama (tranšama), a on neka dalje upotrebljava ta sredstva kako sam oceni da je najracionalnije, vodeći pri tome računa da primat ima onaj deo njegove delatnosti zbog koje je i osnovan.

Treći predlog rešenja problema

Prelazak na novu organizaciju. Ovde mislimo pre svega na savremeni oblik ove promene poznat pod imenom autsorsing. Naziv potiče od engleskih reči out i sourse što bi u bukvalnom prevodu značilo „spoljniizvor", radi se u stvari „izmeštanju"dela svoje sporedne delatnosti nekim drugim organizacijama kojima će to biti osnovna delatnost, a vi ćete samo plaćati njihove usluge. Ovakav način organizacije ima naravno, izvesnih nedostataka ali i brojne prednosti.

Ovde će se navesti samo dva tri konkretna zapažanja u vezi sa ovim predlogom.

Iz prakse smo se uverili da se nemože postati dobar knjigovođa radeći samo na jednoj vrsti problema. Onaj koji radi samo u zdravstvu, zna samo te probleme, ko radi samo u obrazovanju zna samo te problem itd. Međutim, da bi se shvatila celina i smisao budžetskog knjigovodstva moraju se poznavati sve delatnosti javnog sektora. Već smo nekoliko puta naglasili da se u svim delatnostima u okviru javnog sektora mogu sresti izuzetno komplikovani poslovni događaji čije kontiranje je veoma složeno i zahteva znanje na nivou eksperta. I ovde dolazi do čestih pa često i tragičnihgrešaka. Knjigovođe se snalaze tako što obrasce završno gračuna (1 do 5) popune tako da budu ispravni, a svoje knjigovodstvo ostavljaju onakvo kakvo jeste. Sledeće godine postupak se ponavlja, greške se kumuliraju I tako dolazi do toga da izveštaji koje ovi subjekti šalj u svojim finansijerima više nemaju veze sa stvarnim stanjem. Iz tih razloga smatramo da je bolje na nivou opštine oformiti knjigovodstveni servis za čitav javni sektor, a taj servis bi se mogao organizovati po odeljenjima za zdravstvo, za osnovne i srednje škole, za mesne zajednice, za socijalne ustanove, za dečje vrtiće, za kulturu i sport itd. U takvom knjigovodstvenom servisu bi se mogao stvoriti barem po jedan knjigovodstveni ekspert koji bi pored kontrolne imao i obrazovnu funkciju te tako obezbedio jedinstvenu primenu propisa i izveštaja čitavog javnog sektora te opštine.

Osnivač ovoga servisa naravno, nemora biti opština. Može to biti ipreduzetnik, doo i slično.

Navešćemo samo još jedan detalj ovakvog rešenja problema knjigovodstva u javnom sektoru. Jedinstvenim kontiranjem poslovnih

događaja u okviru ovog knjigovodstvenog servisa izbeglo bi se i to da svaka škola ili svaka mesna zajednica daje svoj broj konta nekom dobavljaču, odnosno nekom trošku. Ako bi postojao jedan knjigovodstveni servis, isti dobavljač bi imao isti

Broj konta u celom javnom sektoru te opštine te bi tako i budžetska kontrola i politika na nivou opštine mogla da se void mnogo efikasnije.

No, bez obzira na sve, u jedno smo sigurni. Autsorsingom bi bio otklonjen hronični nedostatak kvalitetnih knjigovođa i hronični nedostatak informatičara.

SUMMARY
CONTINGENCY FACTORS PUBLIC SECTOR ACCOUNTING

The author of this paper, on basis of analysis of four health organizations, has presented how just a few independent business factors can influence and do influence the financial situation of an indirect budget user. An inextricable set of balances of goods suppliers for consumables, energents and many other suppliers and obligations is formed along a year, on the account 131211. It can be concluded that the methodology of current budget bookkeeping must be changed in such a way that it can follow financial result both on accounting and cash basis or to completely abandon the principle of cash and move to the accrual principle but with different security payments.

Key words: budget bookkeeping, cash basis, surplus, deficit, bookkeeping coding

LITERATURA

1. Jotić J., Lovre I., (2014), Patologija finansijskog izveštavanja, *Poslovna ekonomija*, Godina VIII, broj 2, vol. XV, Sremska Kamenica.
2. Đurić T., Kuzmanović M., (2013), Programsko rodno budžetiranje u Srbiji – pouke i izazovi, *Poslovna ekonomija*, Godina VII, broj 1, vol. XII, Sremska Kamenica.
3. Kostić H. (2017), *Bukvar za budžetsko računovodstvo*–treće izmenjeno idopunjeno izdanje, Zavod za unapređenje poslovanja.
4. Novaković N.,(2012), *Autsorsing i moderno poslovanje*, Beograd, dostupno na //www.sindirns.org.rs/vesti/outsorsing.pdf
5. Parnicki P., Ljubojević M., Cico S.,(2014), Neophodnost implementacije nove strategije vođenja adekvatne politike zaduživanja, *Poslovna ekonomija*, Godina VIII, broj 2, vol. XV, Sremska Kamenica.

6. Slović D., (2015), *Stresovi u ekonomiji – imparitetni bilansi*, Confineks, Beograd.
7. Vidaković, V. S., (2009), *Revizija – osnovna kompetentnosti, kredibiliteta, poverenja*, Novi Sad.
8. Vidaković, V. S., (2002), *Računovodstvo–jezik poslovnog sporazumevanja*, Megatrend, Univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2002.
9. Vidaković, V. S.*, (2005), Finansijsko izveštavanje–osnova upravljanja biznisom*, FABUS, Novi Sad.
10. Vidaković S., Petrović D., Kvalitetno finansijsko izveštavanje – prioritet u reformi javnog sektora, *Poslovna ekonomija*, Godina VII, broj 1, vol. XII, Sremska Kamenica, 2013.
11. Vidaković S., Banda I., Petrović D., Uticaj korporatizacije računovodstvene profesije na kvalitet finansijskog izveštavanja, *Poslovna ekonomija*, Godina VIII, broj 2, vol. XV, Sremska Kamenica, 2014.
12. Koletnik, F., Koletnik, K. M.: Razvoj računovodstvenih rešenja u državama EU, *Zbornik radova sa 10. Međunarodnog simpozijuma: Finansijska i računovodstvena efikasnost u funkciji ostvarivanja dobrih poslovnih rezultata*, URRFBiH, Neum, 2007.
13. Uredba o budžetskom računovodstvu„Službeni glasnik RS”, br. 125/2003,12/2006.
14. http://www.paragraf.rs/propisi.html (pristup 05.07.2017).

UDK: 339.138:338.48

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS
Godina XI
Broj I
Str

Originalni naučni rad

Doc. dr Bogdan Laban
Gradanačelnik grada Subotice

Doc. dr Tijana Đurković-Marić
Univerzitet Edukons, Sremska Kamenica – Novi Sad,
Fakultet poslovne ekonomije

Doc. dr Jelica M Eremić-Đođić
Univerzitet Edukons, Sremska Kamenica – Novi Sad,
Fakultet poslovne ekonomije

INTERNA MARKETING REVIZIJA U TURISTIČKIM ORGANIZACIJAMA

SAŽETAK: Proces interne marketing revizije razlikuje se među turističkim organizacijama u praksi. Razloge za to možemo tražiti u pogrešnim procenama, odlukama, izloženosti rizicima, itd. Okruženje u kojem se ona sprovodi podložno je svakodnevnim promenama. Sa tim u skladu, neophodno je stalno prilagođavati pre svega proces interne kontrole, a samim tim i interne revizije, odnosno interne marketing revizije. Na taj način, turističke organizacije rizik poslovanja svode na najmanju moguću meru. U dosadašnjoj praksi, glavni predmet ispitivanja bile su poslovne knjige i nedozvoljeni delikti. Razvojem turističkih organizacija dolaze do izražaja i drugi segmenti koji postaju značajni za njihov uspeh i rast. Veličina, lokacija, njihova delatnost, dobijaju poseban značaj i menjaju strukturu predmeta interne marketing revizije koja sada angažuje revizore specijaliste za oblast marketinga. U turističkim organizacijama gde upravljanje rizikom dobro funkcioniše, interne kontrole imaju smisla. To je istovremeno i put koji vodi ka tome da rezultati sprovedene interne marketing revizije u turističkim organizacijama budu zadovoljavajući.

Putem interne marketing revizije u turističkim organizacijama možete sagledati da li ste u dovoljnoj meri aktivni na tržištu, putem kojih kupaca ostvarujete svoj potencijal na njemu, a možete da procenite i opseg marketinga. Interna marketing revizija u turističkim organizacijama polako se uklapa u navedeni budući model i na taj način dodaje ozbiljan doprinos poslovanju.

Ključne reči: interna marketing revizija; turističke organizacije; interne kontrola; rizik;

UVOD

Prilike na tržištu nameću savremene uslove poslovanja. Razvoj tehnologije i tehnološki napredak zahtevaju od svih, pa samim tim i turističkih organizacija da primenjuju sve svoje veštine i znanja kako bi preživele tržišnu utakmicu. U tom takmičenju ne mogu preživeti turističke organizacije koja ne poznaju okvire savremenog poslovanja, ne poštuju zakonsku regulativu, ne sagledavaju rizik, ne razvijaju sistem interne kontrole i interne revizije i ne sagledavaju rizike za svoje poslovanje. U skladu sa zakonskim promenama, turbulentnom okruženju i zahtevima tržišta, potreban je veći kvalitet informacija i bolja zaštita za sve oblike poslovanja. Ovo nameće potrebu uvođenja jačih sistema internih kontrola u turističkim organizacijama i internih revizora koji poznaju oblast turizma i marketinga. „Marketing odluke uvek se donosile u uslovima neizvesnosti i rizika, ali savremeni tempo promena i intenziteta šoka su danas ekstremnije nego ikada. Iz tog razloga, donosilac marketing odluka treba da bude kvalifikovan za odgovarajuću procenu prihvatljivog nivoa rizika, tako da obezbedi najbolje efekte i da iskontroliše štetu koja bi takvom marketing odlukom nastala“ (Pejanović, R., Sedlak, O., Ćirić, Z., Eremić Đođić J. & Laban, B., 2016. str. 1).

Na taj način, interna revizija bi mogla da sačini precizniji plan marketing revizije i spremnije odgovori zadacima koji se od nje zahtevaju.

SISTEM INTERNE KONTROLE I INTERNA REVIZIJA U TURISTIČKIM ORGANIZACIJAMA

Osnovni koncept koji podstiče proces interne revizije su interne kontrole. One bi trebalo da budu deo zahteva za izveštavanjem turističkih organizacija. „Kontrole su, znači, mere utvrđene za ograničavanje rizika dok je naznaka „pod kontrolom“ stanje kojim se zadovoljavaju očekivanja stejkholdera. Dobre kontrole možemo da izgradimo samo tamo gde postoje

čvrsti temelji u organizaciji kojima se podržava kultura dobre performanse i odgovornosti, a ovo čini bazu dobrog korporativnog upravljanja“ (Pickett, 2004., str. 44).

Sistem interne kontrole dopušta, a samim tim i pomaže da se operativne greške svedu na najmanju meru. Time ostvaruje značajnu ulogu da: finansijski izveštaj bude pouzdan, kapital bezbedan, a upravljanje rizikom postane efikasnije. Potrebno je naglasiti da internu kontrolu u praksi turističkih organizacija sprovode: odbor direktora, menadžment i ostali zaposleni.

Prema modelu COSO (Committee of Sponcoring Organizations of the Treadway Commiccion) interna kontrola predstavlja: „Proces koji obavljaju odbor direktora, menadžment i ostali zaposleni određeni da obezbede razumna uveravanja u pogledu postignutih ciljeva u sledećim kategorijama:

- Efektivnost i efikasnost poslovanja,
- Pouzdanost finansijskog izveštavanja i
- Usaglašenost sa važećim zakonima i propisima“[1]

Značaj internih kontrola za sve oblike privrednih organizacija je veliki. „Interne kontrole predstavljaju značajnu zaštitu za preduzeće, ali mogu biti izložene kompromitovanju ukoliko se otkrije njihov nedostatak. S obzirom na to da su podložne greškama, menadžment preduzeća povremeno pribegava njihovoj internoj reviziji.“ (Eremić Đođić, 2010, str. 300). Razvoj visokih tehnologija i dinamičko okruženje ne predstavlja nikakvu prepreku njihovom opstanku. Sprovođenjem interne kontrole detektuju se operacije u procesu sistema koje za poslovanje predstavljaju slabe tačke, a na osnovu kojih menadžment donosi odluke i upravlja turističkom organizacijom. Ovo ukazuje na potrebu procenjivanja internih kontrola i na značaj njene uloge u menadžerskim strukturama. Dok korporativno upravljanje rizicima postaje prioritet modernog poslovanja, interne kontrole pomažu da upravljanje turističkom organizacijom bude pouzdanije i efikasnije. Istovremeno, to je i put da se turističke organizacije lakše prilagode promenljivoj rizičnoj sredini. Identifikuju se rizici i odgovori na njih, formira i izvršava sprovođenje definisanog kontrolnog okvira koji obuhvata sve pozicije u turističkoj organiziciji i definiše direktne odgovornosti. Sa razvojem tehnologije, poslovni procesi se menjaju. Jednom uspostavljenu internu kontrolu u turističkim organizacijama potrebno je stalno održavati i razvijati. Njeno poboljšavanje se ostvaruje ukoliko se primene savremene tehnologije, adekvatna softverska rešenja, formiranje i kreiranje kontrolnih mapa visokog kvaliteta, metodama simulacije, interaktivnim vizuelizacijama svih vrsta

[1] UNS-EF (doktorat Jelice Eremić Đođić „Revizijske procedure interne kontrole informacionih sistema na bazi kontrolnih ciljeva“ (COSO http://en.wikipedia.org/wiki/Committee_of_Sponsoring_of_the_Treadway_Commission, pristupljeno 09. 01. 2013))

izveštaja. Proces interne kontrole može nadzirati samo osoblje koje poseduje odgovarajuće stručno znanje.

Interne kontrole prikupljaju i vrednuju dokaze na osnovu kojih je moguće utvrditi ostvarenje postavljenih ciljeva trgovinskih organizacija i ublažavanje rizika koji nastaju sa upotrebom tehnologije. U poslovnim sistemima u Srbiji, najčešće u složenim organizacijama formiraju se službe unutrašnje kontrole. Ove službe predstavljaju profesionalne organizacione jedinice koje sprovode određeni oblik nadzora. Njihovo formiranje je često i kod mnogih srednjih i manjih poslovnih organizacija. „Nema sumnje da te naše stručne interne, odnosno unutrašnje (kao što se najčešće deklarišu) kontrole, imaju određene atribute interne revizije. Nažalost, one nisu organizovane niti osposobljene za uspešno obavljanje funkcije internog nadzora prema načelima savremene revizije“ (Vitorović, 2004., str. 130).

O povezanosti između interne kontrole i interne revizije govori i Andrić, M. & Jakšić, D.: „Interna revizija, iako je i sama oblik interne kontrole preduzeća, predstavlja u suštini monitoring ostalih internih kontrola u preduzeću koji se preduzima u cilju sagledavanja efektivnosti, efikasnosti, ekonomičnosti i pravičnosti mera interne kontrole“ (Andrić i dr., 2005., str. 27).

Interna revizija predstavlja mnogo širu aktivnost od interne kontrole. „Interna revizija je aktivnost nezavisnog, objektivnog uveravanja i konsultantinga osmišljena sa ciljem kreiranja dodatne vrednosti i unapređenja poslovanja organizacije. Ona pomaže organizaciji u postizanju ciljeva uvođenjem sistematskog, i diciplinovanog pristupa proceni i unapređenju efektivnosti procesa upravljanja rizikom, kontrole i upravljanja“ (IIA The Institute of Internal Auditor, 2006., str. XIX).

Interne revizija pruža podršku u upravljanju rizicima svake kompanije. „Interna revizija zauzima značajno mesto u modelu korporativnog upravljanja, izdvajajući se kao samostalna, specijalizovana organizaciona jedinica koja ima nadzornu, savetodavnu ulogu. Na taj način ona zaista postaje aktivnost nezavisnog i objektivnog uveravanja, napuštajući tradicionalni oblik organizovanja interne revizije unutar službi: računovodstvo, finansija ili kontrolinga“ (Vidaković, i dr. 2014. str. 25).

Neadekvatna stručna osposobljenost, neprepoznavanje najbolje organizacione strukture i položaja službe u sistematizaciji poslovne organizacije pa shodno tome i u turističkim organizacijama, pogrešna metodologija sprovođenja revizije, pogrešan predmet ispitivanja, ukazuju da interne kontrole umnogome zaostaju za internom revizijom razvijenih zemalja. Transformisanje interne kontrole u internu reviziju znatno bi pomoglo kvalitetnijoj pripremi za eksternu reviziju. U tom slučaju obe revizije bi uspostavile vrlo blisku saradnju. Ovde se izuzimaju IT interne kontrole i IT revizija.

INTERNA KONTROLA, INTERNA REVIZIJA I UTICAJ PROMENLJIVOG OKRUŽENJA U TURISTIČKIM ORGANIZACIJAMA

Interna kontrola i interna revizija, po svojoj prirodi posla nisu statične. Praksa beleže njihov stalan napredak. Najbolji dokaz su determinante koje su relevantne, utiču na njih i oblikuju ih, a iskazuju se kroz korporativno upravljanje, stvaranje vrednosti, rizik, propise, kulturu, tehnologiju, odgovornost.

Uticaj promenljivog okruženja opredeljuje način na koji se poslovi u turističkim organizacijama vode. Dinamika korporativnog upravljanja ima direktan uticaj na internu kontrolu. Uticaj promenljivog okruženja na nju je od izuzetne važnosti. Aktivnosti menadžmenta treba da su u dovoljno meri elastične i agilne za uspešno sprovođenje poslovnih politika jer se na taj način postiže kontrolisanje dopustivog broja događaja koji bi mogli materijalno da utiču na turističku organizaciju u negativnom smislu. Na taj način interna kontrola pomaže menadžmentu u upravljanju turističkim organizacijama i tu je njen veliki doprinos. „Sve ovo doprinosi uspostavljanju specifičnih odnosa sa poslovnim partnerima koji nam pomažu u ostvarenju poslovnih ciljeva, identifikovanju pretnji i eventualnom kršenju kontrole“ (Eremić Đođić, & Platiša, 2010., str. 271). Dobro uspostavljen sistem internih kontrola predstavlja zdravu osnovu na kojoj korporativno upravljanje treba da se razvija.

„Razvoj korporativnog upravljanja se izvodi iz procesa konstantnog kretanja napred-nazad koji s jedne strane podrazumeva usmeravanje poslovanja unapred ka ostvarenju strateških ciljeva. S druge strane, podrazumeva povlačenje pred neprihvatljivim rizikom i neprimerenim (nelegalnim) praksama. Dobri sistemi korporativnog upravljanja imaju osnovne komponente koje pomažu da se osigura poslovni uspeh (Pickett, 2004., str. 23):

- Efektivno uređenje funkcionisanja i nadzora upravljačkih tela (odbora)
- Revizija
- Računovodstvo
- Upravljanje performansama
- Upravljanje rizikom“

Ukoliko menadžment uspostavi internu kontrolu na duže vreme, onda bi interna kontrola odavala utisak bezbednijeg upravljanja turističkom organizacijom i na taj način stavila uticaj promenljivog okruženja pod kontrolu. Korporativno upravljanje, stvaranje vrednosti, rizik i mogućnost, propisi i kaznene odredbe, kultura, tehnologija i odgovornost predstavljaju sile

koje je potrebno neprestano testirati jer prete njenoj ravnoteži. Interna kontrola se ponaša kao teža svakog od njih, sposobna da ih održi na okupu.

Iako se postavke interne kontrole i interna revizija razvijaju i menjaju u određenim vremenskim intervalima, ipak su uspele da sebe predstave politikama, planovima, procedurama, procesima, sistemima, aktivnostima, funkcijama i projektima na svim nivoima turističke organizacije.“ Tretman rizika od strane interne revizije se zahteva Zakonom o bankama, Zakonom o osiguranju, i drugim zakonima. Interna revizija ima mandat širokog obuhvata da pokriva finansijske rizike, operativne rizike, rizike informacione tehnologije, pravne i strateške rizike, na makro i mikro nivou u odnosu na sve navedene rizike. Da bi utvrdili postojanje odgovarajućih procesa upravljanja rizikom, kao i to da su ovi procesi adekvatni i efektivni, nadzorni odbori u ovoj ulozi mogu zahtevati podršku funkcije interne revizije – kroz ispitivanje, procenjivanje, izveštavanje i preporučivanje unapređenja u vezi adekvatnosti i efektivnosti procesa upravljanja rizikom. Interni revizori deluju kroz uveravanje i savetodavnu funkciju u clji identifikovanja, vrednovanja i implementiranja metodologije za upravljanje rizicima i kontrola za smanjenje tih rizika.“ (Stanišić, M., 2015., str. 167). To su činjenice koje bliže pružaju dokaz o stepenu na kom je interna kontrola prisutna u turističkoj organizaciji kao i kakav je doprinos pružila kada je proces sprovođenja interne revizije u pitanju. Potrebno je uspostaviti balans između promenljivog okruženja i granice tolerancije negativnih događaja na internu kontrolu kako bi njegove posledice bile sprečene. Odgovornost svih zaposlenih umnogome doprinosi ovome i ima uticaja na njenu efikasnost. I najbolje sprovedena interna kontrola u turističkoj organizaciji ne može sagledati i otkloniti sve greške, tako da se prilikom interne revizije ovaj proces još znatno produbljuje.

„Nema sumnje da te naše stručne interne, odnosno unutrašnje (kao što se najčešće deklarišu) kontrole, imaju određene atribute interne revizije. Nažalost, one nisu organizovane niti osposobljene za uspešno obavljanje funkcije internog nadzora prema načelima savremene interne revizije“ (Vitorović, 2004., str. 130). Stoga, funkcija interne kontrole može pružiti veliku pomoć prilikom vršenja interne revizije, pogotovo kada se radi o složenom predmetu njenog ispitivanja.

„Složenost predmeta ispitivanja interne revizije u dobroj meri je rezultat sve veće obimnosti i heterogenosti poslovanja pravnog lica, pa se često postavlja pitanje koje oblasti i u kom obimu, kao i kojim hronološkim redom treba da budu predmet interne revizije“ (Vitorović, 2004., str. 180).

U dosadašnjoj praksi glavni predmet ispitivanja bile su poslovne knjige, njihova urednost, odnosno finansijske i knjigovodstvene evidencije kao i nedozvoljeni delikti. Razvojem turističkih organizacija dolaze do izražaja i drugi segmenti koji su postali od velikog značaja za njihov uspeh i rast. Faktori kao što su veličina i lokacija turističke organizacije, njena delatnost i drugo

dobijaju poseban značaj i menjaju strukturu predmeta interne revizije. Zadatak interne revizije je da donese i usvoji svoj plan rada u kojem će definisati segment koji će biti predmet ispitivanja.

Ako bliže posmatramo predmet ispitivanja interne revizije, možemo ga podeliti na dve grupe:

- predmet ispitivanja računovodstvene kontrole;
- predmet ispitivanja upravne (administrativne) kontrole.

MARKETING U TURISTIČKIM ORGANIZACIJAMA

U današnjim uslovima svetske ekonomije, turizam označava privednu granu koja podstiče razvoj nerazvijenih područja i zapošljavanje, doprinosi ekonomskom rastu i njenom razvoju i ako takva predstavlja globalni ekonomski fenomen. „Strategija razvoja turizma Republike Srbije je zacrtala put razvoja, koji podrazumeva jačanje konkurentnosti i atraktivnosti turističkih proizvoda, uzimajući u obzir nova svetska iskustva, uz oslanjanje na vlastitu inovativnost i one proizvode u turizmu koji imaju globalnu perspektivu. Srbija kroz realizaciju strategije traži svoje mesto na turističkom tržištu, gde sa kritičnom masom znanja i inovativnim proizvodima može realizovati brz prodor u međunarodnu turističku konkurenciju“ (Mihić i dr.. 2013. str. 292).

S obzirom na to da postoji znatan broj informacionih sistema koji pružaju podršku menadžmentu za različite nivoe odlučivanja, neophodno je da se uvidi i njihov značaj. Ukoliko se dobro upoznaju sa mogućnostima koje informacioni sistemi pružaju i naprave dobar izbor njima, njihova turistička organizacija će steći značajnu prednost na tržištu jer će biti sposobna da uvidi prilike na tržištu i brzo odgovori na njih. Takođe, prednost stiče i ukoliko uspe da poboljša usluge dok istovremeno ostvari smanjenje troškova efikasnijim porudžbinama, fakturama, anketiranjem korisnika.

„Ubrzani ritam promena, izazovi, neizvesnost i nužnost inovativnosti, postaju sve više globalne konstante savremenog poslovnog okruženja. Da bi opstale, kompanije moraju biti inovativne, strateški prilagodljive i operativno efikasnije više nego ikada pre” (Malešević, 2011., str. 487). Stoga bi već svima trebalo da postane jasno da nijedna turistička organizacija ne može više zadržati svoju poziciju na tržištu ukoliko svoje marketing aktivnosti ne podržava informacionom tehnologijom. Zastarela tehnika i alati postali su nemoćni pred količinom informacija koja se u modernom poslovanju pojavljuje.

Iako postoje različiti tipovi informacionih sistema u praski, svima je zajedničko sledeće:

- „Sistemi i okolina međusobno deluju jedni na druge. To znači da oni moraju imati ulazne i izlazne podatke čija priroda određuje koliko će sistem koristiti upravi.
- Sistemi se mogu podeliti na podsisteme. Ovi mogu obuhvatiti unutrašnje računovodstvene sisteme, sisteme za kontrolu zaliha, sisteme za menadžment prodaje, sisteme za informacije o tržištu, ekspertske sisteme, itd., zavisno od zahtevanog nivoa složenosti.
- Sistemi se menjaju i razvijaju tokom vremena. Prilagodljivost koja sistemu omogućava da odgovori na promenljive potrebe korisnika će znatno doprineti njegovoj dugoročnoj pogodnosti.
- Sistemi uvek koštaju više no što je predviđeno i nikad ne rade kao što je očekivano ili obećano. Da li je tome uzrok prvobitna neodgovarajuća definicija problema, nepotpuno razumevanje korisničkih potreba, tek promena primene programa ili tehnološka neadekvatnost sistema predmet su stalne rasprave između korisnika i dizajnera sistema“ (Flečer, 2003., str. 140).

Kada analiziramo strateški pristup potrebno je naglasiti da se prethodni pristup sve vreme kretao unutar turističkih organizacija, usredsređujući se na informacione i tehnološke potrebe kako bi mogli da obrade i upravljaju tolikom količinom informacija koja pristiže u ogromnom broju, dok novi pristup zahteva okretanje ka spolja, tržištu, potrebama korisnika, ponašanju konkurenta i načinu povećanja vrednosti ponude turističkih organizacija kao i njene dostave korisniku na najbolji mogući način. Ovo uslovljava potrebu spajanja informacione tehnologije i strateškog planiranja. Usled toga, strateško razmišljanje deluje na razvoj tehnika informacione tehnologije. Ovo dovodi i do uvođenja raznih koncepata koji postaju presudni za uspeh i analizu lanca vrednosti. Nažalost, svedoci smo nailaženja na razne prepreke prilikom uvođenja informacionih tehnologija u praksi. One se, po Biti i Gordonu mogu podeliti u tri kategorije: strukturne, ljudske i tehničke“ (Flečer, 2003., str. 144).

Dok strukturne prepreke predstavljaju vid prepreka same strukture turističkih organizacija nespojive sa novom tehnologijom, ljudske prepreke uključuju psihološki problem. Tehničke prepreke su prepreke koje se nalaze u samoj tehnologiji poput nedovoljne prilagođenosti sistemu. Iz ovoga možemo zaključiti da su prepreke organizacione prirode ključne i važnije od tehničkih prepreka, ali da se ta činjenica ne uviđa često od strane menadžera u turističkim organizacijama. Neophodno je poraditi na otklanjanju ovih prepreka kako bi se postigao očekivani rezultat na tržištu. Loši odnosi između funkcionalnih odeljenja u turističkim organizacijama i prihvatanje strateških prednosti informacione tehnologije su bitni činioci na kojima svaka turistička organizacija treba da poradi kako bi se postavila zdrava strategija koja dovodi do uspeha. Nedovoljna usmerenost ka korisniku predstavlja veliku kočnicu ka

uspehu turističke organizacije u svojoj poziciji na tržištu. Stoga je neophodno analizirati njene potrebe i način rada.

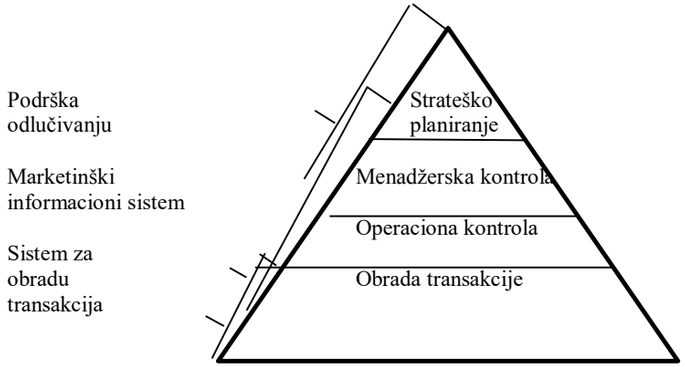
Ukoliko mogući korisnik ne upotrebi naš proizvod porebno je postaviti sledeća pitanja (Flečer, 2003., str. 1):

- Kako korisnik namerava da upotrebi informacije i da li su one za to pogodne?
- Ko su korisnici i zašto žele informacije?
- Kakvi su mehanizmi isporuke i da li su pristupačni?
- Da li korisnici znaju šta im se nudi i kako to da upotrebe?”

Ovim se naglašava da je ključ ka uspehu usmerenost na korisnika. Priroda menadžerskog odlučivanja predstavlja veliki izvor problema kako za zaposlene tako i za turističku organizaciju. „Tehnologije marketinga, zasnovane na časopisima i elektronskim medijima postale su presudne za stvaranje dobiti” (Kalakota i dr., 2002., str. XV). Mnoge menadžerske odluke u marketingu ne mogu se jasno izraziti. Dok zaposleni u marketingu teže da razmotre sve mogućnosti, kompjuterski programeri imaju na raspolaganju samo ono što se nalazi u softveru. Zbog toga se došlo na ideju da zaposleni u marketingu pomognu u kreiranju kompjuterskih rešenja kako bi doprineli da softveri za marketing budu korisniji i uporebljiviji. S obzirom na to da je malo marketinških modela koji su potvrđeni u praksi, menadžerima nije preostalo ništa drugo nego da se oslanjaju na sopstveno iskustvo koje su imali do sada. Rezultat toga je sve veća pažnja koja je usmerena na njih kao korisnike softvera. „Donosioci marketing odluka, u procesu izbora marketing alternativa uključuju i marketing menadžere, analitičare, kao i formalne ili neformalne vlasti koji za to poseduju ogovarajući motiv“ (Pejanović, P., Sedlak, O., Ćirić, Z., Grubić Nešić, L., Eremić Đođić, J. & Laban, B. , 2016. str. 5). Za donošenje bilo kakvih odluka neophodno je raspolagati tačnim i pravovremenim informacijama. U nekim slučajevima potrebno je raspolagati „sirovim” podacima (na primer: kada se izračunava provizija prodavcu), a nekada je potrebno njihovo tumačenje (na primer: kada je potrebno da se prodre na neko tržište). Razlika između idealnog marketinškog sistema i prostog sakupljanja podataka nalazi se u prenosu informacija kroz turističku organizaciju koji za cilj ima određenu svrhu. Obrada informacija od strane informacionog sistema ima za cilj da izvrši prenos samo informacija koje su od značaja za donošenje odluka u marketingu, dok se ostale arhiviraju ili odbacuju. Postoji više tipova odluka koje menadžeri donose. „Odluke mogu biti strukturisane i nestrukturisane, ponovljene ili nove, jednostavne ili složene, zavisno od situacije ili zadatka” (Flečer, 2003., str. 152).

Antoni pojašnjava da se tipovi odluka razlikuju i u zavisnosti u kojoj funkciji se donose, da li je to srategija, planiranje, kontrola.i Goslar i Braun proširuju ovu priču na situacije u marketingu prikazane na slici 1.

Slika 1. – Kompjuterski sistemi za korisničke marketing aktivnosti



(Izvor – Flečer, 2003., str. 154)

Ove informacije bi trebalo da pružaju kvalitetniju prognozu budućih događaja upravo time što su usmerene ka budućnosti na osnovu projektovanih podataka iz prošlosti. Neće zahtevati isti nivo kao informacije koje se koriste u menadžerskoj kontroli. Kada sistem koji je podržan informacionom tehnologijom (informacioni sistem) pomogne prilikom donošenja odluka tada se taj sistem naziva sistem za podršku o odlučivanju. Najbitnija stvar na ovom nivou predstavlja analiziranje procesa odlučivanja kako bi se utvrdili zahtevi za informacijama onoga ko odlučuje i na koji način se oni menjaju tokom vremena.

Uspeh prilikom odlučivanja menadžeti mogu postići ukoliko uspostave čvrstu vezu sistema za podršku odlučivanja i planiranja, a sistem za elektronsku obradu podataka povežu sa administrativnim odeljenjem. „Potrebno je upravljati informacionim sistemom u smislu definisanja koje nam informacije trebaju, definisanje instrumenata prikupljanja, samo prikupljanje i klasifikacija dobijenih informacija, kao i njihova dostupnost zaposlenima kojima su od koristi, a pogotovo onima koji donose odluke. Sve to predstavlja jedan sistem za podršku odlučivanju u domenu tržišnih odluka i marketinških aktivnosti" (Grgar, 2011., str. 69).

Mejson opisuje pet nizova aktivnosti u odlučivanju i to su (Flečer, 2003., str. 156):

- „Izvor: sastoji se od fizičkih aktivnosti i predmeta koji su važni za posao.
- Podaci: praćenje, merenje i beleženje podataka iz izvora.
- Predviđanje i zaključivanje: zaključivanje i predviđanje na osnovu podataka.

- Vrednosti i izbor: procena zaključaka sa osvrtom na vrednost (stremljenja i ciljeve) organizacije i izbor delovanja.
- Delovanje: usmeravanje delovanja."

Informacioni sistem prati, meri i beleži podatke iz izvora, dok čovek donosi zaključke. Na osnovu toga odučuje se za delovanje. Nivo složenosti ovih sistema je poprilično nizak i služe za statističko poređenje podataka. Iz tog razloga malo koristi menadžerima marketinga. Nalaze se na najnižem stepenu rangiranja.

Naprednija grupa informacionih sistema je svoj opseg proširila sa prikupljanja podataka i arhiviranja na zaključivanje i predviđanje koji su važni za odlučivanje. Menadžer koji donosi odluku postavlja pitanje. „Šta ako" se povuče određeni potez ili formiraju određene pretpostavke i sagledava odgovor koji dobije na to. Kako bi marketing bio uspešan i doveo do ispunjenja zadatih ciljeva, potrebno ga je na pravi način sprovesti u turističkim organizacijama. Turističke organizacije su poznate po tome da dobro sprovedeno marketing istraživanje i njegova pravilna implementacija kroz poslovne procese donosi višestruku dobit. Ako uzmemo u obzir internet marketing, on za turizam predstavlja osnovni alat komunikacije sa potencijalnim korisnicima, koji pored informisanja javnosti o svojim uslugama ima mogućnost i interaktivnog odnosa sa korisnicima turističkih usluga. Da bi ceo sistem funkcionisao, potrebno je na pravilan način objediniti sistem internet marketinga, interne revizije i kontrole.

INTERNA REVIZIJA MARKETINGA U TURISTIČKIM ORGANIZACIJAMA

Prvi korak u sprovođenju revizije turističkih organizacija je izrada plana. „Međunarodni revizorski standardi nameću obavezu planiranja revizije kako bi se angažovanje izvršilo na uspešan način" (Petković, 2010., str. 103). Godišnjim planom rada interne revizije identifikuju se rizične oblasti koje će biti predmet revizije. Svaka pojedinačna revizija pažljivo se planira i na taj način se omogućava da se mnogi problemi na vreme uoče i reše. Plan je osnov za sprovođenje revizije, pri čemu koncept sprovođenja podrazumeva upoznavanje revizora sa pravnim licem, razvijanja globalne strategije revizije i sačinjavanja programa revizije koja se završava iznošenjem mišljenja revizora o istinitosti i objektivnosti finansijskih izveštaja. Interni revizor vrši izbor načina uzorkovanja, odabir osoblja kojem će poveriti pojedine poslove, razmatra mogućnost angažovanja eksperata sa strane, itd.

U plan revizije neophodno je uključiti sve oblasti rada. U nalogu za sprovođenje revizije neophodno je da „svi relevantni tokovi preduzeća budu:

- potpuno obuhvaćeni;
- dovoljno nadzirani;
- vremenski precizirani;
- blagovremeno obavljeni.

Prema tome, planiranje je značajan deo osnovnih načela urednosti ispitivanja, kom se mora posvetiti maksimalna pažnja. Postoji današnja izreka da „nema rada bez plana“ (Vitorović, 2004, str. 223).

Pri izradi plana interne marketing revizije neophodno je imati saznanje o veličini subjekta nad kojim se sprovodi interna revizija kako bi se uvrstile sledeće aktivnosti (Vitorović, 2004, str. 223):

- „program ispitivanja;
- razgraničenje naloga ispitivanja za diskusiju o postojećem planu i segment područja ispitivanja;
- vremenski prikaz;
- utvrđivanje vremena potrebnog za sprovođenje ispitivanja, učesnika u pripremi rada revizije, sprovođenju ispitivanja i izveštavanju;
- instance u saradnji, utvrđivanje i dodeljivanje zadataka revizorima,odnosno revizorskom timu“

Zadatak interne marketing revizije u turističkim organizacijama je da obezbedi da kompletno pravno lice i sve poslovne transakcije budu iskontrolisane u planiranom periodu. Dužina trajanja procesa revizije zavisi od: veličine turističke organizacije, zadataka interne revizije, intenziteta ispitivanja, kriterijuma ispitivanja, nalaza prethodno obavljenih revizija.

Prilikom planiranja procesa revizije, potrebno je uporediti plan i ostvarenje kao i sagledati moguća odstupanja u cilju preduzimanja mera. Na taj način se sprečavaju ili minimalizuju negativna odstupanja dok se pozitivna odstupanja podstiču.

Problemi u vezi sa marketing planiranjem i moguća rešenja (Jobber i dr., 2006., str. 22), (tabela 1)

Tabela 1. – Problemi u vezi sa marketing planiranjem i moguća rešenja

Problemi u marketing planiranju	Preporuke za rešavanje problema
	Podrška višeg menadžmenta
Politički	Uskladiti sistem planiranja sa kulturom organizacije
Cena propuštene prilike	Nagraditi ostvarenje dugoročnih ciljeva
Sistemi nagrađivanja	Depolitizovati ishod
Informacije	Jasna komunikacija
Kultura	Obuka

Izrada marketinškog plana je vrlo važan zadatak, ali nikako dovoljan. Potrebno je osmisliti i uraditi određene aktivnosti u praksi kako bi se ostvarili željeni rezultati u turističkim organizacijama. „Svaki marketinški plan ili program na kraju se svodi na skup aktivnosti koje (nadam se) imaju pozitivan uticaj na prodaju i profit. Dakle, deo revizije u kojem procenjujete svoje marketinške aktivnosti udara samo u srce stvari i brzo vam govori da li vaš program ima neke manjkavosti“ (Jobber i dr., 2006., str. 29). Odredbom člana 82. Zakona o budžetskom sistemu („Službeni glasnik RS“ broj 54/2009, 73/2010 i 101/2010) propisano je da interna revizija vrši primenu zakona, poštovanje pravila interne kontrole i ocenu sistema internih kontrola, sprovodi reviziju načina rada kako bi ocenila poslovanje i procese u cilju ocene ekonomičnosti, efikasnosti i uspešnosti, daje savete kada se uvode novi sistemi i uspostavlja saradnju sa ekternom revizijom. Interna revizija pomaže subjektu revizije u postizanju njegovih ciljeva pa shodno tome primenjuje sistematičan i disciplinovan pristup prilikom identifikovanja rizika, procene rizika i njegovim upravljanjem; prati usklađenost sa zakonima i zakonskom regulativom; pouzdanošću informacija; njihovom zaštitom; daje preporuke za poboljšanje aktivnosti u subjektu revizije.

Sve ovo ukazuje na neophodnost planiranja interne marketing revizije turističkih organizacija putem kojih ostavaruje ciljeve, utvrđuje prioritete i obezbeđuje efikasno korišćenje resursa, a samim tim i pruža osnovu za procenu potreba za resursima, ovlašćenje da se postupi po planu nakon njegovog odobravanja i usvajanja, pruža osnovu za merenje ispunjenja plana, a samim tim i zadataka subjekta revizije i slično.

Postoji pet izdefinisanih sistema koji pružaju sliku o subjektu revizije, a to su:

- Sistem plata
- Sistem javnih nabavki
- Sistem prihoda
- Sistem troškova
- Sistem planiranja.

Navedeni sistemi su utvrđeni još u strateškom planiranju za naredne tri godine i oni su od ključnog značaja za poslovanje svake poslovne organizacije, pa samim tim i turističke.

Za svaki sistem izračunava se indeks rizika i označava se kao jednostavan sistem, složen sistem i veoma složen sistem. Na bazi toga se ocenjuje da li je rizik nizak, srednji ili visok. Daljom analizom dolazimo do rezultata koliko je učešće rizika svakog pojedinačnog sistema u ukupno planiranim sredstvima što predstavlja osnovu za donošenje odluka za upravljanje turističkom organizacijom. Prilikom donošenja marketinških odluka potrebno je imati saznanja da li se proces marketing planiranja odvija

na poslovnom nivou ili na nivou proizvoda. Prilikom planiranja na poslovnom nivou prisutni su: poslovna misija, marketing revizija, SWOT analiza[2] i marketing ciljevi. Pristupa se njihovom redefinisanju. Kod planiranja na nivou proizvoda putem ključne strategije posmatra se ciljno tržište, konkurentska prednost, ciljni konkurenti; donose odluke o marketing miksu, njegovoj organizaciji i implementaciji i kontroli. Veoma je važno da marketinške odluke budu u skladu sa instrumentima marketing miksa (proizvod, cena, plasman, promocija i zaposleni) pa se i pitanja o njima nalaze u anketi revizora. „Razlog je to što bi zaista trebalo da preduzmete aktivnosti koje će olakšati primenu vašeg marketinškog programa u svim oblastima koje pokrivaju instrumenti marketing miksa“ (Jobber i dr. 2006., str. 29). Sistematski pristup procesu interne marketing revizije je od velikog značaja. Njegovim sagledavanjem omogućava se upravljanje rizikom na način koji pomaže turističkoj organizaciji da identifikuje i oceni izloženost riziku. Na taj način interna revizija marketinga doprinosi poboljšanju upravljanja rizikom i kontrolom; održavanju efektivnih kontrola i ocenjivanju njihove efikasnosti; procenjuje proces upravljanja i daje odgovarajuće preporuke kako bi se ono unapredilo.

Unapređenje procesa upravljanja potrebno je da omogući(IIA The Institute of Internal Auditor, 2006., str. 17):

- „Promovisanje prikladnih etičkih principa i vrednosti unutar organizacije.
- Obezbeđivanje efektivnog upravljanja performansama i ustanovljavanja odgovornosti u organizaciji.
- Efektivno saopštavanje informacija o rizicima i kontroli odgovarajućim delovima organizacije.
- Efektivna koordinacija aktivnosti i saopštavanje informacija članovima odbora, eksternim i internim revizorima i rukovodstvu“.

Godišnji plan interne revizije treba da sadrži naloge za internu reviziju pojedinih oblasti za svaku godinu, da bude raščlanjen na delove koji će biti predmet ispitivanja“ (Vitorović, 2004., str. 224–225). Godišnji plan interne marketing revizije treba da sadrži (tabela 2):

[2] SWOT analiza je skraćenica od: **S**trengths – snage; **W**eaknesses – slabosti; Opportunities – mogućnosti(šanse, prilike); **T**hreats – pretnje (opasnosti)

Tabela 2. – Plan godišnje interne marketing revizije[3]

Oblast interne revizije:	Struktura oblasti interne revizije:
Rezultati poslovanja	prodaja, tržišno učešće, profitne marže, troškovi
Strukture marketinga	organizacija marketinga, marketinška obuka, komunikacije unutar jednog i među različitim odeljenjima
Analiza strateških pitanja	marketing ciljevi; segmentacija tržišta; konkurentska prednost; ključne kompetencije; pozicioniranje; analiza portfolija
Efektivnost marketing miksa	proizvod; cena; promocija; distribucija
Marketing sistemi	marketing informacioni sistemi; sistemi marketing planiranja; sistemi marketing kontrole

(Izvor – Jobber i dr. 2006., str. 9)

Godišnji plan interne revizije čine pojedinačni operativni planovi. U tabeli 3. prikazan je primer operativnog plana u praksi:

Tabela 3. – Operativni plan interne marketing revizije

Plan revizije br. (broj iz godišnjeg plana revizije Službe za internu reviziju)
Revizori: (imena članova tima)
Organizacioni deo: (destinacije u zemlji ili inostranstvu)
Predmet revizije: (određena turistička destinacija) Ključni ciljevi poslovne aktivnosti/sistema:
Nalazi prethodnih revizija: (najznačajnije preporuke prethodne revizije)
Ciljevi revizije: Prioriteti/problemi:
Primedbe: Planirani vremenski okvir: (po ključnim etapama)

Ne postoje propisani koraci u sprovođenju interne marketing revizije. Oni zavise od predmeta revizije i vrste poslovne organizacije u kojem se

[3] pojašnjenje u knjizi Jobber i dr. 2006., str. 9.

interna revizija sprovodi. Iskustvo i praksa definišu neke univerzalne korake i to su (tabela 4):

Tabela 4. – Koraci sprovođenja interne marketing revizije

	Koraci sprovođenja interne marketing revizije
1.	Priprema i planiranje zadataka interne marketing revizije
2.	Definisanje ciljeva revizije i definisanje očekivanih kontola u turističkoj organizciji
3.	Utvrđivanje i snimanje sistema marketinga u turističkim organizacijama
4.	Identifikovanje internih kontrola u marketingu turističkih organizacija
5.	Ocena kontrola u marketingu turističkih organizacija
6.	Testiranje internih kontrola marketing turističkih organizacija
7.	Donošenje zaključaka interne marketing revizije u turističkim organizacijama
8.	Revizorski izveštaj i akcioni plan
.	Praćenje realizacije

1. Priprema i planiranje zadataka interne marketing revizije – s obzirom na to da je o planiranju dosta pisano u ovom radu potrebno je još samo pojasniti da pre početka interne marketing revizije, organizacionom delu u kojem se vrši revizija dostavlja se formalno obaveštenje da će revizori izvršiti preliminarni pregled unutar određenog organizacionog dela. To je istovremeno i prilika da se traži na uvid neophodna dokumentacija kako bi se revizori upoznali sa funkcionisanjem organizacionog dela koji će se revidirati. Ubrzo nakon toga potrebno je održati i zvaničan sastanak sa menadžmentom na kojem će interna marketing revizija biti i zvanično pokrenuta. Pod preliminarnim pregledom podrazumeva se pregled postojeće strukture, razgovori sa menadžmentom, pregled relevantnih zakona, procedura, uputstava, analiza prethodnih revizorskih izveštaja, itd.

Od strane interne revizije upućuje se dopis Rukovodiocu organizacionog dela u turističkoj organizaciji u kojoj će se obaviti interna marketing revizija u kojem se zahteva da se dostavi potrebna dokumentacija relevantna za funkcionisanje sistema. Planiranje sprovođenja interne marketing revizije obuhvata: ciljeve interne marketing revizije, rizike i način njihovog svođenja na prihvatljiv nivo, upravljanje postojećim rizicima i upravljanje internom kontrolom, mogućnost unapređenja sistema rizika i unapređenja samog

procesa interne kontrole, definiše ciljeve i obim angažovanja potrebnih resursa za njihovo ostvarenje u skladu sa vremenskim ograničenjem, razvija programe rada za ostvarenje ciljeva angažovanja i evidentira ih.

2. Definisanje ciljeva revizije i definisanje očekivanih kontrola u turističkoj organizaciji

Pre snimanja i dokumentovanja organizacionog dela koji se revidira potrebno je utvrditi ciljeve kontrola i očekivane kontrole. Ciljeve kontrola koje revizor odredi treba da su u skladu sa ciljevima menadžmenta turističke organizacije i da identifikuju specifične ciljeve na osnovu kojih revizori ocenjuju postojeće kontrole. Procenjuje se da li postojeće kontrole menadžmentu pružaju dovoljan nivo sigurnosti da će ciljevi sistema biti postignuti i da će rizike interne kontrole svesti na prihvatljiv nivo. Razmatranjem zakona, procedura, uputstava i propisa mogu se dobro identifikovati ciljevi kontrole, mada su priroda rizika i kontrolno okruženje od velikog značaja.

3. Utvrđivanje i snimanje sistema marketinga u turističkim organizacijama

Utvrđivanje i snimanje sistema marketinga u turističkim organizacijama pruža osnovu da interni revizor oceni prednosti i slabosti interne kontrole. Na ovaj način revizor potvrđuje svoje shvatanje organizacionog dela nad kojim vrši internu marketing reviziju i njegovo uklapanje u turističku organizaciju. Shodno tome, interni revizor obezbeđuje osnovu da proceni da li i u kojoj meri interne kontrole sprečavaju, detektuju i ispravljaju greške. Snimanje stanja internih kontrola najčešće vrši pomoću tehnike Upitnika.

4. Identifikovanje internih kontrola u marketingu turističkih organizacija

Nakon snimanja funkcionisanja organizacionog dela u kojem se interna marketing revizija sprovodi, potrebno je identifikovati postojeće kontrole. Neophodno je da su jasno navedene. Neke od primera postojećih kontrola mogu biti: podela dužnosti, organizacija, ovlašćenja i odobravanja, fizičke kontrole, nadzor, kadrovske kontrole, matematičke i računovodstvene kontrole, upravljačke kontrole.

5. Ocena kontrola u marketingu turističkih organizacija

Ključni dokumenat u internoj marketing reviziji je pregled kontrola. On u sebi sadrži: ciljeve kontrola, očekivane kontrole, postojeće kontrole, test kontrole pod određenim brojem, ocenu kontrole i preporuku.

Identifikovanje postojeće kontrole potrebno je obavezno notirati. Ukoliko je postojeća kontrola ista kao i očekivana, nalaz može biti zadovoljavajući. Ukoliko to nije slučaj, postojeća kontrola treba da bude

opisana na adekvatan način. Ocena kontrole se vrši u smislu „dizajna“ – utvđuje se adekvatnost kontrole i „uspešnosti izvođenja“ – kako bi se utvrdila efektivnost kontrola.

6. Testiranje internih kontrola marketing turističkih organizacija

Testiranje kontrola se vrši kako bi se potvrdilo efektivno funkcionisanje sistema interne kontrole. Tom prilikom opisuje se svaki korak pristupa, objašnjavaju se konkretne procedure testiranja ili pregleda koji će se primeniti. Ovo predstavlja kontrolnu listu revizorskog tima.

7. Donošenje zaključaka interne marketing revizije u turističkim organizacijama

U ovom koraku, interni revizori razmatraju rezultate svoga rada i pismenim putem izveštavaju Rukovodioca interne revizije i Rukovodioce organizacionog dela u kojem se revizija vršila. U svom dokumentu, interni revizor navodi slabosti, uzroke, posledice, zaključke i preporuke.

8. Revizorski izveštaj i akcioni plan

U revizorskom izveštaju saopštavaju se identifikovani problemi i njihovi uzroci, pojašnjavaju se posledice problema, vrši se njihovo kvantifikovanje ukoliko je potrebno, putem analiza i ocena meri se uspešnost internih kontrola po oblastima, sugerišu se rešenja. Saopštavanje rezultata treba da se vrši po određenim kriterijumima i kvalitetu. Potrebno je da se prepoznaju ciljevi, obim angažovanja, zaključci, preporuke, akcioni planovi i da saopštenja po svom opredeljenju budu precizna i jasna, konstruktivna i blagovremena. Rukovodilac interne revizije odgovoran je za saopštavanje rezultata klijentu. Za vreme konsultantskog angažovanja poželjno je da sagleda pitanja upravljanja rizikom, kontrolom i identifikuje pitanja procesa upravljanja turističkom organizacijom uz saopštavanje menadžmentu.

9. Praćenje realizacije

Praćenje realizacije se ostvaruje dopisom kojim se od subjekta revizije traži da potvrdi da li su određene aktivnosti preduzete; zakazivanjem posebne, naknadne revizije i naknadnom revizijom (praćenjem) kao deo sledeće revizije. Primena univerzalnih koraka u praksi podrazumeva njihovu podelu na podkorake koji bliže pojašnjavaju internu kontroli i mogućnost njene uspešne primene na određenu oblast poslovanja u turističkoj organizaciji. S obzirom na to da je Kotler za određeni nivo organizacije dao definiciju revizije koja se u celini može primeniti i za marketing aktivnosti turističke destinacije, pokušaćemo da takvo viđenje primenimo i u ovom radu u kojem bi takva revizija bila definisana kao sveobuhvatno, sistematično, nezavisno i periodično preispitivanje marketing sredine, ciljeva strategije i aktivnosti i to

sa stanovišta određivanja područja problema i mogućnosti predlaganja plana akcije sa ciljem poboljšanja rezultata marketing aktivnosti[4]

Poslovna politika turističke organizacije u razvoju kreće se u pravcu ostvarivanja potreba i želja potrošača. Svaka devijacija koja ne ide u prilog ovome daje osnovu za izmenu u nekom, ili svim domenima marketing aktivnosti [5]

- „Revizije marketing sredine (trendovi, tendencije i sl);
- Revizija marketing strategije (usaglašenost sa tržištem);
- Revizija organizovanja marktinga (sposobnost provođenja strategije);
- Revizija marketing sistema (kvalitet sistema planiranja, informisanja i kontrole);
- Revizija produktivnosti marketinga (provera rentabilnosti pojedinih delova);
- Revizija marketing funkcija (provera instrumenata miksa)“.

Proces interne marketing revizije predstavlja permanentnu aktivnost koja je od velikog značaja za menadžere turističkih organizacija. Lista marketing revizije za turističku organizaciju (prikazana u tabeli 5) koja bi kontrolisala neku od turističkih destinacija mogla bi da obuhvata i sledeće aktivnosti:

Tabela 5. – Lista marketing revizije za turističku organizaciju

1. Reviziju mikrookruženja
veličina turističkog tržišta;
vrednovanje tekuće tražnje i njena perspektiva u odnosu na ukupnu turističku ponudu i kvalitet turističkih usluga u odnosu na druge konkurente; sagledavanje konkurenata date destinacije;
sagledavanje kako javnost koja podrazumeva medije i organizovane grupe utiče na stvaranje prilika i mogućnosti kao i na stvaranje problema sa kojima se sreće turisitička organizacija u određenoj destinaciji;
sagledati korake koje treba preduzeti da se navedeni problemi otklone;
2. Revizija marketing misije, ciljeva i strategije oceniti da li turistička ponuda sadrži ciljeve i da li odražavaju neku konkurentnu prednost; proveriti dostupnost informacija (na mesečnom nivou, kvartalno...);
proveriti da li postoji za svaku turističku ponudu portfolio proizvoda (destinacija) i sagledati rezultate analize;

[4] dati komentar se nalazi na: (/http://www.klaster.palicinfo.com/wp-content/uploads/2011/02/marketing-strategija-TURIZMA-vojvodine.pdf,, str. 205).

[5] (/http://www.klaster.palicinfo.com/wp-content/uploads/2011/02/marketing-strategija-TURIZMA-vojvodine.pdf,, str. 205).

proveriti da li postoji portfolio za svaku destinaciju i sagledati rezultate analize; proveriti da li svaki subjekt turističke ponude ima strategijski plan i da li on proizilazi iz glavnog marketing plana destinacije; proveriti da li postoji strategija razvoja, strategija upravljanja novčanim tokovima; da li su raspoloživi resursi dovoljni za ostvarenje ciljeva na tržištu ili je potrebno dodatno ulaganje;
da li su resursi alocirani optimalno po proizvodima (destinacijama) i segmentima;
sagledati da li su sredstva optimalno alocirana u instrumente marketing miksa;
proveriti da li je identifikovano ciljno tržište;
proveriti da li su u turističkoj organizaciji analizirana tražnja i konkurencija; sagledati da li je obezbeđenje sredstava dovoljno jako da pokrije rizike za planiranu aktivnost;
3. Revizija strategije i programa
oceniti da li je proizvod (destinacija) sposoban da zadovolji turističke potrebe na odabranim segmentima;
proveriti da li je marketing plan turističke destinacije jasan i nedvosmislen;
proveriti da li su analizirane tražnja i konkurencija; proveriti da li su definisani trendovi i sagledane mogućnosti i pretnje u ovom domenu; oceniti da li je upotrebljena prava strategija i da li je prilagođena za ciljno tržište ili nije i u kojoj meri;
4. Revizija organizacije i sistema oceniti da li je angažovana osoba pogodna i autoritativna koja vodi destinaciju;
oceniti nivo komunikacije između turista i zaposlenih u subjektima turističke ponude.

Pravila i procedure moraju biti istestirane, a sama procena veštine njihovog sprovođenja zahteva određeni stepen subjektivne ocene pošto atributi poput inteligencije, znanja, stava nisu zapravo merljivi. Ukoliko zaposleni nisu uspeli dosledno i suštinski da izvrše svoje zadatke u procesu interne kontrole i nalazi interne revizije biće lošiji. Interna revizija ocenjuje dizajn i efektivnost izvršenih internih kontrola sa unapred definisanim internim kontroloma.

Jednu od glavnih obeležja efikasne interne kontrole je podela obaveza. Na taj način svako je sprečen da ostvari za sebe ličnu korist ili da načini neku nepravilnost. Podelu dužnosti puno je lakše urediti u većim i velikim turističkim organizacijama dok u malim turističkim organizacijama predstavlja pravi izazov. Često se pribegava rotaciji dužnosti upravljanja i nadzora jer zaposliti novog zaposlenog nije nimalo lak zadatak. Uloga menadžmenta kod sprovođenja interne kontrole i interne marketing revizije je obezbedi nesmetano funkcionisanje oba procesa u celoj turističkoj organizaciji. Proces interne kontrole odvija se svakodnevno uz učešće svih zaposlenih. Prilikom spovođenja interne revizije u celoj turističkoj

organizaciji neophodno je da joj menadžment obezbedi potpunu samostalnost pri izvršavanju svojih aktivnosti. Takođe je važno da u nadležnost menadžmenta u turističkim organizacijama spada određivanje ciljeva, postavljanje limita kao i preduzimanje kontrolnih akcija.

ZAKLJUČAK

Nijedna interna kontrola ne može biti dovoljno dobro osmišljenja i sprovedena da bi sa sigurnošću i velikom preciznošću mogla dati uverenje menadžmentu po pitanju ostvarenja ciljeva. S obzirom na to da na ostvarenje ciljeva menadžmenta utiču inherentna ograničenja, odnosno odluke donose ljudi i samim tim mogu biti i pogrešne, lica odgovorna za uspostavljanje interne kontrole potrebno je da sagledaju i troškove i koristi od njih. Kakav model će se primeniti najviše zavisi od same turističke organizacije nad kojom se interna kontrola i revizija sprovode i faktora koji ga opredeljuju. Neki od njih su: njegova kultura, organizacija, kvalitet osoblja, obim operacija i drugih postojećih kontrola menadžmenta.

Prepoznatljiv standard primenljiv na sve organizacije koji definiše interne kontrole ne postoji. Nezavisno razmišljanje i samostalnost u radu predstavljaju osnov ispravnog funkcionisanja sistema interne kontrole, a samim tim i uspešnije interne marketing revizije. Od velikog značaja je razdvajanje prava i dužnosti zaposlenih. Neophodno je da postoji podela dužnosti koje se tiču nadzora nad podacima i održavanjem tih podataka; da dužnosti koje se tiču izvođenja poslovnih aktivnosti budu razdvojene od autorizacije ili kontrolisanja istih. Rukovodilac interne kontrole treba punu pažnju da posveti načinu revizije interne kontrole kao i da, ukoliko podela dužnosti zaposlenih ne postoji momentalno to iskoriguje.

Svedoci smo da proces interne marketing revizije razlikuje među privrednim subjektima u praksi i da razloge tome nalazimo u pogrešnim procenama, odlukama, izloženosti privrednog subjekta rizicima, itd. Okruženje u kojem se interna marketing revizija izvodi podložno je promenama na dnevnom nivou. U skladu sa tim neophodno je stalno prilagođavati, pre svega proces interne kontrole pa samim tim i proces interne marketing revizije, kako bi u budućnosti bila u stanju da rizik poslovanja turističkih organizacija svede na najmanju moguću meru. Pogrešne procene i odluke, loša praksa upravljanja informacionim sistemima mogu upravljanje turističim organizacijama izložiti velikim rizicima. Na taj način se može ugroziti njihov konkurentski položaj. Mnogi menadžeri tek tada shvataju važnost internih kontrola i informacionog sistema i rizike koji proizilaze iz njih. Turističke organizacije sa jakom internom kontrolom i dobrim informacionim sistemom doživljavaju napredak u efikasnosti i pouzdanosti

upravljanja njima. Uopšteno posmatrajući, ciljevi dobro postavljene interne kontrole u okviru svake turističke organizacije su: dostupnost pouzdanih informacija, usklađenost informacionih sistema sa strategijama i politikom turističke organizacije, spoljnim zahtevima, rizikom upravljanja turističkom organizacijom, zaštitom njenog interesa, omogućavanjem međusobno povlašćenog odnosa sa poslovnim partnerima, identifikacijom i reakcijom na pretnje i moguće kršenje kontrole. Na osnovu izloženog, menadžment se donošenjem svojih odluke opredeljuje da li će i u kojoj meri određene tipove rizika ignorisati ili ih svesti na njihov minimum i tako im umanjiti značaj. Dobro rešenje interne kontrole u jednoj turističkoj organizaciji, može u određenoj meri da posluži drugoj.

Stečena znanja kadrova koja obavljaju specifične potrebe turističkog tržišta na zadovoljavajućem su nivou, ali njihova praktična iskustva i veštine ipak nisu. „U prilog ovoj tvrdnji su i odgovori anketiranih stejkholdera na pitanje o kompetentnosti kadrova koji trenutno učestvuju u turizmu, za obavljanje svojih poslova (tabela 5).“

Tabela 6. – Kompetentnost kadrova koji trenutno učestvuju u turizmu, za obavljanje svojih poslova

Odgovor	Procenti
Da	5%
Delimično	74%
Ne	21%
Ukupno	100%

(Izvor – http://www.klaster.palicinfo.com/wp-content/uploads/2011/02/marketing-strategija-TURIZMA-vojvodine.pdf, 2011. str. 201)

S obzirom na to da je ljudski faktor od neprocenjivog značaja, potrebno je odmah pristupiti rešavanju ovih problema kako bi se ubrzao razvoj u turizmu. Naoružati zaposlene „znanjem“ znači steći konkurentsku prednost na tržištu. Ovo je način da ocena rizika bude na zadovoljavajućem nivou i da upravljanje rizikom dobro funkcioniše. U turističkim organizacijama gde upravljanje rizikom dobro funkcioniše, interne kontrole imaju smisla. To je jedini način da rezultati sprovedene interne marketing revizije u turističkim organizacijama budu zadovoljavajući. Sa razvojem koncepta upravljanja menja se i koncept revizije. To je uslov održavanja ovog kretanja. Krajnji model revizije je model koji sadrži u sebi upravljanje revizijom i zasnovan je na korporativnom registru rizika, potvrdi interne kontrole od strane rukovodilaca i njihovih zaposlenih, potvrdi revizijskog uveravanja od strane interne kontrole i strategije upravljanja poslovnim performansama (Pickett, 2004., str. 281).

Sa razvojem koncepta upravljanja, menja se i koncept interne revizije koji kao krajnji cilj u sebi sadrži upravljanje njome i zasnovan je na korporativnom registru rizika, potvrdi interne kontrole od strane rukovodilaca i njihovih zaposlenih, potvrdi revizijskog uveravanja od strane interne kontrole i strategije upravljanja poslovnim performansama (Pickett, 2004. str.281). Sve ovo upućuje na zaključak da interna marketing revizija u turističkim organizacijama treba polako da se uklapa u navedeni budući model. Na taj način osigurava svoje načelo pouzdanosti, lakše upravljanja svojim planovima i informacijama, svoje zaključke zasniva na preciznijim informacijama, a sve to dodaje ozbiljnu vrednost poslovanju.

SUMMARY
INTERNAL AUDIT OF MARKETING IN TOURIST ORGANIZATIONS

Changing the business processes, development of technology as well as usual everyday changes in the market, can make that the process of internal control is constantly being improved. The environment in which internal control is implemented is subject of change on a daily basis and is in line with that required permanent adjustement. Wrong assumptions and decisions, bad management practice information systems can lead Tourist organizations to potential risks. In this manner, may put in danger their competitive position. Many managers now realize the importance of internal controls, information systems and what problems can arise from them. Therefore, they have a big role in recognizing the importance of establishing internal controls. Assessing internal controls that support the business objectives of management of tourist organizations should be placed near the top of its list of plans and activities. This is the way that in the future the risk doing a business in Tourist organization can be reduced to a minimum. The role of internal audit is to assess internal controls. In certain areas, such as a Tourist Agency engage auditors and specialists who have more experience in this area and in marketing. In this way it is more easily recognized whether internal controls exist at the tourist organization, and then evaluate their design and their effectiveness. Tourist organizations with strong internal controls and good information system perceived improvement in the efficiency and reliability of managing them. Business tourist organizations are heavily reliant on information systems. Implementation of information systems is reflected in all the processes in the tourism organization. Although information systems are rapidly changing environment stimulated business changes, using their

potential risks. This is the ultimate importance for the tourism organization as each new risk and new potential threats. Ability to carry out planned activities, the timely delivery of development projects, lower price, better range of products and services compared to competitors, consistent availability and reliability of information and service information system across the tourism organization, clear communication with the management of effective controls, the ability of fast and effective protection new vulnerabilities and threats and recover from any disruption in business tourism organization are just some of the indicators of effective control systems. Generally speaking, the goals of well placed internal controls within each tourist organizations are: the availability of reliable information, the compliance of information systems with the strategies and policies of tourism organizations, external requirements, risk management Tourism Organization, the protection of its interests, facilitating mutually privileged relations with business partners, identifying and responding to threats and possible violations of control. When all this is established, management can make decisions more precisely and securlyand also could ignore certain types of risk or diminish their importance. When reaching a solution to control that works well in a tourist organization, it may be helpful to someone else. The paper explained the universal steps of internal marketing audit (planning the implementation of internal marketing audit, defining audit objectives and defining the expected controls into tourist organisatoin, identifying and recording system marketing in tourist organizations, identifying internal control in marketing , assessment control, testing , drawing conclusions of internal marketing audit in tourist organizations, the audit report and action plan, monitoring of implementation).A list of marketing audit for the tourism organization provides a guid of performing that type of revision in practice.
The ultimate goal of internal marketing audit based on the corporate risk register, to confirm the internal control by managers and their staff, confirm the audit assurance by internal control and business performance management strategy that includes all these and manages them. The conclusion is that the internal audit in marketing tourism organizations slowly fits into future model because it ensures plans more easily controled, conclusions adopted on accurate information, however it all also give serious value to their business.

Keywords: internal marketing audit; tourism organization; an internal control; risk;

LITERATURA

1. Andrić, M. & Jakšić, D., (2005). Uloga interne revizije u savremenim uslovima, Ekonomika transformacije, Časopis za ekonomska pitanja privrede društva u tranziciji: Kako organizovati rad interne revizije u privrednim društvima, Institut za ekonomiku i finansije, Beograd, 13/2005.
2. Chorafas, N. D. (2003). Reliable Financial Reporting and Internal Control: A Global Implementation Guide. New York: John Wiley & Sons
3. COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), http://en.wikipedia.org/wiki/Committee_of_Sponsoring_of_the_Treadway_Commission, (UNS-EF (doktorat Jelice Eremić Đođić „Revizijske procedure interne kontrole informacionih sistema na bazi kontrolnih ciljeva“, pristupljeno 09. 01. 2013))
4. Eremić Đođić, (2010), Interna kontrola informacionih sistema i upravljanje preduzećem. XIV Internacionalni Simpozijum iz projektnog menadžmenta, Zlatibor
5. Eremić Đođić, & Platiša, (2010), Uloga i značaj interne kontrole informacionog sistema u preduzeću, XXXVII Simpozijum o operacionim istraživanjima, str. 271)
6. http://www.klaster.palicinfo.com/wp-content/uploads/2011/02/marketing-strategija-TURIZMA-vojvodine.pdf
7. IIA The Institute of Internal Auditor, (2006.), Global Practices Center, USA. „Profesionalna praksa interne revizije.“ Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd.
8. Jobber, D. & Fahy, (2006)., J. Osnovi marketinga, McGraw-Hill Companies
9. Pejanović, R., Sedlak, O., Ćirić, Z., Eremić Đođić, J., Laban, B., Modelling and Optimisation Possibilities of Production Process for Providing Sustainability, VI International Symposium Engineering Management and Competitiveness 2016 (EMC 2016) June 17–18, 2016, Kotor, Montenegro
10. Pejanović, P., Sedlak, O., Ćirić, Z., Grubić Nešić, L., Eremić Đođić, J. & Laban, B., Marketing Decision Making by Applying the Expert System, ENTRENOVA 8–9, September 2016, Rovinj, Croatia
11. Petković, A., (2010), Forenzička revizija, Kriminalne radnje u finansijskim izveštajima, Novi Sad, Proleter AD, Bečej
12. Pickett, S.K.H. (2004). Interni revizor u praksi. Prevod Saveza računovođa i revizora Srbije: John Wiley & Sons

13. Mihić, S., Domazet, S., Mihajlović, M., Supić, D. 2013., Razvojni pravci turizma uz podršku fondova Evropske unije – šansa za privredni oporavak Vojvodine, Eukons, Poslovna ekonomija, godina VII, br.2
14. Stanišić, M., 2015., Interna revizija u funkciji upravljanja rizikom u privrednim društvima, Edukons: Poslovna ekonomija, godina, IX, broj II
15. Vidaković, S., Cico, S. & Petrović, D., 2014., Doprinos interne revizije rešavanju problema rizika izmirenja kratkoročnih obaveza, Edukons: Poslovna ekonomija, godina VIII, broj I
16. Vitorović, B. (2004). Interne kontrole i interna revizija. Beograd. Savez računovođa i revizora Srbije

UDK: 005.5

Pregledni rad

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS
Godina XI
Broj I
Str 165 – 183
doi:10.5937/poseko11-14475

Doc. dr Diona Đurđević[1]
Univerzitet Edukons, Sremska Kamenica – Novi Sad,
Fakultet poslovne ekonomije

Doc. dr Branislav Radnović[2]
Univerzitet Edukons, Sremska Kamenica – Novi Sad,
Fakultet poslovne ekonomije

dr Milena Ilić[3]**, Profesor strukovnih studija**
Visoka strukovna škola za informacione tehnologije (ITS), Beograd

ORGANIZACIJA MARKETING LOGISTIKE U FUNKCIJI TRŽIŠNE KONKURENTNOSTI

SAŽETAK: Biti konkurentan na domaćem, regionalnom ili svetskom tržištu postavlja se kao težnja i cilj poslovanja. Kompanije moraju da budu orijentisane ka neprestanom podizanju nivoa zadovoljstva kupaca i potrošača, jer isključivo na taj način će podizati nivo svoje tržišne konkurentnosti. Potrošač zbog savremenih uslova rada i života, kao i prezasićenosti tržišta, zatim dostupnosti informacija putem interneta, nema mnogo vremena za kupovinu i odabir, a raspolaže mnoštvom informacija. Savremeni potrošač želi preciznost kada su u pitanju karakteristike proizvoda i tačnost po pitanju isporuka, kao i dostupnost informacija i osoblja nakon kupovine. Uspešno organizovane i koordinisane aktivnosti marketing logistike, te konkurentan nivo servisa potrošača su veoma značajni faktori za ispunjavanje zahteva kupaca i

[1] diona.djurdjevic@gmail.com
[2] rabanyu@yahoo.com
[3] milena.ilic@its.edu.rs

potrošača u savremenim uslovima poslovanja i postizanja tržišne konkurentnosti.

Ključne reči: marketing logistika, logistički menadžment, tržišna konkurentnost, servis potrošača, organizacija.

UVOD

Poslovati uspešno u uslovima prezasićenih tržišta ne svodi se samo na istraživanje i ispunjavanje zahteva kupaca i potrošača. Prevazići očekivanja i oduševiti svoje potrošače, te pridobiti nove i očuvati lojalnost postojećih kupaca i potrošača jesu imperativi poslovanja u savremenim tržišnim uslovima. Većina kompanija jeste svesna pomenutih činjenica, ali praksa na tržištu ukazuje da je mali broj onih kompanija koje zaista uspevaju da ostvare dugoročni tržišni uspeh.

Na koji način uspešne kompanije postižu, a potom konstantno održavaju odnosno podižu nivo svoje tržišne konkurentnosti? Kako uspevaju da izgrade lojalnost kod potrošača, kada savremeno tržište prosečnom potrošaču u svakom trenutku nudi mnoštvo novih, privlačnih i u svakom smislu konkurentnijih izbora po pitanju mnogobrojnih vrsta proizvoda i usluga. Kako biti konkrentan u pomenutim uslovima poslovanja, zadržati sadašnje i pridobiti nove kupce, potrošače jeste pitanje strateške orijentacije koje se postavlja pred svaku savremenu kompaniju.

Logistika može biti ofanzivno marketinško oružje, odnosno polje potencijalne konkurentske prednosti za firmu na tržištu (Božić i dr., 2012, str. 13). Zbog pomenute činjenice da savremeni potrošač nema mnogo vremena, a raspolaže mnoštvom informacija koje ga upućuju na alternativne ponude, u slučaju da određena ponuda u toku i nakon kupovine nije u potpunosti ispunila njegova očekivanja, neće doći do ponovljenih kupovina. Negativno iskustvo kupovine potrošač će podeliti sa drugima, što u današnjim uslovima savremenih tehnologija i načina komunikacija upućuje na brzo širenje negativne informacije o određenoj kompaniji. Servis potrošača ima važnu ulogu u postizanju potrošačke satisfakcije kroz izgradnju odnosa sa potrošačima.

Pitanje koje se postavlja jeste kako pravu robu, u pravo vreme, u potrebnoj količini, po prihvatljivoj ceni isporučiti na idealno, pravo mesto potrošnje i to po uslovima koje potrošač očekuje, a pri tom pozitivno iznenaditi potrošača pružajući mu dodatne usluge i pogodnosti (pre, u toku i nakon kupovine) – odgovor se može pronaći u efikasnom logističkom menadžmentu i organizaciji aktivnosti marketing logistike.

MARKETING LOGISTIKA I LOGISTIČKI MENADŽMENT U SAVREMENIM USLOVIMA POSLOVANJA

Marketing logistika

Poslovanje na savremenom tržištu uslovljeno je mnogobrojnim faktorima i trendovima koji kreiraju specifične uslove poslovanja. Savremeni uslovi poslovanja odnose se na tržišno okruženje u okviru koga posluju kompanije sa ciljem uspešnog pozicioniranja. Marketinški stručnjaci u 21. veku sve su više svesni potrebe za posedovanjem kompletnijeg i povezanijeg pristupa koji prevazilazi tradicionalnu primenu marketinških koncepata (Mihić i dr., 2012, str. 94). Današnje tržišno okruženje preduzeća posebno karakterišu, pored globalizacije i tehnoloških promena, kao osnovnih odrednica, i (Božić i dr., 2012, str. 2):

- Prelazak titule tržišnog lidera u distribuciji sa proizvođača na (jakog) maloprodavca
- Nove trgovačke forme (npr. diskontne robne kuće i drugi inovativni maloprodajni poslovni formati) i sve bolje prihvatanje trgovačkih marki
- Generalni porast tržišnih cena uz povećanu senzitivnost na vrednosti koje se nude u sklopu cene proizvoda ili usluge
- Porast značaja svih distributivnih aktivnosti i funkcija uz spoznavanje da se na polju premeštanja proizvoda duž prometnog lanca mogu postići najveće mogućnosti za uštedu u ukupnim troškovima firme, odnosno koncipiranja konkurentne distributivne strategije, a s tim u vezi i dugoročnog povećanja profita.

Tržišna logistika obuhvata planiranje infrastrukture da bi se zadovoljila tražnja, zatim implementaciju i kontrolu fizičkog toka materijala i finalnih proizvoda, počev od polazne tačke, pa do tačke korišćenja da bi se zadovoljili zahtevi kupaca i pri tom ostvario profit (Kotler i dr., 2006, str. 523). Marketing logistika se odnosi na upravljanje tokovima sirovina i repromaterijala od izvorišta do mesta prerade, na tokove materijala i polufabrikanata u toku samog procesa proizvodnje, kao i na tokove gotovih proizvoda do finalnih potrošača (Božić i dr., 2012, str. 17). Blagovremeno zadovoljenje potreba i želja potrošača putem dostavljanja traženih proizvoda na mesto prodaje odnosno kupovine i potrošnje jesu aktivnosti u domenu marketing, tržišne logistike. Ostvarivanje konkurentske prednosti kroz postizanje zadovoljstva potrošača je način na koji kompanije mogu da se uspešno pozicioniraju na tržištu odnosno u svesti potrošača.

Planiranje tržišne logistike ima četiri koraka (Copacino prema Kotler i dr., 2006, str. 523–524):

1. Donošenje odluke o vrednosti koju kompanija nudi svojim kupcima (Kakav standard bi trebalo ponuditi kada je u pitanju pravovremena isporuka? Koji se nivoi moraju ostvariti kada je u pitanju tačnost naručivanja i fakturisanja?)
2. Donošenje odluke o najboljem dizajnu kanala i strategiji mreže da bi se doprlo do kupaca (Treba li kompanija da posluje sa kupcima direktno ili preko posrednika? Koje bi proizvode ona trebalo da izdvoji i iz kojih proizvodnih odeljenja? Koliko bi skladišta trebalo da drži i gde bi oni trebalo da budu locirani?)
3. Razvoj poslovne ekspertize u predviđanju prodaje i upravljanju skladištem, transportom i materijalima
4. Implementacija rešenja pomoću najboljih informacionih sistema, opreme, politika i procedura.

Tržišna logistika podrazumeva razmatranje najefikasnijeg načina za isporuku vrednosti (Kotler i dr., 2006, str. 524). Isporuka vrednosti krajnjim kupcima, potrošačima nije jednostavan zadatak, zato se i moraju razmotriti i definisati efikasni načini za isporuku vrednosti. Potrošač stavlja u odnos sve ono što je uložio u smislu materijalnih i nematerijalnih troškova i ono što je određenom kupovinom dobio. Od pomenutog odnosa tj. upoređivanja zavisi kakva će biti percipirana vrednost i od nje zavisi da li će i u kojoj meri potrošač biti zadovoljan, te da li će doći do ponovljenih kupovima, koje i jesu cilj kada je u pitanju tržišno poslovanje, zadržavanje potrošača i izgradnja lojalnosti. Danas u svetu postoji na desetine ekstra moćnih tj. globalnih brendova, koji bukvalno vladaju u svojim domenima ponude, i u velikoj meri utiču i diktiraju odnose, cene i kvalitet roba i usluga na globalnom tržištu (Lučić i dr., 2015, str. 386).

Vrednosti proizvoda koje se pridodaju upotrebnoj vrednosti u fazi distribucije proizvoda nazivaju se: vrednost vremena i mesta i vrednost posedovanja proizvoda; Vrednost forme (upotrebna vrednost) proizvoda i vrednost koju potrošači dobijaju posedovanjem je rezultat klasičnih marketinških intrumenata (...); Vrednost promene vremena i mesta nalaženja robe se dobija kao rezultat vršenja standardnih grupa logističkih poslova (...) (Božić i dr., 2012, str. 19).

Ciljevi marketing logistike

Dobijanje prave robe na pravim mestima, u pravo vreme i uz najniže troškove!; (…) U praksi – nijedan sistem ne može istovremeno da maksimizira usluge kupcu i minimizira distributivne troškove (Kotler i dr., 2006, str. 525). Gore navedena rečenica jeste teoretski ideal kada je u pitanju marketing logistika. Tržišno poslovanje kompanija ukazuje na činjenicu da se ne mogu troškovi distribucije i uopšte isporuke vrednosti potrošačima svesti na minumun i pri tom kupcima i potrošačima pružiti vrhunsku uslugu koja prema svim mogućim parametrima premašuju konkurentsku ponudu. Logistički zadatak će biti izvršen kada stigne prave (potrebne) količine proizvoda, pravog (dobrog) kvaliteta, u pravo (tačno) vreme, na pravo (odgovarajuće) mesto, pravim (poznatim) potrošačima, traženim količinama, po primerenoj (optimalnoj) ceni (Regodić, 2010, str. 619).

Cilj svih logističkih aktivnosti jeste zadovoljenje potreba potrošača, s različitim proizvodima, na različitim mestima potrošnje (Božić i dr., 2012, str. 10). Proizvodi bi trebalo da budu dostupni u adekvatnim količinama, na pogodnim lokacijama i u vreme kada kupci žele da ih kupe (Jobber i dr., 2006, str. 307). Maksimalne usluge kupcu podrazumevaju velike zalihe, vrhunski transport i brojna skladišta, a sve to uvećava troškove tržišne logistike (Kotler i dr., 2006, str. 525). Međutim, tržišnu konkurentnost moguće je postići samo putem podizanja nivoa satisfakcije potrošača što podiže troškove poslovanja. Ti troškovi su u smislu transportnih, troškova zaliha i skladišta, materijalna, ali i nematerijalna ulaganja u smislu uloženog vremena, posvećenosti, maksimalnog angažovanja osoblja koje mora biti obučeno za kontakte sa kupcima i motivisano za rad s ciljem postizanja zadovoljstva kod potrošača.

Slika 1. – Marketinško-logistički koncept upravljanja

Izvor – Božić i dr., 2012, str. 12

Potrebna su velika balansiranja; istražiti zahteve kupaca i ponude konkurenata i nastojati da se premaši nivo usluga koje pružaju konkurenti (prilagođeno prema Kotler i dr., 2006, str. 525). Pomenuta balansiranja upravo se odnose na balansiranja troškova koji će uvećavaju svakim pokušajem da se bude konkurentniji i da se pruži kupcu više u odnosu na konkurentske ponude. Istraživanje zahteva kupaca i uključivanje dodatnih, inovativnih usluga u kompletnu ponudu mora biti kontinuiran proces.

Logistički menadžment

Menadžment logistike je deo procesa lanca snabdevanja i obuhvata planiranje, primenu i kontrolu efektivnog i efikasnog kretanja (skladištenja) dobara i usluga i sa njima povezanih informacija od mesta porekla do mesta potrošnje u cilju zadovoljenja potreba potrošača (Regodić, 2010, str. 16). Stock i Lambert identifikuju značajno širi set ključnih logističkih aktivnosti (Lambert et al., 2001, pg. 19–25 prema Božić i dr., 2012, str. 35):

- Servis potrošača
- Predviđanje tražnje
- Komuniciranje u distributivnom kanalu
- Kontrola i upravljanje zalihama
- Upravljanje materijalom
- Prosek prijema porudžbine
- Izbor lokacije fabrika, skladišta i prodavnica
- Pakovanje
- Transport
- Manipulisanje
- Skladištenje.

Različiti autori daju svoje definicije logističkog menadžmenta kao i ključnih logističkih aktivnosti kada je u pitanju poslovanje kompanija, ali u osnovi se te aktivnosti svode na kretanje robe (sirovina, polufabrikanata i gotovih proizvoda) od proizvođača do krajnjih potrošača i na efikasnost odluka u vezi sa transportom, skladištenjem, zalihama. Krajnji cilj jeste zadovoljan potrošač.

Logistički menadžment obuhvata upravljanje tokovima proizvoda „ispred, unutar i iza" jedne firme, dok koncept menadžmenta lanca snabdevanja sagledava sve tokove unutar jednog lanca snabdevanja nekog distributivnog kanala (Božić i dr., 2012, str. 17). Fizička distribucija predstavlja aktivnosti koje su potrebne da bi se proizvod u fizičkom smislu kretao kroz kanale distribucije, od proizvođača do krajnjeg potrošača/korisnika (Meler, 2003, str. 251). Logistika i lanac snabdevanja se mogu predstaviti i na sledeći način (Rushton et al., 2010, pg. 4): Logistika = Upravljanje materijalima + Distribucija, a Lanac snabdevanja = Dobavljači + Logistika + Kupci. Menadžment logistika je skup logističkih aktivnosti koje obezbeđuju razvoj efikasnog sistema menadžmenta kompanije: osnovi koordinacije i kontrole geografski disperziranih menadžment aktivnosti, povećavajući efikasnot odluka na svim nivoima (Regodić, 2010, str. 10).

U nastavku je dat prikaz ključnih aktivnosti logističkog menadžmenta. Osnovne logističke funkcije logističkih sistema su (Regodić, 2010, str. 10):

- realizacija narudžbi,
- upravljanje zalihama,
- skladištenje,
- pakovanje,
- transport.

Slika 2. – Glavne grupe logističkih aktivnosti i primarni logistički cilj

Izvor – Božić i dr., 2012, str. 36

Slika 2. daje jasan prikaz ključnih aktivnosti logističkog menadžmenta (četiri ključne logističke aktivnosti) koje se odnose na upravljanje transportom, upravljanje zalihama, upravljanje skladištenjem i upravljanje informacijama, a sve to ima za cilj podizanje nivoa konkurentnosti servisa potrošača. Navedeno ukazuje na činjenicu da se servis potrošača u tržišnoj praksi pokazao kao najbolje sredstvo uz pomoć kojeg se postiže tržišna konkurentnost putem podizanja nivoa satisfakcije potrošača.

Servis potrošača – primarni cilj logističkog menadžmenta je obezbeđenje konkurentnog servisa potrošača! (prilagođeno prema Božić i dr., 2012, str. 37–38)

SERVIS POTROŠAČA I TRŽIŠNA KONKURENTNOST

Savremeni uslovi poslovanja na tržištu nameću kompanijama potrebu stalnog prilagođavanja i traganja za načinima podizanja nivoa konkurentnosti. Upravo zbog hiperprodukcije i prezasićenosti tržišta kao posledice, kompanijama je teško da se diferenciraju i pozicioniraju u svesti potrošača što zapravo i predstavlja tržišno pozicioniranje. Postići tržišnu konkurentnost u pomenutim uslovima poslovanja jeste teško i iscrpno, ali nije neostvarivo. Konstantan rad na podizanju nivoa zadovoljstva potrošača, osvanjanje novih i zadržavanje postojećih potrošača predstavlja jedini održivi način konkurentnog tržišnog poslovanja.

Poslovno okruženje današnjice odlikuje se povećanjem kompleksnosti, neizvesnošću i diskontinuitetom (Vassileva et al., 2016, pg. 291). Usled brojnih i značajnih trendova i faktora dolazi do pojave niza novih verovanja i postupaka u praksi poslovnih firmi; uspešne kompanije biće one koje budu u stanju da svoj marketing stalno prilagođavaju promenama na sopstvenom tržištu i tržišnom prostoru (Kotler i dr., 2006, str. 27). Promene u marketing menadžmentu (Kotler i dr., 2006, str. 27–29):

- Od marketinga kojim se bavi odeljenje marketinga do marketinga kojim se bave svi
- Od organizacije po proizvodnim jedinicama do organizacije po segmentima potrošača
- Od proizvodnje svega do veće nabavke roba i usluga spolja
- Od rada sa mnoštvom dobavljača do partnerskog rada sa manjim brojem dobavljača
- Od oslanjanja na stare tržišne pozicije do otkrivanja novih
- Od naglašavanja opipljive do naglašavanja neopipljive imovine
- Od izgradnje brendova putem propagande do izgradnje brendova performansama i integrisanim komunikacijama
- Od pridobijanja potrošača u prodajnim objektima i prodajnog osoblja do činjenja proizvoda inline raspoloživim
- Od prodaje svakom do pokušaja najboljeg servisiranja dobro definisanih ciljnih tržišta
- Od fokusa na profitabilne transakcije do fokusa na doživotnu vrednost kupca
- Od fokusa na osvajanje tržišnog učešća do fokusa na povećanju učešća u kupovinama kupaca
- Od lokalnog do globalnog – i globalno i lokalno
- Od fokusa na finansijske rezultate do fokusa na marketing rezultate
- Od fokusa na akcionare do fokusa na stejkholdere.

Dobro organizovane i efikasno realizovane aktivnosti servisa potrošača čine kompaniju konkurentnom na tržištu. Konkurentan servis potrošača dovodi do podizanja nivoa zadovoljstva potrošača i uspešno tržišno pozicionira kompaniju. Marketinški teoretičari posmatraju servis potrošača kao jedan od ključnih aspekata ponude preduzeća (Božić i dr., 2012, str. 95).

P. Kotler pozicionira aktivnosti servisa potrošača u koncept lanca vrednosti i pri tom citira M. Portera koji identifikuje lanac vrednosti kao efikasno oruđe za kreiranje i unapređenje potrošačke vrednosti (Kotler, 1997, str. 44–45 prema Božić i dr., 2012, str. 96–97). Peter Drucker naglašava: svrha biznisa nije da ostvari prodaju, nego da stvori i sačuva kupca (Vreden, 2009, str. 39). Servis potrošača označava spremnost proizvođača i trgovca da

pravi proizvod dostavi u pravo vreme, u odgovarajućoj količini i na traženom mestu, uz prihvatljive troškove, odnosno finalnu cenu robe; servis potrošača predstavlja skup različitih aktivnosti u nadležnosti marketinga i logistike (Božić i dr., 2012, str. 105). Efikasnom realizacijom aktivnosti koje su, kako je pomenuto, u nadležnosti marketinga i logistike kompanije nastoje da isporuče više vrednosti potrošačima u odnosu na konkurente. Kompletna ponuda kompanije u smislu proizvoda i pratećih usluga treba da se predstavi potrošačima i dosledno realizuje tako da potrošači identifikuju prednosti određene ponude i pozitivno je diferenciraju u odnosu na konkurentske. Rezultat pomenutog treba da bude da potrošači shvate da im određena ponuda pruža veću vrednost (percipirana vrednost za kupca) u poređenju sa konkurentskim ponudama. Danas kompanije napuštaju masovni marketing koji donosi gubitke i prelaze na precizniji marketing namenjen izgradnji snažnih odnosa sa kupcima (Coviello et al., 2002, prema Kotler i dr., 2006, str. 152).

Slika 3. – Komponente servisa potrošača prema vremenskom položaju prodajnih aktivnosti

Izvor – Božić i dr., 2012, str. 108

Izgradnja odnosa sa kupcima moguća je samo ako kompanije shvate da se odnos sa kupcima ne završava kada dođe do novčane, materijalne razmene. Kao što je i predstavljeno na Slici 3. kada je u pitanju servis

potrošača prema vremenskom položaju prodajnih aktivnosti, komponente servisa mogu se podeliti na predtransakcione, transakcione i posttransakcione elemente. Aktivnosti u okviru prikazanih grupa odnosno njihova realizacija direktno utiču na nivo zadovoljstva kod potrošača. Kupcu, potrošaču potrebno je da oseti da kompanija nastoji da izgradi dugoročne odnose sa njim, a ne da se odnos na relaciji kupac–kompanija završava činom kupovine. Izražena briga o potrošaču nakon izvršene kupovine je sama po sebi već konkurentska prednost za kompaniju u percepciji potrošača odnosno potrošačkoj percepciji vrednosti ponude određene kompanije. Kupčeva percepcija "žrtve" ili odsutvo vrednosti za kupca ima najveći uticaj na zadovoljstvo koje oblikuje emocionalne dimenzije (Dehghan et al., 2015, pg. 184) Rust, Zeithaml i Lemon razlikuju tri pokretača vrednosti za kupce: ocena vrednosti, vrednost brenda i vrednost odnosa (Rust et al., 2000. prema Kotler i dr., 2006, str. 151).

Zadaci politike servisa potrošača (Božić i dr., 2012, str. 119–127):

- Anticipiranje i razumevanje promena u okruženju
- Izgradnja odnosa sa potrošačima
- Kreiranje potrošačke vrednosti.

Lična veza sa kupcima omogućava kompaniji da izađe iz robnog cenovnog rata (...) lojalni kupci će promovisati i braniti kompaniju *online i offline* – besplatno (Solomon, 2010). Pored rada sa parnetirama – nazvanog menadžment odnosa sa partnerima (*partner relationship management – PRM*) – mnoge kompanije žele da razviju tešnje veze sa svojim kupcima – nazvane menadžment odnosa sa kupcima (*customer relationship management – CRM*); ovo je proces upravljanja detaljnim informacijama o pojedinačnim kupcima i pažljivo upravljanje svim „dodirnim tačkama" sa kupcem radi maksimizacije njegove lojalnosti (Kotler i dr., 2006, str. 152). Strateški CRM se fokusira na razvoj poslovne kulture orijentisane ka kupcu – *customer-centric business culture* (Buttle, 2011, pg. 4). Konceptom *relationship* marketinga obuhvaćeno je negovanje pravih odnosa sa pravim konstitutivnim grupama u uslužnom poslovanju (Grubor, 2011, str. 331–332). Krajnji rezultat marketinga odnosa jeste izgradnja jedinstvene imovine preduzeća koja se naziva marketinška mreža (Mihić i dr., 2012, str. 95).

Politiku servisa potrošača čini set principa, pravila, odnosno okvira za njegovo pozicioniranje u sklopu marketinške i ukupne poslovne strategije firme (Božić i dr., 2012, str. 119). Politika servisa potrošača proizilazi iz marketinške odnosno poslovne strategije kompanije koja je zasnovana na misiji, viziji, ciljevima i politici poslovanja određene kompanije.

Politika servisa potrošača treba da bude definisana i realizovana tako da je akcenat ne samo na osvajanju novih nego i na zadržavanju već postojećih kupaca, potrošača. Savremena, prezasićena tržišta potrošačima

nude širok izbor, te ukoliko potrošač i u najmanjoj meri oseti nezadovoljstvo postoji visok procenat verovatnoće da će se prilikom naredne kupovine odlučiti za neku drugu ponudu. Iz pomenutih razloga zadržavanje sadašnjih potrošača predstavlja složen i osetljiv zadatak. Za zadržavanje potrošača nadležan je servis potrošača sa svim podržavajućim aktivnostima iz domena marketinga i logistike (Božić i dr., 2012, str. 106).

Postavlja se pitanje zašto je za svaku kompaniju važno da efikasno radi na zadržavanju sadašnjih potrošača. Izgradnja lojalnosti kod potrošača značajna je ne samo zbog ponovljenih kupovina nego i zbog samog imidža kompanije, prenošenja informacija o pozitivnim iskustvima među potrošačima. Komunikacija i prenošenje pozitivnih, ali i negativnih iskustava među potrošačima je značajno intenzivirana upotrebom društvenih mreža. Da biste izmerili marketing efikasnost postoji mnoštvo pokazatelja koje možete i treba da koristite – vodite, veb-sajt saobraćaj i konverzacije, društvene veze i angažovanje, itd. (Bierfeldt, 2016). U teoriji i praksi sreću se konstatacije da već postojeći potrošač u smislu zadržavanja i novih prodaja zahteva manja ulaganja i da je profitabilniji od osvajanja novog potrošača. Zašto stari potrošač može biti profitabilniji od novog (Christopher, 1997, str. 26, prema Božić i dr., 2012, str. 123):

- Troškovi prvobitnog osvajanja novog potrošača uključuju u sebe manji ili veći vremenski period
- Potrošač je mnogo više satisfikovan ukoliko u jednoj firmi obavi najveći broj kupovina
- Stalnim potrošačima je lakše prodati robu, čime se smanjuju troškovi prodajne usluge
- Potrošači koji su već prisutni u našim prodajnim objektima su manje osetljivi na povećanja cene
- Potrošači zadržani na duži rok su najbolja i najjeftinija reklama za pridobijanje novih potrošača.

UPRAVLJANJE SERVISOM POTROŠAČA I ORGANIZACIJA AKTIVNOSTI MARKETING LOGISTIKE

Efikasno upravljanje servisom potrošača

Činjenica da je politika i strategija servisa potrošača inkorporirana u marketinšku strategiju kompanije upućuje nas da strategije i trendovi u domenu marketing menadžmenta direktno utiču na upravljanje servisom potrošača. Grupa ključnih koncepata stvara osnovu za marketing menadžment i holistički pristup marketingu; ključni koncepti su (Kotler i dr., 2006, str. 24–27):

- Potrebe, želje i tražnja
- Ciljna tržišta, pozicioniranje i segmentacija
- Ponude i brendovi
- Vrednost i satisfakcija
- Kanali marketinga
- Lanac snabdevanja
- Konkurencija
- Marketing okruženje
- Marketing planiranje.

Postizanje tržišne konkurentnosti kompanije zavisi od efikasnosti realizacije aktivnosti marketing menadžmenta. U okviru pomenutih aktivnosti realizuje se i upravljanje servisom potrošača kao značajnog elementa poslovanja i podizanja nivoa tržišne konkurentnosti. Servis potrošača potrebno je stalno unapređivati. Unapređenja u oblasti upravljanja transportom, skladištenjem, držanjem zaliha i logističkim informacionim sistemom se direktno preslikavaju u poboljšanje nivoa servisa potrošača (Božić i dr., 2012, str. 137). Kompanija treba da postavi svoje ciljeve po pitanju logistike tako da oni prate ili premašuju konkurentske standarde usluga i u proces planiranja treba da se uključe članovi svih relevantnih timova (Kotler i dr., 2006, str. 529). Neprestano praćenje konkurentskih akcija koje su usmerene na servis potrošača i kompletnu tržišnu ponudu uključujući prateće usluge, te prilagođavanje sopstvene politike servisa potrošača s ciljem isporuke više vrednosti potrošačima u odnosu na konkurente, osiguraće kompaniji uspešno tržišno pozicioniranje. Cilj je da se kreiraju zaposleni koji znaju šta treba da urade u vezi (vrednosti) brenda i izuzetno su posvećeni tome, što u velikoj meri zavisi i od dobre interne komunikacije (Veljković, 2010, str. 161).

Promućurne kompanije će prilagoditi svoje ponude zahtevima svakog od velikih kupaca; trgovinsko odeljenje kompanije primeniće diferenciranu distribuciju tako što će različitim kupcima ponuditi različite paket-programe usluga (Kotler i dr., 2006, str. 529). Različitim kupcima ponuditi različite, prilagođene konkretno njihovim zahtevima ponude odnosno paket-programe usluga jeste mudra tržišna strategija. Diferencirati prateće usluge i uklopiti ih prema različitim zahtevima je strategija za isporuku više vrednosti za kupca, koju će kupci kao takvu i prepoznati. Kupovina proizvoda i usluga je potrošačev odgovor na određeni problem; proces odlučivanja potrošača sastoji se iz dva dela: samog procesa i faktora koji utiču na taj proces; odlučivanje podjednako uključuje afektivno i kognitivno ponašanje potrošača (Maričić, 2011, str. 445).

Implementacija konkurentne strategije servisa potrošača firme (Božić i dr., 2012, str. 146–190):

- Okviri procedure za implementaciju strategije servisa potrošača
- Identifikacija relevantnih komponenti servisa potrošača
- Utvrđivanje pozicije i značaja relevantnih komponenti servisa potrošača
- Segmentacija tržišta za potrebe pozicioniranja strategije servisa potrošača
- Koncipiranje kontribucione matrice i rangova servisa potrošača
- Postavka paketa ponude firme-standarda servisa potrošača.

Veliki kupci danas zahtevaju logističku podršku, a takvi zahtevi povećavaju troškove dobavljača; kupci žele češće isporuke da ne bi morali da drže velike zalihe; žele kraći ciklus narudžbe, što znači da će dobavljači morati da raspolažu većim količinama zaliha; žele čvrsta obećanja u vezi sa rokovima isporuke (Kotler i dr., 2006, str. 529). Sve navedeno povećava troškove marketing logistike i logističkog menadžmenta, ali istovremeno podiže nivo tržišne konkurentnosti. Ukoliko određena kompanija nije u mogućnosti da pruži pomenuto kupcima, neće uspeti da ih zadrži i prepustiće svoje kupce konkurentima. S toga organizacija aktivnosti marketing logistike usmerena na stalno unapređenje konkurentnosti servisa potrošača predstavlja veoma složen posao za menadžment svake kompanije.

Organizacija aktivnosti marketing logistike

Aktivnosti marketing logistike kompanija treba organizovati tako što će na efikasan način uskladiti odluke o tržišnoj logistici i zahteve potrošača, istovremeno balansirajući troškove koje pomenute aktivnosti prouzrokuju, kao i nivo satisfakcije potrošača koji mora biti ostvaren. Veoma važan za celokupno poslovanje i tržišnu konkurentnost jeste način na koji će se aktivnosti marketing logistike organizovati – gde će se pozicionirati u sistemu kompanije i kakvo mesto će zauzeti u strateškoj poslovnoj orijentaciji.

Odluke o tržišnoj logistici (Kotler i dr., 2006, str. 526):

1. Na koji način će se narudžbe obrađivati? (obrada narudžbi)
2. Gde bi trebalo da se lociraju zalihe? (skladištenje)
3. Koliko bi zaliha trebalo da se drži? (zalihe)
4. Kako bi robu trebalo otpremati? (transport).

Navedene odluke o tržišnoj logistici kompanija treba da donese tako da se kod potrošača postigne visok nivo zadovoljstva. Visina troškova koji su

posledica ovih odluka je direktno srazmerna visini nivoa potrošačke satisfakcije. U kompleksnom okruženju za donošenje odluka je potrebno više vremena, dok se s druge strane zahteva brzo reagovanje i odlučivanje (Mašić i dr., 2014, str. 138). Kupce interesuje pravovremena isporuka, spremnost dobavljača da zadovolji hitne potrebe, pažljivo rukovanje robom, spremnost dobavljača da primi vraćenu oštećenu robu i da je brzo zameni; na osnovu ciljeva tržišne logistike, kompanija mora da dizajnira sistem koji će troškove njihovog ostvarivanja svesti na minimum (Kotler i dr., 2006, str. 525–526) .

Organizacija logističkih aktivnosti istorijski posmatrano se menjala odnosno evoluirala prilagođavajući se različitim tržišnim uslovima i poslovnom okruženju. U literaturi iz područja organizacije logistike sreće se pet nivoa u razvoju organizacije logistike (Regodić, 2010, str. 599):

- fragmentisana logistika,
- fizička distribucija,
- logistika,
- integrisana logistika,
- matrična logistika.

Kada su po pitanju organizacije aktivnosti logistike bile fragmentisane, bila je fragmentisana i odgovornost za njihovu realizaciju. Kada su kompanije shvatile da logističke aktivnosti i njihova efikasna organizacija mogu da podignu nivo konkurentnosti kompanije, pojavila se potreba za integracijom logističkih aktivnosti, pa samim tim i odgovornosti. U uslovima kada je u firmi shvaćeno i prihvaćeno da logistika, bez obzira što njene aktivnosti po sebi imaju podržavajuću ulogu u poslovanju, predstavlja bitan instrument konkurentnosti i profitabilnosti poslovanja, usvaja se integralni pristup upravljanju ovim sistemom (Božić i dr., 2012, str. 513). Arthur D. Little, uz dozvolu Veća za upravljanje logistikom, u svom delu *Logistics in the Service Industries* definiše integrisanu logistiku kao: proces predviđanja potreba i želja kupaca; prikupljanje kapitala, materijala, ljudi, tehnologija i informacija potrebnih za ispunjenje tih želja i potreba optimizacije proizvodne mreže roba ili usluga s ciljem ispunjenja kupčevih zahteva te korišćenje mreže s ciljem ispunjenja kupčevih zahteva unutar vremenskog roka (Regodić, 2010, str. 20). Gledamo prema veoma „uzbudljivoj" budućnosti za logistiku uopšte i za logističke menadžere posebno (Harrison et al., 2008, pg. 297).

Aktivnosti marketing logistike moraju biti integrisane, sinhronizovane i koordinisane. Jedino takav način organizacije marketing logistike može dati tržišne efekte u smislu podizanja nivoa konkurentnosti kompanije. Zadaci tržišne logistike zahtevaju integrisane sisteme logistike (*integrated logistics systems – ILS*). Informacioni sistemi imaju ključnu ulogu kada je u pitanju

upravljanje tržišnom logistikom (...). Sve je to dovelo do skraćivanja vremena za zaokruživanje ciklusa naručivanja, smanjilo administrativne poslove, smanjilo procenat grešaka u dokumentaciji i obezbedilo bolju kontrolu poslovanja (Kotler i dr., 2006, str. 524–525). Podizanje nivoa tržišne konkurentnosti putem konkurentnog servisa potrošača jeste, složen, zadatak marketing logistike.

Pozicija aktivnosti logistike u organizacionoj strukturi

Mesto odnosno pozicija logističkih aktivnosti u kompaniji u organizacionim smislu zavisi upravo od organizacione strukture određene kompanije. U zavisnosti od toga da li je funkcionalna, diviziona ili matrična organizaciona struktura zavisi i organizacija aktivnosti logistike. Različiti autori daju svoja tumačenja po pitanju organizacije logistike u pomenutim organizacionim strukturama, ali se sva tumačenja u osnovi svode na isto. U nastavku rada data su objašnjenja iz dva izvora kako bi se ukazalo na to da se različiti autori u osnovi slažu po pitanju organizacije logističkih aktivnosti u okviru pomenutih organizacionih struktura.

Kod funkcionalne organizacione strukture poslovi logistike su organizovani paralelno sa drugim poslovnim funkcijama; u okviru logistike kao celine, organizaciono se profiliraju jedinice koje funkcionalno prekrivaju najvažnije logističke aktivnosti (Božić i dr., 2012, str. 521). U funkcionalnoj makroorganizacionoj strukturi logistika funkcioniše kao zasebna funkcija, paralelno funkcionišući sa svim drugim funkcijama (Regodić, 2010, str. 611).

Kod divizione organizacije logistike firma se deli na nekoliko diviziona prema grupisanju glavnih proizvoda i svaki divizion ima svoju logističku funkciju (Božić i dr., 2012, str. 522). U divizionoj organizacionoj strukturi logistika može biti centralizovana i decentralizovana (Regodić, 2010, str. 611).

U matričnoj organizacionoj strukturi se preklapaju nadležnosti i odgovornosti rukovodilaca klasičnih poslovnih funkcija i rukovodioca funkcije logistike; rukovodilac logistike je odgovoran za funkciju logistike u celini, ali odluke koje se tiču pojedinih delova logističkog procesa, mora da donosi u saglasnosti s rukovodiocem odgovarajuće funkcije (Božić i dr., 2012, str. 523). U matričnoj organizaciji logistika je organizovana kombinacijom funkcionalne i projektne dimenzije (Regodić, 2010, str. 612).

Od organizacije i delatnosti zavisi na koji način će određena kompanija upravljati aktivnostima marketing logistike. Savremeni kupci očekuju bržu uslugu nego što je ijedna generacija pre njih očekivala (Solomon, 2010). U skladu sa pomenutim, svaka kompanija mora doneti stratešku odluku o upravljanju marketing logistikom. Turbulentni uslovi poslovanja, rastuća

kompleksnost i ubrzana dinamika društvenih, ekonomskih i političkih procesa u budućnosti će činiti još veći pritisak na poslovanje preduzeća (Mašić i dr., 2014, str. 138). Posmatrajući širi koncept poslova marketing logistike u okviru lanca snabdevanja treba naglasiti da prvi izazov sa kojim se suočavaju menadžeri lanca snabdevanja (Lu, 2011, pg. 105) je transformacija lanca snabdevanja od orijentacije na dobavljače ka orijentaciji na kupce. Posao upravljanja marketing logistikom firme se može raditi na jedan od tri načina (Božić i dr., 2012, str. 525):

- Potpuno samostalno, u sopstvenoj režiji, vršenje svih logističkih aktivnosti koje spadaju pod odgovornost jedne firme ili distributivnog lanca
- Prepuštanje svih logističkih poslova logističkim specijalistima
- Ustupanje dela logističkih poslova specijalizovanim provajderima, dok se drugi deo radi samostalno u firmi.

ZAKLJUČAK

Postizanje tržišne konkurentnosti moguće je putem podizanja nivoa konkurentnosti servisa potrošača. Kupci i potrošači u mnoštvu tržišnih ponuda biraju one koje im mogu pružiti najveću percipiranu vrednost, oni žele pozitivna prodajna i postprodajna iskustva koja će prevazići njihova očekivanja.

Marketing logistika, koordinisanim i sinhronizovanim aktivnostima, treba da obezbedi efikasan način za isporuku vrednosti kupcu. Percipirana potrošačka vrednost određuje nivo potrošačke satisfakcije i na osnovu toga kupac donosi odluke o narednim kupovinama. Ponovljene kupovine i zadržavanje postojećih, kao i osvajanje novih potrošača jeste tržišni cilj svake kompanije. Efikasno upravljanje servisom potrošača od ključnog je značaja za podizanje nivoa zadovoljstva potrošača i samim tim podizanje nivoa tržišne konkurentnosti kompanije. Uspešno organizovane ključne aktivnosti logističkog menadžmenta (upravljanje transportom, upravljanje skladištenjem, upravljanje zalihama, upravljanje informacijama) i njihov primarni cilj postizanje konkurentnog nivoa servisa potrošača direktno utiču na uspešnost poslovanja kompanija i postizanje tržišne konkurentnosti.

Servis potrošača preko svojih komponenti – predsakcionih, transakcionih i postransakcionih elemenata servisa isporuke utiče na satisfakciju potrošača, treba da nastoji da pruži pozitivna prodajna i postprodajna iskustva potrošačima i isporuči im više vrednosti u odnosu na konkurentske ponude. Neprestano nastojanje da se pruži kupcima više u odnosu na konkurentske ponude i istraživanje potreba i želja kupaca kojih ni kupci nisu u potpunosti svesni, te njihovo dovođenje na svestan nivo i

pružanje kompletne ponude proizvoda i pratećih usluga jeste put postizanja tržišne konkurentnosti. Podizanje nivoa konkurentnosti servisa potrošača zahteva ulaganja i zavisi od uspešnosti realizacije ključnih logističkih aktivnosti. Tržišne napore i ulaganja treba usmeriti na izgradnju odnosa sa kupcima. Sve aktivnosti marketing logistike za cilj imaju podizanje nivoa zadovoljstva potrošača.

Efikasno organizovane aktivnosti marketing logistike i logističkog menadžmenta, kao i uspešno upravljanje servisom potrošača može dovesti do postizanja i kontinuiranog podizanja nivoa tržišne konkurentnosti kompanija u savremenim uslovima poslovanja.

SUMMARY
ORGANIZATION OF MARKETING LOGISTICS IN THE FUNCTION OF MARKET COMPETITIVENESS

To be competitive in the domestic, regional or global market is a priority of businesses. Companies must be oriented towards the constant raising of the level of satisfaction of customers and consumers, to ensure the rising level of competitiveness. Due to modern working and living conditions, as well as the saturation of the market, followed by the availability of information via the Internet, the consumers do not have much time for shopping and browsing, while they possess a bulk of information. The modern consumer wants precision when it comes to product features and accuracy in terms of delivery, as well as the availability of information and customer services after purchase. Successfully organized and coordinated activities of marketing logistics and a competitive level of customer services are very important factors in meeting the demands of customers and consumers in modern conditions of business and in the achievement of market competitiveness.

Keywords: marketing logistics, logistics management, market competitiveness, customer service, organization.

LITERATURA

1. Bierfeldt, J. (8 July 2016). *How Can Logistics Businesses Measure Marketing Effectiveness?*, preuzeto 30. aprila 2017. sa //www.logisticsmarketing.com/can-logistics-businesses/
2. Božić, V., Aćimović, S. (2012). *Marketing logistika*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd.

3. Buttle, F. (2011). *Customer Relationship Management,* Elsevier, Oxford, UK.
4. Christopher, M. (1997). *Marketing logistics*, Jordan hill, Oxford.
5. Copacino, *Supply Chain Management.*
6. Coviello, N., Brodie, R., Danaher, P., Johnston, W. (jul 2002). How Firms Relate to Their Markets: An Empirical Examination of Contemporary Marketing Practices, *Jornal of Marketing* 66, pg. 33–46.
7. Dehghan, N. A., Alizadeh, H., Mirzaei-Alamouti, S., (2015). Exploring The Customer Perceived Values As Antecedent Of Purchase Behavior, *Serbian Journal of Management,* 10 (2), Technical Faculty in Bor – Serbia, pg. 173–188.
8. Grubor, A. (2011). Odnosi sa potrošačima u marketingu usluga, *Poslovna ekonomija*, *vol. VIII,* god. V, br. 1, Fakultet za uslužni biznis, Sremska Kamenica, str. 319–334.
9. Harrison, A., van Hoek R. (2008). *Logistics Management and Strategy: Competing through the supply chain,* Prentice Hall.
10. Jobber, D., Fahy, J. (2006). *Osnovi marketinga*, Data Status, Beograd.
11. Kotler, P., Keler, K. (2006). *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd.
12. Kotler, P. (1997). *Marketing managemen*t, Prentice-Hall, Englewood.
13. Lambert, D., Stock J. (2001). *Strategic logistics management*, McGraw-Hill Co, New York.
14. Lu, D. (2011). *Fundamentals of Supply Chain Management,* Ventus Publishing ApS.
15. Lučić, J., Radnović, B. (2015). Korporativni brend u funkciji tržišne konkurentnosti proizvoda i usluga, *Poslovna ekonomija, vol. XVII,* god. IX, br. 2, Univerzitet Edukons, Fakultet poslovne ekonomije, Sremska Kamenica, str. 385–410.
16. Maričić, B. (2011). *Ponašanje potrošača*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd.
17. Mašić, B., Simić, S., Nešić, S. (2014). Upotreba savremenih menadžment alata: empirijska analiza preduzeća u Bosni i Hercegovini, *Poslovna ekonomija, vol. XIV,* god. VIII, br. 1, Univerzitet Edukons, Fakultet poslovne ekonomije, Sremska Kamenica, str. 137–156.
18. Meler, M. (2003). *Neprofitni marketing,* Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek.
19. Mihić, S., Andrejević A., Mihajlović M. (2012). Marketing odnosa-uloga i značaj u malim i srednjim preduzećima, *Poslovna ekonomija, vol. X,* god. VI, br. 1, Fakultet za uslužni biznis, Sremska Kamenica, str. 91–103.
20. Regodić, D. (2010). *Logistika*, Univerzitet Singidunum, Beograd.

21. Rushton, A., Croucher, P., Baker P. (2010). *The Handbook of Logistics and Distribution Management,* The Chartered Institute of Logistics and Transport (UK), KoganPage, London, UK.
22. Rust, R., Zeithaml, V., Lemon, K. (2000). *Driving Customer Equity*, Free Press, New York.
23. Solomon, M. (4 March 2010). *Seven Keys to Building Customer Loyalty–and Company Profits*, preuzeto 30. aprila 2017. sa //www.fastcompany.com/1570793/seven-keys-building-customer-loyalty-and-company-profits
24. Vassileva, B., Nikolov, M. (2016). Market Entry Strategies to Emerging Markets: A Conceptual Model of Turnkey Project Development, *Serbian Journal of Management,* 11 (2), Technical Faculty in Bor – Serbia, pg. 291–310.
25. Veljković, S. (2010). *Brend menadžment u savremenim tržišnim uslovima*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd.
26. Vreden, N. (2009). *ProfitBrend: kako povećati profitabilnost, pouzdanost i održivost brendova,* Asee, Novi Sad.

Ovaj rad je primljen **07.07.2017.,** a na sastanku redakcije časopisa prihvaćen za štampu **17.10.2017.** godine.

UDK: 005.52:338.48

Pregledni rad

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS
Godina XI
Broj I
Str 184 – 208
doi:10.5937/poseko11-12360

Prof. dr Branislav Mašić,[1]
Univerzitet Istočno Sarajevo, Bosna i Hercegovina,
Ekonomski fakultet Pale,

dr Bela Muhi,[2] **vanredni profesor**
Univerzitet Edukons, Sremska Kamenica – Novi Sad,
Fakultet poslovne ekonomije

Doc. dr Sandra Nešić,[3]
Univerzitet Singidunum, Beograd,
Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju,

Dušan Jovanović,[4] **doktorand**
Univerzitet u Novom Sadu, Poljoprivredni fakultet

STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE U TURIZMU: KAKO KREIRATI KONKURENTSKU PREDNOST KOD TURISTIČKIH DESTINACIJA

SAŽETAK: Poslednjih nekoliko decenija, bez sumnje je period krupnih i brzih promena u međunarodnom okruženju. Među njima je posebno izražen povećani značaj uslužnog sektora i u okviru njega turizma, koji sve više predstavlja kulturnu i civilizacijsku potrebu savremenog čoveka. S obzirom na ekonomske i šire društvene konotacije turizma, on je danas uobličen u „industriju bez granica". U uslovima globalizacije i opšteg ubrzanja promena turizam, kao privredna delatnost i ekonomsko-društveni fenomen, dobija sve više na značaju. Turističke destinacije na različitim nivoima – od država, teritorija, pokrajina, entiteta, regiona, okruga, gradova, do ruralnih područja, imaju potrebu da strategijski osmišljavaju i sprovode svoje konkurentske strategije u funkciji stvaranja jedinstvene ponude, vrednosti i konkurentske prednosti. Konkurentska prednost turističke destinacije predstavlja sistem: turističke ponude, marketing aktivnosti, upravljačko – organizacione strukture, kreiranja odgovarajućeg okruženja i ispunjavanja očekivanja, koji ima jedinstvenu prednost u odnosu na konkurente. U tom smislu predmet istraživanja ovog rada je primena strategijskog menadžmenta sa stanovišta procesa i sadržaja kako bi turističke destinacije stvorile i održale konkurentsku prednost.

Ključne reči: turistička destinacija, strategijski menadžment, stvaranje vrednosti, konkurentska prednost

[1] masicbranislav@gmail.com
[2] muhi.bela@gmail.com
[3] snesic@fefa.edu.rs
[4] duda.jovanovic@gmail.com

UVOD

Turizam je fenomen koji je u 20. veku poprimio globalne dimenzije. Njegove globalne razmere nastavljaju da karakterišu i 21. vek. Gotovo da nema zemlje u svetu koja, u većem ili manjem obimu, ne razvija inostrani i domaći turizam. Procene Svetske turističke organizacije ukazuju da će broj turista u međunarodnim turističkim tokovima rasti po prosečnoj godišnjoj stopi od 3–4% i dostići 1,6 milijardi dolazaka u 2020. godini, a Evropa će ostati najposećeniji kontinent, iako će imati najmanju prosečnu godišnju stopu rasta.

Turizam, kao globalna društveno-ekonomska pojava, beleži stalan i stabilan rast u poslednjih pet decenija, iako se nalazi u procesu stalnih i snažnih promena. Naglašen uspon svetskog turizma može se objasniti dejstvom niza činilaca, među kojima posebno mesto zauzimaju: opšti ekonomski rast, povećanje ličnih prihoda, povećanje slobodnog vremena, viši obrazovni i kulturni nivo stanovništva, intenzivna izgradnja smeštajnih kapaciteta, usavršavanje saobraćaja, efikasniji marketing i veći protok informacija o atraktivnim regionima i sl.

Sklop savremenih promena svetskog društveno-ekonomskog sistema sa tendencijama globalizacije, regionalizacije i ubrzane tranzicije obuhvata i novu fizionomiju budućeg razvoja turizma. Budući trendovi u turizmu će sasvim sigurno počivati na brzim promenama potrošačkih motiva, globalizaciji i regionalizaciji svetskog turističkog tržišta, zahtevima

savremenog marketinga i menadžmenta, tehničko-tehnološkim trendovima razvoja itd.

TURIZAM DANAS

Globalizacija sa svim globalnim fenomenima i izazovima vezanim za ekonomsku krizu, ekonomsku međuzavisnost, prirodne katastrofe, terorističke aktivnosti, pojavu globalnih bolesti (pandemija), opasnost trećeg svetskog rata i slično, utiče na kretanja u turističkom sektoru i turističkim destinacijama.

I pored navedenog stanja i izazova, broj međunarodnih turističkih dolazaka (sa noćenjem) i dalje raste, i u 2015. godini je dostigao rekordnih 1,13 milijardi turista (UNWTO 2015, 3). Podsetimo se da je 2012. godine dostignut nivo od milijardu turista u međunarodnom turističkom prometu, a 1950. godine bio je svega 25 miliona. Prosečna godišnja stopa rasta međunarodnih turista je u periodu od 1950. do 1965. godine iznosila 10,5%, dok je u periodu od 1965. do 2008. godine prosečna stopa bila 5,5%; od 2008. do 2015. godine prosečna stopa rasta međunarodnih turista se smanjuje i iznosi 3–4% (šire: Bakić 2010, 103; Unković, Zečević, 2015, 1–3).

Direktni doprinos sektora putovanja i turizma u GDP svetske ekonomije u poslednjih 10 godina kreće se od 3,28% do 3,65%. U 2015. godini je iznosio 3,48%. Predviđanja su da će 2025. godine iznositi 3,62%, što se može videti sa slike 1 (WTTC 2015, 3).

Slika 1. – Direktan doprinos putovanja i turizma GDP-u svetske ekonomije

Izvor – WTTC 2015, 3

Učešće zaposlenih u sektoru putovanja i turizma u svetskoj ekonomiji se u periodu 2005–2015. godine kreće od 3,52% do 3,81%. Predviđa se da će

2025. godine iznositi 3,9% prema podacima Svetskog Saveta za putovanja i turizam (World Travel & Tourism Council) (WTTC 2015, 4). Prema istom izvoru, 277 miliona zaposlenih generiše ukupno 9,8% svetskog GDP-a. Pregled ukupnog doprinosa turizma i putovanja u GDP nekih značajnih evropskih zemalja i država sa prostora bivše SFRJ, možemo videti iz Tabele 1.

Zapaža se visok procentualni ukupni doprinos turizma i putovanja GDP-u Hrvatske (2008. godine 29,2%, a 2014. godine 28,3%), koji je na nivou Malte, a nešto manje je učešće u Crnoj Gori, i znatno lošije u Srbiji i Bosni i Hercegovini.

Tabela 1. – Ukupan doprinos turizma i putovanja GDP-u (2008–2014)

DRŽAVA	2008.	2014.
Holandija	5,9	5,6
Danska	6	6,8
Nemačka	9,1	8,9
Belgija	5,1	5,9
Češka	8,6	8
Francuska	9,1	8,9
Austrija	13,6	13,5
Grčka	16,9	17,3
Malta	24,9	28,1
Hrvatska	29,2	28,3
Srbija	5,1	6,1
Bosna i Hercegovina	10,5	9,3
Slovenija	11,2	12,7
Crna Gora	26,5	20

Izvor – Istraživanje autora prema WTTC 2016

U redosledu deset zemalja sa najvećim međunarodnim turističkim prometima (dolasci) u 2014. godini, u odnosu na 2008. godinu, došlo je do pomeranja Turske i Nemačke ispred Velike Britanije (Tabela 2).

Tabela 2. – Deset zemalja sa najvećim međunarodnim turističkim prometom

Rang	**Država**	**Kontinent**	**Međunarodni turistički promet (2008. god.)**	**Međunarodni turistički promet (2014. god.)**
			u milionima	*u milionima*
1.	Francuska	Evropa	79,2	83,7
2.	SAD	Severna Amerika	57,9	74,8
3.	Španija	Evropa	57,2	65,0
4.	Kina	Azija	53,0	55,6
5.	Italija	Evropa	42,7	48,6
6.	Velika Britanija	Evropa	30,1	32,6
7.	Turska	Evropa	25,0	39,8
8.	Nemačka	Evropa	24,9	33,0
9.	Meksiko	Severna Amerika	22,6	29,1
10.	Malezija	Azija	22,1	27,4

Izvor – Istraživanje autora prema UNWTO World Tourism Barometar 2009; 2015

Kao što se vidi iz Tabele 2, deset zemalja sa najvećim međunarodnim turističkim prometom u 2014. godini bile su: (1) Francuska – 83,7 miliona, (2) SAD – 74,8 miliona, (3) Španija – 65 miliona, (4) Kina – 55,6 miliona, (5) Italija – 48,6 miliona, (6) Turska – 39,8 miliona, (7) Nemačka – 33 miliona, (8) Velika Britanija – 32,6 miliona, (9) Meksiko – 29,1 miliona, i (10) Malezija – 27,4 miliona. Dakle, šest zemalja među deset sa najvećim međunarodnim turističkim prometom su iz Evropske unije (EU), dve su iz Azije i dve iz Severne Amerike. Oko 50% međunarodnog turističkog prometa odvija se u EU.

Polazeći od generalne hipoteze u ovom radu, da strategijskim upravljanjem turističkim destinacijama možemo znatno poboljšati vrednost i konkurentsku prednost za korisnike turističkih usluga na različitim nivoima turističkih destinacija (države, teritorije, pokrajine, entiteti, regioni, kantoni, okruzi, gradovi, mesta), potrebno je putem indeksa konkurentnosti za putovanja i turizam, koji publikuje Svetski ekonomski forum, prikazati stanje stubova i izvora koji čine konkurentsku prednost za BiH, Crnu Goru, Hrvatsku i Srbiju, čije strategije razvoja turizma su bile i predmet našeg interesovanja za potrebe ovog rada. Pri tome će se dati preged stubova konkurentnosti u turizmu za 2008. godinu i za 2015. godinu, te promena u 2015. godini u odnosu na 2008. godinu (Tabela 3).

Tabela 3. – Indeks konkurentnosti putovanja i turizma, 2008/2015. godina

Stubovi	2008	2015	Promena ranga 2008–2015	2008	2015	Promena ranga 2008–2015	2008	2015	Promena ranga 2008–2015	2008	2013	Promena ranga 2008–2013
Država	Srbija			Hrvatska			Crna Gora			BiH		
Opšti rang	*78/130*	*95/141*	*-17*	*34*	*33*	*1*	*59*	*67*	*-8*	*105*	*90*	*15*
Poslovno okruženje	128	133	-5	41	125	-84	105	73	32	113	113	0
Bezbednost i sigurnost	76	59	17	41	28	13	53	47	6	57	29	28
Zdravlje i higijena	46	38	8	28	18	10	52	55	-3	55	59	-4
Ljudski resursi i tržište rada	45	89	-44	50	80	-30	76	35	41	106	76	30
ICT spremnost	57	56	1	37	38	-1	63	58	5	62	64	-2
Davanje prioriteta turizmu i putovanjima	114	113	1	51	74	-23	67	67	0	124	116	8
Međunarodna otvorenost	-	101	-	-	19	-	-	100	-	-	-	-
Cenovna konkurentnost	82	78	4	98	101	-3	129	84	45	107	107	0
Ekološka održivost	-	72	-	-	42	-	-	55	-	-	-	-
Aerodromska infrastruktura	92	102	-10	66	53	13	54	56	-2	124	135	-11
Zemaljska i lučka infrastruktura	86	98	-12	54	44	10	71	66	5	115	130	-15
Infrastruktura turističkih usluga	52	63	-11	10	6	4	31	19	12	59	65	-6
Prirodni resursi	112	135	-23	68	33	35	69	75	-6	120	107	13
Kulturni resursi i poslovna putovanja	52	67	-15	37	36	1	66	134	-68	70	79	-9

Izvor - Istraživanje autora prema WEF 2008, WEF 2015

Kao što se može videti iz Tabele 3, Bosna i Hercegovina je u komparaciji sa Hrvatskom (34. mesto u svetu od 130 zemalja u 2008. godini), Crnom Gorom (59) i Srbijom (78), zauzela 105. poziciju. U 2013. godini (ne postoje podaci za 2015. godinu) BiH je popravila svoju poziciju za 15 mesta u odnosu na 2008. godinu i od 141 zemlje zauzela 90. poziciju. Lako je zapaziti da pokazatelji poslovnog okruženja (113. mesto), davanja prioriteta turizmu i putovanjima (116.), cenovne konkurentnosti (107.), aerodromske infrastrukture (135.), kao i drumska, železnička i lučka infrastruktura (130.) i pokazatelji prirodnih resursa (107. mesto) najviše doprinose lošem pozicioniranju BiH u odnosu na turističke destinacije drugih zemalja u svetu.

Menadžment i marketing turističkih destinacija, kao i strategijski menadžment turističkih destinacija, postaju predmeti akademskih istraživanja

i literature od 1990-ih godina, a pogotovo posle 2000. godine. Tako Morison (Morrison, 2013) ističe da se referentno spominjanje menadžmenta i marketinga destinacija, u oko 95–96% slučajeva dešava posle 2000. godine (*Google Scholar*). Na poznatom sajtu Amazon (*Amazon.com*), u delu *online* knjižare, na dan 05. 02. 2016. godine bilo je knjiga koje u naslovu imaju *Destination Managament* – 2.037, *Tourism Management* – 12.167; dok je za *Strategic Management of Tourism* bilo samo 393 rezultata.

Namera nam je da istražimo generalnu hipotezu ovog rada i da odgovorimo na pitanje *kako kreirati vrednost i konkurentsku prednost u turističkim destinacijama uz pomoć strategijskog menadžmenta*.

POJAM I DEFINISANJE TURISTIČKE DESTINACIJE

Istražujući pojam *turističke destinacije* izgleda da smo došli do zaključka da postoji isto toliko različitih definicija turističke destinacije koliko ima ljudi koji su pokušali da ga definišu. Slično je i sa pojmovima *liderstvo, demokratija, ljubav* i *mir*. Kako svako od nas intuitivno zna šta se podrazumeva pod pojmom turistička destinacija, ona može imati različita značenja za različite ljude. Osnova za prihvatanje i razradu koncepta turističke destinacije počiva na pojmu turističkog mesta, odnosno „mesta za odmor" (engl. *resort*) (Šire: Popesku, 2011, str. 26 i dalje). „Turistička destinacija kao odredište turističkog putovanja koje svojom opremljenošću omogućava prihvat i boravak turista" može da izdrži ispit pravnog definisanja, ali čini nam se da je, bez obzira na ogromnu raznolikost destinacija u turističkom svetu, Morison (Morrison, 2013, str. 4), istaknuti profesor iz područja turističkog i hotelijerskog marketinga i menadžmenta sa *Purdue University*, SAD, i predsednik i generalni direktor (CEO) *Belle Tourism International Counsulting in the People´s Republic of China*, dao najuspešnije definisanje turističke destinacije. Po njemu „Turistička destinacija je u osnovi geografsko područje koje privlači posetioce", uz dodatak više ključnih odrednica koje karakterišu turističke destinacije:

- *Geografsko područje koje ima administrativnu granicu ili granice*: Obuhvata područja od najveće države na svetu (Rusije) do najmanje, poput Monaka ili grada – države Vatikana. Države, teritorije, pokrajine, regioni, okruzi i gradovi u okviru država takođe mogu biti destinacije.
- *Mesto gde postoji smeštaj sa noćenjem za turiste*: U pitanju su tipično i prevashodno hoteli, ali mogu biti u pitanju i mnogi drugi tipovi smeštaja. Neki posetioci mogu biti u poseti samo u toku jednog dana (engl. *day-trippers*: izletnici, „dnevni putnici" koji posećuju destinaciju i vraćaju se istog dana), tako da noćenje nije neophodno svima.
- *Za posetioce je na raspolaganju* „destinacijski miks" *(engl. destination mix)*: Turistima su namenjeni, osim smeštaja sa noćenjem, i drugi objekti, uključujući restorane. Atrakcije i događaji su najvažniji u privlačenju turista. Ostali elementi destinacijskog miksa su saobraćaj/prevoz, infrastruktura i ugostiteljski resursi.
- *Ulažu se napori u marketing u turizmu*: Preduzeti su koraci kako bi se mesto predstavilo i promovisalo turistima.
- *Napravljena je organizaciona struktura za koordinaciju*: „Destinacijska menadžment organizacija" (engl. *Destination Management Organization,* u daljem tekstu DMO) vodi i koordinira doprinose i sve napore koji se ulažu po pitanju turizma za to mesto.
- *Turisti imaju određenu sliku – predstavu o mestu*: Ljudi imaju percepcije o tome šta mesto može da ponudi po pitanju turizma. Ove predstave o mestu mogu biti tačne ili netačne.
- *Vladine agencije/tela usvojile su zakone i druge propise*: Posebni zakoni i propisi regulišu različite aspekte turizma.
- *Postoji raznovrsnost stejkholdera u turizmu*: Preduzeća iz privatnog sektora, vladine institucije/agencije, neprofitne organizacije, pojedinci i ostali entiteti imaju interesa u turizmu.

Turističke destinacije se u zadnje vreme sve više posmatraju kao složeni sistemi u kojima se kreiraju različite vrednosti za turiste (Šire: Đorđević, Zečević, 2015). Konkurentska prednost turističke destinacije se stiče stvaranjem sistema jedinstvene kombinacije faktora koji utiču na kreiranje vrednosti za turiste: prirodne atrakcije, izgrađene atrakcije, nasleđeni faktori, ljudski resursi, nivoi razvijenosti saobraćajne infrastrukture, tzv. receptivni faktori (hoteli, restorani, rizorti, zabavne aktivnosti i dr.), gostoljubivost, privredne aktivnosti koje se obavljaju u emitovnoj destinaciji (tur-operatori, turističke agencije i dr.) privredni akteri čija se aktivnost odnosi na povezivanje emitivnih i receptivnih destinacija (usluge prevoza, ugostiteljske usluge između destinacija, servisne stanice i sl.).

Suština konkurentske prednosti turističke destinacije leži u konkurentskoj strategiji da se bude različit, a da ta različitost počiva na aktivnostima koje omogućavaju jedinstvenu kombinaciju vrednosti za turiste i druge stejkholdere turističke destinacije.

Razvoj destinacije je kompleksan fenomen koji zahteva bavljenje pitanjima (1) na nivou pojedinačnog subjekta – poslovni, javni, društveni, (2) na nivo u destinacije – interakcija preduzeća, organa vlasti, DMO i drugih

aktera i (3) na nivou većeg geografskog, ili regionalnog područja – između destinacija (Gradinac, Jegdić, 2016).

Uspešnost turističke destinacije

Uspešnost turističke destinacije se meri pomoću različitih kriterijuma, kojima se kreira vrednost i konkurentska prednost za korisnike usluga. Tako Morison (Morrison, 2013, str. 19–21), na osnovu dugogodišnjeg iskustva, predlaže model „10A" kao korisni alat za ispitivanje uspešnosti turističkih destinacija. Svako od obeležja, atributa uspešnosti, počinje slovom „A":

- *Svesnos*t (engl. **A**wareness): Ovo obeležje je vezano za nivo (sa)znanja koje turisti imaju o destinaciji, i na njega utiče količina i priroda informacija koju primaju.

Pitanje za DMO: Da li postoji visok nivo svesnosti o destinaciji među potencijalnim turistima?

- *Privlačnost* (engl. **A**ttractiveness): Broj i geografski prostor privlačnosti atrakcija destinacije.

Pitanje za DMO: Da li destinacija nudi raznovrsnost atrakcija koje privlače turiste?

- *Dostupnost/raspoloživost* (engl. **A**vailability): Obeležje koje se određuje na osnovu mogućnosti jednostavnog i lakog bukinga i rezervacija za ovu destinaciju, kao i brojem raspoloživih kanala za vršenje bukinga i rezervacija.

Pitanje za DMO: Da li se buking i rezervacija za destinaciju može izvršiti putem različitih kanala distribucije?

- *Pristupačnost* (engl. **A**ccess): Pogodnost dolaska na destinaciju i odlaska sa destinacije, kao i kretanja u okviru destinacije.

Pitanja za DMO: Da li postoji pogodan i prikladan pristup ka destinaciji i sa destinacije putem svih vidova saobraćaja? Da li je odgovarajući saobraćaj u okviru destinacije?

- *Izgled* (engl **A**ppearance): Ovo obeležje meri utiske koje destinacija ostavlja na turiste, kako prilikom prvog dolaska na destinaciju tako i za vreme boravka na destinaciji.

Pitanja za DMO: Da li destinacija ostavlja dobar prvi utisak? Da li destinacija ostavlja pozitivan i dugotrajan utisak?

- *Aktivnosti* (engl. **A**ctivities): Determinanta ovog obeležja je opseg aktivnosti koje su dostupne turistima u okviru destinacije.

Pitanje za DMO: Da li destinacija nudi široku lepezu aktivnosti u kojima turisti žele da učestvuju i da se uključe?

- *Sigurnost* (engl. **A**ssurance): Odnosi se na sigurnost i bezbednost destinacije za turiste.

Pitanje za DMO: Da li destinacija čista, bezbedna i sigurna?

- *Zahvalnost* (engl. **A**ppreciation): Ovom obeležju doprinos daje osećaj dobrodošlice i gostoljubivosti.

Pitanje za DMO: Da li se turisti osećaju dobrodošlim i da li dobijaju dobru uslugu na destinaciji?

- *Delovanje* (engl. **A**ction): Zahteva se sprovođenje određenih aktivnosti; npr. raspoloživost dugoročnog plana za razvoj turizma i marketing plana su neke od njih.

Pitanje za DMO: Da li je dobro planiran razvoj turizma i marketing destinacije?

- *Odgovornost* (engl. **A**ccountability): Obeležje ima veze sa evaluacijom performansi od strane DMO.

Navedena obeležja, odnosno atributi, mogu biti od koristi za sve destinacije, ali se moraju izraziti kroz znatno više detalja nego što je ovde prikazano. Osim toga, postoje i drugi kriterijumi koji bi se mogli dodati na ovu listu od deset. Tako bi, na primer, ekonomski doprinos turizma za destinaciju mogao biti uključen, kao i stepen poštovanja plana održivog turizma.

Savremeni razvoj turizma pod snažnim je uticajem globalizacijskih procesa. Porast potreba za informacijama, razvoj IC tehnologija, avio i drugih oblika transporta, pojava velikog broja novih destinacija, porast obrazovnog i kulturnog nivoa stanovništva, promene u navikama i željama turista, doveli su do potrebe prilagođavanja poslovanja na turističkim destinacijama. Radi postizanja globalne konkurentnosti, neophodno je izgrađivati regionalnu konkurentost zbog značajne uloge regije kao osnovne jedinice razvoja i nosioca turističke ponude (Gradinac, Jegdić, 2016).

STRATEGIJSKI MENADŽMENT TURISTIČKE DESTINACIJE

Planiranje u turizmu je evoluiralo, sveobuhvatnije je i u znatno većoj meri integrisano u odnosu na šezdesete godine prošlog veka kada se pojavilo (Morrison, 2013, str. 39). S pravom Igor Ansof (Ansoff), koga mnogi smatraju rodonačelnikom koncepta strategijskog menadžmenta, piše da kako „budućnost postaje kompleksnije i manje predvidiva, a shodno tome sistemi planski menadžment sistemi (dodao B. M.) postaju sofisticiraniji i svaki dopunjeniji i prošireniji u odnosu na prethodne" (Ansoff, McDonnell, 1990, str. 12).

Najraniji planovi u turizmu inicirani su od strane vladinih agencija/institucija, a pripremani od strane profesionalaca sa iskustvom u regionalnom i urbanističkom planiranju, pre nego sa iskustvom i turizmu. Akcenat je bio na prostornom planiranju destinacije (Morrison, 2013, str. 38 i

dalje). Sledeći uticaj na planiranje u turizmu imali su pripadnici akademske zajednice i eksperti u oblasti turizma. Pretežno su to bili geografi i ekonomisti koji su razvijali interes za turizam (Slika 2).

Slika 2. – Uticaji na planiranje u turizmu

Izvor – Morrison 2013, str. 39

Profesionalci iz oblasti menadžmenta i marketinga, posebno iz strategijskog planiranja i strategijskog menadžmenta i marketinga, su u velikoj meri uticali na razvoj planskih menadžment sistema i planiranja uopšte u turizmu. Posebno treba istaći neke pojmove, kao na primer: vizija, misija, ključne vrednosti, ciljevi, strategije, ključni faktori uspeha, pozicioniranje, konkurentnost i slično, kao i koncepte, metode i instrumente strategijskog menadžmenta: SWOT analiza, portfolio koncept i matrice, benčmarking, koncept životnog ciklusa, *cost-benefit* analiza, tehnike za povećanje kreativnosti (*brainstorming*, delfi, drvo odlučivanja i sl.), finansije za strategijski menadžment, analiza jaza, metod scenarija, Porterove generičke strategije konkurentnosti, Porterov model „5 sila" ili faktori analize grane, Porterov „dijamant" konkurentske prednosti nacije, koncept organizacije koja uči, menadžment znanja, jezgro kompetentosti, *Total quality management, Balanced scorecard, Shared velues*, itd. (šire: Mašić, 2012, Mašić i sar., 2014, Dess et al. 2007).

Strategijski menadžment je izrastao iz planske funkcije menadžmenta i na njega se gleda kao na proces analiziranja, donošenja oduka i akcija koje neka organizacija preduzima da bi stvorila i održala konkurentsku prednost (Dess et al. 2007, str. 910). Potrebno je istaći da strategijski menadžment treba posmatrati kao proces, ali i kao način razmišljanja u celoj organizaciji i destinaciji. Proces strategijskog menadžmenta pravilno je koristiti kao kontinuirani i interaktivni proces koji se sastoji od niza koraka.

Upravljanje strategijom predstavlja proces sa zatvorenom petljom, tokom kojeg svi delovi sistema utiču jedni na druge (Kaplan, Norton, 2010, str. 37–38).

Angažovanje profesionalaca iz oblasti poslovnog menadžmenta i marketinga, odnosa sa javnošću i prodaje daje dobar rezultat na evoluciju i kvalitet planiranja u turizmu. Analiza okruženja (situaciona analiza), analiza tržišta i konkurencije, umesto samo analize fizičkih resursa destinacije, doprinosi unapređenju planskih upravljačkih sistema.

Četvrti uticaj na planiranje u turizmu vrše planeri u zajednici i neprofitne organizacije kao i druge stejkholderske grupe. Učešće različitih stejkholderskih grupa i pojedinaca u procesu destinacijskog planiranja može znatno doprineti sprovođenju strategije u život destinacije u skladu sa formulisanom vizijom, misijom, vrednostima i ciljevima.

Uticaj potrošača, korisnika usluga je odlučujući na ponašanje državne uprave i DMO, ali i upravljačke strukture u celini.

Strategijsko osmišljavanje dugoročnog razvoja turističke destinacije su *sine qua non* savremenog poslovanja. Morison (Morrison, 2013, str. 40) identifikuje neke od ključnih koristi koje turizam ima od pripreme dugoročnih planova.

Ključne koristi koje ima turizam od strategijsko-dugoročnog planiranja su:

- *Jasni budući pravci*: destinacijsko dugoročno planiranje razvoja turizma daje jasne pravce razvoja i napretka turizma u godinama koje slede, za sve stejkholdere.
- *Veće pridavanje pažnje i važnosti turizmu*: iniciranje i sprovođenje dugoročnog planiranja sklono je da privuče veću pažnju na turizam u okviru destinacije.
- *Vizija i ciljevi za turizam*: targeti su postavljeni za destinaciju, koje je potrebno realizovati u određenim vremenskim okvirima.
- *Identifikovanje (prepoznavanje) mogućnosti*: prepoznate su posebne, specifične strategije i razvojne mogućnosti koje će ojačati i poboljšati turizam na destinaciji.
- *Zajednički plan*: ukoliko se proces planiranja sprovodi otvoreno, uz uključenost i doprinos svih stejkholdera, postojaće osećaj zajedničkog plana.
- *Smernice za implementaciju i evaluaciju*: proces planiranja pruža korake za implementaciju i mere za ocenjivanje efektivnosti plana.

Proces strategijskog planiranja i upravljanja se koristi za izradu dugoročnih planova i njihovu realizaciju. U tom smislu jako je bitno u model planiranja povezati strategiju sa operativnim procesima, jer mnoga istraživanja ukazuju da je daleko lakše formulisati nego sprovesti strategije.

Čak manje od 10% uspešno formulisanih strategija se stvarno i uspešno implementira (sprovede).

Morison (Morrison, 2013, str. 42) dobro uočava da ne postoji standardizacija naziva planova.

Kako bi trebalo nazvati plan destinacije? To je dobro pitanje, ali izgleda da nema doslednosti u praksi nazivanja planova. Reči *plan, master plan, strategija, okvir, nacrt, uputstvo/smernice* (engl. plan, master plan, strategy, framework, blueprint, roadmap) se dosta koriste kao zamenljive. Ovo je svakako zbunjujuće za svakoga ko nije upoznat sa planiranjem u turizmu, pa postoji potreba za standardnom terminologijom širom sveta.

Kako bismo dali neke smernice za nazivanje, navodimo tri grupacije planova turizma koji se mogu koristiti:

- Plan ili master plan (razvoja) turizma: dugoročni plan za 10 ili više godina;
- Strategija (razvoja) turizma: srednjoročni plan, za period od 5 do 9 godina;
- Akcioni plan (razvoja) turizma: kratkoročni plan za period od 2 do 4 godine.

Planovi se rade za različite nivoe turističkih destinacija (zemlja, država, entitet, pokrajina, regija itd.). Planiranje u turizmu mora da ima minimalno pet rezultata (Mill, Morrison, 2012):

- *Identifikovanje (prepoznavanje) alternativnih pristupa*: Precizno određivanje drugačijih opcija ili scenarija za važne aspekte turizma destinacije.
- *Kreiranje poželjnog*: Praćenje koraka koji povećavaju koristi od turizma.
- *Izbegavanje nepoželjnog*: Očekivanje potencijalnih negativnih uticaja turizma, razmatranje, preduzimanje neophodnih koraka za njihovo izbegavanje.
- *Održavanje jedinstvenosti*: Prepoznavanje jedinstvenih elemenata destinacije i faktora koji je diferenciraju u odnosu na konkurente (engl. USP, unique selling propositions), te koraka ka njihovom zadržavanju/održavanju i unapređenju.
- *Adaptiranje na neočekivano*: Dizajniranje planova za krizni menadžment i upravljanje nepredvidivim okolnostima kako bi se sa neočekivanim situacijama „izašlo na kraj".

UNWTO navodi da bi master plan razvoja turizma trebalo da prepozna akcije/aktivnosti, uloge i odgovornosti stejkholdera, vremenski raspored, indikativne budžete, smernice za praćenje (monitoring) i kriterijume za uspeh za deset aspekata turizma na destinaciji (saobraćaj, smeštaj, aktivnosti turista,

razvoj proizvoda, turističko zoniranje, marketing i promociju, institucionalni okvir, statistiku i istraživanje, zakonsku regulativu i propise, te standarde za kvalitet turističkih usluga).

Vizija budućnosti bi morala biti saopštena kako bi je znali svi stejkholderi turističke destinacije. Osobine efektivne vizije, čini nam se, najbolje je dao Džon Koter (John Kotter), istaknuti profesor sa Harvard univerziteta, koji piše da vizija treba da bude (Kotter, 1996, str. 89):

- **Zamisliva:** prenosi sliku kakva će izgledati budućnost;
- **Privlačna:** pogodna u odnosu na različite interese stejkholdera;
- **Moguća:** sadrži realne, ostvarive ciljeve;
- **Fokusirana:** dovoljno opšta da dozvoli individualnu inicijativu i alternativne oblike reagovanja s obzirom na promenljive uslove;
- **Pogodna za komunikaciju:** lako se prenosi drugima. Može da se objasni u 5 minuta.

Proces strategijskog planiranja i upravljanje u turizmu

Profesor Morison dobro primećuje da ne postoje standardizovani obrasci za proces strategijskog – dugoročnog planiranja (Morrison, 2013, str. 51). Isti autor piše o pet tipova procesa i tehnika dugoročnog planiranja u turizmu:

- Planiranje „korak po korak" posebno dizajnirano za turizam
- Proces *sastati se – analizirati – izvestiti – odobriti* koji se koristi u turizmu (engl. *meet-analyse-report-approve*)
- Tehnike strateškog menadžmenta i planiranja
- BSC koncept (engl. *Balances Scorecard*) – Balansirana lista merila performansi
- Planiranje scenarija

Mil i Morison (Morrison, 2013, str. 52–54) preporučuju pristup procesu planiranja u turizmu putem sedam koraka.

Ukratko je dat i kratak sadržaj navedenih koraka planiranja u turizmu:

1. *Analiza postojećeg stanja:* U pitanju je analiza postojećeg destinacijskog miksa, turističkih tržišta kao i politika i programa vlade (državne uprave) koji su vezani za turizam. Kada su ove tri stavke analizirane u potpunosti, prepoznate su snage, slabosti, problemi i sporna pitanja destinacije
2. *Detaljno istraživanje i analiza:* Drugi korak je izgrađen na osnovu prvog i sastoji se od sprovođenja detaljnijeg istraživanja i analize ključnih aspekata turizma. Oni uključuju resurse, aktivnosti, tržišta i

konkurente. Ovaj korak daje izuzetno važne rezultate i saznanja, kao i zaključke.

3. *Sinteza i kreiranje vizije:* U ovom koraku se pripremaju posebna dokumenta, tzv. *position papers* (Position paper je specifično strukturiran esej koji iznosi stavove/mišljenja o pojedinim pitanjima, prim. aut.) i to na osnovu analize i zaključaka nastalih prilikom sprovođenja prva dva koraka. Neke od tema ovih dokumenata su razvoj proizvoda, marketing, organizacija destinacijskog menadžmenta kao i svesnost zajednice o turizmu i usluge za podršku turizmu. U osnovi, ova dokumenta u glavnim crtama prikazuju trenutni status ovih aspekata o turizmu u okviru destinacije.
4. *Postavljanje ciljeva*, *odabir strategije i postavljanje kratkoročnih ciljeva* (engl. goals, objectives): Na osnovu izjava o pozicioniranju i viziji, na kojima se temelji, četvrti korak počinje sa izjavom dugoročnih ciljeva u turizmu za destinaciju. Ovi ciljevi (engl. goals) postavljaju se za period od 5 ili više godina. Onda kada su ciljevi postavljeni fokus se pomera ka prepoznavanju alternativnih strategija za ispunjenje ciljeva. Na primer, ukoliko je cilj vezan za razvoj proizvoda, uobičajena je praksa da se destinacija podeli na „turističke zone" (engl. tourism zones) sa različitim funkcijama. Konačno, strategije se biraju i to one koje najviše odgovaraju politici turizma i vizijama destinacije. Dalje, postavljaju se kratkoročniji ciljevi (engl. shorter-term objectives) za turizam destinacije. Ovi ciljevi se postavljaju za period do 3 godine i merljiviji su od dugoročnijih ciljeva (engl. goals).
5. *Razvoj plana:* Zatim, priprema se planski dokument (engl. Planning document), i to korišćenjem (dugoročnih) ciljeva (goals), odabranih strategija i (kratkoročnih) ciljeva (objectives) kao osnovnog okvira. Ovaj plan detaljno opisuje na koji način će se svaki od (kratkoročnih i dugoročnih) ciljeva ostvariti. Daje se detaljan opis programa, aktivnosti, uloga stejkholdera, kao i procedura za dobijanje sredstava (engl. funding procedures). Pisani plan ima nekoliko nacrta – priprema se u nekoliko radnih verzija dok se konačno ne odobri.
6. *Implementacija i praćenje (monitoring) plana:* Plan se sprovodi, a njegov napredak pažljivo prati u odnosu na postizanje (kratkoročnih i dugoročnih) ciljeva.
7. *Evaluacija plana:* Kada se završi period (rok) predviđen za realizaciju plana, ocenjuje se u kojoj meri su ostvarene vizije, kao i (kratkoročni i dugoročni) ciljevi.

Ne bismo se složili sa Morisonovim stavom o mogućnosti upotrebe BSC koncepta u turizmu kada ističe da ne postoje preporuke o adaptiranju

BSC na destinacije. Posebno ističemo, po našem mišljenju, mogućnost primene integrisanog strategijskog menadžment sistema, koji počiva na BSC konceptu i u početku je predstavljao sistem za merenje performansi (1992. god.), da bi evoluirao u poseban strategijski menadžment sistem (1996. godine) i konačno evoluirao ka integrativnom strategijskom menadžment sistemu (2008. godine). Autori Kaplan i Norton (Kaplan, Norton, 2010, str. 9) bavili su se analizom integrisanog menadžment sistema: povezanosti strategije sa operacijama.

U zaključku tih autora, integrisani menadžment sistem koji povezuje formulisanje strategije i planiranje sa operacionim izvršenjem, sastoji se iz 6 faza:

- **Faza 1. Razvoj strategije.** Menadžeri razvijaju strategiju uz korišćenje različitih strategijskih instrumenata u strategijskoj analizi i formulisanju strategije. Pojašnjenje misije, vrednosti i vizije je od odlučujuće važnosti za dobro usmerenje organizacije.
- **Faza 2. Plan strategije.** Organizacioni planovi strategije koriste alate (instrumente) kao što su strategije mape i *Balanced Scorecard* (mere i targeti).
- **Faza 3. Usklađivanje organizacije sa strategijom** pomoću kaskadne povezanosti strategijskih mapa i *Balanced Scorecard*-a za sve organizacione jedinice. Zaposleni se usklađuju kroz formalne procese i personalne ciljeve i inicijative (akcije) u skladu sa strategijskim ciljevima.
- **Faza 4. Plan operacija.** Integrisani menadžment sistem omogućuje eksplicitnu vezu između strategije i dnevnih operacija. Plan operacija koristi različite alate (instrumente), kao što su: menadžment kvaliteta (TQM; ISO, Šest sigmi), reinženjering, proces kontrolnih tabli, predviđanje, plan prodaje, planiranje resursnih kapaciteta, dinamički budžeti i sl.)
- **Faza 5. Monitoring i učenje.** Organizacije vrše kontinuirani monitoring i održavaju sastanke za razmatranje operativnih planova kako bi rešile probleme i otklonile barijere i vršile proveru da li se strategije izvršavaju na dobar način.
- **Faza 6. Testiranje i adaptiranje strategije.** Periodično, liderski timovi treba da testiraju strategiju – da li ona odgovara realnosti. Testiranje je potrebno vršiti najmanje godišnje, a verovatno i tromesečno, kako bi adaptirali strategiju novoj realnosti (pretpostavkama o eksternom okruženju). Kada se strategija ažurira i adaptira potrebno je otpočeti novi ciklus strategijskog planiranja i operativnog sprovođenja.

Mišljenja smo da postoji realna mogućnost adaptiranja ovog planskog menadžment sistema na planiranje u turizmu, ali nam namera ovog rada ne dozvoljava njegovu elaboraciju primene. Pogotovu se ovo odnosi na planiranje scenarija, za koje i Morison ističe da imaju perspektivu primene u turizmu, ali da sada to nije slučaj. Planiranje scenarija je osnova za krizni menadžment. Morison (Morrison, 2013, str. 72) za proces planiranja marketinga turističke destinacije predlaže svoj model, koji je već dvadesetak godina u upotrebi i prošao je test prakse.

Slika 3. – Model procesa planiranja marketinga destinacije

Izvor – Morrison 2013, str. 72

Postoji više specifičnih tehnika i procesa koji pomažu destinacijskim menadžment destinacijama (DMO) da definišu svoje ciljeve i marketinške aktivnosti i programe, uključujući „skeniranje" (analiziranje i praćenje, engl. scan) okruženja/sredine, situacionu analizu, odabir marketinške strategije, pozicioniranje i marketinški plan. Proces planiranja marketinga destinacije bi morao da odražava uloge koje ima DMO, i da je u skladu sa njima.

Sistem je izveden iz „destinacijskog marketinškog sistema", koji uključuje odgovore na pet pitanja:

- *Gde se sada nalazimo* (planiranje i istraživanje)
- *Gde bismo želeli da se nalazimo* (planiranje i istraživanje)
- *Kako da tamo dospemo* (strategija i implementiranje)
- *Kako da se postaramo da tamo sigurno dospemo* (kontrola)

- *Kako da znamo da smo tamo dospeli* (evaluacija)

Kada je u pitanju marketing destinacije, strateška dimenzija se odnosi na naredni period od 3 do 5 godina, a taktička na period od 1 do 2 godine. Ključni deo ovog procesa planiranja je kreiranje hijerarhije vremenski raspoređenih kratkoročnih i dugoročnih ciljeva marketinga. Sastoji se u sledećem:

- Vizija destinacije
- Vizija DMO
- (Dugoročni) ciljevi marketinga destinacije (engl. goals)
- (Kratkoročni) ciljevi marketinga destinacije (engl. objectives)

Konkurentska prednost turističkih destinacija

Suština strategijskog menadžmenta destinacije je u izučavanju zašto su neke turističke destinacije uspešnije od drugih, ili drugim rečima, na koji način možemo na tržištu da stvorimo konkurentske prednosti koje nisu samo jedinstvene i vredne za korisnike turističke usluge već i konkurenti teško mogu da ih kopiraju. Vodeći autor iz oblasti strategije i konkurencije, eminentni Majkl Porter (Porter, 2008, str. 49), navodi da strategija počiva na jedinstvenim aktivnostima koje su različite u odnosu na konkurente ili iste, odnosno slične kao kad konkurenata, ali koje vi obavljate na daleko bolji način. Suština konkurentske strategije jeste u tome da se bude drugačiji. To podrazumeva smišljeno opredeljenje za različit niz aktivnosti koje će omogućiti jedinstvenu kombinaciju vrednosti.

Konkurentnost je danas tema koja se sve češće može čuti u poslovnom svetu i predstavlja imperativ savremenog poslovanja i društva u celini, a posebno u uslovima globalne ekonomske krize. Važno je naglasiti da jedino kompanije stvaraju vrednost. Kreiranje vrednosti kompanija ograničeno je njihovim intenzitetom inovativnosti i dinamizma. Država ima značajnu ulogu u stvaranju uslova koji omogućavaju kreiranje vrednosti, ali ona ne može da stvara vrednost, to mogu učiniti samo kompanije kao svojevrsni korporativni pokretači konkurentnosti. Poboljšavanjem kvaliteta poslovnog ambijenta i podsticanjem preduzetništva, što direktno utiče na sposobnosti kompanija da unapređuju produktivnost i razvijaju inovacije, podiže se sveukupna slika o konkurentnosti jedne nacionalne privrede i stvaranje povoljnije investicione klime u njoj (Mašić i sar., 2013, str. 228). Porter je determinante koje utiču na nacionalnu konkurentnost svrstao u četiri široke grupe koje su međusobno povezane u „Dijamantu nacionalne konkurentnosti": 1. strategija i struktura firme i rivaliteta, 2. uslovi tražnje, 3. srodne i povezane grane i 4. faktorski uslovi. Kompletan sistem determinanti nacionale konkurentske prednosti

Porter upotpunjuje sa determinantama politika vlade i šansi iz okruženja (Porter, 1990, str. 127).

U uslovima značajnih tehnoloških, organizacionih i društvenih promena, konkurentnost je ultimativni cilj kojem teže privrede u svetu. Konkurentnost se ostvaruje u globalnim razmerama na međunarodnom tržištu, na nivou nacije, regiona, sektora, ali i na nivou mikrotkiva privrede, odnosno samih kompanija. Konkurentnost, dakle, ukazuje na uspeh ili neuspeh na nivou države, privrede ali i samih organizacija. Kada govorimo o realnom sektoru, konkurentnost ukazuje na to koliko su aktivnosti kompanija dobre ili loše sa stanovišta ostvarivanja rezultata i ispunjenja poslovne strategije, koja ukazuje na potragu za povoljnom konkurentskom pozicijom u specifičnoj industrijskoj grani.

Održiva konkurentska prednost ostvaruje se putem (Porter, 1998, str. 67):

- jedinstvenog konkurentskog položaja (pozicije) za kompanije i destinaciju (primedba, B.M.)
- aktivnosti koje su prilagođene strategiji,
- jasnog balansa i izbora u odnosu na konkurente,
- konkurentska prednost proističe iz usaglašenosti različitih aktivnosti,
- održivost nastaje iz sistema aktivnosti, a ne iz delova,
- operativna efikasnost se podrazumeva.

Stvaranje jedinstvenosti usluge putem diferenciranja po svim aktivnostima faktora modela podrazumeva standardizaciju kvaliteta i različitost u odnosu na konkurente. Predmet diferenciranja mogu biti i svi elementi marketing miksa, tzv. 7P: proizvod (***p**roduct*), distribucija (***p**lace*), cena (***p**rice*), promocija (***p**romotion*), procesi (***p**rocess*), fizičko okruženje (***p**hysical environment*) i ljudi (***p**eople*), ali i organizaciona kultura, kvalitet usluge, kreativnost i inovativnost, brend proizvoda i usluge, organizacioni brend, itd. Porterov lanac vrednosti, koji čine pet primarnih i četiri aktivnosti za podršku, takođe može biti predmet diferenciranja kako bi se stvorila jedinstvenost i održivi konkurentski razvoj. Najčešće se održiva konkurentska prednost stiče putem jedinstvenosti i balansiranja različitosti po više osnova.

Profesori Riči i Krauč (Ritchie, Crouch, 2003, str. 63) dali su model konkurentnosti i održivosti turističke destinacije, koji se danas smatra opšteprihvaćenim. Na konkurentnost destinacije, prema ovim autorima, utiču dve vrste faktora: komparativni i konkurentski. U *komparativne faktore* spadaju faktori okruženja (prirodni resursi i resursi koje je vremenski društvo razvijalo (ljudski resursi, „fizički resursi", resursi znanja, kapitalni resursi, infrastruktura i turistička suprastruktura, istorijski i kulturni resursi, kao i veličina privrede). U *konkurentske faktore* spadaju aktivnosti u destinaciji

kojima se stvara korist za turiste na bazi faktora okruženja (komparativnih prednosti). Konkurentska prednost se stvara preraspodelom, upotrebom i razvijanjem resursa. Autori su identifikovali 36 atributa koji utiču ili mogu da utiču na konkurentnost i održivost turističke destinacije, koje smo u ovom radu već istakli obrađujući različite aspekte turističke destinacije. Svi atributi su svrstani u:

- ključne resurse i atraktore (faktore privlačnosti),
- menadžment destinacije,
- politiku destinacije, planiranje i razvoj (strategijski okvir destinacije),
- odrednice i faktore jačanja konkurentnosti,
- faktore podrške i resurse.

Krauč (Crouch, 2007) je u jednom od svojih empirijskih istraživanja utvrdio da od 36 faktora na konkurentnost i održivost destinacije najvažniji uticaj imaju sledeći:

- fiziografija i klima (prirodna obeležja),
- tržišne veze (povezanost),
- kultura i istorija,
- turistička suprastruktura,
- bezbednost i sigurnost,
- cena/vrednost,
- pristupačnost,
- svest o destinaciji, prepoznatljivost/imidž,
- lokacija,
- infrastruktura.

Kao što se vidi, najjači uticaj imaju faktori iz grupe ključnih resursa i „atraktora" (4), a zatim iz grupe odrednica i faktora jačanja konkurentnosti (4), i faktori podrške i resursi (2).

Prostor i namena rada nam ne dozvoljava da šire elaboriramo Ričijev i Kraučov model faktora konkurentnosti i održivosti turističke destinacije.

Kad je reč o razvijanju inovacija u turizmu, one su jedan od ključnih činilaca u podsticanju konkurentnosti. To se posebno odnosi na sektor informacionih tehonologija, s obzirom da ih naročito koriste javni i privatni turistički operatori, odnosno mala i srednja preduzeća.

Konkurentnost turističkog sektora u bliskoj je vezi i sa održivošću. Održivost turizma, obuhvata brojne aspekte: odgovorno korišćenje prirodnih resursa, uzimanje u obzir uticaja različitih aktivnosti na životnu sredinu (proizvodnja otpada, pritisak na vodu, biodiverzitet), korišćenje čiste energije, zaštita nasleđa i očuvanje prirodnog i kulturnog integriteta

destinacija, kvalitet i održivost kreiranih poslova i slično (Mihić, Muhi et al, 2013).

Klasteri u turističkoj privredi

Kada govorimo o upravljačkoj strukturi u turističkoj destinaciji, korisno je osvrnuti se na opšteprihvaćeni Porterov koncept klastera. „Klasteri su geografske koncentracije međusobno povezanih kompanija, specijalizovanih dobavljača, davalaca usluga, firmi koje se bave srodnim delatnostima i relevantnih institucija (kao što su univerziteti, agencije za standardizaciju, strukovna udruženja) koji u određenim oblastima međusobno konkurišu, ali i sarađuju" (Porter, 2008, str. 200–201). Klasteri su rezultat dobrovoljnog udruživanja i za opstanak i razvoj klastera ne postoje nacionalne, regionalne i destinacijske prepreke. Klaster, kao jedan od „dijamanata" Porterovog modela konkurentske prednosti nacija, doprinosi razvoju jedinstvenog znanja i iskustva koje učesnici pojedinačno teško mogu ostvariti.

„Turistički klasteri podrazumevaju interakciju između različitih igrača, uključujući konkurentska preduzeća iz oblasti smeštaja, transporta, turističke agencije i tur-operatore, sve vrste dobavljača, turističke atrakcije, neprivredne organizacije, banke, osiguravajuća društva i sl.), obrazovne i društvene institucije. Bazni tip interakcije odnosi se na veze turističkih preduzeća, njihovih dobavljača i turista" (Đurašević 2009, str. 105).

Jedan od turističkih klastera u Kernsu (Cairns) u Australiji, možemo videti na Slici 4.

Slika 4. – Mapiranje i razvoj klastera – Tourism Cluster in Cairns, Australia

Izvor – ISC

Na prethodnoj slici vidimo koji sve učesnici iz povezanih industrija učestvuju u stvaranju vrednosti i konkurentske prednosti jednog turističkog klastera.

ZAKLJUČAK

Turizam je davnih dana postao globalni fenomen. Razvoj turizma, posebno imajući u vidu njegovo omasovljenje u pogledu broja učesnika u domaćem i međunarodnom turističkom prometu, te razvoj ukupne turističke ponude doprineo je da se turizam „vidi" kao fenomen koji ne priznaje granice, koji lomi barijere različitog karaktera, i koji podrazumeva integrisanje napora brojnih učesnika ka formiranju integrisanog turističkog proizvoda.

Turistička putovanja su, posebno poslednjih 40 godina, dobila na masovnosti. Za veliki broj zemalja turizam je postao jedna od vodećih privrednih grana, strateški važna, posebno kada je reč o zaposlenosti, uticaju na platni bilans i brojnim drugim uticajima koje turizam ima u ekonomskom i društvenom domenu.

Koristeći se istraživanjem i analizom strane i domaće literature (*desk research*), uz komparaciju sa saznanjima do kojih smo došli na osnovu domaće prakse u izradi strategija razvoja turizma u Hrvatskoj, Crnoj Gori, Srbiji, Republici Srpskoj i Federaciji Bosne i Hercegovine (*field research*), možemo sa sigurnošću utvrditi da smo ovim radom potvrdili polaznu (generalnu) hipotezu da se primenom koncepta strategijskog menadžmenta i njegovih instrumenata u turističkim destinacijama može znatno poboljšati vrednost i konkurentska prednost za korisnike turističkih usluga na različitim nivoima turističkih destinacija (zemalja, država, pokrajina, entiteta, regiona, okruga, gradova itd.).

Namera nam je da ovim radom pokrenemo dalja istraživanja na ovu temu, koja je nedovoljno istražena, a posebno u delu upravljačke organizacione strukture kao i primene strategijskog menadžmenta koji počiva na BSC konceptu. Autori će biti zadovoljni ukoliko rad tome doprinese.

SUMARRY
STRATEGIC MANAGEMENT IN TOURISM: HOW TO CREATE A COMPETITIVE ADVANTAGE OF TOURISM DESTINATIONS

In the conditions of globalization and acceleration of changes, tourism, as an economic activity and economic and social phenomenon, becomes

increasingly important. State, territory, province, entity, regional, district, city to rural area tourism destinations need to strategically envisage and implement their competitive strategies in order to create a unique value proposition and competitive advantage. The competitive advantage of the tourist destination represents the system of tourist offer, marketing activities, organizational structure; creating a suitable environment and met expectations, which has a unique advantage over its competitors. In this sense, the subject of this paper is the application of strategic management from the standpoint of process and content in order for the tourist destinations to create and maintain competitive advantage. Investigation of the existing tourism development strategies in Serbia, Montenegro, Croatia and Republic of Srpska indicates a major problem of insufficient coordination and integration of unique tourism destination value proposition, at the regional, state level and their interconnectedness within clusters.

Key words: tourism destination, strategic management, value creation, competitive advantage

LITERATURA

1. Ansoff, I. H., McDonnell, E. J. *Implanting Strategic Management*, 2nd ed. New York, Prentice Hall, 1990.
2. Bakić, O., Hrabovski Tomić, E. *Turizam: pojmovi, efekti, funkcionisanje,* Univerzitet Edukons, Sremska Kamenica, 2010.
3. Bateson, J. E., Hoffman, D. K., *Services Marketing: Concepts, Strategies, & Cases*, Fourth Edition, South Western, Cengage Learning, Mason, OH, 2011.
4. Crouch, G. I. *Modelling destination Competitiveness: A Survey A Survey and Analysis of the Impact of Competitiveness Attributes,*CRC for Sustainable Tourism Pty Ltd, Gold Coast, Queensland, 2007.
5. DCG – Destination Consultancy Group. *Certified Destination Management Executive (CDME) Programme,* 2012.
6. Dess, G. G., Lumpkin, T. G., Ajzner, A. B. *Strategijski menadžment: teorija i slučajevi*. 3rd ed. Data Status, Beograd, 2007.
7. Đorđević, A., Zečević, B. *Kreiranje vrednosti u turizmu*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd, 2015.
8. Đurašković, S. *Klasteri kao osnova regionalnog razvoja*, Montenegrin Journal of Economics, March 25, vol. 5, no. 9, Podgorica, 2009.
9. Gradinac, O., Jegdić, V. Međudestinacijska saradnja kao faktor jačanja konkurentnosti turističke destinacije, časopis Poslovna ekonomija, broj 2/2016, str. 284–300, Sremska Kamenica.

10. HCZ – Horwath Consulting Zagreb, EF – Ekonomski fakulteta Univerziteta u Beogradu, *Strategija turizma Republike Srbije – Prvi fazni izveštaj*, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga Republike Srbije, Beograd, 2005.
11. http://www.mint.hr/default.aspx?id=7973
12. ISC – INSTITUTE FOR STRATEGY & COMPETITIVENESS. Posećeno 01. 02. 2016. http://www.isc.hbs.edu/competitiveness-economic-development/frameworks-and-key-concepts/pages/clusters.aspx
13. Kaplan, R. S., Norton, D. P. *Premija za uspeh: povezivanje strategije s operacijama radi sticanja konkurentske prednosti*, FEFA, Beograd, 2010.
14. Kaplan, R. S. Norton, D. P. *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Press, Boston, 2008.
15. Kotter, J. P. *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.
16. Mašić, B., Džunić, M., Nešić, S. *Savremena teorija menadžmenta: škole i novi pristupi.* Data Status, Beograd, 2014.
17. Mašić, B. *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2012.
18. Mihić, S., Muhi, B., Domazet, S., Mihajlović, M., Supić, D. Razvojni pravci turizma uz podršku fondova evropske unije – šansa za privredni oporavak Vojvodine, časopis Poslovna ekonomija, broj 2/2013, str. 271–298, Sremska Kamenica.
19. Mill, R. C., Morrison, A. M. *The Tourism System*, Kendal Hurst Publishing, Dobuque, IA, 2012.
20. Morrison, A. M., *Marketing and Managing Tourism Destinations,* Routledge, London & New York, 2013.
21. Muhi, B., Rakić, S., Tomka, D. *Uticaj svetske ekonomske krize na globalni turistički promet sa posebnim osvrtom na Republiku Srbiju*, časopis Poslovna ekonomija, broj 1/2014, str. 281–306, Sremska Kamenica
22. Popesku, J. *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.
23. Porter, M. E. *What is strategy?*, Harvard Business Review 74, no. 6, Boston, 1996.
24. Porter, M. E. *O konkurenciji*, FEFA, Beograd, 2008.
25. Porter, M. E. *On Competition*, Harvard Business Review Book, Boston, 1998.
26. Porter, M. E. *The Competitive Advantage of Nations*, The Macmillan Press LTD, 1990.

UDK: 338.48:005.44

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS
Godina XI
Broj I
Str 208 – 229
doi:10.5937/poseko11-13256

Pregledni rad

Doc. dr Srđan M Milošević[1]
Univerzitet Edukons, Sremska kamenica – Novi Sad,
Fakultet za sport i turizam

Iva Škrbić[2]
Univerzitet Edukons, Sremska kamenica – Novi Sad,
Fakultet za sport i turizam

dr Vaso Jegdić,[3] **vanredni profesor**
Univerzitet Edukons, Sremska kamenica – Novi Sad,
Fakultet za sport i turizam

GLOBALIZACIJA: MEDIJATOR SAVREMENOG TURIZMA

SAŽETAK: Turistička industrija je u savremenim tokovima postala toliko značajna da je svakodnevno prisutna u svim sferama društva. Sa druge strane, imajući u vidu razvoj globalnih odnosa, uočavaju se promene koje imaju sve veći uticaj na budućnost turizma. Ovaj rad ima za cilj da pregledom ponuđene literature ukaže na međuodnos turizma i globalizacije i da metodom funkcionalne analize i sinteze predstavi njihovu povezanost. Takođe, pregledom globalnih turističkih trendova ukazaće se na dominantnost globalnih uticaja i njihovu refleksiju na industriju turizma. Globalni trendovi koji su analizirani u radu odnose se na: ekonomski uticaj, demografske promene, političku (ne)stabilnost i promene potreba savremenih turista. Sve ovo jasno govori da će turizam u budućnosti morati da se prilagođava pojavama izvan svog sektora, i u tome će nesumnjivo biti najznačajnija i ujedno najosetljivija tretiranja globalnih, aktuelnih i budućih trendova koji utiču na proizvodnju i potrošnju turizma.

Ključne reči: Globalizacija, turizam, trendovi u turizmu, promene u savremenom turizmu

[1] srdjan.milosevic@tims.edu.rs
[2] iva.skrbic@tims.edu.rs
[3] vaso.jegdic@tims.edu.rs

UVOD

Globalizacija se najjednostavnije može shvatiti kroz transformaciju procesa lokalnih i regionalnih fenomena u globalne. Ono što je karakteriše je unificiranost naroda, koja funkcioniše kao jedinstveno društvo. Globalizacija predstavlja kombinaciju ekonomskih, tehnoloških, sociokulturnih i političkih sila. Kako navode Stefanović i Petrović (2014), globalizacija ne poseduje tretman osobenog fenomena, već ona predstavlja drugi izraz za savremeni imperijalizam i osnaživanje dominacije razvijenih zemalja nad nerazvijenima. Vasiljević (2012) navodi da postoje razne definicije pojma globalizacije, te tako navodi definiciju profesora Palmera sa Instituta Kato, koji naglašava da ona predstavlja smanjenje ili eliminaciju državnih restrikcija koje su najočiglednije u razmeni roba i rastu integrisanog i kompleksnog globalnog sistema proizvodnje i razmene roba. Takođe, Vasiljević (2012) dalje naglašava da su efekti globalizacije mnogobrojni ali da se najviše ogledaju kroz industrijske, finansijske i ekonomske efekte. Globalizacioni proces je najočigledniji kroz otvaranje granica država svetskom biznisu i kroz formiranje jedinstvenih pravila na svetskom nivou. Kako navode Škrbić i saradnici (2015), u situaciji očigledne rastuće globalizacije, sve svetske ekonomije država teže da iskoriste svoje komparativne prednosti, transformišući ih pritom u konkurentske prednosti, u cilju osiguranja dugoročnog povećanja životnog standarda stanovništva.

Živimo u savremenom dobu, u kojem su i najudaljeniji i najosetljiviji delovi naše planete dostupni (Stefanović & Azemović, 2012). Turistička industrija je u savremenim tokovima postala toliko značajna da je svakodnevno prisustna u svim sferama društva. Turizam je „isprepletan" sa mnogim područjima čovekovog života i rada, a u užem smislu, takođe, predstavlja svojevrsnu radnu oblast (Nešić, 2010). Predviđanja ukazuju da će do 2020. godine inostrana putovanja imati tendenciju rasta i ovoj ekspanziji ne nazire se kraj. Porast potražnje u turizmu dovodi do većeg angažmana i profesionalizacije u ovoj oblasti, koja se posredstvom mnogih faktora, a pre svih globalizacijom i razvojem novih tehnologija, razvila u jednu od najvećih uslužnih industrija na svetu, čije se tržište neprestano širi. Turizam, kao globalna aktivnost, ubraja se među najmoćnije generatore razvoja na svetu i zbog toga je neophodna potpuna fokusiranost u odabiru najprikladnijeg

pristupa prilikom proučavanja ovog sektora (Tomka, 2012a). Takav pristup turizmu danas ima većina naučnika, istraživača i teoretičara. Koristi od razvoja turizma su višestruke, a najočiglednije su kroz zapošljavanje lokalnog stanovništva, kao i od prihoda koji se ostvaruje. Budući da turizam predstavlja globalnu aktivnost, on se smatra važnim mehanizmom za razvoj ekonomije i to ne samo u industrijskim zemljama već i u mnogim drugim nerazvijenim državama. Turizam je od pojave prošao put preko fenomena, ekonomskog procesa, do složenog sistema koji ima svoja pravila i vidljive posledice (Tomka, 2012a). Ekonomska globalizacija veoma brzo menja ponašanje potrošača, razvija transport i informacione tehnologije, modifikuje oblike organizacije i rada, što sve skupa snažno utiče na turizam (Ritchie & Crouch, 2003). Upravo zbog svega navedenog, ovaj rad analizira međuodnos turizma i globalizacije i ukazuje na njihovu homogenost. Prikazom globalnih turističkih trendova ukazuje se na dominantnost globalnih uticaja i njihovoj refleksiji na industriju turizma. Polazeći od toga da će se, u skorijoj budućnosti, industrija turizma morati prilagođavati globalnim pojavama izvan svog sektora, ovaj rad analizira globalne trendove koji se odnose na ekonomske efekte, demografske promene, političku (ne)stabilnost i promene potreba savremenih turista.

HOMOGENOST GLOBALIZACIJE I TURIZMA

Prema efektima koje omogućuje, kako u ekonomskom, tako i u društvenom razvoju mnogih zemalja, turizam je pojava bez premca u savremenom svetu. Pa tako, kako navodi Arnaut (2009), sam proces globalizacije nije zaobišao ni turizam, već naprotiv, tranzicione promene i polarizacija evropskih ekonomskih odnosa uslovili su da i svetski turizam dobija nove dimenzije. Savremeni razvoj turizma je pod snažnim uticajem globalizacijskih procesa pa tako, porast potreba za informacijama, avio i drugih oblika transporta, pojava velikog broja novih destinacija, porast obrazovnog i kulturnog nivoa stanovništva, promene u navikama i željama turista, doveli su do potrebe prilagođavanja poslovanja (Gradinac, Jegdić, 2016). Poznato je da je najočigledniji značaj turizma upravo u njegovoj sposobnosti da ekonomski valorizuje brojne neprivredne resurse (prirodni, antropogeni i društveni atraktivni faktori), zatim, u generatorskoj i integrativnoj funkciji u odnosu na komplementarne sektore i neprivredne delatnosti, konstantnom povećanju zaposlenosti, demografskim i socijalnim efektima. Ono što danas karakteriše turizam, u globalnom smislu, jeste upravo težnja u procesu stvaranja partnerstva na sva tri sektorska nivoa (javnom, privatnom i civilnom), a sa ciljem strateškog razvoja turističke privrede i korišćenja resursa za privredni rast društva. Na ovaj način obezbeđuju se potrebne investicije za njegov razvoj. Ipak, najočiglednija veza turizma i

globalizacije leži upravo u činjenici da je za rast globalne turističke privrede i masovna turistička kretanja zaslužna upravo globalizacija, jer njen doprinos u ekonomskom, političkom i kulturnom smislu direktno se odrazio na porast turističkih putovanja (Nedeljković i dr., 2013).

Prema Nedeljkovićevoj i saradnicima (2013), globalizacija i turizam pripadaju interdisciplinarnim naukama jer nemaju svoje naučne discipline, ali ih karakterišu brojne međuzavisne dimenzije. Prema Arnautu (2009), proces globalizacije i turizma potrebno je integralno shvatati. Takođe, Pavlić (2004) smatra da je pod uticajem globalizacije došlo do promena u strukturi turističkih potreba, koje tako izlaze iz okvira poznatog turističkog modela i oblikuju turizam u skladu sa novim životnim standardima i novim vrednostima. Jedan od važnih faktora uključivanja turizma u proces globalizacije jeste svakako i različit institucionalni okvir i organizacije koje usmeravaju razvoj turizma u skladu sa globalizacionim principima na različitim nivoima, od globalnog, preko regionalnog i nacionalnog, pa sve do lokalnog nivoa (Škrbić i dr., 2015). Ono što karakteriše tendencije u svetskom turizmu jesu promene u turističkoj tražnji koje dovode do diverzifikacije u granicama turističke industrije i izvan njih, što dodatno govori u prilog činjenici da savremeni turisti za svoja putovanja biraju destinacije koje nisu u granicama samo jedne zemlje ili regije (Škrbić i dr., 2015).

Zbog ovakvog trenda, Arnaut (2009) navodi da u globalizacionim uslovima turističku tražnju simbolizuje, pre svega: (1) viši nivo prihoda stanovništva, što uslovljava i povećanje putovanja; zatim, (2) pojavljivanje novih destinacija, uzrokovano informatičkom i saobraćajnom tehnologijom; (3) novim motivima putovanja; i (4) povećanom fleksibilnošću turista. Integrisanje turističke ponude, odnosno uloženi napor za osvajanje globalnih pozicija počiva na saradnji i uključivanju u svetske institucije, organizacije, fondove i mreže koje će putem svojih kanala plasirati ponudu na internacionalnom nivou. Zbog toga, svi oblici ulaganja i investiranja u integrativne procese trebalo bi da budu shvaćeni kao zalog za budući privredni razvoj zemlje (Škrbić i dr., 2015). Takođe, Svetska turistička organizacija (UNWTO) procenjuje da su globalizacija i lokalizacija ključni trendovi turističke industrije, pa se zbog toga ne smeju zapustiti lokalne vrednosti već upravo one treba da posluže za brže i jednostavnije integracije. Integracija i globalizacija utiču na porast konkurentnosti, a ta konkurentnost treba da se bazira na kvalitetu ponude određene destinacije koja će biti bazirana na autentičnosti i različitosti u odnosu na ponude drugih destinacija. I upravo tu leži osetljiva granica između globalizacije, sa jedne strane, i očuvanja komparativnih prednosti jedinstvene ponude, sa druge strane. To znači da učestovati u procesu globalizacije u turizmu znači biti prepoznatljiv u globalizaciji (Škrbić i dr., 2015).

Činjenica je da globalizacija nije jednosmeran proces, te se relacija globalno–lokalno u turizmu može posmatrati kroz dve prizme. Prvo, pod naletom globalnog (masovnog) turizma ugrožava se tradicionalna lokalna kultura, stil života, navike, običaji, dolazi do saturacije i degradacije prirodnih i kulturnih vrednosti. Drugo, kao odgovor na sve veću proporciju turizma pod uticajem globalnih trendova (kao i širenje zapadne ekonomske, političke pa i kulturne dominacije), razvija se globalna svest o neophodnosti negovanja jedinstvenosti i očuvanja prirodnih i društvenih vrednosti, pa se uvode novi načini njihove zaštite kroz razvoj novih oblika turizma i sve veće vrednovanje lokalnih, izvornih sadržaja u turističkoj ponudi (Vojković, Miljanović, & Devedžić, 2005). Takođe, negativne konotacije globalizacije osetile su se i u turističkoj privredi za vreme globalne ekonomske krize izazvane posrnućem finansijskih institucija na početku 2008. godine. Efekti pomenute krize veoma negativno su se odrazili na najrazvijenije turističke zemlje sveta. Primera radi, devizni priliv od turizma, za samo dve godine, u periodu od 2008. do 2010. u Španiji je smanjen za oko 15%, sa 62 milijarde USD na 52,5 milijarde USD. Takođe, Francuska je u istom periodu beležila negativni trend sa oko 20% smanjenim prihodima, sa 56 na 46,6 milijardi USD, Italija, oko 15%, a Nemačka oko 17%. Ovakva raspodela direktno se odrazila i na redukovanje broja zaposlenih u ovoj delatnosti (Barjaktarović & Tanevski, 2013).

Sagledavajući određene segmente turizma i globalizacije, Nedeljkovićeva i saradnici (2013), uočavaju da je globalizacija turizma jedan od preduslova opšte globalizacije. To objašnjavaju međuodnosom turizma i globalizacije koji je predstavljen u tabeli koja sledi (Tabela 1).

Tabela 1. Međuodnos turizma i globalizacije.

TURIZAM	GLOBALIZACIJA
Kretanje populacije (turisti, zaposlenost u turističkoj industriji)	Kretanje populacije (imigracija i slično)
Kretanje ideja (nove kulturne vrednosti, poslovanje u turističkoj industriji)	Kretanje ideja (nove tehnologije i slično)
Kretanje kapitala (inovacije u turističkoj industriji, strana ulaganja, dobit)	Kretanje kapitala (ubrzano kretanje)
Potreba širenja novih tehnologija (otvoreni prodor)	Spore nove tehnologije
Stare civilizacije (ograničenje pojedinih društvenih skupina)	Vremensko-prostorna kompresija
Snažan rast u proteklih 100 godina	Vremensko-prostorna kompresija
Putovanja za svakog, razvoj svetske turističke kulture	Svetska turistička kultura
Turizmu je potrebna lokalna kultura ili imidž (diferencijacija između pojedinih destinacija)	Svetska kultura

Izvor: Nedeljković, O.; Jovanović, R.; & Đokić, M., 2013:81, prema: Keome, A. T., 2004.

Sa druge strane, značaj globalizacije u turizmu prepoznaje se i kroz njen uticaj na privredu, politiku, kulturu, tehnologiju i ekologiju, kao značajne sfere na koje se turizam neposredno oslanja. Taj uticaj, prema Feige-u (2000), ogleda se u sledećem (Tabela 2):

Tabela 2. Značaj turističke globalizacije na privredu, politiku, kulturu, tehnologiju i ekologiju.

Privreda	1.Horizontalne i vertikalne strategije integracije turističkih preduzeća; 2.Strana ulaganja u hotele i turističke atrakcije (globalna turistička tržišta); 3.*Global players* i strateške alijanse (avio-kompanije, hoteli, tur-operatori, itd.); 4.Globalni turistički menadžeri; 5.Globalna konkurencija turističkih destinacija.
Politika	1.Rastuće značenje međunarodnih turističkih organizacija; 2.Nužnost globalne koordinacije i regulacije prometa putnika; 3.Održivi turizam kao kvalitet i ideja vodilja.
Kultura	1.Globalni *svetski turista*; 2.Ujednačavanje ponašanja putnika.
Tehnologija	1.Globalni sistem rezervisanja; 2.Standardizovane tehnologije kod transportnih sistema.
Ekologija	1.Turizam kao globalni sindrom ekološkog problema; 2.Posledice promene klime na ciljna područja.

Izvor: Stipanović, C., 2006:150, prema: Feige, M., 2000.

Kako navodi Smeral (1996), najvidljiviji uticaj globalizacije na turizam proizlazi iz sve većeg porasta turističke tražnje, što uslovljava sve zemlje da budu potencijalne destinacije; zatim kroz sve izraženiju konkurenciju među destinacijama; kroz borbu za opstanak na tržištu; sve veći kvalitet i uvođenje inovacija; kao i kroz sve veće probleme sa kojima se bore razvijene destinacije, a koje proističu iz partnerskog odnosa gde nisu usaglašeni standardi kvaliteta, što je opet uslovljeno sve kraćim vremenom za pripremu i sve bržom isporukom koju zahteva savremeno poslovanje u turizmu.

Kao neminovnost savremenog načina života, globalizacija nosi niz negativnih posledica, naročito po manje razvijene zemlje gde najveći pritisak trpe upravo lokalne zajednice koje teže uključivanju u turističke tokove modernog turizma. Do sada je u nekoliko navrata pokazano i dokazano da je globalizacija u nekim zemljama, gde je ekonomski proces imao primat u odnosu na društvene vrednosti zajednice, sprovedena nasilno. Iskustva su takođe pokazala da se globalizacija nametnula kao fenomen i da ju je kao takvu veoma teško sprečiti ali se ona, sa druge strane, ne sme ni nasilno primenjivati i ubrzavati upravo zbog disproporcije socijalnog razvoja u odnosu na

ekonomski. Kada se ovako razmatra uticaj globalizacije na turizam, neophodno je biti svestan velike razlike koje nameću suprotni pravci razvoja turizma i to kroz masovne oblike kretanje, kao i kroz alternativne opcije putovanja koje su sve više zastupljene u tražnji jer je današnji turista svestan prednosti koje ovim izborom ostvaruje. Nažalost, ovakav pristup doneo je udaljavanje od suštinske ideje turizma, koja je prema Encensberger-u (1983) pokušaj da se uživo ostvari čežnja romantizma, projektovana u daljinu.

Dakle, turizam, rešen da svoje pristalice rastereti društva, poveo je i to samo društvo na put. Od tada turizam predstavlja ogledalo istog onog društva od kojeg hoće da se otme (Encensberger, 1983). Ono što je vidljivo prilikom analize ovih, različitih, pristupa turističkim kretanjima je to da se one isto tako vrlo često i prepliću. Pretežno, turisti koji se opredeljuju za masovne destinacije sve češće traže individualna iskustva, još uvek sa određenom dozom konformizma koju očekuju od tako izabranog putovanja. Ono što nudi alternativna opcija putovanja jeste sveukupan doživljaj i mnogo više od površnog upoznavanja sa načinom života, kulturom i običajima raznih zajednica koje se posećuju. Ovakav izbor čini da se obe strane, u procesu putovanja, osećaju dobro, turisti zbog iskustvenog doživljaja, a stanovnici zbog poštovanja koje im je ukazano od strane posetilaca, kao i zbog mogućnosti očuvanja svog identiteta, čuvanja turističkih resursa ali i jačanja svoje pozicije na globalnom tržištu. Primetno je da mnoge destinacije gube svoju turističku autentičnost jer su apriori prihvatile globalizaciju. Međutim, po manje razvije zemlje biće veoma pogubno ukoliko teže što bržem procesu globalizacije kroz isturanje svoje individualne ponude na globalnom tržištu. Na primer, zemlje Zapadnog Balkana moraju biti usmerene na jačanje regionalne kompetitivnosti, pogotovo ukoliko žele da privuku sve aktivnija tržišta Zapadne Azije ali i turiste iz zemalja BRIK-a. Na ovaj način, one će jačati i svoju individualnu ponudu usaglašavanjem sa zemljama Regiona ali će isto tako imati priliku da sačuvaju svoju autentičnost kroz promociju načina života i raznovrsnosti ponude koju mogu nuditi kao Region. Ovako će njihova pozicija na globalnom tržištu biti vidljivija i prepoznatljivija, a biće utemeljena na dobrim međususedskim odnosima, poštovanju razlika, kao i kroz usaglašavanje zakona i pravilnika koji će oblikovati saradnju. Naravno, ovaj proces nije jednostavan, naprotiv, on zahteva ulaganje velikog napora i potpuno odsustvo nelojalne konkurencije.

Razvijenost turizma na globalnom nivou

Za funkcionisanje tako složenog sistema kao što je turizam moraju postojati jasna pravila, podela uloga i nadležnosti, kao i dobro razvijen sistem vrednosti. Učešće velikog broja tržišnih subjekata, ali i direktno učešće stanovništva u ulozi domaćina i ulozi turista, kao i učešće prirodnih i kulturnih

resursa u turističkim aktivnostima nameću potrebu upravljanja razvojem. Turizam je po veličini jedan od vodećih svetskih brzorastućih ekonomskih sektora. Poslednjih nekoliko decenija on je i instrument globalnog rasta, razvoja i novih radnih mesta, glavni aspekt internacionalne trgovine. Ono što karakteriše savremeni turizam je delovanje u uslovima kompleksnog međunarodnog poslovnog okruženja. Turizam je, zbog ove činjenice, prepoznat kao značajan katalizator socio-ekonomskog razvoja u svetu.

Tabela 3. Uticaj turizma na BDP i zapošljavanje na svetskom nivou.

SVET	2016. USD (u milijardama)	% učešća u 2016.	% rasta u 2017.
Direktan doprinos turizma BDP-u	2,306.0	3,1	3,8
Ukupan doprinos turizma BDP-u	7,613.3	10,2	3,6
Direktan doprinos turizma zapošljavanju	108,741	3,6	2,1
Ukupan doprinos turizma zapošljavanju	292,220	9,6	1,9

Izvor: World travel and tourism council (2017) Travel and tourism economic impact – World (wttc.org).

Prema procenama Svetskog saveta za putovanja i turizam (WTTC, 2017), direktan doprinos sektora putovanja i turizma globalnom bruto domaćem proizvodu (BDP) u 2016. godini iznosio je 2,306.0 milijarde američkih dolara, što je činilo oko 3,1% globalnog BDP-a (Tabela 3). Ovo je posledica ekonomskih aktivnosti hotela, prevoznika, turističkih agencija, tur-operatora, restorana, atrakcija itd., po osnovu potrošnje inostranih i domaćih poslovnih posetilaca i turista, ali i potrošnje vlada na obezbeđivanje usluga direktno namenjenih posetiocima (muzeji, nacionalni parkovi i dr.). Uticaj turizma na BDP, međutim, ovde se ne završava. Pored ovih direktnih, postoje i indirektni doprinosi. Preduzeća koja pružaju usluge posetiocima investiraju u razvoj ponude (npr. izgradnju hotela, kupovinu prevoznih sredstava), čime generišu ekonomsku aktivnost u drugim sektorima. Ove kompanije, takođe, za potrebe svog poslovanja, kupuju različite proizvode i usluge od drugih preduzeća (npr. nameštaj za hotele, gorivo za autobuse i avione, hranu za restorane itd.), te tako stimulišu njihovu aktivnost. Konačno, vlade troše novac za turistički marketing, turističku administraciju i druge aktivnosti koje pomažu regulaciji i razvoju turizma.

Uz ove nabrojane indirektne efekte, postoje i indukovani doprinosi, nastali potrošnjom onih koji su direktno ili indirektno zaposleni od strane turističke industrije. Imajući u vidu sve ove uticaje, WTTC procenjuje da je ukupni (direktni + indirektni + indukovani) doprinos sektora turizma

globalnom BDP-u u 2016. godini dosegao 10,2 odsto. Slično doprinosu BDP-u, turizam je 2016. godine direktno zapošljavao skoro 109 miliona ljudi (3,6% ukupne globalne zaposlenosti), dok je ukupan (direktan + indirektan + indukovan) doprinos zaposlenosti procenjen na preko 292 miliona radnih mesta (9,6% globalne zaposlenosti). Važno je naglasiti da je sektor turizma u 2016. godini beležio rast u odnosu na 2015. godinu prema učešću u globalnom BDP-u od 3,1%, kao i 1,8% u sferi povećanja zaposlenih.

Iako se turistička industrija nalazi u procesu vidljivih promena, ono što je karakteriše već nekoliko decenija je stabilan rast. Veličina i struktura stanovništva, ekonomski potencijal, tehnološke inovacije, politička i kulturna kretanja predstavljaju najčešće navedene faktore od kojih zavise pravci razvoja turizma (Nedeljković, Jovanović, & Đokić, 2013). Zbog navedenih faktora, osnovne promene koje utiču na turbulentnost u turizmu predstavljaju značajne činioce koje deluju iz okruženja (Rakić, Muhi, & Tomka, 2014). Turizam je na globalnom nivou, u periodu od 2005. do 2015. godine, beležio konstantan rast, izuzimajući 2009. godinu zbog uticaja ekonomske recesije. Te godine zabeležen je pad međunarodnog turističkog prometa od 3,8% na globalnom nivou u odnosu na 2008. godinu i na taj način je prekinut niz dugogodišnjeg rasta.

Međutim, nakon prve reakcije globalne krize, započete krajem 2008. godine, već u 2010. godini međunarodni turistički promet opet beleži rast i to od 6,4% u odnosu na 2009. godinu, sa ukupnim prometom od 948 miliona, što ujedno predstavlja rast i u odnosu na godinu 2008, u kojoj je ostvaren promet od 917 miliona. Ovakav brz oporavak (brži nego što se očekivalo) i beleženje rasta dokaz su da turizam predstavlja brzorastuću industriju koja je veoma fleksibilna na spoljne promene. Ono što je karakteristično za period 2009. godine je to što su praktično svi regioni beležili pad u broju međunarodnih dolazaka, izuzev Afrike koja je iste godine beležila rast za oko 1,5 miliona turista. U 2010. godini svi analizirani svetski regioni beleže rast međunarodnih dolazaka, dok se region Azije i Pacifika izdvaja po najvećem rastu – od preko 25 miliona stranih dolazaka. Od 2010. godine naovamo, turizam na globalnom nivou ima stopu rasta od 3,5 do 4%, samim tim i posmatrani regioni beleže približnu stopu rasta, izuzimajući region Srednjeg istoka koji u dve godine analiziranog perioda (2013. i 2012) beleži neznatnu stopu pada međunarodnih turističkih dolazaka. Turistička industrija je u 2010. i 2011. godini uspela da se u potpunosti oporavi i unapredi svoj rast, za razliku od svih drugih privrednih grana.

Tabela 4. Broj turista iskazan u milionima i procenat rasta za period 2005–2014.

Region	2014.	2013.	Procenat rasta 2014/2013.	2010.	2005.	Procenat rasta 2005/2014.
SVET	1,133	1,087	4,3%	949	809	3,8
Evropa	581,8	566,4	2,7%	488,9	453	2,8
Azija i Pacifik	263,3	249,8	5,4%	205,4	154	6,1
Amerika	181	167,5	8%	150,1	133,3	3,5
Afrika	55,7	54,4	2,4%	49,5	34,8	5,4
Srednji istok	51	48,4	5,4%	54,7	33,7	4,7

Izvor: Svetska turistička organizacija (2015), Tourism highlights report (unwto.org).

Sam kraj XX i početak XXI veka predstavljaju period u kojem je zabeležen izuzetno dinamičan razvoj turizma. Kako navode Rakić i saradnici (2013), prirodno je da se, s obzirom na postignuti nivo razvoja u pojedinim karakterističnim godinama, uočavaju razlike u stepenu intenziteta, kao i da nije ostvaren rast usled nepovoljnih ekonomskih i vanekonomskih globalnih faktora, ali i pored toga, činjenica da je broj međunarodnih turističkih dolazaka tokom poslednje decenije povećan za preko 500 miliona, nedvosmisleno ukazuje na dinamičnost procesa razvoja turizma. Prema najnovijem izveštaju Svetske turističke organizacije (unwto – tourism highlights report, 2015), broj turista u svetu nastavio je da raste, te tako imamo situaciju da je u 2014. godini broj turista dosegao 1,133 milijardi, što u odnosu na broj turista iz 2013. godine čini rast od 4,3% (Tabela 4), i na taj način turizam nastavlja da raste uobičajenom dinamikom. Za razliku od 2013. godine, region Amerike ima najveću stopu rasta, od 8%, dok region Evrope ima najnižu stopu rasta (2,7%). Međutim, u apsolutnim brojkama region Evrope prednjači u ostvarenom prometu međunarodnih dolazaka otkako se meri promet na svetskom nivou. Kako stvari stoje, ovakva raspodela u međunarodnom turističkom prometu daje nam za pravo da mislimo da će Evropa još dugo zauzimati primarnu poziciju u svetskom prometu ali da će region Amerike u budućnosti svakako pretendovati na istu poziciju. Ukoliko se osvrnemo na stopu rasta međunarodnog turističkog prometa za period od 10 godina, uviđamo da turizam beleži stopu rasta od skoro 4 odsto. Ovakav rast je, uistinu, malo niži od planiranog dugoročnog proseka, ali je svakako viši od rasta globalne ekonomije. Evropa i Amerika beleže rast manji od svetskog proseka, dok ostali posmatrani regioni imaju rast viši od svetskog proseka (najveći rast ima region Azije i Pacifika – 6,1%). Očekuje se da će se trend rasta nastaviti i u 2015. i

2016. godini, a Svetska turistička organizacija predviđa da će se on kretati između 3 do 4 odsto.

Pregled globalnih turističkih trendova

U situaciji kada su promene jedine konstante u globalnoj zajednici, veoma je teško predvideti šta je ono što nas očekuje kada je budućnost turizma u pitanju. Još jedna otežavajuća okolnost u predviđanju turizma budućnosti je svakako i sama dinamika ovog sektora koju karakteriše izražena kompleksnost i veliki uticaj od strane dešavanja van samog sektora turizma. Sve ono što se dešavalo u turizmu, na globalnom nivou, poslednjih decenija nedvosmisleno govori o tome da je turizam postao jedna od vodećih industrija sveta kojoj se predviđa još svetlija budućnost. S tim u vezi, kako navodi Vukonić (2010), nije potrebno da se pitamo da li turizam ima budućnost, jer svaka aktuelna pojava u svetu danas ima svoju budućnost, već pitanje treba postaviti tako da se dobijeni odgovori odnose na to da li turizam ima budućnost koja obećava, hoće li ta budućnost svetu doneti boljitak i, na kraju, gde su granice razvoja turizma u budućnosti. Nažalost, pisati o aktuelnim i budućim trendovima u turizmu praktično je nemoguće bez konkretnog osvrta i na negativne posledice koje se odnose na stanje u društvu, bolesti (virusi), terorističke napade, rast cena na globalnom tržištu, na nacionalnu uređenost turističke politike, zahteve za izdavanje viza i tome slično. Pored ovoga, kako navode Cooper i Hall (2008), potrebno je posebnu pažnju usmeriti i na sledeće trendove koje doprinose složenosti ovog sektora, a oni se odnose na:

- demografske promene u zemljama u razvoju, starenje stanovništva ili porast broja samohranih roditelja;
- nagli porast populacije u zemljama u razvoju;
- povećanje urbanizacije na globalnom nivou;
- klimatske promene i problemi sa vodom; kao i
- povećani troškovi energije, naročito u pogledu nafte.

Sve ovo jasno govori da će turizam u budućnosti morati da se prilagođava pojavama izvan svog sektora, i u tome će nesumnjivo biti najznačajnija i ujedno najosetljivija tretiranja globalnih, aktuelnih i budućih trendova koji utiču na proizvodnju i potrošnju turizma. Takođe, u aktuelnim dostupnim analizama turističkih trendova egzistiraju izvesne kontradiktornosti koje se prevashodno odnose na permanentan rast globalnih turističkih aktivnosti sa jedne strane, dok se sa druge strane obraća velika pažnja na ekstremno siromaštvo u nerazvijenim zemljama, u kojima je turizam percipiran kao jedno od rešenja za prevazilaženje tog siromaštva. Isto tako, dok se sve više podstiče razvoj turizma, pojedine destinacije vode otvorenu borbu protiv masovnih turističkih dolazaka koji prete da ugroze život lokalnog stanovništva. U ovim analizama, kao i što dolikuje, prednjači Svetska turistička

organizacija (UNWTO) koja ekspanziju turizma vidi u osvajanju svih delova planete, pa čak i više od toga: sa vizijom turizma koji bi do 2020. godine trebalo da dostigne 1,8 milijardi ostvarenih internacionalnih putovanja, sa prosečnim godišnjim trendom rasta od 4 odsto. Upravo zbog toga što turizam nosi sa sobom i pozitivne i negativne posledice, veoma je važno posebnu pažnju obratiti na praćenje njegovih efekata i pravovremeno reagovati.

Od aktuelnih megatrendova u turizmu, ističu se sledeći (Radenković-Šošić, 2012:32; prema: Pan, Chon, & Song, 2008):

- turizam i putovanja se sve više zasnivaju na interesovanjima i ličnim aktivnostima;
- uočava se polarizacija ukusa i troškova na putovanju;
- učvršćuje se svest o sociološkoj i ambijentalnoj odgovornosti turizma;
- raste konkurencija i, istovremeno, saradnja (partnerstva) između destinacija za privlačenje stranih turista;
- povećan je broj starijih turista i žena;
- postoji tendencija rasta tražnje za kulturnim, ruralnim, aktivnim i velnes turizmom;
- turisti umesto masovnosti i odmora sve više u turizmu traže: autentičnost, aktivnost, doživljaj, uzbuđenje, ambijent;
- stavljen je akcenat na pravovremenu komunikaciju sa turistima;
- uočava se nedostatak ljudskih resursa u turističkom sektoru.

Preraspodela turističkog prometa

Budući da se u svetskoj ekonomiji dešavaju određene promene u smislu jačanja i slabljenja nacionalnih ekonomija, posledice takve nove preraspodele ekonomskih lidera svakako utiču i na situaciju u turizmu. Tako imamo situaciju da zemlje BRIK-a beleže sve veće turističke aktivnosti i turističke destinacije s pravom očekuju turiste iz ovih zemalja. Primera radi, kako navodi *Yeoman* (2012), za period između 2000. i 2008. godine prekogranična putovanja iz zemalja kao što su Kina i Indija porasla su za 338%, odnosno, u slučaju Indije, za 146 odsto. Međutim, Kina kao jedna od najdominantnijih ekonomija na svetu, uprkos pomenutom procentu rasta u putovanjima van granica svoje zemlje, najveći deo tih putovanja, preko 70%, realizuje u zemljama administrativnih regiona, kao što su Hong Kong i Makao, dok se polovina ostalih prekograničnih putovanja ubraja u jednodnevne odlaske u zemlje okruženja kao što su Rusija, Vijetnam i Laos, i to, kako se navodi, zbog trgovine i kupovine (*shopping*) (Yeoman, 2012). Ostali procenat se raspoređuje na, iz percepcije Kine, udaljene destinacije (Evropa, Amerika). Kada je u pitanju Indija, prema podacima Azijsko-pacifičke putničke asocijacije (PATA), 40% svih prekograničnih putovanja odnosi se na poslovna

putovanja, dok se 20% putovanja odnosi na aktivnosti slobodnog vremena, kao i na posetu porodici i prijateljima. Izveštaji koje objavljuju Svetska turistička organizacija i Evropska komisija za putovanja iz 2009. godine, ukazuju na to da su putnici iz ovih zemalja, i to oni koji se odlučuju za udaljene destinacije, osobe između 25–65 godina starosti, edukovane, koje pripadaju višem sloju društva, porodično orijentisane, koje biraju sigurne destinacije u kojima postoje različiti sadržaji. Pored toga, biraju destinacije u kojima su pojednostavljene procedure za izdavanje viza, a svoja putovanja najčešće realizuju u grupi. Takođe, i druge zemlje, poslednje dve decenije beleže konstantan rast svoje ekonomije, kao što su Rusija, koja beleži povećanje internacionalnih putovanja za isti period od 99%, zatim Turska – 87%, Indonezija – 57%, dok zemlje koje su tradicionalno uključene u turističke tokove beleže mnogo manji procenat povećanja međunarodnih putovanja: Sjedinjene Američke Države svega 4%, dok zemlje poput Japana i Nemačke beleže negativne trendove i to –10% i –2%. Kada je u pitanju potrošnja turista u internacionalnom turizmu, bez premca su Nemci, koji po glavi stanovnika na turistička putovanja u proseku troše 1.093$, čak četiri puta više od Amerikanaca, čija je prosečna potrošnja po glavi stanovnika 256$.

Promene u demografskoj strukturi stanovništva

Sa druge strane, demografski podaci ukazuju na činjenicu da broj stanovnika na globalnom nivou raste, a da će u narednih 10–15 godina i dalje najznačajniju ulogu imati trenutno najbrojnija generacija (tzv. *baby boomers*), rođena neposredno po završetku Drugog svetskog rata. Upravo ova generacija ima i velikog uticaja na trenutne trendove kada su u pitanju motivi turističkog putovanja pa tako nije čudno što se medicinski turizam i spa aktivnosti ubrajaju među najveće trendove modernog turizma. Još jedna generacija privlači veliku pažnju demografa i kreatora turističkih politika, a to je tzv. generacija Yodnosno, generacija rođena u periodu od 1980. pa do ranih devedesetih godina prošlog veka, poznatija još pod nazivom milenijalci (*Millennials*) (Polzin, Chu, & Godfrey, 2014). Prema *Polzin*-u i ostalima (2014), procenjuje se da ova generacija broji oko 75 miliona stanovnika i da su svi oni potencijalni turisti. Skoro tri četvrtine pripadnika ove generacije koristi aplikacije za mobilne telefone, kao i tablet računare prilikom planiranja svojih putovanja. Takođe, ono što karakteriše ovu generaciju je i njihovo oslanjanje na portale i forume koje prate kako na društvenim mrežama, tako i na specijalizovanim sajtovima o iskustvima drugih tokom turističkog putovanje, što svakako utiče na njihove odluke o izboru destinacije ili usluga. Kada su u pitanju poslovna putovanja, pod naletom spomenute generacije, njihov koncept je počeo da se prilagođava njihovom uticaju. Usled korišćenja tehnologije, novih vidova smeštaja, kao i drugačijih režima ishrane ali i želja da se upoznaju nove

destinacije i njihovo stanovništvo, poslovna putovanja poprimaju jedan sasvim drugačiji kontekst jer se insistira na spajanju posla i zadovoljstva, te su tako proklamovani novi oblici turističkih putovanja koji se popularno nazivaju *bleisure* putovanja (termin je nastao spajanjem engleskih reči *business* i *leisure*, u prevodu: posao i slobodno vreme). Pored ovoga, svi drugi su počeli da svoju ponudu prilagođavaju zahtevima ove generacije, pa se tako insistira na dostupnosti interneta, prostorija za opuštanje, fleksibilnosti služenja hrane (Öter, 2011). Istraživanje koje je sprovedeno od strane međunarodnog provajdera za usluge i iskustvo u apartmanskom smeštaju, *BridgeStreet, Global Hospitality*, 2014. godine, pokazalo je da 84% ispitanika ove ciljne grupe produžava svoj boravak kako bi proveli nekoliko dana na destinaciji, oslobođeni poslovnih obaveza. Za većinu ispitanika ovo je upravo i najzanimljiviji deo putovanja (BridgeStreet, 2014).

Promene u demografskoj strukturi stanovništva svakako će imati velikog uticaja na turizam koji će biti mnogo očigledniji negoli uticaji koji se odnose na održivost i tehnološke inovacije (Yeoman, 2012).

Geopolitička nestabilnost

Stvarnost savremenog turizma teža je nego što se očekivalo. Konstantno produbljivanje razlika, kako na nacionalnom, tako i na etničkom i religioznom nivou, sve više uzima maha. Ovakva realnost na globalnom planu izaziva različite tenzije. Rezultat je očigledan i primetan u sve učestalijim političkim nemirima i terorističkim napadima koji postaju deo stvarnosti. Takvo odvijanje političko-ekonomske situacije na međunarodnoj sceni nikako ne pogoduje turističkim aktivnostima. Mnoge zemlje suočavaju se sa velikim problemima koji se ogledaju u ekonomskoj i političkoj nestabilnosti koja preti da eskalira. Doskora, svet je doživljavao veoma izražene ekonomske probleme koji su bili plod svetske ekonomske krize. Nažalost, ovi problemi nisu rešeni već je fokus svetske pažnje usmeren na sve veći broj terorističkih napada koji su postali svakodnevica. Okolnosti su veoma složene i zahtevaju ozbiljno razmatranje. Ekonomska kriza ostavila je izrazito negativne posledice po mnoge zemlje, a naročito po zemlje Mediterana. Razna politička previranja koja su za posledicu imala brojne građanske nemire uticala su i na turistička kretanja u njima. Neredi u Grčkoj proizveli su negativne posledice po grčki turizam za duži period. Mediji koji su konstantno izveštavali iz Atine i iz drugih gradova, nekada direktno, a nekada indirektno, upozoravali su turiste da izbegavaju putovanje u ovu zemlju. Takođe, posledice na duže staze ogledaće se u gubitku investicija i investitora koji su izgubili poverenje, uglavnom zbog finansijske nestabilnosti (Horwat, 2015). Pored navedene finansijske nestabilnosti, Grčka se suočila i sa velikim brojem migranata sa Bliskog istoka, gde su pored Grčke ovim problemom obuhvaćene i ostale zemlje Evrope jer je, kako se procenjuje,

preko 900.000 migranata 2015. godine ušlo u Evropu. Problem migranata neće biti rešen u skorijem periodu i, kako procenjuje Evropska komisija, u 2016. godini očekuje se priliv preko tri miliona novih izbeglica. Ubuduće, ovaj problem ostaće gorući za sve članice Evropske unije ali i za zemlje koje nisu u njenom savezu. Nemogućnost kontrole migranata, kao i nepostojanje usaglašene politike oko ovog problema čine da se stanovništvo Evrope nalazi u panici koju izaziva konstantan strah od mogućih terorističkih napada.

Najnoviji tragični napadi koji su se desili u Francuskoj, kao i napadi na turiste u Tunisu, Egiptu, Turskoj, Tajlandu i Indoneziji neposredno negativno utiču na turizam. Štaviše, mete u pomenutim zemljama bili su upravo turisti. Otkazivanje aranžmana koje je usledilo nakon ovih terorističkih napada dovoljno govori o aktuelnoj situaciji u pogođenim zemljama. Međutim, kao i u situaciji gde je Grčka bila pogođena velikim otkazom aranžamana za vreme finansijske krize, druge zemlje započele su borbu za deo tržišta koji je bio usmeren na Grčku, te smo tako svedoci borbe za ruske ali i druge turiste koji otkazuju svoje aranžmane u zemljama severne Afrike. Takođe, procenjuje se da će 4,5 miliona ruskih turista, koji su tradicionalno odlazili na odmor u Tursku i Egipat, zbog zategnutih odnosa između vlada pomenutih zemalja, birati druge destinacije za odmor. Jedna od opcija je i domaći turizam, odnosno korišćenje odmora za putovanje u sopstvenoj zemlji.

Osećaj nesigurnosti koji vlada za vreme putovanja pokušava se u poslednje vreme prevazići formiranjem kriznog menadžmenta na turističkim destinacijama. Njihova uloga ogleda se u povećanoj kontroli koja sa druge strane predstavlja potencijalni problem za turiste jer se suočavaju sa problemima dužeg čekanja prilikom ukrcavanja u avione, vozove ili autobuse, kao i na probleme sa pretresom prtljaga i donošenje novih pravila u kojima bi unošenje istog bilo strogo ograničeno ili čak u pojedinim situacijama i zabranjeno. Jasno je da ovakva situacija ne pogoduje turističkim kretanjima, a veoma je teško proceniti kako će se ova kriza odvijati u budućnosti. Uvrežen je stav da „turisti brzo zaboravljaju", međutim, u naletu konstantnih napada i pretnji to je veoma teško. Sa druge strane, čini se da „ostanak kod kuće" nije rešenje, pogotovo ne u vremenu ekspanzije međunarodnih turističkih kretanja. Inficirani virusom putovanja, turisti bi mogli preuzeti ulogu mirovnjaka, ljudi koji će težiti dubljem upoznavanju različitih kultura i na taj način doprineti boljem razumevanju i prevazilaženju jazova, koje se čine duboki (Milošević, i dr., 2015). Međutim, mora se biti saglasan u jednom, a to je da je ovo veoma težak i dug proces.

Savremeni turisti

Još jedna aktuelnost koja ima veliki uticaj na buduće trendove putovanja jesu i sami turisti, koji su godinama evoluirali u zahtevne egzibicioniste koji

očekuju bolje iskustvo, bržu uslugu, nekoliko izbora, društvenu odgovornost i preveliko zadovoljstvo (Yeoman, 2012). Polazeći od analize promena koje je društvo pretrpelo u poslednjih nekoliko decenija, danas se može reći da živimo u specifičnoj epohi neonomadizma, gde je potencijalno svaki čovek kosmopolita (Babić, Milošević, 2015). U prilog ovoj tvrdnji, *Yeoman* (2012) u svojoj knjizi „2050: Sutrašnji turizam" (*2050: Tomorrow's tourism*) iznosi tezu o postojanju dva identiteta koji se odnose na sve učesnike u turizmu, kako danas, tako i u skorijoj budućnosti. Ta dva identiteta on naziva: 1. *fluidni* identitet (eng. *fluid identity*); i 2. *jednostavan* identitet (eng. *simple identity*). Prvi spomenuti identitet je, prema *Yeoman*-u, identitet koji nose turisti kao sopstveni koncept koji nije usiljen, koji je fleksibilan i gde se turisti ne definišu granicama. Iz perspektive turiste, ovaj identitet se odnosi na „prikupljanje" (kolekciju) zemalja, zatim probanje novih, neistraženih stvari i želju za konstantnim promenama. Ovo znači da se turisti, koji se uklapaju u ovaj identitet, osećaju komforno ukoliko se nađu na pojedinim hedonističkim destinacijama ali i na onim suprotnim. Pomenuta činjenica otežava kreatorima turističkih politika, na turističkim destinacijama, da urade precizniju segmentaciju tržišta. Pripadnici ovog identiteta svrstavaju se u nestabilne potrošače, a plod su društva u kojem vlada velika entropija. Oni ne obraćaju preteranu pažnju na izvore informacija koje dobijaju od autoriteta već svoje mišljenje grade i razvijaju na osnovu informacija koje dobijaju na osnovu iskustva drugih učesnika.

Sociolog *Watters* (2003) objašnjava da ova grupa turista egzistira jer je društvo postalo manje rigidno, individualnost je postala manje definisana klasnim i ljudskim vezama, mestom rođenja ili bojom kože, pa je ono što povezuje ove ljude isključivo ideja. *Watters* (2003) ovu grupu naziva još i „urbanim plemenima" (eng. *Urban Tribes*), odnosno istomišljenicima. U turističkim putovanjima pre će se odlučiti za upoznavanje lokalne kulture i tradicije nego za jedno od mnogobrojnih odmarališta (Yeoman, 2012). Ovi turisti veoma su dobro organizovani i programirani, uvek traže više ali ih sa druge strane karakteriše i površnost i vrlo često instant rešenja. Teže dugovečnosti te zbog toga imaju različite motive prilikom putovanja koja se odnose na posetu destinacijama koje promovišu zdrave navike, orijentalne veštine i inspirativno okruženje. Oni su predstavnici društva blagostanja i tokom godine putuju nekoliko puta (Yeoman, 2012).

Drugi spomenuti identitet, *jednostavni*, direktno je povezan sa opadanjem bogatstva u društvu pa se zbog toga i identitet pojednostavljuje što ujedno stvara novu ekonomičnost koja je najkomfornija u jednostavnosti (Yeoman, 2012). Uvreženo je mišljenje da su pripadnici ovog identiteta formirani „ceđenjem" srednje klase i da je želja za jednostavnošću vođena inflacionim pritiscima i opadanjem prihoda (Yeoman, 2012). Smanjenje bogatstva, koje je karakteristično za ovu grupu ljudi, ne podrazumeva i

smanjenje turističkih aktivnosti već stvara potrebu za potraživanjem u domaćem turizmu (eng. *staycation*) (Bronner & De Hoog, 2014). Kriza koje je započeta krajem prve decenije XXI veka uslovila je povećanje brojnog stanja pripadnika jednostavnog identiteta, a njihova brojnost je na međunarodni turizam uticala tako što se smanjio broj onih koji su se odlučivali za ovu vrstu putovanja. Takođe, ovi turisti sve više se vraćaju ponudama turističkih agencija jer na taj način pojednostavljuju kompleksnost ponude, smanjuju izbor, filtriraju proces i maksimiziraju organizaciju vremena (Bronner & De Hoog, 2012). Dakle, veoma jasno se zaključuje da i jedan i drugi identitet upravo gradi ekonomska politika, gde je u situaciji ekonomskog blagostanja scenario fluidni identitet, dok izraženost ekonomske krize pojednostavljuje identitet savremenog turiste. I kod jedne i kod druge grupe, primetan je evolutivni pristup, kao i sve veća informisanost koja je posledica globalnih tokova.

Klimatske promene i njihov značaj

Uticaj globalnih promena na celokupnu svetsku privredu, a posebno na njene pojedine segmente je već odavno vidljiv. Velika osetljivost i potreba prilagođavanja primećuje se i u sferi turizma. Klimatske promene i proces globalnog zagrevanja, goruća je tema od sredine 20. veka, i to kao posledica povećanja inteziteta i obima ljudskih aktivnosti. Najveći uticaj ogleda se kroz emisiju CFC (hloroflorokarbona) gasova, koji stvaraju efekat staklene bašte u atmosferi. Klimatske promene su vidljive u svim segmentima: porast temperatura i njihove ekstremne vrednosti sa očekivanim porastom do kraja veka od 1,8 do 4,0ºC (Maksin, i sar., 2011, p. 76). Okvirna konvencija Ujedinjenih nacija o klimatskim promenama (UNFCCC – The United Nations Framework Convention on Climate Change) postavila je za cilj da se ograniči globalni rast temperature što deluje gotovo neostvarivo. Naime, plan je smanjiti emisiju štetnih gasova u ovoj dekadi za 50%. Akcenat je stavljen na zemlje u razvoju, dok je za Evropsku uniju plan smanjenje emisije CFC gasova za 80% – 95% do 2050. (Scott, i sar., 2008, p. 26).

Uticaj klimatskih promena na turističke destinacije najčešće se izražava kroz četiri osnovne kategorije (Maksin, i sar., 2011): (1) Direktni klimatski uticaji; (2) Indirektni klimatski uticaji; (3) Uticaj politika na ublažavanje klimatskih promena na mobilnost turista; (4) Uticaj socio-ekonomskih promena izazvanih klimatskim promenama na turističku tražnju.

Doprinos industrije turizma na klimatske promene najvidljiviji je u domenu saobraćaja, smeštaja ali i ostalih turističkih aktivnosti koje zahtevaju veliku upotrebu energije, fosilnih goriva, itd., čime doprinose globalnoj emisiji CFC gasova. Proces prilagođavanja klimatskim promenama se manifestuje u različitim segmentima turizma, i obuhvata: (1) tehnologiju (veštačko

osnežavanje, desalinizacija, reciklaža...); (2) menadžment (strategijsko planiranje i upravljanje resursima, posebno neobnovljivim); (3) politika smanjenja klimatskih uticaja (programi i projekti zaštite, unapređenja, saniranja u sklopu nacionalnih okvira ali i na globalnom nivou); (4) istraživanja (razne oblasti sa ciljem što bolje adaptacije); (5) edukacija (zaposleni, lokalno stanovništvo, turisti); (5) promena načina rada i odnosa turizma u skladu sa principima održivosti. Na poslednjoj, 21. konferenciji Ujedinjenih nacija o klimatskim promenama prihvaćen je novi globalni klimatski sporazum koji je osnov za dugoročne napore država potpisnica u borbi protiv klimatskih promena. Potpisivanjem Pariskog sporazuma države su poslale jasnu poruku da je svet spreman za usporavanje negativnih klimatskih posledica. Ovaj sporazum potpisali su zvaničnici 190 država i samim tim su se obavezali za konkretne aktivnosti. Nakon dvonedeljnih pregovora, lideri zemalja su postigli dogovor koji će dugoročno omogućiti određeni napredak. Glavni cilj sporazuma je ograničavanje globalnog zagrevanja ispod 2°C ili 1.5°C. Takođe, sporazumom se označava 2018. godina, kao kritična i u toku iste godine države potpisnice treba opet da se okupe i provere efekte njihovih trenutnih napora u vezi sa ovim globalnim ciljem. Razgovori o klimi u Parizu predstavljaju mnogo više od sporazuma, to je momenat koji je ujedinio i stimulisao svetsku zajednicu u rešavanju istog problema. Budućnost brojnih turističkih destinacija zavisiće od primene osnovnih principa održivog razvoja i procesa prilagođavanja klimatskim promenama. Posmatrajući sadašnje stanje i predviđanja klimatskih promena, dolazi se do zaključka da pronaći adekvatan modus adaptacije predstavlja imperativ budućih vremena.

Analiza globalnih trendova u turizmu, u ovom radu, svakako nije sveobuhvatna jer je poznato da turizam zavisi od velikog broja eksternih faktora. Međutim, cilj je bio obraditi goruće spoljne faktore koji već sada kreiraju turističku politiku, a zasigurno će to činiti i u skorijoj budućnosti.

ZAKLJUČAK

Kada je reč o turizmu na globalnom nivou, sve je izvesnije očekivati porast političke neizvesnosti koje će smanjivati obim putovanja, posebno u zemlje u kojima će ova kriza biti najočiglednija. Zatim, porast terorizma koji će usloviti pooštravanje sigurnosnih mera, viznih režima, kontrola na ulasku u zemlje, što će destimulativno delovati na preduzimanje putovanja. Takođe, predviđa se otvaranje Kine – njena brojna nepoznata područja mogu se razviti u najpopularnije turističke destinacije u narednih 10 do 15 godina. Sa druge strane, sve je očiglednije opadanje vere u politiku, što će imati za cilj smanjenje obima stranih ulaganja i investicija u turističku privredu zbog nestabilnih političkih ciljeva i režima i dezintegracija vrednosti koje se dele: kulturni jaz

koji je sve dublji učiniće putovanja nepredvidivim.

Kada su u pitanju prognoze Svetske turističke organizacije, one su veoma pozitivne jer, po predviđanjima, svetski turistički promet do 2030. godine trebalo bi da dostigne 1,8 milijardi putnika širom sveta. Ovi podaci svakako ohrabruju ali ujedno predstavljaju i obavezu rešavanja aktuelnih gorućih problema masovnosti turista koji se reflektuju na socijalnom, ekološkom ali i drugim poljima. Turizam je, dakle, nesumnjivo jedna od vodećih globalnih industrija koja ima stalan, stabilan i održiv rast, pa prema tome nije čudo da danas više od stotinu zemalja globalno konkuriše na turističkom tržištu sa različitim ekonomskim i neekonomskim ciljevima i interesima.

Na kraju, turizam je stvar ljudi i nedostaje mu istorijsko razumevanje. Upravo zbog ove činjenice, veliki broj pitanja koja savremeno čovečanstvo otvara sa ciljem otkrivanja ili makar predviđanja budućnosti turizma, ostaju neupitna jer turizam ostaje značajan sadržaj života ljudi sutrašnjice.

SUMMARY
GLOBALIZATION: MEDIATOR OF CONTEMPORARY TOURISM

The tourism industry is so important in contemporary era that it is present in all spheres of society on a daily basis. On the other hand, considering the tendency of development of global international relations, changes can be recognized which have an increasing impact on the future of tourism. This paper aims at reviewing the literature to point out the importance of research in the field of tourism and globalization and to present their connections through the method of functional analysis and synthesis. Also, review of the global tourism trends will point to the dominance of global influence and their reflection in the tourism industry. Global trends analyzed in this paper are related to: economic impact, demographic changes, political (in)stability and changing needs of modern tourists. All of the above clearly shows that tourism in the future will need to adapt to occurrences beyond its own sector and this forms undoubtedl the most important and also the most sensitive treatment of global, current and future trends affecting the production and consumption of tourism.

Keywords: Globalization, tourism, tourism trends, changes in modern tourism

LITERATURA

1. Arnaut, E. (2009). Globalizacijski procesi u turizmu i utjecaj megatrendova na konkurentnost turističke industrije BIH. *Tranzicija, 11*, 29–41.
2. Babić, P., Milošević, S. (2015). Razvojne tendencije turističkih agencija uzrokovane kvalitativnim promenama na strani tražnje. *Poslovna ekonomija 9*(2), 365–384.
3. Barjaktarović, D., & Tanevski, D. (2013). Uticaj globalne ekonomske krize na razvoj turizma u regionu Balkana. *Hotelska kuća* (pp. 17–30). Zlatibor: Poslovno udruženje hotelsko ugostiteljske privrede Srbije – HORES.
4. BridgeStreet, G. H. (2014). *Bleisure Report.* London: BridgeStreet, Global Hospitality.
5. Bronner, F., & De Hoog, R. (2012). Economizing Strategies During an Economic Crisis. *Annals of Tourism Research, 39* (2), 1048–1069.
6. Bronner, F., & De Hoog, R. (2014). Vacationers and the economic „double dip" in Europe. *Tourism Managemet, 40*, 330–337.
7. Cooper, C., & Hall, C. M. (2008). *Contemporary tourism, an international approach.* Oxford: BH Elsevier.
8. Encensberger, H. (1983). Jedna teorija turizma. *Kultura, 60* (61), 11–29.
9. Feige, M. (2000). Turizam na početku novog tisućljeća. *Turizam, 48* (2), 109–112.
10. Gradinac, O., & Jegdić, V. (2016). Međudestinacijska saradnja kao faktor jačanja konkurentnosti turističke destinacije. *Poslovna ekonomija 10*(2), 284–300.
11. Horwat, H. (2015). *Tourism Megatrends.* London: Horwat, HTL.
12. Maksin M., Pucar M., Milijić S., Korać M. (2011). *Održivi razvoj turizma u Evropskoj uniji i Srbiji.* Beograd: IAUS.
13. Milošević, S. J. (2015). Understanding the importance of Tourism in the Soft Power field. In M. R. Gorenjak, *Sustainability recap: heritage and resources in tourism* (pp. 27–29). Brežice: University of Maribor – Faculty of tourism.
14. Nedeljković, O., Jovanović, R., & Đokić, M. (2013). Trendovi razvoja i uticaj globalizacije na turizam. *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije, 3* (1), 73–86.
15. Nešić, M. (2010). Fitnes kao činilac razvoja sportskog turizma. Poslovna ekonomija, IV (2), 459–473.
16. Öter, Z. (2011). Tourism and generation Y. *Annals of Tourism Research, 32* (2), 729–731.
17. Pan, S., Chon, K., & Song, H. (2008). Visualizing Tourism Trends: A Combination of ATLAS.ti and BiPlot. *Journal of Travel Research, 46* (3), 339–348.

18.Pavlić, I. (2004). Suvremene tendencije u razvoju svjetskog turizma i globalizacijski procesi. *Naše more, 51* (5–6), 214–-226.
19.Polzin, S., Chu, X., & Godfrey, J. (2014). ANALYSIS The impact of millennials' travel behavior on future personal vehicle travel. *Energy Strategy Reviews, 5*, 59–65.
20.Radenković-Šošić, B. (2012). Megatrendovi i uticaj spoljnjeg okruženja na turizam. In D. Tomka, Jegdić, & V, *Turizam i lokalni razvoj* (pp. 31–38). Novi Sad: Fakultet za sport i turizam.
21.Rakić, S., Muhi, B., & Tomka, D. (2014). Uticaj svetske ekonomske krize na globalni turistički promet sa posebnim osvrtom na Republiku Srbiju. *Poslovna ekonomija*, 281–306.
22.Ritchie, B., & Crouch, G. (2003). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective.* Oxfordshire (UK): CABI Publishing.
23.Scott D., Amelung B. Becken S., Ceron JP, Dubious G., Gösling S., Peeters P., Simson M. (2008). *Climate Change and Tourism: Responding to Global Challenges.* Madrid, Paris: UNWTO & UNEP.
24.Smeral, E. (1996). Globalization and Changes in the Competitiveness of tourisam Destination. *Congress Globalisation and Tourism, International Association of Scientifi c Experts in Tourism.* Rotorua.
25.Stefanović, V., & Azemović, N. (2012). Održivi razvoj turizma na primeru Vlasinske površi. *Škola biznisa, 1*, 38–50.
26.Stefanović, Z., & Petrović, D. (2014). Globalizacija i neoliberalizam iz perspektive radikalne političke ekonomije. In D. Šuković, *(Anti)liberalizam i ekonomija* (pp. 269–277). Beograd: Centar za ekonomska istraživanja Instituta društvenih nauka.
27.Stipanović, C. (2006). Značaj reinženjeringa u razvojnoj strategiji hotelsko-turističkih poduzeća. *Tourism and Hospitality Management, 12* (1), 149–156.
28.Škrbić, I., Jegdić, V., Milošević, S., & Tomka, D. (2015). Development of Sremski Karlovci Wine Tourism and Integration in the Regional Tourism offer. *Ekonomika poljoprivrede , 62* (1), 229–244.
29.Tomka, D. (2012a). *Osnove turizma.* Novi Sad: Fakultet za sport i turizam.
30.Tomka, D. (2012b). Savremene tendencije u razvoju turizma od značaja za lokalni razvoj. In D. Tomka, & V. Jegdić, *Turizam i lokalni razvoj* (pp. 13–30). Novi Sad: Fakultet za sport i turizam.
31.Vasiljević, B. (2012, June 22). *Nova srpska politička misao.* Retrieved November 1, 2015, from nspm.rs: http://www.nspm.rs/ekonomska-politika/globalizacija-i-neoliberalizam.html?alphabet=l
32.Vojković, G., Miljanović, D., & Devedžić, M. (2005). Neki aspekti interakcije lokalno-globalno u turizmu. *Glasnik srpskog geografskog društva,* (1), 227–234.
33.Vukonić, B. (2010). *Turizam – budućnost mnogih iluzija.* Zagreb: Plejada.

34.Watters, E. (2003). *Urban Tribes.* New York: Bloomsbury, USA.
35.Yeoman, I. (2012). *2050: Tomorrow's Tourism.* Clevedon: Channel View Publications.

Ovaj rad je primljen **08.04.2017.,** a na sastanku redakcije časopisa prihvaćen za štampu **23.09.2017.** godine.

UDK: 338.48(497.113)

Stručni rad

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS
Godina XI
Broj I
Str 230 – 252
doi:10.5937/poseko11-14141

MSc Ana J. Pandžić,[1]
Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet,
Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo

UTICAJ STAVOVA I MOTIVA TURISTA NA FORMIRANJE IDENTITETA VOJVODINE KAO TURISTIČKE DESTINACIJE

SAŽETAK: Kako bi ustanovili objektivnu stranu atraktivnih atributa Vojvodine kao turističke destinacije, bilo je neophodno prikupiti mišljenja posetilaca koji su iz različitih motiva posetili Vojvodinu. U tom cilju, sporvedeno je anketno istraživanje koje je obuhvatilo posetioce na destinaciji tokom 2008. i 2016. godine. Istraživanja su sprovedena u smeštajnim kapacitetima koji su teritorijalno obuhvatili destinaciju. Uporednom analizom rezultata istraživanja oba uzorka, dobijena je struktura odgovora koja čini validnu bazu podataka i osnovu za izradu novih ili reviziju postojećih strateških dokumenata, u pravcu definisanog razvoja turizma u Vojvodini.
U radu je, pored brojnih podataka i zaključaka, istaknuto koji su najčešći motivi dolaska turista, kao i prvih pet, najzastupljenijih, selektivnih oblika turističkih kretanja u Vojvodini, sociološki profil savremenog turiste Vojvodine kao destinacije, emitivna turistička tržišta prema kojima je Vojvodina kao turistička destinacija najotvorenija i najdostupnija, ali i starosna struktura posetilaca, koja posledično utiče na dužinu boravka u destinaciji.

Ključne reči: Vojvodina, turistički motivi, oblici turizma.

[1] ana.pandzic75@gmail.com

UVOD

Vojvodina kao turistička destinacija raspolaže raznovrsnim potencijalima i turističkim resursima za razvoj više selektivnih oblika turističkih kretanja. U cilju potvrđivanja ove pretpostavke, sprovedena su obimna istraživanja koja to dokazuju. Za potrebe ovog rada, izdvaja se istraživanje posetilaca Vojvodine, kao konzumenata turističkih proizvoda i usluga integrišući i istraživanje o Vojvodini kao integralnoj turističkoj destinacija.

Istraživanjem je omogućeno formiranje baze podataka sa profilima turista koji su posetili Vojvodinu, o njihovim motivima kretanja, potrebama, ali i stavovima o destinaciji, atraktivnostima, nedostacima i drugim podacima. Prikupljeni i klasifikovani podaci pružaju sliku o Vojvodini kao destinaciji sa aspekta druge strane tržišta, odnosno sa aspekta, danas veoma neujednačene i promenljive tražnje (autor, 2016, str. 198). U brojnim studijama koje podrazumevaju konkurentnost turističke destinacije, mišljenja i stavovi posetilaca su nažalost veoma zapostavljeni, iako je baš posetilac subjekat koji određuje značaj i atraktivnost destinacije, kao i delovanje na životni standard rezidenata (Dwyer, 2014, str. 1–17).

Rezultati istraživanja biće podvrgnuti dubinskoj i sveobuhvatnoj analizi podataka prikupljenih dvogodišnjim istraživanjima. Ovakva baza podataka od važnosti je za reviziju strateških i planskih dokumenata na različitim nivoima. Strategije privlačenja prilagođene individualnim konzumentima turističkih proizvoda imaju veće šanse za uspeh jer ih posetioci/turisti doživljavaju kao vredne i relevantne. Uspešna strategija privlačenja usmerena je na ispunjavanje ciljeva i stavova potrošača u turizmu (Kumar, 2004, pg. 317–330).

U postupku istraživanja i adekvatnog ocenjivanja Vojvodine kao turističke destinacije i isticanja objektivnosti istraživanja i analize, prethodno je bilo neophodno da se u skladu sa ciljevima istraživanja odaberu i postupci istraživanja. Istraživanja mogu da budu usmerena ka različitim izvorima podataka. Primarni izvori podataka podrazumevaju podatke iz istorijskih dokumenata, statističke podatke, kao i terenska istraživanja, dok sekundarne izvore podataka predstavljaju objavljeni radovi u kojima su obrađeni podaci iz primarnih izvora. U interesu teme ovog rada, koristiće se oba izvora podataka, a posebnu važnost doprinelo je terensko istraživanje. Terensko istraživanje podrazumeva upotrebu metoda posmatranja, razgovora/intervjua i anketnog istraživanja.

U pripremi istraživanja korišćeni su i sekundarni izvori podataka, kao smernice za postavljanje predmeta tj. problema i ciljeva istraživanja. Korišćeni podaci su izvedeni iz Strategije razvoja turizma Srbije (2005), Marketing strategije razvoja turizma AP Vojovdine (2010), Programa privrednog razvoja AP Vojvodine, a korišćena su i istraživanja sprovedena za potrebe revizije

Strategije razvoja turizma RS (Nacionalna korporacija za razvoj turizma). Sekundarni izvori podataka korišćeni za potrebe ovog rada su i baze Svetske turističke organizacije (WTO, http://www2.unwto.org/en) i Evropske komisije (EUROSTAT, http://ec.europa.eu/eurostat).

Cilj ovih istraživanja je da iznesu podatke i informacije, koje su aktuelne i verodostojne. Vojvodina kao predmet istraživanja raspolaže svojim atraktivnostima i konkurentnošću, međutim u ukupnoj oceni od značaja su stavovi i mišljenja kako domaćih, tako i inostranih turista.

PREGLED LITERATURE

Svako istraživanje započinje procesom planiranja istraživačkog poduhvata. Donošenjem plana istraživanja određuju se i razrađuju važni elementi u procesu istraživanja: koji će se metod primeniti u istraživanju u odnosu na problem i ciljeve istraživanja, kakav uzorak će biti odabran, način na koji će se postaviti pitanje u upitniku ili koji će se tip pitanja postaviti, koliki mogu biti troškovi istraživanja i slično.

Prema jednom od mnogih autora koji se bave istraživanjima, faze u procesu istraživanja turističkog tržišta su:

1. definisanje problema i ciljeva istraživanja
2. određivanje izvora podataka i vrste istraživanja
3. određivanje metoda i obrazaca za prikupljanje podataka
4. određivanje vrste uzorka i prikupljanje primarnih podataka
5. analiza podataka i interpretacija rezultata
6. sastavljanje izveštaja (Blagojević i dr., 2010, str. 155–156).

Savremeni tržišni tokovi su u svojoj dinamici veoma promenljivi, stoga nije dovoljno ako se ne održava kontinuitet u praćenju promena na tržištu. Tako je i na tržištu turističke ponude i potražnje (Marketing strategija turizma Vojvodine, 2010, str. 86–88). U tom cilju, obavljena su istraživanja 2008. i 2016. godine kako bi se utvrdile nastale promene na tržištu potražnje. Istraživanjem su obuhvaćeni direktni korisnici turističkih proizvoda i usluga. Njihov stav i mišljenje o Vojvodini kreiraju konačnu sliku destinacije, kakva je bila tih godina i u datom vremenskom intervalu.

Rezultati istraživanja biće predstavljeni deskriptivno, grafički i tabelarno. I grafički i numerički opis podataka su dva osnovna metoda kojima se jednom prikupljeni podaci sumiraju i klasifikuju pre nego što postanu dostupni i javni. Prema autoru Baloglu, i grafički i numerički opis podataka ima važnu ulogu u statistici zbog čega se najčešće primenjuju zajedno (Sirakaya-Turk, 2011, pg. 191).

Kakva su mišljenja domaćih i inostranih turista, da li posećuju Vojvodinu i koji su to motivi koji ih pokreću, koje su po njima atraktivnosti Vojvodine, koji oblici turističkih kretanja su najzastupljeniji, kao i još neke važna saznanja, pružiće nam odgovori ispitanika anketnog istraživanja i tako ukazati na uporednu sliku stanja turizma u Vojvodini pre osam godina i danas.

Prilikom istraživanja anketnim upitnikom, korišćena su dva načina prikupljanja podataka: direktno u kontaktu sa ispitanikom – intervjuom (engl. *face-to-face*) i indirektno (samostalnim ispunjavanjem anketnog upitnika). U direktnom kontaktu ispitanik je vođen kroz anketu, čime je minimalizovano eventualno nerazumevanje pitanja i odgovora ili nevoljnost prilikom odgovaranja. Samostalnom ispunjavanju upitnika se pristupilo u jednom manjem delu uzorka, kako bi im se pružilo više vremena i komoditeta za pružanje odgovora.

U odnosu na tipove anketnih pitanja, mogu se podeliti na zatvorena i otvorena pitanja. Ispitanici imaju mogućnost odabira odgovora koji su ponuđeni, u zatvorenim tipovima pitanja, dok kod otvorenih tipova, dobijaju mogućnost da odgovor kreiraju samostalno. Za potrebe ovog istraživanja, korišćena su oba tipa pitanja.

Anketni upitnik je koncipiran tako da je način obrade podataka i analiza dobijenih rezultata usaglašen sa standardima EUROSTAT (Evropski statistički kodeks zasniva se na petnaest principa, pokrivajući institucionalno okruženje, statističke procese i statističke izlazne pokazatelje) (European Statistic Code of Practice, 2011, http://ec.europa.eu/eurostat/quality), a koji su usvojeni u domenu istraživanja turističkog tržišta, kroz mišljenja turista, motive kretanja, stavove i atraktivnost turističkog proizvoda, kao i osnovnih kriterijuma za sastavljanje ankete Instituta za turizam iz Zagreba „Tomas", Republike Hrvatske.

Pre nego što se pristupi analizi i predstavljanju rezultata, treba se osvrnuti na prethodne tokove u turizmu Republike i Pokrajine. Kao i u svetu, trend turističkog prometa je kardiogramski dinamična kategorija, sa zabeleženim usponima i padovima. U proteklih deset godina kretanje turističkog prometa je pratilo ekonomsku krizu. Od 2001. godine nastupio je pozitivan period za turizam Vojvodine, kada je zabeležen ukupan rast broja dolazaka 285.000 i noćenja 750.000, ali je do 2005. godine nastupio trend pada. Nakon toga, ponavlja se trend rasta turističkog prometa, tako da se čak i 2008. godine, koja je i u svetskim razmerama, ali i unutar Republike Srbije zabeležena kao krizna turistička godina, u Vojvodini bila pozitivna (sa rastom od 5% u odnosu na prethodnu godinu) (Bakić, 2010, str. 14–22).

Prema podacima Zavoda za statistiku Republike Srbije, Vojvodina je zabeležila 330.556 dolazaka i 880.942 noćenja u 2008. godini, što je za oko 6% ostvarenih noćenja više u odnosu na prethodnu godinu. Već je naredne, 2009. godine zabeležen pad i u ukupnom broju dolazaka 289.751 i ukupnom

broju noćenja 762.115. Ovakav trend se nastavlja i u 2010. godini, sa 281.842 i ukupnom broju noćenja 767.304 nešto većim u odnosu na prethodnu godinu. Broj dolazaka raste iz godine u godinu, do 2014. kada je zabeleženo 371.490 dolazaka i 929.604 noćenja.

Prema podacima Ministarstva trgovine, turizma i telekomunikacija (tadašnjeg Ministarstva ekonomije i regionalnog razvoja RS) u strukturi dolazaka i noćenja prema zemljama porekla, u godini našeg istraživanja, najveći broj su nosili turisti iz Crne Gore, Bosne i Hercegovine, a potom Slovenije i Italije. Za 2008. godinu je karakterističan i pad prosečne dužine boravka turista. Tokom istraživačke 2008. godine pala je na 3,2 dana, odnosno 3,9 kod domaćih i 2,2 kod inostranih turista, dok je dužina boravka skoro bila ujednačena tokom godina (2011-3,4 i 2,6, 2012 – 2,7 i 2,4 i 2013 – 2,8 i 2,5) sve do 2014. kada je kod domaćih zabeleženo 2,7 odnosno 2,3 dana kod inostranih turista.

Formulisanjem stavova, mišljenja, trendova kretanja, aktuelnosti i drugih dobijenih rezultata istraživanja, dobijamo sliku stanja atraktivnosti Vojvodine kao turističke destinacije i mogućnosti njenog pozicioniranja ka određenim potrošačkim segmentima, konkurentnim destinacijama i tržištima u regionu.

METODOLOGIJA

Instrument za sprovođenje istraživanja

Za potrebe istraživanja korišćena je osnovna metodološka tehnika – anketiranje upitnikom u štampanoj formi (Janićijević, 2010, str. 32–34). Za sistematsko uređivanje dobijenih podataka korišćena je statistička metoda, kao i nekoliko metodoloških postupaka koji su do sada primenjivani u istraživanjima iz sfere turističke privrede.

Konačna anketa se sastoji od 12 pitanja, pretežno zatvorenog tipa ili kombinovana. Pitanja u upitniku su kombinovana, direktna, postavljena su prema standardima od otvorenog ka zatvorenom tipu.

Prednost upitnika je ta što ispitanik pred sobom ima anketu u štampanoj formi i popunjava je ili lično ili uz pomoć stručnog kadra, zaposlenih u smeštajnim kapacitetima u kojima je istraživanje obavljeno.

Anketno istraživanje je obavljeno u periodu od juna do septembra 2008. godine i u periodu od marta do aprila meseca 2016. godine. Istraživanja su realizovana na čitavoj teritoriji Vojvodine, po smeštajnim kapacitetima, kategorije „hotel", u kojima je prethodno registrovan turistički promet. Istraživačka 2008. godina registrovana kao krizna turistička godina sa padom

prometa na svetskom nivou, ali ni period u kojem je realizovano istraživanje 2016. godine, ne ukazuju na period zapaženog turističkog prometa.

U 2008. godini anketa je podeljena u 16 (šesnaest) objekata. Ponuđena je ispitanicima na tri jezika: srpskom, mađarskom i engleskom. Dobijen je uzorak od 298 ispitanika. U 2016. godini, anketa je podeljena u 16 (šesnaest) objekata, ali je uzorak ostvaren u 12. Ispitanicima je ponuđen istovrstan upitnik, preveden i na dva strana jezika (mađarski i engleski). Dobijen je uzorak od 139 ispitanika. Jedan od većih problema koji se pojavljuje prilikom sprovođenja istraživanja u multikulturalnim sredinama kakva je Vojvodina, jeste različitost poimanja ciljeva i predmeta istraživanja, kao i primenjenih pojmova i značenja istraživanja. Na jedan način multikulturalnost može predstavljati rizik istraživačkog procesa jer se prilikom prevođenja upitnika mogu koristiti izrazi koji nisu adekvatni originalnom značenju postavljenom od strane istraživača. Zbog toga, autor Frederic Dimanche preporučuje prevazilaženje ovog problema na nekoliko načina, sa preporukom da se uvek primenjuju dva od četiri moguća ponuđena metoda. Istraživanje prikazano u ovom radu primenilo je preporučenu „bilingual technique" tj. višejezičnu tehniku i drugu, tehniku „pre-test procedures" kojom se pre početka istraživanja upitnik nudi potencijalnim ispitanicima kako bi se utvrdilo da li su pitanja razumljiva i dovoljno jasna (Sirakaya-Turk et al., 2011, pg. 182–187).

Već sa prvim pitanjem ankete, definisane su dve kategorije ispitanika: domaći i inostrani turisti. Naredna pitanja su obezbedila opšta saznanja o polu i starosti ispitanika, a potom i o njihovoj prethodnoj poseti Vojvodini. Dva pitanja su bila usmerena na njihov savremeni pristup turističkim kretanjima i upotrebi informacione tehnologije, a zatim je usledio niz pitanja usmerenih ka definisanju Vojvodine kao turističke destinacije, oblika turističkih kretanja, atraktivnih atributa Vojvodine, kao i motiva dolaska turista na destinaciju. Poslednja tri pitanja su imala istraživački, ali i preporučeni standardizovano opuštajući karakter.

Realizacija istraživanja i obrada podataka

Istraživanja su obavljena u ukupno 18 objekata ravnomerno raspoređenih na teritoriji AP Vojvodine. Anketni upitnici, u štampanom obliku *(hard copy)*, bili su dostavljeni svakom unapred ugovorenom smeštajnom objektu, po 50 primeraka tokom 2008. godine i po 15 tokom 2016. godine. Na ovaj način je moguće izračunati kolika je bila predviđena veličina uzorka, a to je 2008. godine oko 800 ispitanika, a 2016. godine oko 240 ispitanika (Autor, 2016, str. 200–203).

U fazi pripreme istraživanja izvršena je analiza i odabir smeštajnih objekata na teritoriji AP Vojvodine. U interesu rada i što reprezentativnijeg uzorka bilo je da se odaberu objekti koji će dati ravnomeran raspored i

zastupljenost svih krajeva destinacije, ali i pretpostavljaju zastupljenost kako domaćih tako i inostranih turista i raznovrsnih motiva kretanja (turističkih, poslovnih, zdravstvenih, poseta nekom događaju i sl.). Definisano je da istraživanjem budu obuhvaćeni smeštajni kapaciteti hotelskog tipa. Menadžment pojedinih hotelskih kapaciteta odbio je učestvovanje u istraživačkom poduhvatu u dobroj nameri prema korisnicima sopstvenih usluga, smatrajući da će se na taj način narušiti njihova privatnost i vreme, raspoloženje i time iskriviti slika o imidžu hotela u kojem odsedaju. Takođe je važno istaći da je u 2008. godini bilo hotelskih kapaciteta koji nisu pružali usluge zbog neadekvatnih uslova i niske opremljenosti, pravnog statusa ili nekog drugog razloga, mada se nalaze na veoma atraktivnim turističkim pravcima (to se odnosi na zatvorene objekte u Somboru, Sremskoj Mitrovici, Pančevu i Kikindi). U drugoj, 2016. godini istraživanja, navedeni hotelski smeštajni kapaciteti nisu stekli funkcionalnost, te su u cilju realizacije uzorka, u istraživanje uključeni objekti koji u prethodnoj godini istraživanja nisu učestvovali. To su prenoćište „Tweenty" u Kikindi i Salaš 246 „Capriolo" u Bačkoj Topoli. Tokom 2016. godine dva objekta su odbila učestvovanje u istraživanju, tek na kraju vremenskog perioda namenjenom istraživanju (hotel „Jadran" Zobnatica i Lovački dvorac „Kaštel" Ečka), dok se u dva objekta nije realizovao upitnik zbog izuzetno malog prometa u destinacijama (hotel „Biser" Panonija i hotel „Sajam" Novi Sad).

Istraživanje je detaljno bilo ugovoreno sa upravama u hotelskim i smeštajnim kapacitetima, kako bi se aktivno uključili u proces istraživanja. Najčešće su aktivno i direktno učestvovali zaposleni na recepciji objekata, tako da su u velikoj meri i pomagali ispitanicima da brže i jednostavnije ispune upitnik, razjasne eventualne nejasnoće i prevedu pitanja po potrebi, a potom da u što kraćem vremenskom periodu pruže odgovore. Jedan deo upitnika je bio raspodeljen po smeštajnim jedinicama.

Takođe je razmatrano tokom kojeg perioda boravka gosta će se obaviti anketiranje. To je bilo pretežno prilikom napuštanja hotela, kada su turisti/posetioci stekli određena saznanja o Vojvodini kao destinaciji, pa su lakše prenosili impresije i pronalazili odgovore u ponuđenim serijama.

U pripremnoj fazi istraživanja, sa menadžmentom objekata utvrđeno je na kojim će se jezima vršiti istraživanje (srpskom, mađarskom ili engleskom).

Istraživanja su sprovedena na sledećim lokacijama:

1. Hotel Vojvodina, Zrenjanin,
2. Hotel Biser, Panonija,
3. Lovački dvorac Kaštel, Ečka,
4. Hotel Aleksandar, Novi Sad,
5. Hotel Park, Novi Sad,
6. Elitte Palić (hotel Park i hotel Jezero), Palić,
7. Hotel Jadran, Zobnatica (Bačka Topola),

8. Club Simex, Horgoš,
9. Hotel Royal (stari naziv Tisa), Senta,
10. Hotel VU Morović, Morović,
11. Hotel Sajam, Novi Sad,
12. Hotel Park, Ada,
13. Hotel Glorija, Subotica,
14. Hotel Imperial Lux (stari naziv Bela Lađa), Bečej,
15. Hotel Dvorac Fantast, Bečej,
16. Hotel Tiski cvet, Novi Bečej,
17. Prenoćište „Tweenty", Kikinda,
18. Salaš 246 „Capriolo", Bačka Topola.

Naredna faza u istraživanju je sumiranje dobijenih odgovora, klasifikacija, njihovo tabeliranje i pretvaranje u moguće oblike – brojeve ili grafikone, a time i jednostavnije sagledavanje pojave, odnosno predmeta istraživanja. Na ovaj način predmet istraživanja postaje slikovitiji i bliži analizi.

Analiza i interpretacija rezultata

U analizi i prezentaciji rezultata istraživanja osnovno polazište je iskustvo autora. Veoma je važno istaći ključne pokazatelje, te će se analiza rezultata predstaviti uporedno, po upitniku, počevši od 1. do 12. pitanja, onako kako su bila postavljena ispitanicima. Uporednim grafičkim i/ili tabelarnim prikazom i analizom rezultata iz 2008. i 2016. godine proizilaze zaključci o dinamici pojave i njenim trendovima tokom perioda između istraživanja.

Od ukupnog broja ispitanika (298 ispitanika 2008. godine i 139 ispitanika 2016. godine), domaći turisti su zauzeli značajno učešće u ukupnom broju, tako su 2008. godine učestvovali sa 60,7% u odnosu na 39,3% stranih turista, dok se u 2016. godini taj odnos umanjio, pa je učešće domaćih sa 53,2% bilo nešto veće u odnosu na strane turiste, 46,8%.

Istraživanjem su obuhvaćeni ispitanici poreklom iz 36 zemalja, sa čak četiri kontinenta (Evrope, Amerike, Azije i Australije), među kojima su najzastupljeniji ispitanici sa evropskog kontinenta. Od 28 zemalja Evropske unije, u strukturi su prisutni ispitanici iz čak 20 zemalja.

U 2008. godini najzastupljenija emitivna zemlja bila je Mađarska sa 5,7% u uzorku, potom Nemačka sa 3%, Rumunija sa 2,7%, dok su Italija, Hrvatska, BiH, Velika Britanija i Slovenija zastupljene sa 2,3% i manje. Sa učešćem manjim od 1% u uzorku, interesantno je osvrnuti se na dolazeće zemlje ispitanika i kontinentalnu zastupljenost: SAD, Republika Srpska, Španija, Kanada, Češka, Norveška, Belgija, Makedonija, Austrija, Danska, Grčka, Australija, Švedska, Holandija, Izrael, Irska i Bugarska. U 2016. godini,

na drugom mestu su Mađari sa 12,9%, zatim BiH sa 5% učešća. Sa manje od po 5% učestvovale su Italija, Hrvatska, Nemačka, Francuska i Crna Gora. Veća je raznolikost u strukturi turista odnosno emitivnih zemalja u odnosu na uzorak iz 2008. godine.

Ako se analizira učešće posetilaca prema zemljama porekla, uočićemo veliku zastupljenost turista iz bivših republika SFR Jugoslavije, a to su: Bosna i Hercegovina, Republika Srpska, Makedonija, Hrvatska i Slovenija.

Ovako šarolika struktura turista ima svojih prednosti za turizam u destinaciji, ali bi ovi podaci nosili još veću težinu u analizi, kada bi za konkretnog ispitanika bili upoznati sa detaljima turističke potražnje odnosno potrebama kretanja, ali i nedostacima koje Vojvodina kao turistička destinacija ima zadatak da unapredi.

Muška populacija zastupljena je sa 58,1%, odnosno 57,6% dok je ženska nešto manje, sa 41,9, odnosno 42,4% u uzorku. Proizilazi da je podjednaki odnos polova u oba istraživanja prouzrokovan sličnim odnosom u strukturi turista koji su posetili Vojvodinu.

Naredno pitanje reflektuje strukturu ispitanika prema starosnim kategorijama. Kao još jedno u nizu demografskih pitanja, pitanje koje pruža važne pokazatelje za postavljanje strategija i programa razvoja turizma. Starosne kategorije se mogu konstatovati i kao ciljne grupe prema kojima se usmeravaju segmenti turističke ponude u destinaciji (usluge, trgovina, saobraćaj itd.). Dragocenost ovih podataka je velika i za marketinška planiranja. Kategorije su postavljene tako da se što detaljnije uđe u analizu strukture ispitanika odnosno turista na destinaciji.

Demografske osobenosti uzorka pristupačnije su od informacija kao što su motivi turističkih kretanja i razlog odabira određene destinacije. Čak su i u analizi, demografski podaci jednostavniji za obradu. Prema istraživanju autora Moutinho, izučavajući problematiku karakteristika uzorka, dolazi se do saznanja da se psihografija koristi kao alat u istraživanju jer se dolazi do dodatnih informacija koje su šire od demografskih. Psihografija se definiše kao skup podataka o životnom stilu, aktivnostima, interesima i mišljenju potrošača, usmeravajući ka što boljem razumevanju njihovog načina života. Konkretno, analiza životnog stila ispitanika je pored demografske karakteristike izuzetno korisna pri donošenju strateških odluka za razvoj turizma destinacije i marketinške strategije. Data kombinacija istraživanja dopunjuje profil turiste i nudi još bolji uvid u ponašanje, potrebe i sklonosti turista (Moutinho, 2000, str. 188–193). Razlog zbog kojeg se ova segmentacija tržišta ne primenjuje kod nas je što ovaj istraživački alat zahteva značajna investiciona ulaganja, te se veoma retko sprovodi za potrebe istraživanja u turizmu. Istraživanje sprovedeno za potrebe ovog rada, u jednom značajnom delu doprinelo je formiranju demografske slike posetilaca Vojvodine, sa jedne, ali i razotkrivanju životnih potreba i stila posetilaca destinacije, sa druge strane.

Najzastupljenije su tri starosno uzastopne kategorije, 20–29, 30–39 i 40–49 godina *(Tabela 1 i Tabela 2).* Najznačajnija kategorija je 30–39 godina učestvuje sa 33,6% odnosno 33,8% od ukupnog broja ispitanika u oba istraživačka uzorka.

Tabela 1. – Ukršteni rezultati strukture ispitanika prema starosnim kategorijama u odnosu na poreklo turista (2008)

	Starosna grupa					
	20-29 godina	30-39 godina	40-49 godina	50-59 godina	60-69 godina	70 +
Domaći	14.8%	14.1%	17.8%	11.1%	2.7%	0.3%
Strani	6.4%	19.5%	7.4%	4.7%	1.3%	0.0%
Ukupno	21.1%	33.6%	25.2%	15.8%	4.0%	0.3%

Izvor: Autor, na osnovu istraživanja

Tabela 2. – Ukršteni rezultati strukture ispitanika prema starosnim kategorijama u odnosu na poreklo turista (2016)

	Starosna grupa					
	20-29 godina	30-39 godina	40-49 godina	50-59 godina	60-69 godina	70 +
Domaći	14.4%	18.0%	12.9%	6.5%	1.4%	0.0%
Strani	12.9%	15.8%	7.2%	5.8%	4.3%	0.7%
Ukupno	27.3%	33.8%	20.1%	12.2%	5.8%	0.7%

Izvor: Autor, na osnovu istraživanja

Domaći posetioci brojniji su u kategorijama 40–49, odnosno 30–-39 godina, dok su inostrani brojniji u kategoriji 30–39 godina, posmatrano u oba uzorku. U kategoriji 20–29 godina preovladavaju domaći posetioci sa 14,8% i 14,4%, dok su na četvrtom mestu pripadnici kategorija 50–59, čije je učešće u domaćem turizmu palo u odnosu na 2008. godinu sa 11,1% na 6,5%. Najstarija starosna kategorija je bila najmanje zastupljena u uzorcima, konkretno 2008. godine nije bilo stranih turista u ovoj kategoriji, dok je u 2016. godini situacija bila obrnuta, te nije bilo domaćih turista u istoj kategoriji. Prema ovim pokazateljima možemo se osvrnuti i na motive ili pojedine oblike turističkih kretanja koji su u skladu sa starosnim kategorijama i tako objasniti njihovo učešće u istraživanju. U ovom poglavlju biće prikazani rezultati koji govore i o povezanosti pojedinih pojava.

Ukoliko uporedimo izvedenu starosnu strukturu stranih turista sa jedne, i karakteristike stranih turista prema istraživanju „Hoteli" koje je objavljeno za potrebe izrade Strategije razvoja turizma Republike Srbije, tokom leta 2005. godine, sa druge strane, potvrđuje se činjenicom da su strani posetioci koji su odsedali u hotelima prvenstveno mladi i pripadaju kategoriji 20–49 godina

starosti. Ovaj starosni interval govori da je reč uglavnom o poslovnim ljudima (Strategija razvoja turizma Republike Srbije, 2005). U kontekstu navedenog, strani turisti u Srbiji su najčešće korisnici hotelskog smeštaja (čak 47,8%) što nije u potpunosti u skladu sa lokacijama istraživanja iz 2008 i 2016. godine. Autor Babić iznosi tipologiju savremenih turista, kompanije Henley Centre Headlight Vision koja je utvrđena u saradnji sa globalnim distributivnim sistemom Amadeus. Izdvajaju se četiri tipa turista, od kojih su dve identifikovane u Vojvodini, a to su: *Aktivni seniori* – zdravi i aktivni penzioneri starosne kategorije od 50–75 godina, koje karakteriše slobodno vreme, raspoloživa sredstva, a najčešće se odlučuju za klasičan odmor ili kratke odmore. Drugi tip turista imenovan kao *Informatički kosmopolita* ili freelancer, obuhvata zaposlene sa fleksibilnim radnim vremenom, starosne kategorije od 20 do 40 godina. Njih karakterišu česta putovanja, najčešće realizovana avionom (Babić i dr., 2015, str. 365–384).

Sledeće pitanje upitnika razotkriva dosadašnje motive kretanja ispitanika *(Grafikon 1)*. Postojala je mogućnost dva odgovora, što se objašnjava činjenicom da se turisti ne kreću isključivo radi zadovoljenja jedne potrebe.

Grafikon 1. – Razlog prethodnog boravka u Vojvodini, uporedna analiza 2008/2016. god.

Izvor: Autor, na osnovu istraživanja

Odgovori ispitanika ukazuju da je Vojvodina pretežno destinacija poslovnog turizma 38,6% (2008) i 35,2% (2016), a potom su razlozi prethodnog dolaska bili turistički 25,4% (2008) i 27,8% (2016) i privatni, skoro ujednačeni sa prethodnim, sa učešćem 23,7% (2008) odnosno 26,5% (2016).

Analiza dobijenih rezultata pružila je još jedan važan podatak, pozitivnog karaktera. Veoma mali broj ispitanika oba uzorka je prvi put posetio Vojvodinu, što govori o činjenici da ovaj broj ispitanika predstavlja segment/ciljnu grupu koju je potrebno ubuduće animirati i težiti njihovom

ponovnom dolasku u destinaciju i formirati kao reprezentativne propagatore turističkih vrednosti Vojvodine u svojim matičnim mestima/zemljama.

Gradovi Zrenjanin, Novi Sad, Kikinda, Subotica, kao i mesta Horgoš (zbog blizine graničnog prelaza), Senta i Ada (naselja koje poslednjih godina beleže značajan privredni razvoj), su lokacije u kojima je prisustvo poslovnih dolazaka izuzetno značajno za turistički promet, što potvrđuju uprave ovih objekata.

Struktura odgovora koja je dobijena ukrštanjem odgovora na prvo pitanje „Zemlja porekla" sa pitanjem „Da li ste prethodno boravili u Vojvodini" govori da najveći broj ispitanika dolazi u destinaciju iz poslovnih razloga, potom turističkih i na trećem mestu privatnih razloga. Primetno je povećanje, sa 7,4% na 15,1% učešća stranih turista u koji u Vojvodinu dolaze iz turističkih razloga. Istovremeno, premetno je veće učešće stranih turista u uzorku 9,4% (2008) i 10,8% (2016), onih ispitanika koji do tada nisu boravili u Vojvodini.

Ako se osvrnemo na pomenuto istraživanje „Hoteli" za potrebe izrade Strategije razvoja turizma RS, rezultati ukazuju na činjenicu da skoro više od četvrtine stranih gostiju koji odsedaju u hotelskim kapacitetima posećuju Srbiju/Vojvodinu iz poslovnih razloga.

Savremene tendencije u tehnologiji, protoku informacija u elektronskoj i pisanoj formi, upotreba internet stranica od strane pružalaca usluga sa jedne i korisnika sa druge strane, mnogobrojne marketinške aktivnosti, kao i prethodna iskustva pojedinaca pružaju velike mogućnosti da se o jednom objektu, sadržaju, programu, aranžmanu, destinaciji i slično, raspita/interesuje na različite načine. Danas postoji mogućnost da se čak i virtuelno poseti objekat i/ili destinacija putem interneta i doživi skoro u potpunosti njena usluga/proizvod. Postavlja se pitanje koliko savremeni turisti aktivni u ovim trendovima, koliko su edukovani ili zainteresovani da se prethodno upoznaju sa destinacijom na koju odlaze.

Analiza ukazuje i to da se više od polovine ispitanika u uzorku (58,7% u 2008. i 62,6% u 2016. godini) prethodno informisalo o turističkim potencijalima Vojvodine. Ova druga kategorija ispitanika ima takođe veliki udeo u strukturi odgovora, što nije u skladu sa opštim opisima savremenog turiste. Takođe ukoliko ih posmatramo sa aspekta starosne stukture, najzastupljenije kategorije između 20 i 49 godina su i elektronski najpismenije kategorije.

Profil savremenog turiste u prognozama analitičara i nekih autora govori da pored toga što je: samostalan, iskusan, traži vrednost za novac, aktivan i želi da uči od drugih kultura, koristi više kraćih odmora u toku godine, da je ekološki i socijalno senzitivan, on je i tehnološki orijentisan. To znači da savremenog turistu možemo definisati kao „pametnog" turistu, koji se pre odlaska na destinaciju upozna sa svim informacijama i podacima, sadržajima i

atraktivnostima kako bi njegov boravak na destinaciji bio što uspešniji i ispunjeniji (Tomka, 2006, str. 11–14).

U poređenju sa analizom odgovora na prethodno pitanje o informisanosti ispitanika i karakteristikama savremenog turiste, pružaju odgovore koji ukazuju na iste zaključke. Od ukupnog broja, više od polovine ispitanika, čak 64% (2008) i 74% (2016) se izjasnilo da se prethodno informisalo o smeštaju/hotelu u kojem odsedaju. Ovaj podatak je istovremeno i važna informacija svim učesnicima u formiranju turističke ponude (stejkholderima), posebno onima u hotelijerstvu, da se što pre, ako do sada nisu, prilagode potrebama savremenog turiste i omoguće pristup informacijama o objektu na najpristupačniji način.

Ako je turistička destinacija predmet analitičkog posmatranja, onda se uzima u obzir analiza raspoloživih atraktivnosti kojima raspolaže kao potencijalnim motivima turističkih kretanja. Svaka destinacija se sastoji iz nekoliko elemenata, a svi se oni zajedno grupišu u dve celine: atrakcije (atraktivnosti) i drugi elementi koji je sačinjavaju (imidž, pristupačnost, cena, ljudski resursi i sl.). Atraktivnosti su često razlog zbog kojeg se turisti odlučuju na putovanje u određenu destinaciju. Što je veća atraktivnost destinacije, to je veća njena privlačna moć i posećenost, a u cilju zadovoljavanja turističkih potreba. Na pitanje: Koji su po Vama elementi turističke atraktivnosti Vojvodine, ispitanici su imali mogućnost da pruže nekoliko odgovora.

U odgovorima oba istraživačka uzorka, u prva četiri elemenata turističke atraktivnosti Vojvodine nalaze se: gostoljubivost, hrana, prirodne lepote, kulturno-istorijsko bogatstvo. Elementi: povoljne cene, sport i zabava, kao i tradicija i običaji imaju zapažen promenljiv karakter tokom perioda između dva istraživanja. Povoljne cene se kao element turističke atraktivnosti ističe sa 7,3% u uzorku iz 2016. godine, u odnosu na 2008. kada je imao učešće 6,3% što govori o cenovnoj konkurentnosti smeštajnih kapaciteta u destinaciji. Ukoliko se posmatra atraktivnost destinacije kroz sport i zabavu, uočava se pad atraktivnosti sa 7,0% na 5,3% u uzorku iz 2016. godine. Takođe, tradicija i običaji beleže trend pada, sa 7,3% na 5,4%.

Motivi turističkih kretanja, kao što su: imidž destinacije, lična sigurnost, dobijene vrednosti usluge za uloženi novac i na kraju kvalitet infrastrukture, su motivi koje Vojvodina, kao integralna turistička destinacija sa uvaženim turističkim tržištem, u bliskoj perspektivi mora da revitalizuje i unapredi jer su upravo ovi elementi često elementi dovoljni za povećanje atraktivnosti destinacije u celini, a Vojvodini zapravo nedostaju.

Analitički i grafički prikaz odgovora pruža direktne i konkretne odgovore, koji su to elementi koje je potrebno unapređivati i razvijati, u interesu poboljšanja atraktivnosti i animacije turista ka Vojvodini kao turističkoj destinaciji.

Prema Marketing strategiji turizma Vojvodine, atraktivnost destinacije se meri kvalitetom sadržaja. Koji će faktori uticati na turistički promet zavisi od njihove raspoloživosti odnosno razvijenosti sa jedne strane, ali i motivisanosti turista sa druge strane. Strategija izdvaja nekoliko faktora turističke atraktivnosti Vojvodine, od kojih se izdvajaju: prirodna lepota i kulturno-istorijsko nasleđe, salaši i čarde, upravo istaknuti u dobijenim rezultatima istraživanja kao izuzetne posebnosti i atraktivnosti posmatrane destinacije (Marketing strategija turizma Vojvodine, 2010, str. 122).

Jedan od najznačajnijih elemenata prilikom formiranja turističke ponude destinacije je poznavanje motiva turističkih kretanja i mogućnost prilagođavanja destinacije odnosno turističke ponude aktuelnoj turističkoj tražnji. Istovremeno, podaci o motivima kretanja i dolaska na destinaciju nisu javni i lako dostupni, nisu deo zvaničnih statistika, već se najčešće do njih dolazi putem anketnih istraživanja. To je bio jedan od ključnih razloga istraživačkog poduhvata usmerenog ka gostima smeštajnih kapaciteta na teritoriji AP Vojvodine. Dinamika promenljivosti turističke tražnje obavezuje menadžment turističkih destinacija da na strani ponude izazivaju masovno i kontinuirano prilagođavanje turistima. Ta sposobnost i profitabilna reakcija destinacije, na promeljivost želja i potreba posetilaca karakteriše fleksibilnost i rezultuje uspešnim tržišnim rezultatima. Masovno prilagođavanje kupcu, holistički je pristup dovođenju i formiranju proizvoda ili usluga na tržište, imajući pritom kupca u središtu svakog aspekta organizacije (Moutinho, 2000, str. 200).

Najčešći motiv dolaska turista u Vojvodinu je u oba uzorka ujednačeno zastupljen sa 17,4% (2008) i 17,0% (2016) učešća, a to su odmor i relaksacija. Na drugom mestu u oba uzorka, posao kao motiv kretanja je zastupljen sa 16,7% u 2008. i 13,9% u 2016. godini. Slede: upoznavanje kulturno-istorijskog nasleđa i zabava i razonoda, što zajedno sa blizinom destinacije, kao značajnim motivom kretanja ka Vojvodini, čini najsnažnije motive kretanja, sa učešćem koje je u uzorku iz 2008. godine iznosio 6,1% dok je značajno povećan u 2016. godini na 10,2%.[2] Zapaženije mesto u hijerarhiji motiva zauzima upoznavanje prirodnih lepota i poseta manifestacijama, dok u grupu motiva sa najmanje pokretačke snage spadaju lov, religiozni i zdravstveni motivi kretanja.

U *Tabeli 3*, koji se nalazi u produžetku teksta, prikazani su rezultati istraživanja koje je sproveo autor Verica Bešlić za potrebe magistarske teze.

[2] Kada govorimo o motivima turističkih kretanja, svetski trendovi ukazuju da je došlo do značajnih promena. Oni su postali ne samo kompleksniji, već i jasno diferencirani. S početka 20. veka to su bili „kolektivizirani" motivi kretanja, danas su motivi ipak veoma ličnog, odnosno individualnog karaktera. Trendovi savremenih turističkih kretanja su sa jedne strane veoma zahtevni, konkretni, često se prepliću međusobno ali opet su jedinstveni (Kosar, 2007, str. 10–14).

Pitanja iz anketnih upitnika koji su korišćeni za potrebe ovog istraživanja su komplementarna i oba ukazuju da su najmanje dva motiva turističkih kretanja ka Vojvodini, od velikog značaja za formulisanje strategije razvoja turizma Vojvodine i istovremeno kreatore turističke privrede pokrajine. To su poslovna putovanja i odmor (i relaksacija), kao i poseta događajima sa nešto manjim rasporedom frekvencija, ali takođe značajnim u odnosu na ostale odgovore.

Tabela 3. – Razlozi dolaska domaćih i inostranih turista, uporedno

Razlog dolaska turista	Ukupno	
	Broj odgovora	Učešće u uzorku u %
Odmor	60	27
Poseta događaju	30	13,6
Otkrivanje novog	12	5,4
Poslovno putovanje	66	29,7
Poseta rodbini/ prijateljima	42	18,9
Drugo	12	5,4
Ukupno	222	100

Izvor: Bešlić, 2009, str. 97

U nastavku analize prikupljenih podataka, istražuje se koji su to oblici turističkih kretanja koje u odnosu na stavove ispitanika Vojvodina treba da afirmiše, kao turistička destinacija.

Prvih pet najzastupljenijih oblika su: *kulturni turizam* sa 14,7% čije je povećanje registrovano u 2016. godini na 16,8%, *seoski* sa 13,8% i malim padom učešća 12,2%, *sportski* sa 13,2% sa osetnim, skoro duplim padom na 7,1%, potom *poslovni* sa 12,8% i povećanjem učešća na 14,3% i *lovni* sa 10,3% i padom u 2016. godini na 7,5% u ukupnom broju odgovora.

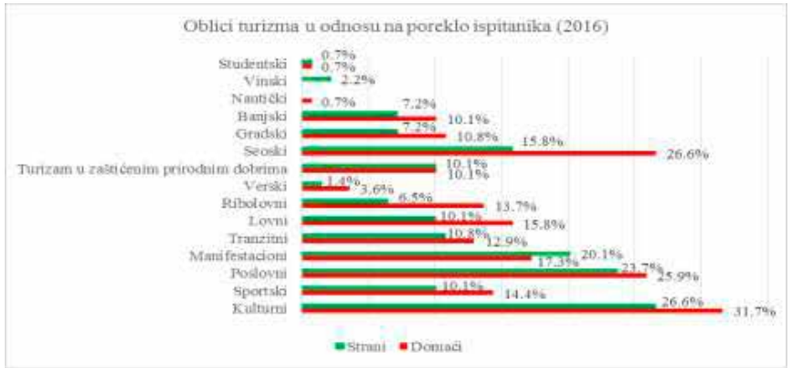
Jasno je da preovladava pet navedenih oblika turističkih kretanja, ali je značajno obratiti pažnju na: manifestacioni, tranzitni, gradski i banjski turizam, koji u odnosu na prethodnu, 2008. godinu beleže porast učešća i interesovanja turista, kao i studentski i vinski turizam koje su ispitanici u uzorku iz 2016. godine naveli kao nove oblike turističkih kretanja čiji bi razvoj potencirali u turističkoj ponudi Vojvodine.

U interesu dobijanja što kvalitetnijih pokazatelja istraživanja, pristupa se ukrštanju pojedinačnih pitanja čiji rezultati mogu da ukažu na važne pojave. Ove pojave mogu biti već poznate, a da se ovim putem potvrđuje njihova objektivnost, ali pojedine pojave mogu otkriti neke skrivene ali važne činjenice relevantne za razvoj turizma u destinaciji. Metod krostabulacije (tabela ukršanja) je postupak kojim se utvrđuju međusobni odnosi i povezanost između varijabli.

Ukrštanje podataka dobijenih prethodnim pitanjem, sa strukturom starosnih kategorija ispitanika, proizvodi rezultate, analizirane po uzorcima istraživanja, 2008. i 2016. godine. I u jednom i u drugom uzorku ispitanici starosne grupe 30–39 godina izražavaju potrebu za razvijanjem kulturnog turizma na prvom mestu. Sportski turizam je nosilac najvećeg potencijala među svim starosnim kategorijama i oblicima turizma, uporedno, u uzorku iz 2008. godine, dok je to mesto u 2016. godini zauzeo kulturni turizam. Poslovni turizam je potencijalni oblik koji prema svim starosnim kategorijama, i u oba uzorka, Vojvodina treba da unapredi jer se u skoro svim analizama pokazuje kao čest motiv kretanja turista. Seoski turizam kao jedan od strateških prioriteta razvoja turizma u Vojvodini takođe i u anketnim istraživanjima zauzima značajno mesto. Ispitanici starosne kategorije 30–39 godina imaju ujednačen stav prema seoskom turizmu, sa 13,5% tj. 13,7% u svim odgovorima. Nezvanične evidencije vode oko 2000 manifestacija u pokrajini. I pored tolikog broja i njihove različitosti, turističke manifestacije ne uzimaju značajno učešće u oblicima turizma kroz koje turisti posmatraju Vojvodinu kao turističku destinaciju. Starosna grupa 30–39 godina, sa samo 8,4% učešća se u 2008. godini opredelila za manifestacioni turizam, dok je uzorak u 2016. godini ukazao na povećanje interesovanja za istim, sa 14,4%. Zanimljivo je da se verski, banjski i vinski turizam ne pojavljuju značajno u rezultatima što je suprotno u odnosu na svetske turističke trendove i naročito brojnost potencijala i vrednosti kojima Vojvodina raspolaže u datim oblicima. Nedovoljna atraktivnost i neizgrađena prepoznatljivost pomenutih oblika turističkih kretanja prouzrokuje iskazani stav ispitanika.

Ukrštanjem pitanja „Koji oblik turizma treba potencirati u Vojvodini" sa prvim pitanjem „Zemlja porekla" ispitanika, došlo se do sledećih rezultata. U uzorku iz 2008. godine, ispitanici domaćeg porekla su ukazali na značaj kulturnog, seoskog, sportskog i poslovnog turizma, dok su ispitanici stranog porekla identifikovali poslovni, seoski, sportski i kulturni i time ih istakli kao selektivne oblike turističkih kretanja sa potencijalima za razvoj i prepoznatljivost u Vojvodini kao destinaciji. Drugi uzorak prikazuje rezultate slične prethodnim. Ispitanici domaćeg porekla ističu značaj sledećih oblika turističkih kretanja, ovim redosledom: kulturni, seoski, poslovni i manifestacioni turizam, čime je učešće sportskog turizma značajno pao sa 24,9% na 14,4%. Ispitanici stranog porekla ovaj put smatraju da kulturni turizam ima najviše potencijala sa 26,6%, poslovni sa 23,7%, manifestacioni sa 20,1% i seoski sa 15,8%. Učešće ostalih oblika u odgovorima nije istaklo ni jedan novi oblik turističkog kretanja u odnosu na prethodan uzorak, ali su ispitanici u 2016. godini ipak iskazali zanimanje za vinskim (strani turisti sa 2,2% učešća) i studentskim turizmom (sa podjednakim interesovanjem kod domaćih i stranih turista od 1,7%).

Grafikon 2. i Grafikon 3. – Prikaz strukture ukrštenih odgovora na pitanja 10 i 1, uporedna analiza 2008/2016. god.



Izvor: Autor, na osnovu istraživanja

Pri kraju upitnika postavljena su tri pitanja koja su imala za cilj da opuste ispitanike, kako to standardi i zahtevaju.

U nastavku obrade podataka i analize dobijenih rezultata, pitanje koje traži od ispitanika da iskažu svoje utiske o destinaciji, doseže do vrednosti unutrašnjih doživljaja ispitanika u odnosu na destinaciju. Konačni rezultati su pozitivnog karaktera i više nego zadovoljavajući *(grafikon 4).*

Merenje rezultata istraživanja čini esencijalni deo procesa, od početka, kreiranja istraživanja, do plasmana rezultata. Od velike važnosti je da su varijable obuhvaćene istraživanjem merljive jer u suprotnom ne bi bili u mogućnosti da potvrdimo postavljene hipoteze i dobijemo relevantne pokazatelje istraživanja. Postoje varijable koje su jednostavno merljive, ali merenje ljudskih osećanja, motiva, percepcije ili ponašanja i navika je mnogo kompleksnije. To je istovremeno karaktristika istraživanja obuhvaćenog ovim radom, ali i u turističkoj privredi u celini. Sve varijable koje su podvrgnute

istraživanjima, prema autoru Ekinci (Sirakaya-Turk, 2011, pg. 190–212) mogu da se grupišu u dve celine: opipljive i neopipljive. Prva grupa je vrlo jasna i precizna jer je merljiva, dok u drugu grupu, neopipljivih pripadaju varijable koje su apstraktne i koje karakterišu osobenosti turizma, jer su izrazito subjektivnog karaktera. Merenje neopipljivih varijabli najčešće uključuje i grešku u merenju razultata. Međutim, koristeći raznovrsne metode statističke analize, kao što su korelacija, regresija i drugo, merenje neopipljivih varijabli, kao što je merenje zadovoljstva posetilaca turističkom destinacijom, uslugama koje pruža i njenim karakteristikama, i pored očekivanih greška u merenju rezultata dobija se mnogo precizniji odnos varijabli nego da ih uopšte nismo ni uzeli u obzir u istraživanju (Sirakaya-Turk, 2011, pg. 190–212).

Najveći broj ispitanika, oko polovine uzorka 44,3% u 2008. i 56,1% u 2016. godini poneće odlične utiske o Vojvodini, 36,9% i 34,5% vrlo dobre, 14,4 i 9,4% dobre utiske, zadovoljavajuće utiske 4% poneće samo 4% ispitanika iz uzorka iz 2008. godine. Nisu zabeleženi ispitanici koji nose loše utiske o Vojvodini.

Grafikon 4. – Prikaz strukture odgovora na pitanje 11, uporedna analiza 2008/2016. god.

Izvor: Autor, na osnovu istraživanja

I domaći i inostrani posetioci, u oba realizovana uzorka, su na pitanje da li će ponovo posetiti Vojvodinu zauzeli isti stav i odgovorili pozitivno. Samo je 1,3% (2008) i 2,2% (2016) negativnih odgovora. Kao i rezultati prethodnih pitanja, i ovi odgovori ukazuju da je hipoteza, postavljena s početka istraživanja potvrđena. Vojvodina kao turistička destinacija ima svoje prednosti i atraktivnosti koje treba da zadrži, neguje i unapredi, što su svakako prednosti i šanse da se sa aktuelnog mesta repozicionira kako na domaćem, i to prioritetno, a potom i na inostranom turističkom tržištu.

Ukrštanjem rezultata dobijenih na pitanje: Da li ste prethodno boravili u Vojvodini? na koje su mogli da pruže više odgovora, i pitanje: Da li ćete ponovo posetiti Vojvodinu?, ispitanici koji su zbog poslovnih razloga posetili Vojvodinu, ponoviće posetu sa 42,6% (2008) i 41,1% (2016), dok su oni ispitanici koji su posetili Vojvodinu iz turističkih i privatnih razloga

podjednako odgovorili da će ponoviti posetu destinaciji. Nije zanemarljivo učešće ispitanika koji do sada nisu boravili, a iskazali su želju za ponovnim dolaskom u Vojvodinu.

Poslednje pitanje upitnika imalo je za cilj da ustanovi dužinu trajanja boravka ispitanika na destinaciji. U skladu sa motivima kretanja odnosno razlozima dolaska, ove dve varijable se mogu posmatrati paralelno. Rezultati poslednjeg pitanja ukazuju na pretežno kratko zadržavanje, u trajanju od minimum 1 do maksimum 180 dana u uzorku iz 2008. godine, odnosno maksimum 30 dana u uzorku iz 2016. godine.

Kratki boravci su trend kako u svetu, tako i u Srbiji, gde statistika potvrđuje da su prosečna zadržavanja turista 3,2 dana. Prema rezultatima istraživanja, prosečan broj dana među ispitanicima u uzorku iz 2008. godine iznosi 6,85 dana, dok u uzorku iz 2016. godine iznosi 5,36 dana. Dužina boravka turista koja je duža od prosečnog boravka turista prema statističkim evidencijama[3] objašnjava se čestim poslovnim putovanjima po Vojvodini. Ovaj razlog kretanja često ima ugovorene dugotrajnije boravke u hotelskim kapacitetima, zbog čega je ukupan prosečnih broj dana u uzorku duži.

ZAKLJUČAK

U ocenjivanju konkurentnosti turističke destinacije najčešće se primenjuje metod koji percipira turističku tražnju tj. turiste. Tako i autor Romelić u istraživanju stavova rezidencijalnog stanovništva i turista o stanju turističke ponude i potražnje, potvrđuje činjenicu da je u procesu vrednovanja stepena atraktivnosti destinacije od izuzetne važnosti analiza turističke tražnje tj. potencijalnih turista (Romelić i dr., 2012, str. 210–220). Opšti zaključak o rezultatima sprovedenog istraživanja turista donosi dvadesetak važnih konstatacija, koje čine istovremeno dragocene podatke i okosnicu za reviziju postojećih programa, strategija i planova razvoja destinacija:

- Istraživanjem su obuhvaćeni direktni korisnici turističkih proizvoda i usluga – turisti. Njihov stav i mišljenje o Vojvodini kao turističkoj destinaciji prikazan je uporedno za obe godine istraživanja, 2008. i 2016. godine.
- Anketa se sastoji od 12 pitanja, pretežno zatvorenog tipa ili kombinovana, u kojima ispitanik bira ponuđeni odgovor ili ima mogućnost da dopiše svoj odgovor.
- Anketa je ponuđena na tri jezika: srpskom, mađarskom i engleskom.
- Anketno istraživanje, obavljeno je u periodu od juna do septembra 2008. godine i u periodu od kraja marta do kraja aprila meseca 2016. godine.

[3] Prosečna dužina boravka turista u Srbiji za period 2004–2009. godine kretao se od 3,2 do 3,6 dana, a u periodu 2010–2014. od 2,3 do 3,5 dana.

- U 2008. godini anketa je sprovedena u 16 objekata. Dobijen je uzorak od 298 ispitanika.
- U 2016. godini, anketa je sprovedena u 16 objekata, ali je uzorak ostvaren u 12. Dobijen je uzorak od 139 ispitanika.
- Domaći turisti zauzimaju značajno učešće u ukupnom uzorku, tako su 2008. godine učestvovali sa 60,7%, dok se u 2016. godini u učešću domaćih turista osetio blagi pad na 53,2%.
- Istraživanjem su obuhvaćeni ispitanici poreklom iz 36 zemalja, sa čak četiri kontinenta (Evrope, Amerike, Azije i Australije).
- Najzastupljenije su tri starosno uzastopne kategorije, 20–29, 30–39 i 40–49 godina.
- Vojvodina je destinacija poslovnog turizma sa 38,6% (2008) i 35,2% (2016).
- Više od polovine ispitanika u uzorku se prethodno informisalo o turističkim potencijalima Vojvodine, 58,7% (2008) i 62,6% (2016).
- Elementi turističke atraktivnosti Vojvodine su: gostoljubivost, hrana, prirodne lepote i kulturno-istorijsko nasleđe.
- Najčešći motiv dolaska turista u Vojvodinu je u oba uzorka je odmor i relaksacija. Na drugom mestu je motiv kretanja posao.
- Prvih pet najzastupljenijih oblika turizma je: kulturni turizam, seoski, sportski, poslovni i lovni turizam.
- Prepoznati od strane turista su: manifestacioni, tranzitni, gradski i banjski turizam, potom i studentski i vinski turizam koje su ispitanici u uzorku iz 2016. godine naveli kao nove oblike turističkih kretanja.
- Domaći turisti se opredeljuju za sledeće vrste turističkih kretanja prema učešću odgovora u uzorku: kulturni, seoski, poslovni i manifestacioni turizam. Strani turisti se opredeljuju za: kulturni, poslovni, manifestacioni i seoski turizam.
- Najveći broj ispitanika poneće *odlične* utiske o Vojvodini.
- Ispitanici koji su zbog poslovnih razloga posetili Vojvodinu, ponoviće posetu destinaciji sa 42,6% (2008) i 41,1% (2016).
- Prosečna dužina boravka turista 2008. godine iznosila je 6,85 dana, dok u uzorku iz 2016. godine iznosi 5,36 dana.
- Raspon dužine boravka je minimum 1 do maksimum 180 dana.

Pokazatelji sprovedenog istraživanja plasiraju sliku Vojvodine kao izuzetno raznovrsne turističke destinacije. Realnost je da u ponudi nedostaju savremeni, atraktivni, usklađeni sa tražnjom i formirani turistički proizvodi, tako da izvedeni najzastiupljeniji oblici turizma ne predstavljaju realne turističke proizvode, već samo snažne potencijale koji bi mogli da privuku turističku tražnju inostranih gostiju.

U skladu sa realnim mogućnostima i tvrdnjama na koje nas upućuje konačna statistika realizovanog istraživanja, Vojvodina kao i Srbija u celini,

nije iskoristila svoje atraktivnosti da postane značajna turistička destinacija, izrazito za drugi odmor u godini, što je sigurno jedan od prioriteta za razvoj turističke destinacije u uslovima aktuelne ekonomske krize (Rakić i dr., 2014, str. 281–306).

SUMMARY
INFLUENCE OF THE TOURISTS' ATTITUDES AND MOTIVES ON THE FORMATION OF VOJVODINA'S IDENTITY AS A TOURIST DESTINATION

In order to determine the objective attractions of Vojvodina as a tourist destination, it was necessary to record the views and motives of those who have visited Vojvodina for various purposes. To this end, surveys were conducted which included visitors to destinations in 2008 and 2016. The surveys were done in accommodation facilities which icovered the territorial destination of Vojvodina. The comparative analysis of results of the research of both samples (2008 and 2016) gave us resulting responses as a structure of valid data base and the basis for the creation of new or revised policies, in the direction defined by the development of tourism in Vojvodina as a tourist destination. This paper highlights, in addition to numerous data and conclusions, what the most common motivations of tourists are. It also establishes the five most common selective forms of tourism trends in Vojvodina, the sociological profile of modern tourists in Vojvodina, tourist markets toward which Vojvodina as a tourist destination is most open and accessible, as well as the age structure of visitors, which affects the length of stay in the area.

Keywords: Vojvodina, tourist motives, forms of tourism.

LITERATURA

1. Autor, A. *Konkurentnost Vojvodine kao turističke destinacije vrednovane kroz selektivne oblike turizma u formi tematskih turističkih ruta*, Doktorska disertacija (u fazi odbrane), Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet, Novi Sad, 2016, str. 198, 200–203.
2. Babić, P. i dr., Razvojne tendencije turističkih agencija uzrokovane kvalitativnim promenama na strani tražnje, *Časopis za poslovnu ekonomiju, preduzetništvo i finansije „Poslovna ekonomija"*, Univerzitet Educons, Novi Sad, Godina IX – br. 2, 2014, str. 365–384.

3. Bakić, O., *Stanje i mogući razvoj turizma na području SRP Deliblatska peščara*, projekat NATREG WP.3. finansiran iz Evropskog fonda za regionalni razvoj Evropske unije, Univerzitet Edukons, Fakultet poslovne ekonomije, Sremska Kamenica, 2010, str. 14–22.
4. Bešlić, V., *Kreiranje brenda Vojvodine kao turističke destinacije*, magistarski rad, Beograd, 2009.
5. Blagojević, S. i dr., Istraživanja u turizmu, *Zbornik radova Departmana za geografiju, turizam i hotelijerstvo*, PMF, Novi Sad, br. 39, 2010, str. 155–156.
6. Dwyer, L., Integrated destination competitiveness model: Testing its validity and data accessibility, *Tourism Analysis*, USA, Vol. 19, 2014, pg. 1–17.
7. Generalna direkcija Evropske komisije, http://ec.europa.eu. Preuzeto maja 2016.
8. Janićijević, N. *Istraživanje putem anketiranja*, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Beograd, 2010.
9. Kosar, Lj. Prilagođavanje hotelijerstva savremenim oblicima turizma, *Časopis „Turizam"* PMF, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad, br. 11, 2007, str. 10–14.
10. Kumar, J. and Shah, D., Building and Sustaining Profitable Customer Loyalty for the 21st Century, *Journal od Retailing*, UK, Pergamon, Vol. 80, 2004, pg. 317–330.
11. *Marketing strategija turizma Vojvodine*, Istraživački razvojni projekat, Republika Srbija, AP Vojvodina, Sekretarijat za privredu, Novi Sad, 2010.
12. Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja, http://mtt.gov.rs/. Preuzeto marta 2016. godine.
13. Moutinho, L., *Strategic Management in Tourism*, CABI Publishing, Wallingford, 2000.
14. *Program privrednog razvoja AP Vojvodine*, novelirana EX POST analiza Vojvodine, Izvršno veće APV, Novi Sad, 2006.
15. Rakić, S. i dr., Uticaj svetske ekonomske krize na globalni turistički promet sa posebnim osvrtom na Republiku Srbiju, *Časopis za poslovnu ekonomiju, preduzetništvo i finansije „Poslovna ekonomija"*, Univerzitet Educons, Novi Sad, Godina VIII – br. 1, 2014, str. 281–306.
16. Romelić, J. i dr., Uporedna analiza stavova rezidencijalnog stanovništva i turista o stanju ponude i potražnje u turizmu opštine Sremski Karlovci, *Zbornik radova Departmana za geografiju, turizam i hotelijerstvo*, PMF, Novi Sad, br. 41, 2012, str. 210–220.
17. *Statistical office of the European Union, European Statistic Code of Practice*, http://ec.europa.eu/eurostat/quality. Preuzeto januar–maj 2016.
18. *Strategija razvoja turizma Republike Srbije*, „Službeni glasnik RS", Beograd, br. 91, 2006.

19. *Strategija razvoja turizma Republike Srbije*, Prvi fazni izveštaj, Horwat Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd, 2005.
20. *Strategija regionalnog razvoja Republike Srbije za period od 2007. do 2012. godine*, „Službeni glasnik RS", Beograd, br. 55/05 i 71/05, 2007.
21. *Svetska turistička organizacija – World Tourism Organization (UNWTO)*, http://www2.unwto.org/en . Preuzeto janur–maj 2016.
22. Sirakaya-Turk, E., Uysal, M., Hammitt, E. W. and Vaske, J. J., *Research Methods for Leisure, Recreation and Tourism*, Cabi, Wallingford, UK, 2011.
23. Tomka, D., *Osnove turizma*, Građa za pripremu ispita, Fakultet za sport i turizam TIMS, Novi Sad, 2006.
24. *Turistička organizacija Srbije*, www.srbija.travel. Preuzeto februara 2016.
25. *Turistička organizacija Vojvodine*, www.vojvodinaonline.com. Preuzeto februara 2016.
26. *Zavod za statistiku Republike Srbije*, http://webrzs.stat.gov.rs. Preuzeto marta 2016.

Ovaj rad je primljen **16.05.2017.,** a na sastanku redakcije časopisa prihvaćen za štampu **16.09.2017.** godine.

UDK: 338.48(497.11)

Stručni rad

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS
Godina XI
Broj I
Str 253 – 271
doi:10.5937/poseko11-13733

Stefan Denda,[1] istraživač-pripravnik
Geografski institut "Jovan Cvijić" Srpske akademije nauka i umetnosti

Jasna Stojanović,[2] istraživač-pripravnik
Geografski institut "Jovan Cvijić" Srpske akademije nauka i umetnosti

POZICIONIRANOST SOKOBANJE NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU SRBIJE

SAŽETAK: U globalnim okvirima, turizam predstavlja jednu od najznačajnijih privrednih delatnosti. O tome svedoče podaci relevantnih međunarodnih institucija (Svetska turistička organizacija, Svetski ekonomski forum, Svetski savet za putovanja i turizam), ali i nacionalnih organa (zavodi za statistiku, turističke organizacije). Na nivou Srbije postoji veći broj destinacija, gde je Sokobanja jedan od nosilaca turističke privrede. Stoga, cilj rada je ukazati na faktore koji su uticali na formiranje ponude i poziciju Sokobanje na turističkom tržištu. Korišćena je dostupna literatura i statistički podaci, a kao dodatni metod korišćeno je anketno istraživanje sprovedeno tokom 2014. godine. Rad je podeljen na pet poglavlja. Prvi deo razmatra ulogu turizma na globalnom nivou. Drugi deo ukazuje na istorijske preduslove sokobanjskog turizma, dok se treći i četvrti deo odnose na odlike turističkog prometa i materijalnu bazu privređivanja. Poslednji deo razmatra odnos posetilaca banje prema turističkoj ponudi. Rezultati su istakli više pravilnosti: banjski turizam je jedan od vodećih turističkih proizvoda Srbije, turistički promet ima sezonske karakteristike uz dominaciju domaćih gostiju, prirodna resursna osnova je

[1] s.denda@gi.sanu.ac.rs
[2] j.stojanovic@gi.sanu.ac.rs

prisutna, ali infrastruktura je zastarela, a ponuda neusaglašena sa trendovima na tržištu.

Ključne reči: Sokobanja, turizam, tržište, turistički promet, usluge

TURIZAM KAO GLOBALNI FENOMEN

Savremena turistička delatnost je u manjoj ili većoj meri zastupljena u gotovo svim oblastima društva. Osim direktnih i indirektnih ekonomskih promena, turistička industrija utiče i na socio-ekonomske aktivnosti i kvalitet čovekove životne sredine čime postaje predmet multidisciplinarnih istraživanja (The Government of The Hong Kong Special Administrative Region, 2013., str. 11). Turistička industrija je jedna od najbrže rastućih u svetu, a o tome svedoče podaci relevantnih međunarodnih institucija. Prema podacima Svetske turističke organizacije (UNWTO, 2016, str. 2) broj turista na svetskom nivou u prethodnih 60 godina je konstantno rastao. Početkom pedesetih godina XX veka u kretanjima je učestvovalo 25 miliona turista, 1990 – 435 miliona, 2000 – 674 miliona, 2010 – 950 miliona, da bi tokom 2015. godine broj turista dostigao cifru od 1.186 miliona. U čitavom vremenskom periodu područje Evrope je predstavljalo glavno receptivno tržište, sa naglašenim rastom broja posetilaca.

Istovremeno, impozantna je uloga turizma u ekonomskom pogledu. Tokom 2015. godine zarada od turizma je porasla za 4,4% u odnosu na prethodnu godinu, dostigavši 1.260 milijardi dolara (ili 1.136 milijardi eura). Prema podacima Svetskog saveta za turizam i putovanja (WTTC, 2016a, str. 1) ukupan doprinos ove industrije BDP-u iznosio je 7.170,3 milijardi dolara tokom 2015. godine. Takođe direktno i indirektno u njoj je radilo 284 miliona radnika, a ulaganja su iznosila 774,6 milijardi dolara.

Sa druge strane, učešće Republike Srbije na globalnom turističkom tržištu je zanemarljivo. Za razliku od sedamdesetih i osamdesetih godina kada je broj turista bio veći od 4,7 miliona, a broj noćenja 14 miliona (1986), kraj XX i početak XXI veka označio je slom turističkog tržišta. Od 2010. godine, prema podacima Republičkog zavoda za statistiku (RZS, 2017., str. 2 i 3) evidentano je povećanje turističkog prometa, tako da je u prethodnoj godini (2016) evidentirano 2.753.591 dolazaka i 7.533.739 noćenja, što čini polovinu rezultata iz rekordne 1986. godine.

Istovremeno prema podacima Svetskog ekonomskog foruma (WEF, 2008., str. 306; 2011., str. 328; 2013., str. 306; 2015., str. 292), Srbija ima konstantan deficit u platnom bilansu u oblasti turizma. Iskazano u američkim dolarima, 2007. godine inkasirano je 531, 2009. 865,4, 2011. 991,7, 2013.

1.052,9, a 2015. godine 1.048 miliona. Podaci Narodne banke Srbije govore da je 2007–2015. godine zabeležen rast deviznog priliva od turizma za 97,4% uz prosečnu godišnju stopu rasta od 10,8%. Međutim, i pored toga deficit se kretao u rasponu od 107 (2012) do 48 miliona dolara 2015. godine (https://www.nbs.rs/platni_bilans). Prema podacima Svetskog saveta za turizam i putovanja (WTTC, 2016b, str. 1) ukupan doprinos turizma BDP-u Srbije iznosio je 254,7 milijardi RSD (6,4%) u 2015. godini. Turistička privreda Srbije zajedno sa komplementarnim delatnostima je generisala je 93.500 radnih mesta (5,5%). Ulaganja su bila na niskom nivou i iznosila 29,5 milijardi RSD (4,1% ukupnih ulaganja).

Prema aktuelnoj Strategiji razvoja turizma Republike Srbije 2016–2025 (Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija, 2016, str. 28) – kao ključni turistički proizvodi izdvojeni su: turizam gradova, manifestacije/događaji, planinski turizam, spa/wellness u banjama i zdravstveni turizam, tematske rute, ruralni turizam, nautički turizam, MICE turizam, tranzitni turizam, kulturno nasleđe i turizam specijalnih interesa. U tom pogledu državna statistika izdvaja pet kategorija turističkih mesta: glavni administrativni centri (Beograd i Novi Sad), banjska mesta, planinska mesta, ostala turistička mesta i ostala mesta.

METODOLOGIJA I PREGLED LITERATURE

Na teritoriji Srbije postoji 300 lekovitih izvora različitih fizičkih i hemijskih svojstava i veći broj uređenih banjskih centara (Topalović, 2012/2013, str. 124). Imajući u vidu opredeljenje Srbije da postane jedan od lidera spa/wellness turizma odlučili smo se za Sokobanju, drugi po značaju banjski centar Srbije. Cilj rada jeste ukazati na faktore koji utiču na položaj Sokobanje na turističkom tržištu Srbije. U tom pogledu koristiće se dostupna literatura i podaci RZZS, a kao dopunska tehnika i rezultati terenskog anketiranja sprovedenog tokom meseca avgusta 2014. godine.

O geografskim faktorima prostora Sokobanje (fizičko-geografski, regionalno-geografski, socio-ekonomski, demografski) pisao je veći broj autora. Jedno od prvih bilo je delo *Sokobanjska kotlina ekonomsko-geografska studija* (1967) u izdanju Geografskog instituta „Jovan Cvijić" SANU. Osim ove značajne su i studije *Sokobanja – koncept održivog razvoja turizma,* ali i kapitalno delo u čast 170 godina sokobanjskog turizma, *Sokobanja 1837–2007.* Osim monografskih studija, objavljen je i veći broj radova koji tretiraju pomenutu tematiku u časopisima: Zbornik radova Geografskog instituta „Jovan Cvijić" SANU, Glasnik Srpskog geografskog društva i Zbornik radova Geografskog fakulteta Univerziteta u Beogradu, ali i u publikacijama sa brojnih nacionalnih i međunarodnih naučnih skupova.

Problematika razvoja turizma na teritoriji opštine Sokobanja delimično ili u potpunosti obuhvaćena je Master planom „*Sokobanja – turistička destinacija*" (2007) i *Prostornim planom opštine Sokobanja* (2012).

ISTORIJSKE OKOLNOSTI RAZVOJA TURIZMA U SOKOBANJI

Prvi koraci razvoja sokobanjskog turizma započeli su 01. aprila 1834. godine kada je knjaz Miloš izdao naređenje o donošenju plana izgradnje prvog javnog kupatila, prvog te vrste u banjama Srbije. Presudna je bila 1835. godina kada je, čuveni nemački stručnjak iz oblasti rudarstva, baron Sigmund August Volfgang Herder uzorkovao vodu iz izvora Sokobanje. Zbog svoje lekovitosti poređena je sa vodama u Bad Gaštajnu i Pfeferskim Toplicama (Nikolić & Stanković, 2008, str. 53). Na osnovu podataka Istorijskog arhiva iz Niša utvrđeno je da je prvi gost koji je došao u Sokobanju dalekog 8. juna 1837. godine bio zastavnik Lazarević iz Kragujevca koga je poslala vojno-policijska kancelarija pod naredbom knjaza Miloša Obrenovića. U pomenutom dokumentu koji inače predstavlja uput za lečenje preporučuje se „banjskim vlastima da mu nađu dobar i čist stan i da mu odrede uobičajeno sledovanje tj. po oke mesa i jednu oku hleba, soli i po jednu sveću na dan". Posle zastavnika Lazarevića u Sokobanju se 31. juna 1837. godine šalje na lečenje izvesni Živko Jovanović. U to vreme, starešina sreza banjskog, kapetan Milovan Jovanović je brinuo o smeštaju i ishrani, a doktor Đoka Novković o lečenju. Ovi dolasci su označili početak organizovanog turizma u banji, a njihovi uputi su predstavljali prve turističke vaučere na ovome prostoru. Kruna njenog postojanja bilo je osnivanje „Društva za unapređenje i ulepšavanje Sokobanje i okoline" 1895. godine čiji je inicijator bio srpski mitropolit Mihailo (Stanković, 2009, str. 108 i 109). Ta se godina označava početkom organizovanog turizma, a ovo društvo pretečom ekoloških i turističkih organizacija.

Druga bitna etapa je period posle Drugog svetskog rata koji karakteriše izgradnja banjskog centra, uređenje postojećih ali i bušenje novih izvora što je bilo u skladu sa socijalnom politikom države, naročito od 1960. godine kada su banje dobile status prirodnih lečilišta. Tada posebno dolazi do izražaja lečilišna funkcija koja je dovela do izgradnje specijalizovanih centara za rehabilitaciju i razvoja zdravstveno-lečilišnog turizma. Lečilišna funkcija je dominirala sve do 1965. godine kada počinje i afirmacija njenih turističkih funkcija koje osim lečenja promovišu programe za dolazak zdravih ljudi u očuvanu sredinu (spa/wellness) (Gavrilović, 2009, str. 4).

TURISTIČKI PROMET – POKAZATELJ RAZVOJA BANJSKOG TURIZMA

Turistički promet je važan indikator razvijenosti turizma. On iskazuje sintetički tj. zbirni pokazatelj obima, dinamike i strukture turističkih kretanja (Omerović, 2014, str. 174). Predstavlja relevantan pokazatelj postojeće pozicije destinacije na turističkom tržištu, koji se može prikazati ukupnim brojem turista, ukupnim brojem noćenja i drugim (Jovanović-Tončev i dr., 2015, str. 345). Banjski turizam Srbije kao poseban vid motivskih kretanja ima dve bitne karakteristike: *relativno dug boravak* (rekreativna i terapeutska funkcija termomineralnih izvora) i *sezoničnost prometa* (jun–septembar). U pitanju je period kada se ostvari 45% dolazaka i 55% noćenja. Prema sezoničnosti prometa, Sokobanja se ubraja u kategoriju centara u kojima je osim letnje naglašena i zimska sezona (septembar–april), kada se ostvari više od 20% godišnjeg prometa (Jovičić, 2008., str. 8). Za razliku od Beograda i Novog Sada, gde dominiraju strani turisti, u ostalim kategorijama turističkih mesta glavninu čine domaći posetioci.

Broj turista u našim banjskim mestima se menjao iz godine u godine što je bilo uslovljeno brojnim faktorima. Evidentno jeste da je banjski turizam oživeo naglo nakon Drugog svetskog rata uz podršku državne socijalne politike, a naročito od 1960. godine kada banje dobijaju status prirodnih lečilišta (Gavrilović, 2009, str. 4). Ogromnim tempom se povećavao broj banja koje su pružale i zdravstvene i turističke usluge, a nedostatak kapaciteta u hotelima i drugim osnovnim objektima nadoknađen je smeštajem u privatnim domaćinstvima koja su ubrzo činila 75% banjskih kapaciteta. Raznovrsnost prirodnih i terapeutskih vrednosti, njihova prostorna raspoređenost, ali i povezanost sa emitivnim tržištima uticala je presudno na dominantnost domaćeg prometa u banjskim mestima čak do današnjih dana. U posleratnom periodu 1955–1990. godine, uz manje varijacije, broj turista je konstantno rastao što je pre svega bilo posledica većeg zalaganja države i činjenice da je veći broj banjskih centara bio u vlasništvu PIO fonda koji je omogućavao redovnu popunjenost banja. U periodu od 1990–2016. godine situacija je donekle komplikovanija imajući u vidu fluktuaciju prometa banjskih centara. Procentualno posmatrano 2010. godina je bila najuspešnija jer su banje učestvovale sa 17,2% u dolascima i 34,5% u noćenjima na nivou Srbije (RZS, 2011, str. 255). Pojedinačno posmatrano u Vrnjačkoj banji se realizuje preko 20% banjskih noćenja na osnovu čega je ona daleko ispred ostalih. Reč je u infrastrukturnom pogledu našoj najizgrađenijoj banji sa najdužom tradicijom i najujednačenijim prometom po mesecima u toku godine. Osim nje izdvaja se i Sokobanja sa 18% ukupnog broja noćenja banjskih mesta, sa solidnom pratećom materijalnom bazom i medicinskim objektima (Jovičić, 2008, str. 9).

Tabela 1. – Udeo banjskih mesta u dolascima i noćenjima na nivou Srbije

Godina	Dolasci	%	Noćenja	%
1955.	95.400	9,1	1.008.000	33,8
1965.	200.000	7,5	1.925.500	23,6
1975.	394.000	9,8	3.472.900	34,8
1985.	493.000	10,4	4.154.000	29,9
1995.	323.000	13,3	2.399.000	29,5
2005.	303.000	15,2	2.012.000	30,9
2015.	427.456	17,5	1.854.582	27,9

Izvor – podaci Republičkog zavoda za statistiku

U kategoriji banjskih i klimatskih mesta, Sokobanja je više decenija zauzimala drugu poziciju iskazanu brojem turista i realizovanih noćenja. Sa druge strane, razdoblje od 2005. godine karakteriše smanjenje njenog učešća usled jačanja banjskih centara koji su duži vremenski period bili u stagnaciji (Aranđelovac, Banja Vrdnik, Palić, Banja Koviljača, Prolom banja).

Tabela 2. – Dolasci i noćenja u Sokobanju u kategoriji banjska mesta

Godina	Dolasci	%	Noćenja	%
1955.	5.732	6,0	81.219	8,1
1965.	19.652	9,8	241.469	12,5
1975.	44.831	11,4	528.053	15,2
1985.	65.741	13,3	601.272	14,5
1995.	40.483	12,5	289.434	12,1
2005.	60.541	20,0	371.433	18,5
2015.	41.676	9,7	194.896	10,5

Izvor – podaci Republičkog zavoda za statistiku

KRETANJA NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU SOKOBANJE

U intervalu 1955–1970. godine turizam Sokobanje je imao značajne oscilacije. Sve do 1959. broj gostiju nije prelazio 10.000, pri čemu se u potpunosti radilo o domaćim gostima. Početkom šezdesetih godina broj gostiju raste sa 14.009, na 34.146 u 1970. godini. Početkom sedamdestih godina nastavlja se trend rasta pri čemu 1970, 1971, 1972, 1973. godine broj gostiju prelazi 30.000, u naredne tri godine 40.000, da bi 1977., 1978., i 1980. prešao i 50.000. Najuspešnija je bila 1979. godina kada je ostvaren rekord od 64.834 dolazaka. Gotovo celokupan promet čine domaći gosti, a broj stranih je minoran (Denda, 2015, str. 183). Osamdesetih godina banjski turizam na ovom prostoru je dostigao najviši nivo. Visok nivo turističkih

poseta bio je posledica već oblikovane fizionomije Sokobanje, kao i povoljnih društveno-ekonomskih prilika i porasta životnog standarda stanovništa. Tada se podižu najznačajniji smeštajni objekti u Sokobanji koji i danas čine osnovu turističkog privređivanja. Najbolji rezultati su postignuti 1987. godine kada je banju posetilo 96.771 gostiju, najviše u periodu 1955–2016. godine. Prve negativne tendencije zabeležene su početkom devedesetih godina, da bi kulminirali tokom 1993, kada je u banji boravilo svega 28.837 gostiju (29,8% od realizovanih dolazaka u 1987. godini) (Denda, 2015, str. 183). U poslednjem posmatranom periodu 2000–2016. godine situacija je donekle promenjena. Nakon početnog zamaha do 2007. godine kada je zabeležen jedan od boljih rezultata u banji (72.396 dolazaka), od toga 1.612 stranih posetilaca, od 2008. godine beleži se kontinuirani pad. U toku 2010. i 2012. godine broj turista je bio minimalan (oko 49.000), dok su u 2012. boravila svega 772 strana gosta. Uviđa se pravilo da kontinuirano opada broj domaćih posetilaca, a neznatno raste broj inostranih (2013 – 1.588, 2014 – 2.756, 2015 – 4.522).

Tabela 3. – Dolasci i noćenja turista u Sokobanji 1960–2015. godine

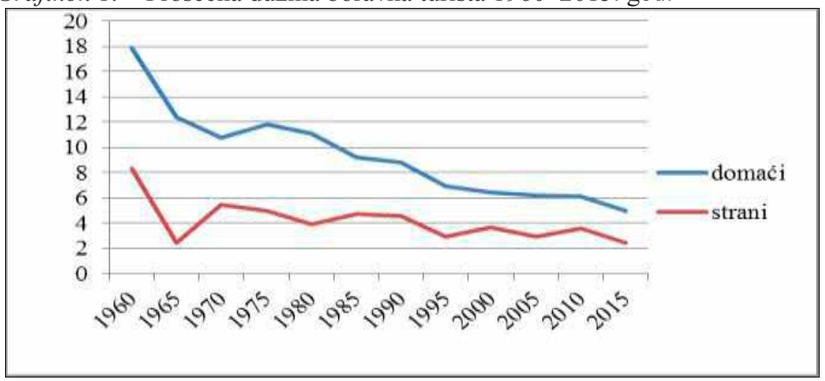
Godina	DOLASCI			NOĆENJA		
	Ukupno	Domaći	Strani	Ukupno	Domaći	Strani
1955.	5.732	5.732	-	81.219	81.219	-
1960.	21.616	21.609	7	386.918	386.860	58
1965.	19.652	19.460	192	241.469	241.000	469
1970.	34.146	34.000	146	368.000	367.200	800
1975.	44.831	44.642	189	528.053	527.116	937
1980.	53.125	52.869	256	588.823	587.828	995
1985.	65.741	64.848	893	601.272	597.111	4.161
1990.	55.299	54.812	487	484.776	482.520	2.256
1995.	40.483	40.340	143	289.434	289.016	418
2000.	53.176	52.895	281	340.155	339.115	1.040
2005.	60.541	59.911	630	371.433	369.581	1.852
2010.	48.837	47.572	1.265	295.098	290.575	4.523
2015.	41.676	37.154	4.522	194.896	184.022	10.874

Izvor – podaci Republičkog zavoda za statistiku

U intervalu do 1961. godine broj noćenja je konstantno rastao 81.219 (1955) do 386.918 (1960). U razdoblju 1964–1970. godine ostvareno je 200.000 – 300.000 noćenja. U toku 1967. evidentiran je najveći broj noćenja stranih gostiju (1.317), koji je premašen tek 1979. godine. Početkom sedamdesetih nastavlja se intenzivan trend rasta broja noćenja koji se kreće oko 400.000, a 1975. godine dostiže čak 528.000. Zabrinjava podatak da je istovremeno broj stranih noćenja opadao i nije prelazio prag od 1.000 noćenja godišnje. Kraj sedamdesetih i period osamdesetih godina karakteriše uzlazni

trend. Tako je u toku 1986. godine ostvaren rekordan broj noćenja (818.556). U odnosu na prethodnu 1985. godinu bilo je to povećanje od oko 220.000 noćenja ili 36,1% (Denda, 2014, str. 69). Sa druge strane u 1982. godini je ostvaren najveći broj stranih noćenja (15.327). Od devedesetih godina ukupan broj noćenja konstantno opada dostigavši minimum od 208.260 (1993). Ipak broj noćenja stranih gostiju nije opadao takvim tempom, čak je i dostigao povećanje u toku 1990. godine. Sa druge strane, istorijski minimum je zabeležen 1994. godine (samo 145 noćenja). Od 1995. više i ne možemo govoriti o nekom značajnijem broju noćenja kakvog je bilo u bivšoj državi. U razdoblju do 2010. godine broj noćenja nije prešao 400.000 izuzev u 2007. godini kada je ostvareno 409.000 noćenja. Od 2010. godine ukupan broj noćenja se kreće između 200.000 i 300.000 godišnje (Denda, 2014, str. 70). Pozitivan pokazatelj predstavlja kontinuirano povećanje broja stranih noćenja (2010 – 4.523, 2013 – 5.327, 2014 – 10.697, 2015 –10.874).

Grafikon 1. – Prosečna dužina boravka turista 1960–2015. god.



Izvor – Autori

U uskoj vezi sa prethodno navedenim podacima jeste prosečna dužina boravka domaćih turista u banjskom centru. Generalno, mogu se izdvojiti četiri vremenska perioda. Prvu etapu 1955–1970. godine karakteriše relativno dug boravak (11–18 dana) vezan za program rehabilitacije u organizaciji Fonda za zdravstveno osiguranje. Druga etapa 1971–1991. godine sastoji se od dve faze. Prva obuhvata sedamdesete i početak osamdesetih godina kada su gosti boravili 10–12 dana u centru, i druga, do početka devedesetih kada je boravak sveden na 8–9 dana. Treću etapu 1992–2001. godine karakteriše dalji pad, a boravak je sveden na 6–7 dana. U poslednjoj etapi 2002–2016. godine gosti banje se zadržavaju 5–6 dana. Značajniji boravak stranih gostiju (osam dana početkom osamdesetih) sveo se na tri dana tokom devedesetih i četiri dana tokom dvehiljaditih (Denda, 2015, str. 184). Zanimljivo je da su u

2015. i 2016. godini boravili kraće od tri dana. Prosečna dužina boravka domaćih turista uslovljena je posetama radi zadovoljenja zdravstveno-lečilišnih potreba. Za razliku od njih, inostrani posetioci su učesnici kongresnih skupova, različitih manifestacija i ekskurzionih putovanja prilikom kojih se ostvaruje znatno manji broj noćenja.

Tabela 4. – Struktura godišnjih noćenja u Sokobanji 2005–2015. god

Meseci	05.	06.	07.	08.	09.	10.	11.	12.	13.	14.	15.
I	2,8	4,4	3,7	3,2	3,4	1,6	2,1	2,5	2,7	4,4	4,9
II	4,2	2,2	2,2	2,7	2,9	1,6	1,7	0,2	2,1	2,8	1,7
III	4,6	3,6	5,5	5,7	5,8	2,8	5,7	4,6	4,6	6,3	4,6
IV	9,3	9,1	6,9	10,7	9,9	7,3	9,6	9,7	10,1	8,5	7,9
V	11,8	13,3	9,3	12,1	12,9	13,1	13,2	12,3	12,1	10,6	8,3
VI	12,6	12,9	11,7	13,3	12,8	14,0	11,8	12,0	11,0	11,1	12,0
VII	12,0	13,6	17,1	12,9	13,8	14,6	15,3	16,2	16,1	16,5	15,0
VIII	13,0	14,4	17,3	13,3	18,5	18,3	17,3	18,8	18,4	20,0	23,7
IX	10,0	9,1	10,2	9,8	9,1	10,5	10,0	9,8	10,1	9,8	10,4
X	11,5	8,3	8,1	9,4	7,1	8,9	8,0	8,7	6,5	5,9	6,3
XI	5,2	4,7	5,1	4,5	2,0	4,3	3,1	3,1	3,0	1,7	2,8
XII	2,8	4,3	2,8	2,2	1,6	2,7	2,0	2,0	3,3	2,3	2,2

Izvor – podaci Republičkog zavoda za statistiku

Uvidom u raspoložive podatke zapaža se da turistički promet u Sokobanji ima naglašene sezonske karakteristike. To je uslovljeno činjenicom da naši banjski centri nisu još uvek uspeli da obezbede takvu ponudu koja će omogućiti celogodišnje, profitabilno poslovanje. Tokom analiziranog perioda (2005–2015) najveći broj noćenja je realizovan tokom meseca avgusta (17,5%). Potom slede jul sa 14,8% i jun sa 12,3% ostvarenih noćenja. Zaključujemo da se tokom letnje sezone ostvari oko 44,7% ukupnog prometa. Sa druge strane najmanji promet se realizuje tokom decembra, januara i februara. Tokom pomenuta tri meseca ostvari se oko 8,0% ukupnog prometa. Najbolji rezultati su ostvareni u avgustu 2014. godine (20,0%), a najlošiji u februaru 2002. godine (0,2%).

MATERIJALNA BAZA TURISTIČKOG PRIVREĐIVANJA

Funkcionisanje banje i njenih kapaciteta zavisilo je od političkih i ekonomskih prilika koje su uslovile njen neravnomeran razvoj. On se odvijao kroz nekoliko hronološki značajnih perioda: od 1926–1930, 1931–1936 i 1936–1940, tačnije sve do izbijanja Drugog svetskog rata. Tridesetih godina

započela je intenzivna izgradnja komercijalnih vila: „Makedonija" (1932), „Bota" i „Nada" (1933), „Milanovo", „Srbija", „Ozren" (1934), „Mon repos" (1938), zdanja „Mišić" (1939) i „Stojanović" (1940). Između dva rata Sokobanja je imala i hotel „Evropu" (današnji konak „Park") trgovca Velje Milenkovića sa 35 postelja i „Odmaralište ratnih vojnih invalida" sa 60 postelja. Upravo sve ove vile građene početkom i krajem četvrte decenije XX veka smatrane su dugo posle Drugog svetskog rata za njene osnovne smeštajne kapacitete (Popović, 1995, str. 70 i 72). Ipak, najintenziviji razvoj ostvaren je u periodu 1975–1987. godine (Marić & Radović, 1997, str. 37). Samo 1975–1980, izgrađeno je šest hotelskih objekata koji i danas čine osnovu hotelijerskog poslovanja.

Tabela 6. – Broj ležaja u kategorisanim sobama

Kategorija	Sokobanja (centar)	Sokobanja (ost.)
I	1.517	12
II	1.897	18
III	1.189	21
IV	234	134
Ukupno	4.837	185

Izvor – http://www.otks.org.rs

Prema podacima Statističkog godišnjaka Republike Srbije (RZS, 2016, str. 356), Sokobanja raspolaže sa 5.972 ležaja u kategorisanim sobama. U turističkom centru je evidentirano 2.220 soba, a u ruralnom području opštine svega 85 (Banja Jošanica, Šarbanovac, Dugo polje, Mužinac). Na osnovu strukture smeštajnih kapaciteta uviđa se da dominiraju komplementarni kapaciteti, tj. ležaji u privatnom vlasništvu (preko 85%), dok znatno manji broj se nalazi u kategoriji hotela i stacionara sa zastarelom infrastrukturom. Najveći deo kapaciteta u domaćinstvima čine sobe I i II kategorije.

Od hotelskih objekata najznačajniju ulogu ima Hotelsko-turističko preduzeće „Lepterija" koje u svom sastavu ima dva hotela: „Zdravljak" (396 ležaja) i „Turist" (104 ležaja) i nacionalni restoran „Čoka" (http://www.otks.org.rs/sr). Oba objekta su iz druge polovine sedamdesetih godina. Trenutno se ovo hotelsko preduzeće nalazi u postupku stečaja, a najveći objekat je posredstvom Agencije za privatizaciju izdat u zakup agenciji „Via tours Petrović" do pronalska novog vlasnika. U sličnoj situaciji se nalazi i hotel „Sunce" (185 ležaja) koji je poslednjih godina više puta menjao vlasnika. Od ostalih objekata izdvajaju se Prirodno lečilište „Banjica" (270 ležaja) i hotel „Moravica" (200 ležaja) u vlasništvu MUP Srbije (Kazneno-popravni zavod iz Sremske Mitrovice) (www.banjica.co.rs & http://hotelmoravica.weebly.com/). Ponudu visokog nivoa nudi Garni hotel i wellness centar „Sokoterme" (26 ležaja) otvoren 2013. godine

(http://www.sokoterme.net/). Posebnu ulogu ima Specijalna bolnica za lečenje nespecifičnih plućnih bolesti „Sokobanja" sa 530 ležaja (270 u komercijalnom delu), dok se ostatak koristi posredstvom Republičkog fonda za zdravstveno osiguranje (http://www.soko-banja.rs/). Jedinstven deo ponude čini i Akva park „Podina", sportsko-rekreativni kompleks iz 2012. godine, na preko 16.000 m² (http://www.akvaparksokobanja.rs).

U organizacionom pogledu ogroman značaj imaju i turističke organizacije jedinica lokalnih samouprava. Prema Zakonu o turizmu RS (Službeni glasnik RS, br. 36/09, 88/10, 99/11, 93/12, 84/15) one u nadležnosti imaju organizacione, informativne, promotivne i posredničke aktivnosti. Tu ulogu u Sokobanji obavlja „Organizacija za turizam i kulturu" osnovana 1995. godine kao opštinsko javno preduzeće. Istovremeno, ona je upravljač turističko-informativnim centrom, Zavičajnim muzejom, Galerijom-legatom „Miluna Mitrovića", Etno kutkom „Grudonjske vodenice", Letnjom pozornicom „Vrelo" i Akva parkom „Podina" kao integralnim delom ponude (http://www.otks.org.rs/sr). Istim zakonom definisani su i poslovi turističkih agencija, gde se posebno ističe posredovanje u pružanju usluga smeštaja u destinaciji. U Sokobanji je evidentiran veći broj agencija (Soko-turs, DM, Mogi-turs, Palma, Sokoinfo, Aleksandar, Balnea turs) od kojih mnoge poseduju i sopstvene smeštajne kapacitete čime se ističe i njihova receptivna uloga.

ANALIZA TURISTIČKOG TRŽIŠTA SOKOBANJE

U cilju analize navika korisnika turističkih usluga ovog banjskog centra sprovedeno je terensko anketiranje tokom avgusta meseca 2014. godine. U anketi je učestvovalo 112 ispitanika. Ispitanicima je postavljeno 17 pitanja zatvorenog karaktera, dok su na deo pitanja mogli izneti sopstvena razmišljanja (pitanja otvorenog karaktera). Anketa se uslovno može podeliti na tri dela. Prvi deo je obuhvatio socio-ekonomske i demografske karakteristike ispitanika, drugi deo motiv dolaska i karakteristike boravka u banji, dok se treći deo odnosio na stepen zadovoljstva pojedinim elementima turističke ponude.

Tabela 7. – Socio-ekonomske i demografske karakteristike ispitanika

Pokazatelj	Kategorije	Učešće (%)
Pol	žene	61,6
	muškarci	38,4
Starost	18–30	17,8
	31–40	20,5
	41–50	22,3
	51–60	19,6
	> 60	19,6
Stepen obrazovanja	srednja škola	61,6
	osnovne studije	25,0
	master/doktorske studije	13,4
Zanimanje	student	34,8
	zaposleno lice	44,6
	nezaposleno lice	2,7
	penzionisano lice	17,8
Mesto stanovanja	beogradski region	47,3
	region Vojvodine	20,5
	region Šumadije i zap. Srbije	11,6
	region istočne Srbije	19,6
	region Kosova i Metohije	0,9
Prihodi	do 25.000	13,4
	25.001–50.000	27,7
	50.001–75.000	47,3
	> 75.000	11,6

Izvor – Autori

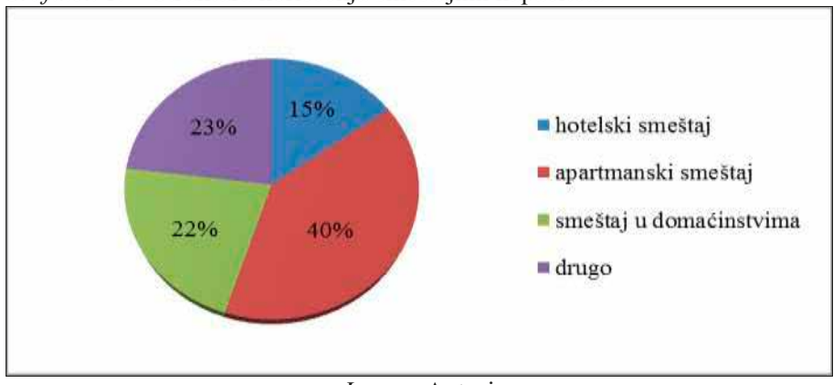
U anketiranju 2/3 ispitanika su činile osobe ženskog pola. Najzastupljnija je bila starosna grupa 41–50 godina, dok su u pogledu obrazovanja dominirale osobe sa završenom srednjom stručnom školom ili gimnazijom. Gotovo polovinu ispitanika su činila zaposlena lica, a većina je dolazila iz emitivnog područja Beograda. U ekonomskom pogledu najviše je evidentirano osoba sa mesečnim porodičnim prihodima u rasponu 50.001–75.000 dinara.

Kao osnovni motiv dolaska za 60% anketiranih izdvajaju se rekreativni razlozi, dok 33% dolazi radi lečenja. Treću grupu (7%) čine osobe koje posećuju svoje prijatelje i rođake (tzv. visiting friends and relatives) ili koji poseduju sopstvene objekte u banjskom centru. Preko 50% ispitanih naglašava ulogu landšafta (vegetacija) i klimatskih osobenosti, kao i lekovitost termomineralnih voda. U odgovorima je naglašen rekreativni faktor koji odgovara svim starosnim grupama.

Kada je reč o frekvenciji poseta, 41% ispitanika je do sada samo jedanput boravilo u Sokobanji, 36% je boravilo u dva navrata, a 23% je boravilo više od dva puta. Najveći broj posetilaca u banji je provodio do nedelju dana (77%), do dve nedelje (18%), dok je u dužem intervalu boravilo svega 5% ispitanka (osobe na rehabilitaciji). Dužina boravka je pre svega bila uslovljena ekonomskim razlozima.

U organizacionom pogledu, čak 68% posetilaca dolazi u sopstvenoj režiji (direktan kontakt sa vlasnicima ugostiteljskih objekata), a 32% koristi posredničke usluge turističkih agencija. To ne treba da čudi imajući u vidu da su naše agencije više usmerene ka inostranom tržištu, a manje ka domaćim destinacijama. Istovremeno, postojanje provizije i dodatni troškovi odvraćaju goste od agencijskih usluga. U skladu sa pomenutim, čak 2/3 turista koristi komplementarne kapacitete (apartmane i sobe u domaćinstvima), dok se usluge hotelskog smeštaja sve manje koriste, što je posledica nedovoljnog ulaganja u iste.

Grafikon 1. – Struktura korišćenja smeštajnih kapaciteta



Izvor – Autori

U nastavku istraživanja izdvojena su najatraktivnija izletišta i lokaliteti koje turisti posećuju. Na osnovu odgovora može se zaključiti da gosti najviše posećuju izletište Ozren (54,5%), Lepteriju (40,9%), Park šumu „Čuka 2" i Park „Banjica" (36,4%), Rtanj (27,3%) i Banju Jošanicu (18,2%). Od turističkih lokaliteta posebno se izdvajaju tursko kupatilo „Amam" (63,6%), tvrđava „Sokograd" (59,1%), vodopad „Ripaljka" (46,7%), Bovansko jezero i izvor reke Moravice (45,4%). Od ostalih vredi spomenuti Sesalačku pećinu i Vrmdžansko jezero.

Ozren sa vrhom Leskovik (1.174 m) predstavlja omiljeno izletište gostiju. Poznat je po očuvanom ambijentu, zaštićenim prirodnim dobrima (SP

Ripaljka i PnPl Ozrenske livade), izvorima (Šopur, Kalinovica, Vrelo, Barudžija), lokalitetima Grudne i Očne bolnice (Kamen ljubavi) i drugim (JP Zavod za izgradnju, 2012, str. 15, 28 i 29).

Osim Ozrena, Rtanj sa vrhom Šiljak (1.565 m) predstavlja autentičan lokalitet, piramidalnog oblika, poznat po pećinama i jamama (jama „Ledenica"), podzemnim izvorima, endemskim vrstama i objektima nasleđa (ostaci nekadašnjeg rudnika uglja, ostaci kapele iz 1934. godine). Ima status specijalnog rezervata prirode (Ministarstvo trgovine, turizma i usluga, 2007, str. 13).

Posebnu celinu predstavlja područje PIO „Lepterija–Sokograd" čiji konstitutivni delovi su klisura reke Moravice (180 ha), fluviodenudaciono proširenje „Lepterija", srednjevekovno utvrđenje „Sokograd", Bogorodica u steni, crkvište posvećeno Svetoj Mariji i ostaci jednobrodne crkve sa pripratom (Ranđelović & Avramović, 2004, str. 383 i 384).

Park šuma „Čuka 2", Park „Banjica" i „Borići" zajedno sa Centralnim gradskim parkom predstavljaju zelene oaze u urbanom tkivu Sokobanje.

Banja Jošanica predstavlja poseban entitet čiji razvoj počinje 1969. godine kada je izvršeno otkrivanje izvora i uređenje banje što se označava i kao zvanični početak korišćenja termalnih voda u balneo-terapeutske svrhe (Radivojević & Dimitrijević, 2006, str. 199). Međutim, danas su njeni kapaciteti (pet izvora, smeštajni objekti) gotovo u potpunosti zapostavljeni.

Na osnovu motiva dolaska i turističke ponude izdvojeno je sedam komplementarnih oblika turizma. Na prvom mestu se izdvaja vikend i izletički turizam (86,4%) zahvaljujući postojanju navedenih lokaliteta. Na drugom mestu je zdravstveni turizam (81,8%) koji raspolaže raznolikom, ekološki kvalitetnom i funkcionalno visoko vrednom razvojnom osnovom koja Sokobanji obezbeđuje visok stepen tržišne konkurentnosti (Marić & Radović, 1997, str. 94). Prema Jovanović i Radivojević (2006, str. 288) tu se pre svega misli na termomineralne i mineralne izvore („Preobraženje", „Sveti Arhanđel", „Banjica I" i „Banjica II", „Moravica", „Limun banja", „Lepterija" i „Zdravljak"), peloid, klimatske i ambijentalne osobenosti.

U novije vreme se sve više govori o povezanosti klasičnog lečilišnog i wellness turizma. Tome doprinose novi sadržaji u SB „Sokobanja" (program „Sokolife"), „Sokotermama" i Akva parku „Podina" . Reč je o kombinaciji konvencijalnih tretmana (upotreba termalnih voda i peloida), gde uz adekvatnu ishranu i promenu životnog stila dolazi do unapređenja zdravlja (Denda & Stojanović, 2016, str. 295). Naime, smatra se da je wellness noviji vid i deo zdravstvenog turizma (Jovanović, 2015, str. 55). Takođe prema mišljenju Hrabovski-Tomić (2008, str. 112) to su dva različita oblika turizma, ali komplementarna, čiji se sadržaji preplićу. Na trećem mestu se izdvaja sportsko-rekreativni turizam (68,2%) jer su prirodni uslovi omogućili pripreme sportista, održavanje takmičenja i škola u prirodi (40,9%)

(Radivojević i dr., 2010, str. 118). Na četvrtom mestu opstaje lovni i ribolovni turizam (13,6%) zahvaljujući lovištima kojima gazduje Lovačko udruženje „Soko" i JP „Srbijašume" (Bukovik, Obla glava–Ozren–Devica, Mali Jastrebac), kao i ribolovnim područjima u gornjem toku Moravice i Bovanskom jezeru. Nedovoljna pažnja se posvećuje seoskom i agro-turizmu (9,1%). Ovaj oblik je zastupljen u naseljima Resnik, Trubarevac, Žučkovac, Šarbanovac, Mužinac, Jošanica i Vrmdža, gde su adaptirani postojeći i izgrađeni novi objekti (Todorović & Štetić, 2009, str. 87). Međutim, problem predstavlja nedostatak infrastrukture i pratećih sadržaja. Kao komplementaran vid turizma, spominju se i manifestacije (4,5%), gde Sokobanja sa 10 godišnjih događaja ima učešće od 0,41% na nivou Srbije (Bjeljac, 2010, str. 9). Među njima se ističu „Prva harmonika Sokobanje" (15 – 17. avgust), „Sveti Jovan Biljober" (02 – 07. jul), „Maraton želja" (06 – 07. septembar), „Zlatne ruke" (14. jul) i druge (Jovanović & Radivojević, 2006, str. 291).

Poslednji deo ankete se odnosi na zadovoljstvo određenim aspektima turističke ponude, infrastrukture i suprastrukture. Primenom Likertove skale (1–5) učesnici su davali ocena na iznete konstatacije (1 – veoma nezadovoljan/a; 5 – veoma zadovoljan/a).

Tabela 8. – Stepen zadovoljstva ispitanika elementima ponude

Pitanje	Srednja vrednost
Kako ste zadovoljni prilaznim putevima?	3,18
Kako ocenjujete komunalnu uređenost?	3,50
Kako ocenjujete turistički signalizaciju?	3,77
Da li ste zadovoljni vanpansionskom ponudom?	3,31
Da li ste zadovoljni cenovnikom vanpansionskih usluga?	3,00

Izvor – Autori

Rezultati su pokazali prosečno zadovoljstvo ponudom Sokobanje. Najveće zadovoljstvo je iskazano prema turističkoj signalizaciji banje i njenoj komunalnoj uređenosti. Niži stepen zadovoljstva je iskazan u pogledu saobraćajne infrastrukture (oštećenja kolovoza), vanpansionske ponude i cenovnika vanpansionskih usluga. Istovremeno, deo ispitanika je upravo naveo nezadovoljstvo zastarelim smeštajnim kapacitetima. Takođe, prema mišljenju ispitanika, dodatni napori se mogu uložiti u uređenje parkova i izletišta, ali i uvođenje sezonskih autobuskih linija do Rtnja.

Tabela 9. – SWOT analiza internih i eksternih faktora na prostoru Sokobanje

Snage	Slabosti	Šanse	Pretnje
Povoljan turističko-geografski položaj	Zapuštena lokalna infrastruktura	Privlačenje stranog kapitala	Jaka konkurentska ponuda
Duga tradicija turizma (preko 175 godina)	Neplansko planiranje	Stvaranje klastera banja JI Srbije	Nepovoljna ekonomska situacija
Brojna zaštićena prirodna dobra	Neadekvatno korišćenje termomineralnih voda	Rast tražnje za postojećim oblicima	Loša privatizacija hotelskih objekata
Bogata kulturno-istorijska baština	Odsustvo kvalitetnih smeštajnih objekata	Saradnja sa akterima na makro i mezo nivou	Neadekvatan odnos država–investitor
Postojanje klimatskih i hidrografskih preduslova	Nedostatak obučenog osoblja	Veći priliv inostranih gostiju	Nepovoljna demografska situacija
Postojanje master plana turističke destinacije	Sezonske odlike turističkog prometa	Toplifikacija na geotermalnu energiju	Mogući ekološki akcidenti

Izvor – Autori

ZAKLJUČAK

Zahvaljujući kvalitetnoj resursnoj osnovi i istorijskoj reputaciji, Sokobanja je visokorangirana destinacija u Srbiji. Pošto poseduje primarnu osnovu, dosta napora treba uložiti u poboljšanje infrastrurnih kapaciteta (hotelski objekti, putna i komunalna infrastruktura i dr.). U daljem razvoju treba više raditi na promociji banje na međunarodnom tržištu i povećanju broja inostranih posetilaca. Da bi se Sokobanja prilagodila novim tendencijama zdravstveno-lečilišnog turizma neophodna su veća ulaganja u izgradnju savremenih wellness i spa centara. Istovremeno, neophodno je istaći komplementarne vidove ponude koje su u skladu sa konceptom održivog turizma (eko, ruralni i sportsko-rekreativni turizam). Sa druge strane treba uložiti u gradnju kongresnih sala kako bi se privukla i visokoplatežna poslovna klijentela. Kroz navedene aktivnosti omogućiće se produženje turističke sezone i ostvarivanje celogodišnjeg turističkog prometa. Na taj način turistička privreda i lokalna samouprava će višak finansijskih sredstava plasirati u obnovu postojeće i izgradnju nove infrastrukture.

SUMMARY
THE POSITION OF SOKOBANJA ON THE SERBIAN TOURISM MARKET

In global terms, tourism is one of the most important economic activities. This is confirmed by the relevant international institutions' data (The World Tourism Organization UNWTO, The World Economic Forum, The World Travel & Tourism Council), but also the national authorities (statistical institutes, tourism organizations). At the Serbian level, there is a growing number of destinations, where Sokobanja is one of the pillars of the tourism industry. Therefore, the aim of the paper is to point out the factors that have influenced the creation of supply and the position of Sokobanja in the tourist market. We used the available literature and statistics data and the survey was conducted during 2014, as an additional method. The paper is divided into five chapters. In the first part, the role of tourism on the global level is discussed. In the second part, the historical preconditions of Sokobanja tourism are pointed out, while the third and fourth part are related to characteristics of tourism turnover and the material basis of economic activity. In the final section, the relationship of the spa visitors towards tourism industry is discussed. The results pointed out several facts: spa tourism is one of the leading tourist products of Serbia, tourism turnover has seasonal characteristics with the domination of domestic guests, the natural resource base is present, but the infrastructure is obsolete and the offer is incompatible with market trends.

Keywords: Sokobanja, tourism, market, tourism turnover, services

LITERATURA

1. Bjeljac, Ž., *Turističke manifestacije u Srbiji*, Posebna izdanja, knj. 82, Geografski institut „Jovan Cvijić" SANU, Beograd, 2010.
2. Denda, S., *Turizmološki prikaz Sokobanje* (master rad), Univerzitet u Beogradu – Geografski fakultet, Beograd, 2014.
3. Denda, S., Promet turista u Sokobanji 1897–2014. godine, U: (Filipović, D., & Đurđić, S.) (Ur.), Zbornik radova mladih istraživača 4. kongresa srpskih geografa sa međunarodnim učešćem, *Dostignuća, aktuelnosti i izazovi geografske nastave i prakse*, Univerzitet u Beogradu – Geografski fakultet, Beograd, 2015, str. 181–186.
4. Denda, S., Stojanović, J., Transformation of Hotel Offer in Serbian Spa Resorts: Present State and Perspectives. *HOTEL-link,* vol. 17 (27–28), 2016, str. 289–297.
5. Gavrilović, Lj., Banjski turizam (autorizovana skripta), Geografski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd, 2009.
6. Hrabovski-Tomić, E., Selektivni oblici turizma, Fakultet za uslužni biznis, Sremska Kamenica, 2008.
7. Jovanović, J., Radivojević, A., Turističko-geografski prikaz Sokobanje, *Glasnik Srpskog geografskog društva*, Srpsko geografsko društvo, Beograd, vol. 86 (2), 2006, str. 287–299.

8. Jovanović, V., *Tematski turizam*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2015.
9. Jovanović-Tončev, M., Podovac, M., Stanišić, N., Kvantitativno-kvalitativna analiza tržišne privlačnosti i značajnosti banja Srbije, *Poslovna ekonomija*, Univerzitet Edukons, Fakultet poslovne ekonomije, Sremska Kamenica, vol. XVII (2), 2015, str. 341–364.
10. Jovičić, D., Stanje i perspektive razvoja banjskog turizma u Srbiji, *Glasnik Srpskog geografskog društva*, Srpsko geografsko društvo, Beograd, vol. 88 (4), 2008, str. 3–18.
11. JP Zavod za izgradnju, *Prostorni plan opštine Sokobanja*, Niš, 2012.
12. Marić, R., Radović, M., Sokobanja – osnove i koncept održivog razvoja turizma, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 1997.
13. Ministarstvo trgovine, turizma i usluga, *Sokobanja – Masterplan turističke destinacije*, Beograd, 2007.
14. Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija, *Strategija razvoja turizma Srbije za period 2016–2025. godine*, Beograd, 2016.
15. Nikolić, Lj., Stanković, S. M., *Sokobanja 1837–2007*, Organizacija za turizam, kulturu i sport, Sokobanja, 2008.
16. Omerović, J., Turistički promet kao nezaobilazna komponenta razvoja turizma Tuzle, *Zbornik radova Departmana za geografiju, turizam i hotelijerstvo*, PMF-a Univerziteta u Novom Sadu, Novi Sad, vol. 43 (2), 2014, str. 174–184.
17. Popović, B. I., Hronologija izgradnje komercijalnih vila u Sokobanji i Niškoj Banji – prilog istraživanju starih smeštajnih objekata u banjskim naseljimaSrbije. *Geografski godišnjak SGD*, Srpsko geografsko društvo: podružnica Kragujevac, Kragujevac, br. 31, 1995, str. 69–75.
18. Radivojević, A., Dimitrijević, Lj., Mogućnosti razvoja turizma banje Jošanice, *Zbornik radova*, Geografski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd, sv. 54, 2006, str. 195–214.
19. Radivojević, A., Filipović, I., Dimitrijević, Lj., Nikolić, M., Geografske osnove razvoja turizma u Sokobanjskoj kotlini, *Glasnik Srpskog geografskog društva*, Srpsko geografsko društvo, Beograd, vol. 90 (3), 2010, str. 111–125.
20. Ranđelović, N., Avramović, D., Protected Nature Areas, Flora and Vegetation in Vicinity of Sokobanja (Serbia and Montenegro), *Natura Montenegrina*, Natural History Museum of Montenegro, Podgorica, 3, 2004, str. 379–386.
21. RZS, *Opštine i regioni u Republici Srbiji*, Beograd, 2011.
22. RZS, *Statistički godišnjak Republike Srbije*, Beograd, 2016.
23. RZS, *Turistički promet – decembar 2016.* (prethodni rezultati), Beograd, 2017.
24. Stanković, S. M., *Banje Srbije*, Zavod za udžbenike, Beograd, 2009.

25. Todorović, M., Štetić, S., *Ruralni turizam*, Univerzitet u Beogradu – Geografski fakultet, Beograd, 2009.
26. Topalović, S., Stanje i perspektive banjskog turizma u Srbiji, *Globus*, Srpsko geografsko društvo, Beograd, br. 37–38, 2012/2013, str. 123–134.
27. The Government of The Hong Kong Special Administrative Region, *Tourism and Hospitality – Introduction to tourism,* Hong Kong, 2013.
28. UNWTO, Tourism Highlights, 2016 Edition, Madrid, 2016.
29. WEF, *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2008 – Balancing Economic Development and Environmental Sustainability*, Geneva, 2008.
30. WEF, *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015 – Growth through Shocks*, Geneva, 2015.
31. WEF, *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011 – Beyond the Downturn*, Geneva, 2011.
32. WEF, *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013 – Reducing Barriers to Economic Growth and Job Creation*, Geneva, 2013.
33. WTTC, *Travel & Tourism Economic Impact 2016 – Serbia*, London, 2016b.
34. WTTC, *Travel & Tourism Economic Impact World – 2016*, London, 2016a.
35. Zakon o turizmu, Službeni glasnik Republike Srbije, br. 36/2009, 88/2010, 99/2011, 93/2012, 84/2015.
36. http://www.stat.gov.rs/WebSite/Public/PageView.aspx?pKey=452
37. https://www.nbs.rs/platni_bilans
38. http://hotelmoravica.weebly.com/
39. www.banjica.co.rs
40. http://www.sokoterme.net/
41. http://www.soko-banja.rs/
42. http://www.akvaparksokobanja.rs
43. http://www.otks.org.rs/sr

Ovaj rad je primljen **19.04.2017.**, a na sastanku redakcije časopisa prihvaćen za štampu **19.09.2017.** godine.

UDK 343.351

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS
Godina XI
Broj I
Str 272 – 290
doi:10.5937/poseko11-13297

Pregledni rad

dr Sabahudin Z. Coković[1]
Univerzitet Educons, Sremska Kamenica – Novi Sad,
Fakultet primenjene bezbednosti

PORESKA UTAJA U DOMAĆEM I UPOREDNOM KRIVIČNOM ZAKONODAVSTVU

SAŽETAK: Poreska utaja predstavlja jedno od najtežih krivičnih dela protiv privrede, koje je upereno direktno protiv poresko-fiskalnog sistema države, a ujedno je i krivično delo koje je skoro najčešće izvršavano u oblasti privrednog kriminaliteta. S obzirom na prethodno navedeno, u radu se proučavaju pojam i osnovni elementi poreske utaje, kao posebnog krivičnog dela protiv privrede. Prvi deo rada posvećen je pojmovnom određenju i elementima krivičnog dela poreske utaje u pojedinim nama dostupnim uporednim krivičnim zakonodavstvima, i to: Republike Albanije, Republike Finske, Republike Hrvatske, Ruske Federacije i Savezne Republike Nemačke, dok je u drugom delu rada pažnja posvećena određivanju samog pojma, elementima i osnovnim karakteristikama krivičnog dela poreske utaje u pozitivnom krivičnom zakonodavstvu Republike Srbije.

Ključne reči: krivično delo, poreska utaja, krivični zakonik, krivična sankcija.

UVOD

Krivično delo poreska utaja nije novo krivično delo, već je delo koje je posmatrano kroz istoriju menjalo pojam, karakteristike, obeležja bića, oblike

[1] sapkocoko@gmail.com

i vidove ispoljavanja, i kao takvo bilo prisutno u svim društvima i civilizacijama. Analizirajući odredbe najstarijih pravnih spomenika, uočeno je da su postojali različiti oblici prikrivanja, neplaćanja ili izbegavanja plaćanja poreza i drugih javnih dažbina, državi odnosno vladaru, koji predstavljaju krivično delo poreske utaje, egzistirajući tako kako u našem krivičnom zakonodavstvu, tako i u mnogim drugim krivičnim zakonodavstvima. Drugim rečima, od početka formiranja prvih država i državnih organizacija postoji izbegavanje plaćanja poreza odnosno utaja poreza, samim tim i krivične sankcije koje su se izricale protiv učinilaca takvih krivičnih dela (Coković i dr., 2013, str. 225). Takođe, napomenućemo da su se vrsta dela, sankcije i druga materijalnopravna rešenja, menjala u zavisnosti od društvenih potreba i shvatanja u konkretnom istorijskom periodu.

Istorija prava uopšte, pa i istorija našeg prava zabeležila je različite oblike i vidove ispoljavanja poreskih krivičnih dela, pa i načine sankcionisanja takvih negativnih društvenih ponašanja. Prve podatke o postojanju samostalnog poreskog krivičnog dela na našim prostorima, pravna istorija beleži još u ranom srednjem veku. Krivično delo poreske utaje ili nedavanje vladarskih dažbina (član 198) je u našem krivičnom zakonodavstvu prvi put uvedeno donošenjem Dušanovog zakonika (Jovašević i dr., 2001, str. 20), na saborima 1349. i 1354. godine (Popović, 2012, str. 620). Ovaj Zakonik je prvi i najznačajniji pisani pravni spomenik feudalne Srbije (Jasić, 1968, str. 19), koji je urađen na temeljima Zakonopravila. Pored materijalnopravnih odredbi iz oblasti krivičnog prava, ovaj je zakonik sadržavao i odredbe procesnog karaktera kao i odredbe iz drugih oblasti prava kao što su: uređenje države, položaj pojedinih staleža, položaj crkve i gradova, bračno, porodično i nasledno pravo (Solojev, 1998, str. 308).

Razvoj društvene zajednice uslovljava povećanje ubiranja javnih prihoda, a pojam javni prihodi se uglavnom poistovećuje sa porezima jer oni imaju najveći udeo u prihodima države. Javni prihodi pa tako i sami porezi služe za podmirenja javnih potreba, tj. državnih rashoda. Njihova osnovna karakteristika je da se ubiru u novcu i to periodično i konstantno. Istovremeno sa ubiranjem poreza pojavljuje se i izbegavanje plaćanja poreske obaveze, a to izbegavanje često prerasta u utaju poreza.

Utaja poreza u savremenom svetu, pogađa gotovo sve moderne zemlje, pa je tako postala trend i problem koji treba hitno rešiti. S tim u vezi, pod pokroviteljstvom Organizacije ujedinjenih nacija i Evropske unije, inicirano je donošenje međunarodnih standarda koji su sadržani u sledećim pravnim dokumentima: Deklaracija Organizacije ujedinjenih nacija o kriminalitetu i krivičnom pravosuđu iz 2001. godine (Šuput, 2015, str. 11), Deklaracija Organizacije ujedinjenih nacija o borbi protiv korupcije iz 1997. godine,

Konvencija Organizacije ujedinjenih nacija protiv korupcije iz 2005. godine[2], Krivičnopravna konvencija Evropske unije o korupciji iz 1999. godine[3], Konvencija o zaštiti finansijskih interesa Evropske unije iz 1995. godine, Direktiva Evropskog saveta o administrativnoj saradnji u oblasti oporezivanja iz 2011. godine i Uredba Saveta Evropske unije o administrativnoj saradnji zemalja članica u oblasti poreza na dodatu vrednost iz 2003. godine (Šuput, 2015, str. 11).

Ova negativna društvena pojava je prisutna i na teritoriji Republike Srbije, što navodi na zaključak da ni naša država nije izuzetak po pitanju utaje poreza. Republika Srbija je u procesu pridruživanja Evropskoj uniji, pa je neophodno da pre pristupanja ovoj Uniji usaglasi svoje nacionalne propise sa njenim pravnim tekovinama, a koje su sadržane u pravnim aktima Unije. Kada je u pitanju oblast krivičnopravne zaštite poresko-fiskalnog sistema, nacionalni propisi Srbije treba da budu usaglašeni sa navedenim pravnim aktima Evropske unije. Imajući u vidu činjenicu da se u narednom periodu očekuje pristupanje Republike Srbije Evropskoj uniji, trebalo bi težiti i jačanju poreske discipline u javnom sektoru. U skladu sa propisima ove Unije Republika Srbija će biti u obavezi, ne samo da propiše nova poreska krivična dela, već i da izmeni postojeće inkriminacije.

Utaja poreza podrazumeva protivzakonito izbegavanje poreske obaveze, u cilju manjeg plaćanja ili neplaćanja poreza. Na osnovu prethodno navedenog možemo zaključiti da postoje dve vrste utaje, i to: potpuna i delimična. Potpuna utaja poreza je neprijavljivanje ostvarenog prihoda, a delimična utaja je samo delimično prijavljivanje ostvarenog prihoda. Utaja poreza narušava poreski sistem, a na utaju utiče niz faktora, kao što su: visina poreskog opterećenja, pravedna raspodela poreskog tereta, tehnika oporezivanja, odnos poreske administracije prema poreskim obveznicima (Milošević i dr., 2009, str. 268) i poreski moral.

U Republici Srbiji poreski moral je jako nizak jer većina ljudi smatra da je utaja poreza normalna i opravdana (Coković i dr., 2013, str. 226). Upravo iz tog razloga postoji opravdana potreba (Cvetković, 2016, str. 218), da poreske vlasti primenjuju sve raspoložive mere i instrumente koji će uticati na smanjenje utaje poreza. Tu se prvenstveno misli na uočavanje raznih oblika utaje poreza, a koji se najčešće mogu sresti kod obračunavanja PDV-a, koji je ujedno najizdašniji prihod državnog budžeta jer čini ukupno 80% ukupnog poreskog prihoda.

[2] Zakon o ratifikaciji konvencije Ujedinjenih nacija protiv korupcije *(Službeni list SCG „Međunarodni ugovori", broj 12/2005).*

[3] Zakon o potvrđivanju Krivičnopravne konvencije Evropske unije o korupciji *(Službeni list SRJ „Međunarodni ugovori", broj 2/2002 i Službeni list SCG „Međunarodni ugovori", broj 18 od 23. 12. 2005).*

PORESKA UTAJA U UPOREDNOM KRIVIČNOM ZAKONODAVSTVU

Poreska utaja kao krivično delo je upereno direktno protiv poresko-fiskalnog sistema države; predstavlja negativnu društvenu pojavu koja pogađa sva društva i sve civilizacije i kao takva egzistira vekovima unazad. Poznato je da su najstariji zakonici, inkriminisali različite oblike utaje poreza (Anđelković i dr., 2006, str. 141), za koje je bila propisana odgovarajuća krivična sankcija. Danas, gotovo da nema države koja u svom krivičnopravnom sistemu nije inkorporirala odredbe kojima se inkriminišu različiti oblici krivičnog dela poreske utaje. Drugim rečima, inkriminacijom se pruža zaštita poresko-fiskalnog sistema države.

S obzirom na prethodno navedeno, a u cilju sprovođenja komparativne analize, koja je od velikog značaja, za unapređenje našeg krivičnog zakonodavstva, za pravnu nauku, sudsku praksu, kao i za davanje novih ideja zakonodavcu, nije dovoljno posvetiti pažnju samo krivičnopravnim odredbama koje se odnose na poresku utaju u Republici Srbiji, već je potrebno analizirati različite krivičnopravne odredbe koje se odnose na poresku utaju u uporednom krivičnom zakonodavstvu (Milošević, 2006, str. 75). Takođe, ukazaćemo na činjenicu da u uporednom krivičnom zakonodavstvu postoje različiti načini inkriminisanja krivičnog dela poreska utaja, što nas navodi na zaključak da u odnosu na druga krivična dela, inkriminisanje poreske utaje ne predstavlja nikakav izuzetak.

U tom cilju će radi sveobuhvatnosti posmatrane problematike u radu biti analizirani pojam, vrste i obeležja raznih krivičnih dela poreske utaje, kao i krivične sankcije propisane za njihove učinioce, u krivičnim zakonodavstvima sledećih nama dostupnih država: 1) Republike Albanije, 2) Republike Finske, 3) Republike Hrvatske, 4) Ruske Federacije i 5) Savezne Republike Nemačke.

Krivični zakonik Republike Albanije

Krivičnopravne norme koje se odnose na utaju poreza, sadržane su u Krivičnom zakoniku Republike Albanije (u daljem tekstu: KZ RA) koji je donet 27. januara 1995. godine u Narodnoj skupštini Republike Albanije, sa poslednjim izmenama i dopunama iz 2013. godine, u sekciji šest, koja nosi naziv: „Krivična dela u vezi sa taksama i porezima", KZ RA propisuje sledeća krivična dela, kojima se inkriminišu različiti oblici utaje poreza: 1) prikrivanje prihoda (član 180) i 2) neplaćanje taksi i poreza (član 181).[4]

[4] Kodi Penal i përditësuar dhe me praktikë gjyqësore, Botime Juridike, Alb Juris 2013, Tiranë, str. 97–98.

Prikrivanje prihoda predstavlja prvo poresko krivično delo, koje je propisano članom 180 KZ RA. Osnovni oblik krivičnog dela čini onaj ko u nameri sticanja protivpravne imovinske koristi za sebe ili drugoga, vrši prikrivanje ili delimično izbegavanje plaćanja poreza, taksi ili doprinosa, ne podnoseći dokumenta ili potrebne podatke propisane važećim Zakonom, odnosno podnoseći falsifikovana dokumenta, izjave ili lažne podatke. Za ovaj oblik dela propisana je alternativno, novčana kazna ili kazna zatvora do tri godine.

Pored prethodno navedenog osnovnog oblika dela, zakonodavac propisuje i dva teža odnosno kvalifikovana oblika. Prvi, teži oblik dela postoji ukoliko je osnovni oblik dela učinjen sa namerom da se prikrije ili delimično izbegne plaćanje poreza, u iznosu od preko pet miliona leka. Za ovaj oblik dela propisana je kazna zatvora u trajanju od dve do pet godina.
Kazna zatvora u trajanju od četiri do osam godina, propisana je za učinioca drugog težeg oblika ovog krivičnog dela, koji postoji ukoliko je osnovni oblik dela učinjen sa namerom da prikriveni iznos poreza bude veći od osam miliona leka.

Drugo poresko krivično delo, neplaćanje taksi i poreza je propisano članom 181 KZ RA. Delo se sastoji u neplaćanju, bez opravdanog razloga, poreza ili druge propisane dažbine u Zakonom određeno vreme, od strane lica koje je ranije već bilo administrativno (prekršajno) kažnjavano[5] iako je bilo sposobno (tj. u mogućnosti) da to plati. Za ovo delo je propisana alternativno, novčana kazna ili kazna zatvora do tri godine.

Krivični zakonik Republike Finske

U krivičnom zakonodavstvu Republike Finske, odredbe koje se odnose na inkriminaciju različitih oblika utaje poreza, takođe su propisane Krivičnim zakonikom (u daljem tekstu: KZ RF). Krivični zakonik je donet davne 1889. godine aktom broj 39 i od tada je mnogo puta noveliran. Poslednja novela KZ RF bila je 2015. godine, donošenjem Zakona o izmenama i dopunama Krivičnog zakonika broj 766. U poglavlju dvadeset devet, navedenog KZ RF a u grupi: „Krivičnih dela protiv javnih finansija", propisana su tri poreska krivična dela, i to: 1) poreska utaja (sekcija 1), 2) teška utaja poreza (sekcija 2) i 3) sitna utaja poreza (sekcija 3).[6]

[5] Dakle, kao učinilac dela se može javiti samo lice koje ima posebna zakonom određena svojstva, a to je da se radi o recidivisti, povratniku, licu koje ima sklonost ka neplaćanju ili izbegavanju plaćanja poreza.
[6] Criminal Code Finland *(39/1889, amendments up to 766/2015 included), Translation from Finnish Legally binding only in Finnish and Swedish Ministry of Justice,* Finland, str. 120–121.

Krivično delo poreska utaja (Coković, 2013, str. 19), koje je propisano u sekciji 1 KZ RF čini onaj ko pruži lažne informacije poreskim organima, koje su od značaja za procenu u utvrđivanju poreske obaveze, traži povraćaj poreza – prikrivajući podatke koje utiču na procenu u utvrđivanju poreske obaveze, ili u nameri izbegavanja plaćanja poreza preduzme druge radnje[7] koje se mogu okarakterisati kao protivpravno postupanje, ili postupanje protivno Zakonu.

Za učinioca ovog krivičnog dela propisana je alternativno, novčana kazna ili kazna zatvora do dve godine.
Drugo po redu krivično delo koje je inkriminisano prethodno pomenutim Krivičnim zakonikom u sekciji 2 je teška utaja poreza. Ovo krivično delo čini onaj ko poreskom prevarom pribavi znatnu protivpravnu imovinsku (finansijsku) korist, ili je poreska prevara učinjena na poseban, odnosno specifičan način. Drugim rečima, ovo krivično delo predstavlja teži (kvalifikovani) oblik prethodno navedenog krivičnog dela poreska utaja iz sekcije 1 KZ RF.

Za učinioca ovog krivičnog dela propisana je kazna zatvora od četiri meseca do četiri godine.
I na kraju, treće krivično delo kojim se inkriminiše utaja poreza, propisano je u sekciji 3 KZ RF, pod nazivom sitna utaja poreza. Ovo krivično delo zapravo predstavlja lakši oblik krivičnog dela poreske utaje iz sekcije 1 KZ RF.

Učiniocu krivičnog dela može biti izrečena novčana kazna ukoliko nadležni sud proceni da je iznos utajenog poreza mali, a okolnosti prilikom izvršenja krivičnog dela povezane sa poreskim prekršajem.
Zakonik je pri tome, izričito propisao i mogućnost oslobođenja od kazne učinioca ovog dela, ukoliko nadležni sud proceni da je povećanje poreza dovoljna sankcija za učinioca ovog krivičnog dela.

Krivični zakonik Republike Hrvatske

Odredbe od značaja za inkriminaciju utaje poreza u pozitivnom pravu Republike Hrvatske sadržane su u Kaznenom zakonu koji je Hrvatska usvojila na sednici Sabora 21. oktobra 2011. godine, a koji je stupio na snagu 1. januara 2013. (u daljem tekstu: KZ RH).[8] Danom stupanja na snagu Kaznenog zakona prestao je da važi stari Kazneni zakon iz oktobra 1997. godine.[9] Novim Zakonom u poglavlju dvadeset četiri u grupi: „Krivičnih dela

[7] To su one radnje kojima se poreski organi dovode u zabludu u pogledu određenih činjenica ili okolnosti.
[8] Kazneni zakon *(Urednički pročišćeni tekst, „Narodne novine", broj 125/11, 144/12, 56/15 u 61/15).*
[9] Kazneni zakon *(Narodne novine Republike Hrvatske, Zagreb, broj 110/97).*

protiv privrede" inkriminisani su različiti oblici poreske utaje (Pejić–Bach i dr., 2008, str. 211), propisivanjem krivičnog dela pod nazivom, utaja poreza ili carine (član 256 KZ RH).

Krivično delo utaje poreza ili carine ima dva osnovna oblika i jedan teži odnosno kvalifikovani oblik dela.

Prvi osnovni oblik dela čini onaj ko u nameri da za sebe ili drugog, potpuno ili delimično izbegne plaćanje poreza ili carine, daje netačne ili nepotpune podatke (Jovašević, 2009, str. 174) o dohocima, predmetima ili drugim činjenicama koje su od značaja za utvrđivanje iznosa poreske ili carinske obaveze, ili u slučaju obavezne prijave ne prijavi prihod, predmet ili druge činjenice koje su od značaja za utvrđivanje poreske ili carinske obaveze, pa zbog toga dođe do smanjenja ili neutvrđenja poreske ili carinske obaveze u iznosu koji prelazi dvadeset hiljada kuna.

Za učinioca prvog osnovnog oblika ovog krivičnog dela, propisana je kazna zatvora u vremenskom trajanju od šest meseci do pet godina.

Kazna zatvora u vremenskom trajanju od šest meseci do pet godina, propisana je i za učinioca drugog osnovnog oblika ovog krivičnog dela, ukoliko poresku olakšicu ili carinsku povlasticu u iznosu većem od dvadeset hiljada kuna koristi suprotno uslovima pod kojima ju je dobio, drugim rečima nenamenski.

Teži, odnosno kvalifikovani oblik ovog krivičnog dela, čini onaj ko preduzimajući radnje izvršenja nekog od prethodno navedenih osnovnih oblika krivičnog dela, dovede do umanjenja ili neutvrđenja poreske obaveze velikih razmera.

Za učinioca težeg oblika ovog krivičnog dela propisana je kazna zatvora u vremenskom trajanju od jedne do deset godina.

Zakonodavac je propisao i posebnu odredbu u okviru ovog krivičnog dela, kojom se inkriminišu radnje iz prethodno navedenih oblika krivičnog dela, ukoliko su iste preduzete u nameri umanjenja sredstava Evropske unije.

Krivični zakonik Ruske Federacije

U Ruskoj Federaciji su nezakonite radnje vezane za utaju poreza inkriminisane u članovima 198 i 199 Krivičnog zakonika koji je donet 13. juna 1996. godine, a poslednji put revidiran Zakonom o izmenama i dopunama Krivičnog zakonika 22. novembra 2016. godine.[10] Ova krivična dela su sistematizovana u glavi dvadeset drugoj koja nosi naziv: „Krivična dela u oblasti ekonomije".[11]

[10] Уголовный кодекс Российской Федерации от 13. 06. 1996, N 63–ФЗ (2016), preuzeto 28. januara 2017, sa //www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10699/.

[11] Законы и Кодексы (2014), *Уголовный кодекс Российской Федерации, текст с изменениями и дополнениями на 1. сентября 2014. года,* эКСМО, Москва, str. 104–105.

Utaja poreza od strane fizičkog lica je prvo poresko krivično delo koje je propisano članom 198 Krivičnog zakonika. Ovo krivično delo ima osnovni i teži oblik. Osnovni oblik krivičnog dela čini ono fizičko lice koje nije podnelo u zakonom propisanom roku poresku prijavu i druge potrebne podatke, koji su od značaja za utvrđivanje poreske obaveze, nadležnom poreskom organu Ruske Federacije (Гладких i dr., 2015, str. 365), ili je podnelo poresku prijavu neistinitih podataka o prihodima i rashodima u velikoj razmeri.

Za ovaj oblik krivičnog dela propisana je alternativno, novčana kazna u iznosu od jedne stotine hiljada do tri stotine hiljada rubalja ili iznos prosečne zarade ili drugog prihoda za period od jedne do dve godine, rad u javnom interesu u vremenskom periodu do jedne godine ili kazna zatvora u trajanju do šest meseci, odnosno do godinu dana.

Ukoliko je osnovni oblik krivičnog dela učinjen u naročito velikoj razmeri, postoji teži odnosno kvalifikovani oblik ovog krivičnog dela. I za ovaj oblik krivičnog dela, propisana je alternativno, novčana kazna u iznosu od dve stotine hiljada do pet stotina hiljada rubalja, ili iznos prosečne zarade ili drugog prihoda za period od osamnaest meseci do tri godine, rad u javnom interesu u vremenskom periodu do tri godine, ili kazna zatvora u trajanju do tri godine.

Zakonodavac propisuje mogućnost oslobođenja od krivične odgovornosti za učinioca ovog krivičnog dela, ukoliko je uplatio ceo novčani iznos na ime poreskog duga, odnosno izvršio sve druge izrečene kazne u skladu sa Poreskim zakonom Ruske Federacije.

Poreska utaja od strane organizacije je drugo poresko krivično delo u Ruskom krivičnom zakonodavstvu (Кочои, 2009, str. 264). Članom 199 Krivičnog zakonika propisano je ovo krivično delo, koje čini ovlašćeno (odgovorno) lice organizacije, koje nije podnelo u zakonski propisanom roku poresku prijavu i druge potrebne podatke, koji su od značaja za utvrđivanje poreske obaveze, nadležnom poreskom organu Ruske Federacije, ili je podnelo poresku prijavu neistinitih podataka o prihodima i rashodima te organizacije u naročito velikoj razmeri.

Za ovo krivično delo propisana je alternativno, novčana kazna u iznosu od jedne stotine hiljada do tri stotine hiljada rubalja, ili iznos prosečne zarade ili drugog prihoda za period od jedne do dve godine, društveno korisni rad u vremenskom periodu do dve godine, uz mogućnost oduzimanja prava na obavljanje određenih dužnosti ili prava na obavljanje određenih delatnosti u trajanju do tri godine, ili kazna zatvora u trajanju do šest meseci, odnosno do dve godine.

Pored prethodno navedenog osnovnog oblika krivičnog dela, zakonodavac propisuje i teži, odnosno kvalifikovani oblik dela, koji postoji

ukoliko je osnovni oblik dela učinjen od: 1) strane grupe lica po prethodnom dogovoru ili 2) u naročito velikoj razmeri.

Za teži oblik ovog krivičnog dela, takođe je propisana alternativno, novčana kazna u iznosu od dve stotine hiljada do pet stotina hiljada rubalja, ili iznos prosečne zarade ili drugog prihoda za period od jedne do tri godine, društveno korisni rad u vremenskom periodu do pet godina, uz mogućnost oduzimanja prava na obavljanje određenih dužnosti ili prava na obavljanje određenih delatnosti u trajanju do tri godine, ili kazna zatvora u trajanju do šest godina.

Zakonodavac je i za učinioca ovog krivičnog dela, propisao mogućnost oslobođenja od krivične odgovornosti, ukoliko je odgovorno lice tj. organizacija uplatila ceo novčani iznos na ime poreskog duga i izvršila sve druge izrečene kazne u skladu sa Poreskim zakonom Ruske Federacije.

Krivični zakonik Savezne Republike Nemačke

Kada su u pitanju krivičnopravne norme kojima se inkriminišu različiti oblici utaje poreza u zakonodavstvu Savezne Republike Nemačke, one su sadržane u sledećim pravnim aktima: 1) Krivičnom zakoniku[12] iz 1998. godine, koji je poslednji put noveliran 23. aprila 2014. godine (u daljem tekstu: KZ SRN) i 2) Poreskom zakoniku koji je objavljen 1. oktobra 2002. godine, a poslednji put revidiran 22. decembra 2016. godine (u daljem tekstu: PZ SRN).[13] Krivičnim zakonikom propisano je krivično delo neuplaćivanja i zloupotrebe doprinosa radnika (član 266a), za šta slede pojedine krivične sankcije za učinioce ovog krivičnog dela[14], dok je Poreskim zakonikom propisano krivično delo poreske utaje (Beckmann, 2003, str. 188) i krivične sankcije za njegove učinioce (član 370).

Neuplaćivanje i zloupotreba doprinosa radnika (član 266a, KZ SRN), je krivično delo koje ima nekoliko oblika.

Prvi osnovni oblik dela čini onaj ko u svojstvu poslodavca ne izvrši uplatu doprinosa za obavezno socijalno osiguranje radnika, u propisanom roku nadležnom organu socijalnog osiguranja, ili ne izvrši uplatu sredstava namenjenih za podsticanje zaposlenih radnika, bez obzira na to da li je

[12] StGB (2013), *Strafgesetzbuch, BetäubungsmittelG, WehrstrafG, WirtschaftsstrafG, Völkerstrafgesetzbuch und weitere Vorschriften*, 51. Auflage, Beck – Texte im dtv, München, str. 1.

[13] Abgabenordnung (2016), *In der Fassung der Bekanntmachung vom 01. 10. 2002. (BGBl. I S. 3866, ber. 2003 S. 61), zuletzt geändert durch Gesetz vom 22. 12. 2016. (BGBl. I S. 3152) m.W.v. 29. 12. 2016. Stand: 01. 01. 2017. aufgrund Gesetzes vom 20. 12. 2016. (BGBl. I S. 3000),* preuzeto 28. januara 2017, sa //www.gesetze-im-internet.de/ao_1977/.

[14] StGB (2014), *Strafgesetzbuch, BetäubungsmittelG, WehrstrafG, WirtschaftsstrafG, Völkerstrafgesetzbuch und weitere Vorschriften*, 52. Auflage, Beck – Texte im dtv, München, str. 138–139.

izvršena isplata neto iznosa zarade. Za učinioca prvog osnovnog oblika dela, propisana je alternativno, kazna zatvora do pet godina ili novčana kazna.

Drugi osnovni oblik dela, čini takođe poslodavac koji nadležnom organu socijalnog osiguranja preda prijavu za socijalno osiguranje sa netačnim ili nepotpunim podacima, ili na drugi način uskraćuje podatke koji su od značaja za nadležni organ socijalnog osiguranja, i na taj način protivpravno zadrži novčani iznos doprinosa za obavezno socijalno osiguranje radnika, bez obzira na to da li je izvršena isplata neto iznosa zarade. Za učinioca drugog osnovnog oblika dela, propisana je takođe alternativno, kazna zatvora do pet godina ili novčana kazna.

Treći osnovni oblik krivičnog dela čini onaj poslodavac koji ne izvrši neto uplatu zarade radniku u propisanom roku – saglasno pozitivnim propisima države. Za učinioca trećeg osnovnog oblika dela, propisana je takođe alternativno, kazna zatvora do pet godina ili novčana kazna.

Pored prethodno navedena tri osnovna oblika, zakonodavac propisuje i teži oblik ovog krivičnog dela. Propisana je kazna zatvora od šest meseci do deset godina, za onog ko vršeći osnovne oblike krivičnog dela, pribavi za sebe na protivpravan način veliku količinu novca.

Zakonodavac je za učinioca ovog krivičnog dela, propisao mogućnost oslobođenja od krivične odgovornosti, ukoliko je odgovorno lice tj. poslodavac blagovremeno uplatio ceo novčani iznos, na ime doprinosa za obavezno socijalno osiguranje radnika i izvršio sve druge izrečene kazne u skladu sa Zakonom.

Kao što je prethodno navedeno, odredbe kojima se inkriminišu različiti oblici utaje poreza u Saveznoj Republici Nemačkoj, nisu sadržane samo u Krivičnom zakoniku, već i u Poreskom zakoniku[15], koji članom 370. propisuje krivično delo poreske utaje (Lazar, 2009, str. 50). Ovo krivično delo postoji ukoliko lice podnese poreskim organima ili drugim nadležnim organima netačne ili nepotpune podatke od značaja za utvrđivanje iznosa poreske obaveze, kao i ukoliko propusti da obavesti poreske organe o činjenicama koje su od značaja za utvrđivanje poreske obaveze a bilo je u obavezi da to učini, ili ukoliko lice propusti da upotrebi taksenu marku ili mašinu za taksene marke, a da je u konkretnom slučaju bilo u obavezi to da učini.

Za učinioca krivičnog dela propisana je alternativno, kazna zatvora do pet godina ili novčana kazna. Saglasno odredbama Poreskog zakonika, pokušaj ovog krivičnog dela izjednačen je sa svršenim krivičnim delom.

Osim osnovnog oblika krivičnog dela poreske utaje, propisan je i teži oblik ovog dela, prisutan ukoliko postoji učinilac koji:

[15] Abgabenordnung, (2014) Recht verstehen – Webel, 1. Auflage, str. 184.

1) prikriva činjenice u vezi sa velikim iznosom poreza ili ukoliko na osnovu lažnih podataka neosnovano ostvari poresku olakšicu,

2) delo izvrši zloupotrebom službene dužnosti ili položaja,

3) iskoristi pomoć lica koje obavlja javnu funkciju, a koje zloupotrebljava svoj položaj za izvršenje ovog dela,

4) više puta prikriva činjenice ili prezentuje lažne činjenice radi utaje poreza ili neopravdanog dobijanja poreske olakšice korišćenjem falsifikovanih dokumenata,

5) postane član grupe koja je osnovana radi vršenja poreskih krivičnih dela, a čiji su članovi već nekoliko puta izvršili poresko krivično delo i

6) dostavi lažne podatke nadležnim poreskim organima ili ne dostavi podatke od značaja za utvrđivanje poreza na dodatu vrednost ili akcize u nameri izbegavanja plaćanja poreza na dodatu vrednost ili akcize.

Za učinioca ovog težeg oblika krivičnog dela propisana je kazna zatvora od šest meseci do deset godina.

Saglasno članu 371 PZ SRN za učinioca ovog krivičnog dela, propisana je mogućnost fakultativnog, odnosno obaveznog osnova za oslobođenja od krivične odgovornosti, pod Zakonom određenim uslovima.

PORESKA UTAJA U KRIVIČNOM ZAKONODAVSTVU REPUBLIKE SRBIJE

U vezi regulisanja poreske utaje, kao krivičnog dela, zakonodavac u Republici Srbiji je pratio uređenje ovog pitanja na međunarodnom planu, i to u pogledu: naziva krivičnog dela, bića i drugih karakteristika i oblika ispoljavanja ali i u pogledu krivičnih sankcija koje su izricane učiniocima ovih dela.

U pozitivnom krivičnom zakonodavstvu Republike Srbije, krivičnopravne norme kojima se inkriminiše poreska utaja sistematizovane su u grupi: „Krivičnih dela protiv privrede", u članu 229 Krivičnog zakonika. Ovaj Zakonik donet je 29. septembra 2005. godine, a počeo sa primenom 1. januara 2006. godine i od tada je više puta noveliran. Poslednji put Zakonik je noveliran 23. novembra 2016. godine, donošenjem Zakona o izmenama i dopunama Krivičnog zakonika.[16]

Krivično delo poreske utaje, čini onaj ko u nameri da potpuno ili delimično izbegne plaćanje poreza, doprinosa ili drugih propisanih dažbina, daje lažne podatke o zakonito stečenim prihodima, o predmetima ili drugim činjenicama koje su od uticaja na utvrđivanje ovakvih obaveza ili ko u istoj

[16] Krivični zakonik Republike Srbije *(„Službeni glasnik Republike Srbije", broj 85/05, 88/05 – ispr., 107/05 – ispr., 72/09, 111/09, 121/12, 104/13, 108/14 i 94/2016).*

nameri, u slučaju obavezne prijave, ne prijavi zakonito stečeni prihod, odnosno predmete ili druge činjenice koje su od uticaja na utvrđivanje ovakvih obaveza ili ko u istoj nameri na drugi način prikriva podatke koji se odnose na utvrđivanje navedenih obaveza, a iznos obaveze čije se plaćanje izbegava prelazi sto pedeset hiljada dinara.

Objekt zaštite je poresko-fiskalni sistem, a objekt napada su porezi, doprinosi i druge propisane dažbine (Đurđić i dr., 2010, str. 123).

Na osnovu prethodno navedene formulacije, možemo zaključiti da je radnja izvršenja (Babić i dr., 2007, str. 224) dela alternativno određena, tako da se može sastojati u sledećem:

a) davanje lažnih podataka o zakonito stečenim prihodima, o predmetima ili drugim činjenicama koje su od uticaja na utvrđivanje obaveze plaćanja poreza (Vuković, 2009, str. 90),

b) neprijavljivanje (Jovašević i dr., 2009, str. 138) zakonito stečenog prihoda, odnosno predmeta ili drugih činjenica koje su od uticaja na utvrđivanje plaćanja poreza, u onim slučajevima kada je poreski obveznik po zakonu dužan na obaveznu prijavu i

v) prikrivanje na drugi način podataka koji se odnose na utvrđivanje navedenih obaveza u smislu plaćanja poreza, doprinosa i drugih propisanih dažbina.

Dakle, radnja izvršenja (Kljajević, 1999, str. 6) krivičnog dela poreske utaje, koja je alternativno navedena može se odnositi samo na zakonito stečeni prihod, a ne i za onaj prihod koji je stečen na protivpravan način.[17] Npr: Prodaja robe na „crno" za gotov novac, koja nije evidentirana u poslovnim knjigama ne može se smatrati zakonito stečenim prihodom, već prihodom koji je stečen na protivpravan način, što predstavlja radnju izvršenja krivičnog dela zloupotrebe službenog položaja, a ne poreske utaje.[18]

Pored prethodno navedenog za postojanje ovog dela neophodno je ostvarenje još dva elementa, i to: 1) postojanje namere učinioca dela da, u vreme preduzimanja radnje izvršenja, potpuno ili delimično izbegne plaćanje poreza (Stojanović i dr., 2006, str. 198), doprinosa ili drugih propisanih dažbina. Za postojanje krivičnog dela poreske utaje nije neophodno da je učinilac i uspeo u svojoj nameri da izbegne plaćanje poreza i doprinosa. Ovo delo postoji i ako je kod učinioca samo postojala namera za izbegavanje prilikom preduzimanja radnje izvršenja tako da štetna posledica i ne mora da nastupi, pa je pravno irelevantno to što je okrivljeni ove obaveze izmirio po

[17] Rešenje Okružnog suda u Subotici Kž. 423/2008 od 30. oktobra 2008. godine, *Sudska praksa*, Beograd, broj 9–10/2009. godine, str. 17.

[18] Presuda Vrhovnog suda Srbije Kzp. 283/2007, *Bilten sudske prakse Okružnog suda u Nišu,* Niš, broj 28/2008. godine, str. 50.

obavljenoj kontroli od strane inspekcije;[19] 2) da iznos obaveze čije se plaćanje izbegava prelazi sto pedeset hiljada dinara. Potrebno je da pomenuta suma čije se plaćanje izbegava predstavlja iznos u jednoj kalendarskoj godini (Stojanović i dr., 2003, str. 282).

Ovo krivično delo je svršeno kada je poreski obaveznik dao neistinite podatke ili nije prijavio zakonito stečen prihod u zakonskom roku, nezavisno od toga da li je poreski organ preduzeo neku radnju, odnosno doneo konačno rešenje o utvrđivanju poreza ili doprinosa (Važić, 1999., str. 15–16).

Krivično delo se može učiniti samo sa direktnim umišljajem (Ignjatović, 2007, str. 89). Izvršilac ovog krivičnog dela može biti svako lice koje je obavezno da plati porez (Kambovski, 2011, str. 956), doprinos ili neke druge propisane dažbine (Čejović, 2006, str. 566). Propisana kazna za delo je zatvor od šest meseci do pet godina i novčana kazna.

Pored osnovnog oblika, postoje dva teža oblika ovog dela. Prvi teži, ili kvalifikovani oblik dela (Jovanović i dr., 2000, str. 384), postoji ukoliko se činjenjem osnovnog oblika dela, izbegava plaćanje iznosa koji prelazi sumu od milion i pet stotina hiljada dinara. Za učinioca prvog težeg oblika dela propisana je kumulativno, kazna zatvora od jedne do osam godina i novčana kazna.

Drugi teži ili kvalifikovani oblik dela je ujedno i najteži oblik dela. Ovaj oblik dela postoji, ukoliko je činjenjem osnovnog oblika dela, iznos čije se plaćanje izbegava, prelazi sumu od sedam miliona i pet stotina hiljada dinara. Za učinioca ovog oblika dela propisana je kumulativno, kazna zatvora od dve do deset godina i novčana kazna (Jovašević, 2014, str. 147).

Zakonom o izmenama i dopunama Krivičnog zakonika (KZ) od 23. novembra 2016. godine[20] krivično delo „poreska utaja" uređeno je članom 225. KZ umesto sada važećim članom 229. KZ. Objektivni uslov inkriminacije kod osnovnog oblika krivičnog dela je izmenjen tako što je propisano da je za postojanje krivičnog dela „poreska utaja" potrebno da iznos dažbine čije se plaćanje izbegava prelazi iznos od petsto hiljada dinara, umesto sada važećih sto pedeset hiljada dinara. Za drugi teži oblik krivičnog dela, izmenama i dopunama KZ, predviđena je nešto strožija kazna zatvora, odnosno kazna zatvora od tri do deset godina i novčana kazna.

ZAKLJUČAK

Krivičnopravna zaštita poresko-fiskalnog sistema postojala je i ranije, i to od početka formiranja prvih država i državnih organizacija. Činjenica je da

[19] Presuda Okružnog suda u Beogradu Kž. 3441/2006 od 30. januara 2007. godine, *Bilten Okružnog suda u Beogradu,* Beograd, broj 77/2008. godine, str. 127.
[20] *(„Službeni glasnik RS", broj 94/2016),* član 27. stupa na snagu 1. marta 2018. godine.

niko ne voli da plaća poreze, i zato su se tražili razni načini ili modaliteti da se porezi izbegnu ili pak umanje, ali se uporedo razvijao i model krivičnopravne zaštite poresko-fiskalnog sistema koji je bio karakterističan po tome što su se učiniocima poreskih krivičnih dela izricale krivične sankcije. U mnogim zemljama krivično delo poreske utaje zauzima vrlo visoko mesto u ukupnom broju izvršenih krivičnih dela protiv privrede. Poznato je da učinioci ovog krivičnog dela potiču iz različitih društvenih slojeva, društvenih zajednica, kao i zemalja koje imaju različite pristupe u rešavanju ovog problema.

U procesu ostvarivanja krivičnopravne zaštite poresko-fiskalnog sistema, savremena zakonodavstva uspostavljaju takav sistem koji, i pored određenih razlika, izražava iste osnovne tendencije, pa smo tako analizom krivičnopravnih odredaba koje se odnose na inkriminisanje poreske utaje u uporednom krivičnom zakonodavstvu došli do sledećih zaključaka, i to:

1) sa jedne strane, postoje države kao što su npr: Albanija, Nemačka, Rusija, Finska i Hrvatska, koje su krivičnopravne norme o poreskoj utaji inkorporirale u krivičnim zakonicima (zakonima),

2) nasuprot njima postoje i države kao što je npr: Nemačka, koja je norme o suzbijanju poreske utaje inkorporirala u posebnom Poreskom zakonu u kojem su sadržana krivična dela i krivične sankcije za njihove učinioce,

3) što se tiče broja propisanih krivičnih dela poreske utaje, najviše krivičnih dela ove vrste propisuje Finska i to tri, zatim po dva dela propisuju Albanija, Rusija i Nemačka a Hrvatska samo jedno delo.

4) od zaprećenih kazni za posmatrana krivična dela, dominiraju kazna zatvora i novčana kazna. Što se tiče kazne zatvora, ona je u proseku propisana u vremenskom trajanju do tri, odnosno do pet godina. Istaći ćemo Nemačku i Hrvatsku koje propisuju kaznu zatvora u vremenskom trajanju i do deset godina,

5) novčana kazna je propisana u svim zakonodavstvima i ona predstavlja glavnu kaznu, koja se izriče alternativno uz kaznu zatvora. Iznos novčane kazne je propisan samo u zakonodavstvu Rusije. Kod određenog broja država iznos novčane kazne nije propisan, već je ostavljeno sudu da u svakom slučaju proceni koji je to iznos. Takva je situacija u Albaniji, Nemačkoj, Finskoj i Hrvatskoj,

6) pod zakonom propisanim uslovima kod određenog broja država propisana je mogućnost oslobođenja od krivične odgovornosti učinilaca ovih krivičnih dela. Radi se o sledećim državama: Nemačka, Rusija i Finska.

Takođe, izvršena je i analiza krivičnopravnih odredaba koje se odnose na inkriminisanje poreske utaje u našem krivičnom zakonodavstvu. Na samom početku, uočeni su podaci o istorijskom nastanku krivičnopravnih odredaba koje se odnose na inkriminisanje poreske utaje. Naime, Dušanovim zakonikom se u našem krivičnom zakonodavstvu prvi put propisuje krivično

delo poreske utaje, ili nedavanja vladarskih dažbina, ali i krivične sankcije za njegove učinioce. Od tada je naš zakonodavac pratio promene na međunarodnom planu, pa sledstveno tome imamo situaciju da su se nazivi krivičnih dela, kao i elementi njihovog bića i karakteristike, te oblici ispoljavanja, menjali kroz istoriju. Sledstveno tome se menjao i broj krivičnih dela koja se odnose na utaju poreza, kao i krivične sankcije koje su izricane učiniocima ovih dela.

Krivično delo poreske utaje prema važećem Krivičnom zakoniku Republike Srbije propisano je članom 229 u glavi dvadeset drugoj, koja nosi naziv „Krivična dela protiv privrede". Naš zakonodavac za ovo krivično delo propisuje krivične sankcije, i to novčanu kaznu ili kaznu zatvora u trajanju od šest meseci do deset godina, u zavisnosti od toga koji je oblik dela učinjen, što se u mnogome ne razlikuje od drugih država. Takođe se umnogome ne razlikuje u odnosu na gore navedene države, u pogledu elemenata bića krivičnog dela, karakteristika i oblika ispoljavanja. Primetna je razlika, u odnosu na druge države, ta što se naš zakonodavac odlučio za izdvajanje određenog broja poreskih krivičnih dela u sporedno ili dopunsko krivično zakonodavstvo, što je slučaj i u zakonodavstvu Nemačke.

Kao što vidimo, u našem krivičnom zakonodavstvu su u najvećoj meri zastupljene represivne mere. Uspešna borba protiv učinilaca krivičnog dela poreske utaje, podrazumeva ne samo primenu represivnih već i primenu preventivnih mera. Pre svega, treba sprečiti lica da uopšte dođu u mogućnost da izvrše poresko krivično delo. To je cilj u kome svi moramo biti angažovani. Države međusobno moraju sarađivati i pružati pomoć jedna drugoj. Važnu ulogu u toj borbi imaju lokalne uprave, nevladine organizacije, verske zajednice i građanske inicijative. Nije potrebno napominjati da u ovom području vlada i velika „tamna brojka" u otkrivanju učinilaca ovog krivičnog dela.

Takođe, napomenućemo da je u praksi takvo stanje, da se učinioci ovih krivičnih dela preblago kažnjavaju. Prema zvaničnim statističkim podacima u proteklih šest godina od 2.931 pravosnažne sudske odluke, samo u 206 slučajeva poreske utaje sudovi su izrekli bezuslovne kazne zatvora, a najveća izrečena kazna zatvora je bila na šest godina (Radulović, 2010, str. 471). U većini slučajeva učiniocima ovog krivičnog dela se izriču uslovne osude. Budžet je u tom vremenskom periodu oštećen za 83,5 milijardi dinara (preko 850 miliona evra).

Imajući u vidu prethodno navedeno, sa pravom možemo reći da je u cilju uspostavljanja poreske discipline, potrebno uvesti više mera: jedna od njih je izricanje strožijih kazni kao i brzo izvršenje istih. Takođe bi bila poželjna bolja saradnja državnih organa nadležnih za krivično gonjenje i procesuiranje učinilaca poreskih krivičnih dela, i to: javnog tužilaštva, poreske policije i ministarstva unutrašnjih poslova.

SUMMARY
TAX EVASION IN DOMESTIC AND COMPARATIVE CRIMINAL LAW

Tax evasion is one of the most serious crimes against the economy, which is directed directly against the fiscal system of the state, but also a crime that is almost usually exercised in the field of economic crime. In view of the above, the paper deals with the concept and the basic elements of tax evasion, as well as a separate crime against the economy. The first part is dedicated to the definition of concepts and elements of the criminal offense of tax evasion in particular to available comparative criminal legislation, namely: the Republic of Albania, the Republic of Finland, the Republic of Croatian, Russian Federation and the Federal Republic of Germany. In the second part of the paper, the attention is paid to determining the concept, elements and basic characteristics of the criminal offense of tax evasion in the existing criminal legislation of the Republic of Serbia.

Key words: criminal act, tax evasion, criminal law, criminal sanctions.

LITERATURA:

1. Abgabenordnung (2016), In der Fassung der Bekanntmachung vom 01. 10. 2002. (BGBl. I S. 3866, ber. 2003 S. 61), zuletzt geändert durch Gesetz vom 22. 12 .2016. (BGBl. I S. 3152) m.W.v. 29. 12. 2016. Stand: 01. 01. 2017. aufgrund Gesetzes vom 20. 12. 2016. (BGBl. I S. 3000), preuzeto 28. januara, 2017. sa //www.gesetze-im-internet.de/ao_1977/.
2. Abgabenordnung (2014), Recht verstehen – Webel, 1. Auflage.
3. Anđelković, M., Jovašević, D. (2006), Izbegavanje plaćanja poreza, Fiskalni i krivično-pravni aspekt, Centar za publikacije Pravnog fakulteta u Nišu, Niš.
4. Babić, M., Marković, I. (2007), Krivično pravo, Posebni dio, Pravni fakultet Banja Luka, Banja Luka.
5. Beckmann, K. (2003), Steuerhinterziehung, individuelle Entscheidung und finanzpolitische Konsequenzen, Mohr Siebeck.
6. Coković, S. (2013), Tax evasion in the domestic and comparative criminal law, International journal of economics and law, Novi Sad, Vol. 3, br. 9, str. 17–23.
7. Coković, S., Coković, A. (2013), Krivično delo poreska utaja, Novopazarski zbornik, Novi Pazar, br. 36, str. 225–239.

8. Criminal Code Finland (39/1889, amendments up to 766/2015 included), Translation from Finnish Legally binding only in Finnish and Swedish Ministry of Justice, Finland.
9. Cvetković, P. (2016), Krivičnopravna zaštita intelektualne svojine, Poslovna ekonomija (BUSINESS ECONOMICS), Sremska Kamenica, br. 1, str. 218–238.
10. Čejović, B. (2006), Krivično pravo, Opšti i posebni deo, Dosije, Beograd.
11. Đurđić, V., Jovašević, D. (2010), Krivično pravo, Posebni deo, Nomos, Beograd.
12. Гладких, В., И., Курчеев, В., С. (2015), Угловное право России, Общая и Особенная части, Учебник, Юридический факультет, Новосибирск.
13. Ignjatović, A. (2007), Krivično pravo – Posebni deo, Privredna akademija, Novi Sad.
14. Jasić, S. (1968), Dušanov zakonik iz 1349 i 1354. godine, Beograd.
15. Jovanović, Lj., Đurđić, V., Jovašević, D. (2000), Krivično pravo, Posebni deo, Centar za publikacije Pravnog fakulteta u Nišu, Niš.
16. Jovašević, D. (2009), Poreska utaja u uporednom krivičnom zakonodavstvu, Strani pravni život, Beograd, br. 2, str. 159–188.
17. Jovašević, D. (2014), Krivično pravo, posebni deo, Dosije, Beograd.
18. Jovašević, D., Hašimbegović, T. (2001), Krivično delo poreska utaja, Institut za kriminološka i sociološka istraživanja u Beogradu, Beograd.
19. Jovašević, D., Nikolić, Z. (2009), Poreska utaja kao oblik ugrožavanja funkcija socijalne države, Politička revija, Beograd, br. 4, str. 125–148.
20. Kambovski, V. (2011), Komentar na Krivičniot Zakonik na Republika Makedonija, Integralen tekst, Matica, Skopje.
21. Kazneni zakon, (Narodne novine Republike Hrvatske, Zagreb, broj 110/97...).
22. Kazneni zakon (Urednički pročišćeni tekst, „Narodne novine”, broj 125/11, 144/12, 56/15 i 61/15).
23. Kljajević, M. (1999), Poreska utaja, Bilten Okružnog suda u Beogradu, Beograd, br. 50, str. 6–13.
24. Кочои, С. М. (2009), Угловное право, Общая и особенная части, Учбеник Краткий курс ЗАО „Юридическая фирма КОНТРАКТ” Москва.
25. Krivični zakonik Republike Srbije („Službeni glasnik Republike Srbije”, broj 85/05, 88/05 – ispr., 107/05 – ispr., 72/09, 111/09, 121/12, 104/13 i 108/14).
26. Lazar, D. (2013), Steuerhinterziehung in der Steuerberatung, Betrachtungen zu einer möglichen Beteiligung des Steuerberaters an einer Steuerhinterziehung seines Mandanten, Bachelor + Master Publishing.
27. Milošević, G. (2006), Evazija poreza, NBP, Nauka–Bezbednost–Policija, Kriminalističko policijska akademija, Beograd, str. 61–75.
28. Milošević, G., Bošković, G. (2009), Poreska evazija u Republici Srbiji, Bezbednost, Teorijsko stručni časopis Ministarstva unutrašnjih poslova, Republike Srbije, Beograd, br. 1–2, str. 254–274.
29. Pejić Bach, M., Demonja, M. (2008), Otkrivanje porezne utaje iz informacijskog sustava porezne uprave metodom otkrivanja znanja iz baza podataka, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol.6, No.1, str. 209–222.
30. Popović, I. (2012), Poreska utaja u našem pravu, Zbornik radova Pravnog fakulteta u Nišu, br. 62, str. 619–636.
31. Presuda Vrhovnog suda Srbije Kzp. 283/2007, Bilten sudske prakse Okružnog suda u Nišu, Niš, broj 28/2008.
32. Presuda Okružnog suda u Beogradu Kž. 3441/2006 od 30. januara 2007. godine, Bilten Okružnog suda u Beogradu, Beograd, broj 77/2008.
33. Radulović, Lj. (2010), Krivično delo poreske utaje iz čl. 229 KZ RS, Pravo i privreda, Časopis za privrednopravnu teoriju i praksu, Beograd, br. 4–6, str. 463–475.
34. Rešenje Okružnog suda u Subotici, Kž. 423/2008 od 30. oktobra 2008. godine, Sudska praksa, Beograd, broj 9–10/2009.
35. Solojev, A. (1988), Zakonodavstvo Stefana Dušana cara Srba i Grka, Klasici jugoslovenskog prava, Beograd.
36. StGB (2013), Strafgesetzbuch, BetäubungsmittelG, WehrstrafG, WirtschaftsstrafG, Völkerstrafgesetzbuch und weitere Vorschriften, 51. Auflage, Beck – Texte im dtv, München.
37. StGB (2014), Strafgesetzbuch, BetäubungsmittelG, WehrstrafG, WirtschaftsstrafG, Völkerstrafgesetzbuch und weitere Vorschriften, 52. Auflage, Beck – Texte im dtv, München.
38. Stojanović, Z., Perić O. (2003), Krivično pravo, posebni deo, Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd.
39. Stojanović, Z., Perić O. (2006), Krivično pravo, posebni deo, Pravna knjiga, Beograd.
40. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13. 06. 1996, N 63–ФЗ (2016), preuzeto 28. januara, 2017. //www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10699/.
41. Važić, S. (1999), Savetovanje o poreskoj utaji – dileme i stavovi, Bilten Okružnog suda u Beogradu, Beograd, br. 50, str. 14–16.
42. Vuković, M. (2009), Poreska utaja u policijskoj i sudskoj praksi, Službeni glasnik, Beograd.

43. Законы и Кодексы (2014), Уголовный кодекс Российской Федерации, текст с изменениями и дополнениями на 1. сентября 2014. года, эКСМО, Москва.

Ovaj rad je primljen **27.02.2017.,** a na sastanku redakcije časopisa prihvaćen za štampu **19.09.2017.** godine.

UDK: 005.35

Originalni naučni rad

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS
Godina XI
Broj I
Str 291 - 314
doi:10.5937/poseko11-12821

Tatjana Đurić Kuzmanović[1]
Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad

Milica S Stanković[2]
Visoka skola primenjenih strukovnih studija, Vranje

IZMEĐU OPREDELJENJA I STVARNOSTI – RODNI JAZ U FRANŠIZNIM DRUŠTVENO ODGOVORNIM KOMPANIJAMA U SAD I REPUBLICI SRBIJI

SAŽETAK: U istraživanju se polazi od definisanja korporativne društvene odgovornosti (KDO) kao koncepta koji uključuje i rodno odgovoran odnos prema zaposlenima. Predstavljen je istorijski razvoj koncepata korporativne društvene odgovornosti i prepoznata njihova različitost u savremenim uslovima. Ispituje se rodni jaz u odabranim društveno odgovornim kompanijama u Sjedinjenim američkim državama i u Srbiji, sa fokusom na situaciju u franšizi, između kompanijskih deklarativnih opredeljenja i preporučenih mera prema zaposlenima i rodnog balansa u upravljačkim i liderskim uloga. Rodna analiza koncepta korporativne društvene odgovornosti koji su formulisani proteklih decenija potvrđuje njihovo snažno rodno slepilo i jaz između savremenih deklarativnih društveno odgovornih korporacijskih opredeljenja i mera o rodnoj jednakosti i interesa kapitala. Prepoznati rodni jaz u istraživanim odabranim franšiznim kompanijama ukazuje na potrebe sistematičnijeg integrisanja rodno odgovornog pristupa u poslovne strategije o korporativnoj društvenoj odgovornosti, kao i uvođenja dodatnih, obavezujućih

[1] tanjadjk@eunet.rs
[2] milica.stankovic.visokaskola@gmail.com

podsticajnih mera za unapređivanje rodne ravnopravnosti u društveno odgovornom poslovnom upravljanju.

Ključne reči: rodni jaz, korporativna društvena odgovornost, franšizne kompanije, SAD, Republika Srbija.

UVOD

Korporativna društvena odgovornost (KDO) je tema kojoj se poslednjih decenija, u uslovima neoliberalne globalizacije, nesigurnih, fleksibilnih i nisko plaćenih poslova, pridaje sve veća pažnja od strane različitih društvenih i poslovnih aktera. Brojni međunarodni standardi danas obavezuju kompanije na društveno odgovorno ponašanje, mnoge kompanije se deklarišu kao društveno odgovorne i sve je više aktera koji propituju delotvornost njihovih opredeljenja u praksi. Korporativna društvena odgovornost u savremenim uslovima postaje predmet sve zaoštrenije debate između onih koji je tumače kao milosrđe poslodavaca, koje obnavlja i/ili širi rodne pristrasnosti i onih koji u njoj vide moguć paradigmatski zaokret u promišljanju društveno i rodno delotvornijih poslovnih i razvojnih strategija (Đurić Kuzmanović, 2014; Walby, 2009; Bennett, 2014). Zahvaljujući dosadašnjim istraživanjima i sve obimnijoj dokumentaciji, rodne razlike između žena i muškaraca, kako u pogledu različitih mogućnosti koje su za njih otvorene, tako i različitih efekata koje poslovne politike kompanija na njih ostvaruju, postaju sve vidljivije. Rodna neutralnost različitih poslovnih, pa i društveno odgovornih delovanja, ne retko se i sve jasnije ispoljava kao rodno pristrasna, te reprodukuju i/ili uvećavaju rodne nejednakosti. Istovremeno, podizanjem javne svesti o rodnoj ravnopravnosti u sve većem broju zemalja, sve intenzivnije se pokreće pitanje poslovnih i upravljačkih uloga žena u globalnoj ekonomiji i društvene odgovornosti kompanija da uspostavljaju rodni balans u poslovanju i upravljanju.

Cilj ovog istraživanja jeste da kroz rodnu analizu KDO opredeljenja i mera odbaranih franšiznih kompanija u SAD i Srbiji doprinese vidljivosti jaza koji postoji između njihovih deklarativnih opredeljenja i poslovnog upravljanja i da preporuči podsticajne mere za unapređivanje rodne ravnopravnosti. U prvom delu rada se analizira istorijski razvoj različitih koncepata KDO, identifikuje i objašnjava njihovo rodno slepilo. Drugi i treći deo rada analizira rodne pristrasnosti u oblasti KDO u savremenom poslovanju i kroz rodnu analizu društveno odgovornih opredeljenja i mera odabranih franšiznih kompanija prepoznaje rodni jaz u pogledu balansa radnih mesta i upravljačkih uloga. Četvrti deo rada se odnosi na preporuke za smanjenje rodnog jaza u KDO, uz osvrt na franšizne sisteme.

ISTORIJSKI POGLED NA RAZVOJ I RODNO SLEPILO KONCEPATA KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI

Menadžeri i kompanije su u prošlosti bili često kritikovani zbog svog neodgovornog delovanja u pogledu zagađenja prirode, prodaje proizvoda lošeg kvaliteta potrošačima, odnosa sa dobavljačima, nefer tretmana zaposlenih i niza drugih poslovnih aktivnosti. Prve debate o korporativnoj društvenoj odgovornosti, u istorijskom kontekstu posmatrano, odnosile su na propitivanje međusobnog odnosa između poslovanja i društva. U tom smislu, ekonomske, političke i društvene reforme oscilirale su između fetišizacije kapaciteta tržišta, države ili civilnog društva, odnosno između interesa kapitala, države i građana. Tako se koncept KDO u početku kada je nastajao, pedesetih godina, dominantno vezivao za ekonomsku težnju i odgovornost kompanija da maksimiziraju vrednost deonica za akcionare. Jedan od prvih istraživača KDO (Bowen, 1953) je isticao obavezu menadžera da poslovne odluke i akcije treba da se tiču ne samo uspešnog poslovanja kompanija kojima upravljaju, već i da budu one treba da budu u skladu sa društvenim vrednostima. Vremenom se fokus sa kritičke analize neodgovornog ponašanja menadžera pomerao ka društvenoj odgovornosti u ponašanju samih kompanija. Kompanije su, od strane zaposlenih i javnosti, sve češće pozivane na tzv. *gvozdeni zakon odgovornosti* koji podrazumeva da društvena odgovornost kompanija treba da bude srazmerna njihovoj ekonomskoj moći, te da moćnije kompanije treba da budu i društveno odgovornije (Davis, 1960). Vremenom se, takođe, uočavalo da društveno odgovorno ponašanje kompanija prema sve većem broju poslovnih i društvenih aktera i prema okruženju može da bude i u interesu samih kompanija, države i građana. Tako, na primer, *Walton* (1967) ističe potrebu da kompanije koriste poslovne resurse za šire društvene svrhe, a *Johnson* (1971) naglašava značaj usvajanja i sprovođenja onih specifičnih aktivnosti, politika i procedura koje maksimiziraju dobrobit kompanije, njenih akcionara i stejkholdera u pogledu odgovornosti prema prirodnom i društvenom okruženju i građanstvu.

Sedamdesetih godina 20. veka, *Carroll* (1979) je u svojim istraživanjima razvio model KDO koji obuhvata četiri ključna elementa odgovornosti kompanije: ekonomsku, pravnu, etičku i diskrecionu. Prema ovom modelu, ekonomska dimenzija se odnosi na odgovornost kompanije da proizvodi robu i pruža usluge koje zadovoljavaju potrebe društva i da istovremeno ostvaruju profit. Pravna dimenzija se odnosi na potrebu kompanije da svoje poslovanje uskladi sa zakonom i nacionalnim i međunarodnim regulativama. Etička odgovornost zahteva od kompanije da preduzima i dodatne aktivnosti koje ne moraju nužno biti definisane zakonom, ali su očekivane od strane šire društvene zajednice. Diskreciona

odgovornost je prepuštena individualnom izboru svake kompanije i odnosi se prvenstveno na filantropski doprinos. Ovakvo sveobuhvatno definisanje KDO je postalo široko prihvaćeno u literaturi, kao i od strane kompanija koje se deklarišu kao društveno odgovorne (Carroll, 2009).

KDO dugo nije bio prepoznata kao internacionalni, odnosno globalni koncept, uprkos brojnim, višedecenijskim istraživanjima u ovoj oblasti. Neki autori, poput *Dahlsrud*-a (2008), smatraju da KDO ne može imati univerzalnu definiciju, jer se ne može posmatrati odvojeno od lokalnih (ekonomskih, socijalnih, kulturnih, političkih) faktora zemlje u kojoj se praktikuje. Međutim, u novije vreme, sve su prisutnija mišljenja da je KDO moguće definisati na i globalnom nivou. Na primer, Svetski poslovni savet za održivi razvoj, pod KDO podrazumeva posvećenost kompanije ka etičkom ponašanju i ekonomskom razvoju uz unapređenje kvaliteta života radne snage i lokalne zajednice i društva na globalnom nivou. Tako, specijalizovana agencija Ujedinjenih nacija za industrijski razvoj, KDO tumači kao poslovnu strategiju čijom realizacijom kompanije ostvaruju balans ekonomskih, ekoloških i socijalnih ciljeva (UNIDO, 2016).

KDO se danas uobičajeno smatra konceptom koji u poslovanje integriše socijalne i ekološke dimenzije kao što su: zaštita životne sredine, zdravlje i bezbednost na radu, odnos sa lokalnom zajednicom i potrošačima (Branco i dr., 2011; Manning, 2013). Međutim, postoje najmanje tri razloga zbog kojih još uvek ne postoji opšteprihvaćena definicija KDO. Prvo, različita su tumačenja ovog pojma u američkoj i evropskoj regulativi. U SAD se KDO uglavnom fokusira na etičku odgovornost i korporativnu filantropiju, dok se u većini evropskih zemalja očekuje da država treba da garantuje održivi razvoj i dobro korporativno ponašanje u smislu zaštite socijalno i ekološki ugroženih grupa (Matten i dr., 2008). Drugo, same kompanije imaju različite pristupe u formulisanju i razvoju programa KDO (Garriga i dr., 2004). [3] Treće, sam koncept je još uvek u nedovoljno razgraničen od drugih srodnih koncepata kao što su etika, korporativno građanstvo i drugo. Većina autora je danas saglasna u tome da se pojam KDO odnosi i na etička i moralna pitanja korporativnog odlučivanja i ponašanja. Savremeni autori naglašavaju značaj korporativne odgovornosti u poslovanju u pogledu poštovanja ekološke održivosti i etike (Weitzner i dr., 2009), kao i održivog razvoja na mikroekonomskom nivou (Koleva, 2005). Tako, Carroll koristi termine KDO

[3] Prema *Matten*-u i *Moon*-u (2008) postoje najmanje četiri različita pristupa KDO: instrumentalni, politički, integrativni i etički. Instrumentalni pristup KDO posmatra kao alat za uspešno upravljanje koji doprinosi poslovnoj reputaciji i ekonomskim interesima kompanije. Politički pristup KDO kompanije smatra političkim akterima koje treba da sarađuju sa zajednicom u kojoj posluju. Integrativni pristup naglašava značaj integrisanja poslovne politike kompanije i društveno prihvatljive politike. Etički pristup naglašava obavezu kompanija da poštuju etičke principe.

i korporativno građanstvo kao povezane koncepte (Buchholtz i dr., 2009), dok se koncept održivosti i KDO često koriste kao sinonimi (Montiel, 2006). Razumevanje pojma KDO nekada i sada se razlikuje prvenstveno po tome što se novije definicije zasnivaju na većem stepenu voluntarizma i većem broju uključenih poslovnih i društvenih aktera, uz istovremeno širenje perspektive KDO na globalni nivo.

Delotvornost koncepta KDO u savremenim uslovima je sve češća i značajnija tema istraživanja od strane mnogih teoretičara i praktičara. Sve veći broj kompanija dobrovoljno objavljuje razne vrste izveštaja o svojim KDO aktivnostima, koji se prvenstveno odnose na zadovoljenje potreba stejkholdera i izgradnju poslovne reputacije samih kompanija kao društveno odgovornih. Tako je, Međunarodna organizacija za standardizaciju *ISO* kompanijama ponudila konkretne smernice o tome kako da osnovne principe KDO integrišu u poslovne procedure i primene u svom poslovanju (ISO 26000). Ovaj *ISO* dokument definiše sedam osnovnih principa društvene odgovornosti koji posebno ističu: odgovornost menadžmenta, transparentnost organizacione politike, etičko ponašanje, poštovanje interesa stejkholdera, poštovanje vladavine prava, poštovanje međunarodnih normi i poštovanje ljudskih prava kao univerzalnog principa korporativnog ponašanja. Takođe, Globalni dogovor i *OECD* smernice za multinacionalne kompanije se fokusiraju na primenu etičkih standarda u korporativnoj politici i poslovnom odlučivanju (ISO, 2009). Delotvornost u primeni i vrednovanju efekata KDO u savremenim uslovima se može posmatrati kao rezultat interaktivnog delovanja tri ključna uticajna faktora: „meke" državne regulacije, pritiska javnosti (od kritike poslovnog ponašanja kompanija do učešća u razvoju poslovnih kodova i standarda) i samoregulisanja od strane samih kompanija (od članstva u različitim poslovnim organizacijama, do usaglašenosti sa KDO smernicama i standardima).

KDO može kompaniji doneti niz prednosti u pogledu: upravljanja rizikom i troškovima, olakšanog pristupa kapitalu, odnosa sa kupcima, upravljanja ljudskim resursima, do poboljšanja inovativnih kapaciteta, itd. U savremenim uslovima poslovanja, fokus je na tri ključna doprinosa KDO (Murphy i dr., 2013). Prvi se odnosi na direktnije povezivanje KDO sa etičkim ponašanjem pojedinaca i organizacija kao komplementarnih pristupa, pri čemu se društvena odgovornost prvenstveno odnosi na eksterni segment poslovanja, a etika pretežno na interni. Drugi doprinos odnosi se na podizanje kvaliteta korporativnog upravljanja, s obzirom na to da se veliki broj neetičkih i nelegalnih aktivnosti u kompaniji dešava zbog nedostatka nadzornog i upravnog odbora ili njihovog lošeg upravljanja. Treći doprinos se tiče veće upotrebe društvene odgovornosti i etičkih standarda u cilju

uspešnijeg definisanja strateških težnji kompanije i sticanja održive konkurentske prednosti.[4]

U svim prethodno razmatranim konceptima KDO poslovne žene se ne pominju, s obzirom na malo i sporadično učešće žena u top menadžmentu (Fletcher, 2003). Jedan od razloga nezainteresovanosti autora za istraživanje rodnih odnosa i pristrasnosti prisutnih u ovoj oblasti prethodnih decenija, leži u činjenici da je KDO je postala veoma poznata po promovisanju ciljeva održivog okruženja, ali nedovoljno poznata po promociji ciljeva društvene održivosti, te je stoga i promovisanje ciljeva rodne jednakosti u okviru KDO teže prepoznatljivo (Oko-Institut, 2007). Iako sistematični i potpuniji rodno segregirani podaci onih koji su istraživali i delovali u oblasti KDO još uvek ne postoje, i predstavljaju izazov za buduća istraživanja, utisak je da među onima koji se bave teorijom i praksom KDO, od njegove pojave do danas, preovlađuju muškarci.[5]

Analiza istorijskog razvoja koncepata KDO potvrđuje njihovo dominantno prisutno rodno slepilo. Drugim rečima, prethodno analizirani koncepti ne uzimaju u svojim definicijama i analizama u obzir pol zaposlenih i rodne razlike koje muškarce i žene u privatnoj i javnoj, odnosno poslovnoj sferi života različito određuju. Izostavljanje rodne perspektive i analize implicitno sugeriše da rodne razlike ne postoje, ili pak da one nisu od uticaja za analizu delotvornosti i efekata KDO. Stoga, tzv. rodno neutralni koncepti doprinose obnavljanju rodnih pristrasnosti i ženske podređenosti u balansiranju ženskih i muških radnih i upravljačkih uloga i ostaju samo deklarativno društveno odgovorni.

RODNE PRISTRASNOSTI U KDO U SAVREMENOM POSLOVANJU

Nicole Schwab je, u saradnji sa Svetskim ekonomskim forumom, konstruisao okvir za merenje, praćenje i benčmarketing[6] rodne neravnopravnosti. On se zasniva na metodologiji za procenu u pet oblasti fundamentalnih za rodnu ravnopravnost na radnom mestu: jednaka plata za ekvivalentan rad; zapošljavanje i unapređenje; obuka i mentorstvo; balans između posla i privatnog života; i korporacijska kultura (De Pooter i dr., 2016).[7] Prema istraživanju *De Pooter*-a i *Todnem*-a (2016) žene zarađuju između 70 i 90% od onoga što muškarci zarade za uporedivi posao; samo 13% od *Fortune 500* kompanija ima žene za glavnog izvršnog direktora (Chief Executive Officer, CEO); žene čine samo 9% globalnih korporativnih odbora; i samo 28% kompanija uključuje rodna pitanja u strategije svoje kompanije.

Pozitivan pomak u zastupljenosti žena u upravama kompanija od 9% u 2003. godini na 20% u 2014. godini koji je ustanovljen kroz istraživanje „Rodna ravnopravnost u moći i donošenju odluka" Evropskog instituta za rodnu ravnopravnost (EIGE) je posebno karakterističan za zemlje koje imaju obavezujuće zakonodavstvo o zastupljenosti žena u upravama kompanija (European Institute for Gender Equality, 2015). Međutim, i kada su žene više uključene u KDO aktivnosti kompanija, na liderskim pozicijama preovlađuju muškarci, te samo mali broj žena u kompanijama ima toliku moć da može aktivno da se zalaže za promene. Na globalnom nivou, liderstvo se još uvek povezuje sa stereotipom muškarca kao lidera, dok se od žene očekuje da se povinuju stereotipu (Fletcher, 2003).

Žene, pored svih do sada usvojenih međunarodnih standarda i principa o rodnoj ravnopravnosti (Council of Europe, 1998; 2009; European Commission, 2004; UN, 2015), još uvek nemaju jednake mogućnosti kao muškarci u poslovnom životu. Feministkinje ekonomistkinje i ekološkinje su još pre oko 20 godina ustanovile da rad žena i zaštita životne sredine nisu povezani sa ekonomskom vrednošću u globalnoj ekonomiji, te da se ne računaju, ne vrednuju i ne uzimaju u obzir pri definisanju politika kompanija (Marshall, 2007). Devalvacija ženskog rada u privatnoj i javnoj sferi se, generalno posmatrano, može smatrati „prirodnim" ishodom sistema kapitalističkog patrijarhata koji pitanja biološke reprodukcije ostavlja nedovoljno vidljivim (Đurić Kuzmanović, 2013). Otuda su i u savremenim kompanijama pitanja reprodukcije obično nedovoljno vidljiva i „konflikt zaposlene majke" se često posmatra kao privatni problem koji žene treba da reše individualno, za koji organizacija nije odgovorna. Međutim, oklevanje da se preuzme odgovornost za reprodukciju ljudskih bića postaje neodrživo kada se uzme u obzir uticaj ovih organizacionih politika na porodice (Martin i dr., 1997, Acker, 1998).

Rodno osetljiva pitanja posebno dobijaju na značaju u savremenom kontekstu neoliberalne globalizacije i korporativne društvene odgovornosti profitno orijentisanih organizacija. Sve su brojniji argumenti i podaci koji

[4] Detaljnije o specifičnostima KDO kompanija u Republici Srbiji: Norton i dr., 2010; Đurić Kuzmanović, 2011; Đurić Kuzmanović i dr., 2010.

[5] U pojedinim segmentima korporativne prakse, rodna ravnoteža postaje sve prisutnija poput filantropije, gde žene dominiraju (Fletcher, 2003).

[6] *Bencmarketing* je metod merenja i unapređenja organizacionih performansi na osnovu poređenja sopstvene poslovne prakse sa najboljim praksama.

[7] Članovi odbora *Vital Voices*, međunarodne nevladine organizacije koja se bavi promovisanjem i osnaživanjem liderki i socijalnih preduzetnica širom sveta, podržali su ovaj novi alat za merenje rodne neravnopravnosti kao revolucionarni napor da se promoviše korporativna svest, smatrajući da je, kada je reč o odnosu između ekonomskog učešća žena i poslovnih performansi, rodna ravnopravnost jednaka pametnoj ekonomiji.

potvrđuju da smanjenje državnih usluga i kriza države blagostanja rezultira u „feminizaciji odgovornosti" i odgovarajućoj „feminizaciji siromaštva" (Von Braunmuhl, 2005). Tako je prepoznato da: žene uglavnom rade na manje plaćenim poslovima u kompanijama (Calas i dr., 2006); zaostaju za muškarcima u pogledu primanja (Lamsa i dr., 2008); žene rukovodioci zarađuju 45% manje nego njihove kolege muškarci, pri čemu se ovaj poslednji rodni jaz objašnjava činjenicom da su žene uglavnom rukovodioci u manjim preduzećima (Adams i dr., 2007). Poseban problem današnjice predstavlja korporativna realokacija u potrazi za jeftinom radnom snagom, pri čemu žene iz Trećeg sveta postaju centralni resurs za kapitalističku proizvodnju. Poslednjih godina se problem ženskog i dečjeg rada ispostavlja kao ključno pitanje KDO u onim organizacijama koje su proširile svoje poslovanje na jugoističnu Aziju (gde MNK izmeštaju najveći deo svoje proizvodnje), s obzirom na dokaze o nehumanoj eksploataciji njihovog rada u lancima snabdevanja u kompanijama kao što su *Nike, Gap* itd. Gledano iz perspektive uslova pod kojim se radna snaga reprodukuje na dnevnoj i generacijskoj bazi, logično je da korporativna društvena odgovornost treba da se proširi sa fokusa na pojedinačne radnike i njihove porodice na celu populaciju stanovništva koje (p)ostaje jeftina radna snaga i na nejednakosti sa kojima se suočavaju žene koje rade u neformalnom sektoru u lancu snabdevanja (Singh i dr., 2008).[8]

Prema godišnjem izveštaju *Fortune 500*, kompanije sa većim procentom žena direktora imaju bolju korporativnu reputaciju (Bernardi i dr., 2009) i veći stepen dobročinstva i humanitarnih davanja (Williams, 2003). Prisustvo većeg broja žena na poziciji direktora stimuliše mnogo bolju komunikaciju između zaposlenih, jer je potvrđeno da su žene generalno više okrenute porodici i lokalnoj zajednici, nego muškarci (World Bank, 2012; 2001). Veći broj žena na rukovodećim pozicijama u kompanijama nije samo sredstvo, već i cilj u smislu KDO. Kao sredstvo, žene direktorke teže ostvarenju, pored poslovnog uspeha kompanije, i koristi za širu društvenu zajednicu. Kao cilj, veći broj žena na rukovodećim mestima u kompaniji može biti signal da kompanija vodi računa o ženama i rodnoj ravnopravnosti, te je zbog toga društveno odgovornija. Takođe, žene koncept KDO shvataju i primenjuju mnogo šire od muškaraca, odnosno uključuju više njegovih

[8] Dodatna zabrinutost se javlja usled nalaza *Poff*-a i *Hamill*-a (2008) koji su pokazali da postoji nesrazmerno mala zastupljenost žena studenata na postdiplomskim studijama u top 100 poslovnih škola. Takav trend će nastaviti da vodi ka manjem broju kvalifikovanih žena kandidatkinja za top menadžment pozicije u kompaniji. Uprkos tome, u odborima duplo više žena nego muškaraca ima diplomu doktora nauka (Hillman i dr., 2002).

dimenzija u poslovanje i vide sumnjive poslovne prakse kao mnogo nemoralnije (Deshpande i dr., 2000).

Kompanije treba da preduzimaju konkretne aktivnosti, ili da se uzdržavaju od njih, u zavisnosti od toga da li su one korisne ili štetne za društvo u celini. Istraživanja pokazuju da kako se broj žena u odboru povećava tako se pridaje veća pažnja KDO (Erkut i dr., 2008). Danas većina *Fortune 500* kompanija ima u svojim odborima manje od 3 žene a prisustvo više od 4 je prava retkost (Bear i dr., 2010). S obzirom na to da žene direktori uglavnom imaju bogatiju obrazovnu i profesionalnu bazu u odnosu na muškarce, one omogućavaju da se veći broj perspektiva uzme u obzir pri donošenju važnih odluka, što rezultira kvalitetnijim odlučivanjem. Međutim, postoje studije u kojima se navodi da je društveno odgovorna orijentacija žena nešto veća nego kod muškaraca, ali ne postoji značajna razlika (Safari Kahreha i dr., 2014; Browning i dr., 1983; Jones i dr., 1995; Das 2005). Štaviše, *Kidwell, Stevens* i *Bethke* (1987) su ukazali na interesantan detalj da su ispitanici u njihovoj studiji percipirali suprotan pol manje društveno odgovornim, dok studija koja poredi društveno odgovornu orijentaciju muških i ženskih članova odbora ističe da žene pokazuju jaču orijentaciju samo kada je u pitanju diskreciona komponenta KDO (Ibrahim i dr., 1994).

Žena na čelu kompanije može imati pozitivan uticaj na reputaciju same kompanije, ali se može suočiti sa specifičnim izazovima. Na primer, grupe sa jednim članom pripadnikom manjine (npr. žena na direktorskoj poziciji u muškom kolektivu) mogu smatrati da je pojedinac iz manjine manje kompetentan. Shodno tome, grupa može tog pojedinca da shvati neozbiljno. Istraživanja pokazuju da se manjinski glasovi teško izražavaju u grupama gde preovlađuje većina, jer socijalni podsticaji ohrabruju usklađenost sa mišljenjem većine. Međutim, kada se grupa suočava sa doslednim stavovima većeg broja članova manjina, verovatnije je da će ti stavovi biti razmotreni i da će eventualno nadglasati većinu. Kako broj žena u odboru raste, komunikacione barijere se smanjuju i njihov glas postaje vidljiviji, te raste i verovatnoća da će većina obratiti pažnju na njih (Erkut i dr., 2008). Tako, noviji podaci *Catalyst*-a i istraživača iz Harvardske poslovne škole sugerišu da su rodno inkluzivno liderstvo i KDO u pozitivnoj korelaciji, odnosno da kompanije sa najvećom zastupljenošću žena na liderskim pozicijama finansijski nadmašuju one koje imaju manju zastupljenost žena na top pozicijama. Njihova analiza korporativne filantropije je takođe pokazala da kompanije sa rodno inkluzivnim liderskim timovima doprinose mnogo više dobrotvornim fondovima i humanitarnim akcijama u odnosu na one koje nemaju žene među svojim rukovodiocima. Istorijski posmatrano (od 1997. do 2007. godine) kompanije sa više žena direktora u odborima su donirale znatno više sredstava u poređenju sa kompanijama u kojima dominiraju muškarci, a samo 2007. godine, godišnji doprinos kompanija sa rodno

diverzifikovanim upravama je bio 28 puta viši od kompanija u kojima žene nisu uključene u upravljanje. Sa svakom ženom više na top poziciji, godišnja filantropska davanja su povećana za 2,3 miliona dolara. Kada je reč o pravičnosti raspodele sredstava u društvu, istraživanje pokazuje da veći broj žena lidera znači i kvalitetnije iskorišćenje sredstava za KDO (Soares i dr., 2011). Iz prethodnog se može zaključiti da rodno inkluzivno liderstvo obezbeđuje održive koristi kako kompaniji tako i društvu.

Indeks rodne ravnopravnosti pokazuje da Srbija najviše zaostaje za EU po položaju žena u oblasti rada i novca, a najmanje u oblasti zdravlja, dok je iznad proseka EU kada je reč o moći, odnosno učešću žena u odlučivanju i upravljačkim strukturama. Srbija je po zastupljenosti žena u odlučivanju među 10 najbolje pozicioniranih članica EU, imajući u vidu značajnu zastupljenost žena u Narodnoj banci i delom u parlamentu, ali su žene i dalje nedovoljno zastupljene u odborima vodećih kompanija (EurActiv, 2016). U Srbiji kompanije još uvek nemaju dovoljno razvijene mehanizme kojima bi omogućile ženama da usklade svoje privatne i poslovne obaveze (Gospić i dr., 2014).

RODNA PRISTRASNOST KDO U FRANŠIZNIM SISTEMIMA

Praksa KDO u franšiznim sistemima zaslužuje posebnu pažnju, s obzirom na procvat franšiznog sektora na globalnom nivou, kako u razvijenim tako i u zemljama u razvoju. Učesnici u franšiznom sektoru su dve vrste preduzetnika: davaoci franšize i korisnici franšize. [9] Razvoj KDO prakse u franšiznim lancima može biti komplikovanija nego u velikim kompanijama zahvaljujući činjenici da su korisnici franšize nezavisni preduzetnici. To znači da davaoci franšize moraju da ukažu svojim korisnicima franšize na važnost ovakve prakse i na korisnost ulaganja u društveno odgovorne aktivnosti. Davaoci franšize svojim korporativno odgovornim ponašanjem istovremeno čine svoju kompaniju i proizvode poželjnim kako za krajnje kupce, tako i za korisnike franšize. S obzirom na sve veću pažnju koja se posvećuje KDO na globalnom nivou, potencijalni korisnici franšize sve češće traže davaoce franšize koji favorizuju društveno odgovorne inicijative. Većina davaoca franšize izveštava širu javnost o preduzetim KDO aktivnostima putem svojih veb-sajtova. Iako je KDO praksa široko rasprostranjena u savremenim uslovima poslovanja, još uvek je svega

[9] Detaljnije o franšizingu i franšiznom partnerstvu između davaoca i korisnika franšize: Stefanović i dr., 2013; Stefanović i dr., 2014a; Stefanović i dr., 2014b.

manje od trećine davaoca franšize uključeno u neki oblik društveno odgovornih aktivnosti.

Iako veliki franšizni sistemi više pažnje obraćaju na KDO, to ipak ne znači da su mali franšizni lanci manje društveno odgovorni od većih. Naprotiv, davaoci sa manjim brojem franšiznih jedinica su posvećeniji da prošire informacije o svojim društveno odgovornim aktivnostima kako bi proširili svoj franšizni lanac (Mandelbaum, 2008). Svi korisnici franšize bi trebalo da budu uključeni u KDO aktivnosti davaoca franšize. S tim u vezi se ističe i značaj socijalnog preduzetništva koje postaje sve popularnije i za kupce koji se osećaju mnogo korisnije kada troše novac na nešto što ima pozitivan uticaj na šire društvo i za potencijalne korisnike franšize koji ne traže samo novi biznis već i način da doprinesu zajednici (Mailloux, 2010). Shodno tome, nova organizaciona forma povezana sa franšizingom, koja se zove socijalni franšizing se trenutno javlja kao korisna strategija za rast i održivost socijalnih preduzeća u čijoj se osnovi nalaze KDO opredeljenja (Zafeiropoulou, 2011).

Tendencije u globalnoj ekonomiji donose još jednu inovaciju u vidu „franšiziranja KDO praksi". Reč je o programu koji se često replicira i može se prilagoriti različitim lokalnim potrebama. Ističe se da što više franšiznih kompanija usvoji društveno odgovorni pristup u poslovnoj i upravljačkoj praksi, koncept KDO će brže postati globalno prihvaćen. Na primer, KDO program kompanije *General Electric (GE)* izgleda suštinski identično u 14 zemalja gde se implementira. To zapravo znači da *GE* kao davalac franšize svog KDO programa daje pravo njegovog korišćenja svojim korisnicima širom sveta, te da, u saradnji sa Ministarstvom zdravlja identifikuje lokalne bolnice i klinike kojima je najviše potrebna pomoć, dogovara obezbeđenje sredstva i obuka za unapređenje kapaciteta kroz primenu identičnih procedura i ciljeva širem sveta (Mack, 2014).

Mnogi franšizni sistemi su prepoznali potrebu da se uspostavi ravnoteža između profitabilnosti i stvaranja pozitivne slike u javnosti kroz širenje društvene i ekološke odgovornosti. Zaposleni su jedan od ključnih stejkholdera u KDO i njihovi stavovi su značajan indikator za firme. Ako se top menadžment kompanije ponaša društveno i rodno odgovorno, takvo ponašanje će eliminisati negativne reakcije na kompaniju i stvoriće psihološku prednost za zaposlene (Rupp i dr., 2006).

Pružanje jednakih mogućnosti ženama i muškarcima za zaposlenje i napredovanje na radnom mestu su centralna pitanja KDO iz rodne perspektive. Međutim, ono što je moguće, spram dostupnih podataka sa zvaničnih sajtova kompanija Entrepreneur u slučaju franšiznih kompanija iz SAD i podataka iz APR-a u slučaju Srbije, analizirati kroz rodnu prizmu jesu njihova društveno i rodno odgovorna opredeljenja i primenjene mere. Takođe, uz oslonac na širu literaturu, u daljem istraživanju franšiznih firmi iz SAD

analiziraju se: poštovanje principa rodno ravnomerne raspodele sredstava i promocija uspešnih žena na rukovodećem položaju, a u slučaju franšiznih firmi iz Srbije, analiziraju se: povećanje učešća žena u radnoj snazi i eliminisanje diskriminacije po polu na radnom mestu.

Kriteriji odabira navedenih firmi su da je reč o franšiznim kompanijama i da su relevantni podaci dostupni na zvaničnim sajtovima kompanija i nadležnih agencija. Odabrana je komparacija franšiznih sistema SAD i Srbije jer je najveći broj franšiznih sistema koji posluju na globalnom nivou izvorno iz SAD i oni o implementiranju KDO prakse u svojim aktivnostima uredno obaveštavaju javnost putem svojih veb-sajtova. Odabrani franšizni sistemi iz SAD su velike kompanije: *Subway, 7-Eleven* i *Dunkin' Donuts*. U Srbiji je franšizing kao koncept još uvek nedovoljno istražen i eksploatisan, te je na tržištu prisutno relativno malo domaćih franšiznih sistema. Odbrane firme iz Srbije su: *Forma Ideale* – veliko preduzeće, Mini *Pani* – srednje preduzeće i *AMC* – malo preduzeće. U Srbiji je prisutan trend sve većeg odlučivanja kompanija za KDO ponašanje, ali je ažurnost njihovih sajtova još uvek na relativno niskom nivou. Upravo iz tog razloga, neretko izostaju izveštaji o KDO aktivnostima kompanija, koje bi u skladu sa principom transparentnosti kompanije trebalo da postavljaju na svoje veb-stranice.

U nastavku rada predstavljaju se ključne odlike KDO praksi i primeri rodno osetljivih mera u franšiznim kompanijama: *Subway, 7 Eleven i Dunkin' Donuts*.

Koncept restorana *Subway* počinje sa radom 1965. godine, a širenje kroz franšizing pokreće devet godina kasnije. Danas ovaj restoran ima preko 43110 svojih franšiznih jedinica širom sveta. *CEO* kompanije je *Fred DeLuca*. *Subway* se trudi da svoje restorane i aktivnosti učini ekološkim i socijalno odgovornim. U okviru kompanije se teži povećanju procenta žena i manjina u radnoj snazi. Ankete koje je sproveo *Subway* pokazuju da je više od 30% zaposlenih starije od 62 godine, skoro 80% korisnika franšize je izjavilo da zapošljava pripadnike neke od manjina u svom restoranu, dok 98% korisnika franšize zapošljava žene u svojim restoranima (Tabela 1).

7 Eleven je maloprodajni lanac na čijem se čelu nalazi *Joseph DePinto*. Kompanija ima preko 46000 franšiznih jedinica u SAD, Kanadi i internacionalno. Početak poslovanja ove kompanije se vezuje za 1927. godinu, dok je franšizno poslovanje pokrenula 1964. godine. *7 Eleven* je kroz različite donatorske programe dao više od 100 miliona dolara u humanitarne svrhe. Fokus je i na *eco-friendly* opcijma i poslovnim praksama. Ističe se posvećenost povećanju učešća žena i manjina u radnoj snazi (Tabela 1).

Kompanija *Dunkin' Donuts* je otpočela svoje poslovanje u sektoru proizvodnje i prodaje peciva i napitaka davne 1950. godine i nakon pet godina poslovanja je počela da primenjuje franšizni koncept. Danas ova kompanija ima oko 3100 franšiznih jedinica na globalnom nivou. Na čelu

kompanije je *Nigel Travis*. U okviru svojih KDO aktivnosti *Dunkin' Donuts* razvija održivi pristup i primenjuje princip energetske efikasnosti kroz nastojanje da smanji emisiju štetnih gasova sa efektom staklene bašte. Kompanija odvaja velike sume prvenstveno za škole i promociju sporta kod mladih. Svi zaposleni na neodređeno imaju jedan dan plaćeno u svakom kvartalu da se bave društveno korisnim radom. U kompaniji se ne toleriše diskriminacija bilo koje vrste zasnovana na rasi, polu, identitetu, religiji, boji ili naciji (Tabela 1).

Tabela 1. – KDO opredeljenja u franšiznim preduzećima u SAD

Poslovno ime kompanije	Broj fran. jed.	CEO	Godina osnivanja	Delatnost	KDO opredeljenja	Primeri rodno osetljivih KDO mera
Subway	43110	Fred DeLuca	1965.	Restoran	Promovisanje *eco-friendly* poslovne prakse; Poštovanje različitosti zaposlenih, kupaca i korisnika franšize; Primena principa održivosti i ekološke efikasnosti	Povećanju učešća žena i manjina u radnoj snazi; Ne toleriše se diskriminacija bilo koje vrste zasnovana na rasi, polu, identitetu, religiji, boji ili naciji.
Dunkin' Donuts	3100	Nigel Travis	1950.	Proizvodnja i prodaja peciva i napitaka	Primena principa održivosti i ekološke efikasnosti; Donatorski programi za podršku deci i omladini i pomoć neprofitnim organizacijama, školama i organizacijama koje pružaju podršku zajednici	Ne toleriše se diskriminacija bilo koje vrste zasnovana na rasi, polu, identitetu, religiji, boji ili naciji

7-eleven	46000	Joseph DePinto	1927.	Maloprodajni lanac	Promovisanje eko-friendly poslovne prakse; Donatorski programi za podršku deci i omladini i pomoć neprofitnim organizacijama, školama i organizacijama koje pružaju podršku zajednici	Povećanje učešća žena i manjina u radnoj snazi; Ne toleriše se diskriminacija bilo koje vrste zasnovana na rasi, polu, identitetu, religiji, boji ili naciji

Izvor: Autori, na osnovu podataka sa zvaničnih sajtova kompanija

Odabrani primeri KDO prakse u Srbiji su franšizna preduzeća: *AMC – Afrodite Mode Collection, Mini Pani i Forma Ideale*. Navedene kompanije se trude da u svoje poslovanje uključe i rodno osetljiva pitanja. U tom smislu, preduzeće *AMC – Afrodite Mode Collection* intenzivno ulaže trud u promociju preduzetništva kod žena. Preduzeća *Mini Pani i Forma Ideale* svake godine opredeljuju značajna sredstva koja ulažu u društveno odgovorne prakse, pri čemu se pridržavaju principa rodne ravnomernosti.

Tabela 2. – KDO opredeljenja u franšiznim preduzećima u Republici Srbiji

Poslovno ime kompanije	Broj fran. jed.	Direktor	Godina osnivanja	Delatnost	KDO opredeljenja	Primeri rodno osetljivih KDO mera
AMC Afrodite Mode Collection	26	Milan Bajić	1995.	Proizvodnja i prodaja odevnih predmeta	Podrška ranjivim grupama – deci sa posebnim potrebama, socijalno ugroženim porodicama samohranih roditelja; Osnaživanje profesionalnog razvoja mladih	Promocija preduzetničke prakse i uspešne poslovne žene na rukovodećem položaju
Mini Pani	500	József Domorád	2002.	Proizvodnja i prodaja peciva	Podrška ranjivim grupama – socijalno zapostavljenoj i u razvoju ugroženoj deci i omladini; Pomoć nezbrinutoj deci i deci bez roditelja	Poštovanje principa rodno ravnomerne raspodele sredstava

Forma Ideale	90	Vladimir Lazarević, Nikola Lazarević, Milanka Đolić	2004.	Proizvodnja i prodaja nameštaja	Podrška lokalnoj zajednici; Poštovanje principa nediskriminacije	Poštovanje principa rodno ravnomerne raspodele sredstava

Izvor – Autori, na osnovu podataka sa sajta APR-a i zvaničnih sajtova kompanija

Preduzeće *AMC – Afrodite Mode Collection* je osnovano 1995. godine i bavi se proizvodnjom i prodajom modnih odevnih predmeta. Na čelu modne kuće *AMC* je Milan Bajić. Pored sopstvenih prodajnih objekata, preduzeće je počelo da koristi franšizing koncept za širenje svog poslovanja. U tom smislu, *AMC* trenutno ima 26 franšiznih jedinica u Srbiji, Crnoj Gori i Bosni i Hercegovini. Preduzeće u okviru svog poslovanja promoviše KDO prakse prvenstveno usmerene na pomoć ugroženim grupama stanovništva, ali i podršku mladima u razvoju karijere. Kada je reč o rodno senzitivnim merama, u organizaciji Udruženja poslovnih žena, a u okviru manifestacije Dan devojčica, grupa devojčica posetila je modnu kuću *AMC*. Tom prilikom je ova modna kuća predstavila model preduzetničke prakse i uspešne poslovne žene na rukovodećem položaju (Tabela 2).

Mini Pani je preduzeće za proizvodnju i prodaju peciva koje je osnovano 2002. godine i na čijem je čelu József Domorád. Franšiznu mrežu *Mini Pani* sada čini više od 500 *Mini Pani* prodajnih mesta u Srbiji, Makedoniji, BiH, Crnoj Gori i Mađarskoj. Ovo preduzeće se aktivno zalaže za promociju korporativno odgovornog ponašanja. *Mini Pani* pruža stalnu pomoć u vidu peciva Fondaciji „Mesečina“ koja organizuje slobodno vreme socijalno zapostavljene i u svom razvoju ugrožene dece i omladine. Pri raspodeli sredstava koje donira, preduzeće poštuje princip rodne ravnomernosti (Tabela 2).

Forma Ideale je preduzeće na čijem čelu se nalaze Vladimir Lazarević, Nikola Lazarević i Milanka Đolić. Ovo preduzeće je osnovano 2004. godine za obavljanje delatnosti proizvodnje i prodaje nameštaja i danas ima preko 90 prodajnih jedinica u regionu. *Forma Ideale* se zalaže za život u „idealnoj zajednici” kroz donacije i druge vidove podrške lokalnim zajednicama. Svake godine ovo preduzeće opredeljuje značajna sredstva za društveno odgovorno poslovanje, uz poštovanje principa ravnomerne zastupljenosti primalaca donacija prema polnom, generacijskom, geografskom, ruralno/urbanom i ostalim kriterijumima (Tabela 2).

Na osnovu analize, uviđa se da sve odabrane franšizne kompanije u svom poslovanju poklanjaju pažnju rodno osetljivim pitanjima, iskazuju

opredeljenja ka povećanju učešća žena u radnoj snazi i eliminisanju diskriminacije zasnovane na polu i preporučuju rodno odgovorne mere u tom smislu. Ipak, kroz rodnu analizu odabranih franšiznih sistema, može se uočiti prisustvo snažnog rodnog disbalansa u njihovoj poslovnoj, odnosno upravljačkoj praksi. U slučaju američkih firmi, na čelu svih firmi iz uzorka su muškarci, a u slučaju firmi iz Srbije, muškarci su na čelnoj poziciji, sem u slučaju firme *Forma Ideale*, gde je jedan od zakonskih zastupnika žena. Prostor za probijanje staklenog plafona sa kojim se žene i dalje snažno suočavaju i u analiziranim kompanijama koje se deklarišu kao društveno i rodno odgovorne i za unapređenje njihove prakse u pogledu rodnog balansa u upravljanju je ogroman, jer muškarci i dalje dominiraju u top menadžment pozicijama.

PREPORUKE ZA SMANJENJE RODNOG JAZA U KDO SA OSVRTOM NA FRANŠIZNE SISTEME

Rezultati istraživanja barijera sa kojima se suočavaju žene rukovodioci, koje utiču na formiranje staklenog plafona koji sprečava žene da postignu vrhunske izvršne pozicije (Ragins, 1998) sugerišu sledeće ključne intervencije koje su potrebne da se razbije stakleni plafon sa kojim se one suočavaju: postavljanje žena na ključne pozicije, uvođenje objektivnog sistema ocenjivanja performansi, itd. S tim u vezi neophodno je ohrabrivanje žena da preuzmu više odgovornosti na ključnim pozicijama u kompaniji i podstaći žene da razvijaju svoje liderske veštine (Gospić i dr., 2014). U cilju podsticanja preduzetničkog duha kod žena, važno je podizanje svesti o prednostima koje franšizing nudi. Poslovanje kroz franšizni sistem podrazumeva mnogo manji rizik nego osnivanje potpuno novog sopstvenog biznisa. Takođe, uvek je prisutna podrška od strane davaoca franšize u smislu centralizovane nabavke i marketinga. S obzirom na još uvek nedovoljnu informisanost žena o mogućnostima pokretanja svog biznisa kroz franšizni sistem, različite vrste edukacija na ovu temu od strane ženskih NVO koja se zalažu za rodnu ravnopravnost i saradnja preduzetnica u ulozi kako davaoca, tako i korisnika franšize bi rezultirala višestrukim prednostima. Prvenstveno, proširila bi se mogućnost razmene znanja i iskustava između njih, ali bi mogla biti obezbeđena i svojevrsna sinergija socijalnih i ekoloških ciljeva.

Relevantne preporuke za unapređenje rodne ravnopravnosti koje se mogu izvesti iz prethodne analize odnose se kako na državne organe, tako i na same kompanije. Kada je reč o regulativi u Srbiji, neophodno je u Zakon o ravnopravnosti polova ugraditi odredbu koja reguliše pitanje procenta (kvote) žena u upravnim odborima kompanija. Državni organi treba da slede standarde koji su ispunjeni u većini zemalja članica Evropske unije, da

minimum 30% manje zastupljenog pola bude u top menadžmentu. Poseban akcenat treba staviti na javna preduzeća koja imaju obavezu da donesu plan o primeni rodne ravnopravnosti i o svojim rezultatima po tom pitanju izveštavaju Upravu za rodnu ravnopravnost. Dakle, potrebno je obezbediti primenu Zakona o ravnopravnosti polova u javnim preduzećima kako bi se obezbedilo zapošljavanje određenog procenta žena u upravnim odborima tih preduzeća. U slučaju neispunjavanja obaveza podnošenja godišnjih izveštaja o ravnopravnosti polova, državni organi treba da zakonski sankcionišu i preduzeće i direktora. Pored navedenog, važno je sankcionisati i svaki vid rodno zasnovanog uznemiravanja i uvesti kaznene odredbe za poslodavce koji ne ispune obavezu obezbeđenja zdrave i bezbedne radne sredine u skladu sa Zakonom o sprečavanju zlostavljanja na radu. Na nacionalnom nivou je potrebno izgraditi strategiju podsticanja žena za stručno usavršavanje i pozicioniranje na mestima donosioca odluka. Kada je u pitanju balans između poslovnog i privatnog života, važno je podići svest o značaju ravnomerne podele porodičnih obaveza i promovisati medijski kompanije koje primenjuju stimulativne mere za postizanje navedenog balansa. Takođe, treba obezbediti i medijsku promociju žena koje su ostvarile uspešne rukovodeće karijere. Zakonom je potrebno predvideti obavezu da deo porodiljskog odsustva koristi muškarac, uz obezbeđenje sigurnosti vraćanja na posao žene nakon porodiljskog odsustva. Svi zaposleni moraju biti upoznati putem odgovarajućih edukacija sa merama koje podrazumevaju nultu toleranciju prema mobingu.

Na nivou kompanije je neophodno sačiniti poseban akt kojim se kompanija obavezuje da će ispoštovati kvotu za postavljanje žena na upravljačke pozicije. Takođe, kompanije treba da se pridržavaju usvojenih standarda o minimumu 30% manje zastupljenog pola na upravljačkim pozicijama. Neophodno je da kompanije periodično sprovode istraživanja o stanju rodne ravnopravnosti unutar kompanije i prikazuju svoj napredak u tom smislu. Prilikom zapošljavanja, razvoja i zadržavanja kadrova važno je poštovati principe rodne ravnopravnosti. Promotivne kampanje u medijima treba da prikažu uspehe poslovnih žena na pozicijama odlučivanja, sa naglaskom na postignuti balans u privatnom i porodičnom životu. Sa ciljem podrške ostvarivanju balansa između privatnog i poslovnog života, kompanije treba da, kada god je moguće, uvode fleksibilno radno vreme, kao i prostor i osoblje koje može brinuti o deci predškolskog uzrasta zaposlenih žena. U krajnjem, neophodno je obezbediti bolju saradnju kompanija sa Ministarstvom rada, zapošljavanja i socijalne politike i svim akterima koji se bave pitanjima rodne ravnopravnosti.

ZAKLJUČAK

Jedan od ključnih globalnih ekonomskih i društvenih problema jeste nemogućnost žena da zauzmu ključne pozicije donosioca odluka u kompaniji. Otuda su sistemske promene, kao i delotvornija primena postojeće regulative širom sveta neophodne za unapređivanje društveno i rodno odgovorne korporativne reputacije i performansi. Prepoznavanje rodnih pristrasnosti u upravljanju u društveno odgovornim kompanijama u pogledu rodnog balansa na radnom mestu i upravljačkih uloga, ukazuje na potrebu kontinuiranog i sistematičnog urodnjavanja korporativnih društveno odgovornih strategija i politika u cilju simultanog povećanja delotvornosti korporativne društvene odgovornosti i poslovnih efekata. Reorganizacija, unapređenje, razvoj i evaluacija procesa kreiranja društveno odgovornih poslovnih strategija kompanija na način da perspektiva rodne ravnopravnosti bude uključena u sve na svim nivoima i u svim fazama upravljanja i javna rasprava o njihovim efektima jesu neophodni uslovi njihove delotvorne primene. Debate povodom izveštaja kompanija o rodnim pitanjima na radnom mestu su od velikog značaja, kako sa aspekta analitičara i istraživača, tako i sa aspekta praktičara.

U svrhu obezbeđenja i unapređivanja rodne ravnopravnosti u kompanijama koje se deklarišu kao društveno odgovorne, ali i u svim ostalim kompanijama, date su određene preporuke državnim organima i kompanijama. Preporuke koje se daju državnim organima se prvenstveno tiču usklađivanja poslovanja preduzeća sa Zakonom o ravnopravnosti polova, podizanja svesti o značaju ravnomerne podele porodičnih obaveza i sankcionisanja svakog oblika rodno zasnovanog uznemiravanja. Sa druge strane, preporuke kompanijama se najviše tiču poštovanja principa rodne ravnopravnosti i balansa prilikom zapošljavanja i upravljačke promocije žena i muškaraca, uz podršku pri usklađivanju poslovnog i privatnog života. Postojeće zakonske i političke osnove rodne jednakosti propisuju, obavezuju i preporučuju kompanijama fer i jednak tretman svih zaposlenih. Međutim, zakonske regulative nisu dovoljne, već je neophodno da njihova primena u praksi bude delotvorna, što pretpostavlja iskazanu trajnu političku volju i uključivanje društva u rešavanje rodnog jaza prisutnog kako u društveno odgovornim kompanijama tako i u svim ostalim.

SUMMARY
BETWEEN COMMITMENT AND REALITY – GENDER GAP IN SOCIALLY RESPONSIBLE FRANCHISE COMPANIES IN THE USA AND THE REPUBLIC OF SERBIA

The paper is based on the definition of corporate social responsibility (CSR) as a concept that includes a gender-sensitive attitude towards employees. The authors present the historical development of corporate social responsibility concepts and recognize their diversity in modern conditions. The paper examines the gender gap in selected socially responsible companies in the United States and the Republic of Serbia, with a focus on the situation in the franchise sector, with respect to their declared commitments and recommended measures towards employees in the case of gender balance in management and leadership roles. The gender analysis of corporate social responsibility concepts formulated over the past decade confirms their strong gender blindness, and indicates a visible gap between modern declared socially responsible corporate commitments and measures on gender equality and equity interests in business and social practice. The recognized gender gap in the selected franchise companies highlights the need to consistently integrate a gender-sensitive approach in modern business strategy on corporate social responsibility, and the introduction of additional mandatory incentive measures for the promotion of gender equality in socially responsible business management.

Key words: gender gap, corporate social responsibility, franchise companies, USA, Republic of Serbia.

LITERATURA

1. Acker, J. (1998). The Future of „Gender and Organizations": Connections and Boundaries, *Gender, Work & Organization*, 5, 195–206.
2. Adams, S. M., Gupta, A., Haughton, D., Leeth, J. (2007). Gender differences in CEO compensation: Evidence from the USA, *Women in Management Review*, 22(3), 208–224.
3. Bear, S., Rahman, N., Post, C. (2010). The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation, *Journal of Business Ethics*, 97, 207–221.
4. Bennett, K. (2014). Women and economy: complex inequality in a post-industrial landscape, *Gender, Place & Culture*, 22(9), 1287–1304,

5. Bernardi, R., Bosco, S., Columb, V. L. (2009). Does Female Representation on Boards of Directors Associate with the „Most Ethical Companies" List?, *Corporate Reputation Review*, 12, 270–280.
6. Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*, New York: Harper.
7. Branco, M., Delgado, C. (2011). Research on corporate social responsibility and disclosure in Portugal, *Social Responsibility Journal*, 7(2), 202–217.
8. Browning, J., Zabriskie, N. (1983). How ethical are industrial buyers? *Industrial Marketing Managers*, 12, 219–224.
9. Buchholtz, A., Carroll, A. (2009). *Business and Society*, South-Western, Mason, OH.
10. Calas, M. B., Smircich, L. (2006). From the „Woman's Point of View" Ten Years Later: Towards a Feminist Organization Studies, In: Clegg, S., Hardy, C., Nord, W., Lawrence, T. (eds.) *Handbook of Organization Studies*, London: Sage.
11. Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional ConceptualModel of Corporate Performance *Academy of Management Review,* 4(4), 497–505.
12. Carroll, A. B. (2009). *Business ethics: Brief readings on vital topics*, New York: Routledge.
13. Council of Europe (1998). *Gender mainstreaming. Conceptual framework, methodology and presentation of good practices*, Final report of activities of the Group of Specialists on Mainstreaming (EG-S-MS), Directorate General of Human Rights.
14. Council of Europe (2009). *Fact Sheet on Gender Mainstreaming*, Directorate General of Human Rights and Legal Affairs, Gender Equality Division, Strasbourg.
15. Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility Is Defined: An Analysis of 37 Definitions, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management,* 15(1), 1–13.
16. Das, T. (2005). How strong are the ethical preferences of senior business executives?, *Journal of Business Ethics*, 56(1), 69–80.
17. Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities?, *California Management Review*, 2(3), 70–77.
18. De Pooter, Z., Todnem, S. (2016). *Measuring Gender Equality in the Corporate World*, Vital Voices, https://www.vitalvoices.org/blog/2011/10/measuring-gender-equality-corporate-world
19. Deshpande, S., Joseph, V., Maximov, V. (2000). Perceptions of proper ethical conduct of male and female russian managers, *Journal of Business Ethics*, 24(2), 179–183.

20. Đurić Kuzmanović, T. (2011). Društvena odgovornost kompanija – drugačiji poslovni i razvojni koncept, Rad prezentovan na naučnom skupu *„Savremeni trendovi u evropskoj ekonomiji: implikacije za Srbiju"*, VPŠ, Novi Sad.
21. Đurić Kuzmanović, T. (2013). Feministička ekonomija u razvoju: mit ili alternativa, *Genero*, 17, str. 23–49.
22. Đurić Kuzmanović, T. (2014). Licemeri starog ili vodonoše novog doba i njihove nevidljive žrtve – preispitivanje korporativne društvene odgovornosti, *Temida*, 4(17), str. 65–86.
23. Đurić Kuzmanović, T., Vuković M. (2010). Društvena odgovornost kompanija u Srbiji u uslovima svetske krize, *Škola biznisa*, 3, str. 32–40.
24. Erkut, S., Kramer, V. W., Konrad, A. M. (2008). Critical Mass: Does the Number of Women on a Corporate Board Make a Difference?, in S. Vinnicombe, R. J. Burke, D. Bilimoria and M. Huse (eds.), *Women on Corporate Boards of Directors: International Research and Practice* (Edward Edgar, Cheltenham, UK), 350–366.
25. EurActiv (2016). *Žene u Srbiji teže do posla i bolje plate nego u EU*, http://www.euractiv.rs/ljudska-prava/9630-ene-u-srbiji-tee-do-posla-i-bolje-plate-nego-u-eu
26. European Commission (2004). *The EQUAL Guide on Gender Mainstreaming Guide*, European Commission, Directorate General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities Unit B4, http://ec.europa.eu/employment_social/equal_consolidated/data/document/gendermain_en.pdf
27. European Institute for Gender Equality (2015). *Report: Gender Equality in Power and Decision-Making Review of the Implementation of the Beijing Platform for Action in the EU Member States,* Luxembourg: Publications Office of the European Union, http://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/mh0215090enn.pdf
28. Fletcher, J. F. (2003). The greatly exaggerated demise of heroic leadership, in Ely, R. J., Foldy, E. G., Scully, M. A. and The Center for Gender in Organizations, Simmons School of Management (Eds), *Reader in Gender, Work and Organization*, Blackwell, Malden, MA, 204–210.
29. Garriga, E., Mele, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, *Journal of Business Ethics*, 53(1–2), 51–71.
30. Gospić, N., Vuletić, V., Vučković, D., Popov, S. (2014) *Uporedna studija o relevantnoj praksi i rodnoj ravnopravnosti u poslovanju*, Udruženje „Jednake mogućnosti", Beograd, http://www.gendernet.rs/files/Istrazivanja/Uporedna_studija__10032014_FINAL.pdf

31. Hillman, A.J., Cannella, A.A., Harris, I.C. (2002). Women and Racial Minorities in the Boardroom: How Do Directors Differ?, *Journal of Management*, 28, 747–763.
32. Ibrahim, N., Angelidis, J. (1994). Effect of board members' gender on corporate social responsiveness orientation, *Journal of Applied Business Research*, 10(1), 35–40.
33. ISO (2009). *Draft International Standard ISO/DIS 26000 – Guidance on Social Responsibility ICS 03.100.01*, ISO Copyright Office, Geneva.
34. Johnson, H. L. (1971). *Business in Contemporary Society: Framework and Issues*, Wadsworth Pub. Co, Belmont, CA.
35. Jones, S., Hiltebeitel, K. (1995). Organizational influence in a model of the moral decision process of accountants, *Journal of Business Ethics*, 14(6), 417–431.
36. Kidwell, J., Stevens, R., Bethke, R. (1987). Differences in ethical perceptions between male and female managers: Myth or reality?, *Journal of Business Ethics*, 6(6), 489–493.
37. Koleva, P. (2005). La Responsabilite´ Sociale des Enterprises dans les Pays Europe´ens en Transition: Re´alitie´ et Limites, *La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*, 40(211/212), 155–168.
38. Lamsa, A., Vehkapera, M., Puttonen, T., Pesonen, H. (2008). Effect of Business Education on Women and Men Students, Attitudes on Corporate Responsibility in Society, *Journal of Business Ethics,* 82, 45–58.
39. Mack, A. (2014). *CSR Newswire*, http://www.csrwire.com/blog/posts/1350-franchising-csr-the-future-of-corporate-social-responsibility
40. Mailloux, K. (2010). Take on a Charitable Cause and Run with It, *Franchising World*, June, 53–54.
41. Mandelbaum, D. G. (2008). Seeing Green: Environmental Friendliness as a Business Strategy, *Franchising World*, November, 56–58.
42. Manning, L. (2013). Corporate and consumer social responsibility in the food supply chain, *British Food Journal*, 115(1), 9–29.
43. Marshall, J. (2007). The gendering of leadership in corporate social responsibility, *Journal of Organizational Change Management*, 20, 165–181.
44. Martin, J., Knopoff, K. (1997). The Gendered Implications of Apparently Gender – Neutral Theory: Rereading Max Weber. In: Larson, A. L., Freeman, R. E. (eds.) *Women's Studies and Business Ethics Towards a New Conversation*, New York, Oxford: Oxford University Press.
45. Matten, D., Moon, J. (2008). „Implicit" and „Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility, *Academy of Management Review*, 33(2), 404–424.

46. Montiel, I. (2006) Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability – Separate Pasts, Common Futures, Organization & Environment 21(3), 245-269.
47. Murphy, P., Schlegelmilch, B. (2013). Corporate social responsibility and corporate social irresponsibility: Introduction to a special topic section, *Journal of Business Research*, 66(10), 1807–1813.
48. Nordgren L., Đurić-Kuzmanović, T. (2010). Strategic management and social responsibility in Serbia: Globalization strategies of multinational companies, *Strategic Management*, 15(2), 13–21.
49. Oko-Institut (2007) *Rhetoric and Reality: Corporate Social Responsibility in Europe Research on the Impact of CSR on Sustainability,* The RARE Project, https://www.oeko.de/oekodoc/591/2007-141-en.pdf
50. Poff, K., Hamill, J. (2008). How Focused are the World's Top-Rated Business Schools on Educating Women for Global Management?, *Journal of Business Ethics*, 83(1), 65–83.
51. Ragins, B. (1998). Gender Gap in the Executive Suite: CEOs and Female Executives Report on Breaking the Glass Ceiling, *Academy of Management Executive*, 12(1), str. 28–42.
52. Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R.V., Williams, C. A. (2006). Employee reactions tocorporate social responsibility: an organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27 (4), str. 537–543.
53. Safari Kahreh, M., Banania, A., Tive, M., Mehdi Mirmehdi, S. (2013). An examination to effects of Gender Differences on the Corporate Social Responsibility (CSR), *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 109, str. 664–668.
54. Singh, V., Terjesen, S., Vinnicombe, S. (2008). Newly Appointed Directors in the Boardroom: How Do Women and Men Differ, *European Management Journal*, 26(1), str. 48–58.
55. Soares, R., Marquis, C., Lee, M. (2011) *Gender and Corporate Social Responsibility: It's a Matter of Sustainability,* Catalyst, http://www.catalyst.org/system/files/gender_and_corporate_social_responsibility.pdf
56. Stefanović, S., Stanković, M. (2013). Comparative analysis of the development of franchising in Serbia and worldwide, *Marketing*, 44(2), str. 115–127.
57. Stefanović, S., Stanković, M. (2014). Enterpreneurial model of franchising. International symposium SymOrg, Faculty of Organizational Sciences. *Proceedings*, str. 560–567.

58. Stefanović, S., Stanković, M. (2014). The role of information and communication technologies and the Internet in the development of the franchise system, *Economic Themes*, 52(4), str. 419–446.
59. UN (2015) *New sustainable development goals*, http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals
60. UNIDO (2016) *Gender equality and the empowerment of women*, http://www.unido.org/gender.html
61. Von Braunmuhl, C. (2005). Gender Mainstreaming: Pathway to Democracy? In: Petschow, U., Rosenau, J. & Von Weizsacker, E. U. (eds.) *Governance and Sustainability. New Challenges for States, Companies and Civil Society*. Sheffield: Greenleaf Publishing Ltd.
62. Walby, S. (2009). *Globalisation and Inequalities: Complexity and Contested Modernities*, London: Sage.
63. Walton, C. C. (1967). *Corporate Social Responsibilities*, Wadsworth, Belmont, CA.
64. Weitzner, D., Darroch J. (2009). Why Moral Failures Precede Financial Crises, *Critical Perspectives on International Business,* 5(1/2), str. 6-13.
65. Williams, R. J. (2003) Women on Corporate Boards of Directors and Their Influence on Corporate Philanthropy, *Journal of Business Ethics*, 42, str. 1–10.
66. World Bank (2001). *Engendering Development*: *Through Gender Equality in Rights, Resources and Voice*, *A* World Bank *Policy Research* Report, Washington DC: *World Bank*/Oxford University Press, http://siteresources.worldbank.org/PGLP/Resources/Engendering_Development.pdf
67. World Bank (2012). *Gender equality and development*, World development report, The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, https://siteresources.worldbank.org/INTWDR2012/Resources/7778105-1299699968583/7786210-1315936222006/Complete-Report.pdf
68. Zafeiropoulou, F. (2011). Could Social Franchising Be The Answer? A Social Network Theory Approach on the Influences of Network Embeddedness in Interorganizational Strategic Alliances and Social Enterprises, *Brunel Business School Doctoral Symposium,* 28–29 March.

Ovaj rad je primljen **27.12.2017.,** a na sastanku redakcije časopisa prihvaćen za štampu **27.09.2017.** godine.

UDK: 336:008

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS
Godina XI
Broj I
Str 315 – 329
doi:10.5937/poseko11-12490

Pregledni rad

dr Dragoljub M Raduški[1]
Univerzitet Educons, Fakultet za projektni i inovacioni menadžment u Beogradu

MENADŽMENT I DIVERSIFIKACIJA IZVORA FINANSIRANJA KULTURE I UMETNOSTI U PERIODU TRANZICIJE

SAŽETAK: U društveno-ekonomskim okolnostima karakterističnim za period tranzicije, posebno je otežan položaj i uslovi poslovanja kulturnih delatnosti, čemu dodatno doprinosi neadekvatan model organizovanja i finansiranja umetničkih organizacija, nasleđen iz socijalističkog perioda. U tom kontekstu, predmet ovog istraživanja je aktuelni model finansiranja kulture i umetnosti u periodu tranzicije, a osnovni cilj rada je da, na osnovu sveobuhvatne analize, inicira promene i proceni efikasnost određenih rešenja koja mogu poslužiti kao dobra osnova za dalja izučavanja i utvrđivanje pravaca reforme mehanizama finansiranja kulturnog sistema Srbije. U metodološkom smislu, ovo istraživanje je zasnovano na hrestomatskom izboru teorijskih i praktičnih saznanja iz oblasti kulturne politike i menadžmenta u kulturi, na kauzalnoj analizi stanja i problema u finansiranju umetničkih organizacija i projekata kod nas, kao i na uporednoj analizi pozitivnih evropskih iskustava kroz metod komparacije. S tim u vezi, osnovna hipoteza koja se ovim istraživanjem želi dokazati je da za redefinisanje modela finansiranja kulture i umetnosti u Srbiji najbolje polazište predstavlja dugoročno i dosledno opredeljenje za mešovite izvore finansiranja, zasnovano na implementaciji osnovnih principa, funkcija i metoda savremenog menadžmenta.

[1] dragoljubraduski@gmail.com

Ključne reči: tranzicija, finansiranje kulture i umetnosti, mešoviti izvori, „fundraising", reforma, menadžment.

UVOD

Sa poslednjom decenijom prošlog veka i padom Berlinskog zida, u zemljama centralne i jugoistočne Evrope započela je tranzicija iz totalitarnog socijalizma u liberalni kapitalizam, donoseći demokratiju i višestranački sistem, privatizaciju i tržišne odnose, ali i suštinske i često bolne promene u svim segmentima društvenog života. Proces postkomunističke tranzicije najsporije i uz najviše otpora sprovođen je upravo u kulturnim delatnostima, a osnovni razlog za to krije se u neprihvatanju preduzetničkog načina poslovanja i zadržavanju anahronog sistema organizacije rada i finansiranja umetničkih ustanova.

I u kulturnoj praksi Srbije, koliko god zastareo i nefunkcionalan, još uvek je dominantan administrativni oblik organizovanja i budžetski model finansiranja, jer kadrovi koji vode organizacije u kulturi i umetnosti ne žele da vide i prihvate značaj diversifikacije izvora finansiranja i ulogu savremenog menadžmenta u upravljanju procesom poslovanja i realizacije umetničkih projekata.

KULTURNA POLITIKA U PERIODU TRANZICIJE

U zemljama bivšeg socijalizma, u tranzicionom periodu koji je započeo početkom 1990-ih godina, moguće je razlikovati četiri sukcesivne faze: prva je period dezintegracije, rušenja „svega komunističkog", uz kozmetičke reforme koje sprovode stari kadrovi na čelu novih političkih stranaka; druga faza je vreme potpunog bezvlašća i zloupotreba na svim nivoima, razdoblje pogodno za lično bogaćenje pod plaštom neke nove ideologije i za stvaranje nove oligarhije finansijskih moćnika; u trećoj fazi, pod pritiskom međunarodnog faktora, dolazi do osvešćivanja, prepoznavanja novog sistema vrednosti i početnog prilagođavanja evropskim standardima, što znatno lakše prihvataju novi nego stari, doedukovani kadrovi; i četvrta, završna faza tranzicije je vreme u kome nove generacije obrazovanih menadžera i političara pristupaju implementaciji novih standarda i modela poslovanja i normi ponašanja u praksi, uz suštinsku transformaciju ukupnih društveno-političkih i socio-ekonomskih odnosa na svim nivoima društvene zajednice, pa i u oblasti kulture i umetnosti (Lukić, 2008, str. 17).

Jedna od karakteristika proteklih četvrt veka u sferi kulture ovih država svakako je izraženi nedostatak političke volje da se nasleđeni kulturni sistem

transformiše i modernizuje, što je trebalo da dovede do povećanja efikasnosti, estetske i organizacione raznolikosti i mobilnosti. Međutim, reforma je naišla na agresivno protivljenje onih koji se plaše da će izgubiti davno stečene institucionalne privilegije proistekle iz automatizovane raspodele javnih budžetskih sredstava (Klaić, 2008, str. 55).[2]

Prelaz jednog stagnatnog sistema u dinamički podrazumeva transformaciju svih podstruktura društva, pri čemu kulturna podstruktura zauzima vrlo specifično mesto u tranzicionim preobražajima (Vukadinović, 2011). Tranzicija kao proces i način rešavanja nagomilanih strukturalnih problema u aktuelnim društveno-ekonomskim odnosima i okolnostima podrazumeva suštinske promene u političkom, ekonomskom i socijalnom sistemu zemalja centralne i jugoistočne Evrope, uključujući i redefinisanje kulturne politike.[3] Kod aktera reformskih aktivnosti to u početku izaziva brojne strateške dileme i tranzicionu konfuziju, pre svega zbog činjenice da još uvek nije uspostavljen demokratski kulturni sistem, utemeljen na demokratskim institucijama i procedurama odlučivanja o ključnim pitanjima kulturnog razvoja, što je kod nas posebno izraženo. Ova konfuzija grupiše se oko sledećih problema: nedovoljno razvijeni mehanizmi za aktivno participiranje javnosti u procesu donošenja odluka od značaja za kulturu; i dalje prisutna dominacija državnog modela kulturne politike; nerazvijeni partnerski odnosi između organa uprave; nedovoljno definisani strateški ciljevi kulturne politike; neshvatanje kulturnog turizma kao elementa razvojne strategije; nedefinisani kriterijumi kadrovske politike; nejasno profilisani odnosi između kulture i medija (Đukić-Dojčinović, 2003, str. 359).

I u zapadnoj Evropi se u domenu kulturne politike još uvek traga za optimalnim odnosom između moći političke vlasti, ekspertne administracije i intelektualnih i umetničkih elita, koje su međutim, u borbi za dalju demokratizaciju društva, ipak uspele da obezbede veliki stepen autonomije u kulturnoj delatnosti (Dragićević-Šešić, Dragojević, 2005, str. 20).[4] U Srbiji

[2] Na primer, u tranzicioni period zemlje centralne i istočne Evrope ušle su sa ukupno 680 aktivnih profesionalnih repertoarskih pozorišta, koja su imala oko 80.000 zaposlenih, ali samo mali broj od njih uspeo je da se održi ili čak napreduje, većina je ostala zavisna od državnih subvencija, pojedini teatri su se okrenuli komercijalizaciji repertoara i rentiranju poslovnog prostora, a neki su se vremenom rasformirali (Cipriana, Klaić, 1997).

[3] Kulturna politika predstavlja pravac razvoja kulture, izričito određen u obliku niza ciljeva i zadataka koje treba ostvariti uz pomoć konkretnih mera, instrumenata i aktivnosti (Dragićević-Šešić, Stojković, 2000, str. 9).

[4] U savremenom svetskom kulturnom kontekstu, izdvajaju se tri osnovna tipa kulturnih politika – kulturni difuzionizam, kulturni funkcionalizam i kulturni merkantilizam. Prvi model je utemeljen u tradiciji modernih nacionalnih država tokom 19. veka, a njegov smisao je da stvori uslove za kulturno stvaralaštvo i njegovu difuziju, radi učvršćivanja nacionalnog kulturnog identiteta. Drugi tip razvijen je tokom sedamdesetih i osamdesetih

takođe postoji generalno, ali još uvek samo deklarativno opredeljenje da odluke o strategiji, programima i projektima u kulturi treba da donose stručna, strukovna i potpuno kompetentna tela, a ne birokratija ili pojedinci na vlasti. Pri tome, veoma je važno dalju demokratizaciju kulturne politike usmeriti ka jačanju partnerstva između javnog, privatnog i civilnog sektora, što podrazumeva uspostavljanje novog sistema komplementarne raspodele odgovornosti, odlučivanja i kreiranja strategije daljeg razvoja kulture, uz veće učešće i značaj stručne ekspertize u ovoj oblasti.

Većina zemalja centralne i istočne Evrope, u poređenju sa zemljama članicama Evropske unije, nedovoljno je razvijena i raspolaže sa relativno skromnim razvojnim potencijalima (Paunović, Dimić, 2014, str. 111). U takvm uslovima, najznačajniji aspekt kulturne politike svodi se na mehanizme i obim finansiranja kulturnih delatnosti, posebno u tranzicionim uslovima, kada država više nije u mogućnosti da iz budžeta pokriva većinu troškova umetničkih institucija. U Srbiji, budžetska davanja za kulturu sa 0,3%, koliko je izdvajano do 2000. godine, narednih godina povećana su do 0,8%, ali nikako da pređu „začaranih" 1%, što se ne uklapa u standarde Uneska da država 1–3% budžeta treba da alocira za kulturne delatnosti. Ako bi taj procenat dostigao 1,5–2%, Srbija bi se svrstala u srednjerazvijene zemlje u oblasti kulture.[5]

Istovremeno, u Srbiji se posebno nameće potreba edukacije i stvaranja kritične mase stručnih i kompetentnih kadrova, bez čijeg je učešća svaka strategija unapred osuđena na propast, s obzirom na to da su u savremenom svetu najbitniji kapital postali upravo ljudi i njihovo znanje. Investiranje u kadrove (edukacija, ali i zadržavanje obrazovanih ljudi u zemlji) predstavlja bitnu pretpostavku napretka savremenih društava, uz napomenu da „investiranje u humane resurse nikada nije trošak, nego pametno ulaganje (jer ljudi stvaraju projekte, a projekti donose novac) " (Lukić, 2011). U kontekstu ovog istraživanja, to se prvenstveno odnosi na kadrove iz oblasti menadžmenta u kulturi i umetnosti. Jednom rečju, implementacija osnovnih principa i funkcija naučnog menadžmenta jedna je od osnovnih pretpostavki

godina 20. veka, zalaganjem međunarodnih kulturnih organizacija, a njegova suština je u stvaranju uslova za još demokratičniji kulturni život, uz istovremeno povećanje interne efikasnosti aktera u kulturi i veće uključivanje države kroz stimulativne instrumente i intersektorsko delovanje. Treći model proističe iz opredeljenja pojedinih zemalja za visoku ekonomsku liberalizaciju umetnosti i stava da se vrednost umetničkog priozvoda, kao i drugih, meri uspehom nastupa na tržištu (Dragićević-Šešić, Dragojević, 2005, str. 20).

5 Od 2001. godine, u cilju stabilizacije kulture, na republičkoj Vladi su utvrđeni osnovni prioriteti buduće kulturne politike (decentralizacija, harmonizacija sa evropskim standardima, multikulturalizam, zaštita kulturnog nasleđa, i drugi), koji, međutim, nikada nisu zvanično razmatrani u Skupštini Srbije (Đukić-Dojčinović. 2003, str. 50).

bržeg umetničkog razvoja, organizaciono-tehničke modernizacije i ekonomske stabilizacije kulturnih delatnosti (Raduški, 2013, str.176–177).

MENADŽMENT U KULTURI I UMETNOSTI

Mnogo toga je napisano o uspešnom upravljanju komercijalnim poslovima, ali je literatura o upravljanju kulturnim organizacijama relativno retka (Hagoort, 2004). Ali u poslednjih trideset godina došlo je do značajnog porasta broja publikacija i naučnih skupova o menadžmentu u umetnosti, a postoji i oko 400 programa obuke u kulturnom menadžmentu širom sveta (Edvard, Colbert, 2000). Sve to ukazuje na ubrzan razvoj menadžmenta u kulturi i umetnosti, što je posebno važno u transformaciji kulturnog sistema zemalja u tranziciji.[6]

Inače, menadžment kao naučna disciplina nije nezavisan od civilizacijskog i kulturnog konteksta u kome je nastao i razvijao se, pa se tako može reći da je filozofija evropskog menadžmenta okrenuta prošlosti i sadašnjosti i da je karakterišu mudrost, stabilnost, poštovanje konvencija, kvalitet i raznovrsnost, dok je američki menadžment usmeren ka budućnosti i odlikuju ga vitalnost, mobilnost, neformalnost, kvantitet i dobra organizacija. Dva rodonačelnika teorije menadžmenta – Frederik Tejlor (Amerika) i Anri Fajol (Francuska), najbolje ukazuju na razlike i uticaj dominantne kulture regiona na menadžersku praksu – prvi akcenat stavlja na produkciju, odnosno na ekonomičnost, efikasnost i produktivnost, a drugi na administrativnu organizaciju i striktnu podelu rukovodećih zadataka (Dragićević-Šešić, Stojković 2000, str. 18).[7]

Posmatrano na nivou Evrope, ustanove kulture u zapadnoevropskim zemljama samo delimično zavise od promena u okruženju, a menadžment umetnosti ima funkciju ne samo da odgovori na tu vrstu izazova, već i da ih učini akterima poželjnih promena i trendova. S druge strane, u zemljama centralne i istočne Evrope, u periodu tranzicije stvoren je neopravdani optimizam da će se samim preuzimanjem znanja iz ove oblasti i uvođenjem principa i metoda kulturnog menadžmenta stvoriti bogato i kompleksno umetničko tržište. Međutim, korist se svela na neutralisanje negativnih aspekata i posledica tranzicionog procesa u kulturi, a mogućnosti koje

6 Menadžment u kulturi moguće je definisati kao stvaranje uslova za kulturno stvaralaštvo i proizvodnju kulturnih dobara (ideja i vrednosti), za njihovo oblikovanje u dela koja su dostupna kulturnoj javnosti i za recepciju tih dela u kulturnoj javnosti (Dragićević-Šešić, Stojković 2000, str. 11).

7 Menadžment je naučna disciplina koja proučava i kreira upravljačke mere i akcije kojima se poboljšava realizacija aktivnosti i projekata i čini efikasnijim funkcionisanje i razvoj privrednih i društvenih sistema (Jovanović 2005, str. 1).

umetnički menadžment pruža u razvoju novih kulturnih inicijativa i umetničkih ustanova, uglavnom još uvek nisu iskorišćene u dovoljnoj meri (Dragićević-Šešić, Dragojević 2005, str. 7–8).

Generalno, sama umetnost tradicionalno se opirala uticaju ekonomskih zakonitosti na njeno stvaralaštvo, odnosno, potrebi da bude tržišno valorizovana. U tom smislu, prvi razlog odsustva organizacione komponente u umetnosti leži u njenoj imanentnoj odbojnosti prema ekonomskim kategorijama, a drugi uzrok krije se u činjenici da je društvo relativno kasno otkrilo ekonomski kapacitet umetnosti. Od tog momenta krenuo je nezaustavljiv tok ekonomske eksploatacije umetnosti, koji je stvaralaštvo pretvorio u produkciju, a estetski doživljaj u potrošnju, pri čemu je estetski odnos prerastao u pretežno kupoprodajni, svojinski odnos, dok je delovanjem tržišta umetnik postao prodavac a konzument kupac umetničkih dela. Istovremeno, i menadžment je postao sasvim dobrodošao u oblasti kulture i umetnosti, pod uslovom da se ne narušavaju osnovni principi i uslovi umetničkog stvaralaštva (Nikodijević, 2006, str. 10–21).

Kulturne institucije su izgrađene na višestrukim tenzijama između umetničkih i upravljačkih vrednosti. Sposobnost da se postigne sporazum između ova dva sistema vrednosti je ključ za obezbeđivanje opstanka, održivosti i dugoročne organizacije. Strateški plan umetničke organizacije predstavlja svojevrsni sporazum koji je utvrđen između umetnosti i menadžmenta (Daigle, Rouleau, 2006). Da bi se kompanija koja ima profit kao svoj glavni motiv zaista mogla smatrati kulturnim preduzećem, njeni finansijski ciljevi moraju biti podređeni umetničkim, što međutim ne znači da ona može da radi sa gubitkom. Pri tome, upravo je menadžment taj koji mora da balansira preduzetničke sa kulturnim ciljevima (Hagoort, 2007 i Hagoort, 2013). Ali, treba istaći da umetnički i neprofitni karakter neke kulturne institucije nije automatska garancija visokog umetničkog kvaliteta, kao što profitna orijentacija ne mora da znači loše umetničke rezultate (Raduški, 2013, str. 171).[8]

Svi umetnici dele iste osnovne probleme: proizvoditi i predstavljati što vrednije umetničke radove u skladu sa svojom misijom, pronaći i zadržati publiku, obezbediti finansijsku i kreativnu dobrobit organizacije, obezbediti dobre kadrove i održati dobre odnose sa javnošću (Conte, Langley, 2007). Rukovodeći kadar u kulturnim delatnostima, iako se bavi lepim umetnostima i brine prvenstveno o kreativnosti, može imati višestruke koristi od modela i metoda koje nudi nauka o menadžmentu. Direktori i rukovodioci sektora u

[8] Svetski poznati mjuzikl *Mačke*, na sceni komercijalnog *New London Theatre* živeo je preko dvadeset godina i ostvario zaradu od preko dva miliona evra (Nikodijević 2008, str. 236).

kulturi obavljaju mnoge poslove slične onima koje rade menadžeri u državnim organima i u industriji (Kittleson, McCharty, 1973).[9]

Brojne su definicije preduzetništva u okviru kreativne industrije, a autori kao što je Hagoort (2004) koriste termin „kulturno preduzetništvo" koji označava proces integracije dve slobode: umetnička sloboda kao nematerijalizovana vrednost, i preduzetnička sloboda kao materijalna vrednost koja podržava nematerijalne (kulturne) vrednosti. U suštini, kulturni preduzetnik se može shvatiti kao neko ko stvara kulturni proizvod ili uslugu i ko koristi preduzetničke principe da organizuje i upravlja kreativnim aktivnostima na komercijalni način.

Dakle, implementacija osnovnih funkcija, metoda i tehnika menadžmenta jedna je od osnovnih pretpostavki bržeg umetničkog i ekonomskog razvoja svih ustanova kulture, posebno u periodu tranzicije, ali pod uslovom da su uvažene sve specifičnosti, multidisciplinarnost i nepredvidivost umetničke produkcije. Od 20. veka čin stvaranja jednog dela nije više samo individualni čin, već je sve više neodvojiv od novca i politike (Molar, 2000:21), a suprotno tome, svrha neprofitne umetničke institucije je da omogući umetnicima da stvaraju i da prenose svoje stvaralaštvo celokupnom društvu, u skladu sa njihovom umetničkom svešću i savešću (Adižes, 2002, str. 32), dok je zadatak kulturnog menadžera da pomogne organizaciji i umetnicima da ostvare svoju viziju i ispune svoju misiju (Byrnes, 2009).

MEŠOVITI IZVORI FINANSIRANJA KULTURE I UMETNOSTI

Finansiranje kulture, zavisno od društvenog uređenja u kome se odvija, može se razvrstati u tri osnovna modela – tržišni, budžetski i mešoviti. Tržišni način finansiranja u prvi plan stavlja slobodu izbora pojedinca kao kupca umetničkih proizvoda, mada više odgovara imućnom sloju stanovništva, dok budžetsko finansiranje omogućuje zadovoljenje kulturnih potreba svih društvenih grupa, ali ga karakteriše nefleksibilnost i uticaj državne kontrole nad slobodom stvaralaštva.[10] Međutim, nijedan od ovih

[9] Ključ kako biti dobar menadžer je mnogo više od pukog znanja šta da radimo – neophodno je da znamo i zašto radimo to što radimo, odnosno teorijske osnove i polazne principe koji vode naše akcije. Kada to što radimo prestane da radi za nas, ti osnovni pojmovi će nam pomoći da razumemo uzroke i inspirisaće naše kreativno razmišljanje (Byrnes, 2009).

[10] Tržišni sistem podrazumeva značajno učešće privatnog kapitala u svojinskoj strukturi, a odlikuje ga i veća prilagodljivost u procesu produkcije i eksploatacije, zavisno od uspeha kod publike i ekonomske isplativosti projekata (Dragićević-Šešić, Stojković, 2005, str. 275).

oblika ne odgovara u potpunosti savremenim zahtevima i potrebama kulture, pa se kao rešenje nameće mešoviti sistem finansiranja kojim se prevazilaze nedostaci i koriste prednosti oba ova modela (Dragićević-Šešić, Stojković, 2000, str. 275).

S druge strane, uvođenjem projektne logike, tržišnog pristupa i mešovitog modela finansiranja, „na minimum se svodi bezbrižna pozicija životarenja na stopostotnim budžetskim finansijama, karakteristična za period socijalističkog uređenja kulturnog sistema" (Ljumović 2008, str. 37). Pri tome, u suštini, ne postavlja se pitanje da li država treba da učestvuje u finansiranju kulturne delatnosti ili ne, već u kojoj meri i na koji način – direktno, čime preuzima ulogu osnivača i upravljača, ili indirektno, poreskim olakšicama za ustanove kulture i za sponzore i donatore umetničkog stvaralaštva i drugim posrednim metodama (Raduški, 2012, str. 174).

Diversifikacija izvora finansiranja i „fundraising" u kulturi

„Smatra se da je diversifikacija izvora finansiranja jedan od preduslova sticanja stabilnosti i uslova opstanka kulturne organizacije u turbulentnim okolnostima, ali i jedan od ključnih parametara za ocenu uspešnosti njenog razvoja" (Dragićević-Šešić, Dragojević, 2005, str. 138). I visokocentralizovane države istočnog bloka sa dugom tradicijom budžetskih subvencija, u periodu tranzicije ohrabruju institucije kulture da tragaju za sredstvima izvan tog sistema, po ugledu na tradicionalni model finansiranja kulture u zapadnoj Evropi, gde je „fundraising", standardni mehanizam pribavljanja sredstava iz eksternih izvora za potrebe umetnosti.[11]

Mešovito finansiranje podrazumeva čitav spektar izvora finansija za kulturu, a „fundraising" je profesionalna menadžerska veština pronalaženja, privlačenja i objedinjavanja tih izvora u cilju formiranja fleksibilnog finansijskog paketa koji će omogućiti nesmetano i kvalitetno funkcionisanje ustanova kulture i najviše domete u umetničkom stvaralaštvu. Pri tome, budžetsko finansiranje od strane države i dalje ostaje osnovni oblik finansiranja celokupne delatnosti kulture u većini evropskih zemalja, svakako i kod nas, tako da „fundraising" treba shvatiti isključivo kao dopunu, a ne kao zamenu za postojeće javne subvencije. U okviru globalnih, strateških ciljeva ukupnog društveno-ekonomskog razvoja svake države, posebno u domenu sprovođenja nacionalne kulturne politike, zakonska je obaveza i odgovornost nadležnih državnih organa kao osnivača ustanova kulture da iz

[11] „*Fundraising* je skup veština i tehnika u procesu pribavljanja i objedinjavanja sredstava iz spoljnih izvora za finansiranje aktivnosti u oblasti kulture i nauke" (McIlroy, 2001, str. 27).

budžetskih fondova, popunjenih prvenstveno kroz mehanizme poreskog sistema države, finansiraju njihov rad i programske aktivnosti.

U okviru mešovitog modela finansiranja, donacije fondova i fondacija kao oblik finansijske podrške kulturnoj delatnosti odnose se na umetničke projekte koji se uklapaju u ciljeve i zahteve donatora, što iziskuje prethodnu analizu aktivnosti postojećih fondova i fondacija, dobro osmišljenu kampanju i profesionalan odnos u postupku apliciranja. S druge strane, sponzorstvo je priliv finansijskih sredstava iz privrede za kulturu, sa eksplicitnim ciljem da se predstavi ime, proizvod ili usluga koju sponzor nudi, pri čemu je to za njega poslovni izdatak koji traži povraćaj uloženih sredstava u vidu javnog priznanja i reklame ili privlačenja potencijalnih poslovnih partnera, uz određene povlastice i visok nivo uslužnosti (McIlroy, 2001, str. 33).[12] Do pre dve-tri decenije u Francuskoj, Nemačkoj i drugim evropskim državama koje tradicionalno vode brigu o kulturi, sponzorstvo kao privredni mecenat gotovo da nije postojalo, a danas je bitan faktor finansiranja kulture, pri čemu državni organi različitim merama stimulišu sponzorsku aktivnost velikih korporacija. U većini ovih zemalja donacije za razvoj neprofitnog sektora i sredstva za otkup umetničkih dela oslobađaju se poreza (Dragićević-Šešić, Stojković, 2000, str. 298).[13]

U praksi, dobar „fundraising" plan podrazumeva precizno osmišljenu i vođenu kampanju, zasnovanu na temeljnom istraživanju tržišta, sa ciljem pribavljanja sredstava za razvoj i unapređenje programske delatnosti, a ne samo za uravnoteženje odnosa prihoda i rashoda. Nakon evidentiranja konkretnih finansijskih potreba i prioriteta na duži i kraći rok, kadrovskih i organizacionih resursa koji će se baviti ovom materijom, utvrđuju se elemenati za formulisanje sopstvene ponude, pri čemu umetnički kriterijumi nikada ne smeju doći u pitanje za račun finansijera i njegovih interesa. Prva faza u „fundraising" planu aktivnosti je identifikovanje mogućih sponzora i donatora, odnosno pogodnih osoba za kontakt u tim organizacijama, a zatim pisanje i dostavljanje odgovarajućih ponuda ili zahteva, kreiranih tako da na prvi pogled zainteresuju potencijalnog finansijera. Najvažnija faza je pregovaranje sa budućim donatorom ili sponzorom, uz sažeto i ubedljivo iznošenje svih pogodnosti i mogućih koristi, ali i privilegija koje se nude u

[12] Treba spomenuti i mešovite fondove kao jedan od najpoznatijih oblika privatno-javnog partnerstva u svetu, koji se zasnivaju na principu uslovljenog udruživanja sredstava iz privatnih i javnih izvora. Partneri u privatno-javnim fondovima mogu biti različiti: saradnja javnih vlasti sa komercijalnim sektorom, korporacijama i bankama (Nemačka, Švajcarska, Italija), ili partnerstvo privatnih fondacija i nevladinih organizacija u zemljama gde privatni sektor još uvek nema dovoljno kapaciteta i interesa za ovu saradnju (Švedska, Litvanija, Mađarska, Bugarska). Tako se kultura Velike Britanije po ovom osnovu finansira prosečno godišnje sa oko 650 miliona funti (Mikić, 2011, str. 84).

[13] Na primer, u Nemačkoj sponzorstvo je potpuno oslobođeno poreza, ali samo uz zvanično verifikovane efekte svake realizovane reklame (Graskamp 2003, str. 29).

slučaju uspešnog uspostavljanja saradnje. I na kraju, ako je ugovor zaključen, završna aktivnost je pisanje pisma ili povelje zahvalnosti, ali i javna zahvalnica na konferenciji za štampu i odgovarajućoj manifestaciji, što je izuzetno važno za dugoročo partnerstvo. Posebnu pažnju treba posvetiti velikim donatorima i sponzorima, jer oni imaju vrlo specifičnu proceduru i uslove konkurisanja za dobijanje finansijskih sredstava (McIlroy 2001, str. 37).[14]

Ukratko, „fundraising" objedinjuje finansijska sredstva iz svih navedenih izvora, pri čemu država i dalje nosi najveću odgovornost za stvaranje zdravog kulturnog okruženja i u tom okviru za finansiranje i razvoj kulture i umetnosti, dok privatni fondovi mogu biti isključivo dopuna, a nikako zamena za javne subvencije (Raduški, 2012, str. 177). Istovremeno, država mora podržavati finansiranje iz mešovitih izvora i „fundraising" u kulturi donošenjem odgovarajućih zakonskih i poreskih mera, odnosno pozitivnim poreskim tretmanom pravnih i fizičkih lica koja pomažu kulturne ustanove od šireg društvenog značaja, ali i jasnim definisanjem uslova i pravila za sponzorstvo i pokroviteljstvo, uključujući i slučajeve kada ove aktivnosti nisu prihvatljive (proizvođači cigareta ili oružija). Pri tome, uloga države u jačanju tržišnih uslova poslovanja u kulturi, stvaranjem okvira za mešovite oblike finansiranja izuzetno je značajna za dalji razvoj umetnosti, ali se ne sme dogoditi da budžetska sredstva budu ograničena kulturnim ustanovama koja su u prethodnom periodu bila uspešnija od drugih u samostalnom obezbeđivanju dodatnih izvora finansiranja.[15]

Uloga menadžmenta u diversifikaciji izvora finansiranja kulturnog sistema Srbije

Imajući u vidu stavove kompetentnih predstavnika celokupne kulturne i stručne ekonomske javnosti, nije teško zaključiti da postojeći model finansiranja već dugo ne zadovoljava potrebe savremenog umetničkog stvaralaštva u Srbiji. U skladu s tim, može se reći da još uvek važi – pre trideset godina na primeru pozorišne delatnosti izneta ocena – da su najveći problemi u kulturi vezani za finansiranje, organizaciju rada i upravljanje, kao i za nedostatak dugoročnog koncepta planskog razvoja (Ujes 1986, str. 8). U

[14] Sakupljanje i distribucija sredstava mora se vršiti na dostojanstven i zakonit način, kao što se mora paziti da donatori imaju dobar imidž i ugled u zajednici (Dašić, 2014, str. 328).

[15] U Velikoj Britaniji, iako je podsticala razvoj sponzorstva i stimulisala samostalni fundraising u oblasti kulture, vlada Margaret Tačer je posle nekoliko godina smanjila budžet za kulturu upravo ograničavanjem dotacija onim umetničkim organizacijama koje su se uspešnije od drugih snašle u fundraisingu (Dragićević-Šešić, Stojković, 2000, str. 305).

tom smislu, dalji prosperitet i dometi našeg kulturnog stvaralaštva zavisiće u velikoj meri od, u praksi primenjenog novog modela finansiranja kulture i umetnosti, teorijski određenog na principima menadžmenta i projektnog menadžmenta.[16]

U periodu tranzicije, u zemljama centralne i jugoistočne Evrope uključujući i Srbiju, državne subvencije su postale nedovoljne da pokriju troškove kulturne produkcije pa se nametnula potreba prihvatanja dugoročnog opredeljenja za mešoviti model finansiranja kulture i umetnosti. Iako javni resursi ostaju preovlađujući izvor finansiranja, ova promena u ustanovama kulture s jedne strane podrazumeva veće učešće eksternih nebudžetskih prihoda, u koje spadaju korporativna podrška privatnih preduzeća u skladu sa njihovim poslovnim interesom (sponzorstvo), vladine i nevladine fondacije i fondovi (donatorstvo), kao i individualne donacije, a s druge strane i veće učešće sopstvenih u ukupnim prihodima, ostvareno prodajom osnovnih i perifernih proizvoda ili usluga (Đukić, 2010, str. 137–141).[17]

Dakle, i u Srbiji u cilju obezbeđivanja finansijskih sredstava dovoljnih da pokriju sve rashode i bez spuštanja umetničkog nivoa produkcije, menadžment kulturnih ustanova treba da se okrene ka mešovitom modelu finansiranja, iz više izvora i sa više nivoa (Đukić-Dojčinović, 2005, str. 423). Ali istovremeno, nametnula se i potreba redefinisanja kriterijuma i mehanizma raspodele tako ograničenih budžetskih sredstava namenjenih kulturi i umetnosti. U tom smislu, prvo treba reći da se kriterijumi raspodele državnih subvencija, kolike god da su, kod nas još uvek prvenstveno zasnivaju na broju zaposlenih u ustanovama kulture. Prihvatanjem principa projektnog menadžmenta,[18] predmet budžetskog finansiranja ne bi bila sama kulturna organizacija, već umetnički projekti prema predračunu prihoda i rashoda, standardizovanim normativima i unapred sklopljenim ugovorima o nabavci resursa za proizvodnju, uključujući i umetničke honorare kao trošak

[16] U Evropi se pristupi u rešavanju problema finansiranja kulture kreću se od ekstremnog, poput procesa privatizacije i transformacije vlasničke strukture (Velika Britanija), preko stvaranja partnerstava između centralnih vlasti, gradova i privatnog sektora (Francuska), zaključno sa uvođenjem principa ekonomičnosti i efikasnosti u oblikovanju selektivne budžetske politike (Holandija, Danska, Belgija) (Mikić, 2011, str. 79).

[17] Na primer u pozorištu, pored prodaje ulaznica konkretni sopstveni izvori prihoda su i od prostora za reklamu u programima i drugim štampanim materijalima, od iznajmljivanja sale, od izdavanja viška poslovnog prostora, od koncesija na servisne usluge, od prometa svojih prodavnica koje nude proizvode široke potrošnje sa logom teatra, od organizovanja pozorišnih kurseva, od kamata i deonica, od prodaje autorskih prava, od iznajmljivanja ili prodaje viška opreme, dekora, kostima i tehnike, itd. (Đunđerović, 1993, str. 115–119).

[18] Projektni menadžment je naučno zasnovan i u praksi potvrđen koncept kojim se uz pomoć odgovarajućih metoda organizacije, planiranja i kontrole vrši racionalno usklađivanje svih potrebnih resursa i koordinacija obavljanja potrebnih aktivnosti da bi se projekat realizovao na najefikasniji način (Jovanović i ostali, 2007, str. 5).

realizacije svakog pojedinačnog projekta. Pri tome, treba istaći da finansiranjem konkretnih projekata, praktično kroz nadoknadu razlike između realne cene koštanja umetničkog proizvoda i prodajne cene koju plaća krajnji konzument, država ne bi finansirala troškove rada kulturnih institucija, već bi investirala u sferu kulture i umetnosti, dotirajući korisnike kulturnih dobara i usluga.

Ukratko, sufinansiranjem umetničkih projekata umesto pokrivanja troškova rada ustanova kulture (sa težištem na platama zaposlenih), veći deo raspoloživih budžetskih sredstava mogao bi biti opredeljen za umetničku produkciju i razvoj kulturnih delatnosti.[19] U zbiru sa pozitivnim efektima predloženog zaokreta ka mešovitim izvorima finansiranja, to bi donelo značajne uštede i finansijsku stabilizaciju, kao i veću ekonomičnost i efikasnost rada ustanova u oblasti kulture i umetnosti, a tako i bržu organizaciono-tehničku modernizaciju i umetnički razvoj kulturnih delatnosti u Srbiji.

ZAKLJUČAK

Rasprave o finansiranju umetnosti intenzivirane su početkom devedesetih godina prošlog veka, kada se shvata da narasla javna infrastruktura ne može opstati u tom obimu na budžetskim subvencijama kao jedinom izvoru finansiranja. U zemljama centralne i jugoistočne Evrope to se poklapa sa ulaskom u period tranzicije ukupnih društveno-političkih i socio-ekonomskih odnosa, koja podrazumeva prihvatanje preduzetničkih i tržišnih principa kao dominantnih u poslovanju svih organizacija i sistema, uključujući i kulturne.

S obzirom na to da javni resursi više nisu mogli samostalno da finansiraju funkcionisanje kulturnih delatnosti, u Srbiji kao i u svim zemljama u tranziciji, nametnula se potreba dugoročne i dosledne orijentacije na mešovite izvore finansiranja, uz posebno naglašen značaj „fundraisinga" kao tehnike menadžmenta zadužene za pribavljanje i objedinjavanje

[19] Šire posmatrano, reprogramiranje važećeg modela finansiranja kulture na principima projektnog menadžmenta mora podrazumevati postizanje širokog konsenzusa o potrebi napuštanja sadašnjeg administrativnog, sektorskog modela organizacije u ustanovama kulture, prelaskom na projektnu, odnosno matričnu organizaciju u kojoj se, za razliku od funkcionalne, formiraju privremeni projektni timovi koji vrše planiranje, praćenje i kontrolu realizacije projekta i traju koliko i sam projekat (Raduški 2016, str. 271). Sektorska organizacija je nefleksibilna i neracionalna, a kulturnim organizacijama je potreban naučni koncept koji podrazumeva spremnost na brze promene, menadžerski timski rad, otvorenost prema novim idejama i interaktivan odnos prema korisnicima (Zdravković 2006, str. 16). Zato se slobodno može reći da prelazak sa institucionalne na projektnu logiku predstavlja jedan od polaznih koraka u reformi kulturnog sistema Srbije.

sredstava iz eksternih izvora (donacije, sponzorstvo, itd.), kao i implementacije naučnog menadžmenta radi postizanja veće efikasnosti i rentabilnosti poslovanja i konkurentnosti na tržištu kulturnih dobara, u cilju povećanog učešća sopstvenih u ukupnim prihodima umetničkih organizacija. Istovremeno, da bi mehanizmi finansiranja kulturnih ustanova zaista bili u funkciji vrhunskog umetničkog stvaralaštva, pokazalo se neophodnim na principima naučnog menadžmenta redefinisati kriterijume raspodele ograničenih budžetskih sredstava, i to finansiranjem po projektu, imajući u vidu da, u skladu sa pozitivnim evropskim iskustvima, osnovni izvor finansiranja umetničkih institucija i dalje moraju ostati budžetske subvencije, jer je briga o nacionalnoj kulturi ustavna i zakonska obaveza svake države.

SUMMARY
MANAGEMENT AND DIVERSIFICATION OF FUNDING SOURCES FOR CULTURE AND ARTS IN THE PERIOD OF TRANSITION

In the socio-economic circumstances of the transition period, the sector of culture faces an especially difficult position and business conditions, which is aggravated by an inadequate model of organization and funding of arts organizations, inherited from the socialist period. In this context, the subject of this research is the current model of financing of culture and arts in the transition period, and the main goal of this paper is to initiate changes and evaluate the effectiveness of possible solutions that could serve as a good basis for further study and determine the direction of redefining the funding mechanisms of the cultural sector in Serbia. In the methodological sense, the research is based on chrestomathic selection of scientific and practical knowledge in the field of cultural policy and in the field of management and project management in culture and arts. It is also based on a causal analysis of the current situation and identified deficiencies in the areas of arts organizations and projects funding in our country; as well as on the comparative analysis of positive European experience through a comparative method. Thus, the basic hypothesis that this study aims to prove is that the best starting point in the reform of culture and arts financing model in Serbia is a long-term and consistent commitment to mixed sources of funding, based on management principles, functions and methods.

Key words: transition, funding of culture and arts, mixed sources, "fundraising", reform, management.

LITERATURA

1. Adižes, I. (2002). *Menadžment za kulturu*, Asee books, Novi Sad.
2. Byrnes, W. (2009). *Management and the Arts*. Burlington: Focal Press.
3. Cipriana, P., Klaić, D. (1997). *Reforma ili tranzicija – Budućnost repertoarskog pozorišta u Centralnoj i Istočnoj Evropi,* OSI, N. York.
4. Conte, D. M., Langley, S. (2007). *Theatre Management*: *Producing and Managing the Performing,* ArtsEntertainmentPro, New York.
5. Daigle, P., Rouleau L. (2006). Strategic Plans in Arts Organizations: A Tool of Compromise Between Artistic and Managerial Values, *International Journal of Arts Management*, 12, 3, Montreal.
6. Dašić, D. (2014). Etički aspekti marketing miksa neprofitnih organizacija, *Poslovna ekonomija*, br. 2, Univerzitet Edukons, Novi Sad, 316–330.
7. Dragićević-Šešić, M., Stojković, B. (2000). *Kultura – menadžment, animacija, marketing*, Clio, Beograd.
8. Dragićević-Šešić, M., Dragojević, S. (2005). *Menadžment umetnosti u turbulentnim okolnostima, organizacioni pristup*, Clio, Beograd.
9. Dunđerović, A. (1993). *Menadžment u pozorištu*, Muzej pozorišne umetnosti Srbije, Beograd.
10. Đukić, V. (2010). *Država i kultura – Studije savremene kulturne politike*, Fakultet dramskih umetnosti, Beograd.
11. Đukić-Dojčinović, V. (2005). Menadžment i kulturna politika: pogled na tranzicione probleme repertoarskog pozorišta, *Zbornik radova Fakulteta dramskih umetnosti*, br. 8–9, FDU, Beograd, str. 413–443.
12. Đukić-Dojčinović, V. (2003). Sedam uzroka tranzicione konfuzije, *Zbornik radova Fakulteta dramskih umetnosti*, br. 6–7, FDU, Beograd, 359–378.
13. Evrard, Y. Colbert, F. (2000). Arts Management: A New Discipline Entering The Millennium, *International Journal of Arts Management*, 2, 2, Montreal.
14. Graskamp, V. (2003). *Umetnost i novac*, Clio, Beograd.
15. Hagoort, G. (2004). *Art Management: Entreprenenrial style*, Eburon Publishers, Utrecht.
16. Hagoort, G. (2007). *Cultural Entrepreneurship: On the Freedom to Create Art and the Freedom to Enterprise,* Utrecht University, Utrecht.
17. Hagoort, G. (2013). *Art and entrepreneursh,* Nätverkstan, Utrecht.
18. Jovanović, P. (2005). *Menadžment – Teorija i praksa*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd.
19. Jovanović, P., Lečić, R., Lajšić, Đ. i Drobnjaković, S. (2007). *Projektni menadžer*, Visoka škola za projektni menadžment, Beograd.

20. Kittleson, H., McCharty, M. (1973). Project Management in the Theatre Arts, *Educational Theatre Journal*, 25,1, Baltimore, P. 95–101.
21. Klaić, D. (2008). Loši rezultati tranzicije – nove promene na obzorju, *Scena*, br. 4, Sterijino pozorje, Novi Sad, str. 52–59.
22. Lukić, D. (2008). Osnovni problemi kazališne (post)tranzicije, *Scena* br. 4, Sterijino pozorje, Novi Sad, str. 21–26.
23. Lukić, D. (2011). Na koga trošimo novac u kulturi?, *Menadžment u kulturi*. Preuzeto 22. 08. 2011, sa http://www.aduproduction.info/produkcija/menadzment-u-kulturi.html.
24. Ljumović, J., (2008). Redizajn pozorišnih modela – dilema ili konkretan projekat, *Scena*, br. 4, Sterijino pozorje, Novi Sad, str. 30–35.
25. Mikić, H. (2011). Kulturna politika i savremeni izazovi finansiranja kulture: međunarodna iskustva i Srbija, *Kultura*, br. 130, ZZKR, Beograd, str. 75–104.
26. Molar, K. (2000). *Kulturni inženjering*, Clio, Beograd.
27. Mcllroy, A. (2001). *Ulaganje u budućnost*, Balkankult, Beograd.
28. Nikodijević, D. (2008). *Menadžment u pozorišnoj delatnosti*, Megatrend univerzitet, Beograd.
29. Nikodijević, D. (2006). *Uvod u menadžment kulture,* Megatrend univerzitet, Beograd.
30. Paunović, S., Dimić, M. (2014). Ekonomski razvoj centralne i istočne Evrope, *Poslovna ekonomija*, br. 2, Univerzitet Edukons, Novi Sad, str. 316–330.
31. Raduški, D. (2013). Kulturni menadžment kao faktor razvoja pozorišne delatnosti, *Zbornik Matice srpske*, broj 48, Novi Sad, str. 167–178.
32. Raduški, D. (2012). *Ekonomski položaj,organizaciono-finansijska transformacija i pravci razvoja pozorišnog sistema Beograda u periodu tranzicije*, doktorska disertacija, Fakultet za kulturu i medije, Megatrend univerzitet, Beograd.
33. Raduški, D. (2016). Osnovne funkcije menadžmenta u pozorišnoj delatnosti, *Zbornik sa XX internacionalnog simpozijuma iz projektnog menadžmenta „Značaj projektog menadžmenta",* YUPMA, Beograd, 269–274.
34. Ujes, A. (1986). Organizaciona problematika savremenog jugoslovenskog pozorišta, *Scena,* br. 3, Sterijino pozorje, Novi Sad, str. 3–13.
35. Vukadinović, S. (2013). Procesi strateškog istraživanja i planiranja u kulturi kao instrumenti kulturne politike u tranziciji, *Menadžment u kulturi*. Preuzeto 27. 07. 2013, sa http://www.aduproduction.info/produkcija/menadzment-u-kulturi.html.
36. Zdravković, M. (2006). Savremeni menadžment u pozorištu, *Zbornik radova Fakulteta dramskih umetnosti*, br. 10, FDU, Beograd, str. 7–22.

Ovaj rad je primljen **23.11.2016.,** a na sastanku redakcije časopisa prihvaćen za štampu **19.09.2017.** godine.

PREGLED RECENZENATA

Prof. dr Slobodan Vidaković
Fakultet poslovne ekonomije, Univerziteta Edukons u Sremskoj Kamenici - Novom Sadu

Prof. dr Bojan Dimitrijević
Beogradska poslovna škola, Beograd

Prof dr Olja Munitlak-Ivanović
Viši naučni saradnik Institut Ekonomskih Nauka, Beograd

Prof. dr Nenad Penezić
Fakultet poslovne ekonomije Univerziteta Edukons u Sremskoj Kamenici - Novom Sadu

Prof. dr Milenko Dželetović, vanredni profesor
Fakultet poslovne ekonomije Univerziteta Edukons u Sremskoj Kamenici - Novom Sadu

Prof. dr Dragan Golubović, vanredni profesor
Fakultet poslovne ekonomije Univerziteta Edukons u Sremskoj Kamenici - Novom Sadu

Prof. dr Rajko Radović
Fakultet poslovne ekonomije Bijeljina, Univerziteta Istočno Sarajevo, Bosna i Hercegovina

Prof. dr Jurica Pavičić
Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, Republika Hrvatska

Prof. dr Slobodan Morača, vanredni profesor
Fakultet tehničkih nauka, Univerzitet u Novom Sadu

Prof. dr Slobodanka Markov
Prirodno matematički fakultet, Univerzitet u Novom Sadu

Prof. dr Milica Andevski
Filozofski fakultet, Univerzitet u Novom Sadu

Prof. dr Marina Blagojević Hjuson (Hughson)
Institut za kriminološka i sociološka istraživanja, Beograd

Prof. dr Milan Nešić, vanredni profesor
Fakultet za sport i turizam Univerziteta Edukons u Sremskoj Kamenici - Novom Sadu

Prof. dr Franja Fratrić
Fakultet poslovne ekonomije Univerziteta Edukons u Sremskoj Kamenici - Novom Sadu

Dr Zoran Milošević
Slobomir P Univerziteta, Bijeljina, Republika Srpska, BiH Fakultet za ekonomiju i menadžment

Prof. dr Slađana Čabrilo, vanredni profesor
Fakultet poslovne ekonomije Univerziteta Edukons u Sremskoj Kamenici - Novom Sadu

Prof. dr Aleksandar Prnjat, vanredni profesor
Alfa univerzitet Beograd

Prof. dr Mišo Kulić
Fakultet za uslužni biznis Univerziteta Edukons u Sremskoj Kamenici - Novom Sadu

Prof. dr Radoje Brković
Pravni fakultet, Univerziteta u Kragujevcu

Prof. dr Petar Veselinović
Ekonomski fakultet, Univerziteta u Kragujevcu

Prof. dr Nikola Gradojević
University of Guelph, Department of Economics and Finance, Canada

Prof. dr Jova Miloradić, vanredni profesor
Fakultet poslovne ekonomije Univerziteta Edukons u Sremskoj Kamenici - Novom Sadu

Prof. dr Leposava Grubić Nešić
Fakultet tehničkih nauka - Univerzitet u Novom Sadu

Doc. dr Vladimir Đaković
Fakultet tehničkih nauka - Univerzitet u Novom Sadu

Prof. dr Branislav Mašić
Ekonomski fakultet Pale Univerzitet Istočno Sarajevo, BiH

Prof. dr Plamen Patev
I-Shou University, International College, Department of International Finance, Kaohsiung, Taiwan

Prof. dr Shailender Singh
I-Shou University, International College, Department of International Finance, Kaohsiung, Taiwan

Prof. dr Dejan Jakšić
Ekonomski fakultet Subotica, Univerzitet u Novom Sadu

Prof. dr Aleksandar Gračanac
Fakultet za poslovno industrijski menadžment Univerzitet Union Beograd

Prof. dr Guych Nuryyev
I-Shou University, International College, Department of International Finance, Kaohsiung, Taiwan

Prof. dr Đurica Acin, emeritus
Fakultet za uslužni biznis Univerziteta Edukons u Sremskoj Kamenici - Novom Sadu

Doc. dr Jelena Jotić
Fakultet poslovne ekonomije Univerziteta Edukons u Sremskoj Kamenici - Novom Sadu

Doc. dr Diona Đurđević
Fakultet poslovne ekonomije Univerziteta Edukons u Sremskoj Kamenici - Novom Sadu

Prof. dr Mirjana Dokmanović, vanredni profesor

Prof. dr Aleksandra L Tosovic-Stevanovic vanredni profesor
Univerzitet „Džon Nezbit“, Fakultet za poslovne studije, Beograd

Prof. dr Dragica Tomka
Fakultet za sport i turizam Univerziteta Edukons u Sremskoj Kamenici - Novom Sadu

Doc. dr Tatjana Pivac
Prirodno matematički fakultet - Univerzitet u Novom Sadu

Prof. dr Sonja Bunčić
Fakultet poslovne ekonomije Univerziteta Edukons u Sremskoj Kamenici - Novom Sadu

Prof. dr Mirjana Radovanović, vanredni profesor
Fakultet za zaštitu životne sredine Univerziteta Edukons u Sremskoj Kamenici - Novom Sadu

dr Tamara Kliček
Visoka škola za menadžment i poslovne komunikacije Sremski Karlovci

Prof. dr Dragan Mrkšić
Fakultet tehničkih nauka - Univerzitet u Novom Sadu

Prof.dr Duško Tomić, vanredni profesor
Fakultet za inženjerski menadžment –katedra bezbednosti

Doc. dr Pavle Parnicki
Fakultet poslovne ekonomije Univerziteta Edukons u Sremskoj Kamenici - Novom Sadu

Doc. dr Tijana Đurković Marić
Fakultet poslovne ekonomije Univerziteta Edukons u Sremskoj Kamenici - Novom Sadu

Doc. dr Jelica Eremić Đođić
Fakultet poslovne ekonomije Univerziteta Edukons u Sremskoj Kamenici - Novom Sadu

Doc. dr Branislav Radnović
Fakultet poslovne ekonomije Univerziteta Edukons u Sremskoj Kamenici - Novom Sadu

Prof. dr Sanja Filipović, vanredni profesor
Fakultet poslovne ekonomije Univerziteta Edukons u Sremskoj Kamenici - Novom Sadu

Prof. dr Goran Anđelić, vanredni profesor
Fakultet poslovne ekonomije Univerziteta Edukons u Sremskoj Kamenici - Novom Sadu

Prof. dr Jurij Bajec
Ekonomski fakultet Univerziteta u Novom Sadu

Prof. dr Miroslava Filipović
Fakultet poslovne ekonomije Univerziteta Edukons u Sremskoj Kamenici - Novom Sadu

Prof. dr Ranko Mujović
Pravni fakultet Podgorica, Univerzitet Crne Gore

Prof. dr Svetlana Mihić
Fakultet poslovne ekonomije Univerziteta Edukons u Sremskoj Kamenici - Novom Sadu

Prof. dr Olja Arsenijević, vanredni provesor
Fakulte za poslovne studije i pravo, Univerziteta „Union – Nikola

Prof. dr Aleksandar Kupusinac, vanredni profesor
Fakultet tehničkih nauka - Univerzitet u Novom Sadu

Prof. dr Vilmoš Tot, vanredni profesor
Fakultet poslovne ekonomije Univerziteta Edukons u Sremskoj Kamenici - Novom Sadu

dr Miro Sokić,
Dunav osiguranje

Prof. dr Đorđe Ćosić, vanredni profesor
Fakultet tehničkih nauka - Univerzitet u Novom Sadu

Prof. dr Nebojša Ralević
Fakultet tehničkih nauka - Univerzitet u Novom Sadu

Prof. dr Predrag Dimitrijević
Pravni fakultet, Univerzitet u Nišu

Doc. dr Slavica Dinić
Fakultet za primenjenu bezbednost Univerziteta Edukons u Sremskoj Kamenici - Novom Sadu

Doc. dr Dunja Prokić
Fakultet zaštite životne sredine, Univerziteta Edukons u Sremskoj Kamenici - Novom Sadu

Doc. dr Ivana Berić
Fakulteta za projektni i inovacioni menadžment, Beograd

Doc. dr Radenko Marić
Ekonomski fakultet u Subotici , Univerzitet u Novom Sadu

dr Bela Muhi, vanredni profesor
Fakultet poslovne ekonomije Univerziteta Edukons u Sremskoj Kamenici - Novom Sadu

Doc. dr Siniša Domazet
Fakultet za primenjenu bezbednost Univerziteta Edukons u Sremskoj Kamenici - Novom Sadu

Doc. dr Jelena Vemić Đurković
Fakultet za poslovne ekonomije Univerziteta Edukons u Sremskoj Kamenici - Novom Sadu

TEHNIČKO UPUTSTVO

Radovi za objavljivanje u naučnom časopisu „Poslovna ekonomija“, mogu se dostaviti na srpskom ili engleskom jeziku. Naučni radovi pišu se **LATINICOM** prema datom uputstvu. **Dužina radova ograničava se na 16 stranica A4 formata.**

Imena autora i koautora pišu se slovima veličine 12pt, Bold, centrirani uz levu marginu (Align Left) , zatim Ime, Srednje slovo (ukoliko je moguće), Prezime, zvanje (videti detaljnije u primeru koji se nalazi ispod uputstva);

Nakon imena autora odnosno koautora,unosi se fusnota (podesiti opciju iz glavnog menija Insert/Reference/Footnote u prozoru Footnote and Endnote podešavanja: Footnotes: Bottom of page, Number format: 1,2,3..., Start at: 1, Numbering: Continuous, Apply changes to: Whole document) u fusnoti koja će se pojaviti u dnu strane uneti e-mail adresu autora odnosno koautora, i nakon fusnote upisati zvanje autora odnosno koautora;

Ispod imena autora odnosno koautora uneti naziv institucije, ustanove, fakulteta i sedište u kojoj je autor odnosno koautor zaposlen (veličina slova 12pt Regular);

Naslov rada se piše veličinom slova 14 pt Bold, sva slova velika, centriran uz levu marginu (Align Left). Ukoliko je rad deo nekog istraživačkog projekta, nakon naslova unosi se fusnota u obliku zvezdice (*) iz glavnog menija Insert/Reference/Footnote u prozoru Footnote and Endnote podešavanja Custom mark: *, Numbering: Restart each Page) u fusnoti koja će se pojaviti u dnu strane uneti osnovne informacije o projektu - naziv projekta, oznaku, naziv institucije iz koje se finansira itd;

Nakon naslova ide naslov **SAŽETAK** (samo ova reč Times New Roman, veličina slova 12 pt, Bold i sva slova velika), veličina slova 12pt (Regular) koji treba da sadrži 100-250 reči, ne koristi se prored u tekstu (podesiti opciju iz glavnog menija Format/Paragraph/ u prozoru Indents and Spacing podešavanja: Before 0pt, After 0pt, Line Spacing Single), sve redove u tekstu ne samo prvi red, uvući 0,5pt. Redovi u tekstu se završavaju isto toliko pre desne margine (podešavanje se može izvršiti na lenjiru (Ruler) na kome se graničnici i sa jedne i sa druge strane pomere po pet podeoka ka sredini ili iz glavnog menija File/Page Setup u prozoru Margins podešavanja Left, Right;

Nakon dela SAŽETAK stoji naslov **Ključne reči** (samo ovaj naslov stoji Italic), ostale reči Font Times New Roman, veličina slova 12pt Regular. Broj ključnih reči ne može biti veći od 10, njihova učestalost upotrebe u tekstu trebalo bi da bude što veća.

Nakon Ključne reči ide sam tekst naučnog rada; Naučni radovi pišu se **LATINICOM**, prema datom uputstvu;

Osnovni tekst Font Times New Roman, veličina slova 12pt Justfy tekst poravnat sa obe margine;iz glavnog menija File/Page Setup u prozoru Margins podešavanja Top: 1“, Bottom: 1“, Left: 1“, Right: 1“;ne koristi se prored u tekstu (podesiti opciju iz glavnog menija Format/Paragraph/ u prozoru Indents and Spacing podešavanja: Before 0pt, After 0pt, Line Spacing Single), prvi red svakog paragrafa kao i naslovi pojedinih delova rada uvlače se ili pritiskom na taster TAB na tastaturi ili se podesi u glavnom meniju Format/Paragraph/podešavanje Identation: First Line podesiti na 0,5“; Posle naslova ostavlja se jedan red prazan, dok se na kraju određenog dela teksta a pre sledećeg naslova ostavljaju dva prazna reda a pre podnaslova ostavlja jedan prazan red;

NASLOVI suTimes New Roman, veličina slova 12pt, Bold, centrirano uz levu marginu (Align Left), sva slova velika i uvučeni ili pritiskom na taster TAB na tastaturi ili se podesi u glavnom meniju Format/ Paragraph/ podešavanje Identation: First Line podesiti na 0,5;

Podnaslovi su Times New Roman, veličina slova 12pt, Bold, centrirano uz levu marginu (Align Left), samo prvo slovo veliko i uvučeni ili pritiskom na taster TAB na tastaturi ili se podesi u glavnom meniju Format/Paragraph/ podešavanje Identation: First Line podesiti na 0,5;

Navođenje u tekstu rada označavaju se u zagradama gde su zarezima razdvojeni prezime autora, godina izdanja, stranica na kojoj se nalazi citiran tekst; npr (Petrović, 2004., str. 56) ili ukoliko ima više autora (Petrović i dr., 2005, str. 74); (*APA)* – citatni stil

Fusnote ISKLjUČIVO iz glavnog menija Insert/Reference/Footnote u prozoru Footnote and Endnote podešavanja: Footnotes: Bottom of page, Number format: 1,2,3..., Start at: 1, Numbering: Continuous, Apply changes to: Whole document, ukoliko se primeni ovakav način označavanja, početna fusnota će biti e-mail adrese autora, odnosno koautora ukoliko ih ima, a zatim će se u tekstu kontinuirano po brojevima ređati fusnote. Fusnote su Times New Roman, veličina slova 10pt i sadrže komentare dela teksta, dopunska objašnjenja, naznake o korišćenim izvorima itd;

Slike i Tabele numerišu se rednim brojevima kontinuirano kroz čitav tekst (Slika 1., Slika 2. itd). Neophodno je da nakon Slika1.(Italic) povlakom u produžetku stoji naziv slike (Regular) (Slika 1. – Sposobnosti pregovarača). Ispod slike centrirano po sredini (Center) mora da se navede izvor odakle je slika preuzeta ili ukoliko je u pitanju originalan prikaz autora da se to naznači (Izvor –Lovreta i dr., 2010., str 78 ili Izvor – Autor). Isti slučaj je i sa Tabelama. Slike i tabele ukoliko ih ima u radu poželjno je da se dostave i odvojeno od rada u nekom od sledećih formata (jpg, pdf, xls...).

Strane rečikoje se ne prevode i kao takve se nalaze u tekstu neophodno je napisati kurzivom, dakle Times New Roman, veličina slova 12pt Italic npr. *Key Account Management*;

SUMMARY je deo na engleskom jeziku koji se nalazi na kraju rada odnosno posle zaključka a pre literature. Naslov je centriran po sredini (Center) Times New Roman, veličina slova 12pt, Bold, sva slova velika. Pored naslova SUMMARY sadrži i prevod naziva rada na engleski jezik. SUMMARY predstavlja prevod Sažetka zajedno sa ključnim rečima na engleski jezik. Kao i u Sažetku, veličina slova 12pt (Regular),

Deo **LITERATURA** sledi nakon dela na engleskom jeziku (SUMMARY). Spisak naslova u ovom delu ređa se po abecednom redu, gde svaki izvor treba da je označen rednim brojem. **U spisku literature treba da se nalaze samo nazivi** (knjiga, radova, monografija, internet izvora....) **dela koji su citirani u samom radu i to prema APA citatnom stilu**

Knjige: navodi se redom Prezime autora, prvo slovo Imena autora, i naziv dela kurzivom (Italic), izdavač, mesto izdavanja, godina;

Primer:
1. Vasiljević, M., Pravo i zaštita investitora, Pravo i privre- da, Beograd, 2007.

Članak u časopisu: prezime autora ispisano u punoj formi, ime autora skraćeno (inicijal), naslov poglavlja ili članka, naslov knjige ili zbornika radova italikom (kurzivom), izdavač, mesto izdavanja, broj izdanja, godina, broj strane.

Primer:
Starović, B., Pogled na pravo i ostvarivanje prava Evropskih zajednica, Pravo, teorija i praksa, Pravo, Novi Sad, br. 8-10, 1992, str. 34-41..

Izvori sa Interneta: prezime autora ispisano u punoj formi, ime autora skraćeno (inicijal), naslov rada ili članka italikom (kurzivom), broj izdanja, internet adresa, godina.

Primer:
Kotler, F., How to create, win and dominate markets, Vol. 1., //www.amazon. com/ Kotler-Marketing-Create-Dominate-Markets/, 1998.

CIP -Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд
33

ПОСЛОВНА економија: часопис за пословну економију, предузетништво и финансије=
Business economics: Magazine for business Economics, entrepreneurship and finance/
Главни и одговорни уредник Слађана Чабрило.-
Год.1, бр. 1 (2007)-. - Сремска Каменица (Војводе Путника 87) : Универзитет Едуконс, Факултет Пословне економије,
2007-.-24 цм. –
Полугодишње

ISSN 1820/6859 = Пословна економија
COBISS.SR-ID 146187532

ČASOPIS ZA POSLOVNU EKONOMIJU, PREDUZETNIŠTVO I FINANSIJE
MAGAZINE FOR BUSINESS ECONOMICS, ENTREPRENEURSHIP AND FINANCE

POSLOVNA EKONOMIJA - BUSINESS ECONOMICS

EDUCONS UNIVERZITET

UNIVERZITET EDUKONS,
FAKULTET POSLOVNE EKONOMIJE
Novi Sad, Sremska Kamenica
Vojvode Putnika 87

Tel: 021/489-3647, 021/489-3611
www.educons.edu.rs

ISSN 1820-6859
9 771820 685005